

## اولویت‌بندی راهبردهای توسعه فوتبال مازندران با استفاده از رویکرد QSPM

رحیم‌اله درزی خلردی<sup>۱</sup> - محمد حامی<sup>۲\*</sup> - وحید شجاعی<sup>۳</sup> - محمد سنایی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. ۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد

ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. ۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۱، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۳/۱۶)

### چکیده

برنامه‌ریزی راهبردی ابزار مدیریتی توانمندی است که به‌منظور کمک به سازمان‌های مختلف کوچک تا بزرگ و از ساده تا پیچیده طراحی می‌شود، تا آنها به‌صورت رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. هدف از این تحقیق، اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش فوتبال استان مازندران براساس رویکرد QSPM بود. روش این تحقیق توصیفی - پیمایشی، از نوع تحقیقات مطالعات راهبردی است که به‌صورت کمی و کیفی اجرا شد و از نظر اهداف در رده تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل رؤسا و دبیران هیأت‌های فوتبال استان مازندران و شهرستان تابعه و همین‌طور مربیان و بازیکنان مازندرانی تیم‌های ملی به تعداد ۸۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری به‌صورت کل‌شمار انجام گرفت. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه‌های باز و بسته بود که به‌صورت یک مطالعه کیفی استخراج و روایی آن توسط استادان متخصص تأیید شد و پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۹۰ تأیید شد. به‌منظور تدوین برنامه‌ریزی راهبردی ورزش فوتبال استان مازندران از تحلیل SWOT استفاده شد. برای این کار، از مقایسه دو به دو برای تعیین راهبردهای چهارگانه WO، ST، SO و WT بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل درونی و بیرونی مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش فوتبال استان مازندران در منطقه WT قرار دارد و در نهایت با استفاده از رویکرد QSPM مبادرت به اولویت‌بندی این راهبردها شد. مهم‌ترین راهبردهای لازم برای توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال استان مازندران عبارت‌اند از: کسب میزبانی رویدادهای فوتبال با وجود ورزشکاران مستعد، افزایش ساعات رده‌های ورزشی فوق‌برنامه رایگان و تخفیف ویژه به‌منظور حضور افراد در سالن‌های ورزش فوتبال، آگاه کردن جامعه از مضرات کم‌تحرکی توسط مدیر فوق‌برنامه و استادان و نیروهای کیفی، متخصص ورزش و انجمن‌های ورزشی و تأثیر فوتبال در بهبود آن و شناسایی و پروراندن استعدادها و ورزشی و برگزاری مسابقات منظم درون‌استانی و شهرستانی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی به‌شمار می‌آید.

### واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، ماتریس QSPM، هیأت فوتبال استان مازندران

## مقدمه

از آنجا که برنامه‌ریزی اولین و مهم‌ترین عناصر مدیریتی در سازمان‌ها قلمداد می‌شود، فراهم کردن بستر لازم به‌منظور تدوین برنامه‌های متنوع در ابعاد مختلف راهبردی و عملیاتی از اهمیت خاصی برخوردار است. این مسئله تا حد زیادی به نگرش مدیران ارشد سازمان‌ها بستگی دارد و آثار این رویکرد را می‌توان در جامعه مشاهده کرد (۱). این قبیل برنامه‌ریزی‌ها را می‌توان در بخش‌های دولتی، عمومی، خصوصی و نیز سازمان‌های غیرانتفاعی مشاهده کرد (۲). تغییرات مداوم قوانین و مقررات و نگرانی‌های مالی، مسائل مربوط به حوزه منابع انسانی، جذب، تشویق و ترغیب ورزشکاران از جمله چالش‌هایی است که در سده بیست‌ویکم رواج پیدا کرده است (۳). در آغاز سده بیست‌ویکم در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، نوعی تغییر پارادایم نسبت به دستاوردهای ورزشی صورت پذیرفته است که بعداً به‌عنوان اهدافی گسترده‌تر و برنامه راهبردی برای زندگی بشریت به آن نگریده شد (۴). این تغییر نگرش و پارادایم در نزد دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی تابعه، راهکاری ابتکاری قلمداد می‌شود که از مفهوم «ورزش برای توسعه» در جهت ایجاد تغییر در جامعه ورزشی و ... استفاده می‌کند و به‌عنوان ابزاری برای ایجاد تحول مثبت اجتماعی، بهداشت و اقتصاد در نظر گرفته می‌شود (۵). همچنین از دیگر اهداف توسعه، بحث سلامت جامعه است، چراکه توسعه ورزش در جامعه و به‌تبع آن افزایش فعالیت بدنی اقدامی پیشگیرانه در جهت امراض و تهدیدهای بهداشتی محسوب می‌شود (۶، ۷). برنامه راهبردی، فرایندی اساسی در آماده‌سازی برای انجام مأموریت سازمان است. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر، چارچوبی برای تصمیم‌گیری درباره نحوه تخصیص منابع سازمانی، چالش‌ها و استفاده از فرصت‌هایی که در طول مسیر ایجاد می‌شوند،

فراهم می‌کند (۸). یک برنامه راهبردی شامل فرایند برنامه‌ریزی است که اهداف و ابزار و اقدامات مفید برای رسیدن به آنها در چشم‌انداز بلندمدت را تعیین می‌کند. ادبیات حوزه برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌هایی که محکوم به این نوع برنامه‌ریزی هستند، بیان می‌کند که در کجا باید باشند و چگونه تغییرات را در مقوله‌ای مهم مدیریت کنند (۹). مقوله‌ای مانند ورزش و صنعت ورزش و هر آنچه وابسته به آن است (۱۰). در واقع برنامه‌ریزی راهبردی بخشی جدایی‌ناپذیر از سازمان‌هاست و در کشورهای توسعه‌یافته تحقیقات متعددی در زمینه تأثیر آن بر عملکرد سازمانی صورت گرفته است که نشان از تأثیرات مثبت برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد سازمانی دارد (۱۱). برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری، مهم‌ترین وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی موجب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود. برای درک کامل وضعیت فعلی هر سازمانی، باید بدانیم که موقعیت فعلی چگونه است و بنابراین موقعیت سازمان با توجه به رقبای خود، از لحاظ انتخاب‌های راهبردی، چگونه است (۹). سازمان‌های ورزشی اصول اصلی توسعه ورزش را معرفی می‌کنند. اگر سازمان‌های ورزشی بتوانند مؤثر و با دوام باشند، باید اقدامات خود را برنامه‌ریزی کرده و محیطی را که در آن رقابت می‌کنند، تحلیل کنند و راهبردهای خود را برای رسیدن به اهداف توسعه دهند و به‌طور دوره‌ای پیشرفت و عملکرد خود را ارزیابی کنند (۱۲). ورزش فوتبال بیشترین جمعیت ورزشی جهان را به خود اختصاص داده و به‌عنوان ورزش ملی اکثر کشورهای جهان به‌شمار می‌آید فوتبال تنها یک ورزش نیست، اگرچه این جمله در ظاهر به‌صورت یک جمله کلیشه‌ای به‌نظر

ورزشی مختلف و مدل‌های توسعه رشته‌های ورزشی مختلف تدوین شود. از جمله این تحقیقات می‌توان به پژوهش‌های قره و کلهر (۱۳۹۴) (۱۹) با عنوان «تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT»، پژوهش علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) (۲۰) با عنوان «بررسی اولویت‌ها و راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودوی کشور»، و تحقیق رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) (۲۱) با عنوان «ارائه مدل توسعه گردشگری ورزشی در رویدادهای بین‌المللی ورزشی ایران در رشته والیبال» اشاره کرد. قره و کلهر (۱۳۹۴) در مطالعه خود دریافتند که با وجود ضعف‌های محسوس‌تر نسبت به نقاط قوت، فرصت‌های بیشتری نیز در فدراسیون اسکی وجود دارد. از این رو باید راهبردهایی را بیشتر مدنظر قرار داد که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها، موجب کاهش ضعف‌ها و کمبودها شود (۱۹). قاندى و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی بیان کردند که توسعه ورزش قهرمانی به توسعه شاخص رفاه اجتماعی در جامعه منجر خواهد شد. همچنین آنها رفاه عمومی، کاهش فقر و توسعه اقتصادی را از کارکردهای توسعه ورزش قهرمانی دانستند (۲۲). سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی در زمینه بررسی چالش‌های فراروی توسعه فوتبال ایران و ارائه راهکارهای مدیریتی، بیان کردند که توسعه فوتبال ایران نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریت نیروی انسانی و حمایت رسانه‌هاست (۲۳). همچنین عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «چالش‌ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان‌های غرب کشور» اظهار کردند عدم برنامه‌ریزی بلندمدت و نابسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، ضعف مدیریتی و ضعف بازاریابی، از مهم‌ترین چالش‌های توسعه فوتبال در غرب کشور به‌شمار می‌روند (۲۴). در تحقیق رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) نیز که به آسیب‌شناسی راهبردی فوتبال استان گیلان و

می‌رسد، اما در دنیای واقعی مشخص است که فوتبال به‌صورت یک صنعت درآمدی است (۱۳). استراتژی توسعه فوتبال در کشور ما نیز مؤید این است که فوتبال رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش است و در مقایسه با ورزش‌های دیگر بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است (۱۴). طی سال‌های گذشته مشارکت در ورزش فوتبال روندی افزایشی داشته است. تحقیقی که به‌منظور تدوین راهبردهای توسعه فوتبال انگلستان انجام گرفت نیز نشان داد که مشارکت در فوتبال افزایش پیدا کرده است. محققان این افزایش را نتیجه تغییر الگوهای کاری و فراغت افراد و بهبود امکانات این ورزش می‌دانند (۱۵). همچنین در دهه‌های گذشته تلاش‌هایی صورت گرفته است تا با رویکرد علمی به ورزش راه را برای موفقیت ورزشکاران ایرانی در میدان‌های بین‌المللی هموارتر سازند. از جمله این تلاش‌ها می‌توان به تدوین نظام جامع تربیت بدنی و ورزش در سال ۱۳۸۲ و نظام جامع ورزش قهرمانی در سال ۱۳۸۸ اشاره کرد. به‌طور کلی نتایج و پژوهش‌های انجام‌گرفته در ورزش کشور نشان داده است که وجود موانع مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی، قهرمان ۹۶ جامع نبودن قوانین مصوب مربوط به خصوصی‌سازی، تغییرات مکرر در قوانین تصویب‌شده، وجود مشکلات قانونی در خصوص قوانینی چون حق پخش تلویزیونی و حقوق مالکیت معنوی (کپی‌رایت)، تعدد مراجع تصمیم‌گیری در زمینه خصوصی‌سازی و واگذاری باشگاه‌های حرفه‌ای، ناهماهنگی و همسو نبودن مقررات و سیاست‌های اجرایی، کم‌کاری دولت و وزارت ورزش در ارائه لایحه‌های مؤثر و کارآمد (۱۶) عدم تعهد مدیران به راهبردهای برنامه‌های استراتژیک (۱۷)، باور ضعیف مدیران عالی، ضعف همراهی مدیران عملیاتی و ضعف در تخصیص منابع مالی (۱۸)، از جمله مهم‌ترین نارسایی‌های ورزش کشور به‌شمار آمده‌اند. در همین زمینه تحقیقات متعددی نیز صورت پذیرفته است تا برنامه راهبردی فدراسیون‌های

تعیین استراتژی مطلوب پرداخته شده بود، مواردی همچون عدم مطلوبیت کیفیت زمین و اماکن، سیاستگذاری خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و گرایش مردم به سبک زندگی غیرفعال به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند (۲۵).

کسب موفقیت‌های ورزشی مستلزم کسب دانش و اطلاعات علمی در مورد عوامل مؤثری است که به این موفقیت‌ها منجر می‌شوند. متولیان ورزش باید با استفاده بهینه از منابع ابعاد مختلف از جمله تأثیرات مناسب انسانی، منابع مالی، منابع سخت‌افزاری و تجهیزات و اماکن ورزشی، عوامل روانی و انگیزشی را مورد توجه قرار دهند. با شناخت این عوامل می‌توان به بسیاری از مسائل در این خصوص پاسخ داد (۲۶). در ایران نیز برنامه‌های توسعه‌ای باید با تشخیص این روند و بهبود ارتباطات مناسب با بخش عمومی و خصوصی، به پیشرفت و توسعه فوتبال کمک کنند تا از این طریق میزان مشارکت مردم در فوتبال افزایش یابد. از آنجا که فوتبال پربیننده‌ترین رویداد ورزشی جهان است و مهم‌ترین برنامه‌های نهادهای ورزشی در بسیاری از کشورها توسعه فوتبال است، بنابراین فدراسیون‌های فوتبال مسئولیت بیشتری در زمینه توسعه فوتبال دارند. در ایران فدراسیون و هیأت‌های فوتبال به‌عنوان متولیان اصلی فوتبال بیش از سایر سازمان‌های ورزشی نیازمند به‌کارگیری روش‌های مدیریت راهبردی هستند؛ چون فوتبال، برای بسیاری از مردم حائز اهمیت است و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم رابطه نزدیکی دارد (۲۵).

به همین دلیل، همه تشکیلات فوتبال در کشور باید بیش از پیش به عوامل درونی و بیرونی مؤثر توجه و نظارت کنند تا بتوانند به شایستگی مسئولیت خود را انجام دهند.

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این

مهم در کشورها 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 این زمینه نیروی انسانی فراوانی فعالیت دارند و بودجه زیادی صرف می‌شود. بنابراین کیفیت هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های ورزش فوتبال اهمیت ویژه‌ای دارد. از سویی برنامه‌هایی موفق خواهد بود که متناسب با نیازهای فوتبال طراحی شده و در اصطلاح نیازمحور باشد، این موضوع استقبال و مشارکت فوتبالیست‌ها در برنامه را به دنبال خواهد داشت.

با توجه به تحولات همه‌جانبه کشور، ضرورت لزوم بازنگری الگوهای رایج برنامه‌ریزی‌های راهبردی ورزش هیأت‌های فوتبال ضروری به نظر می‌رسد. این تحقیق به دنبال این سؤال است که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش فوتبال استان مازندران، به‌عنوان یکی از قطب‌های فوتبال کشور، کدام‌اند؟ در نتیجه برای پاسخگویی به این پرسش‌ها، نیازها و تحلیل دقیق چالش‌ها و مشکلات کنونی و جهت‌دهی به توسعه ورزش فوتبال براساس نیازهای واقعی به برنامه‌ریزی جامعی با نگاه و رویکرد راهبردی نیاز است که در این تحقیق با توجه به ماتریس SWOT نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدیدهای ورزش فوتبال شناسایی شده و در مرحله بعد به تجزیه و تحلیل و تدوین راهبرد موردنظر با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) پرداخته می‌شود.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در حوزه پژوهش‌های راهبردی و از نظر روش پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته بود. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی پرداختیم. بر این اساس، تحقیق به صورت دومرحله‌ای کیفی و کمی اجرا شد. در این پژوهش پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات فوتبال استان مازندران از روش پژوهش کیفی استفاده شد. به عبارتی داده‌های حاصل از پژوهش کیفی که از طریق مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمد، پیش‌نیازی برای پژوهش کمی بود. برای دستیابی به داده‌های مورد نیاز تحقیق ابتدا پرسشنامه‌ای برای تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها موجود جهت برنامه‌های فوتبال استان مازندران طراحی و برای شورای راهبردی فرستاده شد. با توجه به داده‌های به دست آمده از پرسشنامه باز تکمیل شده توسط اعضای شورای راهبردی و مطالعه مبانی نظری و ادبیات و پیشینه تحقیق، پرسشنامه بسته‌ای مشتمل بر ۱۸ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۴ فرصت و ۲۰ تهدید استخراج شد. در ادامه محقق جهت تعیین فهرست نهایی SWOT در جلسه شورای راهبردی تشکیل شده به همین منظور و با توجه به نظر اعضای شورای راهبردی، پرسشنامه استخراج شده اولیه بازبینی شد که در نهایت بعضی سؤالات حذف یا تعدیل و بعضی سؤالات نیز به فهرست SWOT اضافه شد. بدین ترتیب پرسشنامه بسته‌ای نهایی شامل چهار قسمت: ۱. نقاط قوت (۱۷ سؤال)،

۲. نقاط ضعف (۲۵ سؤال)، ۳. فرصت‌ها (۱۳ سؤال) و ۴. تهدیدها (۱۹ سؤال) شد. برای برنامه‌ریزی راهبردی فوتبال استان مازندران از تحلیل SWOT و ماتریس مربوط به مدل «دیوید» و یک ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شد. اعضای نمونه تحقیق ۸۰ نفر از نخبگان و متخصصان در حوزه فوتبال شامل رؤسا و دبیران هیأت‌های فوتبال استان مازندران و شهرستان‌ها و همین‌طور مربیان و بازیکنان مازندرانی تیم‌های ملی بودند که ابزارهای پژوهش به آن‌ها ارائه شد. برای این کار، مقایسه‌های دوجه‌دو قوت‌ها و فرصت‌ها، قوت‌ها و تهدیدها، ضعف‌ها و فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها برای تعیین راهبردهای چهارگانه WT, WO, ST, SO و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی و توفان مغزی پرسش‌شوندگان موردنظر استفاده شد. در نهایت به منظور رتبه‌بندی راهبردهای توسعه فوتبال مازندران با از رویکرد ماتریس برنامه‌ریزی کمی استفاده شد. روایی محتوای این پرسشنامه‌ها در قالب فرم‌های CVI و CVI در اختیار ۱۰ تن از استادان صاحب‌نظر حوزه مدیریت ورزشی قرار گرفت و تأیید شد. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرون باخ و با استفاده از نرم‌افزار Spss استفاده شد. بدین منظور ۱۰ پرسشنامه به شکل مطالعه مقدماتی در شورای راهبردی توزیع شد؛ این مقدار براساس داده‌های حاصل از پرسشنامه به شرح جدول ۱ است که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه به تفکیک ابعاد و متغیرهای مورد بررسی

آماره	پایایی (آلفای کرونباخ)
نقاط قوت	۰/۸۲
نقاط ضعف	۰/۸۴
فرصت	۰/۸۸
تهدید	۰/۷۹
چشم‌انداز	۰/۹۳
مأموریت	۰/۹۲
مجموع	۰/۹۰

کمترین بازه سنی مربوط به بازه سنی ۱۱/۲۵ سال است. ۳۳/۷۵ درصد از اعضای نمونه تحقیق بیشترین سابقه کاری را در بازه سابقه‌ای ۱۶-۲۰ سال و کمترین مربوط به بازه ۵-۱ سال با ۶/۲۵ درصد شامل می‌شوند. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف نشان داد که به غیر از دو آیتم در ابعاد چهارگانه، توزیع تمامی مؤلفه‌های تحقیق وضعیت طبیعی دارد و ضریب p بالاتر از ۰/۰۵ است.

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در بخش کیفی تحقیق، و پس از تعیین روایی محتوی توسط استادان مدیریت ورزشی در مجموع ۱۷ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۹ تهدید در حوزه توسعه فوتبال مازندران احصا و اکتشاف شد. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت ورزش فوتبال استان مازندران به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه ورزش فوتبال استان مازندران در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ کرد. در این ماتریس، نمرات در طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند. با توجه به نتایج به دست آمده نتایج استنباطی و

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پس از استخراج و دسته‌بندی، در بخش کمی از روش‌های آمار توصیفی مانند درصد فراوانی و میانگین و آمار استنباطی به منظور و قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون t تک‌نمونه‌ای و آزمون رتبه‌بندی فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین از تجزیه و تحلیل SWOT جهت وزن‌دهی مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شد. سپس راهبردهای متناسب با هر یک از این نقاط تعیین و برنامه‌های عملیاتی متناظر با هر کدام از این راهبردها بیان شد. داده‌های مزبور با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS 24 تجزیه و تحلیل شد.

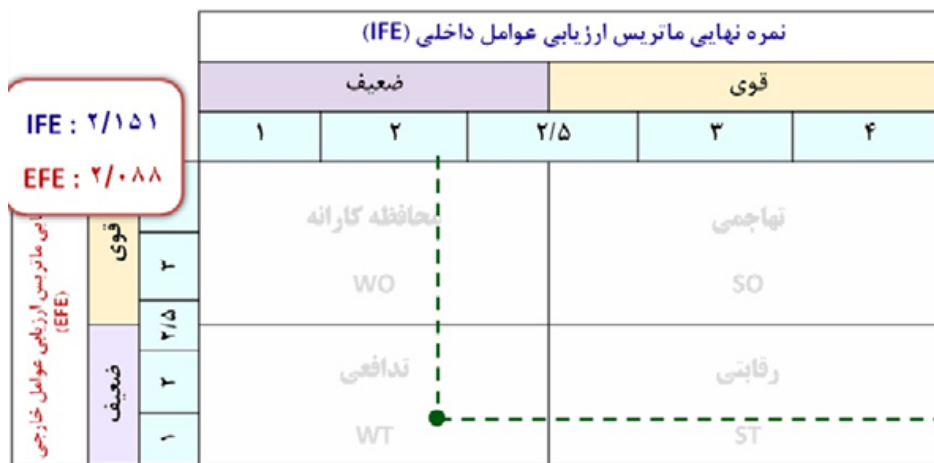
### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی تحقیق حاکی از آن بود که ۹۲/۵ درصد از اعضای نمونه تحقیق مرد و ۷/۵ درصد زن بودند. ۲۶/۲۵ درصد از اعضای نمونه را رؤسای هیأت‌های استان مازندران، ۲۶/۲۵ درصد را دبیران هیأت‌ها، ۲۵ درصد را مربیان و ۲۲/۵ درصد را بازیکنان ملی استان مازندران تشکیل دادند. بیشترین درصد از لحاظ سطح تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی ارشد با ۳۷/۵ درصد و کمترین درصد متعلق به مقطع دیپلم برابر با ۷/۷۵ درصد بودند. بیشترین بازه سنی مربوط به بازه سنی ۴۰-۴۹ سال و

1. Friedman Test

توصیفی تحقیق مشخص شد که موقعیت راهبردی ورزش فوتبال استان مازندران در منطقه WO ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، راهبردهای این منطقه نیز برای پیشبرد ورزش فوتبال استان مازندران قابل استفاده است.

توصیفی تحقیق مشخص شد که موقعیت راهبردی ورزش فوتبال استان مازندران در منطقه WT (تدافعی) قرار دارد. از این رو باید از راهبردهای مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه‌های خود استفاده کند. همچنین به دلیل



شکل ۱. ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش فوتبال استان مازندران

فرصت‌ها و تهدیدات به‌دقت استخراج شود. در جدول ۲، این ابعاد چهارگانه نشان داده شده است.

پیش از طراحی ماتریس QSPM، لازم است تا ابعاد چهارگانه ماتریس SWOT یعنی نقاط قوت و ضعف،

جدول ۲. ابعاد چهارگانه ماتریس SWOT (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات)

رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان	ردیف	ابعاد
۴	۱/۱۵۵	۳/۲۲۴	استعدادیابی و معرفی نقرات نخبه به تیم‌های معتبر	۱	تهدیدات
۵	۱/۰۲۸	۳/۱۷۲	وجود نیروهای کیفی، متخصص و باتجربه در هیأت فوتبال	۲	
۱۰	۱/۱۸۲	۲/۹۳۱	وجود قهرمانان رشته فوتبال در استان	۳	
۱۱	۱/۰۹۹	۲/۹۴۳	کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات	۴	
۷	۰/۹۸۱	۳/۱۳۷	برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی و بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی	۵	
۸	۱/۲۵۴	۳/۰۶۹	هزینه اندک مشارکت در فعالیتهای فوتبال	۶	
۱۶	۱/۲۸۴	۲/۵۸۶	وجود نیروهای داوطلب متخصص با تحصیلات آکادمیکی بالا	۷	
۱۷	۱/۱۲۹	۲/۶۷۲	وجود نیروهای متخصص و باتجربه در زمینه مربیگری و داوری	۸	
۶	۱/۰۵۰	۳/۱۳۷	پتانسیل برگزاری رویدادهای ملی فوتبال در داخل استان	۹	
۱	۰/۹۷۷	۳/۵۰۰	استفاده از بازیکنان و نیروهای علاقه‌مند به ورزش فوتبال	۱۰	
۱۲	۱/۳۲۰	۲/۸۹۶	وجود مدیران متخصص، باتجربه و آشنا به امور ورزش فوتبال	۱۱	
۱۴	۱/۰۹۶	۲/۹۱۳	برگزاری منظم مسابقات فوتبال در استان	۱۲	
۱۵	۱/۰۲۶	۲/۷۰۲	تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی مدیران فوتبال استان	۱۳	
۱۵	۱/۰۲۶	۲/۷۰۶	وجود کمیته بازاریابی در هیأت فوتبال	۱۴	
۲	۱/۰۰۵	۳/۳۷۹	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های ویژه منابع انسانی	۱۵	
۳	۰/۰۰۵	۳/۳۷۹	تمرکززدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای فوتبال به شهرستان‌ها	۱۶	
۱۳	۰/۹۱۵	۲/۹۳۱	وجود ورزشکاران مدال آور در مسابقات برون مرزی در فوتبال استان	۱۷	

## ادامه جدول ۲. ابعاد چهارگانه ماتریس SWOT (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات)

رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان	ردیف	ابعاد
۵	۱/۱۶۱	۳/۴۳۴	عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی	۱	نقاط ضعف
۲۵	۰/۸۸۹	۲/۷۴۱	بی‌اعتمادی خانواده‌ها به بعضی از باشگاه‌ها	۲	
۲	۱/۳۶۶	۳/۵۳۴	کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از سایر سازمان‌های دولتی و مردمی	۳	
۱۰	۰/۸۷۴	۳/۱۵۵	فقدان نظام آماری و برنامه راهبردی در ساختار فوتبال استان	۴	
۱۵	۰/۹۹۹	۲/۹۸۲	تقدم نگاه حرفه‌ای و قهرمانی نسبت به بعد همگانی ورزش فوتبال	۵	
۹	۰/۸۹۹	۳/۲۲۴	نبود زیرساخت‌های دائمی و مشخص (کمبود فضا و زمین ورزشی)	۶	
۱۴	۰/۹۷۰	۳/۰۶۹	نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های فوتبال	۷	
۱۳	۱/۱۴۹	۳/۱۰۳	نداشتن اتاق فکر و شورای راهبردی در فوتبال استان	۸	
۱	۱/۳۵۲	۳/۸۲۷	ناکافی بودن اعتبارات تعمیر و نگهداری اماکن ورزشی	۹	
۱۱	۰/۹۶۷	۳/۱۰۳	فرسایشی شدن مسابقات و لیگ‌های فوتبال	۱۰	
۱۶	۱/۰۳۴	۳/۰۱۷	عدم تشویق و پاداش مناسب جهت قدرانی از ورزشکاران	۱۱	
۱۸	۱/۲۲۸	۳/۰۰۰	عدم تأمین اعتبار لازم جهت پرداخت حق‌الزحمه مربیان و داوران	۱۲	
۲۳	۱/۰۰۸	۲/۷۰۶	دوشغله بودن و انتصابی بودن ریاست هیأت فوتبال استان مازندران	۱۳	
۸	۰/۹۶۳	۳/۲۲۴	فقدان سیستم پاداش و تشویق براساس عملکرد	۱۴	
۴	۱/۰۲۷	۳/۴۳۱	عدم تصویب بودجه و منابع مالی کافی در جهت توسعه و رشد ورزش فوتبال	۱۵	
۲۴	۰/۹۶۳	۲/۸۱۰	نبود نظام داوطلبی منسجم	۱۶	
۱۹	۰/۹۵۴	۲/۹۶۵	عدم انعکاس فعالیت‌ها و برنامه‌ها و نتایج رویدادها در رسانه‌ها	۱۷	
۲۰	۰/۸۸۸	۲/۹۸۲	کمیت و کیفیت پایین برخی از تجهیزات ورزشی	۱۸	
۷	۰/۹۳۲	۳/۲۷۵	نبود رویکرد سیستمی، علمی و عملی راهکارهای بازاریابی فوتبال در استان	۱۹	
۱۷	۱/۱۸۸	۳/۰۸۶	بی‌توجهی به افزایش سطح سلامت جامعه به وسیله فوتبال	۲۰	
۳	۱/۱۵۶	۳/۴۳۱	توجه محض به کسب مقام توسط گروه‌ها	۲۱	
۶	۱/۰۸۸	۳/۲۷۵	کمبود تشکل‌های غیردولتی در حوزه ورزش فوتبال استان	۲۲	
۲۲	۰/۸۶۸	۲/۹۸۲	فقدان سیستم ارزیابی مناسب از فعالیت‌های هیأت‌های فوتبال شهرستان‌ها	۲۳	
۲۱	۱/۰۷۵	۲/۹۶۵	عدم حمایت برخی مدیران ورزش استان از فوتبال	۲۴	
۱۲	۱/۱۸۵	۳/۱۲۰	ضعف بازاریابی و عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع مالی در فوتبال استان	۲۵	
۱۲	۱/۰۱۲	۲/۶۸۹	وجود برخی استادان برجسته تربیت بدنی در استان	۱	فرصت‌ها
۱۱	۱/۲۷۵	۲/۶۷۲	داشتن فضاهای ورزشی طبیعی در استان	۲	
۴	۰/۹۵۰	۳/۲۰۶	وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن در استان	۳	
۲	۱/۰۴۶	۳/۳۱۰	وجود جاذبه‌های توریسم و گردشگری در کشور	۴	
۳	۰/۸۴۲	۳/۳۱۰	وجود استعدادهای بی‌شمار ورزشی در استان	۵	
۸	۰/۹۲۵	۲/۹۴۸	تأسیس باشگاه‌های ورزشی در بخش خصوصی	۶	
۷	۰/۸۰۰	۳/۰۸۶	وجود ترکیب جمعیتی نوجوان و جوان مستعد در کشور	۷	
۶	۱/۰۷۶	۳/۰۰۰	پذیرش میزبانی رویدادهای ملی و پتانسیل میزبانی جامعه از رویدادهای بین‌المللی	۸	
۱۳	۰/۸۴۹	۲/۶۵۵	امکان بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب فعالیت‌های روباز	۹	
۱	۰/۹۰۳	۳/۵۰۰	رتبه مناسب استان مازندران در کشور (قطب ورزشی بودن)	۱۰	
۵	۱/۰۵۹	۲/۹۶۵	حمایت مدیران و مسئولان عالی‌رتبه استان از ورزش	۱۱	
۹	۰/۹۸۶	۲/۷۹۳	اجرای پروژه‌های فرهنگی و ورزشی در هر شهرستان مخصوص فوتبال	۱۲	
۱۰	۰/۹۹۱	۲/۷۰۶	وجود سیستم دریافت پیشنهادها و انتقادات در هیأت فوتبال استان	۱۳	



ادامه جدول ۲. ابعاد چهارگانه ماتریس SWOT (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات)

رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	عنوان	ردیف	ابعاد
۱۹	۰/۸۴۲	۲/۳۱۰	اختلافات موجود بین مدیران ورزشی	۱	تهدیدات
۱۵	۱/۲۰۶	۲/۸۱۰	حاکمیت رویکرد درآمدزایی امکانات ورزشی	۲	
۱۸	۰/۹۳۲	۲/۲۷۵	استفاده از اماکن ورزشی فوتبال برای فعالیت‌های غیرورزشی	۳	
۱۳	۱/۱۸۴	۳/۰۰۰	کمبود انگیزه و دلزدگی قهرمانان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی	۴	
۱۴	۱/۱۴۳	۲/۹۱۳	فاصله صنعت فوتبال از دانشگاه در استان مازندران	۵	
۱۷	۱/۲۲۱	۲/۳۴۴	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان	۶	
۶	۱/۰۷۹	۳/۵۳۴	اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی به شیوه‌ای نامناسب و ناپایدار	۷	
۱۶	۰/۹۳۹	۲/۵۵۱	دخالت منابع قدرت خارج از حوزه ورزشی در تصمیم‌گیری‌ها	۸	
۱۱	۰/۸۹۸	۳/۲۹۳	صنعتی نبودن استان مازندران	۹	
۹	۰/۹۵۵	۳/۴۱۳	آگاهی کم مسئولان از رسالت ورزش	۱۰	
۲	۱/۰۲۰	۳/۸۸۹	بالا بودن هزینه اجاره سالن‌های ورزشی	۱۱	
۴	۰/۹۵۵	۳/۷۰۶	عدم تلاش مجدانه و سازمان‌یافته در خصوص کسب کرسی‌های ملی	۱۲	
۸	۰/۹۴۶	۳/۳۴۴	فقدان شبکه ارتباطی مناسب بین ورزشکاران و مدیریت ورزشی استان مازندران	۱۳	
۱	۱/۰۲۳	۳/۹۳۱	عدم هزینه و کم شدن بودجه مالی	۱۴	
۳	۰/۹۱۳	۳/۷۹۳	نوسانات بودجه و اعتبارات تخصیصی	۱۵	
۱۰	۰/۹۴۰	۳/۳۱۰	عدم همسویی و همکاری سازمان‌های ورزشی استان مازندران با ورزش فوتبال	۱۶	
۵	۱/۰۲۲	۳/۷۲۴	بی‌توجهی به فوتبال‌یست‌ها (تسهیلات، نداشتن برنامه صحیح و ناهماهنگی)	۱۷	
۱۲	۰/۹۹۱	۳/۲۲۴	اختصاص کم امکانات ورزشی فوق برنامه به ورزش فوتبال	۱۸	
۷	۰/۹۶۷	۳/۳۶۲	عدم تطابق اماکن و تجهیزات ورزشی با شرایط محیطی	۱۹	

ماتریس برنامه‌ریزی کمی می‌پردازد. براساس تحلیل SWOT، در مجموع ۱۶ راهبرد شامل راهبرد SO، راهبرد ST، راهبرد WO و راهبرد WT برای ورزش فوتبال استان مازندران برنامه‌ریزی شد.

از آنجا که هدف تحقیق حاضر ارائه راهبردهای توسعه با رویکرد QSPM است، از این‌رو محقق در این تحقیق از ارائه ماتریس‌های عوامل بیرونی و داخلی اجتناب می‌کند و به هدف اصلی تحقیق مبنی بر اولویت‌بندی راهبردهای

جدول ۳. راهبردهای تدوین‌شده برای توسعه فوتبال مازندران با استفاده از تحلیل SWOT

WT1: به اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش فوتبال (W4 W2 W7 T3 T6 T5)	راهبردهای WT
WT2: ایجاد نظام پاداش جهت جذب فوتبال‌یست‌های حرفه‌ای استان در فعالیت‌های ورزشی (W8 W11 T3 T4 T5 T7)	
WT3: برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استان مازندران و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم در جامعه فوتبال برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی (W10 W11 W18 T6 T16 T3)	
WT4: فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش فوتبال استان مازندران (W22 W24 W25 T12 T10 T15)	
WO 1: تدوین برنامه راهبردی و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های هیأت فوتبال به‌وسیله اساتید برجسته تربیت بدنی و افراد مستعد	راهبرد WO

<p>(W4 W7 W14 O11 O2 )          WO 2: استفاده از اماکن طبیعی جهت رفع کمبود امکانات و منابع مالی          (W15 W9 W17 O6 O7 O8 O9 )          WO 3: شناسایی و پروراندن استعداد های ورزشی و برگزاری مسابقات منظم درون‌استانی و شهرستانی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی          (W9 W9 W10 W11 O2 O5O7)          WO 4: افزایش سرانه اماکن ورزشی فوتبال با توجه به قوانین و مقررات حمایتی و تقویت‌کننده از گروه‌ها و ورزشکاران ملی          (W2 W16 W17 W23 W24 W25 O5 O7 O11 O12 O13)</p>	
<p>SO1: بهره‌مندی از استادان برجسته و نیروهای متخصص و باتجربه برای حضور بیشتر در فعالیت‌های فوتبال با توجه به جمعیت استان مازندران (S1 S5 S17 O1 O7 )          SO2: بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب و اماکن ورزشی رایگان و نیروهای متخصص و باتجربه در فوتبال استان مازندران          (S1 S2 S5 S3 S9 O6 O3 )          SO3: فرهنگ‌سازی در زمینه ورزش فوتبال با استفاده نیروهای کیفی و متخصص ملی و قهرمانان بین‌المللی فوتبال استان مازندران (S1 S5 S12 O2 O3 O5 )          SO4: کسب میزبانی رویدادهای فوتبال با وجود ورزشکاران مستعد (S1 S11 S2 S5 O1 )</p>	<p>استراتژی SO</p>
<p>ST1: استفاده از نیروهای متخصص، خلاق و باتجربه به‌منظور کاهش اختلافات و افزایش انگیزه نسل جوان برای شرکت در فعالیت‌های فوتبال (S1 S5 T1 T3 )          ST2: آگاه کردن جامعه از مضرات کم‌ تحرکی توسط مدیر فوق‌برنامه و استادان و نیروهای کیفی، متخصص ورزش و انجمن‌های ورزشی و تأثیر فوتبال در بهبود آن          (S1 S4 S5 T4 T5 T8 )          ST3: افزایش ساعات رده‌های ورزشی فوق‌برنامه رایگان و تخفیف ویژه به‌منظور حضور افراد در سالن‌های ورزش فوتبال          (S3 S10 S11 S4T13 T9 T11 )          ST4: انتخاب افراد متخصص و باکفایت و جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص در بخش‌های مختلف ورزش فوتبال          (S1 S16 S5 T4 T16 T8 )</p>	<p>راهبرد ST</p>

۱. فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته شدند؛

۲. به هریک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت توسعه فوتبال مازندران نقش عمده‌ای دارند، وزن و ضریبی داده شد. این ضریب‌ها درست همان ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هستند؛

پس از تعیین راهبردهای فوتبال مازندران و به‌منظور تعیین اولویت‌بندی راهبردهای، از رویکرد ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) می‌توان جذابیت نسبی راهبردهای مختلف را مشخص کرد. محقق برای ارائه ماتریس ارزیابی راهبردی کمی شش مرحله را به شرح زیر طی کرده است:

۵. نمره‌های جذابیت با هم جمع شدند تا جذابیت هریک از راهبردها مشخص شود. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده جذابیت نسبی هریک از راهبردهای توسعه فوتبال مازندران است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست آمده است. پس از تعیین محاسبات انجام گرفته در نهایت راهبردهای توسعه فوتبال مازندران براساس رویکرد QSPM به شرح زیر است.

۳. راهبردهایی را که به‌منظور توسعه فوتبال مازندران باید به اجرا درآورد یا آنها را مورد توجه قرار دهد در ردیف بالای برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته شدند؛

۴. به هریک از راهبردها نمره‌ای که نشان‌دهنده توان و قابلیت آن استراتژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی است، نمره جذابیت داده شد. نمرات جذابیت بدین‌صورت داده شد:

بدون جذابیت = ۱، تا حدی جذاب = ۲، دارای جذابیت

معقول = ۳؛ بسیار جذاب = ۴

جدول ۴. راهبردهای اولویت‌بندی شده ورزش فوتبال استان مازندران

ردیف	عنوان راهبرد	نمره (QSPM)	اولویت
۱	تدوین برنامه راهبردی و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های هیأت فوتبال توسط استادان برجسته تربیت بدنی و افراد مستعد	۴/۲۵۴۹	۱۱
۲	شناسایی و پروراندن استعدادها و ورزشی و برگزاری مسابقات منظم درون‌استانی و شهرستانی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی	۴/۸۶۹۳	۴
۳	افزایش ساعات رده‌های ورزشی فوق‌برنامه رایگان و تخفیف ویژه جهت حضور افراد در سالن‌های ورزش فوتبال	۵/۱۹۸۵	۲
۴	کسب میزبانی رویدادهای فوتبال با وجود ورزشکاران مستعد	۵/۲۹۵۲	۱
۵	بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب و اماکن ورزشی رایگان و نیروهای متخصص و باتجربه در فوتبال استان مازندران	۳/۷۶۲۷۲	۱۵
۶	فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش فوتبال استان مازندران	۴/۱۳۷۴	۱۳
۷	بهره‌مندی از استادان برجسته و نیروهای متخصص و باتجربه برای حضور بیشتر در فعالیت‌های فوتبال با توجه به جمعیت استان مازندران	۴/۵۱۶۲	۸
۸	فرهنگ‌سازی در زمینه ورزش فوتبال با استفاده از نیروهای کیفی و متخصص ملی و قهرمانان بین‌المللی فوتبال استان مازندران	۴/۸۳۷۲	۵
۹	استفاده از نیروهای متخصص، خلاق و باتجربه جهت کاهش اختلافات و افزایش انگیزه نسل جوان برای شرکت در فعالیت‌های فوتبال	۴/۸۱۸۷	۶
۱۰	به اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش فوتبال	۴/۳۰۸۷	۱۰
۱۱	استفاده از اماکن طبیعی به‌منظور رفع کمبود امکانات و منابع مالی	۳/۲۲۰۶	۱۶
۱۲	آگاه نمودن جامعه از مضرات کم‌حرکی توسط مدیر فوق‌برنامه و استادان و نیروهای کیفی، متخصص ورزش و انجمن‌های ورزشی و تأثیر فوتبال در بهبود آن	۵/۰۹۱۲	۳
۱۳	ایجاد نظام پاداش به‌منظور جذب فوتبالیست‌های حرفه‌ای استان در فعالیت‌های ورزشی	۴/۵۸۲۵	۷
۱۴	برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استان مازندران و شهرستانی با ایجاد انگیزه لازم در جامعه فوتبال برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی	۴/۱۵۷	۱۲
۱۵	افزایش سرانه اماکن ورزشی فوتبال با توجه به قوانین و مقررات حمایتی و تقویت‌کننده از گروه‌ها و ورزشکاران ملی	۴/۱۳۱	۱۴
۱۶	انتخاب افراد متخصص و باکفایت و جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص در بخش‌های مختلف ورزش فوتبال	۴/۳۷۲۶	۹

### بحث و نتیجه‌گیری

محققان به رابطه مستقیم بین برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها اعتقاد دارند، چراکه این فرایند، فرایندی پویاست. در همین زمینه و با هدف توسعه ورزش کشور، وزارت ورزش و جوانان (اداره تربیت بدنی سابق) سند توسعه ورزش جمهوری اسلامی ایران را در سال ۱۳۸۲ تدوین کرد، اما این برنامه تاکنون اجرا نشده است. هدف از این تحقیق، اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش فوتبال استان مازندران براساس رویکرد QSPM بود. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی شامل رؤسا و دبیران هیأت‌های فوتبال استان مازندران و شهرستان تابعه و همین‌طور مربیان و بازیکنان مازندرانی تیم‌های ملی به تعداد ۸۰ نفر بود. در تحقیق حاضر، تمامی عوامل مؤثر و نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی فوتبال استان مازندران به‌دقت شناسایی شده و براساس آنها، راهبردهای توسعه فوتبال این استان تدوین شدند. در همین زمینه باید توجه داشت که علاوه بر تدوین راهبردهای توسعه، توجه به اولویت و اهمیت هریک از این راهبردها نیز عامل مهمی در توسعه هرچه بهتر فوتبال استان محسوب می‌شود، چراکه اصولاً برخی راهبردها بیش از راهبردهای دیگر اهمیت دارند و حتی برخی راهبردها را می‌توان پیش‌نیازی برای اجرای راهبردهای دیگر دانست. بر این اساس یافته کلی این مقاله، که براساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی محاسبه شد، نشان داد فوتبال استان مازندران در منطقه WT (تدافعی) قرار دارد. این یافته با نتایج تحقیق رضانی‌نژاد (۱۳۹۷) (۲۵) و نادری نسب (۱۳۹۰) (۱۴) همسوست که در تبیین آن می‌توان گفت به دلیل غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و ناتوانی فوتبال مازندران در دفع تهدیدهای احتمالی و همچنین ناتوانی در استفاده از فرصت‌ها بهتر است، برای اینکه وضعیت فوتبال استان بدتر نشود، راهبرد تدافعی اتخاذ شود، به همین سبب اهمیت برنامه‌ریزی واقع‌گرایانه دوچندان

است. در وضعیت تدافعی اگر فوتبال استان بتواند ضعف‌ها را شناسایی و آنها را مرتفع کند، حتی می‌تواند ضعف‌ها را به قوت تبدیل کند و سازمانی که دارای قوت است، بهتر می‌تواند از فرصت‌ها استفاده کند و تهدیدها را کنار بزند. در واقع هدف اصلی راهبرد تدافعی کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است (۲۵).

در این پژوهش به‌منظور تعیین اولویت‌بندی راهبردها، از رویکرد ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. نتایج نشان داد مهم‌ترین راهبرد توسعه فوتبال استان مازندران کسب میزبانی رویدادهای فوتبال با وجود ورزشکاران مستعد است.

این نتیجه با نتایج پژوهش میرزائی و همکاران (۱۳۹۷) (۲۷) در جهت اهمیت برگزاری رویدادهای فوتبالی به‌منظور نیل به موفقیت در فوتبال همسوست که در تبیین آن می‌توان گفت کسب میزبانی رقابت‌های فوتبال می‌تواند زمینه‌ساز توسعه فوتبال در استان میزبان باشد، چراکه در سایه میزبانی این‌گونه رقابت‌ها، علاوه بر ترغیب فوتبالیست‌های استان به مشارکت بیشتر در این رشته، بستر محک و ارزیابی این افراد فراهم می‌شود و هم فوتبالیست‌ها و هم مربیان‌شان می‌توانند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند تا در تمریناتشان بیشتر روی آنها کار کنند. همچنین در خلال این رقابت‌ها مربیان برجسته کشور و حتی مربیان تیم‌های ملی می‌توانند افراد مستعد را شناسایی و به اردوی تیم‌های خود دعوت کنند. بنابراین، کسب میزبانی رقابت‌های فوتبال در رده‌های سنی مختلف توسط استان مازندران می‌تواند زمینه‌ساز ورود استعداد‌های استان به تیم‌های معتبر کشور و در نهایت توسعه فوتبال در این استان شود.

دومین راهبرد، راهبرد توسعه فوتبال استان مازندران را افزایش ساعات رده‌های ورزشی فوق‌برنامه رایگان و تخفیف

به قوانین و مقررات حمایتی است. این راهبرد با نتیجه پژوهش علیدوست و همکاران (۹۳) که بر برنامه‌ریزی مدون و داشتن تقویم ورزشی و همچنین برگزاری اردوهای بلندمدت در جهت توسعه ورزش جودو همسوست (۲۰). بر کسی پوشیده نیست که امروزه در دنیای رقابتی و متلاطم ورزش دنیا، کشورهایی موفق‌اند که برنامه‌های مناسبی برای استعدادیابی تدوین و به‌خوبی اجرا می‌کنند. در واقع در سایه شناسایی نخبگان و استعدادهای ورزشی و متعاقب آن، آموزش و پرورش آنها و تلاش در جهت توانمندسازی آنان است که به کسب سکوهای برتر جهانی در رشته‌های مختلف ورزشی منجر می‌شود. از این رو به‌منظور توسعه فوتبال استان مازندران نیز لازم است با توسعه برنامه‌های استعدادیابی فوتبال، استعدادهای ورزشی این رشته بیش از پیش شناسایی شوند و مورد آموزش قرار گیرند و در کنار آن نیز با برگزاری مسابقات منظم درون‌استانی و شهرستانی با توجه به قوانین و مقررات حمایتی می‌توان در آینده‌ای نزدیک شاهد توسعه فوتبال استان بود.

فرهنگ‌سازی در زمینه ورزش فوتبال با استفاده نیروهای کیفی و متخصص ملی و قهرمانان بین‌المللی فوتبال استان مازندران پنجمین راهبرد است. در توضیح این نتیجه می‌توان گفت که امروزه مازندران را با ورزش کشتی آن می‌شناسند، چراکه به‌نوعی این ورزش با پوست و خون مردم استان عجین شده است، از این رو اغلب مردم استان در درجه نخست، کشتی را به‌عنوان ورزش مورد علاقه خود دنبال می‌کنند. این در حالی است که با فرهنگ‌سازی درست و اصولی به‌ویژه با استفاده از نیروهای متخصص ملی و قهرمانان ملی و بین‌المللی فوتبال مانند فرهاد مجیدی، کیانوش رحمتی، هادی نوروزی، مهرداد اولادی، شیث رضایی، علیرضا نورمحمدی، حنیف عمران‌زاده و سایر فوتبالیست‌های حرفه‌ای استان می‌توان توجه مردم به این رشته ورزشی را بیش از پیش جلب کرد

ویژه به‌منظور حضور افراد در سالن‌های ورزش فوتبال تشکیل می‌دهد. این راهبرد با تحقیق رضانی‌نژاد (۱۳۹۷) (۲۵) که به اهمیت فوتبال پایه در توسعه فوتبال می‌پردازد و همچنین با مطالعه میرزائی و همکاران (۱۳۹۷) (۲۷) که در بخش عامل ورزشی به اهمیت زیرساخت‌ها همچون توسعه مدارس فوتبال در جهت نیل به موفقیت در فوتبال اشاره می‌کند، همسوست. در توضیح و تفسیر راهبرد یادشده می‌توان گفت که مدیریت صحیح اماکن ورزشی فوتبال استان می‌تواند راهکار مناسبی در جهت توسعه این رشته ورزشی محسوب شود، چراکه با مدیریت مناسب اماکن ورزشی استان می‌توان ساعات بیشتری را به فوتبال رده‌های سنی اختصاص داد و همچنین در سایه این مدیریت مناسب می‌توان ساعات رایگان بیشتری را در اختیار رده‌های سنی قرار داد تا بدین‌وسیله علاقه‌مندان به فوتبال ترغیب شوند و بتوانند وقت بیشتری را به حضور در سالن‌های فوتبال استان اختصاص دهند و بدون شک این موضوع می‌تواند گام مهمی در راستای توسعه فوتبال استان تلقی شود. علاوه بر این راهبرد، سومین راهبرد آگاه ساختن جامعه از مضرات کم‌تحركی توسط مدیر فوق‌برنامه و استادان و نیروهای کیفی، متخصص ورزش و انجمن‌های ورزشی و تأثیر فوتبال در بهبود آن است. تحقیق رضانی‌نژاد و (۱۳۹۷) گزارش می‌کند گرایش مردم به سبک زندگی غیرفعال به‌عنوان تهدید برای توسعه فوتبال عمل می‌کند (۲۵). پرواضح است که ورزش بدون مشارکت فعال مردم معنایی ندارد، بنابراین نباید از قدرت فرهنگ و فرهنگ‌سازی غافل ماند، چراکه به‌مانند ورزش کشتی، فرهنگ‌سازی در میان مردم در رابطه با ورزش فوتبال نیز می‌تواند زمینه‌ساز افزایش مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و در نهایت توسعه همه‌جانبه ورزش فوتبال در استان باشد. راهبرد چهارم شناسایی و پروراندن استعدادهای ورزشی و برگزاری مسابقات منظم درون‌استانی و شهرستانی با توجه

و بسترهای فرهنگی مناسبی را برای توسعه فوتبال در استان ایجاد کرد.

استفاده از نیروهای متخصص، خلاق و باتجربه جهت کاهش اختلافات و افزایش انگیزه نسل جوان برای شرکت در فعالیت‌های فوتبال؛ ایجاد نظام پاداش جهت جذب فوتبالیست‌های حرفه‌ای استان در فعالیت‌های ورزشی؛ بهره‌مندی از استادان برجسته و نیروهای متخصص و باتجربه برای حضور بیشتر در فعالیت‌های فوتبال با توجه به جمعیت استان مازندران؛ انتخاب افراد متخصص و باکفایت و جلوگیری از ورود افراد غیرمتخصص در بخش‌های مختلف ورزش فوتبال راهبردهای ششم، هفتم، هشتم و نهم است که در حوزه اهمیت نیروی انسانی متخصص به‌عنوان نتایج این پژوهش ارائه شده است. این نتایج با نتایج تحقیقات سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) (۲۳)، پیامنفر (۱۳۹۰) (۱۷)، نظری و همکاران (۱۳۹۶) (۱۸) و قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۹۶) (۲۸) که به ترتیب به اهمیت مدیریت نیروی انسانی، تعهد مدیران، ضعف همراهی مدیران عملیاتی، مدیریت و برنامه‌ریزی تأکید می‌کنند همسو است. استان مازندران به‌واسطه وجود تیم‌های معتبر دارای نیروهای متخصص و مجربی در ورزش فوتبال است و با به‌کارگیری مناسب آنها می‌توان بسترهای توسعه فوتبال را در این استان بهبود بخشید. از طرف دیگر، وجود استادان دانشگاهی با تخصص مدیریت ورزشی در دانشگاه‌های معتبری مانند دانشگاه ساری، دانشگاه بابل و ... نیز پتانسیل مناسب دیگری است که می‌تواند برای توسعه فوتبال استان در نظر داشت. بدون شک استفاده مناسب و بهینه از نیروهای متخصص در فعالیت‌های مختلف فوتبالی مانند مدیریت باشگاه‌ها، تدوین و برنامه‌ریزی برنامه‌های تمرینی مناسب برای فوتبالیست‌ها و تیم‌های استان، حضور در باشگاه‌های فوتبال استان به‌عنوان فیزیوتراپیست، آنالیزور و آسیب‌شناسان ورزشی و ... نیز می‌تواند در توسعه

فوتبال استان مفید واقع شود. نیروهای متخصص باتجربه، جهت کاهش اختلافات و افزایش انگیزه نسل جوان برای شرکت در فعالیت‌های فوتبال، به اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش فوتبال، می‌تواند کمک شایانی کند. همچنین استفاده از اماکن طبیعی جهت رفع کمبود امکانات و منابع مالی و آگاه نمودن جامعه از مضرات کم‌تحرکی توسط مدیران متخصص و استادان و نیروهای کیفی، می‌تواند راهگشای توسعه فوتبال در استان باشد. شایان توضیح است که پایه توسعه ورزش فوتبال در استان را می‌توان استعدادهای نهفته استان در رده‌های سنی مختلف دانست که پیشتر نیز بیان شد با استفاده از تخصص و تجربه متخصصان موجود در استان می‌توان زمینه شناسایی و پرورش استعدادهای آنان را به‌طور بهینه‌ای تسهیل کرد.

به اجرا درآوردن برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌های ورزش فوتبال، تدوین برنامه راهبردی و ایجاد نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های هیأت فوتبال توسط استادان برجسته تربیت بدنی و افراد مستعد، فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش فوتبال استان مازندران، افزایش سرانه اماکن ورزشی فوتبال با توجه به قوانین و مقررات حمایتی و تقویت‌کننده از گروه‌ها و ورزشکاران ملی، بهره‌مندی از منابع طبیعی و محیط مناسب و اماکن ورزشی رایگان و نیروهای متخصص و باتجربه در فوتبال استان مازندران و استفاده از اماکن طبیعی به‌منظور رفع کمبود امکانات و منابع مالی از راهبردهای دیگر به‌دست آمده است. وجود برنامه راهبردی برای توسعه فوتبال استان و تضمین و تأمین مراحل اجرایی آن به‌طور کارا و مناسب از جمله راهبردهای دیگر توسعه فوتبال استان دانست. بر این اساس، ضرورت دارد که در مرحله اجرای این برنامه‌ها، نظام نظارت و ارزیابی مستمر برنامه‌ها و فعالیت‌ها نیز با حضور نیروهای متخصص

کمک دولت می‌آید. این در حالی است که فعالیت همه آنها تحت نظارت دولت است و در مواردی که با منافع عمومی در ارتباط باشد، نظارت دولت بیشتر شده تا به هدایت این بخش‌ها برای توسعه ورزش در بین تمام اقشار مردم منجر شود. از این رو ضروری است که برای توسعه فوتبال استان مازندران نیز فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش فوتبال استان صورت پذیرد.

در تبیین راهبرد «افزایش سرانه اماکن ورزشی فوتبال با توجه به قوانین و مقررات حمایتی» می‌توان گفت که اماکن ورزشی به‌عنوان اماکنی که در آنها فعالیت‌های مختلف ورزشی صورت می‌پذیرد، نقش پررنگی در توسعه ورزش ایفا می‌کنند، چراکه بسیاری از ورزش‌ها از جمله فوتبال نیازمند همین اماکن تخصصی و مجهزی هستند و نمی‌توان آن فعالیت‌ها را در جاهای دیگری انجام داد. از این رو ارتقای سرانه اماکن ورزشی در استان می‌تواند سرانه اماکن ورزشی فوتبال استان را نیز در پی داشته باشد و به توسعه این رشته ورزشی منجر شود.

در تبیین راهبرد «استفاده از اماکن طبیعی جهت رفع کمبود امکانات و منابع مالی» نیز می‌توان گفت استان مازندران دارای منابع طبیعی و محیط زیست منحصر به فردی است که سبب شده است اردوگاه‌های بزرگ و مجهزی همچون اردوگاه سردار جنگل و ... در این استان تأسیس شوند که این اردوگاه‌ها و حتی سایر منابع طبیعی استان می‌توانند محیط مناسبی برای انجام فعالیت‌های مرتبط با فوتبال محسوب شوند، از این رو لازم است که مدیران و دست‌اندرکاران این اردوگاه‌ها و سایر اماکن ورزشی استان، زمان‌هایی را به‌صورت رایگان در اختیار فوتبال دوستان این استان قرار دهند و این‌گونه حمایت خود را نشان دهند. از طرف دیگر نیز به‌واسطه وجود باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال همچون نساجی مازندران و ... نیروهای متخصص و باتجربه‌ای در استان وجود دارد که می‌توانند با

استان و نیز سایر افراد مستعد و توانمند ایجاد شود تا بدین‌وسیله بتوان به اجرای بهینه برنامه‌ها و متعاقب آن، توسعه فوتبال استان مازندران امیدوار بود.

در این تحقیق سیاست‌های خصوصی‌سازی فوتبال استان به‌عنوان فرصت ارائه شده است. غفرانی و همکاران (۱۳۸۸) (۲۹)، سیف پناهی و همکاران (۱۳۹۰) (۳۰)، خسروی زاده (۱۳۹۱) (۳۱) و آصفی و همکاران (۱۳۹۳) (۳۲) در مطالعات خود به اهمیت جذب منابع مالی در توسعه ورزش تأکید می‌کنند که با راهبرد «فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش فوتبال استان مازندران» همسوست. این راهبرد از ترکیب ضعف‌های عدم حمایت برخی سازمان‌ها از گروه‌ها، برای مشارکت و حضور در مسابقات، ضعف در بازاریابی و عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع مالی، با تهدید بالا بودن هزینه اجاره سالن‌های ورزشی، افزایش روزافزون هزینه تدارک گروه‌ها و اعزام گروه‌های به رویدادهای ورزشی، افزایش هزینه‌های جاری اداره سالن‌های ورزشی حاصل شد. در همین زمینه توجه به این موضوعات نیز اهمیت دارد. به‌طور مثال 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 ورزش کمک می‌کند (۳۰). همچنین در کشور ژاپن بخش خصوصی یکی از بخش‌های مهم است که مسئولیت هدایت و توسعه برنامه‌های ورزشی را بر عهده دارد و از سال ۱۹۹۸، بخش خصوصی امکانات و تسهیلات خود را در اختیار دولت قرار داد تا سبب بهره‌مندی افراد بیشتری از ورزش شوند و دولت نیز آنها را از معافیت‌های مالیاتی برخوردار کرد (۲۹). دولت سوئد نیز به سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی، امتیازهای ویژه‌ای می‌دهد تا در نیل به گسترش ورزش فوتبال، قوی‌تر عمل کنند (۳۱). به‌طور کلی، به‌نظر می‌رسد که برای توسعه ورزش در همه کشورها، بخش خصوصی به

در اختیار گذاشتن تجربیات و تخصصشان به سایر افراد و به‌ویژه استعدادهای رده‌های سنی پایین‌تر، موجبات ارتقای سطح فنی و روانی این ورزشکاران را فراهم سازند و متعاقباً زمینه‌ساز توسعه فوتبال استان شوند.

در مورد «راهبرد ایجاد نظام پاداش جهت جذب فوتبالیست‌های حرفه‌ای استان در فعالیتهای ورزشی» می‌توان گفت این راهبرد با تحقیقات خسروی‌زاده (۱۳۹۱) (۳۱) و غفرانی و همکاران (۱۳۸۸) (۲۹)، همخوانی دارد. این راهبرد از ترکیب ضعف عدم تشویق و پاداش مناسب جهت قدردانی از فوتبالیست‌های شرکت‌کننده در ورزش با تهدید کمبود انگیزه لازم و بی‌حوصلگی و دل‌زدگی فوتبالیست‌ها برای شرکت در فعالیتهای ورزشی حاصل شد. ایجاد نظام پاداش از جمله عوامل مهم در توسعه ورزش محسوب می‌شود که بسیاری از تحقیقات انجام‌گرفته، یکی از علل عدم روی‌آوری به‌سوی ورزش را کمبود انگیزه و پاداش ذکر کرده‌اند (۲۹). شیورز (۲۰۰۰)، نظریه خود را بر تعادل روان‌شناختی بنا می‌کند؛ بدین‌معنی 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 کند. تعادل، زمانی برقرار می‌شود که بین فرد و محیط اطراف، هماهنگی ایجاد شود. بنابراین با به‌کارگیری این راهبرد می‌توان انگیزه فوتبالیست‌ها و حتی مربیان جهت جذب شرکت‌کنندگان به فعالیتهای ورزش فوتبال را ارتقا بخشید.

در جمع‌بندی کلی از این یافته‌ها می‌توان گفت که راهبردهای تدوین‌شده به‌واسطه تدوین آنها توسط متخصصان و استادان ورزشی استان از اعتبار بالایی برخوردارند و چنانچه مدیران و دست‌اندرکاران استان این راهبردها را اجرایی کنند و در اجرای آنها به اولویت‌بندی آنها نیز توجه داشته باشند، دور از انتظار نخواهد بود که استان مازندران در آینده‌ای نزدیک به یکی از قطب‌های فوتبال کشور تبدیل شود.



## منابع و مآخذ

1. Ilić R. Strategic planning at sports organizations. *Journal of Process Management. New Technologies*. 2013;1(4):113-21.
2. Hoye R, Smith AC, Nicholson M, Stewart B. *Sport management: principles and applications*. Routledge; 2015 Jan 9.
3. Wickstrom BD. Athletics donors' preferences for an athletics director's leadership characteristics and behaviors.
4. Setiawan, A., Saputra, Y.M., Ma'mun, A. and Fattah, N., 2019, September. Sports Development in West Java: Sports policy review. In 3rd International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2018). Atlantis Press.
5. Kidd B. A new social movement: Sport for development and peace. *Sport in society*. 2008 Jul 1;11(4):370-80.
6. Kruk J. Physical activity in the prevention of the most frequent chronic diseases: an analysis of the recent evidence. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*. 2007 Jul 1;8(3):325.
7. Kyröläinen H, Santtila M, Nindl BC, Vasankari T. Physical fitness profiles of young men. *Sports Medicine*. 2010 Nov 1;40(11):907-20.
8. De Andreis F. The Principles behind a Strategic Plan. *Open Journal of Applied Sciences*. 2019 Apr 11;9(4):240-5.
9. Bryson JM. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons; 2018 Jan 4.
10. Vrontdou O, Kriemadis A, Kartakoullis N. Government, local state and private sector groups' interaction in the context of producing sport tourism policy in Greece: a strategic perspective. *e-Review of Tourism Research*. 2009;7(1):1-26.
11. Jayawarna S. Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Archives of Business Research*. 2019 Jul 1;7(6):155-63.
12. Avgerinou V, Skoula E, Papaioannou A, Kriemadis T. Strategic planning in the sport sector. *Choregia: Sport Management International Journal*. 2017;13(2):35-52.
13. New Zealand Football Facilities Strategy. (2010-2021). Document.
14. Naderi Nasab M, Ehsani M, Khabiri M, Amiri M, Gharekhaani H. A Survey of Iran Football Situation and Determination of Iran Football Strategic Position. *J Sport Manag [Internet]*. 2011;3(9). Available from: [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_23782.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_23782.html)
15. Vandendriessche, J.B., Vaeyens, R., Vandorpe, B., Lenoir, M., Lefevre, J. and Philippaerts, R.M., 2012. Biological maturation, morphology, fitness, and motor coordination as part of a selection strategy in the search for international youth soccer players (age 15–16 years). *Journal of sports sciences*, 30(15), pp.1695-1703.
16. Alidoust Ghahfarrokhi E. The Analysis of Legal Barriers Affecting the Implementation of General Policies of Article 44 in Iran Professional Football. *J Sport Manag [Internet]*. 2019;11(3):411–28. Available from: [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_74623.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_74623.html)
17. Peymanfar, M, H “ Barriers to the Effective Implementation of Strategies in the Iranian Sports System” Master's thesis, Kharazmi University, Tehran, 2011,1-168. (in Persian)

18. Nazari R, Tabatabaei M, Karimian J. An Analysis of the Barriers to Implementing Isfahan Sports Strategic Plan Based on the Fortune Model. *J Sport Manag* [Internet]. Assistant Professor, Faculty of Sport Sciences, Department of Sport Management, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran; 2017;9(1):99–112. Available from: [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_62275.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_62275.html)
19. Ghareh, M., Kalhor, R. Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method. *Applied Research in Sport Management*, 2015; 4(2): 117-127.(in persian)
20. Alidoust Ghahfarokhi, E., Sajjadi, S., Mahmoudi, A., Sa'atchian, V. The Evaluation of Development Priorities and Strategies of Judo Championship in Iran. *Journal of Sport Management*, 2014; 6(2): 231-246. doi: 10.22059/jsm.2014.50464. (in persian).
21. Rahimi, M., Jalali Farahani, M., Alidoust Ghahfarokhi, E. Jafari, A. A Model of Sport Tourism Development in Iran International Sport Events in Volleyball, new trends in sport management. 2016; 4 (13) :35-47. (in persian).
22. Ghaedy,A, Ghafouri, F, Karegar, Gh. A Study and Comparison of the Perspective of Sport Professionals and Managers on the Role of Sport for All and Championship Sport in Social Development Indicators. *new trends in sport management*. 2014; 1 (3) :53-64 (in persian).
23. Soltani, M., Naghiloo, Z., Mohammadi, N., Biniiaz, SA., Siakali Moradi, M. Examining the Challenges Facing Football Development and Delivery of Managerial Solutions. 2019 *journal of sport science and educational Applied researches without border*. 4(13):52-74 (in persian).
24. Eydipour, K., Ashrafxhazei, A., Aryan, E., Gholami torkslooye, S. Challenges and barriers to the development of football in the West Country. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015; 2(1): 57-64. (in persian).
25. Ramzaninejad, R., shafiee, S., rostami, H. Strategic Pathology of Guilan Province Football and Determining a Desirable Strategy. *Sport Management and Development*, 2019; 7(4): 120-140. doi: 10.22124/jsmd.2019.3256. (in persian).
26. De Bosscher V, De Knop P, Van Bottenburg M, Shibli S, Bingham J. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport management review*. 2009 Aug 1;12(3):113-36.
27. Mirzaei fahimeh, jalali majid, bagheri ghodratollah, shahbazi meisam. Identifying Predictive Factors of Success of the Countries in Football World Cup. *Journal o Sport Management* [Internet]. Farabi Campus, University of Tehran; 2018;10(3):513–33. Available from: [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_71094.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_71094.html) (in persian).
28. Ghahremantabrizi korosh, Rahimi E, razavi seyed mohamad javad. Identification and Prioritization of Barriers to the Development of Swimming in Kerman Province According to Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of Sport Management* [Internet]. 2017;9(1):113–28. Available from: [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_62132.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_62132.html). (in persian).
29. Ghofrani, M., godarzi,M., Sajadi, SN., Jalali Farahani, M., Mogharnasi, M. To Design and Codify a Developmental Strategy for Public Sport in Sistan and Baluchestan, *Harakat Journal*.2009, 39: 107-131. (in persian).

30. Seif Panahi, J., Goudarzi, M., Hamidi, M., Khatibi, A. The Design and Codification of the Development Strategy of Championship Sports in Kurdistan Province. *Journal of Sport Management*, 2011; 3(8): 57-73. (in persian).
31. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadolahi, J., Khabiri, M. Developing strategies and determining strategic situation of NOC of Islamic Republic of Iran. *Sport Management and Development*, 2012; 1(1): 11-25. (in persian)
32. 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*, number 20, pp 63-76. (in persian).

## Prioritizing the development of Mazandaran football strategies using the QSPM approach

Rahimolla Darzi Kholerdi<sup>1</sup> - Mohammad Hami\*<sup>2</sup> - Vahid Shojaei<sup>3</sup> -  
Mohammad Sanaei<sup>4</sup>

1. PhD Candidate in Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. 2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. 3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. 4. Assistant Professor, Department of Sport Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

(Received:2020/12/01;Accepted:2021/06/06)

### Abstract

The purpose of this study was to prioritize football sports development strategies in Mazandaran province based on the QSPM approach. The statistical population of the research in a small part included the heads and secretaries of the football delegations of Mazandaran province and the affiliated city and also the coaches and players of Mazandaran national teams of 80 people. The sampling method was performed as a whole in a quantitative part. The research instrument consisted of open and closed questionnaires, which were extracted as a qualitative study, and its validity was confirmed by expert professors and their reliability was used using Cronbach's alpha test with a coefficient of /90. The reliability was confirmed. SWOT analysis was used to formulate strategic planning for football in Mazandaran province. To do this, two-way comparisons were used to determine the four strategies SO, ST, WO and WT based on analytical and intuitive judgment. After analyzing and forming an evaluation matrix of each of the internal and external factors, it was found that the strategic position of football in Mazandaran province is located in the WT region, and finally, using the QSPM approach, these strategies were prioritized. The most important strategies for the development and progress in football in Mazandaran province are: hosting football events with talented athletes, increasing the hours of free extracurricular sports classes, special discounts for people attending football gyms, raising awareness about the risks of sedentary lifestyle and the role of football in decreasing those risk, identifying and nurturing sports talents and holding regular competitions within the province and city which are considered in accordance with the laws and regulations.

### Keywords

Strategic planning, QSPM matrix, Mazandaran Province Football Board

---

\* Corresponding Author: Email: mohammadhami@yahoo.com ; Tel: +989123218709