

## Strategic insights based on strategic position and action evaluation matrix in Isfahan Resistance cultural and sports club

Naser Shahryari <sup>1\*</sup>, Marzieh Movafagh <sup>1</sup>, Fatemeh Shavali <sup>1</sup>

1. Department of Sports Management, Faculty of Sports Science, Isfahan branch (khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 2022/02/07

Accepted: 2022/05/31

Original Research

### Abstract

**Objective:** Strategic insight has a clear view of the position of an organization. The purpose of this study is Strategic insights based on strategic position and action evaluation Matrix in Isfahan Resistance cultural and sports club.

**Methodology:** Following the paradigm of pragmatism with a mixed approach in the form of strategic study, in the first part, 30 people were purposefully selected and confirmed the collected indicators, by Delphi method and by performing three rounds of theoretical agreement. In the second part of the High Strategic Council consisting of 8 experts, purposefully selected and in the focus group to complete the matrix and analysis in the form of position assessment and strategic action.

**Results:** The indicators of financial strength and competitive advantage in the internal dimension and the indicators of environmental stability and industry strength in the external dimension were extracted and the position of the strategies of the Isfahan Resistance Cultural and Sports Club in the position of competitive strategy was shown.

**Conclusion:** The club, while making maximum use of available organizational resources and facilities, prevent the waste of resources and change their use, and then with the participation of the private sector, donors and related organizations and institutions to develop service delivery and gain a competitive advantage among other clubs. Brought.

**Keywords:** Position assessment, Strategic action, Strategic planning, Strategic insights, sport Club, Vision

---

\* Corresponding author's e-mail address: shahryarinaser@yahoo.com

## بینش استراتژیک مبتنی بر ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان

ناصر شهرياری<sup>۱\*</sup>، مرضیه موفق<sup>۱</sup>، فاطمه شاولی<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

### چکیده

**هدف:** بینش استراتژیک، نگاه روشن و واضح به موقعیت یک سازمان دارد. هدف از پژوهش حاضر، بینش استراتژیک مبتنی بر ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از پارادایم پراگماتیسم در قالب مطالعه استراتژیک تبعیت می‌کند، در بخش اول ۳۰ نفر به صورت هدفمند انتخاب و شاخص‌های جمع‌آوری شده به روش دلفی و با انجام سه دور توافق نظری حاصل و مورد تأیید قرار گرفت. در بخش دوم شورای عالی راهبردی متشکل از ۸ نفر از خبرگان به صورت هدفمند انتخاب و در گروه کانونی نسبت به تکمیل ماتریس و تحلیل در قالب ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک شده است.

**یافته‌ها:** شاخص‌های توان مالی و مزیت رقابتی در بعد داخلی و شاخص‌های ثبات محیطی و قدرت صنعت در بعد خارجی استخراج گردید و موقعیت راهبردهای باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان در موقعیت استراتژی رقابتی نشان داده شد.

**نتیجه‌گیری:** باشگاه، ضمن استفاده حداکثری از منابع و امکانات سازمانی موجود، از هدررفت منابع و تغییر کاربری آنها جلوگیری کرده و سپس با مشارکت بخش خصوصی، خیرین و سازمان‌ها و نهادهای مربوط به توسعه در ارائه خدمات و کسب مزیت رقابتی در بین باشگاه‌های دیگر روی آورد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی موقعیت، اقدام استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، باشگاه ورزشی، بینش استراتژیک، چشم‌انداز

## مقدمه

ورزش امروزه از انجام صرف فعالیت بدنی فراتر رفته و در کشورهای مختلف بسیار توسعه یافته و در زندگی افراد جامعه رسوخ کرده است (Abbasi & et al, 2022). در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بسیاری از سازمان‌های سایر حوزه‌ها برای بقای رقابت‌های جهانی به سازمان‌های مبتنی بر استراتژی تبدیل شده‌اند، به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف، استراتژی‌های خود را بر اساس مأموریت خود تنظیم کردند که به موفقیت‌های بزرگی منجر شد (Nazari & Pour Abedi, 2013). امروزه نقش برنامه‌ریزی استراتژیک، نه تنها به دلیل اجرای استراتژی‌های سازمانی، بلکه به این دلیل که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، جایگاه مهمی دارد (Wang & Shyu, 2018) مدیریت استراتژیک برای یک باشگاه یا سازمان، عبارت است از ارائه یک جهت بلندمدت برای هدف‌گذاری، کمک به یک باشگاه یا سازمان برای انطباق با تغییراتی که رخ می‌دهد و باعث می‌شود یک شرکت یا سازمان فعالتر شود (Purwanto & et al, 2021).

بینش استراتژیک به قابلیت خلق، استنتاج و بیان هدف یک سازمان اطلاق می‌شود (Glynn, 2011). بینش استراتژیک، نگاه روشن و واضحی به موقعیت یک سازمان دارد، با ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک با وجود تغییرات گسترده دنیای پیرامونی، تصویری قانع‌کننده از آینده به همراه نقشه‌ای متقاعدکننده برای پیمایش این تصویر ارائه می‌دهد و تحلیلی روشن‌بینانه در راستای دستیابی به ثبات و توسعه را در قالب طرح جامع برای برنامه‌ریزی و اجرای موفقیت‌آمیز آن به همراه دارد.

موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌های ورزشی در سطح فردی شامل کارکنان، ورزشکاران، مربیان، داوران و در سطح تیمی شامل گروه‌های کاری، تیم‌های ورزشی و در سطح سازمانی شامل فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی و سایر سازمان‌های ورزشی، متکی به داشتن بینش استراتژیک و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های دیگر در بهبود عملکرد و کسب موفقیت‌های سازمانی است (Siavoshani & et al, 2021). در چند دهه اخیر، افزایش رقابت، جهانی شدن و تغییرات همیشگی در بازار و فناوری، منجر به شکل‌گیری نیاز برای تفکر مجدد در مورد مدیریت سازمان‌ها شده است؛ بنابراین، مدیران باید از برنامه مدیریت استراتژیک برای غلبه بر مسائل مهم سازمانی بهره‌گیرند تا در نهایت بتوانند به اهداف و موفقیت‌های پایدار دست یابند (weerakoon, 2016). به دنبال رقابت روزافزون که از ویژگی‌های بازارهای جهانی محسوب می‌شود، سازمان‌ها تمرکز استراتژیک خود را بر جلب رضایت و حفظ مشتریان معطوف نموده‌اند (Tarighi & et al, 2022) مدیریت استراتژیک به عنوان یک هنر و همچنین علمی برای تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات متقابل عملکردی مختلف، به طوری که شرکت بتواند به اهداف خود دست یابد، تعریف می‌شود (David & David, 2017). همچنین تمرکز مدیریت استراتژیک بر اساس نحوه ادغام عملکردهای مدیریت موجود مانند بازاریابی، مالی، عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی برای دستیابی به موفقیت است (David, 2015). برنامه استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی به مدیران کمک می‌کند تا موقعیت رقابتی خود، اولویت اعضا و وضعیت مالی باشگاه را به خوبی بشناسند. در یک اقتصاد ضعیف و شکننده، برنامه استراتژیک، بهترین گزینه‌ها را برای رشد و دستیابی باشگاه به بهترین وضعیت ارائه می‌کند (Johnston & Delozier, 2016). به طور کلی، استراتژی سازمان را می‌توان به سه سطح تقسیم کرد: سطح اول جهت‌گیری سازمان برای دستیابی به رشد، ثبات و پس‌انداز، سطح دوم جهت‌گیری سازمان از طریق محصولات خود به سمت محیطی که سازمان در آن رقابت می‌کند و سطح سوم شامل استراتژی فرزندپروری که راهی برای مدیریت در

هماهنگی فعالیت‌ها، انتقال منابع و پرورش توانمندی بین خطوط تولید و واحدهای تجاری است (Purwanto & et al, 2021).

باشگاه ورزشی، سازمانی است که در آن ورزشکاران یک یا چند رشته ورزشی برای انجام یک ورزش حرفه ای در قبال دریافت حقوق یا پاداش‌های مالی فعالیت دارند؛ باشگاه‌های ورزشی را نیز می‌توان یک سازمان ورزشی قلمداد نمود. با توجه به اینکه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با چالش‌های متعددی از جمله افزایش هزینه‌ها و افزایش تقاضا برای کارکنان مواجهند، در این فرآیند بسیاری از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی به استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک روی آورده‌اند (tabesh & et al, 2016). باشگاه‌های ورزشی نقش سازمان‌های اقتصادی را در دنیا ایفا می‌کنند و هدف اصلی آنها سودآوری باشگاه و خلق ارزش اجتماعی در جامعه به همراه ابعاد تجاری و اقتصادی که از طریق صنعت توریسم ورزشی حاصل می‌شود، است؛ به این دلیل لازمه دست یافتن به چنین موقعیتی تدوین برنامه استراتژیک و اجرای صحیح آن است (Abdollahi & et al, 2018). توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی و اجتماعی در هر جامعه‌ای است و ارائه برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن، اهمیت خاصی دارد. دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش دایره‌ای گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود؛ بر این مبنا پیروزی پیوسته ملت‌ها در عرصه رقابت‌های ورزشی، موضوعی اساسی است (Nazari & et al, 2014). برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها و در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش دوگانه مرتبط ساختن سازمان و افراد آن را با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت‌ها ایفا می‌کند. این فرآیند بر اهداف استراتژیک و عملیاتی، اهداف و استراتژی‌های مبتنی بر خط مشی‌های سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (Nasirzadeh & et al, 2014). باشگاه‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌های ورزشی، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای درستند (Akbarian & et al, 2015). تحقیقات مختلف نشان داده است که تدوین استراتژی مناسب در موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و باشگاه‌ها تأثیرات قابل توجهی داشته است (Nguyen & kusumo, 2017).

مفهوم رقابت برای هر سازمانی حیاتی است و ماتریس<sup>۱</sup> SPACE یک ابزار مدیریتی است که از آن برای تجزیه و تحلیل یک سازمان بر اساس چهار بعد (دو بعد داخلی و دو بعد خارجی) برای تعریف مناسب استراتژی آن سازمان استفاده می‌شود. قدرت مالی بعدی داخلی است که می‌تواند شامل بازگشت سرمایه، اهرم، نقدینگی، سرمایه، ریسک درگیر در تجارت و شاخص‌های مرتبط دیگر به عنوان عوامل کلیدی باشد. مزیت رقابتی نیز بعدی داخلی است که می‌تواند شامل سهم بازار، کیفیت محصول، چرخه عمر محصول و ... به عنوان عوامل کلیدی باشد. قدرت صنعت بعدی خارجی است که می‌تواند شامل رشد و سود پتانسیل مالی و ثبات، دانش فنی و ... به عنوان عوامل کلیدی باشد. ثبات محیطی نیز بعدی خارجی است که می‌تواند شامل تغییرات تکنولوژیکی، نرخ از تورم، تغییرپذیری تقاضا، محدوده عملکرد، رقابت محصولات و ... به عنوان عوامل کلیدی باشد (Gurbuz, 2013). برخی از مزایای این روش عبارتند از سهولت ارزیابی فرصتی که برای تعیین موقعیت استراتژیک یک سازمان و به طور کلی برخی از حوزه‌های فعالیت آن فراهم می‌کند و درجه بالایی از وضوح و بهینه‌سازی مسیر عمل را به همراه دارد (Dimitrova, 2017).

پژوهش‌هایی نیز مشاهده می‌شود که از این شیوه در باشگاه‌های ورزشی استفاده شده است که در این میان می‌توان به پژوهش شکیبی راد اشاره کرد که به تدوین برنامه استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است (Shakibirad & et al, 2019). همچنین تابش و همکاران در پژوهش دیگر به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک برای هواداران تیم فوتبال باشگاه سپاهان پرداخته است با این هدف که دغدغه‌های مدیران و مسئولان این باشگاه را برطرف و نتایج حاصل از انجام این پژوهش بتواند به رشد و توسعه باشگاه کمک نماید (tabesh & et al, 2016). در باشگاه‌های مطرح دیگر کشور نیز از استفاده برنامه‌ریزی استراتژیک غافل نبوده‌اند که در اینجا به علت طولانی شدن متن از ذکر آنان خودداری می‌گردد.

از آنجا که به توسعه باشگاه‌های ورزشی، توجه کمتری شده است و باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان نیز از این اصل مستثنا نیست و آن باشگاه نتوانسته خود را در جایگاه مطلوبی قرار دهد؛ محقق بر این باور است که باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان، باید با شناخت موقعیت خود در بین رقبا اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک کند و با توجه به موفقیت‌های حاصل از برنامه‌های استراتژیک و تدوین منظرهای استراتژی در حوزه‌های مختلف در سازمان‌های ورزشی با بررسی وضعیت موجود، بینش استراتژیک را مورد بررسی قرار دهد و موقعیت باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان را بهبود بخشد. حال محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که بینش استراتژیک مبتنی بر ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی است و از پارادایم عملگرا، رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) با شیوه میدانی به گردآوری داده‌ها و در دو مرحله به تجزیه و تحلیل پژوهش می‌پردازد: در مرحله اول، پرسشنامه محقق ساخته که در برگیرنده شاخص‌های ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک شامل مزیت رقابتی، توان مالی، ثبات محیطی و قدرت صنعت بوده است، توسط تیم پژوهش و با اعمال نظرات شورای راهبردی پژوهش تدوین گردید و پایایی آن با روش بازآزمون و آلفای کرونباخ ۰/۸۴ تأیید گردید. شاخص‌های استخراجی در قالب ۳۲ سؤال بسته با طیف ۵ عاملی لیکرت (خیلی موافقم=۵، موافقم=۴، میانه=۳، مخالفم=۲، کاملاً مخالفم=۱) با استفاده از روش دلفی بین ۳۰ نفر از مدیران عالی و میانی و متخصصان باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان که به شیوه هدفمند به شرح جدول (۱) انتخاب شدند، به اشتراک گذاشته شد. شاخص‌ها با نظر خبرگان ویرایش، تجمیع و یا حذف شدند. با توجه به ضریب هماهنگی کندال، پس از رسیدن به توافق گروهی، فرایند دلفی با انجام سه دور به پایان رسید و شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۱) ویژگی‌های انتخاب خبرگان برای مرحله دلفی

جنسیت		سطح تحصیلات			معیار انتخاب		
آقا	خانم	کارشناسی ارشد	کارشناسی	مدیر استانی	مدیر شهرستانی	روسای هیأت‌ها	داوران و مربیان
۲۴	۶	۲۰	۸	۶	۸	۱۰	۶

تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش در مرحله اول پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی و بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS-۲۴ و انجام آزمون دلیو کندال و محاسبه میانگین، انحراف معیار و میانگین رتبه‌ای انجام گرفت. برای دستیابی به اتفاق نظری قوی میان اعضا، اولین شرط بر اساس ضریب هماهنگی کندال و رسیدن به سطح معناداری بود. مرحله دوم پژوهش برگزاری گروه کانونی برای جمع‌بندی در تکمیل ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک ۱ توسط شورای عالی راهبردی پژوهش است که ۸ نفر مطابق با جدول (۲) به شیوه هدفمند انتخاب گردیدند. در این مرحله با استفاده از ماتریس SPACE نسبت به تکمیل و تجزیه و تحلیل پژوهش برای دستیابی به موقعیت و اقدام استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی استان اصفهان اقدام شد و سپس با همکاری شورای عالی راهبردی پژوهش پیشنهادهایی درباره حفظ و پیشرفت موقعیت ارزیابی شده ارائه گردید.

جدول (۲) ویژگی‌های انتخاب شورای عالی راهبردی پژوهش

تعداد نفرات	ملاک انتخاب
۱ نفر	مدیر عامل باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان (مدیر شورا)
۳ نفر	روسای هیأت‌های تابعه باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان
۱ نفر	هیأت مدیره باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان
۱ نفر	مشاور مدیریتی باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان
۱ نفر	نائب رئیس باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان
۱ نفر	تیم پژوهش (دبیر شورا)
۸ نفر	مجموع

### یافته‌های تحقیق

شاخص‌های استخراج‌شده در مصاحبه دلفی مطرح گردیدند و پس از سه دور، مصاحبه‌های دلفی در راستای شناسایی شاخص‌های مورد استفاده در ماتریس SPACE به توافق و اجماع گروهی رسید. دور اول مصاحبه دلفی: در این مرحله ۳۲ شاخص در قالب فهرستی از سؤالات بسته با طیف ۵ عاملی لیکرت در بین خبرگان به اشتراک گذاشته شد؛ این سؤالات پس از بررسی و اعمال اتفاق نظر خبرگان ویرایش شد و ۳ سؤال به علت کسب میانگین کمتر از عدد ۳ از فهرست سؤالات حذف و ۶ سؤالی که ابهام داشت با نظر خبرگان ویرایش گردید.

دور دوم مصاحبه دلفی: در این مرحله ۲۹ سؤال حاصل از دور قبلی در بین خبرگان به اشتراک گذاشته شد که با نظر خبرگان ۴ سؤال به علت هم‌پوشانی با هم ادغام شدند و ۳ سؤال بازنگری شد. همچنین به علت وجود تغییرات و وجود ضریب ناچیز هماهنگی کندال و معنادار نبودن با توجه به جدول (۳)، مصاحبه دلفی به دور بعدی موکول شد. دور سوم مصاحبه دلفی: در این مرحله ۲۷ سؤال حاصل از دور قبلی در بین خبرگان به اشتراک گذاشته شد؛ در این دور هیچ تغییری از سوی خبرگان اعلام نشد و ۲۷ شاخص استخراجی مطابق با جدول (۴) مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به اینکه در دور سوم دلفی هیچ تغییری در روند سؤالات ایجاد نشد و با توجه به نتایج ضریب هماهنگی کندال و سطح معناداری، مصاحبه دلفی در دور سوم به اجماع و توافق گروهی دست یافت؛ بنابراین مصاحبه دلفی متوقف و شاخص‌های استخراج‌شده در این دور مورد تأیید واقع شدند.

جدول (۳) نتایج آزمون ضریب همبستگی کندال دور دوم و سوم مصاحبه دلفی

دور دلفی	حجم نمونه	سطح معناداری	ضریب کندال
دور دوم دلفی	۳۰	۰/۰۶	۰/۱۶۳
دور سوم دلفی	۳۰	۰/۰۰۰	۳۰

جدول (۴) شاخص‌های تأیید شده برای ماتریس SPACE

استراتژی	شاخص‌ها	میانگین رتبه‌ای
مزیت رقابتی	سرانه ورزشی باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان در حد استاندارد است	۲۸.۹۰
	توان برگزاری همایشها و مسابقات همگانی و گردهمایی‌ها عمومی	۱۴.۵۵
	هیأت‌های ورزشی در رشته‌های مختلف ورزشی در باشگاه فعالند	۱۴.۵۵
	استفاده از نیروی انسانی متخصص و کارشناسان خبره	۳۰.۷۰
	استفاده از واحد‌های سازمانی منسجم و فعال	۱۴.۵۵
	سطح فنی، دانش و آگاهی مربیان فعلی	۱۶.۳۵
	وجود فضای استاندارد و مناسب برای شناسایی و شکوفایی استعداد‌های ورزشی	۲۸.۹۰
	وجود مدیران با دانش و آگاه، دلسوز و با تجربه، متخصص و کاردان	۳۰.۷۰
توان مالی	اعتبارات مصوب دولتی	۱۴.۵۵
	درآمد حاصل از نقل و انتقالات و فروش ورزشکاران	۱۱.۵۰
	درآمدهای حاصل از برگزاری مسابقات	۲۸.۹۰
	درآمدهای حاصل از جذب اسپانسرهای تبلیغاتی	۱۶.۳۵
ثبات محیطی	وجود جمعیت قابل توجه نوجوان و جوان در استان اصفهان	۱۲.۷۵
	تاریخ کهن و درخشان اصفهان و بافت تاریخی و گردشگری شهر	۱۴.۵۵
	جایگاه فرهنگی و تمدنی شهر اصفهان	۲۷.۱۰
	وسعت استان و فاصله زیاد شهرستان‌های استان با هم	۱۴.۵۵
	وضعیت اقتصادی کشور و تاثیرات بین‌المللی اقتصادی کشور	۱۴.۵۵
	وجود کارخانجات صنعتی متعدد در استان	۱۶.۳۵
	فعالیت باشگاه مقاومت در شهرستان‌ها	۱۶.۳۵
	وجود اماکن ورزشی باشگاه در سطح شهر	۱۲.۷۵
اقدردت صنعت و خدمات	علاقه شهروندان اصفهانی به ورزش	۱۴.۵۰
	حمایت مسئولان سیاسی و نظامی از ورزش استان	۱۴.۵۵
	اعتماد مردم به ورزش به عنوان سلامت‌بخش روح و جسم	۳۰.۷۰
	توجه رسانه به مقوله ورزش	۱۴.۵۵
	پوشش بیمه‌ای ورزشکاران	۱۴.۵۵
	پرداخت حق الزحمه شاغلان باشگاه مقاومت	۱۴.۵۵
	ارائه امکانات و تسهیلات به قهرمانان، مربیان و داوران استانی، ملی، آسیایی و جهانی	۱۶.۳۵

با برگزاری جلسه شورای راهبردی در باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان شاخص‌های ثبات محیطی و قدرت صنعت، توان مالی و مزیت رقابتی به جمع‌بندی رسید به این صورت که محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی نشان‌دهنده دو بعد داخلی سازمان شامل توان مالی و مزیت رقابتی و دو بعد خارجی سازمان شامل

ثبات محیطی و قدرت صنعتی است. برای تعیین وضع کلی سازمان از نظر راهبردی این چهار عامل دارای بالاترین اهمیتند. برای تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی به این طریق عمل شد؛ ابتدا متغیرهایی انتخاب شد که معرف توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعتی‌اند؛ سپس دو بازوی قدرت مالی (FS) و قدرت صنعت (IS) تشکیل شد و به این متغیرها از +۱ تا +۶ نمره اختصاص داده شد و همچنین دو بازی پایداری و ثبات محیطی (ES) و مزیت‌های رقابتی (CA) که برای هر یک از متغیرها از -۱ تا -۶ نمره لحاظ گردید. در ادامه مقادیر هر یک از متغیرهای موجود بر بازوی هر یک از محورها با هم جمع گردید و سپس بر تعداد متغیرها تقسیم شد تا نمره میانگین قدرت مالی، قدرت صنعت، ثبات محیطی و مزیت‌های رقابتی به دست آمد. بر روی محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی میانگین قدرت مالی، قدرت صنعت، ثبات محیطی و مزیت‌های رقابتی قرار داده شد. نمره‌های موجود بر روی محور Xها جمع و نقطه متعلق به محور Xها مشخص گردید. نمره‌های موجود بر روی محور Yها جمع و نقطه مربوط به این محور تعیین و این دو نقطه به هم وصل گردید. نهایتاً از مبدأ مختصات به این نقطه وصل شد؛ این خط نشان‌دهنده نوع راهبردی است که برای سازمان توصیه می‌شود.

جدول (۵) وزن‌دهی به ماتریس SPACE به تفکیک عوامل و استراتژی‌ها

عوامل	استراتژی	شاخص‌ها	امتیاز	میانگین
عوامل داخلی	مزیت رقابتی	سرانه ورزشی باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان در حد استاندارد است	۵-	۴/۲۵ -
		توان برگزاری همایشها و مسابقات همگانی و گردهمایی‌ها عمومی	۵-	
		هیأت‌های ورزشی در رشته‌های مختلف ورزشی در باشگاه فعالند	۴-	
	عوامل داخلی	استفاده از نیروی انسانی متخصص و کارشناسان خبره	۴-	
		استفاده از واحدهای سازمانی منسجم و فعال	۴-	
		سطح فنی، دانش و آگاهی مربیان فعلی	۳-	
عوامل داخلی	وجود فضای استاندارد و مناسب برای شناسایی و شکوفایی استعدادها و ورزشی	۴-		
	وجود مدیران با دانش و آگاهی، دلسوز و با تجربه، متخصص و کاردان	۶-		
توان مالی	توان مالی	اعتبارات مصوب دولتی	۴	۳
		درآمد حاصل از نقل و انتقالات و فروش ورزشکاران	۲	
		درآمدهای حاصل از برگزاری مسابقات	۳	
ثبات محیطی	ثبات محیطی	درآمدهای حاصل از جذب اسپانسرهای تبلیغاتی	۳	۳/۶۲ -
		وجود جمعیت قابل توجه نوجوان و جوان در استان اصفهان	۲-	
		تاریخ کهن و درخشان اصفهان و بافت تاریخی و گردشگری شهر	۳-	
		جایگاه فرهنگی و تمدنی شهر اصفهان	۳-	
		وسعت استان و فاصله زیاد شهرستان‌های استان با یکدیگر	۴-	
		وضعیت اقتصادی کشور و تأثیرات بین المللی اقتصادی کشور	۴-	
عوامل خارجی	عوامل خارجی	وجود کارخانجات صنعتی متعدد در استان	۵-	۳/۶۲ -
		فعالیت باشگاه مقاومت در شهرستان‌ها	۵-	
		وجود اماکن ورزشی باشگاه در سطح شهر	۳-	
قدرت صنعت و خدمات	قدرت صنعت و خدمات	علاقه شهروندان اصفهانی به ورزش	۶	۴/۴۲
		حمایت مسئولان سیاسی و نظامی از ورزش استان	۵	
		اعتماد مردم به ورزش به عنوان سلامت‌بخش روح و جسم	۵	
		توجه رسانه به مقوله ورزش	۵	
		پوشش بیمه‌ای ورزشکاران	۲	
		پرداخت حق الزحمه شاغلان باشگاه مقاومت	۶	
ارائه امکانات و تسهیلات به قهرمانان، مربیان و داوران استانی، ملی، آسیایی و جهانی	۲			



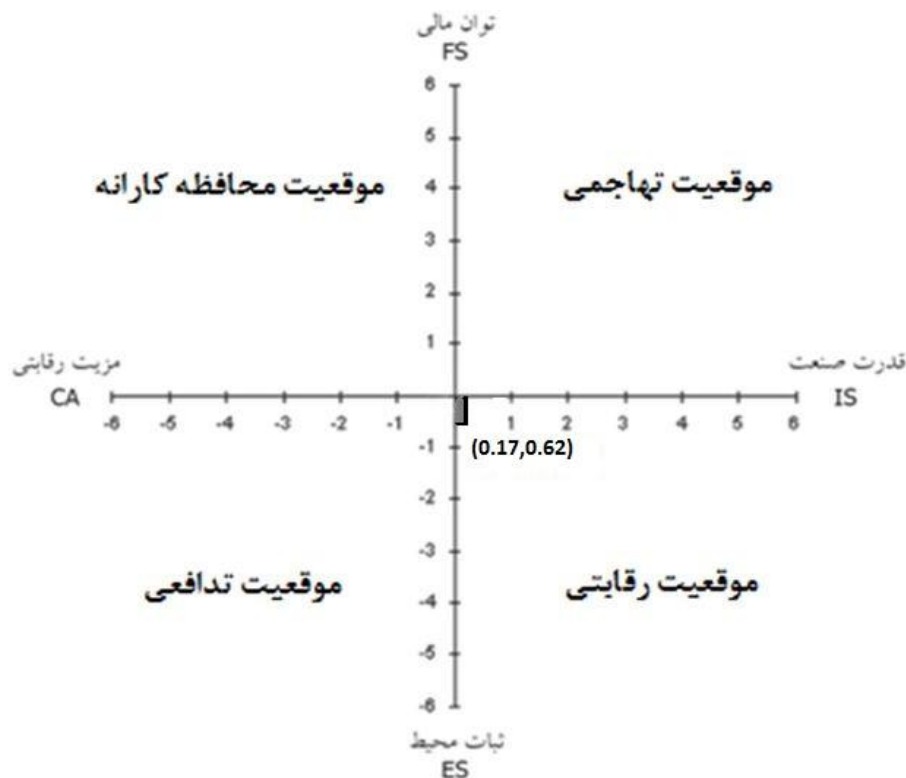
مطابق با جدول (۵) امتیاز هر کدام از استراتژی‌های مزیت رقابتی، توان مالی، ثبات محیطی و قدرت صنعت و خدمات مشخص شد؛ بدین صورت که با توجه به اهمیت هر کدام از استراتژی‌ها امتیاز منفی از ۱ تا ۶ درج شد. جمع امتیاز در هر قسمت برای تعیین نوع استراتژی در آیتم‌های بعدی تأثیرگذار است و برای استراتژی مزیت رقابتی و ثبات محیطی منفی‌اند و توان مالی و قدرت صنعت و خدمات مثبتند. بر همین اساس نسبت به تکمیل ماتریس با جمع‌بندی و توافق اعضای ماتریس تکمیل گردید.

SPACE یک دستگاه مختصات با چهار محور است که بر اساس عوامل محیطی و داخلی یکی از ۴ گروه استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های محافظه‌کارانه، استراتژی‌های تدافعی و استراتژی‌های رقابتی برای سازمان متصور است.

قدرت صنعت + مزیت رقابتی = X محور	$x = (-4.25) + (4.42) = (+0.17)$
ثبات محیطی + قدرت مالی = Y محور	$y = (3) + (-3.62) = (-0.62)$

شکل (۱) حاصل جمع محور X و Y

رتبه‌های به دست آمده از استراتژی‌های قدرت صنعت، مزیت رقابتی، قدرت مالی و ثبات محیطی را برای تعیین حاصل جمع استراتژی‌ها نشان می‌دهد سپس رتبه X و Y مشخص و در نهایت به ماتریس SPACE انتقال داده می‌شود تا نوع موقعیت و اقدام استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی استان اصفهان مشخص گردد.



شکل (۲) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان

شکل (۲) موقعیت و اقدام استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان را در موقعیت رقابتی نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه این پژوهش در زمره پژوهش‌های راهبردی قرار دارد و فلسفه وجودی هر سازمان با دیگری متفاوت است و با عنایت به آنکه باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت نیز در کشور منحصر به فرد است؛ در این قسمت از مقایسه نتایج مطالعه حاضر با نتایج مطالعات دیگران خودداری می‌گردد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس SPACE استراتژی منتخب را در موقعیت استراتژی رقابتی نشان داد. این موقعیت نشانگر این است که یک سازمان باید ضمن حفظ نقاط قوت خود، راهبردهای ترکیبی و یکپارچه نظیر توسعه بازار، رسوخ در بازار، توسعه محصول، یکپارچه‌سازی و مشارکت را به اجرا درآورد؛ بنابراین همانطور که گفته شد باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان باید در وهله اول از منابع و امکانات سازمانی موجود خود استفاده حداکثری کرده، از هدررفت منابع و تغییر کاربری آنها جلوگیری و سپس با مشارکت بخش خصوصی، خیرین و سازمان‌ها و نهادهای مربوط مثل تربیت بدنی نیروهای مسلح، سازمان فرهنگی تفریحی و ورزشی شهرداری، اداره تربیت بدنی، فرهنگ‌سراها به توسعه ارائه خدمات و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر باشگاه‌های ورزشی استان روی آورد.

بینش استراتژیک، نگاهی روشن و واضح به موقعیت یک سازمان دارد و با ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک با وجود تغییرات گسترده دنیای پیرامونی، بینش استراتژیک تصویری قانع‌کننده از آینده به همراه نقشه‌ای متقاعدکننده برای پیمایش این تصویر ارائه می‌دهد و تحلیلی روشن‌بینانه در راستای دستیابی به ثبات و توسعه را در قالب طرح جامع برای برنامه‌ریزی و اجرای موفقیت‌آمیز آن به همراه دارد.

با وجود بحران‌های مختلف در جامعه و همچنین افزایش مطالبه‌گری افراد جامعه نسبت به رفاه اجتماعی به عنوان بازیگران و ذی‌نفعان کلیدی باشگاه‌های فرهنگی ورزشی، هدایت بحران‌ها به صورت جدی و درازمدت برای حفظ منافع ذی‌نفعان و بقای باشگاه الزام‌آور است و برای ایفا نمودن این نقش، باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت اصفهان، باید ضمن برطرف نمودن معایب و رفع نواقص موجود نسبت به تقویت محاسن و مزیت‌های رقابتی همت گمارد و استراتژی‌های اولویت‌داری را که پاسخگوی منافع و خواسته‌های چندوجهی باشگاه باشد در پیش گیرد و با حفظ استراتژی رقابتی نسبت به توسعه و رسیدن به ثبات و پایداری گام بردارد. برای آنکه استراتژی محقق شود، باید سازمان و محیط پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. این ادعا را می‌توان «اجراپذیر بودن استراتژی» نامید. عدم تناسب استراتژی‌ها با ابعاد زمینه سازمان، چالش اجرایی شدن استراتژی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد؛ بنابراین اجرای استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران، نیازمند شرایط و محیطی است تا سازمان‌ها و نهادهای مختلف بتوانند در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز خود قدم بردارند.

در این راستا پیشنهاد می‌گردد؛ باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت استان اصفهان نسبت به تأمین منابع مالی و جذب اسپانسرها سیاست نوینی را در پیش گیرد، واحد بازاریابی خود را فعال‌تر نماید، نسبت به فعالیت‌های درآمدزا و جلب نظر خیرین و جذب گردشگران ورزشی اهتمام ویژه‌ای ورزد و از حمایت مسئولان سیاسی و نظامی بیش از پیش در راستای پیشبرد اهداف عالی سازمان استفاده نماید. همچنین باید پر رونق‌تر از گذشته نسبت به برگزاری رویدادها و همایش‌ها و گردهمایی عمومی اقدام نماید، محبوبیت ورزش و باشگاه را از طریق رسانه‌ها به نمایش گذارد، وضعیت اطلاع‌رسانی خدمات خود را برجسته‌تر نماید و نیز شرایط حضور بانوان را برای ورزش کردن و شرکت

در مسابقات ملی و بین‌المللی مساعدتر و سعی نماید با رعایت قوانین و مقررات نسبت به ارتقای دانش و آگاهی از طریق اعزام بانوان به مجامع بین‌المللی اقدام نماید، از مدیریت هوشیارانه، دلسوزانه و مدبرانه مدیران جدید خود بیشتر بهره جوید و با عنایت به تجارب ارزشمند آنان نسبت به توسعه باشگاه بکوشد و نسبت به اشتغال‌زایی از طریق توسعه باشگاه اقدام نماید و ضمن حفظ تعامل خود با سازمان‌های اثرگذار ورزشی و آموزش‌های عالی نسبت به ارتقا و تقویت آن نیز کوشا باشد.

با توجه به منحصر به فرد بودن باشگاه فرهنگی ورزشی مقاومت در تعمیم نتایج باید احتیاط لازم صورت گیرد و همچنین زمانبر بودن جمع‌آوری داده‌ها با توجه به گستردگی نواحی و هیأت‌های باشگاه از محدودیت‌های پژوهش محسوب می‌گردد.

## منابع

- Abbasi, S., Hamidi, M., & Elahi, A. (2022). Environment analysis and presentation of football development strategies in the Iranian education system. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sport*, 1(1), 56-67. (Persian)
- Abdollahi, M.H., hamidi, M., Aghaie, N., & khabiri, M. (2018). Formulating and prioritizing Mahan Steel Club strategies based on the comprehensive strategy formulation framework. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 8(16), 1-14. (Persian)
- Akbarian, M., Najafi, S.E., Rafi Parhizkar, M. (2015). Drawing strategy map in the balanced score card by correlation and regression analysis. *Farayandno*, 10 (52), 189-99. (Persian)
- Glynn, M.A. (2011). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- David, F. (2015). *Strategic management: Concepts and cases*.
- David, F.R., & David, F.R. (2017). *Strategic management a competitive advantage approach concepts and cases*.
- Dimitrova, T. (2017). Evaluating the strategic position of an organisation through space analysis. *Народно стопански архив*, 333(3), 19-32.
- Gurbuz, T. (2013). A modified strategic position and action evaluation (SPACE) matrix method. In Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists (Vol. 2).
- Johnston, S., & Delozier, H. (2016). Strategy planning a road map to survival and success. GGA Strategic Planning White Paper.
- Nasirzadeh, A.M., Farahani, A., & Khezri, H. (2014). Designing implementing strategy model for general department of Sport and Youth of Kerman province by BSC approach. *Journal of Applied Research of Sport Management*, 3(10), 11-26 [Persian].
- Nazari, R., Ehsani, M., Hamidi, M., & Salari, M. (2014). Compiling and introducing the strategic perspectives of the general directorate of Sports and Youth in Isfahan province through the david model. *Sport Management*, 6(1), 157-172. (Persian)
- Nazari, R., & Pour Abedi, H. (2013). Development of perspectives and strategic planning in sport. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 104-113. (Persian)
- Nguyen, H.T., & Hadikuomo, B. (2017). Impacts of human resource development on engineering, procurement, and construction project success. *Built Environment Project And Asset Management*, 7(1), 73-85.
- Weerakoon, R.K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 69(1), 15-21.
- Shakibirad, A., Zarei, A., & Ashraf Ganjouei, F. (2019). Designing and compiling of the strategic plan of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces Sport Club. *Military Management Quarterly*, 19(73), 56-77. (Persian)
- Siavoshani, M.H., Javadipour, M., & Ghorbani, M.H. (2021). Codification of strategic human resource management plan in Ministry of Sports and Youth. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(2), 237-253. (Persian)
- Tabesh, S., Elahi, A.R., & Akbari Yazdi, H. (2016). Developing strategic themes of fan management of Sepahan Club of Isfahan. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 12(24), 241-254. (Persian)

- Tarighi, R., Ahmadi, H., & Salehi Rostami, M. (2022). Identifying the factors affecting the brand associations of Iranian Futsal Premier League Clubs. *Journal of Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(1), 86-100. (Persian)
- Wang, D., & Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business And HRM strategy influence, HRM effectiveness and organizational performance ?. *International Journal Of Manpower*, 29.