

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۶، شماره ۲۲، پاییز ۱۳۹۷

ص ص : ۱۱۷-۱۰۵

تدوین برنامه راهبردی برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما

انوشیروان آریامنش^۱ - سارا کشکر^{۲*} - حمید قاسمی^۳ - حبیب هنری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه

علامه طباطبائی، تهران، ایران ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت : ۰۶ / ۰۸ / ۱۳۹۶ ، تاریخ تصویب : ۱۵ / ۰۴ / ۱۳۹۷)

چکیده

هدف از این پژوهش تدوین برنامه راهبردی برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بود. روش اجرای تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر استراتژی ترکیبی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه متخصصان، سردبیران و مدیران ارشد برنامه‌های ورزشی صداوسیما و نیز کلیه برنامه‌سازان ورزشی سیما بود که با توجه به روش تحقیق، نمونه تحقیق در بخش کیفی شامل مدیران برنامه‌های ورزشی صداوسیما، سردبیران و متخصصان حوزه رسانه ورزشی ($N=20$) بود که به‌طور هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق با خبرگان در بخش کیفی، و در بخش کمی، از پرسشنامه حاصل از بخش کیفی استفاده شد. با استفاده از آزمون K-S توزیع طبیعی داده‌ها بررسی شد. سپس به‌منظور رتبه‌بندی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. برای سایر موارد مندرج در برنامه‌ریزی استراتژیک، برحسب موضوع از تحلیل‌های استراتژیک به‌ویژه تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج نشان داد موقعیت برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد که برای آن پنج استراتژی تدوین شد.

واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، برنامه‌های ورزشی، تهدید، رادیو ورزش، ضعف، فرصت، قوت.

مقدمه

رسانه‌ها قوی‌ترین ابزار برای طرح و رواج اندیشه‌ها و کارآمدترین وسایل برای نفوذ فرهنگ‌ها و نگرش‌ها به قلب جوامع محسوب می‌شوند (۶) و به منبع غالب شکل‌گیری واقعیت‌های اجتماعی در جوامع تبدیل شده‌اند (۱۷). در واقع بخش عمده‌ای از نگرش ما به دنیا ریشه در پیام‌های رسانه‌ای دارد که از پیش ساخته شده‌اند. آنها به لحاظ دارا بودن دامنه نفوذ وسیع، اثر مستقیمی بر ارزش‌ها و هنجارهای جامعه دارند (۱۹). امروزه رسانه‌ها عامل بسیار مؤثری در شکل‌گیری ارزش‌های اجتماعی به‌شمار می‌روند که در بخش ورزشی، محتوای برنامه‌ها و مطالب درج‌شده در آن می‌تواند تأثیر بسزایی در پیشرفت و بهبود وضعیت کشور داشته باشد (۹). بنابراین رسانه‌های جمعی مانند رادیو، تلویزیون و روزنامه‌ها نقش مهمی در اطلاع‌رسانی، توسعه نظرها در خصوص ورزش و پیشرفت در آینده دارند (۸). به‌طوری‌که توسعه و پیشرفت واقعی کشورها شاخص‌های مختلفی دارد که از مهم‌ترین آنها ورزش است (۴). امروزه ورزش از عوامل تأمین سلامت جسمانی و روانی افراد جامعه محسوب می‌شود. معرفی الگوهای ورزشی در تمامی جهان از طریق رسانه‌ها موجب شده است تا جوانان در سراسر جهان الگوهای مقبولی را که رسانه‌ها معرفی می‌کنند، الگوی خود قرار دهد و با آنها شبیه‌سازی کنند؛ همچنین قدرت رسانه‌های جمعی موجب مطالعات وسیعی در زمینه تأثیر رسانه در دامنه‌ای گسترده شده است. این نگرش سبب توجه بیشتر دولت‌ها از نظرهای اقتصادی روی رسانه‌های جمعی می‌شود (۸). از این‌رو امروزه، کشورها دریافته‌اند که توسعه ورزش در ابعاد مختلف و بهره‌گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه‌ریزی و سیاستگذاری مناسب میسر نیست (۱۱). بنابراین مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در این مقوله یکی از کارکردهای مهم به‌شمار می‌رود (۱۴).

برنامه‌ریزی استراتژیک وسیله‌ای برای پایان دادن و نهایی کردن اهداف خود، و فرایندی است که در آن سازمان با استفاده از برنامه راهبردی خود به اهداف میان‌مدت و بلندمدت دست می‌یابد (۱۸). از سوی دیگر، سازمان‌ها در راستای غلبه بر چالش‌ها و کسب موفقیت در میدان رقابت، باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به‌طوری‌که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند (۱۸). همچنین بقا و دوام سازمان‌ها و توسعه آنها نیازمند درک به‌هنگام فرصت‌های محیطی، تغییرات در بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش است (۱۴). پیچیدگی و ظرافت تصمیم‌گیری در کار، مدیریت استراتژیک را ضروری می‌سازد (۱۳) و استراتژی مدل یا برنامه‌ای است که اهداف، سیاست‌ها و اقدامات سازمان را یکپارچه می‌سازد (۲). هدف از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین راهبردهای رقابتی است. مهم‌ترین قسمت در تدوین راهبردها، انتخاب صحیح راهبردهاست؛ چراکه اولاً هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نیست و ثانیاً با اجرای یک راهبرد اشتباه شرکت ممکن است در چنان گردابی گرفتار آید که دیگر راه بازگشتی نداشته باشد (۱۳). انتخاب راهبرد مناسب، کاری پیچیده و حتی مخاطره‌آمیز است، زیرا هر راهبرد سازمان را به محیط رقابتی خاصی هدایت می‌کند (۱۵). مدیران صداوسیما کشور نیز از این مقوله جدا نیستند و در جهت توسعه برنامه‌های ورزشی و افزایش گرایش افراد و عموم مردم به امر ورزش نقش بسیار مهمی دارند. بنابراین تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب به‌منظور مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها امری ضروری است (۵). از شیوه‌های رایج بررسی وضعیت

سازمان صداوسیما در ارتباط با برنامه‌های ورزشی چگونه است؟

روش تحقیق

روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر راهبرد ترکیبی است و مسیر اجرای آن انجام مصاحبه با استفاده از تکنیک گروه‌های کانونی و همچنین پیمایش با استفاده از پرسشنامه بود. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان، سردبیران و مدیران ارشد برنامه‌های ورزشی صداوسیما (جلسه خبرگان) است و از آنجا که در این تحقیق برای مصاحبه از تکنیک گروه‌های کانونی استفاده می‌شود، تعداد اعضای هر گروه کانونی بین ۸ تا ۱۰ نفر خواهد بود. از آنجا که افزایش تعداد اعضای گروه موجب می‌شود تا برخی اعضا سکوت کنند و تعامل اندکی داشته باشند، امکان عدم ارائه اطلاعات از طرف همه افراد فراهم نخواهد بود، به همین دلیل لازم است تعداد اعضای گروه‌های کانونی حداکثر ۱۰ نفر باشند و در صورت نیاز به مصاحبه با افراد دیگر، می‌توان از تعدد گروه‌های کانونی بهره برد. برای دستیابی به اهداف تحقیق، نمونه‌ها به‌طور هدفمند انتخاب می‌شوند که شامل دو بخش خواهد بود: بخش اول شامل مدیران برنامه‌های ورزشی صداوسیما، سردبیران، متخصصان حوزه رسانه ورزشی ($N=20$) و بخش دوم شامل کلیه برنامه‌سازان ورزشی رسانه ($N=200$).

در مرحله اول تحقیق، در انتخاب نمونه آماری برای مصاحبه با نخبگان سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیأت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما و نیز مدیران برنامه‌های ورزشی سازمان مذکور استفاده شود که شامل مدیران برنامه‌های ورزشی صداوسیما، سردبیران، متخصصان حوزه رسانه

موجود مدل SWOT است. تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار برنامه‌ریزی ساده، اما مؤثر برای شناخت عوامل درونی و بیرونی است که ممکن است بر موفقیت یا عدم موفقیت سازمان تأثیرگذار باشند (۱۶). تحلیل SWOT ابزار مهم پشتیبان تصمیم‌گیری است و به‌طور معمول، به‌منزله وسیله‌ای برای تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی سیستم به‌کار می‌رود (۱۲). به این منظور ابتدا عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی شناسایی و در مرحله بعد به تجزیه و تحلیل و تدوین راهبرد پرداخته می‌شود.

رسانه‌های جمعی منبع غالب شکل‌گیری واقعیت اجتماعی‌اند و مهم‌ترین ویژگی یک عمل نهادی‌شده، واقعیت اجتماعی و ارتباطات ورزشی و برنامه‌های ورزشی است. با توجه به مباحث مذکور و اهمیت و جایگاه رسانه‌های جمعی می‌توان گفت که رسانه‌های جمعی می‌توانند از طریق کانال‌های ارتباطی بزرگ مانند رادیو و تلویزیون و به‌واسطه تبلیغات سازمان‌یافته، در توسعه برنامه‌های ورزشی سودمند بوده و تأثیر بسزایی در فرهنگ‌سازی ورزش داشته باشند. البته با ذکر اینکه مسئله اساسی و مهم، نبود برنامه مدون و برنامه‌های عملیاتی مرتبط با برنامه‌های موجود، نبود مطالعات و عدم شناخت از نقاط قوت و ضعف از یک سو و تهدید و فرصت‌های سازمان صداوسیما کشور از سوی دیگر است و همین مسئله موجب چالش در انتخاب راهبرد مناسب و مشخص در توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیماست، در راستای سند چشم‌انداز ششم و نظامنامه پژوهش کشور، مسئله‌ای که در اینجا با آن مواجهیم، این است که آیا مدیران سازمان صداوسیما نگاهی آینده‌نگر به موضوعات مختلف بیرونی و درونی سازمان صداوسیما کشور دارند و الگوی راهبردی

ورزشی به تعداد ۲۰ نفر بودند. به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۲ استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه به منظور مصاحبه انتخاب و سپس گروه‌های بعدی برای مصاحبه توسط همین گروه معرفی شدند و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع و کفایت نظری رسید. در مجموع با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه شد. در مرحله کیفی از مصاحبه عمیق با خبرگان به عنوان ابزار تحقیق و در مرحله کمی نیز از پرسشنامه برخاسته از مرحله اول به عنوان ابزار تحقیق استفاده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین و درصد فراوانی استفاده شد. همچنین، در بخش آمار استنباطی به منظور شناسایی و رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت و حوزه‌های کلیدی عملکرد از آزمون رتبه‌ای فریدمن، تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ و برای سنجش توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، استفاده شد و اطلاعات مزبور با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS V.22 تجزیه و تحلیل شد. برای سایر موارد مندرج در برنامه‌ریزی استراتژیک، بر حسب موضوع از تحلیل‌های استراتژیک به‌ویژه تحلیل SWOT بهره گرفته می‌شود.

نتایج و یافته‌های تحقیق

برای بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) استفاده شد. نتایج نشان داد که تمام توزیع‌ها از لحاظ آماری نرمال هستند ($P \geq 0.05$). به منظور رتبه‌بندی نقاط قوت برنامه‌های

ورزشی سازمان صداوسیما از آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ استفاده شد. براساس نتایج و یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن بین نقاط قوت برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=67/62$, Sig=0/01).

براساس نتایج «پخش زنده مسابقات ورزشی داخلی و خارجی و تنوع تولیدات ورزشی»، «وجود شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی مختص ورزش و پوشش گسترده برنامه‌های ورزشی» و «عملکرد خوب در بعد سرگرمی و اطلاع‌رسانی» مهم‌ترین نقاط قوت و «ظرفیت همراهی مسئولان در تعامل و مشارکت با برنامه‌های ورزشی صداوسیما» و «ارتباط مناسب با کل خانواده ورزش جهت استفاده در رابطه با تبلیغات و بازاریابی» در اولویت آخر قرار داشتند.

به منظور رتبه‌بندی نقاط ضعف توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما از آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ استفاده شد. براساس نتایج و یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن بین نقاط ضعف برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=99/35$, Sig=0/01).

براساس نتایج «کمبود نظارت و کنترل در برنامه‌های ورزشی»، «عدم شایسته‌سالاری در انتخاب عوامل برنامه‌سازی و استفاده از روابط و اختیارات شخصی در دعوت از کارشناسان» و «وجود مدیران و نیروی انسانی غیرتخصصی در شبکه‌های صداوسیما» مهم‌ترین نقاط ضعف بود و «گفت‌وگو محور بودن، روزمرگی و نپرداختن به مشکلات اصلی ورزشی» و «سطح کیفی پایین برنامه‌های ورزشی صداوسیما» در اولویت آخر قرار داشتند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما (جدول ۱) حاصل بررسی استراتژیک

1. Purposive
2. Snow ball

عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیماست.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

وزن	رتبه	وزن * رتبه	نقاط قوت
۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۸	پخش زنده مسابقات ورزشی داخلی و خارجی و تنوع تولیدات ورزشی
۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه‌های مجازی در تولید برنامه‌های ورزشی
۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲	توجه مناسب مسئولان صداوسیما به کمیت برنامه‌های ورزشی
۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	عملکرد خوب در بعد سرگرمی و اطلاع‌رسانی
۰/۰۵۶	۴	۰/۲۲۴	وجود شبکه‌های تلویزیونی مختص ورزش و پوشش گسترده برنامه‌های ورزشی
۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸	ظرفیت بالقوه در جذب تبلیغات و حمایت مالی
۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۸	ارتباط مناسب با کل خانواده ورزش به‌منظور استفاده در رابطه با تبلیغات و بازاریابی
۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵	ظرفیت همراهی مسئولان در تعامل و مشارکت با برنامه‌های ورزشی صداوسیما
۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴	داشتن قدمت طولانی برنامه‌های ورزشی صداوسیما و اعتماد عمومی به آن
۰/۰۴۰	۴	۰/۱۶	استفاده از بهترین کارشناسان ورزشی در کشور
۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴	وجود منابع مالی مطلوب جهت ساخت برنامه‌های ورزشی
وزن	رتبه	وزن * رتبه	نقاط ضعف
۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸	وجود مدیران و نیروی انسانی غیرتخصصی در شبکه‌های صداوسیما
۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴	نداشتن انسجام، استراتژی و استانداردهای لازم جهت ساخت تبلیغات ورزشی
۰/۰۶۱	۲	۰/۱۲۲	کمبود نظارت و کنترل در برنامه‌های ورزشی
۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱	عدم شایسته‌سالاری در انتخاب عوامل برنامه‌سازی و استفاده از اختیارات شخصی
۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴	فقدان قوانین جامع و مدون در صداوسیما در ارتباط با برنامه‌های ورزشی
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	گفتگو محور بودن، روزمرگی و نپرداختن به مشکلات اصلی ورزشی
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸	کم‌توجهی به اهداف فرهنگی و آموزشی در تهیه و تولید برنامه‌های ورزشی
۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴	کمبود تعامل مناسب بین بخش‌های ورزشی در صداوسیما
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸	کم‌توجهی به ورزش همگانی، پایه و آموزشی
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	کم‌توجهی نسبت به ورزش بانوان و حیطة مرتبط به آن
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	سطح کیفی پایین برنامه‌های ورزشی صداوسیما
۱/۰۰		۲/۶۴	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار ۲/۶۴ به‌دست‌آمده که کمتر از ۲/۵ است، در برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما نقاط قوت بر نقاط ضعف آن غلبه داشته‌اند. برای رتبه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون فریدمن در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۵ استفاده شد. براساس نتایج و یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن بین فرصت‌های برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=135/18$, $Sig=0/01$).

با توجه به مطالب پیشین نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود، از این‌رو میانگین آنها برابر ۲/۵ است؛ بنابراین، تعداد عامل‌ها اثری بر جمع نهایی ندارد، زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از ۲/۵ شود، بدین‌معناست که نقاط قوت برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما

براساس نتایج «اقبال عمومی جوانان و خانواده‌ها نسبت به برنامه‌های ورزشی»، «وجود مراکز علمی و دانشگاهی در حوزه ورزش و رسانه در کشور» و «وجود رویدادهای مختلف ورزشی داخلی و خارجی جهت پوشش رسانه‌ای» مهم‌ترین فرصت‌های توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بود و «امکان پخش ماهواره‌ای برنامه‌های رسانه ملی برای سایر کشورها» و «پیشرفت تجهیزات و فناوری‌های جدید رسانه‌ای در عصر جاری» در اولویت آخر قرار داشتند. همچنین به‌منظور شناسایی و اولویت‌بندی تهدیدهای شناسایی شده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ استفاده شد. براساس نتایج و یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن بین فرصت‌های برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما از دیدگاه نمونه‌های تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=32/78$, Sig=0/01).

براساس نتایج «نبود قوانین جامع جهت اخذ حق‌وحقوق ورزشی نظیر حق پخش و حقوق مالکیت معنوی و ...»، «گسترش رسانه‌های مختلف مانند شبکه‌های ماهواره‌ای و رسانه‌های مجازی» و «بی‌رقیب بودن و انحصاری بودن» مهم‌ترین تهدیدهای توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بودند و «وجود تحریم‌های اقتصادی و سیاسی و قرار نداشتن ورزش در اولویت‌های دولت و سازمان‌های مختلف و خانواده‌ها» و «کمبود کارشناسان ورزشی با ظرفیت توان ارائه پیام قابل فهم برای مخاطبان عامه رسانه‌های ورزشی» در اولویت آخر قرار داشتند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل خارجی برنامه‌های ورزشی سازمان

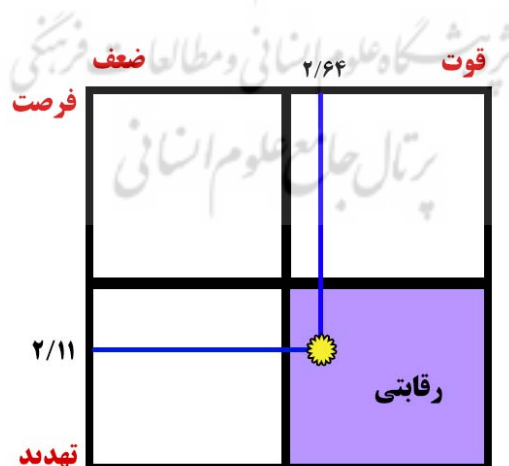
صداوسیماست (جدول ۲). این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما را تدوین و ارزیابی می‌کند. مشابه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، پس از درج عوامل، ضریب اهمیت، رتبه عامل و نمره نهایی جایگاه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مشخص خواهد شد.

با توجه به مطالب بیان‌شده در مورد ماتریس ارزیابی عوامل درونی بیان شد، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود، از این‌رو میانگین آنها برابر ۲/۵ است و تعداد عامل‌ها اثری بر جمع نهایی ندارد، زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی بیش از ۲/۵ شود، بدین‌معناست که تهدیدهای برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بر فرصت‌های آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار ۲/۱۱ به‌دست‌آمده که بیشتر از ۲/۵ است، در برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما تهدیدهای پیش روی توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بر فرصت‌های پیش روی آن غلبه داشته‌اند.

در ابتدا به‌منظور تعیین جایگاه استراتژیک برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما با استفاده از مقادیر به‌دست‌آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام به تعیین جایگاه استراتژیک برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما شده است.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

فرصت‌ها	وزن	رتبه	وزن * رتبه
پیشرفت تجهیزات و فناوری‌های جدید رسانه‌ای در عصر جاری	۰/۰۵۶	۳	۰/۱۶۸
وجود مراکز علمی و دانشگاهی در حوزه ورزش و رسانه در کشور	۰/۰۶۸	۳	۰/۲۰۴
اقبال سازمان‌های ورزشی برای حضور و مشارکت در تولید برنامه‌های ورزشی	۰/۰۶۰	۳	۰/۱۸۰
امکان پخش ماهواره‌ای برنامه‌های رسانه ملی برای سایر کشورها	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
اقبال عمومی جوانان و خانواده‌ها نسبت به برنامه‌های ورزشی	۰/۰۷۶	۴	۰/۲۲۸
وجود رویدادهای مختلف ورزشی داخلی و خارجی جهت پوشش رسانه‌ای	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۸۹
بی‌رقیب بودن و در دسترس بودن و ضریب نفوذ و اثرگذاری بالا در سطح جامعه	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۸۹
تأکید آموزه‌های دینی و مسئولان کشور بر حمایت از ارکان مختلف ورزش	۰/۰۶۱	۳	۰/۱۸۳
تهدیدها	وزن	رتبه	وزن * رتبه
نبود قوانین جامع جهت اخذ حق و حقوق ورزشی مانند حق پخش و حقوق مالکیت معنوی و....	۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶
گسترش رسانه‌های مختلف مانند شبکه‌های ماهواره‌ای و رسانه‌های مجازی	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲
محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی برای پخش برنامه‌های ورزش بانوان	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶
ورود سیاسیون و استفاده ابزاری از ورزش و برنامه‌های ورزشی	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
کمبود کارشناسان ورزشی با ظرفیت توان ارائه پیام قابل فهم برای مخاطبان عامه	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷
بی‌رقیب بودن و انحصاری بودن	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
نفوذ سایر سرگرمی‌های جایگزین جهت گذراندن اوقات فراغت	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
پاسخگو نبودن مدیران و مسئولان در شرایط بحرانی	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
فشارهای بیرونی سازمان برای جلوگیری از نقد و انتقاد در حوزه ورزش	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
کم‌اعتمادی نخبگان علمی و ورزشی به محتوای برنامه‌های ورزشی	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷
وجود تحریم‌های اقتصادی و سیاسی و قرار نداشتن ورزش در اولویت‌های دولت و سازمان‌های مختلف و خانواده‌ها	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی	۱/۰۰		۲/۱۱



شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما

به‌منظور تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی از این ماتریس برای تعیین موقعیت برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما به کار می‌رود. برای تشکیل این ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود.

ماتریس، باید نمره‌های حاصل از ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و با توجه به آن بتوان استراتژی‌های مناسبی اتخاذ کرد. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۴ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۱۱ به دست آمد، موقعیت برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در منطقه محافظه کارانه به دست آمد. بر مبنای این یافته نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در منطقه WO قرار دارد. با توجه به این جایگاه، هدف از تعیین استراتژی‌ها در این جایگاه، کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست؛ بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون مانند فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

با توجه به جایگاه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در ماتریس عوامل داخلی و خارجی می‌توان

استراتژی‌ها را تدوین کرد. در این مرحله ماتریس SWOT که نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما را تشکیل می‌دهد، تکمیل می‌شود (جدول ۳). تعامل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت یک تحلیل کیفی، استراتژی‌های مناسب را پیشنهاد می‌کند. با مشخص شدن جداول نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها لازم است تا با استفاده از ماتریس سوات ارتباط این عوامل را شناسایی کرد.

با توجه به قرارگیری ورزش همگانی استان در موقعیت محافظه کارانه، راهبردهای مربوط به این جایگاه تدوین می‌شود:

هدف از این استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست؛ بنابراین، سازمان باید بتواند ضعف‌ها و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون مانند فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

پژوهش‌های انسانی و مطالعات فرهنگی
پژوهش‌های انسانی و مطالعات فرهنگی

عوامل داخلی	عوامل خارجی
عوامل داخلی W1- پخش زنده مسابقات ورزشی داخلی و خارجی و تنوع تولیدات ورزشی W2- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و رسانه‌های مجازی در تولید برنامه‌های ورزشی W3- توجه مناسب به کمیت برنامه‌های ورزشی توسط مسئولان صداوسیما W4- عملکرد خوب در بعد سرگرمی و اطلاع‌رسانی W5- وجود شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی مختص ورزش و پوشش گسترده برنامه‌های ورزشی W6- ظرفیت بالقوه در جذب تبلیغات و حمایت مالی W7- ارتباط مناسب با کل خانواده ورزش جهت استفاده در رابطه با تبلیغات و بازاریابی W8- ظرفیت همراهی مسئولان در تعامل و مشارکت با برنامه‌های ورزشی صداوسیما W9- داشتن قدمت طولانی برنامه‌های ورزشی صداوسیما و اعتماد عمومی به آن W10- استفاده از بهترین کارشناسان ورزشی در کشور W11- وجود منابع مالی مطلوب جهت ساخت برنامه‌های ورزشی	عوامل خارجی ST1- تدوین قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های جامع، مانع و دوسویه در جهت شفاف‌سازی حق و حقوق ورزشی ST2- تلاش در جذب، پرورش، نگهداری و دانش‌افزایی نیروی انسانی برنامه‌های ورزشی ST3- استفاده بیشتر از رسانه‌های مجازی ST4- افزایش تولید برنامه‌های ورزشی جذاب و مخاطب‌پسند در شبکه‌های رسانه‌های ملی ST5- تلاش در جهت جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران در حوزه برنامه‌های ورزشی
تهدیدهای برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما ↓ O1- نبود قوانین جامع جهت اخذ حق و حقوق ورزشی مانند حق پخش و حقوق مالکیت معنوی و.... O2- گسترش رسانه‌های مختلف نظیر شبکه‌های ماهواره‌ای و رسانه‌های مجازی O3- محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی برای پخش برنامه‌های ورزش بانوان O4- ورود سیاست‌یون و استفاده ابزاری از ورزش و برنامه‌های ورزشی O5- کمبود کارشناسان ورزشی با ظرفیت توان ارائه پیام قابل فهم برای مخاطبان عامه رسانه‌های ورزشی O6- بی‌رقیب بودن و انحصاری بودن O7- نفوذ سایر سرگرمی‌های جایگزین جهت گذراندن اوقات فراغت O8- پاسخگو نبودن مدیران و مسئولان در شرایط بحرانی O9- فشارهای بیرونی سازمان برای جلوگیری از نقد و انتقاد در حوزه ورزش O10- کم‌اعتمادی نخبگان علمی و ورزشی به محتوای برنامه‌های ورزشی O11- وجود تحریم‌های اقتصادی و سیاسی و قرار نداشتن ورزش در اولویت‌های دولت و سازمان‌های مختلف و خانواده‌ها	استراتژی‌های ST ↓ 1. تدوین قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های جامع، مانع و دوسویه در جهت شفاف‌سازی حق و حقوق ورزشی 2. تلاش در جذب، پرورش، نگهداری و دانش‌افزایی نیروی انسانی برنامه‌های ورزشی 3. استفاده بیشتر از رسانه‌های مجازی 4. افزایش تولید برنامه‌های ورزشی جذاب و مخاطب‌پسند در شبکه‌های رسانه‌های ملی 5. تلاش در جهت جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران در حوزه برنامه‌های ورزشی

در نهایت از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده شد و

۱. افزایش تولید برنامه‌های ورزشی جذاب و مخاطب‌پسند در شبکه‌های رسانه‌های ملی؛
۲. برنامه‌ریزی برای استفاده بیشتر از رسانه‌های مجازی؛
۳. تدوین قوانین، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های جامع، مانع و دوسویه در جهت شفاف‌سازی حق و حقوق ورزشی؛
۴. تلاش در جهت جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران در حوزه برنامه‌های ورزشی؛
۵. تلاش در جذب، پرورش، نگهداری و دانش‌افزایی نیروی انسانی برنامه‌های ورزشی.

بحث و نتیجه‌گیری

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 محیطی‌اند. مدیران صداوسیما و تولیدکنندگان برنامه‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنا نیستند. نتایج بررسی عملکرد بسیاری از سازمان‌ها نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند در فعالیتهای مختلف به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند. از طرف دیگر، نقش رسانه‌ها در توسعه ورزش و فعالیتهای بدنی نیز بر کسی پوشیده نیست، از این رو به نظر می‌رسد می‌توان از طریق برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما به دستاوردهای مهمی دست یافت. برنامه‌ریزی استراتژیک روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند

و میزانی که برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود، عامل پیشگویی‌کننده مهم اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک عامل کلیدی و بسیار مهم در عملکرد و برتری سازمانی است. برای تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب به منظور مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها امری ضروری است. مدل SWOT یکی از الگوهای معروف برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است.

با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در منطقه رقابتی به دست آمد. بر مبنای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۶۴) و خارجی (۲/۱۱)، جایگاه استراتژیک برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما در منطقه ST قرار دارد که بر این مبنای استراتژی‌های منطقه رقابتی تدوین شد. به طور کلی باید گفت که استراتژی در واقع راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی می‌شود، به گونه‌ای که از این راه، سازمان عوامل خارجی و عوامل داخلی را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به درستی بهره‌برداری می‌کند تا ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد. توجه همزمان به اطلاعات داخلی و خارجی سازمان (تجزیه و تحلیل SWOT)، مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی و ارزیابی کرد.

با تجزیه و تحلیل موارد مذکور، نتیجه تحقیق بیانگر موقعیت رقابتی برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما بود. در واقع، سازمان صداوسیما و متولیان برنامه‌های ورزشی باید استراتژی‌های رقابتی را برای موفقیت آینده خود در دستیابی به چشم‌انداز خود، در پیش بگیرد. هدف از این استراتژی، استفاده از نقاط قوت داخلی سازمان برای

افزایش تنوع تولیدات به‌عنوان اولویت دوم انتخاب راهبردهای WO شناسایی شد (۳). همچنین، سیف‌پناهی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان» به این نتیجه دست یافت که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد و با توجه به این جایگاه و بحث و تبادل نظر با خبرگان و مسئولان استان، طراحی و تدوین برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی را به‌عنوان راهبرد لازم برای توسعه ورزش قهرمانی استان معرفی کردند (۵).

به‌طور کلی می‌توان گفت که برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما که بخش مهمی از برنامه‌های صداوسیما را تشکیل می‌دهند، جزء تفکیک‌ناپذیری از سرگرمی‌های جامعه است و از آنجا که مردم کشور به برنامه‌های ورزشی علاقه زیادی دارند که نمود آن را می‌توان در تأسیس شبکه‌های ویژه ورزش در صداوسیما و نیز پوشش بسیاری از رویدادهای ورزشی دانست، ضروری به‌نظر می‌رسد که برای توسعه کمی و کیفی این برنامه‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدتی صورت پذیرد، چراکه این برنامه‌ها اولاً از اهمیت وافر نزد مخاطبان رسانه ملی برخوردارند و ثانیاً می‌توانند زمینه مشارکت فعال جامعه در ورزش و فعالیت بدنی را نیز فراهم سازند. در این زمینه می‌توان به تحقیق کهندل و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کرد که به این نتیجه رسید که برنامه‌های تلویزیون، برنامه‌های رادیو، اینترنت و سایر رسانه‌های نوین، مجلات و روزنامه‌ها، بر توسعه ورزش همگانی تفریحی شهروندان شهر مشهد تأثیر معناداری دارند (۱۰). طلوعی اشقی و همکاران (۱۳۸۹) و احسانی و همکاران (۱۳۸۲) نیز در تحقیقات خود به نتیجه مشابهی رسیدند (۶، ۱۰). احسانی و همکاران (۱۳۸۲) در تحقیق خود مبنی بر کارکردهای رسانه در توسعه ورزش‌های تفریحی از نظر خبرگان به این

کاهش یا از بین بردن تهدیدات موجود در محیط خارجی سازمان است. البته هیچ سازمانی وجود ندارد که فاقد تهدید پیش روی فعالیت‌ها و اهداف خود باشد؛ مهم استفاده از نقاط قوت آنها برای پوشش تهدیدات پیش‌روست. در اینجا است که متولیان برنامه‌های ورزشی سازمان صداوسیما به‌منظور غلبه بر تهدیدات و استفاده از نقاط قوت موجود، باید استراتژی‌های ویژه‌ای را اتخاذ کنند. در این تحقیق، استراتژی‌های یادشده در منطقه رقابتی به شرح ذیل به‌دست آمد:

◀ تدوین قوانین دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های جامع، مانع و دوسویه در جهت شفاف‌سازی حق و حقوق ورزشی؛

◀ تلاش در جذب، پرورش، نگهداری و دانش‌افزایی نیروی انسانی برنامه‌های ورزشی؛

◀ استفاده بیشتر از رسانه‌های مجازی؛

◀ افزایش تولید برنامه‌های ورزشی جذاب و مخاطب‌پسند در شبکه‌های رسانه‌های ملی؛

◀ تلاش در جهت جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران در حوزه برنامه‌های ورزشی.

زارع (۱۳۹۳) در تحقیق خود مبنی بر تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در رسانه ملی با تأکید بر تلویزیون با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۳۶۴) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۶۰۲) مشخص کرد که جایگاه راهبرد بازاریابی ورزشی در رسانه ملی با تأکید بر تلویزیون در منطقه WO قرار دارد. همچنین با استفاده از ماتریس SWOT، دو استراتژی SO، سه استراتژی ST، دو استراتژی WO و سه استراتژی WT تدوین و راهبردهای WO با استفاده از روش ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) اولویت‌بندی شد که بر این اساس آموزش مدیران در مورد مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی به‌عنوان اولویت اول و استراتژی

و در نهایت از طریق پایش و رصد تیزبینانه و هوشمندانه محیط و بررسی تحولات محیطی و ... موجب رفع نیازها و خواسته‌های مردم و افزایش مشارکت مردم در ورزش‌های تفریحی شوند. با این تفاسیر، توجه بیشتر به برنامه‌های ورزشی در سازمان صداوسیما امری ضروری و منطقی به نظر می‌رسد که مدیران این سازمان، نباید از آن غافل شوند.

نتیجه رسیدند که رسانه‌ها می‌توانند از شیوه‌های اقناعی در کارکرد آموزش همگانی استفاده کنند و به صورت برنامه‌ریزی شده و دقیق و بهنگام، به اطلاع‌رسانی بپردازند و از طریق زمینه‌سازی امکان تشکیل گروه‌های ذی‌نفع، سبک‌سازی در افشار مختلف جامعه و ... در کارکرد بازاریابی اجتماعی به افزایش مشارکت مردم در ورزش‌های تفریحی منجر شوند (۱). همچنین با معرفی تفریحات جسمانی جدید، ایجاد تفکر خلاقانه و نو در حوزه نوگرایی

منابع و مآخذ

۱. احسانی، محمد (۱۳۸۲). «تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور»، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ص ۶۵.
۲. دیوید، فرد، آر (۱۳۸۰). «مدیریت استراتژیک»، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۹۸.
۳. زارع، علی‌رضا؛ حیدری‌نژاد، صدیقه؛ شیرالی، رضوان (۱۳۸۶). «تأثیر رسانه‌های جمعی بر کنترل فساد در ورزش فوتبال»، مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، سال سوم، ش ۱۲، ص ۲۴-۱۱.
۴. سازمان تربیت بدنی (۱۳۸۲). «نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور»، مصوب هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۲/۷/۱۶.
۵. سیف‌پناهی، جبار (۱۳۸۸). «طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، ص ۱.
۶. طلوعی اشلقی، عباس؛ پاشائی، محمود؛ مدبری کلیانی، رحیم (۱۳۸۹). «نقش رسانه‌های جمعی در توسعه ورزش شهروندی (همگانی)»، مطالعات مدیریت شهری، دوره ۲، ش ۲ (پیاپی ۲)، ص ۱۹۲-۱۸۱.
۷. قاسمی، حمید (۱۳۸۶). «بررسی نقش رسانه‌های گروهی در توسعه ورزش کشور»، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ص ۲۹.
۸. قاسمی، حمید؛ کشکر، سارا (۱۳۹۰). «نقش اعتماد به رسانه‌های ورزشی در میزان اثرگذاری آن بر دانشجویان ورزشکار»، فصلنامه تحقیقات در علوم زیستی ورزشی، دوره ۲، ش ۵، ص ۸۹ - ۷۵.
۹. کردی، محمدرضا (۱۳۸۶). «بررسی نقش مطبوعات و رسانه‌های گروهی در ورزش ایران»، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ص ۴۲.
۱۰. کهن‌دل، مهدی؛ قاسمی، حمید؛ تجاری، فرشید؛ خدایاری، عباس (۱۳۹۰). «فعالیت‌های رسانه‌ای در ورزش»، تهران: انتشارات بامداد کتاب، ص ۴۹.
۱۱. مظفری، سید امیر احمد؛ امیرتاش، علی‌محمد (۱۳۹۰). «توسعه ورزش از طریق تلویزیون در ایران»، پژوهش در علوم ورزشی، ش ۱۷، ص ۱۴۸-۱۳۱.

۱۲. ناظمی، مازیار (۱۳۷۹). «تحلیل محتوای اخبار ورزشی واحد مرکزی خبر». پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ص ۲۱.

13. Acur, N., Englyst, L. (2006). "Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome". *International Journal of Production Management*, 26, pp: 69-91.
14. Ko, A. S. O., Lee, S. F. (2000). "Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong". *Managerial Auditing Journal*, 15, pp: 469-77.
15. Lee, S. F., Ko, S. O. (2000). "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implement Sun Tzu's the Art of Business Management Strategies on QFD methodology". *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), pp: 68-76.
16. Lee, S. F., Lo, K. K., Ruth, F. L., Sai On Ko, A. (2000). "Strategy formulation framework for vocational education: integration BSC, SWOT, QFD, MBNQA". *Managerial Auditing Journal*, 15, pp: 407-423.
17. Scott, R. (2001). "Institutions and organization". Sage Publication, California, United States, p: 151.
18. Seungbum, L., Patrick, W. (2011). "SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport". *Sport Management Review*, 73, pp: 1-9.
19. Wolfe, R., Meenaghan, T., Sullivan, P. (2002). "The sport network: insight into the shifting balance of power". *Journal of Business Research*, 55(7), pp: 611-622.

