

# Strategic Planning for Veterans Sports in Mazandaran Province

## ARTICLE INFO

### Article Type

Descriptive Study

### Authors

Rahimi Galougahei A.<sup>1</sup> PhD,  
Hami M.\* PhD,  
Shojaei V.<sup>1</sup> PhD

### How to cite this article

Rahimi Galougahei A, Hami M, Shojaei V. Strategic Planning for Veterans Sports in Mazandaran Province. *Iranian Journal of War & Public Health*. 2018;10(3):133-142.

\*Sport Management Department, Human Sciences Faculty, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

<sup>1</sup>Sport Management Department, Human Sciences Faculty, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

### Correspondence

Address: Sari Branch, Islamic Azad University, 7 Kilometer Sea Road (Farah Abad), Khazar Square, Sari, Iran. Postal Code: 4816119318  
Phone: +98 (11) 33106779  
Fax: +98 (11) 34571616  
mohammadhami@yahoo.com

### Article History

Received: October 16, 2017  
Accepted: January 15, 2018  
ePublished: August 29, 2018

## ABSTRACT

**Aims** Strategic planning is a key element for organizational excellence and an essential tool for organizational effectiveness. The aim of this study was to determine the strategic planning for veterans of Mazandaran province, Iran.

**Instruments & Methods** This descriptive-survey research with strategic type was conducted in 2017 among 58 managers and deputies of the Martyr Foundation and Sacrifier Affairs in Mazandaran Province, Iran and the subsidiary cities; the samples were entered in the study by total count method. The research tool was a researcher-made questionnaire on the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of veterans of Mazandaran province. The data were analyzed by SWOT and QSPM, using descriptive statistics and the Friedman test.

**Findings** There were 17 strength points, 25 weakness points, 13 opportunities, and 19 threats in the field of veterans sports in Mazandaran province; after analyzing them in the SWOT matrix, it was determined that the strategic position of veterans of Mazandaran province is in WT region, and based on the strategic analyses, the important strategic plans were programmed for developing veterans' sports in this province.

**Conclusion** The most important strategic plans to develop veterans sports in Mazandaran province include developing a strategic plan and continuous monitoring and evaluation of community sports and championship sports, creating a reward system for the recruitment of veterans and sacrificers in sports, creating a coherent voluntary system, NGOs, creativity, and innovation in sports activities of veterans and sacrificers, organizing regular sports competitions held in cities and provinces with motivation to participate in sports activities, and activating the marketing sector and attracting financial resources in support of community sport and championship sport.

**Keywords** Strategic Planning; Veterans; Sports; Planning Techniques

## CITATION LINKS

[1] Sport branding model by strategic thinking approach in Iran [2] Learning the craft of organizational research [3] The status of strategic planning in portuguese higher education institutions [4] Strategic planning in higher education athletic departments [5] Strategic analysis of women's championship sports of Hamadan province with SWOT technique [6] Determination of strategic, existing and desirable situation of entrepreneurship in sport of Iran [7] Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method [8] The design of a strategic plan for Iran female championships [9] Developmental strategies of sports tourism in Iran using blue ocean strategy [10] Strategy of adventure sports development in Sanandaj city by SWOT analysis. *Res Sport Manag Mot Behav* [11] Rasekh N. Quantitative strategic planning of General Office of Sports and Youth in regard to championship sport using QSPM in Kermanshah [12] SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport [13] Design and codify a developmental strategy for public sport in Sistan and Baluchistan [14] Effective organization factors influencing the institution of public sport in Iran [15] Strategic planning of sport tourism in Mazandaran province [16] Public sport in Iran and codify strategy, perspective and future planning [17] Designing a development strategy for the public sport: A case study in Mazandaran Province [18] Investigating the role of mass media in the tendency of the people of Hamadan to public sport [19] Business models, business strategy and innovation [20] Strategies of promotion and development of women's public sport [21] Providing a model for developing sport recreational strategies and evaluate its effectiveness by using a combined approach of SWOT, fuzzy analytic hierarchy process and structural equation modeling [22] Factors influencing the development of sport tourism using SWOT (case study: Isfahan Gymnasiums) [23] The study of sport tourism status in the city of mashhad based on SWOT analysis [24] The design and codification of the development strategy of championship sports in Kurdistan province [25] SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport

## برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران

ارشد رحیمی گلوگاهی PhD

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

محمد حامی PhD

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

وحید شجاعی PhD

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

### چکیده

**اهداف:** برنامه‌ریزی راهبردی، عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است. هدف پژوهش حاضر، برنامه‌ریزی راهبردی برای ورزش جانبازان استان مازندران بود.

**ابزار و روش‌ها:** این پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع راهبردی در سال ۱۳۹۶ در بین کلیه مدیران و معاونان اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران و شهرستان‌های تابعه استان به تعداد ۵۸ نفر انجام شد که به صورت تمام‌شمار انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته مربوط به قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش جانبازان استان مازندران بود. داده‌ها با روش ترکیبی SWOT و QSPM و توسط آمار توصیفی و آزمون فریدمن تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** در زمینه ورزش جانبازان استان مازندران، ۱۷ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۹ نقطه تهدید وجود داشت که پس از تحلیل آنها در ماتریس SWOT مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران در منطقه WT قرار دارد و براساس تحلیل‌های راهبردی اقدام به برنامه‌ریزی راهبردهای لازم برای توسعه ورزش جانبازان در این استان شد.

**نتیجه‌گیری:** مهم‌ترین برنامه‌های راهبردی برای توسعه و پیشرفت ورزش جانبازان استان مازندران شامل به‌اجراآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش همگانی و قهرمانی، ایجاد نظام پاداش برای جذب جانبازان و ایثارگران در فعالیت‌های ورزشی، ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌های ورزشی جانبازان و ایثارگران، برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون‌استانی و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی و فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش همگانی و قهرمانی است.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، ورزش، جانبازان، تکنیک‌های برنامه‌ریزی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۷/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۵

\*نویسنده مسئول: mohammadhami@yahoo.com

### مقدمه

جهانی که از برخورد ارزش‌ها و فناوری‌های جدید، شیوه‌های جدید زندگی و ارتباطات به سرعت شکل می‌گیرد، به اندیشه‌ها، شاخص‌ها، طبقه‌بندی‌ها و مفاهیم کاملاً نوینی نیازمند است. جهان امروز را نمی‌توان در بستر فکری دیروز به‌پیش برد[1]. دافتم معتقد است کسی که نمی‌داند به‌کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید، اگر دستگاهی هدف مشخص نداشته باشد، نمی‌داند که به‌کجا خواهد رفت و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد[2]. ماچادو معتقد بوده است که برنامه‌ریزی راهبردی، عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است[3]. به نظر کریمادیس تغییرات محیطی باعث شده‌اند که در طول تاریخ انسان از برخی انواع برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف خود استفاده کند و زمینه و ایجاد تفکر و اقدام راهبردی را فراهم نماید. از این‌رو، تفکر و اقدام

راهبردی اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است و توسط بخش‌های مختلف پذیرفته شده و مورد استفاده قرار گرفته است؛ زیرا سازمان‌ها را قادر کرده است به طور موفقیت‌آمیزی خود را با آینده تطبیق دهند[4]. امروزه ورزش در تمام دوران زندگی از اهمیت زیادی برخوردار بوده و بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و نظایر آن با استفاده از ورزش می‌تواند کاهش یابد یا حتی به طور کلی از میان برود. به طوری که شرکت افراد به سمت ورزش منجر به بهبود وضعیت جسمانی، سلامت روحی و سرگرمی بهینه افراد می‌شود[5].

وجود افراد معلول و کم‌توان در جامعه قدمتی به بلندای پیدایش بشر دارد و معلولیت شانس برابر برای همه افراد جامعه است. اغلب فرد معلول را ناتوان می‌شمارند، در حالی که معلولیت، لزوماً فرد را ناتوان نمی‌کند[4, 5]. مساله عدم تحرک بدنی در افراد جانباز و معلول با توجه به مشکلات جسمی موجود در پیکره وجودی و مشکلات ناشی از محیط و جامعه قابل بررسی است. این افراد از یک‌طرف به دلیل معلولیت جسمی محدودیت حرکتی دارند و از طرف دیگر، نوع معلولیت، آنان را از پرداختن به بعضی از فعالیت‌های ورزشی باز می‌دارد. بنابراین مقوله فعالیت‌های ورزشی برای افراد جانباز و معلول از دو جنبه درمانی که هدف آن تأمین سلامتی و دیگری پیشگیری از مبتلاشدن به بیماری‌های ثانویه است، حایز اهمیت است[6]. از این‌رو باتوجه به تحولات همه جانبه

ایران، ضرورت لزوم بازنگری الگوهای رایج برنامه‌ریزی‌های راهبردی ورزش جانبازان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی ضروری به‌نظر می‌رسد. اگرچه این بررسی برای کلیه اقشار و گروه‌های اجتماعی یک نیاز اساسی است، ولیکن چگونگی برنامه‌ریزی‌های راهبردی فعالیت ورزشی میان جانبازان و معلولان اهمیت ویژه‌ای دارد. تعداد جانبازان به دلیل حوادث و وقایع دوران انقلاب و بروز جنگ هشت‌ساله میان ایران و عراق از میزان شایان توجهی برخوردار است. این گروه باتوجه به زمینه‌های اعتقادی و اختصاصات منحصر به فرد، بازوی توانمند جامعه محسوب می‌شوند و چنانچه کارکردهای مثبت و منفی برنامه‌ریزی‌های راهبردی فعالیت‌های ورزشی برای اقشار جانباز و معلول به‌خوبی معین شود، زمینه‌های لازم برای برنامه‌ریزی و بهره‌وری فعالیت‌های ورزشی آنان برای دستیابی به الگوی مناسب در جامعه اسلامی ایران قابل دستیابی می‌شود. ورزش اکنون به صنعتی تبدیل شده است که بر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و بالاهمیتی دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هرچه بیشتر به منابع تعیین‌کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی موثر بر آن توجه کند. اکنون مشخص شده است که برنامه‌ریزی برای هر پدیده‌ای مستلزم دارابودن نگرش جهانی است و ورزش از این قاعده مستثنی نیست. شناخت سیاست‌های درست و تعیین راهبردهای منطقی، سرنوشت هر جامعه‌ای را رقم می‌زند[6]. بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد، آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند[7]. بنابراین امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به طور دایم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. به این ترتیب سازمان‌هایی موفق

ورزش جانبازان استان مازندران بود که براساس طیف چهاردرجه‌ای ("بسیار کم"، "کم"، "زیاد" و "بسیار زیاد") تنظیم شد. اعتبار صوری و روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط ۱۰ نفر از متخصصان تربیت بدنی و علوم ورزشی که عمدتاً دارای دکترای مدیریت ورزشی بودند، مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش ضریب آلفای کرونباخ برای همسانی درونی با استفاده از پاسخ‌های ۲۵ نفر به‌صورت پایلوت استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ در بخش نقاط قوت و ضعف برابر ۰/۷۸ و در بخش فرصت‌ها و تهدیدات برابر ۰/۸۸ بود. همچنین برای تعیین روایی از روایی سازه برای کلیه اعضای جامعه آماری استفاده شد. برای تعیین اعتبار نیز از روش اعتبار سازه عاملی استفاده شد. در تعیین اعتبار سازه عاملی از دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده شد که ضریب آزمون محاسبه‌شده، مناسب‌بودن داده‌های پرسش‌نامه را نشان داد ( $kmo=0/88$ ). سطح معنی‌داری آزمون کروییت بارتلت از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p=0/002$ ) و داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب بودند.

**ماتریس SWOT:** ماتریس SWOT در مراحل گوناگون فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی از مرحله تحلیل وضعیت تا تدوین راهبرد موضوعیت دارد. برای تحلیل وضعیت شیوه‌های گوناگونی از قبیل آغاز کار با بازشناسی مسایل مهم، آغاز کار با تعیین اهداف و مقاصد سازمان، تمرکز بر فرصت‌ها و غیره است. در واقع هیچ پاسخ منحصر به فردی برای چگونگی آغاز تدوین راهبرد وجود ندارد. یعنی می‌توان از بررسی محیط خارجی یا محیط داخلی آغاز کرد که از این‌رو بعضاً به‌جای SWOT از لفظ TOWS استفاده کرده‌اند. بنابراین فرآیندی که در این نوشتار مورد بحث قرار می‌گیرد صرفاً یکی از حالت‌های ممکن را بیان می‌کند.

**الف) بررسی محیط خارجی:** بررسی محیط خارجی با فهرست‌کردن تهدیدات خارجی و فرصت‌ها آغاز می‌شود. معمولاً در حوزه مدیریت، سرفصل‌های تهدیدات و فرصت‌ها شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، جمعیت‌شناختی، تولید و خدمات، تکنولوژی و بازار و رقابت است. باید توجه داشت که در تحلیل این عوامل نباید صرفاً به بررسی محیط کنونی بسنده کرد، بلکه مهم‌تر از آن، آینده‌نگری و تحلیل محیط آینده است.

**ب) بررسی محیط داخلی:** محیط داخلی سازمان برای شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها ارزیابی می‌شود و در جای ویژه خود در جدول یا ماتریس SWOT منظور می‌شود. معمولاً سرفصل‌های قوت‌ها و ضعف‌ها در حوزه علم مدیریت شامل عوامل سازمان، عملیات، مالی، بازاریابی و غیره است.

**ج) تدوین راهبرد:** ماتریس SWOT امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. البته در جریان عمل، برخی از راهبردها با یکدیگر هم‌پوشانی داشته یا به‌طور هم‌زمان و هماهنگ با یکدیگر به اجرا در می‌آیند. برحسب وضعیت سیستم چهار دسته راهبرد را که از نظر درجه کنش‌گری متفاوت هستند می‌توان تدوین کرد.

#### راهبردهای چهارگانه براساس تحلیل SWOT

**ج-۱) راهبرد دفاعی (راهبرد حداقل-حداقل):** هدف کلی این راهبرد که می‌توان آن را راهبرد بقا نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم به‌منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات است. در قلمرو فعالیت‌های مدیریتی، سازمانی که با تهدیدات خارجی و ضعف‌های درونی روبرو است، در واقع با وضعیت وخیمی سروکار دارد، لذا می‌بایست برای بقای خود جنگیده و راهی برای دفاع از خود جست‌وجو نماید.

خواهند بود که بتوانند از علم مدیریت راهبردی استفاده کنند[8]. فرای و استونر و همچنین فرد دیوید برنامه‌ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به سازمان‌های کوچک طراحی می‌شود، تا آنها به‌صورت رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. از این‌رو تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد. این بازسازی از طریق هماهنگ‌کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود[9]. مدیران ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برای تدوین برنامه‌ها و راهبردهای مناسب برای مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها امری ضروری است[10, 11].

سالانه بخش چشمگیری از منابع مادی و معنوی در امر ورزش به‌هدر می‌رود. باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست. فعالیت‌ها و برنامه‌ها بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به‌صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه‌شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند. باتوجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در ایران نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشور در عرصه ورزش، کم‌توجهی و سلیقه‌ای عمل‌کردن مسئولان به این مقوله مهم است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در سطح کلان و کشوری در این راستا برداشته شده است، اما لازمه موفقیت برنامه‌های کلان این است که این برنامه‌ها در سطح سایر سازمان‌ها خرد شوند. در واقع برای رسیدن به موفقیت در عرصه ورزش، استان‌ها نیز باید برنامه‌های خود را در راستای برنامه‌های کلان ورزشی تنظیم کنند. حال با توجه به اهمیت ورزش و برنامه‌ریزی برای توسعه آن بین سازمان‌های متفاوت، پژوهش حاضر سعی بر این داشت که به برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان در استان مازندران بپردازد تا این سازمان بتواند با مشخص‌کردن چشم‌اندازهای خود به توسعه ورزش بین جانبازان بپردازد. بنابراین هدف پژوهش حاضر برنامه‌ریزی راهبردی برای ورزش جانبازان استان مازندران بود.

#### ابزار و روش‌ها

پژوهش کاربردی حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و راهبردی (به‌صورت کمی و کیفی با روش آمیخته)، بین کلیه مدیران و معاونان فعال در زمینه پایه‌ریزی و تدوین برنامه‌ریزی ورزش جانبازان اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران و ۲۱ شهرستان تابعه استان مازندران در سال ۱۳۹۶ اجرا شد. به علت محدودبودن جامعه پژوهش (۵۸ نفر)، کلیه اعضای جامعه، به‌صورت تمام‌شمار به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند.

ابزار پژوهش در دو بخش تدوین شد. بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، رده سنی، پست سازمانی، سطح تحصیلات و سابقه کاری بود؛ و بخش دوم مشتمل بر ۷۴ سؤال بسته-پاسخ مرتبط با قوت‌ها (۱۷‌گویه)، ضعف‌ها (۲۵‌گویه)، فرصت‌ها (۱۳‌گویه) و تهدیدهای (۱۹‌گویه)

**ج-۲) راهبرد انطباقی (راهبرد حداقل-حداکثر):** راهبرد انطباقی تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود، ولی به واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد.

**ج-۳) راهبرد اقتضایی (حداکثر-حداقل):** این راهبرد بر پایه بهره‌گرفتن از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. با این وجود از آنجا که تجارب گذشته نشان داده است کاربرد نابجای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی به بار آورد. هیچ سازمانی نباید به طور نسنجیده از قدرت خود برای رفع تهدیدات استفاده کند.

**ج-۴) راهبرد تهاجمی (حداکثر-حداکثر):** تمام سیستم‌ها خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند توامان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. برخلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنش‌گر است. در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از نقاط قوت خویش برای گسترش بازار تولیدات و خدمات خود گام برمی‌دارد. باید توجه داشت که اگرچه هر سازمانی ممکن است موقتاً از راهبردهای سه‌گانه قبلی استفاده نماید، لیکن خواست و تلاش همه سازمان‌ها رسیدن به وضعیتی است که در آن با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های موجود در محیط خارجی نهایت بهره را ببرند. به بیان دیگر، راهبردهای چهارگانه به لحاظ سطح تکامل دارای نظم سلسله‌مراتبی بوده و از راهبردهای واکنشی یا حفظ و بقای سیستم تا راهبردهای کنش‌گر یا نایل‌شدن سیستم به چشم‌اندازهای جدید در آینده در نوسان هستند. به عبارت دیگر در حالی که راهبرد دفاعی نوعی راه حل روندگرا است، راهبرد تهاجمی را باید نوعی راه حل چشم‌اندازگرا دانست (شکل ۱).

پرسش‌نامه‌ها توسط افراد تکمیل شدند و پس از تعیین و رتبه‌بندی عوامل موثر در زمینه ورزش جانبازان، برای تشخیص جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تشکیل شد. برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، فهرست عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در ماتریس قرار داده شد. برای ارزیابی عوامل درونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی‌شده در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی شدند تا مشخص شود که ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت یا ضعف است. در این ماتریس، عوامل راهبردی یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست و سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق گرفت. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف‌ها اختصاص یافت. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت بود که اگر قوت‌ها در حد عالی باشند، رتبه ۴ و چنانچه معمولی باشند، رتبه ۳ می‌گرفتند و اگر ضعف‌ها در حد

معمولی بودند، رتبه ۲ و چنانچه بحرانی بودند، رتبه ۱ دریافت می‌کردند. لذا روند رتبه‌دهی به گونه‌ای بود که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش رویم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد. در ستون چهارم ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی کمیته به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین شد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی کمیته در این ماتریس بیش از ۲/۵ بود، به معنی غلبه قوت‌های پیش روی ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران بر ضعف‌های آن بوده و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های آن است. بعد از به دست آوردن جایگاه راهبردی ورزش جانبازان در ماتریس SWOT و همچنین تشکیل ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اقدام به برنامه‌ریزی راهبردها شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها با روش ترکیبی SWOT و QSPM و همچنین با استفاده از نرم‌افزار SPSS 18. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تعیین توزیع نرمال داده‌ها و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش جانبازان مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها

نتایج، ۱۷ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۹ نقطه تهدید در زمینه ورزش جانبازان را نشان داد. در میان کلیه گویه‌های مطرح‌شده در فرصت‌های فراروی ورزش جانبازان استان مازندران، گویه‌های "رتبه مناسب استان در ورزش بین استان‌ها و قطب ورزشی بودن استان، داشتن افراد مستعد و قهرمانان برای افزایش سطح کیفی ورزش جانبازان و وجود استعدادها سرشار ورزشی در جامعه جانبازان" بالاترین میزان اهمیت را از دیدگاه پاسخگویان به پرسش‌نامه و کمترین میزان اهمیت را گویه "امکان بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب فعالیت‌های رو باز" دارا بود (جدول ۱).

در بخش تهدیدات گویه "عدم هزینه و کم‌شدن بودجه مالی، بالا بودن هزینه اجاره سالن‌های ورزشی، نوسانات بودجه و اعتبارات تخصیصی ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران و نبود یک معیار و اختصاص کم امکانات ورزشی فوق برنامه به ورزش جانبازان" بالاترین تهدیدها و گویه "اختلافات موجود بین مدیران ورزشی در بنیاد شهید و امور ایثارگران"، کمترین تهدید را معطوف به ورزش جانبازان و ایثارگران مازندران کرد (جدول ۲).

گویه‌های "استفاده از بازیکنان و نیروهای علاقمند به ورزش، تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران و توجه به گسترش ورزش جانبازان در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران" دارای بالاترین میزان اهمیت و گویه "وجود نیروهای متخصص و باتجربه در زمینه مربی‌گری و داوری" کمترین میزان اهمیت در نقاط قوت ورزش جانبازان را دارا بود (جدول ۳).

"ناکافی بودن اعتبارات تعمیر و نگهداری اماکن ورزشی، کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از سایر سازمان‌های دولتی و مردمی، کمیت و کیفیت پایین برخی از تجهیزات ورزشی" بالاترین نقطه ضعف و گویه‌های "وجود افراد ناکارآمد در راس امور ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران، عدم توجه به افزایش سطح سلامت جانبازان و دو شغله بودن و انتصابی بودن ریاست هیات استانی" دارای کمترین میزان اهمیت بود (جدول ۴).

۲). در مجموع ۲۲ راهبرد شامل راهبرد SO، راهبرد ST، راهبرد WO و راهبرد WT برای ورزش جانبازان استان مازندران تدوین شد (جدول ۵).

پس از قراردادن نمره نهایی ماتریس داخلی و عوامل خارجی در ماتریس SWOT مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران در منطقه تدافعی (WT) قرار داشت (شکل‌های ۱ و

جدول ۱) میانگین آماری نمرات مربوط به گویه‌های فرصت‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران

| فرصت‌ها  | نمرات     |
|--|-----------|
| رتبه مناسب استان در ورزش بین استان‌ها و قطب ورزشی بودن استان                           | ۳/۵۰±۰/۹۰ |
| داشتن افراد مستعد و قهرمانان برای افزایش سطح کیفی ورزش جانبازان                        | ۳/۳۱±۱/۰۵ |
| وجود استعدادهای سرشار ورزشی در جامعه جانبازان  | ۳/۳۱±۰/۸۴ |
| وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن بین جانبازان   | ۳/۲۱±۰/۹۵ |
| وجود قهرمانان بین‌المللی و المپیکی در بنیاد شهید و امور ایثارگران                      | ۳/۰۹±۰/۸۰ |
| تلاش برای توسعه فضاهای ورزشی   | ۳/۰۰±۰/۰۸ |
| حمایت مدیران و مسئولان عالی‌رتبه کشوری از ورزش جانبازان                                | ۲/۹۷±۱/۰۶ |
| همگنی جمعیت ورزش جانبازان استان  | ۲/۹۵±۰/۹۳ |
| وجود سیستم دریافت پیشنهادات و انتقادات در بنیاد شهید و امور ایثارگران                  | ۲/۷۹±۰/۹۹ |
| اجرای پروژه‌های فرهنگی و ورزشی در هر استان (شهرستان) مخصوص جانبازان                    | ۲/۷۰±۰/۹۹ |
| وجود برخی اساتید برجسته تربیت بدنی در گروه تربیت بدنی مرکز بنیاد شهید و امور ایثارگران | ۲/۶۹±۱/۰۱ |
| داشتن فضاهای ورزشی، طبیعی و محیط‌های خوب در بنیاد شهید و امور ایثارگران                | ۲/۶۷±۱/۲۸ |
| امکان بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب فعالیت‌های رو باز                          | ۲/۶۶±۰/۸۵ |

جدول ۲) میانگین آماری نمرات مربوط به گویه‌های تهدیدها در برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران

| تهدیدها   | نمرات     |
|---|-----------|
| عدم هزینه و کم شدن بودجه مالی   | ۳/۹۳±۱/۰۲ |
| بالا بودن هزینه اجاره سالن‌های ورزشی  | ۳/۸۹±۱/۰۲ |
| نوسانات بودجه و اعتبارات تخصیصی ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران و نبود یک معیار      | ۳/۷۹±۰/۹۱ |
| اختصاص کم امکانات ورزشی فوق برنامه به ورزش جانبازان                                   | ۳/۷۱±۰/۹۶ |
| صنعتی نبودن استان   | ۳/۷۲±۱/۰۲ |
| مشغله بیش از حد جانبازان از جمله مشکلات معیشتی  | ۳/۵۳±۱/۰۸ |
| عدم تطابق اماکن و تجهیزات ورزشی با شرایط جانبازان                                     | ۳/۳۶±۰/۹۷ |
| عدم توجه به جانبازان از حیث بهره‌مندسازی از تسهیلات، نداشتن برنامه صحیح و عدم هماهنگی | ۳/۳۴±۰/۹۵ |
| آگاهی کم مسئولان از رسالت ورزش در بنیاد شهید و امور ایثارگران                         | ۳/۴۱±۰/۹۶ |
| عدم همسویی و همکاری سازمان‌های ورزشی استان با ورزش جانبازان                           | ۳/۳۱±۰/۹۴ |
| پُررنگ بودن جنبه‌های ورزش قهرمانی در برابر ورزش جانبازان در جامعه و رسانه‌ها          | ۳/۲۹±۰/۹۰ |
| فقدان شبکه ارتباطی مناسب بین ورزشکاران و مدیریت ورزشی استان                           | ۳/۲۲±۰/۹۹ |
| کمبود انگیزه لازم، بی‌حوصلگی و دلزدگی جانبازان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی          | ۳/۰۰±۱/۱۸ |
| ضعف دیدگاه مدیران در پذیرش ورزش جانبازان به عنوان سنگ بنای سلامت جانبازان             | ۲/۹۱±۱/۱۴ |
| حاکمیت رویکرد درآمدزایی امکانات ورزشی   | ۲/۸۱±۱/۲۱ |
| دخالت منابع قدرت خارج از حوزه ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران در بخش ورزش جانبازان  | ۲/۵۵±۰/۹۴ |
| افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم میان جانبازان                                    | ۲/۳۴±۱/۲۲ |
| استفاده از اماکن ورزشی برای فعالیت‌های غیرورزشی                                       | ۲/۲۸±۰/۹۳ |
| اختلافات موجود بین مدیران ورزشی در بنیاد شهید و امور ایثارگران                        | ۲/۳۱±۰    |

جدول ۳) میانگین آماری نمرات مربوط به گویه‌های قوت‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران

| قوت‌ها   | نمرات     |
|--|-----------|
| استفاده از بازیکنان و نیروهای علاقمند به ورزش  | ۳/۵۰±۰/۹۸ |
| تشکیل مستمر و هدمندگردهمایی مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران                                       | ۳/۳۸±۱/۰۱ |
| توجه به گسترش ورزش جانبازان در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران                                     | ۳/۳۸±۱/۰۱ |
| برگزاری فعالیت‌های ورزشی رشته‌های مختلف  | ۳/۲۲±۱/۱۶ |
| وجود نیروهای کیفی، متخصص و باتجربه در بنیاد شهید و امور ایثارگران                                    | ۳/۱۷±۱/۰۳ |
| استفاده از توان و نیروی جانبازان برای توسعه ورزش جانبازان  | ۳/۱۴±۱/۰۵ |
| برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های ویژه منابع انسانی   | ۳/۱۴±۰/۹۸ |
| رایگان بودن مشارکت در فعالیت‌های ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران                                   | ۳/۰۷±۱/۲۵ |
| برگزاری منظم مسابقات ورزشی سراسری بنیاد شهید و امور ایثارگران  | ۳/۰۰±۱/۱۵ |
| وجود قهرمانان رشته‌های ورزشی   | ۲/۹۳±۱/۱۸ |
| کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات  | ۲/۹۴±۱/۱۰ |
| ایجاد فضای با طراوت در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران از طریق برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی | ۲/۹۰±۱/۳۲ |
| درون بنیاد شهید و امور ایثارگران   |           |
| وجود ورزشکاران مدال‌آور در مسابقات برون‌مرزی بین جانبازان  | ۲/۹۳±۰/۹۲ |
| وجود مدیران متخصص، باتجربه و آشنا به امور ورزشی  | ۲/۹۱±۱/۱۰ |
| تمرکززدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای ورزش به بنیاد شهید و امور ایثارگران                  | ۲/۷۱±۱/۰۳ |
| وجود انجمن‌های ورزشی در بنیاد شهید و امور ایثارگران  | ۲/۵۹±۱/۲۸ |
| وجود نیروهای متخصص و باتجربه در زمینه مربیگری و داوری  | ۲/۶۷±۱/۱۳ |

## جدول ۴) میانگین آماری نمرات مربوط به گویه‌های ضعف‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران

| ضعف‌ها  | نمرات     |
|---|-----------|
| ناکافی بودن اعتبارات تعمیر و نگهداری اماکن ورزشی  | ۳/۸۳±۱/۳۵ |
| کمبود بودجه و ناپیچبودن جذب منابع مالی از سایر سازمان‌های دولتی و مردمی   | ۳/۵۳±۱/۳۷ |
| کمیت و کیفیت پایین برخی از تجهیزات ورزشی  | ۳/۴۳±۱/۱۶ |
| عدم تصویب بودجه و منابع مالی کافی برای توسعه و رشد ورزش جانبازان  | ۳/۴۳±۱/۰۳ |
| کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی به‌ویژه امکانات مربوط به ورزش جانبازان  | ۳/۳۴±۱/۱۲ |
| نبودن تشکلهای غیردولتی در حوزه ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران   | ۳/۲۸±۱/۰۹ |
| نبود نظام داوطلبی منسجم بین ورزش جانبازان   | ۳/۲۸±۰/۹۳ |
| عدم امکان شناسایی و پروراندن استعدادهای ورزشی بین جانبازان  | ۳/۲۲±۰/۸۶ |
| کم‌توجهی به نیازها و علایق ورزشی جانبازان در تدوین برنامه‌های ورزشی   | ۳/۲۲±۰/۹۰ |
| فقدان نظام آماری و برنامه استراتژیک در ساختار تربیت‌بدنی بنیاد شهید و امور ایثارگران                                  | ۳/۱۶±۰/۸۷ |
| فرسایشی شدن مسابقات ورزشی جانبازان  | ۳/۱۰±۰/۹۷ |
| ضعف بازاریابی و عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع مالی در ورزش جانبازان   | ۳/۱۲±۱/۱۹ |
| نداشتن اتاق فکر و شورای راهبردی در بنیاد شهید و امور ایثارگران  | ۳/۱۰±۱/۱۵ |
| نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و اجرای آن در سطوح ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران | ۳/۰۷±۰/۹۷ |
| تقدم نگاه حرفه‌ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی جانبازان  | ۲/۹۸±۰/۱۰ |
| عدم تشویق و پاداش مناسب برای قدرانی از جانبازان در مسابقات ورزشی  | ۳/۰۲±۱/۰۳ |
| عدم انعکاس فعالیت‌ها، برنامه‌ها و نتایج رویدادها در رسانه‌های محلی  | ۳/۰۹±۱/۱۹ |
| عدم اعتبار لازم برای پرداخت حق‌الزحمه مربیان و داوران   | ۳/۰۰±۱/۲۳ |
| توجه محض به کسب مقام توسط تیم‌ها  | ۲/۹۷±۰/۹۵ |
| عدم توجه به گروه‌های خاص جانبازان   | ۲/۹۸±۰/۸۹ |
| عدم حمایت برخی از مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران از تیم‌ها برای مشارکت و غیره                                     | ۲/۹۷±۱/۰۸ |
| فقدان متولی و سیستم ارزیابی مناسب از فعالیت‌های ورزشی جانبازان  | ۲/۹۸±۰/۸۷ |
| دوشغله‌بودن و انتصابی‌بودن ریاست هیات استانی  | ۲/۷۱±۱/۰۱ |
| عدم توجه به افزایش سطح سلامت جانبازان   | ۲/۸۱±۰/۹۶ |
| وجود افراد ناکارآمد در راس امور ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران   | ۲/۷۴±۰/۸۹ |

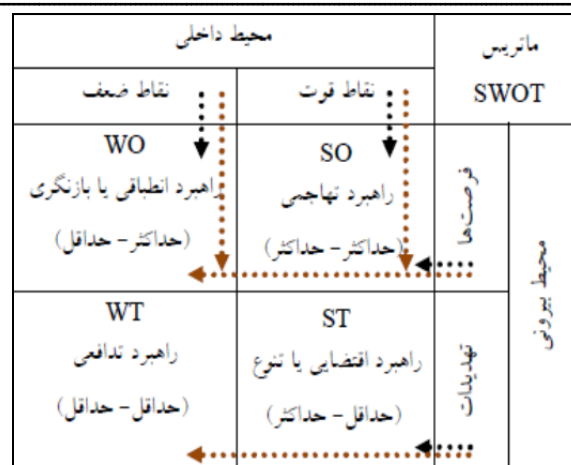
## جدول ۵) ماتریس راهبردهای ورزش جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران

| راهبردهای SO  | راهبردهای WO   |
|---|--|
| ۱. بهره‌مندی از اساتید برجسته و نیروهای متخصص و با تجربه برای حضور بیشتر کارکنان در فعالیت‌های ورزشی با توجه به جمعیت کارکنان بنیاد شهید، جانبازان و امور ایثارگران استان.  | ۱. تدوین برنامه راهبردی و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی بنیاد شهید و امور ایثارگران مازندران به وسیله اساتید برجسته تربیت‌بدنی و افراد مستعد. |
| ۲. بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب و اماکن ورزشی رایگان و نیروهای متخصص و با تجربه برای حضور کارکنان مستعد بنیاد شهید، جانبازان و ایثارگران استان.  | ۲. انعکاس فعالیت‌ها و برنامه‌ها و نتایج رویدادها در رسانه‌های محلی و تشویق کارکنان و جانبازان، توجه به علایق‌شان با افزایش سطح کیفی و جذابیت ورزش.                                 |
| ۳. فرهنگ‌سازی در زمینه ورزش کارکنان، جانبازان و ایثارگران با استفاده از نیروهای کیفی و متخصص ملی، قهرمانان، بین‌المللی و المپیکی در انجمن‌های ورزشی جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران.   | ۳. استفاده از اماکن طبیعی برای رفع کمبود امکانات، منابع مالی و جمعیت کارمندان، جانبازان و ایثارگران.   |
| ۴. کسب میزبانی رویدادهای ورزشی کارکنان، جانبازان و ایثارگران با وجود گروه‌ها و ورزشکاران مستعد در مراکز دانشگاهی استان.   | ۴. شناسایی و پروراندن استعدادهای ورزشی و برگزاری مسابقات منظم درون استانی و شهرستانی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی.  |
| ۵. مشارکت رایگان در فعالیت‌های ورزشی کارکنان، جانبازان و ایثارگران با وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن بین کارمندان، کارکنان، جانبازان و ایثارگران و انجمن‌های ورزشی در بنیاد شهید، جانبازان و امور ایثارگران.                                   | ۵. افزایش سرانه اماکن ورزشی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی و تقویت‌کننده از تیم‌ها و ورزشکاران ملی.   |
| ۶. توجه به گسترش ورزش جانبازان در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران با حمایت مدیران و مسئولان عالی‌رتبه کشوری از ورزش جانبازان و توجه به رتبه مناسب استان در ورزش جانبازان بین استان‌ها و پتانسیل خوب نیروی انسانی و مادی و طبیعی در استان. |  |
| راهبردهای ST  | راهبردهای WT   |
| ۱. استفاده از نیروهای متخصص، خلاق و با تجربه برای کاهش اختلافات و افزایش انگیزه کارکنان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی.  | ۱. به اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش همگانی و قهرمانی توسط مسئولان واحد ورزش کارکنان، جانبازان و امور ایثارگران.                              |
| ۲. آگاه نمود کارکنان و مسئولان ورزش در بنیاد شهید، جانبازان و امور ایثارگران از مضرات کم‌تحرکی توسط مدیر فوق برنامه و اساتید و نیروهای کیفی، متخصص ورزش و انجمن‌های ورزشی در بنیاد شهید مازندران.   | ۲. ایجاد نظام پاداش برای جذب کارکنان، جانبازان و ایثارگران در فعالیت‌های ورزشی.  |
| ۳. افزایش ساعات کلاس‌های ورزشی فوق برنامه رایگان و تخفیف ویژه برای حضور کارکنان، جانبازان و ایثارگران در سالن‌های ورزشی اداره ورزش و جوانان استان.  | ۳. ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌های ورزشی کارکنان، جانبازان و ایثارگران.   |
| ۴. انتخاب افراد متخصص و با کفایت و جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص در بخش‌های مختلف ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران.  | ۴. برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم در کارکنان، جانبازان و ایثارگران برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی.  |
| ۵. ایجاد شبکه ارتباطی قوی بین مدیران فوق برنامه و هیات استانی ورزش کارکنان برای یکپارچه‌سازی برنامه‌ها و کاهش هزینه‌های جاری اداره سالن‌های ورزشی و گسترش ورزش همگانی در کارکنان دانشگاه.   | ۵. فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش همگانی و قهرمانی گروه کارکنان جانبازان و ایثارگران.   |
| ۶. ترویج تفریحات سالم میان جانبازان و تزریق بودجه مالی کافی با ایجاد فضای با طراوت در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران و ترغیب آنها به ورزش همگانی و قهرمانی.  |  |

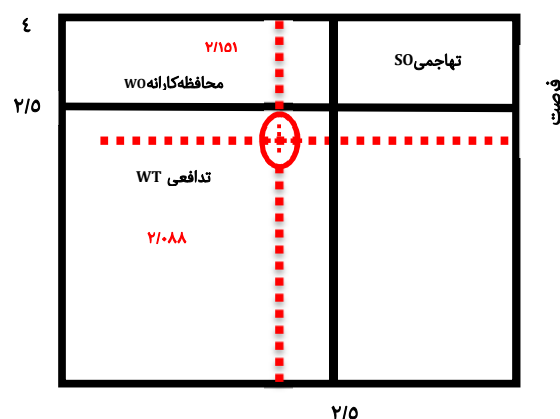
به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی راهبرد SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند، حتی می‌توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند. علاوه بر این، مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان به‌کارگیری راهبردهای SO، از راهبردهای ST، WO و WT استفاده نمایند. در پژوهش حاضر، راهبردهای تدوین‌شده در منطقه WT برای توسعه ورزش جانبازان استان مازندران شامل موارد زیر بودند.

(۱) به اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش همگانی و قهرمانی توسط مسئولان واحد ورزش جانبازان؛ این راهبرد با پژوهش‌های غفرانی و همکاران<sup>[۱۳]</sup>، عباسی و همکاران<sup>[۱۱]</sup>، قره و کلهر<sup>[۷]</sup>، آصفی و همکاران<sup>[۱۴]</sup> همخوانی داشت. در دنیای کنونی عرصه رقابت، بسیار سخت و تنگ است و شرط ماندگاری در این محیط ارایه خدمات و محصولات جدید و برتر است. در این میان پژوهش و توسعه، نقش عمده را ایفا می‌کند. برای طراحی نظام پژوهش و توسعه ورزش جانبازان لازم است که از پژوهش‌های نظری و کتابخانه‌ای فاصله گرفته و بیشتر به موضوع‌های کاربردی پرداخته شود و ارتباط و تعامل نزدیکی با مراکز و سازمان‌های اجرایی ورزش (باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و امثال آن) برقرار شود<sup>[۱۳]</sup>. طراحی نظام پژوهش و توسعه ورزش جانبازان نیازمند وجود ساختار و تشکیلات نظام‌مندی است که کلیه واحدهای پژوهشی خرد در بدنه ورزش استان را به هم پیوند داده و تصمیم‌گیری در سطح کلان در تمامی واحدهای خرد و زیرمجموعه‌های این ساختار وارد شود. با عنایت به نقاط ضعف موجود و فرصت‌های یادشده، به‌نظر می‌رسد اتخاذ راهبردی مناسب که بتواند به بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف تاکید نماید، لازم و ضروری است. راهبرد "تدوین برنامه استراتژیک و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها به وسیله مسئولان واحد ورزش جانبازان" نیز به همین منظور تدوین شده است.

(۲) ایجاد نظام پاداش برای جذب جانبازان در فعالیت‌های ورزشی؛ این راهبرد با پژوهش‌های قره و کلهر<sup>[۷]</sup>، شجاعی و همکاران<sup>[۱۵]</sup>، عباسی و همکاران<sup>[۱۱]</sup>، غفرانی و همکاران<sup>[۱۳]</sup>، جوادپور و سمیعینیا<sup>[۱۶]</sup>، صفانیا<sup>[۱۷]</sup>، صادقان و همکاران<sup>[۱۸]</sup> و وینتر<sup>[۱۹]</sup> همخوانی داشت. استراتژی "ایجاد نظام پاداش برای جذب جانبازان در فعالیت‌های ورزشی"، از ترکیب ضعف عدم تشویق و پاداش مناسب برای قدردانی از جانبازان شرکت‌کننده در ورزش با تهدید کمبود انگیزه لازم و بی‌حوصلگی و دلزدگی جانبازان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی، ضعف ورزش بین جانبازان به‌عنوان سنگ‌بنای ورزش جانبازان و افزایش میزان گرایش به فعالیت‌های جایگزین میان جانبازان حاصل شد. شیورز، نظریه خود را بر تعادل روان‌شناختی بنا کرده و بدین معنی است که نیازهای روانی تأمین شوند و تعادل فکری ایجاد شود. وی ادعا می‌کند تعادل، وضعیتی است که در رفتار، ایجاد انگیزش کند و یک محرک انگیزش برای تفریحات سالم باشد. وقتی عدم تعادل رخ دهد، فرد تمایل دارد که این تعادل را مجدداً برقرار نماید. تعادل، زمانی برقرار می‌شود که بین فرد و محیط اطراف، هماهنگی ایجاد شود<sup>[۱۶]</sup>. روان‌شناسان معتقد بوده‌اند که تعادل میان فکر و جسم با تفریحات سالم می‌تواند دوباره به‌وجود آید. فرد احساس تعادل و هماهنگی موقت می‌کند. از این‌رو، تفریحات سالم در نهایت به بازآفرینی یا تولد دوباره روانی می‌انجامد<sup>[۱۸]</sup>. از جمله راهبردهای مهم در سند برنامه



شکل (۱) راهبردهای چهارگانه براساس تحلیل SWOT



شکل (۲) ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش جانبازان استان مازندران

## بحث

پژوهش حاضر با هدف برنامه‌ریزی راهبردی برای ورزش جانبازان استان مازندران اجرا شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در زمینه ورزش جانبازان استان مازندران، ۱۸ نقطه قوت، ۲۶ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۹ نقطه تهدید وجود داشت که پس از تجزیه و تحلیل آنها در ماتریس SWOT و بحث و تبادل نظر گروهی مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران در منطقه WT قرار دارد. سازمان‌هایی که راهبرد WT را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم‌کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. معمولاً سازمان‌ها راهبردهای خود را با توجه به منطقه قرارگرفتن در یکی از چهارخانه ماتریس درونی و بیرونی، یکی از راهبردهای WO، ST، SO یا WT را انتخاب می‌کنند<sup>[۱۲]</sup>.

با توجه به اینکه ورزش جانبازان استان مازندران در موقعیت WT قرار داشت، لذا غالب راهبردهای انتخابی از منطقه WT است. همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت ورزش جانبازان استان مازندران به منطقه WO ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، راهبردهای این منطقه نیز برای پیشبرد ورزش جانبازان استان مازندران قابل استفاده است. مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت و مزیت‌های خود برای

ملی کشور استرالیا، ایجاد نظام پاداش، برای جذب ورزشکاران در فعالیت‌های ورزشی بوده است و برای حمایت از مربیان در این کشور، برنامه اعتبارنامه مربی‌گری تدوین شده است که سالانه حدود ۳۰۰۰۰ مربی از آموزش‌های لازم بهره‌مند می‌شوند<sup>[7]</sup>. ایجاد نظام پاداش از جمله عوامل مهم در توسعه ورزش محسوب می‌شود که بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده، یکی از علل عدم روی‌آوری به سوی ورزش را کمبود انگیزه و پاداش ذکر کرده‌اند<sup>[19]</sup>. با به‌کارگیری این استراتژی می‌توان سبب افزایش انگیزه جانبازان و حتی مربیان برای جذب شرکت‌کنندگان به فعالیت‌های ورزشی شد. ۳) ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌های ورزشی جانبازان: این راهبرد با پژوهش‌های قره و کلهر<sup>[7]</sup>، شجاعی و همکاران<sup>[15]</sup>، عباسی و همکاران<sup>[11]</sup>، جوادی‌پور و سمیع‌نیا<sup>[16]</sup>، صادقیان و همکاران<sup>[18]</sup> همخوانی داشت، اما با پژوهش غفرانی و همکاران<sup>[13]</sup> و ممتازبخش<sup>[20]</sup> همخوانی نداشت. دلیل ناهمخوانی ممکن است که اختلاف در جامعه آماری و نوع پژوهش‌ها باشد. یکی از عوامل موثر در بروز ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در یک جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی بین انسان‌ها برای ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تاثیر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه در حیطه‌های متفاوت کمک می‌کنند<sup>[21]</sup>. موفقیت در امور ورزشی امروزی، تا حدود زیادی به ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در افراد و آشنایی آنها با این مقوله‌های مهم متکی است، بنابراین لازم است که مسئولان از فرایند به‌کارگیری این مقوله‌ها در بخش‌های خود آگاه باشند تا با استفاده از این عوامل دستیابی به اهداف به‌صورت کارآمد و اثربخش باشد<sup>[22]</sup>. ایجاد نظام داوطلبی منسجم در تعاملات اجتماعی، توانایی مهارت‌های روانی افراد را ارتقا داده و نهایتاً مهارت‌های آنها می‌تواند در سطح مطلوبی قرار گیرد<sup>[23]</sup>. با توجه به اینکه ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری به‌عنوان یک فاکتور مهم و اثرگذار توسط پژوهشگران مختلف مورد بررسی قرار گرفته است<sup>[11, 15, 16, 18]</sup>، لذا به‌نظر می‌رسد متغیری تاثیرگذار برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی جانبازان باشد.

۴) برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم در جانبازان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی: این راهبرد با پژوهش‌های قره و کلهر<sup>[7]</sup>، سیف‌پناهی و همکاران<sup>[24]</sup>، غفرانی و همکاران<sup>[13]</sup>، جوادی‌پور<sup>[16]</sup>، صادقیان و همکاران<sup>[18]</sup>، ویتنتر<sup>[19]</sup>، سینگبوم و پاتریک<sup>[25]</sup>، مهدی‌زاده و همکاران<sup>[23]</sup>، خزایی و همکاران<sup>[21]</sup> و چغابردی و همکاران<sup>[22]</sup> همخوانی داشت، اما با پژوهش‌های شجاعی و همکاران<sup>[15]</sup> و ممتازبخش<sup>[20]</sup> همخوانی نداشت. برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی نه‌تنها باعث می‌شود که استعدادها شناسایی شده از مسیر در اختیار قرارگرفتن برای کسب نتیجه مطلوب برای ایران منحرف نشوند، بلکه این استعدادها علاوه بر خدمت به توسعه ورزش قهرمانی در سطح ملی، در نهایت به کسب موفقیت در سطوح بین‌المللی در رشته‌های مختلف کمک شایانی خواهند کرد. از سویی دیگر دو اتفاق مهم و تاثیرگذاری که در سال‌های اخیر در ورزش جانبازان و معلولان ایران رخ داده است، یکی موفقیت نسبی برخی از رشته‌های گروهی مانند بسکتبال و والیبال و دیگری مشارکت بیشتر جانبازان و معلولان در ورزش قهرمانی بوده است<sup>[24]</sup>. همان‌طور که نتایج این رشته‌ها در

بازی‌های آسیایی و جهانی دیده شد و مدال‌های ارزشمند در آن بازی‌ها توسط جانبازان و معلولان ورزشکار کسب شد. چنانچه مسئولان ورزش بتوانند از این نقطه قوت بهره مناسب ببرند و با هماهنگی و بهره‌مندی از نتایج پژوهش‌های علمی موجود در دانشکده‌های تربیت بدنی و با همکاری متخصصان دانشگاهی و مسئولان جراید و رسانه‌های مختلف این نقاط قوت را بیشتر به جامعه نشان دهند و حتی حمایت‌های مادی و معنوی صورت‌گرفته توسط دولت، مجلس و مسئولان کشور را برجسته سازند و در اختیار جامعه قرار دهند، به‌نظر می‌رسد با وجود دلگرمی قهرمانان حاضر برای کسب نتایج بهتر در آینده، بسیاری دیگر از استعدادها موجود در ورزش و همچنین سایر افراد به ورزش قهرمانی روی آورند. در صورتی که کمیت ورزشکاران جانباز و معلول حوزه ورزش قهرمانی افزایش یابد، رقابت در این حوزه افزایش یافته و نتیجه آن افزایش سطح کیفی ورزش قهرمانی خواهد بود. در نتیجه موفقیت ورزش قهرمانی در عرصه‌های بین‌المللی دور از دسترس نخواهد بود. در این زمینه می‌توان به عملکرد مناسب فدراسیون وزنه‌برداری اشاره کرد که با برگزاری لیگ‌های مختلف در سطوح گوناگون از جمله شهر، استان و کشور، سطح کیفی این رشته را افزایش داد و موفقیت‌های چشمگیری در مسابقات المپیک، جهانی و آسیایی در این رشته کسب شد<sup>[25]</sup>. از این‌رو توجه مدیران و مسئولان حوزه ورزش به نقاط قوت استخراج‌شده از نتایج پژوهش حاضر برای توسعه ورزش جانبازان توصیه می‌شود.

۵) فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش همگانی و قهرمانی جانبازان: این راهبرد با پژوهش‌های غفرانی و همکاران<sup>[13]</sup>، سیف‌پناهی و همکاران<sup>[24]</sup>، قره و کلهر<sup>[7]</sup>، آصفی و همکاران<sup>[14]</sup> همخوانی داشت. استراتژی "فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش همگانی و قهرمانی جانبازان" از ترکیب ضعف‌های عدم توجه به گروه‌های خاص جانبازان، عدم حمایت برخی سازمان‌ها از تیم‌ها برای مشارکت و حضور در مسابقات، ضعف در بازاریابی و عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع مالی با تهدید بالابودن هزینه اجاره سالن‌های ورزشی، افزایش روزافزون هزینه تدارک تیم‌ها و اعزام تیم‌ها به رویدادهای ورزشی و افزایش هزینه‌های جاری اداره سالن‌های ورزشی حاصل شد. دولت چین از یک‌طرف برای ارایه خدمات به مردم از آنان پول دریافت می‌کند، از سوی دیگر با توسعه برنامه‌های حمایتی به بخش خصوصی در همگانی‌کردن ورزش کمک می‌کند<sup>[14]</sup>. در کشور ژاپن بخش خصوصی یکی از بخش‌های مهم بوده که مسئولیت هدایت و توسعه برنامه‌های ورزشی را برعهده دارد. از سال ۱۹۹۸، بخش خصوصی امکانات و تسهیلات خود را در اختیار دولت قرار داده است تا سبب بهره‌مندی افراد بیشتری از ورزش شوند و دولت نیز آنها را از معافیت‌های مالیاتی برخوردار کرده است<sup>[24]</sup>.

دولت سوئد به سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی، امتیازهای ویژه‌ای داده است تا در رسیدن به گسترش ورزش همگانی، قوی‌تر عمل کند. بخشی از درآمد سازمان‌های فوق، از طریق اخذ شهریه‌های عضویت، تمرین و آموزش، تامین می‌شود و دولت برای حمایت از توسعه ورزش همگانی و تشویق مردم به مشارکت، معافیت‌های مالیاتی برای این سازمان‌ها در نظر می‌گیرد<sup>[22]</sup>.

به طور کلی، تقریباً در همه کشورها بخش خصوصی به کمک دولت می‌آید. نکته جالب اینکه فعالیت همه آنها تحت نظارت دولت است و در مواردی که با منافع عمومی در ارتباط باشد، نظارت دولت بیشتر می‌شود تا به هدایت این بخش‌ها برای توسعه ورزش بین

انگیزه لازم برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی و فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش همگانی و قهرمانی است.

**تشکر و قدردانی:** اگر کسی لایق سپاس باشد، آن خداوندی است که به ما نعمت وجود بخشید و ما را هدایت نمود، اما به رسم ادب از زحمات رییس محترم اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران و تمام معاونان این اداره و همچنین روسای محترم اداره‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستان‌های استان مازندران و معاونانشان که وقت گرانبهای خود را در این پژوهش صرف کردند، کمال قدردانی و تشکر را داشته و برای همه آنان آرزوی سلامتی و عاقبت‌بخیری داریم.

**تأییدیه اخلاقی:** برای شرکت در پژوهش، معرفی‌نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری به اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران ارایه شد. قبل از گردآوری اطلاعات میدانی پژوهش، به شرکت‌کنندگان این اطمینان داده شد که نتایج پژوهش محرمانه است.

**تعارض منافع:** موردی از طرف نویسندگان گزارش نشده است.

**سهم نویسندگان:** ارشد رحیمی‌گلوگاهی (نویسنده اول)، نگارنده مقدمه/روش‌شناس/پژوهشگر کمکی (۳۵٪)؛ محمد حامی (نویسنده دوم)، پژوهشگر اصلی/نگارنده بحث (۴۰٪)؛ وحید شجاعی (نویسنده سوم)، پژوهشگر کمکی/تحلیلگر آماری (۲۵٪)

**منابع مالی:** منابع مالی این پژوهش به‌صورت شخصی تأمین شده است.

## منابع

- 1- Javani V, Ehsani M, Amiri M, Kozechian H. Sport branding model by strategic thinking approach in Iran. *Contemp stud Sport Manag*. 2017;6(12):43-56. [Persian]
- 2- Daft RL. Learning the craft of organizational research. *Acad Manag Rev*. 1983;8(4):539-46.
- 3- Machado MDL, Farhangmehr M, Taylor JS. The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions. *High Educ policy*. 2004;17(7):120-34.
- 4- Kriemadis A. Strategic planning in higher education athletic departments. *Int J Educ Manag*. 1997;11(6):238-47.
- 5- Andam R, Aghaee AA, Anbarian M, Parsajoo A. Strategic analysis of women's championship sports of Hamadan province with SWOT technique. *Contemp Stud Sport Manag*. 2017;6(12):1-16. [Persian]
- 6- Mondalizadeh Z, Honari H, Shahlaee J. Determination of strategic, existing and desirable situation of entrepreneurship in sport of Iran. *Res Sport Manag Mot Behav*. 2012;2(3):141-54. [Persian]
- 7- Ghareh MA., Kalhor R. Determining strategies of skiing in Iran with SWOT analysis method. *Applied Res Sport Manag*. 2015;4(14):117-27. [Persian]
- 8- Rasekh N, Sajjadi SN, Hamidi M, Khabiri M. The design of a strategic plan for Iran female championships. *J Sport Manag*. 2014;7(3):309-34. [Persian]
- 9- Abdolshah N, Doostmohammadi MR, Safa MM, Parsazadeh J, Noroozi A. Developmental strategies of sports tourism in Iran using blue ocean strategy. *Geogr J Tour Space*. 2016;5(17):43-58. [Persian]
- 10- Majidi C, Moharam Zadeh M. Strategy of adventure sports development in Sanandaj city by SWOT analysis. *Res Sport Manag Mot Behav*. 2017;6(12):27-44. [Persian]

تمام اقشار مردم منجر شود. بخش خصوصی در استان مازندران از پتانسیل قوی برای حمایت از ورزش همگانی در جانبازان و معلولان برخوردار است که امید است با تشویق این بخش شاهد رشد و توسعه ورزش جانبازان در جامعه باشیم. به‌طور کلی براساس یافته‌های پژوهش می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که مسئولان و دست‌اندرکاران ورزشی برای پیشبرد اهداف ورزش همگانی نیاز به تدوین استراتژی دارند و با بهره‌گیری از آن می‌توانند به‌عنوان یکی از راهکارهای راهبردی به‌منظور تقویت ورزش جانبازان در جامعه بهره ببرند.

هرچند در پژوهش حاضر سعی شد مفاهیم مدیریت استراتژیک به کلیه آزمودنی‌ها توضیح داده شود تا از اثربخشی برخی از عوامل بر نتایج پژوهش جلوگیری شود، اما از محدودیت‌های پژوهش حاضر ناآشنایی برخی از مدیران به‌لحاظ نداشتن تخصص مدیریت ورزشی، با مفاهیم مدیریت استراتژیک بود. به‌علاوه، با توجه به اینکه آزمودنی‌های پژوهش حاضر را کلیه مدیران و معاونان اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران تشکیل می‌داد، لذا برای رعایت ملاحظات اخلاقی در پژوهش، فشار روانی ایجادشده توسط سئوال‌ات پژوهش، تحت کنترل محقق نبود و این موضوع می‌تواند به‌عنوان یک محدودیت در پژوهش‌های آتی مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد که در صدد کنترل کامل متغیرهای اثرگذار بر نتایج پژوهش هستند. بدون شک اجرای کنترل‌شده این‌گونه پژوهش‌ها و کنترل عوامل روانی به‌گونه مناسب‌تری می‌توان به پاره‌ای از ابهامات موجود در زمینه مدیریت راهبردی پاسخ داد. به پژوهشگران در حوزه ورزش جانبازان پیشنهاد می‌شود که در مورد چگونگی به‌اجرا درآوردن استراتژی‌های ورزش جانبازان و همچنین در مورد چگونگی جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری و بازاریابی در ورزش جانبازان و نیز در مورد امکانات و زیرساخت‌های مورد نیاز در ورزش جانبازان پژوهش‌های بیشتری را انجام دهند تا باعث شکوفایی و توسعه ورزش جانبازان شوند. بر مبنای نتایج پژوهش، از جمله پیشنهاداتی که می‌توان برای رشد و توسعه ورزش جانبازان استان مازندران ارایه کرد عبارت از بهره‌گیری از رسانه‌ها، به ویژه رادیو و تلویزیون در فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی جامعه جانبازان از اهمیت ورزش، استخدام مسئولان دارای تخصص با توجه به ضعف عدم استفاده از نیروهای متخصص، توجه به کاهش سطح سلامتی این قشر از جامعه به دلیل کم‌توجهی به ورزش جانبازان، ایجاد زمینه‌های فعال‌سازی دفتر مدیر فوق برنامه و تربیت بدنی در بنیاد جانبازان با نظارت مستمر اداره ورزش و جوانان، توسعه منابع انسانی و تجهیزاتی دفت‌های مدیر فوق برنامه و تربیت بدنی در بنیاد جانبازان و باززدن نقش مدیر فوق برنامه و تربیت بدنی در امر ورزش همگانی، حمایت از ورزش جانبازان به‌عنوان یکی از اولویت‌های پژوهشی در نظام ورزشی و استفاده از فارغ‌التحصیلان در رشته تربیت بدنی برای مدیریت دفتر فوق برنامه و تربیت بدنی هستند.

## نتیجه‌گیری

مهم‌ترین برنامه‌های راهبردی برای توسعه و پیشرفت ورزش جانبازان استان مازندران شامل "به‌اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش همگانی و قهرمانی، ایجاد نظام پاداش برای جذب جانبازان و ایثارگران در فعالیت‌های ورزشی، ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکلهای غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌های ورزشی جانبازان و ایثارگران، برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی با ایجاد

- Hamadan to public sport. *J Sport Manag Behav*. 2015;10(20):35-44. [Persian]
- 19- Teece DJ. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 2010;43(2-3):172-94.
- 20- Momtazbakhsh M, Fakoor Y. Strategies of promotion and development of women's public sport. *Danesh-e-Entezami*. 2007;9(2):53-62. [Persian]
- 21- Khazaei Pool J, Jaber A, Asadi H. providing a model for developing sport recreational strategies and evaluate its effectiveness by using a combined approach of SWOT, fuzzy analytic hierarchy process and structural equation modeling. *J Oper Res Appl*. 2014;10(4):55-68. [Persian]
- 22- Chaghajerdi I, Faizollahi GhA, Shojaie Esfahani Nezhad E. factors influencing the development of sport tourism using SWOT (case study: Isfahan Gymnasiums). *Geogr J Tour Space*. 2014;3:25-38. [Persian]
- 23- Mehdizadeh A, Talebpour M, Fathi M. The study of sport tourism status in the city of Mashhad based on SWOT analysis. *Appl Res Sport Manag*. 2014;4(8):23-36. [Persian]
- 24- Seifpanahi Shabani J, Goodarzi M, Hamidi M, Khatibi A. The design and codification of the development strategy of championship sports in Kurdistan province. *Harakat*. 2011;3(8):57-73. [Persian]
- 25- Lee S, Walsh P. SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Manag Rev*. 2011;14(4):361-9.
- 11- Abbasi H, Khanmoradi S, Eydi H, Rasekh N. Quantitative strategic planning of General Office of Sports and Youth in regard to championship sport using QSPM in Kermanshah. *Int J Sport Sci*. 2016;6(2):36-45.
- 12- Seungbum L, Walsh P. SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Manag Rev*. 2011;14(4):361-9.
- 13- Ghofrani M, Goudarzi M, Sajjadi N, Jalali Farahani M, Muqarnasi M. Design and codify a developmental strategy for public sport in Sistan and Baluchistan. *Harakat*. 2009;39:107-31. [Persian]
- 14- Asefi A, Khabiri M, Asadi Dastjerdi H, Goudarzi M. Effective organization factors influencing the institution of public sport in Iran. *J Sport Manag Act Behav*. 2015;10(20):63-76. [Persian]
- 15- Shojaei V, Tejari F, Soleymani B, Doosti M. Strategic planning of sport tourism in Mazandaran province. *Geographic Space*. 2012;12(39):173-94. [Persian]
- 16- Javadipor M, Samienia M. public sport in Iran and codify strategy, perspective and future planning. *Appl res sport manag*. 2014;1(4):21-30. [Persian]
- 17- Safania A. Designing a development strategy for the public sport: A case study in Mazandaran Province. *Ann Appl Sport Sci*. 2014;2(1):87-100.
- 18- Sadegian Z, Hossain S, farzam F. Investigating the role of mass media in the tendency of the people of