

## Investigating Sports Management Strategies in Iran

### Abbas Shabani

Assistant Professor, Sports Science Department, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.  
shabani1362@yahoo.com

### Abstract

The purpose of the current research was to investigate sports management strategies in Iran. The statistical population of the research included all staff managers, their deputies, and middle and operational managers of the Ministry of Sports and Youth. A researcher-made questionnaire was used to collect information. To determine the face validity of the questionnaire, it was presented to the relevant experts (14 people) and after collecting their opinions, the indicated items were modified by the experts. The reliability of the questionnaire was obtained using Cronbach's alpha statistical method, resulting in a value of 0.92. Descriptive statistics, Kolmogorov-Smirnov test, and dependent t-test were used for statistical analysis of the findings. The findings revealed that strengths included the use of experts' opinions in forecasts, access to sports experts and specialists in sports organizations, and accurate forecasting criteria in the country's sports management department. Weak points identified were the status of women's presence in the country's sports management, the way sports marketing is carried out among sports managers, and taking advantage of the organizational position for planning. Opportunities highlighted were the comprehensive plan of the country's sports, the growth of information and communication technology, privatization, research in the field of sports management, and the abundance of the young population. Threats to the country's sports management included the involvement of the government management system in sports, the multiplicity of policy-making organizations, and the dependence of club managers.

**Keywords:** Sports Management, Training Managers, Sports Organizations.

---

<sup>1</sup> Received: 2023/10/09; Revised: 2023/11/20; Accepted: 2023/12/01; Published online: 2023/12/24

Article type: Research Article Publisher: Qom Islamic Azad University © the authors



## بررسی استراتژی‌های مدیریت ورزش در ایران

عباس شعبانی

استادیار، گروه علوم ورزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. shabani1362@yahoo.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی استراتژی‌های مدیریت ورزش در ایران بود جامعه آماری تحقیق شامل همه مدیران ستادی، معاونین آنها و مدیران میانی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. برای تعیین اعتبار صوری پرسشنامه به متخصصان مربوط ارائه گردید (۱۴ نفر) و پس از جمع‌آوری نظرات، موارد اشاره شده توسط متخصصان اصلاح شد. پایایی پرسشنامه بوسیله روش آماری آلفای کرونباخ ۰/۹۲ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از آمار توصیفی، آزمون کولموگوروف اسمیرنوف و  $t$  وابسته استفاده شد. یافته‌ها نشان داد بهره‌گیری از نظرات متخصصان در پیش‌بینی‌ها و دسترسی به خبرگان و متخصصان ورزشی در سازمان‌های ورزشی به عنوان نقاط قوت، و معیارهای دقیق پیش‌بینی در بخش مدیریت ورزش کشور، وضعیت حضور زنان در مدیریت ورزش کشور، نحوه انجام بازاریابی ورزشی در بین مدیران ورزشی و بهره‌گیری از جایگاه سازمانی برای برنامه‌ریزی‌ها به عنوان نقاط ضعف شناسایی شدند. طرح جامع ورزش کشور، رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات، خصوصی‌سازی، تحقیقات در زمینه مدیریت ورزش و فراوانی جمعیت جوان، به عنوان فرصت و درگیر بودن نظام مدیریت دولتی در ورزش، تعدد سازمان‌های سیاست‌گذار، و وابستگی مدیران باشگاهی به عنوان تهدیدهای مدیریت ورزش کشور شناخته شدند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت ورزش، مدیران ورزشی، سازمان‌های ورزشی.



## مقدمه

سال‌هایی متممادی، مبلغان ورزش، سازمان دهندگان وقایع ورزشی و هدایت کنندگان ورزشکاران، بیش از آنچه که اکثر مردم می‌پندارند، به مدیریت رویدادهای ورزشی می‌پرداختند (پارکس، ۱۳۸۱، ص ۲۴). امروزه عده‌ای بر این عقیده‌اند که همه پیشرفت‌ها در رشته‌های مختلف علوم، باید در نهایت با مدیریت علمی هدایت و راهبری گردد؛ در اصل بدون پیشرفت و استقرار مدیریت در سازمان‌های مختلف، دستاوردهای عظیم کنونی حاصل نمی‌شد. در بخش تربیت بدنی و ورزش، علم مدیریت هنوز جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده؛ و شکاف عمیق بین نظر و عمل و غیر کاربردی شدن دانش تربیت بدنی، خود دلیل آن است، که از امکانات و منابع موجود، به درستی بهره‌برداری نمی‌شود (سجادی، ۱۳۹۲، ص ۱۳). مدیران برای دستیابی به اهداف تعیین شده سازمان، چهار وظیفه اصلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و رهبری (هدایت) را انجام می‌دهند؛ که در سلسله مراتب مدیران، مدیران عملیاتی بیشتر وظیفه سرپرستی و کنترل کارکنان، مدیران میانی وظیفه سازماندهی و تبدیل اهداف مدیران ارشد را به جزئیات دارند و مدیران ارشد، وظیفه برنامه‌ریزی‌های کلان سازمان را تقبل می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۸۷). طبیعی از بیلو و همکاران (۱۳۸۴) نقل می‌کند، که برنامه‌ریزی فرایندی است که سازمان در غالب آن، همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، در یکدیگر ترکیب و ادغام می‌کند. بدون برنامه‌ریزی مناسب، مدیریت سازمان فقط به مسائل آنی می‌پردازد و از توجه به نیازهای آینده ناتوان می‌شود. در نتیجه، تمایل به انجام فعالیت‌های اتفاقی و بالبداهه افزایش می‌یابد؛ هرگز به نظر نمی‌رسد که زمان کافی برای پیش‌بینی مشکلات آینده وجود دارد؛ و شرایطی ایجاد نمی‌شود که به‌طور مؤثر به آینده پرداخته شود. از این رو، برای غلبه بر محدودیت‌ها، برنامه‌ریزی ضرورت دارد و ناتوانی در برنامه‌ریزی به معنی برنامه‌ریزی برای شکست خواهد بود (کمیسون ورزش استرالیا، ۲۰۲۲، ص ۳۸). برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی برنامه‌ریزی است که از طریق دور اندیشی و در جریان فرا گروهی نظام یافته، انجام می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۴۶). به عقیده مارید (۲۰۲۰) برنامه‌ریزی استراتژیک روش متداولی است که سازمان از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کند و میزانی که برنامه استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد، یک عامل پیشگویی کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. در این خصوص، ادبیات پیشینه به شدت تأکید دارند که برنامه‌ریزی استراتژیک یک عامل کلیدی و مهم در عملکرد سیستم سازمانی است.

یکی از راه‌های بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی سازمان، استفاده از تحلیل SWOT<sup>1</sup> است. این روش امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب زنده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط ضعف و قوت سازمان به‌وجود می‌آورد (حمیدزاده، ۱۳۸۲، ص ۱۰۲). از نظر لوپ<sup>2</sup> (۲۰۱۹) تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان برای بسیاری از محققان با تجزیه و تحلیل استراتژیک برابر است، که موسوم به سر واژه (SWOT) می‌شود. این واژه‌ها عبارتند از:

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
2. Loup

**قوت‌ها:** فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند، یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند؛ مانند مهارت‌ها، شایستگی‌های متمایز، مزایای رقابتی یا منابعی که سازمان از آنها برای انتخاب یک استراتژی استفاده می‌کند.

**ضعف‌ها:** فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد، اما ندارد؛ مانند فقدان مهارت‌ها، فقدان شایستگی‌های متمایز، فقدان مزایای رقابتی یا فقدان منابع.

**فرصت‌ها:** عبارتند از موقعیت‌هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر فعالیت‌های معینی انجام شود، می‌توانند تحقق پیدا کنند.

**تهدیدها:** عبارتند از موقعیت‌هایی که به‌طور بالقوه دارای وقایع و نتایج مضر هستند؛ لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور فعال و پویا مقابله شود.

هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، تعیین ماهیت یا منشور سازمان و هدایت مسیر آن است؛ به‌طوری‌که بتوان از این طریق به تغییرات سریع محیطی نیز پاسخ مؤثر و فعال داد. این کار از طریق تدوین چشم‌انداز، رسالت، اهداف کلان، جهت‌های استراتژیک، اهداف اختصاصی، استراتژی‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد انجام می‌گیرد. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی رسالت و وظایف اصلی هر سازمان و اتخاذ تدابیر استراتژیک برای اجرای اهداف را در بر می‌گیرد.

کمیته المپیک استرالیا در سال ۲۰۰۶ برنامه استراتژیک خود را برای حفظ جایگاه خود در میان ۵ کشور برتر جهان در بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ تدوین نمود (کاستا، ۲۰۰۶، ص ۲۰). کشور سوئد نیز، استراتژی توسعه خود را به شرح زیر تا سال ۲۰۲۰ طرح‌ریزی کرد:

- اکثریت مردم با نظر خود، با حق انتخاب داشتن در ورزش مشارکت می‌کنند و خود مزایای سلامتی جسمی، روانی و ذهنی را خواهند فهمید.
- باشگاه‌های ورزش بازسازی می‌شوند و به راحتی برای همه مردم قابل دسترسی خواهد بود.
- بسیاری از مردم از هر سن، جنس، و نژاد به‌صورت گروهی از امکانات آموزشی برخوردار خواهند بود و از این فعالیت‌ها لذت می‌برند.
- مردم به سمت فعالیت‌های بدنی جدید تشویق می‌شوند (مسینگ، ۱۹۹۹، ص ۸).

رونن<sup>۱</sup> و کومان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «SWOT متمرکز: تشخیص نقاط قوت و ضعف» از طریق روش تجزیه و تحلیل متمرکز SWOT، بر فهرست کردن نقاط قوت و ضعف در یک سازمان، تأکید دارند. این تحلیل براساس رویدادهای سازمان و دلایل ایجاد آنها، شکل می‌گیرد و سبب بالا بردن توانایی، یا رفع چالش‌ها و ناتوانی سازمان می‌گردد. شناسایی توانایی‌ها و ناتوانی‌های یک سازمان باعث ایجاد و طراحی نقشه‌ای (برنامه‌ای) در جهت حفظ و تقویت نقاط قوت می‌گردد؛ همچنین می‌تواند همزمان در مقابله با نقاط ضعف سازمان، حالت دفاعی به خود بگیرد. کری (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «سیاست ورزش و مدیریت عمومی جدید در جزایر کارائیب» به بررسی سیاست‌های مدیریت عمومی در دنیایی موسوم به دهکده جهانی در زمینه ورزش‌های همگانی پرداخت؛

سیاست‌هایی که با توجه به ارزش‌ها، علت‌ها و عوامل متفاوت، در نهایت به یک هدف که توسعه ورزش‌های همگانی است، می‌انجامد.

خسروی‌زاده (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران» براساس مدل SWot، اعلام کرد، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و طرح جامع ورزش کشور از فرصت‌های مناسب محیطی کمیته ملی المپیک هستند که با ترویج و توسعه ورزش به صورت علمی و گسترده، پایه و زیر ساخت ورزش کشور را توسعه خواهند داد و محیطی را در جامعه به وجود خواهند آورد که می‌تواند زیر ساخت خوبی برای ترویج ورزش قهرمانی و همگانی باشد.

کاستا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در تحقیقی در زمینه آینده و حال مدیریت ورزش جهان ابراز داشت، که برخی از متخصصان معتقدند، مدیریت ورزش باید با سایر رشته‌های مدیریتی ترکیب شود. در مقابل برخی از متخصصان اعتقاد دارند که مدیریت ورزش باید جدا از رشته‌های دیگر مانند روان‌شناسی مدیریت و جامعه‌شناسی مدیریت باشد.

درخشان (۱۳۸۶) در پژوهشی پیرامون چالش‌های مدیریت ورزشی نیروهای مسلح، از مهم‌ترین موارد چالش‌زای مدیریت نیروهای مسلح، پراکندگی دیدگاه‌ها و نظریات مسئولان نیروهای مسلح به مقوله تربیت بدنی، نبود طرح جامع در ورزش نیروهای مسلح و کمبود نیروهای انسانی کارآمد و متخصص را بیان می‌کند.

با توجه به اهمیت مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیریت ورزش کشور، هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی و توصیف استراتژی و سیاست‌های مدیریت ورزش کشور؛ با به دست آوردن نقاط قوت و ضعف و همچنین، تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی است.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش به مطالعه استراتژی‌های مدیریت ورزش کشور به روش (SWot) پرداخته شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق ساخته جهت تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای (SWot)، مدیریت ورزش کشور بهره برده شد. برای تعیین و تقسیم‌بندی متغیرها و سؤالات به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به روش دلفی، از ۱۳ تن از اساتید مدیریت ورزش نظرخواهی شد؛ که بعد از چند دور مطالعه و نظرخواهی موارد لازم مشخص گردید. کاستا (۲۰۰۶) حداقل تعداد متخصصان اظهارنظر کننده در روش دلفی را ۱۱ نفر گزارش کرد. لازم به ذکر است که ملاک انتخاب این اساتید، ضمن تحصیلات عالی در رشته مدیریت ورزش، تجربه شغلی در یکی از پست‌های مدیریت مرتبط با سازمان‌های ورزشی اعم از دانشگاه و سازمان‌های دیگر ورزشی بوده است، که با علم و تجربه تا اندازه‌ای به امور مدیریت ورزش واقف بوده‌اند. در این روش ابتدا از تک‌تک متخصصان مدیریت ورزش خواسته شد نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای مدیریت ورزش کشور را مشخص نمایند. در دور بعدی، موارد انتخابی توسط این متخصصان به بحث گذاشته شد و مواردی از آن تثبیت و تعدیل گشت. در دور آخر بحث، مواردی را که متخصصان روی آنها اتفاق نظر داشتند، به عنوان مبنای کار قرار گرفت. پس از آن با توجه به نظرات داده شده، پرسش‌نامه تدوین گشت برای تأیید و تجدیدنظر نهایی، دوباره به اعضای هیئت علمی سپرده شد تا آن را اصلاح یا تأیید نمایند. سپس، پرسش‌نامه برای اعتباریابی صوری به متخصصان مربوطه ارائه گردید و پس از جمع‌آوری نظرات به

تصحیح موارد اشاره شده توسط متخصصان پرداخته شد. در نهایت، پرسش‌نامه برای مطالعه مقدماتی در بین بخش کوچکی (۲۵ نفر) از جامعه آماری اجرا گردید. برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه از روش آماری آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب پایایی آن ۰/۹۲ به دست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد ابزار تحقیق است.

جامعه آماری این پژوهش را تمامی مدیران ستادی، معاونین آنها، مدیران میانی و عملیاتی وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دادند که از تمامی جامعه آماری پژوهش به عنوان نمونه آماری استفاده شد. از ۸۵ پرسش‌نامه ارسالی به نمونه‌های تحقیق، ۷۶ پرسش‌نامه به صورت صحیح پاسخ داده شد که مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند. لازم به توضیح است که توزیع پرسش‌نامه‌ها به صورت مقطعی صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت نمودار و جداول توزیع فراوانی ارائه شده است. در بخش دوم ابتدا برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها از روش کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد و جهت تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها از آزمون t وابسته برای مشخص نمودن تفاوت‌های میانگین‌های جامعه آماری بهره برده شد. لازم به توضیح است، کلیه عملیات تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار spss ۱۶، انجام گرفت.

## نتایج

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش یافته‌های مشاهده شده در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه گردیده است که به صورت جداول در زیر مشاهده می‌گردد.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی و جمعیت‌شناختی پژوهش

متغیرهای جمعیت‌شناختی	درصد‌های مشخص شده
توزیع درصدی رشته تحصیلی مدیران ورزشی وزارت ورزش	۵۶ درصد رشته تربیت بدنی / ۴۴ درصد رشته‌های غیر تربیت بدنی
توزیع درصدی سن مدیران ورزشی وزارت ورزش	۳۰ درصد سن زیر ۳۰ سال / ۶۵ درصد بین ۳۰ تا ۵۰ سال / ۵ درصد بالای ۵۰ سال
توزیع درصدی جنسیت مدیران ورزشی وزارت ورزش	۸۲ درصد مدیران مرد / ۱۸ درصد مدیران زن
توزیع درصدی تحصیلات مدیران ورزشی وزارت ورزش	۳۳ درصد مدرک کارشناسی / ۵۲ درصد کارشناسی ارشد / ۱۵ درصد دکتری

به‌طور کلی جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، بیشتر مدیران وزارت ورزش و جوانان، مدرک تحصیلی مرتبط با رشته تربیت بدنی و در مقطع کارشناسی ارشد داشته و درصد بالای از آنها دارای جنسیت مرد و دامنه سنی بین ۳۰ تا ۵۰ سال داشته‌اند. متغیرهای تحقیق به وسیله آزمون کولموگروف اسمیرنوف آزمایش شد و نشانگر آن بود که توزیع داده‌ها طبیعی است و انجام آزمون‌های پارامتریک بلا مانع می‌باشد. بعد از تعیین و تقسیم‌بندی سؤالات به وسیله اساتید مدیریت ورزش به روش دلفی در چهار گروه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در مدیریت ورزش کشور، برای تعیین معنادار بودن متغیرها، سؤالات در بین مدیران سازمان تربیت بدنی توزیع گردید؛ نتایج در جداول‌های زیر ملاحظه می‌شوند:

جدول ۲- نقاط قوت مدیریت ورزش کشور

نتیجه	سطح معنی داری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین	نقاط قوت تعیین شده در مدیریت ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۰۵	۳/۱۷	۱/۶۵۱	۵/۱۵	بهره‌گیری از نظرات متخصصان در پیش‌بینی‌های میان مدت و کوتاه مدت در مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور
رد فرض صفر	۰/۰۱۶	۲/۶۴	۱/۹۸۲	۵/۱۴	دسترسی و استفاده از خبرگان و متخصصان ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور
تأیید فرض صفر	۰/۰۸۴	۱/۸۱	۲/۰۴	۴/۸۰	توجه به برنامه‌های بلند مدت در زمینه ورزش و تأکید مسئولین بر آن
تأیید فرض صفر	۰/۶۵	۰/۴۵	۲/۴۰	۴/۳۳	تطابق وظایف پست‌های سازمانی با سطح تحصیلات و تخصص افراد

همانطور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، از چهار مورد تعیین شده در روش دلفی به عنوان نقاط قوت، فرض صفر در دو مورد اول رد شده، که نشانگر آن است که بهره‌گیری از نظرات متخصصان در پیش‌بینی‌ها و دسترسی و استفاده از خبرگان و متخصصان ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور، به عنوان نقاط قوت پذیرفته شده‌اند؛ ولی توجه به برنامه‌های بلند مدت در زمینه ورزش و تطابق وظایف پست‌های سازمانی با سطح تحصیلات و تخصص افراد، به عنوان نقطه قوت در مدیریت ورزش کشور پذیرفته نشده است. لازم به توضیح است که میانگین‌های موجود در جدول شماره (۲) و دیگر جداول موجود در این پژوهش، بر مبنای ۷ طبقه تقسیم‌بندی پرسش‌نامه است؛ که حداقل میانگین یعنی عدد (۱) به معنای میانگین بسیار پایین و حداکثر میانگین یعنی عدد (۷)، به معنای میانگین بسیار بالا برای تأیید فرضیه تحقیق است.

جدول ۳- نقاط ضعف مدیریت ورزش کشور

نتیجه	سطح معنی داری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین	نقاط ضعف تعیین شده در مدیریت ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۴۱	۲/۱۸	۲/۲۰	۴/۰۵	۱- معیارهای دقیق پیش‌بینی داده‌ها در بخش مدیریت ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۴۶	۲/۱۳	۱/۹۴	۳/۹۱	۲- عدم حضور زنان در مدیریت ورزش کشور (کمبود حضور آنان در این بخش)
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۵/۸۳	۱/۴۵	۴/۸۶	۳- نحوه انجام بازاریابی ورزشی در بین مدیران ورزشی کشور
رد فرض صفر	۰/۰۵	۲/۰۳	۱/۹۳	۳/۸۶	۴- بهره‌گیری از جایگاه سازمانی برای برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و میان مدت در سازمان‌های ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۸۴	۰/۲۰	۲/۱۱	۳/۱	۵- دانش مدیران و مسئولین تربیت بدنی نسبت به برنامه‌ریزی در ایران
تأیید فرض صفر	۰/۷۶	۰/۳۱	۲/۰۸	۳/۱۶	۶- استفاده از شیوه‌های نظام‌مند بودجه‌بندی در سازمان‌های ورزشی ایران
تأیید فرض صفر	۰/۷۷	۰/۲۹	۲/۲۲	۳/۱۵	۷- شیوه‌های نظام‌مند برنامه‌ریزی در ساخت و ساز اماکن ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۴۰	۰/۸۵	۲/۵۴	۳/۴۸	۸- شفافیت حیطه وظایف و مسئولیت‌ها در سازمان‌های ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۴۰	۰/۸۶	۲/۰۱	۳/۳۹	۹- تطابق جایگاه‌های سازمانی با دامنه عملکرد و فعالیت افراد
تأیید فرض صفر	۰/۸۶	۰/۱۷	۲/۴۴	۳/۱	۱۰- هماهنگی روش‌مند در بین سازمان‌های ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۹۳	۰/۰۸	۲/۴۳	۳/۰۵	۱۱- وجود معیارهای روشن و شفاف در زمینه کنترل سازمان‌های ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۴۱	۰/۸۳	۲/۳۵	۳/۴۳	۱۲- ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۳۰	۱/۰۷	۲/۴۴	۳/۵۸	۱۳- نحوه برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در مدیریت ورزش کشور

در جدول شماره (۳)، سیزده مورد نقاط ضعف حاصل از نظرات جمع‌آوری شده به وسیله روش دلفی احتمال داده شده بود؛ که از دیدگاه مدیران ورزشی تنها چهار مورد اول یعنی معیارهای دقیق پیش‌بینی در بخش مدیریت ورزش کشور، حضور زنان در مدیریت ورزش کشور، نحوه انجام بازاریابی ورزشی در بین مدیران ورزشی و بهره‌گیری از جایگاه سازمانی برای برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و میان مدت در سازمان‌های ورزشی از نقاط ضعف مدیریت ورزش کشور شناخته شده‌اند.



جدول ۴- فرصت‌های مدیریت ورزش کشور

نتیجه	سطح معنی داری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین	فرصت‌های تعیین شده در مدیریت ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۰۲	۳/۶۲	۱/۲۰	۴/۹۵	۱- متحول کردن مدیریت ورزش کشور در صورت اجرای طرح جامع ورزش کشور در برنامه سوم توسعه
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۴/۰۵	۱/۷۲	۵/۵۲	۲- رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و تأثیر آن در سازمان‌های ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۱۶	۲/۶۳	۱/۶۵	۴/۹۵	۳- خصوصی سازی در امر ورزش و اثرات آن در مدیریت ورزش
رد فرض صفر	۰/۰۰۷	۳/۰۰	۲/۰۳	۵/۳۳	۴- تحقیقات در زمینه مدیریت ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۰۲	۳/۶۲	۱/۵۰	۵/۱۹	۵- فراوانی جمعیت جوان در ایران برای مدیران ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۰۵۶	۲/۰۴	۲/۱۵	۴/۹۵	۶- توجه مسئولین کشور نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی بخش ورزش

همانطور که در جدول شماره (۴) دیده می‌شود؛ از مجموع ۶ عاملی که به عنوان فرصت‌های مدیریت ورزش کشور مورد آزمون قرار گرفته‌اند، تنها مورد آخر یعنی توجه مسئولین کشور نسبت به مدیریت و برنامه‌ریزی بخش ورزش، جزء فرصت‌های مدیریت ورزش کشور محسوب نگردیده و فرض صفر آن تأیید شده است.

جدول ۵- تهدیدهای مدیریت ورزش کشور

نتیجه	سطح معنی داری	آزمون t	انحراف استاندارد	میانگین	تهدیدهای تعیین شده در مدیریت ورزش کشور
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۴/۳۳	۱/۹۱	۴/۸۱	۱- درگیر بودن نظام مدیریت دولتی کشور در بخش مدیریت ورزش
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۹/۰۷	۱/۳۲	۵/۶۲	۲- تعدد سازمان‌های سیاست‌گذار و برنامه‌ریز در کشور برای مدیریت سازمان‌های ورزشی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۶۲/۰۰	۰/۲۱۸	۵/۹۶	۳- وابستگی مدیران باشگاهی کشور به دولت
تأیید فرض صفر	۰/۴۱	۲/۱۸	۱/۸۹	۳/۹۱	۴- عملکرد فعلی دانشگاه‌های کشور در تربیت مدیران ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۱۸	۱/۳۷	۱/۴۷	۳/۵۳	۵- نظارت رسانه‌های گروهی بر عملکرد مدیران ورزشی
تأیید فرض صفر	۰/۳۸	۰/۸۹	۱/۹۶	۳/۳۹	۶- الگوبرداری از نحوه مدیریت سازمان‌های ورزشی کشورهای دیگر
تأیید فرض صفر	۰/۵۷	۰/۵۸	۱/۸۶	۳/۲۴	۷- استفاده از نظام‌های یک پارچه و سامان‌یافته برنامه‌ریزی در کشورهای جهان

جدول شماره (۵) نشان می‌دهد؛ از مجموع ۷ تهدیدی که مورد بررسی قرار گرفته است، درگیر بودن نظام مدیریت دولتی کشور در بخش مدیریت ورزش، تعدد سازمان‌های سیاست‌گذار و برنامه‌ریز در مدیریت سازمان‌های ورزشی و وابستگی مدیران باشگاهی کشور به دولت از تهدیدهای ورزش کشور هستند. موارد دیگر یعنی عملکرد فعلی دانشگاه‌ها، نظارت رسانه‌ها، الگوبرداری از کشورهای دیگر و استفاده از نظام‌های سایر کشورها، به عنوان تهدیدهای مدیریت ورزش کشور تأیید نشده‌اند.

جدول ۶- اولویت‌بندی عوامل SWOT براساس اهمیت از دیدگاه نمونه‌های پژوهش (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید)

عوامل SWOT به ترتیب اولویت	میانگین (۷-۱)	انحراف استاندارد
فرصت‌ها (O)	۵/۱۴	۱/۸۶
نقاط قوت (S)	۴/۸۵	۲/۱۵
تهدیدها (T)	۴/۳۵	۲/۶۵
نقاط ضعف (W)	۳/۵۶	۳/۴۴

همانطور که در جدول (۶) مشاهده می‌گردد؛ بالاترین میانگین مربوط به فرصت‌ها و پایین‌ترین آن مربوط به نقاط ضعف راهبردهای مدیریت ورزش کشور است. با توجه به میانگین و رتبه به‌دست آمده، ملاحظه می‌گردد که استراتژی‌های مدیریت ورزش کشور از دیدگاه نمونه‌های پژوهش، دارای نقاط قوت بیشتری نسبت به نقاط ضعف و همچنین فرصت‌های بیشتر در مقابل تهدیدها هستند. در نتیجه، این استراتژی‌ها براساس تجزیه و تحلیل مدل SWOT، در موقعیت استراتژی SO، قرار می‌گیرند، که در جدول شماره (۷) اشکال چهارگانه آن مشخص گردیده است.

جدول ۷- اشکال چهارگانه مدل استراتژیک SWOT

	قوت‌ها	ضعف‌ها
تهدیدها	برخورد - مواجهه ST	اجتناب WT
فرصت‌ها	بهره‌برداری SO (استراتژی تعیین شده این پژوهش)	بررسی و تحقیق WO

با توجه به میانگین‌های به‌دست آمده، استراتژی در این پژوهش، در وضعیت بهره‌برداری (SO) است.

## نتیجه‌گیری

براساس نتایج حاصل از پژوهش، دو مورد «بهره‌گیری از نظرات متخصصان در پیش‌بینی‌های میان مدت و کوتاه مدت در مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور» و «دسترسی و استفاده از خبرگان و متخصصان ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور» از نقاط قوت مدیریت ورزش کشور محسوب شدند. این نتیجه با نتایج پژوهش رضائیان (۱۳۸۷) و جاسبی (۱۳۸۶) در یک راستا قرار دارد؛ رضائیان (۱۳۸۷) نیروی انسانی و متخصصان را از گران‌بهاترین منابع در سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی به عملکرد عالی برشمرده است. همچنین جاسبی (۱۳۸۶) یکی از اهداف مدیران از برنامه‌ریزی را پیش‌بینی و دورنگری برای رسیدن به اهداف معینی می‌داند که طی آن معلوم می‌شود چه کاری، چگونه، در طی چه مدت زمانی و به وسیله چه افرادی می‌بایست انجام شود.

نتایج، «عدم حضور زنان در مدیریت ورزش کشور»، «نحوه انجام بازاریابی ورزشی در بین مدیران ورزشی کشور»، «بهره‌گیری از جایگاه سازمانی برای برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و میان مدت در سازمان‌های ورزشی» و «معیارهای دقیق پیش‌بینی داده‌ها در بخش مدیریت ورزش کشور» را، از نقاط ضعف مدیریت ورزش کشور عنوان کرد. با بررسی پیشینه‌ها ملاحظه می‌شود که آکوستا و همکاران (۱۹۹۶) نیز، میزان مدیران ورزشی زنان در جهان را تنها ۱۵ درصد کل مدیران اعلام کرده‌اند. در این خصوص حسن‌زاده (۱۳۸۴) ادغان دارد، یکی از فرایندهای مدیریت ورزش، برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی ورزشی است که با ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت‌های متغیر و متزلزل، بازار محصولات و خدمات ورزشی را به عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر محصولات و خدمات ورزشی به منظور دستیابی به موفقیت ورزشی و رضایت مشتریان است. به نظر می‌رسد با استراتژیک بودن موضوع بازاریابی برای یک سازمان و اهمیتی که این موضوع بر رشد مدیریت ورزش دارد، می‌تواند با آموزش‌های لازم در دانشگاه‌ها و آموزش‌های عملی، این نقطه ضعف مدیران را که خصوصاً امروزه در ورزش حرفه‌ای ملموس‌تر است، برطرف نمود تا در آینده به اهرمی برای توسعه منابع مالی سازمان‌های ورزشی کشور تبدیل گردد.

از فرصت‌های شناخته شده مدیریت ورزش کشور در این تحقیق می‌توان به «متحول کردن مدیریت ورزش کشور» در صورت اجرای طرح جامع ورزش کشور در برنامه سوم توسعه، «رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و تأثیر آن در سازمان‌های ورزشی کشور»، «خصوصی‌سازی در امر ورزش و اثرات آن در مدیریت ورزش»، «تحقیقات در زمینه مدیریت ورزش کشور» و «فراوانی جمعیت جوان در ایران» برای مدیران ورزشی اشاره کرد. طرح جامع ورزش، در قانون سوم توسعه کشور برای تعیین مسیر ورزش کشور مطرح شد، این طرح ابعاد مختلف فنی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ورزش را تحت پوشش قرار می‌دهد و دارای افق زمانی ۲۰ ساله است و می‌تواند تحول اساسی در ورزش کشور به وجود آورد. به طور کلی هدف از تدوین این طرح، ساماندهی ورزش کشور با رویکردی سیستمی است، تا در آن تمام مؤلفه‌های ورزش بررسی و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شود و در نهایت ورزش کشور به یک چارچوب با کارکرد مشخص و هدفمند نایل آید. شکی نیست که طرح جامع یک طرح کامل و واقعاً جامع نیست؛ اما نباید از نظر دور داشت که داشتن قانون ناقص از بی قانونی بهتر است و این قانون را می‌توان به مرور زمان، بهبود بخشید و کارایی آن را افزایش داد (قرخانلو، ۱۳۸۲، ص ۲۲).

در این خصوص آکرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) معتقد است، که فناوری اطلاعات با عدم تمرکز، رسمیت کم‌تر و تفکیک بیشتر ارتباط دارد و توانایی مدیر را برای اداره پیچیدگی سازمان افزایش می‌دهد. در بررسی رابطه بین فناوری اطلاعات و پیچیدگی در سازمان تربیت بدنی نشان داده شده است که با به‌کارگیری فناوری اطلاعات در این سازمان، افزایش پیچیدگی و رسمیت افزایش می‌یابد (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۲). این نتیجه در واقع نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات می‌تواند، ساختار یک سازمان را تغییر دهد و این تغییر ساختار روی استراتژی و اهداف سازمان در آینده تاثیر می‌گذارد. فناوری اطلاعات و ارتباطات همچنین توانایی دارد، که پل ارتباطی مناسبی برای دستیابی به علم روز دنیا برای سازمان‌های ورزشی باشد و این فرصت مناسب دیگری است، که مدیران هوشمند بخش ورزش باید از آن بهترین استفاده را بنمایند و به کیفی نمودن آن اهتمام ورزند؛ زیرا سازمان‌هایی که این مزیت رقابتی را از دست بدهند، نخواهند توانست با تغییر و تحول سریع محیطی امروز دنیا خود را سازگار نمایند و به مرور زمان به حاشیه کشیده می‌شوند و رو به انحلال و ضعف خواهند رفت.

«خصوصی‌سازی در ورزش» از فرصت‌های مدیریت ورزش در کشور شناخته شده است. به عقیده مک‌لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی نه تنها وسیله‌ای برای تغییر ساختار اقتصاد، دادن نقش بیشتر به واحدهای خصوصی و افزایش رقابت است؛ بلکه زیربنای ضروری توسعه اقتصادی به شمار می‌رود. سهم ورزش در اقتصاد ملی، رابطه مستقیم با میزان سرمایه‌گذاری در بخش ورزش دارد، که در شرایط حاضر با توجه به محدودیت‌ها و تنگناهایی که بخش خصوصی برای مشارکت در توسعه ورزش کشور دارد، در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته بسیار پایین است. در کشورهای ایتالیا، انگلستان و آلمان نسبت اقتصاد ورزش به تولید ناخالص داخلی به ترتیب ۲ درصد، ۱/۷ درصد و ۱/۴ درصد است؛ حال آنکه این نسبت در کشور ایران، ۰/۳۸ می‌باشد (طرح جامع ورزش کشور، ۱۳۸۲، ص ۷۱).

از دیگر فرصت‌های مناسب برای مدیریت ورزش در کشور، «انجام تحقیقات و پژوهش‌ها در زمینه مدیریت ورزش» بیان شد. اندرسون و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) نیز اعتقاد دارد، تحقیق و پژوهش فرایندی است که از طریق آن می‌توان درباره ناشناخته‌ها به جستجو پرداخت و نسبت به آن شناخت لازم را کسب کرد. همچنین می‌توان با تحقیق و پژوهش به پیش‌بینی رویدادها و حوادث مختلف پرداخت. در نهایت، «کثرت جمعیت جوان در ایران»، به عنوان یک فرصت مناسب برای مدیریت و مدیران ورزشی ایران تلقی گردید. شکی نیست که در هر کشوری، استفاده مناسب از نیروی جوان می‌تواند به عنوان یک فرصت مناسب و یک نیروی مولد به‌کار گرفته شود و تقریباً تمامی اقتصاددانان و جامعه‌شناسان دنیا اعتقاد دارند، برنامه‌ریزی روی جمعیت جوان، باعث رونق آن کشور از تمامی جنبه‌ها خواهد شد و توسعه ورزشی نیز از این امر مستثنی نخواهد بود.

در بیشتر کشورها، نگرش دولت به ورزش نقش عمده‌ای دارد؛ نگرش دولت‌ها می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده گرفتن در نوسان باشد. به دیگر سخن، ورزش برای دولت‌ها مهم است؛ زیرا فرصت‌هایی را برای جامعه فراهم می‌آورد؛ مانند تشویق جوانان به مشارکت در فعالیت‌های ارزشمند اجتماعی، رشد سلامت، تبادل بین‌المللی، بهبود وضعیت تحصیلی، کسب اعتبار ملی و بین‌المللی (جکسون و ریچارد، ۱۳۸۰، ص ۲۶).

1. Akkermans  
2. Mclean  
3. Anderson

در نهایت، نتایج نشانگر آن بود که «استراتژی‌های مدیریت ورزش کشور» از دیدگاه نمونه‌های پژوهش، دارای نقاط قوت بیشتری نسبت به نقاط ضعف و همچنین فرصت‌های بیشتر در مقابل تهدیدها هستند. در نتیجه، این استراتژی‌ها براساس تجزیه و تحلیل مدل SWOT، در موقعیت استراتژی SO، قرار می‌گیرند؛ در این موقعیت استراتژی، سازمان از قوت‌های درونی برخوردار و محیط بیرون نیز فرصت‌هایی را در اختیار سازمان قرار داده است؛ در نتیجه، بهترین شرایط برای بهره‌برداری وجود دارد و سازمان می‌تواند از این موقعیت، نهایت استفاده را به عمل آورد (طیبی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۹).

نتایج به دست آمده از مطالعه راهبردهای مدیریت ورزش کشور، استراتژی‌های این بخش را مشخص نمود. مدیران ورزشی باید به گونه‌ای عمل نمایند که بتوانند با استفاده مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود، نظیر «دسترسی به خبرگان و متخصصان در بخش مدیریت ورزش»، «امکان اصلاح و اجرای طرح جامع ورزش کشور»، «قابلیت ورزش کشور برای استفاده از بخش خصوصی»، «وجود جمعیت جوان در کشور»، «فناوری ارتباطات و اطلاعات» و «گسترش تحقیقات و پژوهش‌ها در زمینه ورزش»، جهت کاهش ضعف‌ها و تهدیدات ورزش کشور برآیند. استراتژی‌ها می‌بایست، به گونه‌ای تدوین شوند، تا با بالا بردن قوت‌ها و فرصت‌های مانند «افزایش فعالیت بخش خصوصی» و «اجرای صحیح طرح جامع ورزش کشور» در کاهش ضعف‌ها و تهدیدهای مدیریت ورزش کشور مانند «عدم بازاریابی ورزشی مناسب در کشور» و «کاهش وابستگی ورزش کشور به بخش دولتی»، موفق و پیش رو عمل نمایند و بتوانند مدیریت ورزش در کشور را به سوی توسعه و رونق سوق دهند. با توجه به استراتژی بهره‌برداری حاصل شده در مدیریت ورزش کشور، به نظر می‌رسد، مدیریت ورزش ایران می‌تواند به وسیله استراتژی تهاجمی که در آن سازمان دارای قدرت و توانایی لازم برای پیشرفت و ترقی است، حرکت نماید. در این موقعیت می‌توان با توانایی و امکانات موجود به مواضع جدید، یا مطلوب‌تر از مواضع قبلی دست یافت. نمونه چنین پیشرفت‌هایی را می‌توان در چندین سال اخیر در تبدیل سازمان تربیت بدنی به وزارت ورزش و جوانان، توسعه تحصیلات تکمیلی و پژوهش‌های کاربردی در بحث مدیریت ورزش مشاهده کرد. به هر حال می‌توان چنین نتیجه گرفت، مدیریت ورزش کشور با برنامه‌ریزی‌های منظم و علمی می‌تواند به پیشرفت‌های خود ادامه دهد و همانطور که در این پژوهش مشخص شد، مزیت استراتژی SO (استراتژی بهره‌برداری) خود را حفظ کند.

## منابع

- پارکس، ج.ب. (۱۳۸۱). مدیریت ورزش معاصر. مترجم: محمد احسانی. دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- جاسبی، ع. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات دانشگاه آزاد. چاپ هفدهم.
- جکسون، آر.؛ ریچارد، پی. (۱۳۸۰). راهنمای مدیریت ورزشی. ترجمه محمد خبیری و همکاران. انتشارات کمیته ملی المپیک.
- حسن‌زاده، م. (۱۳۸۴). بازاریابی ورزشی. نشر پرسمن.
- حمیدزاده، م. (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک. انتشارات سمت، چاپ دوم.
- خسروی‌زاده، ا. (۱۳۸۷). بررسی برنامه‌ریزی راهبردی کمیته جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه. دانشگاه تهران.
- درخشان، م. (۱۳۸۶). سرپیچی مدیریتی در ورزش نیروهای مسلح. مصباح، ۶(۴۴).
- رابینز، اس. پی. (۱۳۸۵). مدیریت. انتشارات نیل، چاپ چهارم.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت. انتشارات سمت. چاپ پنجم.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت، چاپ دوازدهم.
- سجادی، ن. (۱۳۹۲). مدیریت سازمان‌های ورزش. انتشارات سمت.
- طییبی، ج.؛ مالکی، م.ر. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک. چاپ دوم. انتشارات ترمه.
- عزیزی، ب.؛ کوشکی، آ.؛ جلالی‌فراهانی، م. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی در نهاد فیزیکی. مقاله شفاهی. آمل.
- قراخانلو، ر. (۱۳۸۲). طرح عمومی معماری جدید ورزش. همبستگی، ۲۲(۹).
- سند طرح همگانی ورزش، مطالعه منابع مالی. تهران: سازمان تربیت بدنی، ۱۳۸۲.

Acosta, R. V. & Carpenter, L.J. (1996). Woman in intercollegiate sport, a longitudinal study, Nineteen-year update 1977-1996. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 9(2). DOI:10.1123/wspaj.9.2.141

Akkermans, V.H. (2002). Managing IT in frastructure standardization in the networked manufacturing firm international. *Journal of production Economies*, 75(1-2), p. 213-228.

Anderson, L.W., Burns, R.B., Dunkoi, M.J. (1989). *Research in classrooms: The study of teachers. Teaching and Instruction*. New York: Pergamon.

Australian sports Commission. (2022). *Programs and Funding Guidelines for sport on the 2008 Olympic Games in Beijing*. URL= [www.olympic.com.au](http://www.olympic.com.au)

Cari, M. (2009). Sport policy and new public management in the Caribbean. *Public management reviews*, (4)11, p. 461-476.

Costa, A. (2006). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal Sport Management*, 19(2), p. 117-142.

- Loup, J. (2019). *Strategic and performance Management of Olympic Sport Organizations*. Haman Kinetics.
- Marid, D. (2020). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions. *Higher Education policy*, 6(17).
- Mclean, D. & Thomas, F. (2002). *Privatization and its effect on public golf employeas*. Lndiana university.
- Messing, U. (1999). *A Sport policy for the twenty, first century*. Ministry of Industry. Employment and communication Sweden.
- Ronen, B. & Coman, A. (2009). Focused swot: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International journal of production research*, 47(14), p. 5677-5689.