

## طراحی و تدوین برنامه استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

عباس شکیبی راد<sup>۱</sup>، علی زارعی<sup>۲</sup>، فریده اشرف گنججویی<sup>۳</sup>

### چکیده

سازمان‌ها در قرن بیست و یکم با عوامل محیطی نامطمئن، تغییر و تحولات فناوری، مشتری‌گرایی و رقابت سرسام‌آور روبرو هستند. از مهم‌ترین راهکارها برای مقابله با این محیط پویا، افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت، بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با تهدیدها، به‌کارگیری مدیریت استراتژیک می‌باشد. هدف کلی این تحقیق، تدوین برنامه استراتژیک (راهبردی) باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و در حوزه مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی به تعداد ۴۵ نفر است که به دلیل محدود بودن از سرشماری استفاده گردید. با استفاده از روش دلفی، جلسات و چندین مرحله تحلیل راهبردی ابتدا ذی‌نفعان درونی و بیرونی، بیانیه مأموریت، ارزش‌های کلیدی و چشم‌انداز باشگاه تدوین گردید؛ سپس عوامل داخلی و خارجی تعیین و ماتریس SWOT تشکیل و موقعیت استراتژیک باشگاه مشخص گردید. استراتژی‌های مناسب برای باشگاه نیروی زمینی ارتش تدوین و با استفاده از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) اولویت‌بندی شدند. بر اساس نتایج تحقیق، مهم‌ترین استراتژی‌هایی که باشگاه می‌تواند اجرا کند عبارتند از: توانمندسازی منابع انسانی باشگاه، افزایش منابع مالی باشگاه، توسعه ساختار باشگاه، توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه.

**واژه‌های کلیدی:** باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی، تجزیه و تحلیل SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM).

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز a\_shakibirad@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز (نویسنده مسئول)

dr\_alizarei@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز far.ashrafganjooi@yahoo.com

## مقدمه

مطالعات مختلف نشان می‌دهد که تدوین استراتژی (راهبرد) مناسب در موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌ها تأثیرات قابل توجهی داشته است (نگویان و هادی کوزمو، ۲۰۱۷). امروزه جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)، نه تنها به لحاظ نقش آنها در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی، بلکه به این دلیل که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد (وانگ و شیو، ۲۰۱۸). مطالعه مادرا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که چگونه مدیریت استراتژیک می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر داشته باشد. این محققان نقش مدیریت استراتژیک را در موفقیت ضروری می‌دانند و آن را عاملی برای افزایش بهره‌وری سازمان تلقی می‌کنند (مادرا و همکاران، ۲۰۱۷).

در سال‌های اخیر تغییرات سریع و گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف علوم و تکنولوژی به وقوع پیوسته که اغلب سازمان‌های سنتی و بوروکراسی دولتی و تشکیلات قدیمی بخش خصوصی را با مشکلات بی‌شماری مواجه کرده است. در این شرایط متغیر و نامطمئن، تحولات محیطی و لزوم همگامی با این تحولات، یکی از مهمترین عوامل بقا و پیشرفت سازمان‌ها، استراتژی محوری و حرکت به سمت شیوه‌های نوین مدیریت، از جمله مدیریت استراتژیک<sup>۴</sup> است. برنامه‌ریزی استراتژیک، از یک طرف آینده نگر بوده و از طریق پیش‌بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می‌کند. از طرف دیگر، گرایش و ارتباط تنگاتنگی با محیط دارد و از این لحاظ می‌تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و با بسط تفکر استراتژیک، واکنش مناسب و سریع نشان دهد (الوانی، ۱۳۸۷).

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمان استراتژیک محور تبدیل شده‌اند. به طوری که اغلب سازمان‌های ورزشی بر حسب مأموریت خود، استراتژی مورد نیاز را تهیه و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند. با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع، برنامه استراتژیک سازمان‌های ورزشی متعددی از جمله فدراسیون کشتی، فدراسیون تکواندو و سایر

<sup>۱</sup> Nguyen & Hadikusumo

<sup>۲</sup> Wang & Shyu

<sup>۳</sup> Madera et al

<sup>۴</sup> aaaaggg aa nggement

فدراسیون‌های ورزشی تهیه شده است (سجادی، ۱۳۹۰). باشگاه‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌های ورزشی و به‌عنوان یکی از مهمترین اجزای صنعت ورزش، نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی درست آن هستند (اکبریان و همکاران، ۲۰۱۶).

جانسون و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند، یک برنامه استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی به مدیران کمک می‌کند تا موقعیت رقابتی خود، اولویت‌های اعضا و وضعیت مالی باشگاه به خوبی شناخته شود. در یک اقتصاد ضعیف و شکننده، برنامه استراتژیک، بهترین گزینه‌ها را برای رشد و دستیابی باشگاه به بهترین وضعیت ارائه می‌کند. به زعم رابینسون (۱۳۹۶) لازم است مدیران باشگاه محدوده ارائه خدمات باشگاه را درک کرده و معین کنند که چگونه برای تحقق اهداف در هر یک از زیر واحدهای باشگاه برنامه‌ریزی می‌کنند. این اهداف، مسیر حرکت را برای کارکنان تعیین و سنجه‌های عملکردی باشگاه را مشخص می‌کند. به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی منجر به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌های باشگاه، رشد اصولی ورزش قهرمانی و همگانی، توسعه اصول و آرمان‌ها و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های ملی و بین‌المللی می‌گردد (کریمادیس، ۲۰۰۸). از این رو باشگاهی که بتواند چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و وضعیت موجود خود را به درستی شناسایی کند، مقصد مناسب خویش را تشخیص دهد و نحوه رسیدن به آنجا را معین نماید، می‌تواند با استفاده از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، با چالش‌های آینده ورزش در حیطه کاری خود چاره اندازی و مقابله نماید. (تربتی و همکاران، ۲۰۱۵).

لذا در این تحقیق تلاش می‌شود تا با بهره‌گیری از شیوه‌های علمی، به تدوین برنامه استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران بپردازیم و به این سوالات پاسخ دهیم: تعریف و تشخیص ذی‌نفعان درونی و بیرونی باشگاه، تدوین بیانیه چشم‌انداز باشگاه، بیانیه مأموریت باشگاه، ارزش‌های کلیدی باشگاه، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه و در نهایت تدوین استراتژی‌های باشگاه فرهنگی ورزشی نژا و رتبه‌بندی آنها در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک. با این امید که نتایج حاصل از انجام این پژوهش بتواند به بهره‌وری بیشتر، ارتقای جایگاه ملی و بین‌المللی و در مجموع به رشد و توسعه ورزش، آرمان‌ها و اهداف باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران کمک کند.

## ادبیات تحقیق

### تحلیل SWOT

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو دانش‌آموخته‌ی مدرسه بازرگانی‌هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد. برای تعیین موقعیت‌هایی که باید در آنها انطباق و اصلاحات لازم انجام پذیرد، تکنیک‌های مختلفی را می‌توان در نظر گرفت. یکی از این تکنیک‌ها شامل بحث در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است که معمولاً از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل SWOT یاد می‌شود. تجزیه و تحلیل SWOT به طور گسترده در صنایع دیگر مورد استفاده قرار گرفته است (کاوچی و مدیز، ۲۰۰۸).

تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان برای بسیاری از محققان، مترادف با «تجزیه و تحلیل استراتژیک» است (تقی بیگلو و همکاران، ۲۰۱۱). SWOT سر واژه عبارت‌های قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها<sup>۱</sup> به شرح زیر است:

- قوت‌ها: عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند؛ مانند مهارت‌ها، شایستگی‌های متمایز، قابلیت‌ها، مزایای رقابتی یا منابعی که سازمان از آنها برای انتخاب یک استراتژی استفاده می‌کند.
- ضعف‌ها: عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد، اما ندارد؛ مانند نبودن مهارت‌ها، نبودن شایستگی‌های متمایز، نبودن مزایای رقابتی یا وجود نداشتن 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 به طور بالقوه دارای وقایع و نتایج مضر هستند که باید برای جلوگیری از بروز مشکل، با این موقعیت‌ها به شکل پویا مقابله شود.

---

۱ Taghibigloo et al  
2 Lengths  
۳ Weaknesses  
۴ Opportunities  
۵ Threats

## مدیریت استراتژیک

بلوم استروم<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) مدیریت استراتژیک را برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی می‌داند؛ به گونه‌ای که موفقیت سازمان را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کند و سازمان را با بستر حرکت خود، یعنی محیط، ارتباط دهد. مدیریت استراتژیک را می‌توان به‌عنوان فرایند تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا، هماهنگی و کنترل فعالیت‌هایی تعریف کرد که برای تنظیم روابط سازمان با محیط بیرونی و تعیین مسیر حرکت سازمان برای رسیدن به چشم‌انداز، صورت می‌گیرد (آمبزی و مالودوونی، ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، راهی برای کمک سازمان‌ها و جوامع، برای روبرو شدن با تغییرات سریع محیطی است. در واقع، برنامه‌ریزی جامع، اقدامی است موثر در برابر جهان پرقاب و در حال تغییر؛ زیرا امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آنها انجام می‌دهد.

## پیشینه تحقیق

سجادی و همکاران (۲۰۱۹) به تجزیه و تحلیل بازاریابی لیگ برتر بدمینتون ایران بر اساس مدل SWOT پرداختند. نتایج نشان داد که بازاریابی لیگ برتر دارای ۱۰ نقطه قوت، ۱۰ نقطه ضعف و ۱۰ تهدید است که برای داشتن یک لیگ پویا باید تهدیدها را به فرصت و ضعف‌ها را به قوت تبدیل کرد. تاکانو و همکاران (۲۰۱۹) از مدل ترکیبی SWOT و AHP برای برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی احیاء گردشگری: مطالعه موردی سریلانکا استفاده کردند. آن‌ها با استفاده از تکنیک SWOT عوامل درون و برون صنعت را بررسی کردند و جهت اولویت‌بندی و وزن دهی از فرایند سلسله مراتبی استفاده کردند. نتایج نشان داد که استراتژی ارتباطی و تفکیکی محافظه‌کارانه با استراتژی ترغیبی بازاریابی بهترین استراتژی‌ها بودند. دیمیتریوس (۲۰۱۸) مقاله‌ای تحت عنوان "توریسم در یونان: تحلیل استراتژیک و چالش‌ها" انجام داد. نتایج این مقاله پیشنهاد کرد که صنعت گردشگری کشور یونان به استراتژی جامع و همچنین جهت‌گیری‌های متعدد استراتژیک، اهداف و وظایفی که هدفشان پیشبرد گردشگری یونان باشد نیاز دارد.

لی و لیو (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان تدوین استراتژی برای نواحی مرکزی تایوان انجام دادند. در این مدل آن‌ها مدل AHP را با SWOT جهت ایجاد یک مدل قابل‌سنجش ترکیب کردند و سپس با استفاده از این مدل به تدوین استراتژی ۹ ناحیه در تایوان پرداختند. برای تعیین معیارها از روش دلفی فازی استفاده کردند و وزن را با ماتریس مقایسات زوجی تعیین کرده و از طریق پرسشنامه توزیع‌شده بین ۴۵ متخصص عملکرد نواحی را با هم مقایسه کردند.

استریگا و همکاران (۲۰۱۶) از رویکرد ANP-SWOT جهت حداقل‌سازی آثار محیطی در نتیجه‌ی فعالیت معادن کاری انجام دادند. آن‌ها توسعه پایدار را در بافت صنعت معدن بررسی و با استفاده از رویکرد ANP-SWOT استراتژی‌هایی برای صنعت و دولت ارائه کردند که اگر به‌کار گرفته شوند، موجب بهبود عملکرد محیطی و ایجاد یک چارچوب برای توسعه پایدار در صنعت معدن کاری می‌شود.

کاراداکیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان «رویکرد استراتژیک با تأکید بر SWOT» برای نفوذ در رویدادهای ورزشی بزرگ (مطالعه مورد المپیک آتن) به این نتیجه رسیدند که عمده‌ترین نقاط قوت، داشتن زیرساخت‌های ویژه، داوطلبان، اقتصاد قوی و حمایت سیاسی قوی، عمده‌ترین فرصت‌ها شامل: رشد صنعت توریسم، توسعه تجارت، افزایش کیفیت زندگی، رشد و توسعه زیرساخت‌ها و عمده‌ترین تهدیدها شامل: هزینه رویدادها، آلودگی، اعتماد به رویداد و بازسازی اقتصاد و جابه‌جایی ساکنین محل برگزاری است.

دزفولی و همکاران (۱۳۹۷) به تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران پرداختند. نتایج نشان داد که ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران در موقعیت راهبردی WT قرار دارد؛ بنابراین شرکت ملی نفت ایران برای به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها باید از راهبرد تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده کند. برقی و شاهی (۱۳۹۷) در تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی در استان اردبیل نشان دادند که ورزش همگانی استان اردبیل در ناحیه WO قرار گرفته است. لذا بایستی از استراتژی‌های محافظه کارانه بهره برد. مهمترین استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی اردبیل، شامل ارتقای فرهنگ ورزش همگانی، توسعه کمی و کیفی دسترسی به فضا و امکانات ورزش همگانی، تشویق و ترغیب مردم به

مشارکت در ورزش می‌باشد. آقایی و فتحی (۱۳۹۷) به بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای هیات فوتبال شهرستان پارس آباد پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد، وجود استعدادهای فراوان، مشارکت جوانان در فوتبال و مراکز استعدادیابی از مهمترین نقاط قوت، عدم توزیع امکانات ورزشی، ناهماهنگی در برگزاری مسابقات و مشکلات مالی از مهمترین نقاط ضعف، گرایش جوانان به فوتبال و وجود افراد تحصیل کرده در این رشته از مهمترین فرصت‌ها و همچنین ضعف مالی خانواده‌ها، کمبود چمن و افزایش هزینه‌های ساخت اماکن ورزشی از مهمترین تهدیدهای هیات فوتبال شهرستان است. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT نشان دادند که جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیت تهاجمی قرار دارد و مهمترین اهداف با توجه به آزمون فریدمن، تدوین قوانین حمایتی، تسهیلی و تشویقی برای مشارکت کنندگان است. حسینی (۱۳۹۲) به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن پرداخت. شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) کمبود بودجه و امکانات مالی، عدم توجه رسانه‌ها، کمبود تجهیزات و امکانات، ضعف مدیریتی، کمبود برگزاری مسابقات، کمبود مربیان مجرب، نبود لیگ منظم و کمبود استعداد را از مهمترین چالش‌های ورزش دو و میدانی در ایران می‌داند.

در برنامه استراتژیک وزارت ورزش آفریقای جنوبی (۲۰۱۲-۲۰۱۶)، چشم‌انداز آن شامل فعال بودن و برنده شدن مردم و مأموریت آن شامل ترویج و توسعه ورزش و آماده‌سازی اقتصادی- اجتماعی می‌باشد. در این برنامه ارزش‌های کلیدی شامل پاسخگویی و تعهد مسئولین، مردم محوری، فداکاری، شفافیت و همکاری گروهی بود (www.sfsa.gov). واحدی (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان تبیین ورزش همگانی استان اصفهان بر اساس مدل SWOT، به این نتیجه رسید که ورزش همگانی استان اصفهان در بعد درونی، دارای ۱۲ ضعف و ۱۰ قوت است. نبودن استراتژی مناسب، استفاده نکردن از متخصصان، توجه ناکافی به گروه‌های خاص، تبلیغات ضعیف و کیفیت پایین امکانات ورزشی را به ترتیب مهمترین عوامل ضعف ورزش همگانی استان اصفهان و همچنین مشارکت مردم، کمیت اماکن ورزشی، کارآیی ورزش در جذب مردم به فعالیت هدف‌دار و فرهنگ موجود را به ترتیب از مهمترین عوامل قوت ورزش همگانی استان اصفهان شمردند. باشگاه قایقرانی رویال یاخت و ویکتوریا برنامه استراتژیک خود را برای یک دوره ۵ ساله تدوین نمود. چشم‌انداز باشگاه: این باشگاه یک باشگاه برجسته

در استرالیا خواهد بود. مأموریت باشگاه: توسعه ورزش‌های موج‌سواری. اهداف: توسعه تسهیلات این رشته، بهبود وضعیت مالی و تجاری، افزایش میزان عضویت و خدمات‌رسانی و توسعه بازاریابی و ارتباطات خواهد بود ([www.rycv.yachting.org](http://www.rycv.yachting.org)). سیف پناهی (۱۳۸۸) در پژوهشی که با عنوان "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان" صورت گرفت، به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه‌ی تدافعی قرار دارد و مسئولان ورزش استان - به‌خصوص اداره‌ی کل تربیت‌بدنی - باید برنامه‌های خود را برای برطرف کردن ضعف‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی متمرکز کنند.

همتی نژاد (۱۳۸۷) در تحقیقی به برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب جمهوری اسلامی ایران پرداخت و به این نتیجه رسید که نقاط قوت درونی، باعث تقویت راهبردها شده و در صورت عملی کردن راهبردهای مرتبط، هر یک از تهدیدها به فرصت تبدیل خواهد شد. متأسفانه به حوزه‌ی باشگاه‌های فرهنگی ورزشی، توجه کمتری شده است. باشگاه‌های فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش از این قاعده مستثنی نیست و علی‌رغم موفقیت‌هایی که کسب نموده، نتوانسته خود را در جایگاه مطلوبی قرار دهد. لذا محقق بر این باور است که باشگاه‌های فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش، باید با شناخت دقیق قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک کند تا مدیران این باشگاه را در دست یافتن به اولویت‌ها و استراتژی‌های اثر بخش یاری نماید.

### روش تحقیق

به‌طور کلی پژوهش را بر اساس نتیجه، هدف و نوع داده‌ها، می‌توان در یک الگوی سه‌شاخه‌ای در کنار یکدیگر نشان داد. چون هدف این پژوهش، تدوین و توسعه استراتژی‌ها می‌باشد، از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق ۴۵ نفر است که شامل کلیه ذی‌نفعان و مخاطبان اصلی باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش است. به دلیل محدود بودن جامعه آماری از سرشماری استفاده گردید. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های زیر استفاده شد:

- بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی، قوانین و مصوبات بالادستی و سایر اطلاعات مورد نیاز



- بررسی مطالعات و برنامه‌های تدوین شده قبلی باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی.
- نظرسنجی از ذی‌نفعان باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی و نخبگان با استفاده از ابزار پرسشنامه؛ لذا برای انجام این تحقیق اقدامات و فعالیت‌هایی طی مراحل زیر انجام گرفت:
  - ۱- برگزاری جلسات هماهنگی با مسئولان باشگاه و مطرح کردن کلیات موضوع و برنامه؛
  - ۲- انجام مطالعات تطبیقی با برنامه استراتژیک برخی باشگاه‌های معتبر ورزشی؛
  - ۳- گردآوری اطلاعات بر اساس نتایج آماری مربوط در جلسات شورای راهبردی تدوین برنامه؛
  - ۴- بحث و بررسی و تبادل نظر بین اعضا، در مورد هر کدام از نتایج بحث.

### یافته‌های پژوهش

#### ذی‌نفعان درونی

بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبردی؛ عوامل زیر به‌عنوان ذی‌نفعان درونی باشگاه محسوب گردیدند:



۱. مدیریت باشگاه
۲. کارکنان باشگاه
۳. سربازان ورزشکار قهرمان
۴. سایر ورزشکاران رشته‌های ورزشی
۵. مربیان و سرپرستان کلیه رشته‌ها و گروه‌های ورزشی

#### ذی‌نفعان بیرونی

بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبردی؛ عوامل زیر به‌عنوان ذی‌نفعان بیرونی باشگاه محسوب گردیدند:

۱. سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران
۲. سازمان تربیت‌بدنی نیروهای مسلح
۳. بانوان ورزشکار کارکنان نیروی زمینی ارتش

۴. فرزندان ورزشکار کارکنان نزاچا

۵. فدراسیون‌های ورزشی

۶. وزارت ورزش و جوانان

۷. شهروندان

۸. رسانه‌ها

### مأموریت و بیانیه مأموریت باشگاه

بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ عوامل زیر به‌عنوان مأموریت و بیانیه مأموریت باشگاه محسوب گردیدند:

- ارتقای سطح سلامت و بالا بردن توان جسمی کارکنان
- بهبود کیفیت زندگی کارکنان نزاچا
- حضور پرقدردت در رویدادهای ورزشی قهرمانی نیروهای مسلح، مسابقات ملی و ارتش‌های جهان
- توجه به ارزش‌های اخلاقی و منش پهلوانی از طریق ورزش
- ترویج و توسعه ورزش همگانی در بین کارکنان نزاچا و خانواده‌های آن‌ها

### بیانیه مأموریت باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی

«باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی یک باشگاه فرهنگی ورزشی است که ضمن توجه به ارزش‌های اخلاقی، فرهنگ‌سازمانی و منش پهلوانی تمام تلاش خود را وقف خدمت به جامعه ورزش کارکنان نزاچا و خانواده کارکنان نزاچا و کارکنان وظیفه جهت شرکت در رویدادهای ورزشی نموده است و برای کسب جایگاه برتر در رویدادهای ورزش قهرمانی نیروهای مسلح، ملی و بین‌المللی از هیچ تلاشی فروگذار نخواهد بود. این باشگاه با تاکید بر ورزش همگانی زمینه مشارکت کارکنان نزاچا در فعالیت‌های ورزشی و بالا بردن توان جسمانی و روحی و روانی آنها را فراهم آورده است.»

## ارزش‌های کلیدی باشگاه

بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ عوامل زیر به‌عنوان ارزش‌های کلیدی باشگاه محسوب گردیدند:

۱. نظم و انضباط در مجموعه باشگاه

۲. توجه به ارزش‌های اخلاقی

۳. رعایت شان و احترام برای افراد

۴. توانمندسازی کارکنان نزا

۵. بهبود مستمر

۶. رعایت استانداردها در زمینه مسائل کاری

۷. تفکر برنامه محوری

## چشم‌انداز باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی

بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ چشم‌انداز و بیانیه چشم‌انداز باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی بدین صورت تدوین گردید:

«مشارکت حداکثری کارکنان نزا در فعالیت‌های ورزشی کسب جایگاه نخست در بین سازمان‌های ورزشی نیروهای مسلح، حضور موثر و قدرتمند در مسابقات ارتش‌های جهان.»

## نقاط قوت باشگاه فرهنگی ورزشی نزا

بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ نقاط قوت درونی باشگاه فرهنگی ورزشی نزا پس از ویرایش نهایی به‌صورت زیر مشخص گردید:

- تمرکز بر رشته‌های کاربردی نظامی مانند پنج‌گانه نظامی، تیراندازی، شنا و ... ؛
- وجود منابع انسانی کیفی اعم از کارکنان، کادر فنی، مربیان و ورزشکاران مطرح و موفق در سطح نزا؛
- دارا بودن فضاهای ورزشی مناسب؛
- وجود افراد تحصیل کرده تربیت‌بدنی در گرایش‌های مختلف در سطح نزا؛
- توجه به ارزش‌های اخلاقی و منش پهلوانی؛
- دارا بودن شرایط درآمدزایی با توجه به موقعیت فضاهای ورزشی موجود.

### نقاط ضعف باشگاه

- بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ نقاط ضعف درونی باشگاه فرهنگی ورزشی نذاجا پس از ویرایش نهایی به صورت زیر مشخص گردید:
۱. تخصیص اعتبار محدود، علی‌رغم تعدد رشته‌های ورزشی و گستردگی حوزه فعالیت؛
  ۲. توجه ناکافی به ورزش بانوان و نداشتن اماکن و تأسیسات ورزشی اختصاصی جهت آنها؛
  ۳. انتصاب افراد غیر مرتبط و غیرمتخصص در ساختار تربیت‌بدنی؛
  ۴. ضعف در ارتباط با رسانه‌های مختلف ورزشی نسبت به پوشش فعالیت‌های باشگاه؛
  ۵. محدودیت ساختار تربیت‌بدنی و نبودن بخش‌های مانند بخش‌های سیستم‌های اطلاعات مدیریت، حقوقی ورزشی و پزشکی ورزشی

### فرصت‌های بیرونی باشگاه

- بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ فرصت‌های بیرونی باشگاه فرهنگی ورزشی نذاجا پس از ویرایش نهایی به صورت زیر مشخص گردید:
۱. وجود فضاهای ورزشی در سایر یگان‌های نذاجا؛
  ۲. امکان بهره‌مندی از سربازان قهرمان رشته‌های مختلف ورزشی؛
  ۳. حمایت‌های سازمان تربیت‌بدنی ارتش و نیروهای مسلح از باشگاه؛
  ۴. وجود استعداد‌های نخبه ورزشی و مربی در بین کارکنان نذاجا؛
  ۵. وجود استعداد‌های نخبه ورزشی در بین خانواده‌های کارکنان نذاجا؛
  ۶. برگزاری مسابقات ارتش‌های جهان در رشته‌های مختلف ورزشی در سال.

### تهدیدهای باشگاه

- بر اساس نتایج داده‌های حاصل از پرسشنامه باز، مصاحبه و جلسات شورای راهبری؛ تهدیدهای بیرونی باشگاه فرهنگی ورزشی نذاجا پس از ویرایش نهایی به صورت زیر مشخص گردید:
۱. کاهش اعتبار واگذاری به ورزش کشور و باشگاه‌های ورزشی ناشی از مشکلات اقتصادی؛
  ۲. افزایش هزینه‌های باشگاه به‌ویژه سقف قراردادهای ورزشکاران و کادر فنی؛

۳. کاهش سهمیه واگذاری سرباز قهرمان به علت کثرت سازمان‌های ورزشی در نیروهای مسلح؛
۴. توجه ناکافی به ورزش بانوان در سطح نیروهای مسلح؛
۵. تغییر کاربری اماکن ورزشی موجود توسط سایر سازمان‌ها؛
۶. محدود بودن هواداران باشگاه.

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) باشگاه فرهنگی ورزشی نزاچا

پس از تکمیل پرسشنامه باز شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه توسط جامعه آماری و اجرای تکنیک دلفی؛ عوامل خارجی اثرگذار بر باشگاه شناسایی شده و سپس در قالب فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه به لحاظ اهمیت در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر مشاهده می‌شود.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) باشگاه فرهنگی ورزشی نزاچا

رتبه	عوامل داخلی باشگاه (فرصت‌ها (O)، تهدیدات (T))	وزن	امتیاز وزن دار	امتیاز
<b>فرصت‌ها (O)</b>				
01	وجود فضاهای ورزشی در سایر یگان‌های نزاچا	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
02	امکان بهره‌مندی از سربازان قهرمان رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
03	حمایت‌های سازمان تربیت‌بدنی ارتش و نیروهای مسلح از باشگاه	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
04	وجود استعدادهای نخبه ورزشی و مربی در بین کارکنان نزاچا	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
05	وجود استعدادهای نخبه ورزشی در بین خانواده‌های کارکنان نزاچا	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
06	برگزاری مسابقات ارتش‌های جهان در رشته‌های مختلف ورزشی در سال	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
<b>تهدیدات (T)</b>				

۰/۱۰	۱	۰/۱۰	کاهش اعتبار واگذاری به ورزش کشور و باشگاه‌های ورزشی ناشی از مشکلات اقتصادی	T1
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	افزایش هزینه‌های باشگاه از جمله هزینه‌های مربوط به حمل‌ونقل و اعزام تیم‌های ورزشی	T2
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	کاهش سهمیه واگذاری سرباز قهرمان به علت کثرت سازمان‌های ورزشی در نیروهای مسلح	T3
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	توجه نا کافی به ورزش بانوان در سطح نیروهای مسلح	T4
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	تغییر کاربری اماکن ورزشی موجود توسط سایر سازمان‌ها	T5
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	محدود بودن هواداران باشگاه	T6
۲/۲۸	-	۱	جمع کل	

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) باشگاه فرهنگی ورزشی نزاچا:

پس از تکمیل پرسشنامه باز شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه توسط جامعه آماری و اجرای تکنیک دلفی؛ عوامل داخلی تأثیرگذار بر باشگاه شناسایی شده و سپس در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها به لحاظ اهمیت در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی در قالب قوت‌ها و ضعف‌های باشگاه

رتبه	عوامل داخلی باشگاه (قوت‌ها (S) ضعف‌ها (W))	وزن	امتیاز	امتیاز وزن‌دار
قوت‌ها (S)				
S1	وجود فضاهای خالی جهت احداث اماکن ورزشی	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
S2	تمرکز بر رشته‌های کاربردی نظامی	۰/۹	۳	۰/۲۷
S3	موقعیت مکانی مناسب اماکن ورزشی جهت درآمدزایی	۰/۱۱	۴	۰/۴۴
S4	وجود افراد تحصیل کرده تربیت‌بدنی در بین کارکنان نزاچا	۰/۱۱	۳	۰/۳۳
S5	توجه به ارزش‌های اخلاقی و پهلوانی	۰/۱۰	۴	۰/۴۰

ضعف‌ها (W)				
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	توجه ناکافی به ورزش بانوان	W1
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	انتصاب افراد غیرمتخصص در ساختار باشگاه	W2
۰/۱۰	۱	۰/۰۱۰	محدودیت در ساختار تربیت‌بدنی جهت به‌کارگیری افراد متخصص	W3
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	فرسودگی و قدیمی بودن تجهیزات و تاسیسات باشگاه	W4
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	نبودن بخش‌هایی مانند بازاریابی ورزشی، حقوق ورزشی، پزشکی ورزشی و .... در ساختار باشگاه	W5
۲/۴۲	-	۱	جمع کل	

ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه با عنایت به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی که به ترتیب در جداول ۱ و ۲ آمده‌اند، ماتریس سوات را به شرح زیر تشکیل می‌دهیم.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه (SWOT)

نقاط قوت باشگاه (S)	نقاط ضعف باشگاه (W)	
۱. وجود فضاهای خالی جهت احداث اماکن ورزشی	۱. توجه ناکافی به ورزش بانوان	
۲. تمرکز بر رشته‌های کاربردی نظامی	۲. انتصاب افراد غیرمتخصص در ساختار باشگاه	
۳. موقعیت مکانی مناسب اماکن ورزشی جهت درآمدزایی	۳. محدودیت در ساختار تربیت‌بدنی جهت به‌کارگیری افراد متخصص	
۴. وجود افراد تحصیل‌کرده تربیت‌بدنی در بین کارکنان نزاجا	۴. فرسودگی و قدیمی بودن تجهیزات و تاسیسات باشگاه	
۵. توجه به ارزش‌های اخلاقی و پهلوانی	۵. نبودن بخش‌هایی مانند بازاریابی ورزشی، حقوق ورزشی، پزشکی ورزشی و .... در ساختار باشگاه	

<p>استراتژی‌های فوت فرصت (SO)</p> <p>۱. توسعه ورزش‌های کاربردی (S<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>6</sub>)</p> <p>۲. کسب کرسی در فدراسیون‌های ورزشی ملی و بین‌المللی (O<sub>6</sub>, O<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>1</sub>)</p>	<p>استراتژی‌های ضعف فرصت (WO)</p> <p>۱. ارتقاء و توسعه ورزش بانوان (W<sub>1</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>5</sub>)</p> <p>۲. توسعه ساختار باشگاه (W<sub>3</sub>, W<sub>5</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>2</sub>)</p> <p>۳. توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه (O<sub>3</sub>, O<sub>1</sub>, W<sub>4</sub>)</p>	<p>فرصت‌های باشگاه (O)</p> <p>۱. وجود فضاهای ورزشی در سایر یگان‌های نزاجا</p> <p>۲. امکان بهره‌مندی از سربازان قهرمان رشته‌های مختلف ورزشی</p> <p>۳. حمایت‌های سازمان تربیت‌بدنی ارتش و نیروهای مسلح از باشگاه</p> <p>۴. وجود استعداد‌های نخبه ورزشی و مربی در بین کارکنان نزاجا</p> <p>۵. وجود استعداد‌های نخبه ورزشی در بین خانواده‌های کارکنان نزاجا</p> <p>۶. برگزاری مسابقات ارتش‌های جهان در رشته‌های مختلف ورزشی در سال</p>
<p>استراتژی‌های قوت و تهدید (ST)</p> <p>۱. توجه به ارزش‌های اخلاقی و منش پهلوانی باشگاه به منظور جلب توجه هواداران (T<sub>4</sub>, T<sub>6</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>3</sub>)</p> <p>۲. توانمندسازی منابع انسانی باشگاه (S<sub>1</sub>, S<sub>4</sub>, T<sub>3</sub>)</p>	<p>استراتژی‌های ضعف و تهدید (WT)</p> <p>۱. افزایش منابع مالی باشگاه (T<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, W<sub>5</sub>)</p> <p>۲. تعامل با رسانه‌ها به‌منظور پوشش فعالیت‌ها و افزایش منابع درآمدی از اسپانسرها و صداوسیما (T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>6</sub>, W<sub>5</sub>)</p>	<p>تهدیدهای باشگاه (T)</p> <p>۱. کاهش اعتبار واگذاری به ورزش کشور و باشگاه‌های ورزشی ناشی از مشکلات اقتصادی</p> <p>۲. افزایش هزینه‌های باشگاه از جمله هزینه‌های مربوط به حمل‌ونقل و اعزام تیم‌های ورزشی</p> <p>۳. کاهش سهمیه واگذاری سرباز قهرمان به علت کثرت</p>



		<p>سازمان‌های ورزشی در نیروهای مسلح</p> <p>۴. توجه ناکافی به ورزش بانوان در سطح نیروهای مسلح</p> <p>۵. تغییر کاربری اماکن ورزشی موجود توسط سایر سازمان‌ها</p> <p>۶. محدود بودن هواداران باشگاه</p>
--	--	--

### ماتریس عوامل داخلی خارجی (IE) باشگاه

با توجه به اعداد به‌دست‌آمده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی که به ترتیب در جداول ۱ و ۲ آمده‌اند، ماتریس داخلی و خارجی به شرح ذیل است.



شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی خارجی (IE) باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نشان‌دهنده این است که باشگاه در مجموع در وضعیت تدافعی قرار گرفته است؛ بر این اساس باشگاه می‌بایست بیشتر از استراتژی‌های تدافعی - که هدف آن‌ها تجدید ساختار و مشارکت سایر سازمان‌ها است - استفاده نماید.

### ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برنامه استراتژیک (QSPM)

این ماتریس تکنیکی تحلیلی برای تشخیص استراتژی با مطلوبیت بالاتر است و مبنای تشخیص مطلوبیت آن در میزان پاسخگویی به عوامل مهم داخلی و خارجی است. با استفاده از این روش می‌توان به‌صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند را مشخص نمود.

### استراتژی‌های منتخب ناحیه‌ای بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

در این بخش استراتژی‌های هر ناحیه در ماتریس برنامه‌ریزی کمی با استراتژی‌های همان منطقه مقایسه و رتبه‌بندی گردیده است. نتایج در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴: استراتژی‌های منتخب ناحیه‌ای بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

SO	اول	۲/۸۹	توسعه ورزش‌های کاربردی
	دوم	۲/۹۵	کسب کرسی در فدراسیون‌های ورزشی ملی و بین‌المللی
WO	اول	۳/۱۸	توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه
	دوم	۳/۲۱	توسعه ساختار باشگاه
	سوم	۲/۸۶	ارتقاء و توسعه ورزش بانوان در باشگاه
ST	اول	۲/۸۳	توجه به ارزش‌های اخلاقی و منش پهلوانی باشگاه به‌منظور جلب‌توجه هواداران
	دوم	۳/۲۸	توانمندسازی منابع انسانی باشگاه
WT	اول	۳/۲۵	افزایش منابع مالی باشگاه
	دوم	۲/۴۵	تعامل با رسانه‌ها به‌منظور پوشش فعالیت‌ها و افزایش منابع درآمدی از اسپانسرها و صداوسیما

## اولویت استراتژی‌های کلی باشگاه بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در این بخش استراتژی‌های تمام نواحی در ماتریس برنامه‌ریزی کمی با یکدیگر مقایسه و رتبه‌بندی گردیده‌اند. نتایج در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵: اولویت استراتژی‌های کلی باشگاه بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اول	۳/۲۸	توانمندسازی منابع انسانی باشگاه
دوم	۳/۲۵	افزایش منابع مالی باشگاه
سوم	۳/۲۱	توسعه ساختار باشگاه
چهارم	۲/۱۸	توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه
پنجم	۲/۹۵	کسب کرسی در فدراسیون‌های ورزشی ملی و بین‌المللی
ششم	۲/۸۹	توسعه ورزش‌های کاربردی
هفتم	۲/۸۶	ارتقاء و توسعه ورزش بانوان در باشگاه
هشتم	۲/۸۳	توجه به ارزش‌های اخلاقی و منش پهلوانی باشگاه به منظور جلب توجه هواداران
نهم	۲/۴۵	تعامل با رسانه‌ها به منظور پوشش فعالیت‌ها و افزایش منابع درآمدی از اسپانسرها و صداوسیما

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه بیشتر باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته یا کشورهای دارای ساختارهای ورزشی توسعه‌یافته، ضرورت نیاز به برنامه استراتژیک و اجرای آن را در خود احساس کرده و اقدام به این عمل نیز کرده‌اند. بر اساس نتایج همین تحقیقات هم به حجم بالایی از اهداف خود نیز دست‌یافته‌اند. پژوهش حاضر به تدوین برنامه راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخت. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که راهبردهای استراتژیکی در باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران عبارتند از:

- تخصیص بودجه کافی جهت ارائه خدمات به تمام گروه‌های سنی در باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛

- تخصیص امکانات و زیرساخت‌های فیزیکی مناسب و مختلف و فضای کافی برای ارائه خدمات فرهنگی؛
- اعمال سیاست جلوگیری از کمرنگ شدن بعضی از رشته‌های ورزشی به علت عدم کسب مقام در مسابقات؛
- جلوگیری از تغییر کاربری اراضی؛
- اتخاذ سیاست‌های مناسب جهت بهبود بخش بازاریابی حرفه‌ای در باشگاه فرهنگی ورزشی جمهوری اسلامی ایران؛
- مدیریت مناسب جهت جلوگیری از استفاده از شیوه‌های قدیمی و سنتی در مدیریت باشگاه فرهنگی ورزشی جمهوری اسلامی ایران؛
- نگرش علمی به مدیریت باشگاه‌داری و برنامه‌ریزی در امور باشگاه‌ها؛
- تخصیص بودجه از سوی دولت به‌منظور تجهیز نمودن باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛
- جذب و استخدام کادر مجرب و متخصص در باشگاه فرهنگی ورزشی به‌منظور بالا بردن عملکرد و کارایی در باشگاه فرهنگی ورزشی جمهوری اسلامی ایران.

## منابع

- آقایی، اردلان؛ فتحی، محمد جواد (۱۳۹۷). بررسی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های هیات فوتبال شهرستان پارس آباد. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۲۷.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۷). مدل امتیازات متوازن\ الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت؛ شماره ۳۷ و ۳۸؛ ص ۱۷-۲.
- برقی مقدم، جعفر؛ الهام، شاهی (۱۳۹۷). تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی در استان اردبیل. دومین همایش ملی علوم ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی.
- عبانی بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود و هنری حبیب (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ششم، شماره ۲.
- دزفولی، محسن؛ علم، شهرام و ضرغامی، مهدی (۱۳۹۷). تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، سال هشتم، شماره ۱۵.

حسینی، سید شاهو (۱۳۹۲). شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن، تابستان ۱۳۹۲، شماره ۱۷، ص ۵۴-۲۹.

سیف پناهی شعبانی، جبار (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

شعبانی، عباس (۱۳۹۰). بررسی چالش‌های ورزش همگانی در ایران. نشریه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت ورزش، مجله پژوهش در علوم ورزشی، سال هشتم.

طبیعی، جمال الدین؛ ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹). برنامه ریزی استراتژیک، چاپ سوم، ترمه.

نژادسجادی، سید احمد (۱۳۹۰). تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری با استفاده از تکنیک BSC رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.

همتی نژاد، مهرعلی (۱۳۸۷). بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران با چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

Akbarian M, Najafi SE, Rafi Parhizkar M. Drawing Strategy Map in the Balanced Score Card by Correlation and Regression Analysis. Farayandno 2015; 10(52): 999-99. [rarr sinn]

Ambosie, Gerald; Muldowney, Marie (2009)'aa gggmnttt Trrrr y frr SmallBusiness, Atempsand Requirement, Academy of Management Review, Vol. 13, No. 12, PP: 226-241.

Dimitrios, B. (2017). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges, Journal of Current Issues in Tourism, Vol.4, No.5, PP: 440 – 400.

Johnston Stephen & Hery Delozier (۶۶۶۶) ، Strategy Planning: A Raod Map to Survival and Succese، GGAStrategic Planning White Paper

Kriemadis, A. (2008). Strategic planning in higher education athletic departments. International Journal of Educational Management, 11(6), 238-277

Lee, T.H. and Liu, R.T. (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threat) analysis, journal of Hospitality Management and Tourism, Vol.2, No.3, PP: 38-47.

Nguyen, H. T, And Hadikusumo, B. (7777) Imcct Of Hmm Rssuuree Development On Engineering, Procurement, And Construction Project Success", Built Environment Project And Asset Management, 7(1), Pp.73-85.

- Ostrega, A. and Felice, F.D. and Petrillo, A. (2016). ANP- SWOT Approach to minimize environmental impacts due mining activities, Proceedings of the International Symposium on the Analytical Hierarchy Process.
- Rabia Kahveci, Catherine Meads(2008)." Analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the development of a health technology assessment program in Turkey: nt J Technol Assess Health Care. 2008 Spring;24(2):235-  
..
- Sajjadi, N. Rajabi1, M. Hamidi1, M. Hajizadeh4A. (2019). SWOT analysis of the marketing of badminton premier league of Islamic Republic of Iran. Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte, vol. 8 n.o 1, 107-144
- Taghibigloo N., Kohandel M., Darbani H., Heidary A. (2011) STRATEGIES FORMULATION FOR CHAMPIONSHIP SPORTS IN ZANJAN PROVINCE, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, August 2011, Vol. 1, Special Issue, ISSN: 2222-6000
- Takano, S-ei. (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.8, No. 0, PP: 954- 969.
- Torbati A, Arsanjani MA, Firoz Shahi M. Creating Supply Chain Management Strategy Map with Using Causal Loop Diagram and Balanced Scorecard. Journal of Modeling in Engineering 2015; 13(42): 151-65[[[rrr si]]]
- Topaloglu, M., & Tekkanat, E. (2015). Identifying the Usage of Information Technologies and Literacy Levels. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 182, 574-533.
- Yong, J.Y. & Mohd-Yusoff, Y(2016), tt yyyigg Th Iff lucce Of tt rtt ggi Hmm Resource Competencies On The Adoption Of Green Human Resource Management Practices, Industrial And Commercial Training, 48(8), 416 – 4>>.
- Wang D. , Shyu C. ( 2008 ) ; Will The Strategic Fit Between Business And HRM Strategy Influence HRM Effectiveness And Organizational Performance ? ; International Journal Of Manpower, Vol. 29,.
- Athens 2004 Olympic Games: Medal Table, 2004, www.olympic.org.
- Strategic Plan (2012), Sport and Recreation South Africa for the fiscal years 2012 – 6666. www.rraaggy
- Strategic plan, royal yacht club of victoria, (۰۰۰۰). www.rycv.yachting.org