

## مقاله پژوهشی

## تحلیل ورزش جانبازان استان مازندران به روش SWOT با تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات

ارشد رحیمی گلوگاهی<sup>۱</sup>، محمد حامی<sup>۲\*</sup>، وحید شجاعی<sup>۳</sup>

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

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

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

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۳/۳۱)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۸/۰۲/۱۶)

## Analysis of Veterans' Sport in Mazandaran Province by SWOT with Emphasis on Information and Communication Technology

Arshad Rahimi Galougahei<sup>1</sup>, Mohammad Hami<sup>2\*</sup>, Vahid Shojaei<sup>3</sup>

1. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

2. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

Received: (2019/05/06)

Accepted: (2019/06/21)

## Abstract

The aim of this study was to compile strategic planning for veterans of Mazandaran province with emphasis on information and communication technology. The research method was descriptive-survey. The statistical population of the study included all managers and deputies of the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs of Mazandaran province and all of the 21 suburbs of Mazandaran province including 58 people who were involved in the planning of veterans' sports in Mazandaran province. Data were analyzed using descriptive statistics and Friedman test. The findings showed that there were 17 strength points, 25 weakness points, 13 opportunities, and 19 threats in the field of veterans sport in Mazandaran province; after analyzing points in 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.

According to the results of this study, it could be concluded that the most important strategy for developing veterans' sports in Mazandaran province with an emphasis on information and communication technology are: developing strategic plan and continuous monitoring and evaluation of educational and sports programs and least significant strategies are activating the marketing sector and attracting financial resources in support of activities of the Veterans Foundation

**Keywords:** Sport, Veterans, Information and Communication Technology, Strategy, SWOT Matrix.

## چکیده

هدف از این پژوهش، برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران با تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات است. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی-پیمایشی، است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران و کلیه ۲۱ شهرستان تابعه استان مازندران به تعداد ۵۸ نفر بود که در زمینه برنامه‌ریزی ورزش جانبازان استان مازندران فعالیت می‌کنند. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که در زمینه ورزش جانبازان استان مازندران، ۱۷ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۹ نقطه تهدید وجود دارد که پس از تجزیه و تحلیل آنها در ماتریس (SWOT) مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران در منطقه WT قرار دارد و بر اساس تحلیل‌های راهبردی اقدام به برنامه‌ریزی راهبردهای لازم برای توسعه ورزش جانبازان در این استان شد. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که از مهم‌ترین راهبردهای لازم برای توسعه ورزش جانبازان استان مازندران با تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات عبارتند از: به اجرا در آوردن برنامه استراتژیک و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های آموزشی و ورزشی و کم‌اهمیت‌ترین عامل آن شامل فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از فعالیت‌های بنیاد جانبازان است.

**واژه‌های کلیدی:** ورزش، جانبازان، فناوری اطلاعات و

ارتباطات، راهبرد، ماتریس SWOT

\*Corresponding Author: Mohammad Hami

Email: mohammadhami@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: محمد حامی

پست الکترونیک: mohammadhami@yahoo.com

## مقدمه

شده که بر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر چه بیشتر به منابع تعیین‌کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی مؤثر بر آن توجه کند. اکنون آشکار شده است که برنامه‌ریزی برای هر پدیده‌ای مستلزم دارا بودن نگرش جهانی است و ورزش از این قاعده مستثنی نیست. شناخت سیاست‌های درست و تعیین راهبردهای منطقی، سرنوشت هر جامعه‌ای را رقم می‌زند (اندام، عنبریان و پارساجو، ۱۳۹۶).

از طرفی، با ورود فناوری اطلاعات به سازمان، عملکردهای مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییر می‌شود. این تغییر در صورتی می‌تواند مؤثر باشد که ابتدا فعالیت‌هایی را که فناوری اطلاعات می‌تواند انجام دهد، شناخته و زمینه بروز این فعالیت‌ها را فراهم نماییم. به جرأت می‌توان مدعی شد که در طول تاریخ ظهور فناوری‌های مختلف هیچ نوع فناوری نتوانسته همانند فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، در بین رشته‌های مختلف علوم، ارتباط ایجاد نماید (عجمی و عرب چادگانی، ۲۰۱۴). فناوری اطلاعات به عنوان یک پیونددهنده، تمامی علوم روز را به کار می‌گیرد تا بتواند اطلاعات موردنیاز متخصصین، صنایع، سازمان‌ها و بالاخره همه مردم در قسمت‌های مختلف جامعه را در کمترین زمان و برترین وجه ممکن تأمین نماید. به طوری که امروزه فناوری اطلاعات مرزهای کشورهای جهان را درمی‌نوردد و ملت‌ها را در یک جامعه جهانی گرد هم می‌آورد (کوبین و نمبارد، ۲۰۱۰).

امروزه فناوری اطلاعات به عنوان یکی از تکنولوژی‌های نوین بشری، نه تنها دستخوش تغییرات ژرفی نشده است، بلکه به سرعت در حال تأثیرگذاری بر روی الگوهای زندگی، مدیریت، حمل‌ونقل، مسائل امنیتی و دیگر زمینه‌های زندگی انسان است (حقیقی، حامی و شجاعی، ۱۳۹۸). در عصر حاضر فناوری اطلاعات در تعریف قدرت و تمدن جوامع، نقش کلیدی پیدا کرده است، از این‌رو در دو دهه گذشته کشورهای پیشرفته و صاحب فناوری، به فناوری اطلاعات به عنوان محور بنیادین توسعه توجه کرده‌اند. فناوری اطلاعات زیربنای حرکت جوامع و نسل آینده در کلیه زمینه‌هاست و به‌عنوان بستر و ابزار مهم برای رشد سایر بخش‌ها مهم بوده و هست (حسینی، کریمی و زردشتیان، ۱۳۹۶). این مطلب به همراه برنامه‌ریزی‌های راهبردی سایر کشورها نشان می‌دهد که عمق تأثیرات فناوری

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده به‌گونه‌ای که سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند تا آینده‌نگر و محیط‌گرا باشند؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (عباسی و همکاران، ۲۰۱۶). در دنیای امروز داشتن قدرت تجزیه و تحلیل بالا یکی از عوامل مهم در رسیدن به اهداف یک سازمان و رمز موفقیت بسیاری از پروژه‌ها به حساب می‌آید. تعیین استراتژی مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادفانه و پیش‌بینی عوامل خارجی، تضمین‌کننده موفقیت و بیشترین بهره‌وری یک سازمان است. مشخص شدن راهبرد مناسب می‌تواند با توجه به شرایط یک سازمان آن را به بیشترین حد موفقیت هدایت کند و یا در شرایط حیاتی سازمان را از ورشکستگی برهاند. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قدرت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد (عبدالشاه و همکاران، ۱۳۹۵).

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 و یا حتی به‌طور کلی از میان برود؛ به طوری که شرکت افراد به سمت ورزش منجر به بهبود وضعیت جسمانی، سلامت روحی و سرگرمی بهینه افراد می‌شود (فرح‌بخش، ۱۳۹۴). ورزش اکنون به صنعتی تبدیل

سالانه بخش چشمگیری از منابع مادی و معنوی در امر ورزش به هدر می‌رود. باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد. 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 تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در سطح کلان و کشوری در این راستا برداشته شده، 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 و نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت توسعه آن در بین سازمان‌های متفاوت، تحقیق حاضر سعی بر این دارد که به برنامه‌ریزی راهبردی ورزش جانبازان در استان مازندران با تأکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات بپردازد. تا این سازمان بتواند با مشخص کردن چشم‌اندازهای خود به توسعه ورزش در بین جانبازان بپردازد.

### روش پژوهش

روش این تحقیق توصیفی-پیمایشی، از نوع تحقیقات مطالعات راهبردی است که به صورت کمی و کیفی (روش آمیخته) اجرا شده است و از نظر اهداف در رده تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و معاونین اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان مازندران و کلیه ۲۱ شهرستان تابعه استان مازندران به تعداد ۵۸ نفر می‌باشند که در زمینه پایه‌ریزی و تدوین برنامه‌ریزی ورزش جانبازان محترم استان مازندران فعالیت می‌کنند و به علت محدود بودن جامعه تحقیق کلیه اعضای جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه و تبادل نظر به مسئولان، جستجو در منابع کتابخانه‌ای و پیشینه‌ها و همچنین پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که این پرسش‌نامه مشمل بر ۷۴ سؤال در زمینه بررسی قوت‌ها (شامل ۱۷ گویه)،

اطلاعات بسیار عمیق است و نادیده گرفتن آن منجر به نداشتن جایگاهی در عصر جدید خواهد شد (الماسی، ۱۳۹۷). سازمان‌ها باید با فناوری اطلاعات هماهنگ شوند. یک سازمان باید تشخیص دهد که برای اداره کارهایش به چه اطلاعاتی نیازمند است، در غیر این صورت در دریایی از داده‌ها غرق خواهد شد. فناوری اطلاعات این امکان را برای مدیران فراهم می‌سازد که با پردازش سریع اطلاعات امکان کنترل و هماهنگی ساختارهای پیچیده‌تر را داشته باشد. علاوه بر این فناوری اطلاعات موجب می‌شود تا عملکرد سازمان و مدیریت با انسجام و بازخورد سریع پذیرد. همچنین به کارگیری فناوری اطلاعات موجب افزایش توانایی افراد یا سازمان برای ارتباط-های آسان‌تر، دقیق‌تر و کم‌هزینه‌تر می‌باشد (احمدی، ۱۳۹۷).

هم اکنون نیز فناوری اطلاعات با شتابی فزاینده در حال تغییر جهان است و این تغییرات در کلیه عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مشهود است (حسینی، کریمی و زردشتیان، ۱۳۹۶). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از برنامه‌ریزی راهبردی و نیز از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده کردند، توانستند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند (خسروی زاده، ۱۳۸۸). بنابراین امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم 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 یک باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. به این ترتیب سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده کنند (راسخ و همکاران، ۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل وضعیت در مدیریت سازمان‌ها و حوزه‌های گوناگون امری متداول است. به دلیل ماهیت متغیر و تحولات روزافزون اجتماعی و اقتصادی زندگی مدرن، مدیران سازمان‌ها نیازمند مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده برای انطباق سریع با شرایط محیطی هستند (غفرانی و همکاران، ۲۰۰۹). مدیران ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برای تدوین برنامه‌ها و راهبردهای مناسب جهت مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها امری ضروری است (سیف پناهی و همکاران، ۱۳۹۰).

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق حاضر حاکی از وجود ۱۷ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۹ نقطه تهدید در زمینه ورزش جانبازان است که پس از تعیین و رتبه‌بندی آن‌ها، برای تشخیص جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (جدول ۱ و ۲) و ماتریس ارزیابی داخلی (جدول ۳ و ۴) تشکیل شد.

بر اساس جدول یک می‌توان بیان داشت که در میان کلیه گویه‌های مطرح شده در فرصت‌های فراروی ورزش جانبازان و ایثارگران در به‌کارگیری فاوا استان مازندران، گویه‌های رتبه مناسب استان در به‌کارگیری فاوا در بین استان‌ها و قطب ورزشی بودن استان، داشتن افراد مستعد و قهرمانان مطلع در به‌کارگیری فاوا جهت افزایش سطح کیفی ورزش جانبازان و وجود استعدادهای سرشار ورزشی مطلع در به‌کارگیری فاوا در جامعه جانبازان بالاترین میزان اهمیت را از دیدگاه پاسخگویان به پرسش‌نامه را در این بخش دارد. بنابراین باید از این فرصت نهایت استفاده را برد و توجه خاصی به این امر در ساختار تربیت بدنی ورزش جانبازان کرد. همچنین در میان گویه‌های مطرح در فرصت‌ها، کمترین میزان اهمیت را گویه امکان بهره‌مندی از منابع طبیعی و فاوا، دارا می‌باشد.

ضعف‌ها (شامل ۲۵ گویه)، فرصت‌ها (شامل ۱۳ گویه) و تهدیدها (شامل ۱۹ گویه) ورزش جانبازان استان مازندران بود. برای انجام تحقیق حاضر ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷ به دست آمد. روایی صوری پرسش‌نامه توسط چند تن از اساتید صاحب نظر مورد تأیید قرار گرفته و همچنین برای تعیین روایی این پرسش‌نامه از روایی سازه برای کلیه اعضای جامعه آماری استفاده شد. برای تعیین اعتبار این پرسش‌نامه از روش اعتبار سازه عاملی استفاده شد. در تعیین اعتبار سازه عاملی از دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد که ضریب آزمون برابر با  $KMO = 0/88$  محاسبه شد که مناسب بودن داده‌های پرسش‌نامه را نشان داد. سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت از نظر آماری معنادار بود ( $sig=0/002$ ). بنابراین داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب می‌باشند. در نهایت برای تجزیه و تحلیلی یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش جانبازان استفاده شد. همچنین از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

Table 1- External Factors of Evaluation Matrix

ردیف	میانگین	میانگین رتبه	انحراف استاندارد	رتبه (رتبه)
۱	۲/۶۸۹	۵/۸۱	۱/۰۱۲	۱۲
۲	۲/۶۷۲	۵/۸۸	۱/۲۷۵	۱۱
۳	۳/۲۰۶	۷/۹۴	۰/۹۵۰	۴
۴	۳/۳۱۰	۸/۲۸	۱/۰۴۶	۲
۵	۳/۳۱۰	۸/۲۳	۰/۸۴۲	۳
۶	۲/۹۴۸	۶/۸۶	۰/۹۲۵	۸
۷	۳/۰۸۶	۶/۹۷	۰/۸۰۰	۷
۸	۳/۰۰۰	۷/۰۸	۱/۰۷۶	۶
۹	۲/۶۵۵	۵/۵۱	۰/۸۴۹	۱۳

۱۰	رتبه مناسب استان در به کارگیری فاوا در بین استان‌ها و قطب ورزشی بودن استان	۳/۵۰۰	۰/۹۰۳	۸/۹۳	۱
۱۱	حمایت مدیران و مسئولان عالی‌رتبه کشوری از به کارگیری فاوا	۲/۹۶۵	۱/۰۵۹	۷/۴۰	۵
۱۲	وجود سیستم دریافت پیشنهادات و انتقادات در بنیاد شهید و امور ایثارگران	۲/۷۹۳	۰/۹۸۶	۶/۱۰	۹
۱۳	اجرای پروژه‌های به کارگیری فاوا در ورزش در هر استان (شهرستان) مخصوص جانبازان	۲/۷۰۶	۰/۹۹۱	۶/۰۱	۱۰

است که باید با نگاه ویژه به آن، تهدیدها را برطرف و تبدیل به فرصت کرد. همچنین گویه اختلافات موجود بین مدیران ورزشی در به کارگیری فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران، کمترین تهدید را معطوف به ورزش جانبازان و ایثارگران مازندران می‌نماید. نتایج تحقیق نشان داد که ورزش جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران از تهدیدهای متعدد در حیطه-های مختلف برخوردار است. جدول بالا این تهدیدها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

نتایج تحقیق در جدول شماره دو، نشان داد که ورزش جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران از تهدیدهای متعدد در حیطه‌های مختلف برخوردار است. جدول بالا این فرصت‌ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد. در میان گویه‌های مطرح شده در بخش تهدیدات، گویه عدم هزینه و کم شدن بودجه مالی در ارتباط با فاوا، 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 و به کارگیری فاوا در ورزش جانبازان بالاترین تهدیدها، فراروی ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

Table 2- External Factors of Evaluation Mmatrix

رتبه	گویه	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه میانگین (التماسی)
۱	اختلافات موجود بین مدیران ورزشی در به کارگیری فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران	۲/۳۱۰	۰/۸۴۲	۵/۲۱
۲	حاکمیت رویکرد درآمدزایی از به کارگیری فاوا در خدمات ورزشی	۲/۸۱۰	۱/۲۰۶	۸/۱۴
۳	استفاده از اماکن ورزشی برای فعالیت‌های به کارگیری فاوا	۲/۲۷۵	۰/۹۳۲	۵/۴۶
۴	کمبود انگیزه لازم و بی‌حوصلگی و دلزدگی جانبازان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی به دلیل به کارگیری اندک از فاوا	۳/۰۰۰	۱/۱۸۴	۸/۹۳
۵	ضعف دیدگاه مدیران در پذیرش به کارگیری فاوا ورزش جانبازان به عنوان سنگ بنای سلامت جانبازان	۲/۹۱۳	۱/۱۴۳	۸/۵۰
۶	افزایش میزان گرایش به کارگیری فاوا در میان جانبازان	۲/۳۴۴	۱/۲۲۱	۶/۰۹
۷	مشغله بیش از حد جانبازان از جمله مشکلات معیشتی	۳/۵۳۴	۱/۰۷۹	۱۲/۲۸
۸	دخالت منابع قدرت خارج از حوزه ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران در بخش به کارگیری فاوا ورزش جانبازان	۲/۵۵۱	۰/۹۳۹	۶/۴۵
۹	پررنگ بودن جنبه‌های ورزش قهرمانی در برابر ورزش جانبازان در جامعه و رسانه‌ها	۳/۲۹۳	۰/۸۹۸	۱۰/۲۷
۱۰	آگاهی کم مسئولین از رسالت فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران	۳/۴۱۳	۰/۹۵۵	۱۰/۷۹
۱۱	بالا بودن هزینه اجاره سالن‌های ورزشی	۳/۸۹۶	۱/۰۲۰	۱۳/۳۹
۱۲	اختصاص کم امکانات ورزشی در به کارگیری فاوا در ورزش جانبازان	۳/۷۰۶	۰/۹۵۵	۱۲/۷۵
۱۳	عدم توجه به جانبازان از حیث بهره‌مندسازی از به کارگیری فاوا	۳/۳۴۴	۰/۹۴۶	۱۰/۸۲
۱۴	عدم هزینه و کم شدن بودجه مالی در ارتباط با فاوا	۳/۹۳۱	۱/۰۲۳	۱۴/۰۱

۱۵	نوسانات بودجه و اعتبارات تخصیصی ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران و نبود یک معیار	۳/۷۹۳	۰/۹۱۳	۱۳/۰۴	۳
۱۶	عدم همسویی و همکاری سازمان‌های ورزشی استان با ورزش جانبازان	۳/۳۱۰	۰/۹۴۰	۱۰/۳۳	۱۰
۱۷	صنعتی نبودن استان	۳/۷۲۴	۱/۰۲۲	۱۲/۶۳	۵
۱۸	فقدان شبکه ارتباطی (فاوا) مناسب بین ورزشکاران و مدیریت ورزشی استان	۳/۲۲۴	۰/۹۹۱	۱۰/۰۴	۱۲
۱۹	عدم تطابق اماکن و تجهیزات ورزشی با شرایط جانبازان	۳/۳۶۲	۰/۹۶۷	۱۰/۸۷	۷

سمت ضعف بحرانی پیش می‌رویم، میزان رتبه کمتر شده و از چهار به یک 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 می‌شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی کمیته در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنا است که، قوت‌های پیش‌روی ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران بر ضعف‌های آن غلبه داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های آن است. جدول سه ماتریس عوامل درونی ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران را نشان می‌دهد که بعد از قرار دادن نمره نهایی ماتریس داخلی و نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی در ماتریس SWOT مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش جانبازان استان مازندران در منطقه WT قرار دارد (شکل ۱). بعد از به‌دست آوردن جایگاه راهبردی ورزش همگانی در ماتریس SWOT و همچنین تشکیل ماتریس نقاط، قوت، ضعف، فرصت و تهدید اقدام به تدوین راهبردها شد.

برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، فهرست عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) (جدول ۳ و ۴) در ماتریس قرار داده شد. برای ارزیابی عوامل درونی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا مشخص شود که ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل استراتژیک 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 می‌گیرد؛ 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 چهار یا سه به قوت‌ها و رتبه دو یا یک به ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت است که اگر قوت‌ها در حد عالی باشند، رتبه چهار و چنانچه معمولی باشند، رتبه سه می‌گیرند؛ و اگر ضعف‌ها در حد معمولی باشند رتبه دو و چنانچه بحرانی باشند رتبه یک دریافت می‌کنند. لذا روند رتبه‌دهی به گونه‌ای است که هر قدر از قوت عالی به

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

Table 3. Internal Factors of Evaluation Matrix

رتبه (۱ تا ۵)	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه میانگین	رتبه (۱ تا ۵)
۱	برگزاری فعالیت‌های ورزشی رشته‌های مختلف با به‌کارگیری فاوا	۳/۲۲۴	۱/۱۵۵	۱۰/۱۷	۴
۲	وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه و متبحر در به‌کارگیری فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران	۳/۱۷۲	۱/۰۲۸	۹/۷۲	۵
۳	وجود قهرمانان رشته‌های ورزشی	۲/۹۳۱	۱/۱۸۲	۸/۵۹	۱۰
۴	کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات	۲/۹۴۳	۱/۰۹۹	۸/۵۲	۱۱
۵	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی به‌کارگیری فاوا ویژه منابع	۳/۱۳۷	۰/۹۸۱	۹/۲۸	۷

انسانی				
۸	۹/۰۳	۱/۲۵۴	۳/۰۶۹	رایگان بودن مشارکت در فعالیت‌های آموزشی به کارگیری فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران
۱۶	۶/۹۵	۱/۲۸۴	۲/۵۸۶	وجود انجمن‌های آموزشی فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران
۱۷	۶/۹۰	۱/۱۲۹	۲/۶۷۲	وجود نیروهای متخصص و با تجربه در زمینه فاوا
۶	۹/۵۲	۱/۰۵۰	۳/۱۳۷	استفاده از توان و نیروی جانبازان در جهت توسعه به کارگیری فاوا بین کارکنان ورزش جانبازان
۱	۱۱/۴۸	۰/۹۷۷	۳/۵۰۰	استفاده از نیروهای علاقمند به شرکت در کارگاه‌های فاوا
۱۲	۸/۴۳	۱/۳۲۰	۲/۸۹۶	ایجاد فضای با طراوت در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران از طریق برگزاری جشنواره‌های ورزشی درون بنیاد شهید و امور ایثارگران
۱۴	۸/۱۳	۱/۰۹۶	۲/۹۱۳	وجود مدیران متخصص، باتجربه و آشنا به امور فاوا
۹	۹/۰۱	۱/۱۵۴	۳/۰۰۰	برگزاری منظم کارگاه‌های آموزشی فاوا در بنیاد شهید و امور ایثارگران
۱۵	۷/۱۱	۱/۰۲۶	۲/۷۰۶	تمرکززدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای ورزشی به بنیاد شهید و امور ایثارگران
۲	۱۱/۰۹	۱/۰۰۵	۳/۳۷۹	تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی به کارگیری فاوا مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران
۳	۱۰/۸۸	۱/۰۰۵	۳/۳۷۹	توجه به گسترش به کارگیری فاوا در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران
۱۳	۸/۲۱	۰/۹۱۵	۲/۹۳۱	وجود ورزشکاران مدال‌آور مطلع به فاوا در مسابقات برون مرزی در بین جانبازان

## جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

Table 4- Internal Factors of Evaluation Matrix

ردیف	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	رتبه (ویت)
۱	۳/۳۴۴	۱/۱۱۶	۱۴/۱۸	۵
۲	۲/۷۴۱	۰/۸۸۹	۱۰/۳۲	۲۵
۳	۳/۵۳۴	۱/۳۶۶	۱۶/۰۸	۲
۴	۳/۱۵۵	۰/۸۷۴	۱۳/۴۷	۱۰
۵	۲/۹۸۲	۰/۹۹۹	۱۲/۳۰	۱۵
۶	۳/۲۲۴	۰/۸۹۹	۱۳/۵۶	۹
۷	۳/۰۶۹	۰/۹۷۰	۱۲/۵۷	۱۴

تربیت بدنی و اجرای آن در سطوح ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران				
۸	نداشتن اتاق فکر و شورای راهبردی در بنیاد شهید و امور ایثارگران	۳/۱۰۳	۱/۱۴۹	۱۲/۶۶
۹	ناکافی بودن اعتبارات	۳/۸۲۷	۱/۳۵۲	۱۸/۳۵
۱۰	فرسایشی شدن امکانات فاوا در بنیاد شهید جانبازان	۳/۱۰۳	۰/۹۶۷	۱۳/۲۹
۱۱	عدم تشویق و پاداش مناسب جهت قدردانی از جانبازان	۳/۰۱۷	۱/۰۳۴	۱۲/۰۶
۱۲	عدم اعتبار لازم جهت پرداخت حق الزحمه مربیان و اساتید دوره-های آموزشی	۳/۰۰۰	۱/۲۲۸	۱۱/۶۷
۱۳	دوشغله بودن و انتصابی بودن ریاست هیئت استانی	۲/۷۰۶	۱/۰۰۸	۱۱/۰۶
۱۴	عدم امکان شناسایی و پروراندن استعداد های ورزشی در بین جانبازان	۳/۲۲۴	۰/۸۵۹	۱۳/۷۱
۱۵	عدم تصویب بودجه و منابع مالی کافی در جهت توسعه و رشد فاوا	۳/۴۳۱	۱/۰۲۷	۱۵/۳۹
۱۶	عدم توجه به افزایش سطح آموزشی فاوا به جانبازان	۲/۸۱۰	۰/۹۶۳	۱۰/۷۲
۱۷	توجه محض به کسب مقام توسط تیم‌ها	۲/۹۶۵	۰/۹۵۴	۱۱/۶۳
۱۸	عدم توجه به گروه‌های خاص جانبازان	۲/۹۸۲	۰/۸۸۸	۱۱/۶۲
۱۹	نبود نظام داوطلبی منسجم در بین ورزش جانبازان	۳/۲۷۵	۰/۹۳۲	۱۳/۷۲
۲۰	عدم انعکاس فعالیت‌ها و برنامه‌ها و نتایج رویدادها در رسانه‌های محلی	۳/۰۸۶	۱/۱۸۸	۱۱/۹۱
۲۱	کمیت و کیفیت پایین برخی از تجهیزات فاوا	۳/۴۳۱	۱/۱۵۶	۱۵/۵۵
۲۲	نبودن تشکل‌های غیردولتی در حوزه ورزش و آموزش بنیاد شهید و امور ایثارگران	۳/۲۷۵	۱/۰۸۸	۱۳/۷۴
۲۳	فقدان متولی و سیستم ارزیابی مناسب از فعالیت‌های آموزشی و ورزشی جانبازان	۲/۹۸۲	۰/۸۶۸	۱۱/۲۹
۲۴	عدم حمایت برخی از مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران از تیم‌ها برای مشارکت و...	۲/۹۶۵	۱/۰۷۵	۱۱/۳۱
۲۵	ضعف بازاریابی و عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع مالی در توسعه موارد آموزش فاوا در بنیاد جانبازان	۳/۱۲۰	۱/۱۸۵	۱۲/۸۴

بدیهی است جهت ارتقاء و توسعه فاوا در ورزش جانبازان بنیاد ایثارگران استان مازندران نیاز است به این بخش توجه کافی و ویژه‌ای مبذول داشت، همچنین از میان گویه‌های مطرح شده در این قسمت، گویه وجود مدیران متخصص، باتجربه و آشنا به امور فاوا کمترین میزان اهمیت در نقاط قوت ورزش کارکنان دانشگاه را داراست.

همان‌طور که در جدول چهار مشاهده می‌شود، می‌توان بیان داشت که در میان کلیه گویه‌های مطرح شده در نقاط ضعف ورزش جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران، ناکافی بودن اعتبارات، کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از سایر سازمان‌های دولتی و مردمی جهت توسعه فاوا و کمیت و

نتایج تحقیق نشان داد که ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران از قوت‌هایی متعدد در حیطه‌های مختلف برخوردار است. جدول بالا این قوت‌ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد. مطابق نتایج جدول سه در میان کلیه گویه‌های مطرح شده در نقاط قوت ورزش جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران، گویه‌های استفاده از نیروهای علاقمند به شرکت در کارگاه‌های فاوا، گردهمایی به‌کارگیری فاوا مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران توجه به گسترش به‌کارگیری فاوا در مراکز بنیاد شهید و امور ایثارگران دارای بالاترین میزان اهمیت در این بخش می‌باشند.



این قسمت، گویه‌های وجود افراد ناکارآمد در رأس امور ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران در راستای توسعه فاوا، عدم توجه به افزایش سطح آموزشی فاوا به جانبازان و دوشغله بودن و انتصابی بودن ریاست هیئت استانی دارای کمترین میزان اهمیت است. استراتژی‌های مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه‌های خود استفاده کند.

همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران به منطقه WO ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، استراتژی‌های این منطقه نیز برای پیشبرد فاوا در ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران قابل استفاده است.

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۲۲ استراتژی شامل استراتژی SO، استراتژی ST، استراتژی WO و استراتژی WT برای ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران تدوین شد.

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی استراتژی 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 استراتژی‌های SO، از استراتژی‌های ST، WO و WT استفاده نمایند. جدول پنج راهبردهای تحقیق را نشان می‌دهد.

کیفیت پایین برخی از تجهیزات فاوا بالاترین نقطه ضعف، از دیدگاه پاسخگویان به پرسش‌نامه را در این بخش دارد.

بنابراین جهت برطرف کردن این ضعف، باید توجه خاصی به این امر در ساختار تربیت‌بدنی جانبازان و امور ایثارگران مازندران صورت گیرد. همچنین در میان گویه‌های مطرح در نتایج تحقیق نشان داد که ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران از ضعف‌های متعدد در حیطه‌های مختلف برخوردار است. جدول بالا این ضعف‌ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها بر اساس نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد.

شکل یک ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از جداول سه و چهار مشخص شد که موقعیت استراتژیک ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران در منطقه WT (تدافعی) قرار دارد. لذا باید از



شکل ۱- ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش جانبازان و ایثارگران استان مازندران

Figure 1- Simultaneous =Matrix of Internal and External Factors of Veterans' Sports in Mazandaran Province

**جدول 5- ماتریس نقاط، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، استراتژی‌های ورزش جانبازان و امور ایثارگران استان مازندران**  
**Table 5- Matrix Points, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Veterans' Sports Strategies and Veterans Affairs in Mazandaran Province**

انواع راهبردهای تحقیق	
راهبردهای WO	راهبردهای SO
<p>1. تدوین برنامه استراتژیک و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و آموزشی فاوا بنیاد شهید و امور ایثارگران مازندران به وسیله اساتید برجسته و افراد مستعد</p> <p>2. انعکاس فعالیت‌ها و برنامه‌ها و نتایج رویدادها در رسانه‌های محلی و تشویق کارکنان و جانبازان، توجه به علائق‌شان با افزایش سطح کیفی و جذابیت ورزش</p> <p>3. استفاده از اماکن موجود جهت رفع کمبود امکانات، منابع مالی و جمعیت کارمندان، جانبازان و ایثارگران</p> <p>4. برگزاری همایش‌های منظم درون استانی و شهرستانی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی</p> <p>5. افزایش سرانه اماکن ورزشی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی</p>	<p>1. بهره‌مندی از اساتید برجسته و نیروهای متخصص و با تجربه برای حضور بیشتر کارکنان در فعالیت‌های آموزشی فاوا با توجه به جمعیت کارکنان بنیاد شهید، جانبازان و امور ایثارگران استان</p> <p>2. بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب و اماکن آموزشی رایگان و نیروهای متخصص و با تجربه جهت حضور کارکنان مستعد بنیاد شهید، جانبازان و ایثارگران استان</p> <p>3. فرهنگ‌سازی در زمینه به‌کارگیری فاوا بین کارکنان، جانبازان و ایثارگران با استفاده از نیروهای کیفی و متخصص</p> <p>4. کسب میزبانی رویدادها و همایش‌های فاوا برای کارکنان، جانبازان و ایثارگران با وجود گروه‌ها و ورزشکاران مستعد در مراکز بنیاد استان</p> <p>5. مشارکت رایگان در فعالیت‌های آموزشی کارکنان، جانبازان و ایثارگران با وجود فرهنگ آموزش و ورزش و جذابیت آن در بین کارمندان، کارکنان، جانبازان و ایثارگران و انجمن‌های بنیاد شهید، جانبازان و امور ایثارگران</p> <p>6. توجه به گسترش آموزش و 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 در بین استان‌ها و پتانسیل خوب نیروی انسانی و مادی و طبیعی در استان</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST
<p>1. به اجرا درآوردن برنامه استراتژیک و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های آموزشی و ورزشی توسط مسئولین واحد ورزش کارکنان، جانبازان و امور ایثارگران</p> <p>2. ایجاد نظام پاداش جهت جذب کارکنان، جانبازان و ایثارگران در فعالیت‌های آموزشی و ورزشی</p> <p>3. ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکل‌های غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در فعالیت‌های آموزشی و ورزشی کارکنان، جانبازان و ایثارگران</p> <p>4. برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌های منظم آموزشی و ورزشی درون استانی و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم در کارکنان، جانبازان و ایثارگران</p> <p>5. فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از فعالیت‌های بنیاد جانبازان و ایثارگران</p>	<p>1. استفاده از نیروهای متخصص، خلاق و با تجربه جهت کاهش اختلافات و افزایش انگیزه کارکنان برای شرکت در فعالیت‌های آموزشی و ورزشی</p> <p>2. آگاه کردن کارکنان و مسئولین ورزش در بنیاد شهید، جانبازان و امور ایثارگران از مضرات کم اطلاعی درباره فاوا توسط مدیر فوق برنامه و اساتید و نیروهای کیفی و متخصص در بنیاد شهید مازندران</p> <p>3. افزایش ساعات کلاس‌های آموزشی و فوق برنامه رایگان و تخفیف ویژه جهت حضور کارکنان، جانبازان و ایثارگران</p> <p>4. انتخاب افراد متخصص و با کفایت و جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص در بخش‌های مختلف بنیاد شهید و امور ایثارگران</p> <p>5. ایجاد شبکه ارتباطی قوی بین مدیران فوق برنامه و هیئت استانی ورزش کارکنان جهت یکپارچه‌سازی برنامه‌ها و کاهش هزینه‌های جاری</p> <p>6. ترویج تفریحات سالم در میان جانبازان و تزریق بودجه مالی کافی با ایجاد فضای با طراوت در مراکز بنیاد شهید</p>

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در زمینه ورزش جانبازان استان مازندران، ۱۷ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۹ نقطه تهدید وجود دارد 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 (شکل ۱). سازمان‌هایی که استراتژی WT را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن 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 روبه‌رو می‌شود، در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. معمولاً سازمان‌ها با توجه به منطقه قرار گرفتن در یکی از چهارخانه ماتریس درونی و بیرونی، یکی از راهبردهای WO، ST، SO یا WT را انتخاب می‌کنند (دیوید، ۲۰۰۱) که با توجه به این‌که ورزش جانبازان استان مازندران در موقعیت WT قرار دارد، لذا غالب راهبردهای انتخابی از منطقه WT است. راهبردهای تدوین شده در منطقه WT برای توسعه ورزش جانبازان استان مازندران عبارتند از:

۱- به اجرا درآوردن برنامه استراتژیک و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های آموزشی و ورزشی توسط مسئولین واحد ورزش کارکنان، جانبازان و امور ایثارگران، این راهبرد با تحقیقات غفرانی و همکاران (۱۳۸۸)، عباسی و همکاران (۲۰۱۶)، خسروی‌زاده (۱۳۸۸)، آصفی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در دنیای کنونی عرصه رقابت بسیار سخت و تنگ است. شرط ماندگاری در این محیط ارائه خدمات و محصولات جدید و برتر است. در این میان تحقیق و توسعه فاوا نقش عمده را ایفا می‌کند. جهت طراحی نظام تحقیق و توسعه فاوا در ورزش جانبازان لازم است که از پژوهش‌های نظری و کتابخانه‌ای فاصله گرفته و بیشتر به موضوع‌های کاربردی فاوا پرداخته و ارتباط و تعامل نزدیکی با مراکز و سازمان‌های اجرایی فاوا برقرار کرد (الماسی، ۱۳۹۷). طراحی نظام تحقیق و توسعه فاوا در ورزش جانبازان نیازمند وجود ساختار و تشکیلات نظام‌مندی است که کلیه واحدهای تحقیقاتی خرد در بدنه ورزش را به هم پیوند داده و تصمیم‌گیری در سطح کلان در تمامی واحدهای خرد و زیرمجموعه‌های این ساختار ورود نماید. با عنایت به نقاط ضعف موجود و فرصت‌های یاد شده، به نظر می‌رسد اتخاذ راهبردی مناسب که بتواند به بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف تأکید نماید، لازم و ضروری است. راهبرد «تدوین برنامه استراتژیک و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها به-

وسيله مسئولین واحد ورزش جانبازان» نیز به همین منظور تدوین شده است.

۲- ایجاد نظام پاداش جهت جذب کارکنان، جانبازان و ایثارگران در فعالیتهای آموزشی و ورزشی؛ این راهبرد با تحقیقات خسروی‌زاده (۱۳۸۸)، نصیرزاده (۱۳۹۰)، عباسی و همکاران (۲۰۱۶)، غفرانی و همکاران (۱۳۸۸)، جوادی‌پور (۱۳۹۲)، صفایا (۲۰۱۴)، صادقیان و همکاران (۱۳۹۳)، وینتر (۲۰۰۱) همخوانی دارد. «ایجاد نظام پاداش جهت جذب کارکنان، جانبازان و ایثارگران در فعالیتهای آموزشی و ورزشی» از ترکیب ضعف عدم تشویق و پاداش مناسب جهت قدردانی از جانبازان شرکت‌کننده در فعالیتهای آموزش و ورزش با تهدید کمبود انگیزه لازم و بی‌حوصلگی و دلزدگی جانبازان برای شرکت در فعالیتهای آموزشی و ورزشی، افزایش میزان گرایش به فعالیت‌های جایگزین در میان جانبازان حاصل گردید. شیورز (۲۰۰۰)، نظریه خود را بر تعادل روان‌شناختی بنا می‌کند. بدین معنا که نیازهای روانی، تأمین و تعادل فکری ایجاد شود. وی ادعا می‌کند که تعادل، وضعیتی است که در رفتار، ایجاد انگیزش کند و باید بتواند 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 گردد (احمدی، ۱۳۹۷). روان‌شناسان معتقد هستند تعادل میان فکر و جسم به‌وسیله تفریحات سالم می‌تواند دوباره به‌وجود آید. فرد احساس تعادل و هماهنگی موقت می‌کند. از این رو، تفریحات سالم در نهایت به بازآفرینی یا تولد دوباره روانی می‌انجامد (الماسی، ۱۳۹۷). از جمله راهبردهای مهم در سند برنامه ملی کشور استرالیا، ایجاد نظام پاداش جهت جذب ورزشکاران در فعالیتهای آموزشی است و برای حمایت از مربیان در این کشور، برنامه اعتبارنامه مربی‌گری تدوین شده که سالانه حدود ۳۰۰۰۰ مربی از آموزش‌های لازم بهره‌مند می‌شوند (عجمی و عرب چادگان، ۲۰۱۴). ایجاد نظام پاداش از جمله عوامل مهم در توسعه فعالیتهای آموزشی و ورزش محسوب می‌شود که بسیاری از تحقیقات انجام شده، یکی از علل عدم روی آوری به سوی ورزش را کمبود انگیزه و پاداش ذکر کرده‌اند (نصیرزاده، ۱۳۹۰). با به‌کارگیری این استراتژی سبب افزایش انگیزه جانبازان و حتی مربیان جهت جذب شرکت‌کنندگان به فعالیتهای آموزشی و ورزشی خواهیم بود.

۳- ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکل‌های غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در فعالیتهای آموزشی و ورزشی کارکنان، جانبازان و ایثارگران، این راهبرد با تحقیقات خسروی‌زاده (۱۳۸۸)، نصیرزاده (۱۳۹۰)، عباسی و همکاران (۲۰۱۶)، جوادی‌پور (۱۳۹۲)، صادقیان و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد، اما با تحقیق غفرانی

و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی ندارد. دلیل ناهمخوانی ممکن است که اختلاف در جامعه آماری و نوع تحقیقات باشد. یکی از عوامل مؤثر در بروز ایجاد نظام داوطلبی منسجم، تشکل‌های غیردولتی و خلاقیت و نوآوری در یک جامعه، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تأثیر بر روی یکدیگر به پیشرفت جامعه در حیطه‌های متفاوت کمک می‌کنند (احمدی، ۱۳۹۷). 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 (جعفرزاده زرنیدی، رزاقی و میرزااکبری، ۱۳۹۸). بنابراین لازم است که مسئولین از فرایند به‌کارگیری این مقوله‌ها در بخش‌های خود آگاه باشند تا با استفاده از این عوامل دستیابی به اهداف به صورت کارآمد و اثربخش باشد (ممتازبخش، ۱۳۸۶). ایجاد نظام داوطلبی منسجم در تعاملات اجتماعی، توانایی مهارت‌های روانی افراد را ارتقاء داده و نهایتاً مهارت‌های آن‌ها در سطح مطلوبی می‌تواند قرار گیرد.

۴- برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌های منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم در کارکنان، جانبازان و ایثارگران؛ این راهبرد با تحقیقات خسروی‌زاده (۱۳۸۸)، سیف-پناهی (۱۳۹۰)، غفرانی (۱۳۸۸)، جوادی‌پور (۱۳۹۲)، صادقیان و همکاران، ویتنر (۲۰۰۱) همخوانی دارد اما با تحقیقات نصیرزاده (۱۳۹۰) و ممتازبخش (۱۳۸۶) همخوانی ندارد. برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌های منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی نه تنها باعث می‌شود استعدادها شناسایی شده از مسیر در اختیار قرار گرفتن برای کسب نتیجه مطلوب برای کشور منحرف نخواهند شد، 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. 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 انجام گرفته توسط دولت، مجلس و مسئولان کشور را برجسته سازند و در اختیار جامعه قرار دهند، به نظر می‌رسد با وجود دلگرم شدن قهرمانان حاضر برای کسب نتایج بهتر در آینده، بسیاری دیگر از استعدادهای موجود در ورزش و همچنین سایر افراد به ورزش قهرمانی روی آورند (الماسی، ۱۳۹۷). از این رو توجه مدیران و مسئولان حوزه ورزش به نقاط قوت مستخرج از نتایج پژوهش حاضر برای توسعه ورزش جانبازان توصیه می‌شود.

۵- فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از فعالیت‌های ورزش بنیاد جانبازان و ایثارگران، این راهبرد با تحقیقات غفرانی (۱۳۸۸)، سیف پناهی (۱۳۹۰)، خسروی‌زاده (۱۳۸۸)، آصفی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. استراتژی «فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از فعالیت‌های ورزش بنیاد جانبازان و ایثارگران» 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 بالا بودن هزینه‌های آموزشی و ورزشی حاصل گردید. دولت چین از یک طرف برای ارائه خدمات به مردم از آنان پول دریافت می‌کند، از سوی دیگر با توسعه برنامه‌های حمایتی به بخش خصوصی در همگانی کردن آموزش و ورزش کمک می‌کند (اندام و همکاران، ۱۳۹۶). دولت سوئد به سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی، امتیازهای ویژه‌ای می‌دهد تا در نیل به گسترش فاوا، قوی‌تر عمل کند. بخشی از درآمد سازمان‌های فوق، از طریق اخذ شهریه‌های عضویت، تمرین و آموزش، تأمین می‌گردد و دولت به منظور حمایت از توسعه فاوا و تشویق مردم به مشارکت، معافیت‌های مالیاتی برای این سازمان‌ها در نظر می‌گیرد (احمدی، ۱۳۹۷). به‌طور کلی، تقریباً در همه کشورها بخش خصوصی به کمک دولت می‌آید.

به‌طور کلی بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که مسئولین و دست‌اندرکاران ورزشی جهت پیشبرد اهداف ورزش همگانی نیاز به تدوین استراتژی دارند که با بهره‌گیری از آن می‌تواند به عنوان یکی از راهکارهای راهبردی جهت تقویت ورزش جانبازان در جامعه بهره ببرند.

در ادامه بر مبنای یافته‌های این تحقیق پیشنهاداتی برای رشد و توسعه ورزش جانبازان استان مازندران آورده شده است.

۱- بهره گرفتن از رسانه‌ها و به‌ویژه رادیو و تلویزیون در فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی جامعه جانبازان از اهمیت ورزش است.

۲- با توجه به اینکه یکی از ضعف‌های ورزش جانبازان استان مازندران، عدم استفاده از نیروهای متخصص می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود که مسئولان در استخدام، افراد دارای تخصص را در اولویت قرار دهند.

۳- زمینه‌های فعال‌سازی دفتر مدیر فوق برنامه و تربیت بدنی در بنیاد جانبازان با نظارت مستمر اداره ورزش و جوانان، به وجود آید.

۴- منابع انسانی و تجهیزاتی دفترهای مدیر فوق برنامه و تربیت بدنی در بنیاد جانبازان توسعه یابد و همچنین نقش مدیر فوق برنامه و تربیت بدنی در امر ورزش همگانی مشخص و بارز گردد.

مازندران و تمام معاونان این اداره و همچنین رؤسای 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 عاقبت بخیری داریم.

## References

1. Abbasi, H., Khanmoradi, S., Eydi, H., & Rasekh, N. (2016). Quantitative Strategic Planning of General Office of Sports and Youth in Regard to Championship Sport Using QSPM in Kermanshah. *International Journal of Sports Science*, 6 (2): 36-45. (Persian)
2. Ahmadi, M. (2018). Study of the information literacy level in the post graduated physical education student in south east region. *Communication Management in sports media*, 5( 20), 26-37. (Persian)
3. Ajami S, Arab-Chadegani R. (2014). The effects of applying information technology on job empowerment dimensions. *J Educ Health Promot*. 3(1): 15-22.
4. Almasi, S. (2018). Design information management system (MIS) for sports events in Sports and youth departments. *communication Management in sports media*, 6 (22): 1-10. (Persian)
5. Andam R., Aghaee A.A., Anbarian M., & Parsajoo A. (2017). Strategic Analysis of Women's championship sports of Hamedan province with SWOT Technique. *Contemporary study in Sport Management*, 6(12): 1-16. (Persian)
6. Asefi A., Khabiri M., Asadi H., & Godarzi M. (2015). Effective organization factors influencing the institution of public sport in iran. *journal of sport management and behavior*, 20: 63- 76. (Persian)
7. Farahbakhsh, M. (2015). Investigating the Relationship between Cultural Dimensions and the Entrepreneurial Trend of the Managers of the Cooperative Rooms of Iran. Master's thesis of Industrial Management, Faculty of Economics and Administration, Mazandaran University. (Persian)
8. Ghofrani M., Goudarzi M., Sajjad N., & Jalali Farahani M. (2009). design and codify a development strategy for public sport in Sistan and Baluchistan, *The Journal of Movement*, 9: 107- 131.
9. Haghghi M., Hami M., & Shojaei V. (2019). Consideration of the Effective Factors on the Agility Creating in the General Directorate of Sports and Youth in Mazandaran. *Communication Management in sports media*, 6( 24), 1-10. (Persian)
10. Hosseini, M., Karimi, J., & Zardoshtian, Sh. (2017). The Relation of Information, Communication Technology with Organizational Entrepreneurship and Change Management from the Viewpoints of Employees of the Offices of Sport and Youthin in Kermanshah Province. *communication Management in sports media*, 4 (16): 45-53. (Persian)
11. Jafarazadehzrandi M., Razaghi M.E., & Mirzaakbari A.(2019). The IT position in the development of entrepreneurship opportunities in sport. *Communication Management in sports media*, 6(24). 70-80. (Persian)
12. Javadipor M., & Samienia M. (2014). public sport in Iran and codify strategy, perspective and future planning. *Applied research in sport management*, 4: 21- 30. (Persian)
13. Khosravizade E. (2008). studying and designing a strategic plan for National Olympic Committee in Iran, mission PhD, Tehran University. (Persian)
14. Momtazbkhsh M. (2008). strategies of promotion and development of women's public sport, *Police Science. journal of Police Science*, 9(2): 62- 53. (Persian)
15. Nasirzadeh A. (2002). A strategic planning for public sport Kerman. *National*

۵- از فارغ‌التحصیلان در رشته تربیت بدنی و فناوری اطلاعات و ارتباطات برای مدیریت دفتر فوق برنامه استفاده گردد.

## سپاس‌گزاری

اگر کسی لایق سپاس باشد، آن خداوندی است که به ما نعمت وجود بخشید و ما را هدایت کرد، اما به رسم ادب از زحمات رییس محترم اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان

Conference on Recent scientific achievements in the development of sport and physical education, Gorgan, 116- 132. (Persian)

16. Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions-A real options perspective. *Int. J. Production Economics*, 125 324-334.

17. Rasekh N., Sajjadi S.N., Hamidi M., & Khabiri M. (2014). The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. *Journal of Faculty of Physical Education, University of Tehran*, 7(3): 309- 334. (Persian)

18. Sadegian Z., hosaini S., & farzam F. (2015). Examine the role of the media in the fields of sports. *journal of sport management and behavior*, 20: 35- 44. (Persian)

19. Safania A. (2014). Designing a Development Strategy for the Public Sport: a Case Study in Mazandaran Province. *Annals of Applied Sport Science*, 2(1): 87-100. (Persian)

20. Seifpanahi Shabani J., Goodarzi M., Hamidi M., & Khatibi A. (2011). design and codify a development t strategy for championship sport in kurdstan. *journal of Movement*, 8: 73- 57. (Persian)

21. Vinther P. (2001). No money No sport, *Olympic Message*, 42: 65-6.

