



## آسیب‌شناسی راهبردی فوتبال استان گیلان و تعیین استراتژی مطلوب

رحیم رضائی نژاد<sup>۱</sup>، شهرام شفیع<sup>۲</sup>، هشام رستمی<sup>۳\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۲۱

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش ارزیابی راهبردی فوتبال استان گیلان براساس تحلیل سوات و تدوین استراتژی مناسب بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی و کاربردی است. جامعه آماری پژوهش تمام صاحب‌نظران فوتبال استان گیلان و نمونه موردنظر به صورت هدفمند از مدیران و کارشناسان ادارات و هیأت‌ها، مدرسان ورزش مدارس و دانشگاه، مربیان و بازیکنان پیشکسوت انتخاب شدند ( $n=50$ ). ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته براساس مطالعه اکتشافی و بازنویسی از مبانی و مطالعات مشابه بود که روایی محتوایی آن براساس نظر متخصصان و با پایایی مناسب ( $\alpha=0/95$ ) تأیید شد. از آزمون فریدمن، روش وزن‌دهی، ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی جهت تحلیل یافته‌ها و استراتژی‌های مناسب استفاده شد.

**یافته‌ها:** مطلوبیت فناوری اطلاعات، عدم مطلوبیت کیفیت زمین و اماکن، سیاست‌گذاری خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و گرایش مردم به سبک زندگی غیرفعال به ترتیب به عنوان مهم‌ترین قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند. همچنین براساس ماتریس عوامل درونی ( $2/38$ ) و عوامل بیرونی ( $2/49$ ) وضعیت راهبردی فوتبال استان گیلان در منطقه WT (تدافعی) قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج ماتریس تحلیل سوات لازم است که از استراتژی تدافعی یا ثبات جهت مدیریت توسعه فوتبال استان گیلان استفاده شود.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل سوات، فوتبال گیلان، عوامل درونی، عوامل بیرونی، استراتژی توسعه.

۱. استاد دانشگاه گیلان

۲. استادیار دانشگاه گیلان

۳. دانشجوی دکتری دانشگاه گیلان

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Hesham.rostami@yahoo.com

## مقدمه

توسعه‌ی فوتبال، از مهم‌ترین برنامه‌های نهادهای ورزشی و رویدادهای آن پربیننده‌ترین رویداد ورزشی جهان است. بنابراین کنفدراسیون‌ها و فدراسیون‌های فوتبال مسئولیت بیشتری نسبت به دیگر سازمان‌های همکار در حوزه ورزش دارند. فوتبال با داشتن بیش از ۲۰۹ عضو در فدراسیون بین المللی فوتبال، ۲۰۷ هزار فوتبالیست حرفه‌ای، ۲۴۵ میلیون بازیکن آماتور و ۳/۴ میلیارد طرفدار، رایج‌ترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان محسوب می‌شود (نادری نسب، ۱۳۹۰). در ایران نیز فدراسیون و هیأت‌های فوتبال بیش از سایر سازمان‌های ورزشی نیازمند بکارگیری روش‌های مدیریت استراتژیک هستند. چون فوتبال، دل مشغولی بسیاری از مردم است و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه‌ی فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم رابطه نزدیکی دارد (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۸۷). به همین دلیل، همه تشکیلات فوتبال در کشور ناگزیرند به طور دائم بر ابعاد درونی و بیرونی اثرگذار بر فوتبال نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات محیطی وفق دهند (ندری، ۱۳۸۸).

ریشه و هسته‌ی اصلی توسعه‌ی فوتبال در باشگاه‌ها شکل می‌گیرد و در واقع باشگاه‌ها سازنده‌ی اصلی بازیکنان برای خود، و حتی تیم‌های ملی کشور خود هستند. روشن است که هرچه وضعیت باشگاه‌ها در مناطق یا استان‌های کشور مطلوب‌تر و آن باشگاه‌ها به معیارها یا استانداردهای حرفه‌ای نزدیک‌تر باشند، ورزش فوتبال نیز کیفیت بیشتری پیدا خواهد کرد (خبیری و همکاران، ۱۳۸۴). بنابراین توسعه‌ی

باشگاه‌های حرفه‌ای نقش مهمی در توسعه‌ی اقتصادی صنعت فوتبال ایفا می‌کند (الهی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین فوتبال از نیروی انسانی مهمی چون ورزشکاران، مربیان، تماشاچیان، طرفداران، داوران و غیره تشکیل شده است (عبدی و همکاران، ۱۳۸۷) که در توسعه فوتبال اثرگذارند. یکی از روش‌های ارتقا وضعیت فوتبال استان‌ها، تدوین برنامه استراتژی با تکیه بر شرایط خاص هر منطقه است.

محققان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند (خسروی زاده، ۱۳۸۷). از شیوه‌های متداول تدوین این برنامه، استفاده از تحلیل سوات<sup>۱</sup> است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. ماتریس SWOT، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم است (قدمی و همکاران، ۱۳۹۰). دیوید (۱۹۹۸) معتقد است این ماتریس از ابزارهای مهمی است که مدیران می‌توانند با استفاده از آن استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، و استراتژی‌های WT را تدوین نمایند. البته مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه‌ی ماتریس تهدیدات،

۱. سر واژه عبارات قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) است.

(۱۳۹۰) وضعیت تکواندو و نظری و همکاران (۱۳۹۱) وضعیت والیبال ساحلی ایران را با استفاده از تحلیل سوات مورد ارزیابی قرار دادند. با وجود این، تحقیقات استراتژیک در حوزه فوتبال کشور بسیار کم بوده است، در صورتی که با توجه به اهمیت روز افزون ورزش فوتبال به عنوان پرطرفدارترین و محبوب ترین ورزش که از آن یک پدیده‌ی سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ساخته و جزء لاینفک زندگی بسیاری از افراد در سراسر جهان گشته، شناخت دلایل موفقیت یا عدم موفقیت آن در یک کشور و پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای رفع ضعف‌ها و تقویت نقاط مثبت، دارای اهمیت بسیار زیادی است (جلالی فراهانی، ۱۳۸۳). البته در مهم‌ترین مطالعه، نادری نسب (۱۳۹۰) با بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور نشان داد که وضعیت فوتبال ایران نامناسب بوده و حاکی از غلبه‌ی ضعف‌ها بر قوت‌ها، و تهدیدها بر فرصت‌هاست که موقعیت راهبردی WT را برای فوتبال ایران به وجود آورده است. هم چنین مرادی (۱۳۹۰) نشان داد بین عامل اقتصادی و جذب سرمایه گذاری های خارجی در صنعت فوتبال ایران رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد و در بین عوامل اثرگذار بر بهبود وضعیت موجود، خصوصی سازی و حضور در بازار بورس بیشترین بار عاملی را داشتند. علاوه بر این، محمدی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی وضعیت موجود فناوری اطلاعات و تبیین استراتژی مناسب برای آن در فدراسیون فوتبال ایران پرداختند.

فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. همچنین داشتن قدرت تحلیل بالا از عوامل مهم در رسیدن به اهداف سازمان و رمز موفقیت بسیاری از پروژه‌ها به حساب می‌آید. تعیین استراتژی مناسب و به تبع آن تحلیل صادقانه و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین کننده موفقیت و بیشترین بهره‌وری در یک سازمان است. بیشتر مطالعات استراتژیک در ورزش کشور بر حوزه‌های ورزش قهرمانی و همگانی و در سطح ملی و استانی متمرکز بوده‌اند. مثلاً مظفری و همکاران (۱۳۹۱) راهبردهایی برای نظام ورزش قهرمانی کشور تدوین کردند. همچنین گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) و رضوی (۱۳۹۳) نشان دادند ورزش همگانی استان کرمان و هم مشهد در موقعیت WT قرار دارد. البته گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در موقعیت SO قرار دارد. ضمناً برخی از تحقیقات نیز به تحلیل راهبردی موقعیت سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. مثلاً خسروی زاده (۱۳۹۱) در تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک ایران نشان داد که موقعیت راهبردی این کمیته در منطقه SO قرار دارد. همچنین شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۱) دریافت که ورزش استان همدان نقاط قوت و فرصت‌های بیشتری دارد. مطالعات دیگر به تحلیل راهبردی رشته‌های ورزشی پرداخته‌اند. مثلاً بدری آذرین و همکاران (۱۳۸۵) وضعیت توسعه نیروی انسانی ورزش ژیمناستیک، گودرزی و همکاران (۱۳۸۶) وضعیت ورزش کشتی، خبیری و همکاران

جوانان، و نیاز به رشد فوتبال بزرگسالان را شامل می‌شد. استراتژی ورزش و فعالیت بدنی هارینگی استفاده از نقش کلیدی فوتبال به عنوان یک فرصت برای مشارکت در ورزش و فعالیت بدنی را هدف تدوین این راهبرد قرار داد. همچنین استراتژی فراگیر و فعال که شامل افزایش مشارکت افراد معلول به مقدار ۱ درصد در هر سال، افزایش باشگاه‌ها برای افراد معلول، و بهبود دسترسی به اماکن ورزشی برای این افراد می‌شد، و در نهایت استراتژی نمودار استاندارد انجمن فوتبال لندن برای باشگاه‌ها تدوین شد که این برنامه باید برای رسیدن به میزان مطلوب توسعه از لحاظ کیفی تنظیم شود.

در تحلیل SWOT فوتبال شهر واگا واکا استرالیا (۲۰۱۲) نیز شور و اشتیاق خانواده‌ها، کمبود نیروهای داوطلب، رشد سریع مشارکت به ویژه در زنان و جوانان و عدم توسعه مربیگری و کیفیت آن را به ترتیب به عنوان مهمترین نقطه قوت، ضعف، فرصت و تهدید فوتبال این شهر مشخص کرد. همچنین تحلیل SWOT که به منظور شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال نیوزیلند (۲۰۰۶) توسط فدراسیون فوتبال این کشور انجام شد، مهمترین عوامل درونی و بیرونی را مشخص کرد که به این ترتیب رنکینگ بین‌المللی تیم فوتبال زنان نیوزیلند، و ساختار سازمانی مناسب در فوتبال این کشور به عنوان مهمترین نقاط قوت، ضعف در زمینه کنترل مسابقات و ارائه تسهیلات، و ضعف در ارتباطات ملی و بین‌المللی به عنوان مهمترین نقاط ضعف، حضور در کنفدراسیون فوتبال اقیانوسیه و انتقال استرالیا به کنفدراسیون فوتبال آسیا به عنوان مهمترین فرصت‌ها، و ظرفیت آینده کنفدراسیون فوتبال

بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال در موقعیت WO قرار دارد. همچنین ۱۵ استراتژی برای بخش فناوری اطلاعات فدراسیون تدوین شد که از این تعداد دو استراتژی در منطقه SO، هفت استراتژی در منطقه WO، سه استراتژی در منطقه ST، و سه استراتژی در منطقه WT قرار داشت.

در خارج از کشور نیز مطالعات استراتژیک مختلفی در فوتبال صورت گرفته است. مثلاً مسئولان ورزش فوتبال منطقه هارینگی انگلستان، برنامه توسعه فوتبال این منطقه را بین سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۲ تدوین کردند که بر این اساس افزایش تیم‌های فوتبال در منطقه به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت، میزان مشارکت کلی ورزش به میزان کمتر از میانگین منطقه‌ای و ملی به عنوان مهم‌ترین ضعف، وضع استراتژی‌های مورد نیاز و فراهم کردن امکان تفسیر آن‌ها در سطح ملی و منطقه‌ای توسط انجمن فوتبال لندن به عنوان مهم‌ترین فرصت، و عرضه محدود زمین‌های فوتبال در مناطق به شدت شهرنشین به عنوان مهم‌ترین تهدید بودند. همچنین آن‌ها در شش زمینه استراتژی‌هایی را تدوین کردند. استراتژی ارتباطات هارینگی که درباره ایجاد انسجام در جامعه، بهبود شانس زندگی جوانان، و مبارزه با تهدید کننده‌های سلامتی از طریق افزایش فعالیت بدنی تدوین شد. استراتژی بازی بین-المللی بر اساس رشد و حفظ مشارکت در فوتبال، و بهبود استانداردهای بازی و همچنین توسعه امکانات مربوط به فوتبال مشخص شد. استراتژی انجمن فوتبال لندن که افزایش زمین‌های مینی فوتبال، اهمیت توسعه فوتبال

فوتبال نیاز دارند. بنابراین برنامه‌ها و مدیریت استراتژیک در حوزه فوتبال باید در عین تخصصی بودن، هم‌راستا و جامع باشند (www.the-afc.com). بنابراین با توجه ضرورت انجام مطالعات استراتژیک در حوزه ورزش، عدم انجام مطالعات استراتژیک در حوزه فوتبال استان گیلان و مطالعه مشابه در سایر استان‌ها و تقاضامحوری مطالبات رسانه‌ای حوزه فوتبال نسبت به ضعف مدیریت راهبردی فوتبال استان؛ در این پژوهش محقق درصد آن است تا با مطالعه اکتشافی به آسیب‌شناسی راهبردی و تدوین استراتژی مطلوب جهت توسعه فوتبال استان گیلان با روش تحلیل سوات بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی و نتایج آن قابل تعمیم به استان‌های دیگر نیست. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام صاحب‌نظران رشته فوتبال در استان گیلان بودند. جامعه آماری به دلیل تاکید محقق بر جنبه‌های خاص تحصیلی، سابقه و سطح عملکردی به طور مشخص قابل شمارش و دسترسی نبود. بنابراین نمونه آماری به صورت هدفمند از مدیران ادارات ورزشی و هیأت‌های فوتبال (۷ نفر)، مدیران عامل باشگاه‌ها (۵ نفر)، داوران (۵ نفر)، مربیان (۱۵ نفر)، هیئت علمی تربیت بدنی (۵ نفر)، بازیکنان (۱۰ نفر)، پیشکسوتان فوتبال (۵ نفر)، معلمان ورزش مدارس (۶ نفر) و رؤسای کمیته‌های تخصصی هیأت فوتبال استان گیلان (۳ نفر) انتخاب و نظرخواهی شد.

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز این تحقیق از بررسی اسناد موجود مربوط به سوابق و

اکیانوسیه را به عنوان مهم‌ترین تهدید برای فوتبال این کشور شناسایی کرد.

استان گیلان نیز به دلیل داشتن ۳۵ تیم باشگاهی مطرح در سطح اول فوتبال کشور در رده‌های مختلف سنی، ۵۶ تیم فوتبال در لیگ‌های استان، بیش از ۵۱۵ مربی با درجات مختلف مربیگری، ۶ مدرس فوتبال، بیش از ۲۹۵ داور با درجات مختلف بین‌المللی و ملی، ۶ مدرس و ۲ ناظر داوری، همچنین ۴۳ مدرسه فوتبال در مقطع نونهالان و ۲۳۰۲۳ نفر جمعیت سازمان یافته فوتبال، و با توجه به معرفی بازیکنان شاخص و بزرگ، دارای جایگاه خاصی در فوتبال ایران است. با توجه به این مساله، لزوم نگاه حرفه‌ای و تلاش برای ارتقاء شاخص‌های توسعه و تدوین استراتژی مناسب به منظور پیشرفت بیشتر این ورزش اجتناب ناپذیر است (هیأت فوتبال استان گیلان)<sup>۱</sup>. ضمناً در طرح آسیا و بیژن<sup>۲</sup> کنفدراسیون فوتبال آسیا، اهداف مختلفی مانند امور استعدادیابی و سطوح پایه، بهبود رهبری، آموزش و تربیت پرسنل را برای توسعه فوتبال استان‌ها پیشنهاد شده است (نادری نسب، ۱۳۹۰) که ضرورت توسعه و پیشرفت استانی فوتبال را دوچندان کرده است. همچنین دیگر عوامل مورد توجه آسیاویژن شامل اموری مانند بازاریابی، امور پزشکی، داوران، مربیان، رده‌های سنی پایه و جوانان، فوتسال، مردان، زنان، طرفداران و رسانه‌ها هستند که ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک استانی را نشان می‌دهد. علاوه بر این طرح، هر کشور و در زیر مجموعه آن، استان‌ها، به برنامه‌های استراتژیک تخصصی برای توسعه

1. <http://footballguilan.com/avantgo.html>  
2. [www.the-afc.com](http://www.the-afc.com)

در ستون چهارم ماتریس (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل درونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول (شدت عامل)، میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و بر خلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصلضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها موقعیت عوامل درونی مشخص شد. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از ۲/۵ محاسبه شود فوتبال گیلان در عوامل درونی دچار ضعف است و اگر مجموع نمرات بیشتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال گیلان در عوامل درونی دارای قوت است. همچنین برای ارزیابی عوامل بیرونی فوتبال استان گیلان نیز مانند عوامل درونی عمل می‌کنیم. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از ۲/۵ محاسبه شود فوتبال گیلان در عوامل بیرونی دارای تهدید است و اگر مجموع نمرات بیشتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال گیلان در عوامل بیرونی دارای فرصت است.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال استان به کار رفت.

فعالیت‌های گذشته و جاری هیأت فوتبال استان، بررسی و تحلیل تحقیقات انجام گرفته در مورد استراتژی در رشته‌های مختلف ورزشی، و نظرسنجی از کارشناسان و ذینفعان ورزش فوتبال استان استفاده شد. در این تحقیق از طریق کاوش مستندات از طریق شبکه اینترنت و منابع کتابخانه‌ای به مرور منابع در زمینه فوتبال استان گیلان پرداخته شد، و در موارد مرتبط استفاده گردید. ابزار اصلی پژوهش شامل پرسشنامه محقق‌ساخته بود. عوامل درونی و بیرونی این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و به صورت محقق‌ساخته و سؤالات بسته برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، و فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال استان گیلان طراحی گردید و شامل ۵۵ سؤال برای عوامل درونی و ۳۹ سؤال برای عوامل بیرونی بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد تعیین نقاط قوت و ضعف، و فرصت و تهدید و همچنین وضعیت موجود و مطلوب گویه‌ها ابراز می‌کردند.

برای ارزیابی عوامل محیط درونی فوتبال استان از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیاز بندی شدند تا مشخص شود که فوتبال گیلان در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل استراتژیک یا اولویت دار محیط درونی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست شدند. در ستون دوم کد گویه به منظور تفکیک قوت‌ها از ضعف‌ها نوشته شد. در ستون سوم، عوامل درونی به ترتیب اولویت‌های اندازه‌گیری شده در آزمون فریدمن قرار گرفت.

### یافته های پژوهش

نتایج پژوهش شامل دویخس ماتریس عوامل بیرونی و درونی و تدوین استراتژی مناسب براساس ماتریس می‌باشد. برای تعیین این موقعیت از ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد.

شیوه نمره‌گذاری در **ماتریس عوامل درونی** به این صورت بود که در ستون چهارم جدول ۱ (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل درونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول ۱ (شدت عامل)، میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و بر خلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصلضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه گیری شد که فوتبال گیلان در عوامل درونی دچار ضعف است. (کمتر از ۲/۵).

برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش فوتبال گیلان در خانه های این ماتریس مشخص شود به طوری که بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ گردد. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (۲/۵ تا ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین شدند. برای تدوین استراتژی های ورزش همگانی از تحلیل SWOT و از یک ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت‌ها و فرصت‌ها، قوت‌ها و تهدیدها، ضعف‌ها و فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی‌های چهارگانه WO، ST، SO، و WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد.

جهت تعیین روائی محتوای این پرسشنامه از چند تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی (۵ نفر)، مربیان (۵ نفر)، مدیران تیم‌ها (۵ نفر) نظر خواهی شد که پرسشنامه مورد تأیید آنها قرار گرفت. برای توصیف آماری نمونه، تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، و همچنین وضعیت موجود و مطلوب از روش آمار توصیفی استفاده شد. در این تحقیق نیز برای اولویت و رتبه بندی کردن مهمترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای فوتبال استان از این آزمون استفاده شد.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل درونی فوتبال گیلان

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
عوامل درونی	S1	وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال استان	۰/۰۱۷۹	۲/۵۹	۰/۰۴۶
	S2	تعاملات و ارتباط هیأت فوتبال استان با سایر هیأت‌های فوتبال کشور	۰/۰۱۸۶	۲/۵۴	۰/۰۴۷
	S3	تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال و بازیکنان مستعد در سطوح پایه	۰/۰۱۹۰	۲/۷۳	۰/۰۵۱
	S4	وضعیت مناسب فوتبال پایه استان	۰/۰۱۹۰	۲/۵۷	۰/۰۴۸
	S5	وضعیت مطلوب تشکیلات و ساختار هیأت فوتبال	۰/۰۱۸۴	۲/۴۸	۰/۰۴۵
	S6	وضعیت نسبتاً مناسب مدیریت هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۸۶	۲/۷۳	۰/۰۵۰
	S7	تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با تشکیلات سازمانی هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۸۶	۲/۵۶	۰/۰۴۷
	S8	وجود نگرش مثبت نسبت به توسعه فوتبال نزد مدیران فوتبال استان	۰/۰۱۸۲	۲/۴۶	۰/۰۴۵
	S9	تعاملات و ارتباط هیأت فوتبال استان با فدراسیون فوتبال ایران	۰/۰۱۷۷	۲/۹۱	۰/۰۵۱
	S10	استقلال مدیریت هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۸۶	۲/۶۱	۰/۰۴۸
	S11	توانایی و دانش کافی مدرسان فوتبال استان گیلان	۰/۰۱۸۶	۲/۸۳	۰/۰۵۲
	S12	مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۸۸	۲/۸۵	۰/۰۵۳
	عوامل درونی	S13	تعداد مناسب تیم‌های گیلانی حاضر در لیگ‌های معتبر کشور در رده‌های سنی مختلف	۰/۰۱۸۵	۲/۶۸
S14		وضعیت کمی مناسب منابع انسانی در هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۷۲	۲/۸۲	۰/۰۴۸
S15		وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دقیق در هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۸۸	۳/۰۶	۰/۰۵۷
S16		تعداد کافی مربیان با درجه بین‌المللی (AFC)	۰/۰۱۷۹	۲/۹۳	۰/۰۵۲
S17		تعداد مطلوب داوران استان	۰/۰۱۷۸	۲/۹۱	۰/۰۵۱
S18		تعداد زیاد مدارس فوتبال در استان	۰/۰۱۷۷	۳/۲۰	۰/۰۵۶
S19		تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال در استان	۰/۰۱۷۶	۳/۳۱	۰/۰۵۸
S20		پوشش تلویزیونی مناسب بازی‌های تیم‌های گیلانی حاضر در لیگ‌های کشور	۰/۰۱۹۲	۳/۳۷	۰/۰۶۴
S21		نسبت مناسب تعداد فوتبالیست‌های استان به کشور	۰/۰۱۷۸	۳/۱۷	۰/۰۵۶
S22		تعداد زیاد لیگ‌های فوتبال در رده‌های سنی مختلف	۰/۰۱۸۲	۳/۱۲	۰/۰۵۶
W1		کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گیلان	۰/۰۱۸۷	۱/۶۱	۰/۰۳۰
W2		وضعیت نامناسب مدیریت تیم‌های حرفه‌ای در استان	۰/۰۱۷۵	۱/۸۹	۰/۰۳۳
W3		عملکرد ضعیف هیأت فوتبال و تیم‌های استان در جذب حامیان مالی	۰/۰۱۸۲	۱/۷۳	۰/۰۳۱
W4	عملکرد ضعیف هیأت فوتبال و تیم‌های استان در امور بازاریابی	۰/۰۱۸۹	۱/۶۵	۰/۰۳۱	
W5	تعداد کم تحقیقات و گزارشات علمی مربوط به فوتبال در استان	۰/۰۱۸۲	۱/۷۱	۰/۰۳۱	
W6	وضعیت ضعیف تشکیلات، منابع مالی و امکانات تیم‌های آماتور استان	۰/۰۱۸۰	۱/۵۷	۰/۰۲۸	
W7	والسنجی شدید به منابع مالی دولتی	۰/۰۰۸۶	۳/۳۴	۰/۰۲۸	
W8	عدم توسعه استادیوم‌ها با رویکرد درآمدزایی مناسب	۰/۰۱۸۷	۱/۶۳	۰/۰۳۰	
W9	توجه کم مدیران به فوتبال بانوان	۰/۰۱۸۲	۲/۰۲	۰/۰۳۶	
W10	مدیریت ضعیف تیم‌های آماتور فوتبال استان	۰/۰۱۷۶	۱/۷۳	۰/۰۳۰	
W11	نبود سازمان‌های داوطلبی و خیریه متعهد به توسعه فوتبال در استان	۰/۰۱۷۳	۱/۴۴	۰/۰۲۴	
W12	ناتوانی معلمان تربیت بدنی در آموزش فوتبال پایه در مدارس	۰/۰۱۸۷	۲/۰۲	۰/۰۳۷	
W13	وضعیت بد تشکیلات تیم‌های حرفه‌ای در استان	۰/۰۱۷۷	۲/۱۰	۰/۰۳۷	
W14	نبود برنامه‌های توسعه‌ای در تیم‌های فوتبال استان	۰/۰۱۷۴	۱/۸۹	۰/۰۲۳	
W15	تعداد اندک زمین‌های فوتبال در استان	۰/۰۱۸۸	۲/۱۰	۰/۰۳۹	
W16	وضعیت ضعیف امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری استادیوم‌ها در توسعه فوتبال استان	۰/۰۱۸۳	۲/۰۴	۰/۰۳۷	
W17	حضور اندک بازیکنان استان در تیم‌های ملی رده‌های مختلف سنی	۰/۰۱۹۲	۲/۲۴	۰/۰۴۳	
W18	عدم سلامت و شفافیت مالی تیم‌های فوتبال استان	۰/۰۱۸۲	۲/۷۵	۰/۰۵۰	
W19	عدم دسترسی به زمین‌های فوتبال در استان	۰/۰۱۸۷	۳/۲۵	۰/۰۴۳	
W20	عدم به‌کارگیری افراد زنده و نخبه در مدیریت فوتبال استان	۰/۰۱۸۲	۲/۳۶	۰/۰۴۲	
W21	تعداد اندک نیروهای داوطلب در مسابقات فوتبال استان گیلان	۰/۰۱۷۶	۲/۱۶	۰/۰۳۸	
W22	عدم شفافیت عملکرد مالی هیأت فوتبال استان گیلان	۰/۰۱۸۳	۲/۳۶	۰/۰۴۳	
W23	نبود شایسته‌سالاری در انتصابات مدیریتی فوتبال استان	۰/۰۱۸۵	۲/۲۴	۰/۰۴۱	
W24	نبود برنامه بلندمدت در هیأت فوتبال استان	۰/۰۱۸۴	۲/۱۷	۰/۰۳۹	



۰/۰۴۷	۲/۵۵	۰/۰۱۸۷	کیفیت برگزاری لیگ‌های فوتبال استان	W25
۰/۰۳۸	۲/۱۲	۰/۰۱۸۱	تعداد کم برنامه‌های مرتبط با توسعه فوتبال در هیأت فوتبال استان	W26
۰/۰۴۱	۲/۲۵	۰/۰۱۸۴	عدم توجه به کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی داوران، مربیان و...	W27
۰/۰۳۸	۲/۵۹	۰/۰۱۸۷	نبود فضای مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی در هیأت فوتبال استان	W28
۰/۰۴۶	۲/۵۱	۰/۰۱۸۷	عدم توجه هیأت فوتبال استان به اثرات فرهنگی و اجتماعی فوتبال در جامعه	W29
۰/۰۴۷	۲/۶۱	۰/۰۱۸۳	نبود افراد مجرب در مدارس فوتبال استان	W30
۰/۰۴۶	۲/۴۶	۰/۰۱۹۱	نبود نیروی انسانی ماهر در هیأت فوتبال استان	W31
۰/۰۴۰	۲/۲۲	۰/۰۱۸۱	وضعیت ضعیف تیم‌های فوتبال بانوان استان	W32
۰/۰۴۸	۲/۵۸	۰/۰۱۸۷	استفاده اندک هیأت‌های فوتبال استان از کمیته‌های تخصصی	W33
Σ=۲۳۸		Σ=۱	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	

محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و بر خلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه گیری شد که فوتبال گیلان در عوامل بیرونی دچار ضعف است (کمتر از ۲/۵).

شیوه نمره‌گذاری در ماتریس عوامل بیرونی به این صورت بود که در ستون چهارم جدول ۲ (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول ۲ (شدت عامل)، میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه

## جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی فوتبال گیلان

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
عوامل بیرونی	O1	توجه دولت به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌ها	۰/۰۲۹۷	۱/۸۹	۰/۰۵۶
	O2	انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی استان	۰/۰۲۹۱	۲/۱۲	۰/۰۶۱
	O3	وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن مصنوعی برای انجام بازی‌های فوتبال	۰/۰۲۸۴	۲/۲۵	۰/۰۶۴
	O4	مقبولیت عمومی فوتبال زنان در استان	۰/۰۳۰۲	۱/۹۱	۰/۰۵۷
	O5	پیشرفت چند استان از طریق اجرای طرح آسیا ویزن در فوتبال	۰/۰۲۵۵	۲/۹۰	۰/۰۷۳
	O6	ساخت مدارس و دانشگاه‌های فوتبال در آینده به منظور توسعه فوتبال استان	۰/۰۲۸۷	۱/۷۶	۰/۰۵۰
	O7	حمایت مدیریت ورزش و جوانان استان از فوتبال	۰/۰۲۸۷	۱/۹۵	۰/۰۵۵
	O8	تعداد مناسب روزنامه‌های محلی مرتبط با فوتبال در استان	۰/۰۲۸۱	۲/۴۸	۰/۰۶۹
	O9	وجود افراد زنده و نخبه در مدیریت ورزش استان	۰/۰۳۰۴	۲/۳۵	۰/۰۷۱
	O10	تشویق و ترغیب مردم توسط رسانه‌های استان به ورزش فوتبال	۰/۰۲۸۶	۲/۶۱	۰/۰۷۴
	O11	وجود طرح آسیا ویزن در فوتبال استان	۰/۰۲۹۶	۲/۱۷	۰/۰۶۴
	O12	تعداد مناسب برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی مرتبط با فوتبال استان	۰/۰۲۹۷	۲/۹۱	۰/۰۸۶
	O13	نگاه و برخورد مناسب رسانه‌ها با ورزش فوتبال گیلان	۰/۰۲۹۱	۲/۸۱	۰/۰۸۱
	O14	وجود اماکن طبیعی در استان به منظور استفاده در فوتبال	۰/۰۲۶۷	۲/۵۲	۰/۰۶۸
	O15	ظهور پل‌وان در فوتبال استان	۰/۰۲۸۳	۲/۵۳	۰/۰۷۱
	O16	مشارکت فعال مردم گیلان در رشته‌های ورزشی مختلف	۰/۰۳۰۶	۲/۵۵	۰/۱۰۸
	O17	محبوبیت فوتبال بین اقشار مختلف مردم استان	۰/۰۳۰۷	۳/۸۹	۰/۱۱۹
O18	اشتیاق و حمایت خانواده‌ها از فرزندان خود در فوتبال	۰/۰۳۰۹	۳/۵۱	۰/۱۰۸	
O19	جمعیت جوان استان و وجود استعدادهای فراوان در فوتبال گیلان	۰/۰۳۰۲	۳/۵۶	۰/۱۰۷	
T1	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی	۰/۰۱۳۸	۳/۷۰	۰/۰۵۱	
T2	تغییر ساختار شهرها و تخریب اماکن روستاها مرتبط با فوتبال	۰/۰۱۶۱	۳/۵۶	۰/۰۵۷	
T3	تأثیر مسائل سیاسی در فوتبال استان	۰/۰۱۳۸	۳/۶۹	۰/۰۵۷	
T4	تأخیر در اجرا و اتمام پروژه‌های مخصوص فوتبال در استان	۰/۰۱۳۹	۳/۶۰	۰/۰۵۰	
T5	افزایش قیمت تجهیزات و لوازم مربوط به ورزش فوتبال	۰/۰۱۵۳	۳/۴۰	۰/۰۵۲	
T6	وضعیت ضعیف اقتصادی اکثر خانواده‌های روستائین استان	۰/۰۲۵۵	۱/۷۹	۰/۰۵۱	

۰/۰۴۴	۳/۳۳	۰/۰۱۳۴	دخالت گروه‌های خارج از حوزه فوتبال، در مسائل مختلف فوتبال استان از جمله تجارت و مسائل اخلاقی	T7
۰/۰۵۶	۳/۵۹	۰/۰۱۵۷	تأکید بر نتیجه‌گرایی نزد مسئولان تراز اول فوتبال استان	T8
۰/۰۳۸	۳/۲۲	۰/۰۱۲۰	بروز مسائل غیر اخلاقی، خشنوت، و دوپینگ در فوتبال استان	T9
۰/۰۴۰	۱/۴۸	۰/۰۲۷۵	تعداد اندک اماکن ورزشی در روستاها و مناطق محروم استان	T10
۰/۰۴۷	۱/۷۱	۰/۰۲۸۰	وضعیت بد اقتصادی- اجتماعی حاکم بر استان	T11
۰/۰۶۰	۲/۸۴	۰/۰۲۱۲	دخالت و موازی کاری زیاد اداره ورزش و جوانان استان در فوتبال	T12
۰/۰۷۳	۲/۸۳	۰/۰۲۵۹	وضعیت آب و هوای استان	T13
۰/۰۴۴	۱/۵۳	۰/۰۲۹۳	نبود افراد سرمایه‌گذار در فوتبال استان	T14
۰/۰۵۳	۱/۸۵	۰/۰۲۸۷	تعداد کم زمین‌های فوتبال استان در مناطق شهرنشین که تقاضا در آن‌ها زیاد است	T15
۰/۰۵۷	۱/۸۹	۰/۰۳۰۲	نبود سرمایه‌گذاری کلان بخش خصوصی در فوتبال استان	T16
۰/۰۵۸	۲/۰۲	۰/۰۲۸۹	استقبال کم تماشاگران از مسابقات فوتبال در استان	T17
۰/۰۵۶	۱/۹۵	۰/۰۲۹۱	عدم اختصاص بودجه لازم برای پروژه‌های مرتبط با فوتبال در استان	T18
۰/۰۵۱	۱/۷۹	۰/۰۲۸۸	نا توانی دولت در پرداخت تسهیلات از جمله وام، زمین، معافیت‌های مالیاتی و... به بخش خصوصی	T19
۰/۰۶۲	۲/۵۳	۰/۰۴۴۸	حضور افراد سیاسی در فوتبال استان به منظور جذب اسپانسر	T20
Σ=۲/۴۹		Σ=۱	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی	

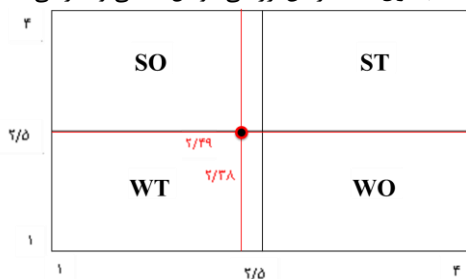
دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند (ندری، ۱۳۸۸).

### نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

جدول ۳ ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی فوتبال استان گیلان را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از جداول ۱ و ۲ مشخص شد که موقعیت استراتژیک فوتبال استان گیلان در منطقه WT قرار دارد. لذا باید از استراتژی‌های مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای خود استفاده کند. همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت فوتبال استان گیلان به سایر مناطق ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، استراتژی‌های این مناطق نیز برای توسعه فوتبال استان گیلان قابل استفاده است.

در مجموع، نتایج جداول ۱ و ۲ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که فوتبال استان گیلان از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد؛ به این ترتیب فوتبال گیلان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت فوتبال گیلان به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه فوتبال گیلان در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی



## استراتژی‌های فوتبال استان گیلان

استراتژی ST، شش استراتژی WO و دو استراتژی WT برای فوتبال استان تدوین شد. جداول ۴، ۵، ۶ و ۷ این استراتژی‌ها را نشان می‌دهند.

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۲۱ استراتژی شامل هفت استراتژی SO، شش

## جدول ۴. استراتژی‌های SO فوتبال استان گیلان

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
۱. وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال استان ۲. تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال و بازیکنان مستعد در سطوح پایه ۳. وضعیت مناسب فوتبال پایه استان ۴. ...		
استراتژی‌های SO	فرصت‌ها (O)	
توسعه فوتبال پایه با استفاده طرح‌های کارآمد مانند آسیابوین S2 S3 O5 O11 بکارگیری مدیران موفق سایر بخش‌های ورزش استان در بخش فوتبال S5 S8 S10 O2 O9 خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال توسعه فوتبال در فضاهای طبیعی S22 S18 S3 O14 O3 تعدیل و کاهش موانع توسعه فوتبال بانوان S1 S19 O4 O15 O17 تاکید بر جنبه‌های پرورشی و رفتاری در سیستم استعدادیابی فوتبال استان S21 S3 S2 O19 O12 O13O10	۱. توجه دولت به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌ها ۲. انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی استان ۳. وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن مصنوعی برای انجام بازی‌های فوتبال ۴. ...	

استفاده از فرصت‌های بیرون سازمان تدوین شدند. بر همین اساس ۶ استراتژی برای فوتبال استان گیلان در این منطقه تدوین شد.

مطلوب‌ترین وضعیت برای هر سازمان، قرار گرفتن در موقعیت SO است. استراتژی‌های این منطقه با تکیه بر قوت‌های درون سازمان و

## جدول ۵. استراتژی‌های ST فوتبال استان گیلان

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
۱. وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال استان ۲. تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال و بازیکنان مستعد در سطوح پایه ۳. وضعیت مناسب فوتبال پایه استان ۴. ...		
استراتژی‌های ST	تهدیدها (T)	
ایجاد سیستم ویژه تربیت افراد نخبه جهت ارتقا جنبه قهرمانی و حرفه‌ای فوتبال استان S2 S3 S5 S7 S16 S18 T1 T7 T10 مداخله مدیریتی جهت کاهش و تعدیل آثار مخرب سیاسی و اجتماعی اثرگذار بر فوتبال S5 S4 S11 S14 T4 T8 T12 T20 تشویق و ترغیب مردم به ورزش فوتبال S19 T2 کمک به گسترش فوتبال پاک و اخلاقی در استان S16 S12 S14 T9 T8 T4 ارائه خدمات با هزینه کمتر و دسترسی بهتر در زمینه فوتبال S20 S18 S22 T6 T7 T11 توسعه زیرساخت و تجهیزات سطح آماتوری و همگانی فوتبال استان S22 S20 S18 T3 T10 T16	۱. تاکید بر نتیجه‌گرایی نزد مسئولان تراز اول فوتبال استان ۲. تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی ۳. تغییر ساختار شهرها و تخریب اماکن روباز مرتبط با فوتبال ۴. ...	

تبدیل کند. بر همین اساس ۶ استراتژی برای فوتبال استان گیلان در این منطقه تنظیم شد.

استراتژی ST یعنی سازمان با استفاده از قوت‌های درونی خود بتواند تهدیدهای محیط بیرون را کنترل و آن‌ها را به فرصتی برای خود

### جدول ۶. استراتژی‌های WO فوتبال استان گیلان

عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>۱. کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گیلان</p> <p>۲. وضعیت نامناسب مدیریت تیم‌های حرفه‌ای در استان</p> <p>۳. عملکرد ضعیف هیأت فوتبال و تیم‌های استان در جذب حامیان مالی</p> <p>۴. ...</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>۱. توجه دولت به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌ها</p> <p>۲. انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی استان</p> <p>۳. وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن مصنوعی برای انجام بازی‌های فوتبال</p> <p>۴. ....</p>
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های WO
<p>تقویت استقلال مالی باشگاه‌ها و هیأت فوتبال با استفاده از توان مالی بخش خصوصی</p> <p>افزایش منابع و اعتبارات مالی هیأت فوتبال</p> <p>توسعه کمی و کیفی زمین‌های فوتبال در استان</p> <p>بهبود مدیریت منابع انسانی در هیأت فوتبال و باشگاه‌های فوتبال گیلان</p> <p>استفاده از قدرت رسانه‌های استان جهت توسعه فوتبال گیلان</p> <p>W2 W3 W4 W6 W10 W13 W22 O1 O7</p> <p>W3 W4 W7 W21 O7 O2</p> <p>W5 W16 W1 W8 O14 O3</p> <p>W19 W2 W10 W22 W31 O9 O2</p> <p>W23 W14 W25 W29 O12 O13 O19</p>	

را منطقه محفظه کارانه می‌نامند. با توجه به این تعریف، ۶ استراتژی با این رویکرد برای فوتبال استان گیلان تدوین شد.

در استراتژی WO سازمان با بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی سعی در پوشش ضعف‌های داخلی خود می‌کند. استراتژیست‌ها این منطقه

### جدول ۷. استراتژی‌های WT فوتبال استان گیلان

عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>۱. کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گیلان</p> <p>۲. وضعیت نامناسب مدیریت تیم‌های حرفه‌ای در استان</p> <p>۳. عملکرد ضعیف هیأت فوتبال و تیم‌های استان در جذب حامیان مالی</p> <p>۴. ...</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>۱. تأکید بر نتیجه‌گرایی نزد مسئولان تراز اول فوتبال استان</p> <p>۲. تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی</p> <p>۳. تغییر ساختار شهرها و تخریب اماکن رویاز مرتبط با فوتبال</p> <p>۴. ...</p>
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های WT
<p>ساخت اماکن مسقف مربوط به فوتبال یا زمین‌های چمن مصنوعی</p> <p>تغییر در سیستم بلیط فروشی و تعدیل قیمت بلیط مسابقات</p> <p>W1 W15 T14</p> <p>W8 T17 T11 T7</p>	

به‌وجود آورد و در بدترین حالت در سازمان دیگری ادغام، یا به طور کلی منحل شود. بر اساس این تعریف، ۲ استراتژی برای این منطقه در فوتبال استان گیلان تدوین شد.

در استراتژی WT که به استراتژی تدافعی هم معروف است، سازمان به دلیل ضعف‌های درونی و ناتوانی در تبدیل تهدیدهای محیط بیرونی‌اش به فرصت، ناچار است وضع موجود را حفظ کند (ثبات) و یا به‌طور کامل در فعالیت‌هایش تغییر

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارزیابی راهبردی فوتبال استان گیلان براساس تحلیل سوات، و تدوین استراتژی مناسب بود. یکی از نقاط قوت این پژوهش اصلاح روش نمره گذاری گویه‌ها با استفاده از تحلیل وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل درونی و بیرونی بود که توسط کارشناسان فوتبال گیلان ارزش گذاری می‌شد. مزیت این روش کاهش سوگیری در دید متداول نسبت به بعضی از شاخص‌های توسعه به عنوان ضعف، قوت، فرصت یا تهدید بود که وضعیت ارزیابی شده تطابق بیشتری با ماهیت واقعی این شاخص‌ها در فضای فوتبال استان گیلان دارد.

نتایج پژوهش نشان داد فوتبال استان گیلان بر اساس ماتریس عوامل درونی (جدول ۱) دارای نمره (۲/۳۸) می‌باشد. لذا از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف‌های زیادی است. علاوه بر این بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (جدول ۲) دارای نمره (۲/۴۹) می‌باشد. لذا از لحاظ عوامل بیرونی، تهدیدهای فوتبال گیلان بر فرصت‌های آن برتری دارند. در مجموع، بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه شد، فوتبال استان گیلان در منطقه WT قرار گرفت. تحقیقات مختلف نتایجی مشابه با نتایج پژوهش حاضر ارائه کردند. براساس یافته‌های نادری نسب (۱۳۹۰)، موقعیت استراتژیک فوتبال ایران در منطقه WT قرار دارد. بر همین اساس، می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی فوتبال گیلان در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی، بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ کند تا وضعیت فوتبال استان از

وضعیت کنونی بدتر نشود. در این راستا با توجه به رشد سریع فوتبال در استان‌های دیگر مانند اصفهان، تهران، آذربایجان شرقی و... موقعیت راهبردی فوتبال استان گیلان برای رشد نسبتاً نامناسب است و به برنامه‌ریزی واقع‌گرایانه بر اساس وضعیت موجود نیاز دارد تا از هرگونه شعارگرایی و فعالیت‌های مبتنی بر نظریه‌های شخصی و سلیقه‌ای اجتناب شود. البته پرسش این سؤال که، چرا استان گیلان با وجود سابقه طولانی در فوتبال ایران و همچنین در اختیار داشتن تیم‌های با سابقه در سطح اول فوتبال ایران در سال‌های اخیر با همچنین موقعیت استراتژیکی مواجه است؟، شاید بتواند آغازی برای بررسی و کنکاش پیرامون مسائل و مشکلات فوتبال این استان باشد تا از این طریق بتوان راه حلی مناسب و قابل اجرا برای تغییر ضعف‌ها به قوت‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت-های مناسب برای فوتبال استان پیدا کرد. آقایی و همکاران (۱۳۹۰)، بدری آذرین و همکاران (۱۳۸۵)، سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) مندعلی زاده و همکاران (۱۳۹۱) گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) رضوی و همکاران (۱۳۹۳) در سایر حوزه‌های ورزش کشور ارزیابی مشابهی در زمینه موقعیت استراتژیک با این پژوهش گزارش کرده‌اند. اما نتایج پژوهش حاضر از لحاظ موقعیت استراتژیک با نتایج غفرانی (۱۳۸۹)، حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، خسروی زاده (۱۳۹۰)، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۱)، و گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)، تفاوت داشت که احتمالاً به دلیل تفاوت چشم‌گیر ورزش فوتبال با حوزه‌های مطالعاتی این تحقیقات می‌باشد. به طور کلی نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک فوتبال گیلان به گونه‌ای است که

باید با تغییر وضعیت موجود، از تأثیر بیش از حد تهدیدهای احتمالی بر روی فوتبال استان جلوگیری کند. با این وجود به دلیل نزدیکی موقعیت استراتژیک فوتبال گیلان به سایر موقعیت‌ها، می‌توان بر حسب شرایط موجود از استراتژی‌های ST، WO، و SO نیز استفاده کرد.

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۱۹ استراتژی شامل ۶ استراتژی SO، ۶ استراتژی ST، ۵ استراتژی WO، و ۲ استراتژی WT برای فوتبال گیلان تدوین شد. در استراتژی‌های SO، 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، از نظر اعرابی (۱۳۸۵) مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان بکارگیری استراتژی‌های SO، از استراتژی‌های ST،

WO و WT استفاده نمایند (آفرینش خاکی و همکاران، ۱۳۸۴). هدف از استراتژی‌های ST، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. بدین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فن‌آوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگناهایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب

متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. از نظر اعرابی (۱۳۸۵) شیوه‌های قانونی مقابله با برخی اقدامات و فعالیت‌های رقبا از این نوع استراتژی‌ها محسوب می‌شود. هدف از استراتژی‌های WO، 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 از قبیل فن‌آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد. هدف استراتژی‌های WT، کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند، یا منحل گردد یا در سازمان دیگری ادغام شود. از نظر اعرابی (۱۳۸۵) کاستن فعالیت‌ها و ادغام شدن در سازمان‌های دیگر نیز جزو این دسته از استراتژی‌ها محسوب می‌شوند (آفرینش خاکی و همکاران، ۱۳۸۴).

#### استراتژی‌های بخش SO

راهبرد توسعه فوتبال پایه با استفاده طرح‌های کارآمد مانند آسیاویژن: پیشرفت چند استان با اجرای طرح آسیاویژن نشان‌دهنده استفاده این طرح در استان گیلان با توجه به استعدادها و موجود در فوتبال پایه این استان تا چه اندازه می‌تواند موجب پیشرفت فوتبال پایه گیلان شود. همچنین سایر ابعاد آسیاویژن که به توسعه فوتبال در کشور یا منطقه کمک می‌کند نیز باید به دقت مطالعه و اجرا شود.

به عنوان یک فرصت بزرگ برای فوتبال استان و حتی کشور به حساب می‌آید. سرمایه‌هایی که شرکت‌های خصوصی می‌توانند وارد چرخه فوتبال کنند و همچنین کم کردن بار مالی مستقیم از روی شانه‌های دولت می‌تواند هم به رشد و حرفه‌ای شدن فوتبال استان کمک کند و هم این که یک نوع صرفه‌جویی در هزینه‌های دولت انجام گیرد. ضمناً از این راه، دخالت‌های بیش از اندازه دولت که در همین پژوهش به عنوان یک تهدید برای فوتبال استان در نظر گرفته شده هم کاهش می‌یابد. مسأله‌ای که ما در مورد باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس شاهد آن هستیم و این کار نتیجه‌ای جز افول فوتبال باشگاهی و ملی برای ایران نخواهد داشت. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) نیز تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی ورزش قهرمانی را به عنوان یک استراتژی مطلوب برای ورزش قهرمانی ایران معرفی کرد.

**راهبرد توسعه فوتبال در فضاهای طبیعی:** در مورد اماکن طبیعی استان و وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن مصنوعی می‌توان گفت که این موارد فرصت‌های خوبی برای استان گیلان محسوب می‌شوند. از یک طرف پوشش زمین‌های استان که اغلب از گل نرم و چمنزارهای طبیعی برخوردار است و همچنین وجود فضای بکر زیاد در استان باعث شده تا این ویژگی‌ها به عنوان یک فرصت مطلوب برای فوتبال استان شناخته شود (پایگاه ملی داده‌های علوم زمین)<sup>۱</sup>.

**راهبرد تعدیل و کاهش موانع توسعه فوتبال بانوان:** بر اساس نظر کارشناسان استان مشخص شد فوتبال بین بانوان استان از محبوبیت خوبی

در استراتژی فوتبال شهر هارینگی، اهمیت توسعه فوتبال جوانان به عنوان یکی از استراتژی‌های توسعه فوتبال این شهر مشخص شد. همچنین تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه یکی از استراتژی‌های مشخص شده در تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۸۹) بود. سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی ایجاد نظام استعدادیابی مناسب را به عنوان یک استراتژی مناسب برای ورزش قهرمانی کردستان گزارش کردند.

**راهبرد بکارگیری مدیران موفق سایر بخش‌های ورزش استان در بخش فوتبال:** منظور از مدیران نخبه ورزشی، افرادی است که در کنار ورزشکار بودن، در علم مدیریت دارای تخصص و تجربه عالی باشند تا در مواقع ابهام و بحران بتوانند برنامه‌های لازم و مفید ارائه دهند. ضعف عمده‌ای که در اکثر سازمان‌های ورزشی وجود دارد عدم استفاده از مدیران موفق و نخبه کشور در امر مدیریت عالی سازمان‌های خود است. کاری که از سال‌ها پیش در سازمان‌های اروپایی و غربی مشغول به انجام آن هستند و نتایج مثبت و قابل قبولی نیز از به خدمت گرفتن این مدیران عاید سازمان‌ها می‌شود. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و به‌سازی نیروی انسانی متخصص را یک استراتژی مهم در توسعه ورزش قهرمانی ایران تعیین کردند. سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) نیز به‌کارگیری دانش‌آموختگان رشته تربیت‌بدنی را در پایگاه‌های ورزش قهرمانی کردستان به عنوان یک استراتژی رقابتی گزارش کرد.

**راهبرد خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال:** توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها

1 <http://www.ngdir.ir/pdefault.asp>

### استراتژی‌های بخش ST

راهبرد ایجاد سیستم ویژه تربیت بازیکنان نخبه جهت ارتقا جنبه قهرمانی و حرفه‌ای فوتبال استان: لازمه رسیدن به عناوین قهرمانی و کسب افتخار در یک رشته ورزشی، داشتن یک برنامه جامع و قابل اجرا در مدت زمان معین می‌باشد. پرورش بازیکنان نخبه امری زمان‌بر و طولانی است؛ به همین دلیل لازم است در تدوین این برنامه به این بعد مهم و اساسی توجه کافی شود تا مربیان و مدیران با آگاهی قبلی از این موضوع از تلاش و فعالیت در راستای رسیدن به هدف خود که همانا پرورش بازیکنان نخبه و استفاده از آن‌ها در رسیدن به عناوین قهرمانی و کسب افتخار برای استان گیلان است دست نکشند.

### راهبرد مداخله مدیریتی جهت کاهش و تعدیل آثار مخرب سیاسی و اجتماعی در فوتبال:

دخالت افراد سیاسی در فوتبال ایران بسیار زیاد است. تعارض بین مدیران فوتبال و افراد سیاسی حاضر در فوتبال همواره باعث ایجاد مشکلات زیادی در فوتبال ایران شده است. دخالت‌های بیش از حد افراد سیاسی در فوتبال می‌تواند باعث افول فوتبال ایران شود. البته باید این مورد را در نظر داشته باشیم که عدم خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و دولتی بودن آن‌ها، این اختیار را به دولت در مورد دخالت در مسائل مختلف تیم‌ها و انتصاب افراد سیاسی در فوتبال می‌دهد. بر اساس نظر کارشناسان حضور افراد سیاسی در فوتبال گیلان اگرچه در ظاهر به‌خاطر کمک به فوتبال استان استنباط می‌شود، اما در پشت پرده شاهد نتایجی کاملاً متفاوت با چیزی که انتظار آن را داریم هستیم. مدیران عالی فوتبال گیلان باید این مداخلات و اثرات تخریب‌کننده را تعدیل و به حداقل ممکن برسانند

برخوردار است و حضور بانوان در فوتبال استان می‌تواند به توسعه این ورزش کمک شایانی نماید. اکثر پژوهش‌هایی هم که انجام گرفته با این نظر موافق بودند که حضور بانوان می‌تواند یک فرصت مطلوب برای فوتبال باشد. خسروی زاده (۱۳۸۹) راهبرد توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی های آسیایی را به عنوان یک استراتژی در ماتریس خود تدوین کرد. در پژوهش مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، افزایش سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یک راهبرد برای ورزش قهرمانی ایران معرفی شد. در تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۱)، افزایش فرصت‌ها برای حضور بانوان در ورزش والیبال ساحلی به عنوان یک استراتژی برای این ورزش تعیین شد.

راهبرد تاکید بر جنبه‌های پرورشی و رفتاری در سیستم استعدادیابی فوتبال استان: استان گیلان سرشار از استعداد‌های پنهان و آشکار در ورزش فوتبال است. سازمان‌دهی و تربیت این تعداد بازیکن کار دشواری است. ایجاد انگیزه و روحیه برای شرکت فعال این افراد در ورزش فوتبال می‌تواند کمک بزرگی به توسعه فوتبال در استان نماید. رسانه‌های استان در این امر نقش مهمی ایفا می‌کنند. برنامه‌های مفید و انگیزاننده در مورد فوتبال می‌تواند در بازیکنان نوجوان و جوان نگرش مثبتی نسبت به این رشته ورزشی ایجاد کند و آن‌ها را هرچه بیشتر به سمت فوتبال سوق دهد که این خود باعث کشف و شکوفا شدن استعداد‌های این قشر جامعه می‌شود.



این زمینه هم تدوین قوانین انضباطی قاطع می‌تواند باعث جلوگیری از بروز این مسائل شود. همچنین نقش رسانه‌ها در امر ترویج فرهنگ فوتبال می‌تواند خیلی پررنگ و محسوس باشد تا از اثرات مخرب نتیجه‌گرایی در فوتبال استان کاسته شود.

**راهبرد ارائه خدمات با هزینه کمتر و دسترسی بهتر در زمینه فوتبال:** وضعیت مناسب مربیان فوتبال پایه از نظر دانش و مسائل فنی و استعدادیابی گیلان می‌تواند تهدید ناشی از کمبود فضاهای ورزشی و همچنین وضعیت ضعیف اقتصادی خانواده‌های روستائین که مانع از فرستادن فرزندان خود به مدارس فوتبال می‌شود را با تمرکز این مربیان بر روی فوتبال در مناطق روستائین به یک فرصت برای شکوفا کردن استعدادهای نهفته در روستاها تبدیل کند.

**راهبرد توسعه زیرساخت و تجهیزات سطح آماتوری و همگانی فوتبال استان:** بسیاری از استعدادهایی که در رشته‌های مختلف ورزشی کشف و پرورش می‌یابند از مراکز ورزشی عمومی مانند زمین‌های ورزشی در پارک‌ها شناسایی و استعدادیابی می‌شوند. ورزش فوتبال نیز از این قاعده مستثنی نیست و افزایش فضاها و امکانات بازی فوتبال در مراکز عمومی و حضور استعدادیاب‌های فوتبال در این مراکز می‌تواند به شناسایی بازیکنان آماتور مستعد در جهت رشد و پرورش به سمت فوتبال حرفه‌ای و قهرمانی کمک کند. در استراتژی فوتبال شهر هارینگی (۲۰۱۲-۲۰۰۹)، افزایش زمین‌های مینی فوتبال و استفاده از نقش کلیدی فوتبال به عنوان یک فرصت برای مشارکت در ورزش و فعالیت بدنی به عنوان استراتژی‌های انجمن فوتبال این

تا بتوانند بدون مشکل برای توسعه فوتبال استان برنامه‌ریزی‌های مطلوب ارائه کنند.

**راهبرد تشویق و ترغیب مردم به ورزش فوتبال:** همان‌طور که از نتایج پژوهش استنباط شد، استان گیلان دارای جمعیت جوان و مستعد در زمینه ورزش فوتبال است. همچنین اقبال عمومی در مورد فوتبال در استان گیلان وجود دارد. این موارد می‌توانند دلایلی کافی برای توجه مدیران استان به ورزش فوتبال استان ارائه دهند. زیرا لازمه پیشرفت فوتبال در استان وجود نیروی انسانی کافی هم در زمینه عملیاتی و فنی که شامل بازیکنان، مربیان و... می‌باشد و هم در زمینه مدیریتی و برنامه‌ریزی جامع برای فوتبال استان می‌باشد. در استراتژی ورزش شهر بولسوور نیز راهبرد افزایش مشارکت در ورزش به عنوان یکی از استراتژی‌های مهم ورزش این شهر قلمداد شده است. در استراتژی ورزش بخش کاستلریج بورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱) نیز توسعه مشارکت گروه‌های مختلف جامعه به عنوان یکی از اهداف استراتژیک مهم این منطقه گزارش شد.

**راهبرد کمک به گسترش فوتبال پاک و اخلاقی در استان:** یکی از اهداف اصلی فوتبال، اشاعه و ترویج فرهنگ اخلاق‌مداری و احترام به دیگران است. همان‌طور که در اکثر مسابقات بین‌المللی واژگانی همچون احترام، و مخالفت علیه نژادپرستی و از این قبیل کلمات به چشم می‌خورد، اما متأسفانه مسائلی از قبیل نتیجه‌گرایی در فوتبال باعث شده تا بازیکنان، مربیان و مدیران از این شعارها فاصله بگیرند و مسیری اشتباه را برای رسیدن به هدف خود انتخاب کنند که در انتها چیزی جز تباهی نیست. در

بازاریابی انجام داده باشد. بنابراین لازم است که مدیران هیأت فوتبال استان گیلان به این کمیته اهمیت بالایی دهند تا با فعالیت‌های مثبت در زمینه بازاریابی و جذب حامیان مالی، منابع و اعتبارات مالی خود را افزایش دهند. در طراحی استراتژی توسعه ورزش بخش کاستلریج بورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱)، توسعه بازاریابی به عنوان یک هدف استراتژیک در دستور کار مدیران ورزش این بخش قرار گرفت. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی را به عنوان یک راهبرد در ورزش قهرمانی ایران مشخص کردند.

**راهبرد توسعه کمی و کیفی زمین‌های فوتبال در استان:** تعداد بالای بازیکن در استان، تعداد زیاد مدارس فوتبال در استان، و همچنین تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال در استان باعث می‌شود تا نیاز به ساخت و تعمیر زمین‌های فوتبال استان به طور محسوسی مشاهده شود. متأسفانه در استان گیلان میزان عرضه زمین‌های فوتبال کمتر از تقاضای باشگاه‌ها برای در اختیار داشتن زمین برای تمرین است. همچنین کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال در استان از لحاظ چمن و همچنین امکانات سخت‌افزاری استادیوم‌ها باعث شده تا تیم‌های فوتبال استان تمرینات مناسبی را برای آماده‌سازی خود به منظور شرکت در مسابقات مختلف انجام ندهند. عدم کیفیت مطلوب می‌تواند به یادگیری فوتبال در مدارس هم آسیب بزند که در این صورت، یادگیری مطلوب فوتبال بین نونهالان، نوجوانان و جوانان استان گیلان با مشکل مواجه خواهد شد. بهتر است با برنامه‌ریزی دقیق و بلندمدت و نه صرفاً از روی احساس، به تکمیل و ساخت زمین‌های مناسب و در شأن فوتبال استان گیلان پرداخت.

منطقه تنظیم شد. همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۱) ایجاد فرصت‌های بازی برای عموم را یک استراتژی مطلوب برای ورزش والیبال ساحلی تشخیص دادند.

#### استراتژی‌های بخش WO

**راهبرد تقویت استقلال مالی باشگاه‌ها و هیأت فوتبال با استفاده از توان مالی بخش خصوصی:** ورود بخش خصوصی به فوتبال کشور می‌تواند بخش بزرگی از مشکلات باشگاه‌های فوتبال را تا اندازه زیادی کاهش دهد. از یک طرف نفوذ دولت و دخالت‌های سیاسی آن را کاهش داده و از طرف دیگر با تزریق منابع مالی مناسب باعث کاهش مشکلات مالی باشگاه‌ها می‌شود. هیأت فوتبال هم با جذب اسپانسر و فعالیت‌های مناسب بازاریابی می‌تواند منابع مالی بخش خصوصی را وارد چرخه مالی خود کرده و از این راه بودجه بیشتری را برای فعالیت‌های مربوط به توسعه فوتبال فراهم کند. در استراتژی توسعه بخش کاستلریج بورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱)، توسعه باشگاه‌ها از طرق مختلف به عنوان یکی از استراتژی‌های ورزش این کشور شناخته شد.

**راهبرد افزایش منابع و اعتبارات مالی هیأت فوتبال:** همان‌طور که در قسمت قبل توضیح داده شد، فعالیت‌های مناسب در زمینه بازاریابی و جذب حامی مالی یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش منابع و اعتبارات هیأت فوتبال استان گیلان است. متأسفانه در استان گیلان از نظر کارشناسان، فعالیت‌های مناسبی در زمینه بازاریابی و جذب اسپانسر برای هیأت فوتبال استان انجام نمی‌گیرد. با وجود این‌که در ساختار سازمانی این هیأت کمیته بازاریابی نیز تعریف شده است، اما به نظر نمی‌رسد که این کمیته فعالیت‌های مثبت زیادی در زمینه فعالیت‌های

مهمی در توسعه و ترویج فوتبال و مسائل مختلف فوتبال استان ایفا می‌کنند. به طور کلی رسانه‌های صوتی، تصویری و نوشتاری استان می‌توانند نقش یک شمشیر دولبه را ایفا کنند. از یک طرف می‌توانند با تبلیغات منفی باعث کاهش علاقه مردم به فوتبال و حتی در موارد شدیدتر نفرت جامعه از این ورزش شوند؛ اما از طرف دیگر می‌توانند با بسترسازی و تبلیغات مناسب و پخش برنامه‌های مفید و متنوع راجع به فوتبال استان به افزایش علاقه مردم به فوتبال در استان کمک کنند. همان‌طور که در استراتژی فوتبال شهر واگاوآگا استرالیا (۲۰۱۲) گفته شد، افزایش علاقه مردم باعث می‌شود خانواده‌ها فرزندان خود را بیشتر به سمت این ورزش تشویق کنند و این خود می‌تواند یک فرصت بسیار مناسب برای پرورش استعدادها و فوتبال و همین‌طور توسعه فوتبال در استان گیلان شود. همچنین خسروی زاده (۱۳۸۹) استراتژی توسعه و بهینه‌سازی ارتباطات رسانه‌ای را برای کمیته ملی المپیک ایران تدوین کرد.

#### استراتژی‌های بخش WT

راهبرد تجهیز ورزشگاه‌ها جهت کاهش اثرات جوی: شرایط آب و هوایی استان گیلان به گونه‌ای است که در اکثر روزهای سال شاهد آسمانی بارانی هستیم. به همین خاطر کیفیت زمین‌های فوتبال استان معمولاً به خاطر بارش‌های پیاپی باران به تدریج کاهش پیدا می‌کند و کیفیت اولیه خود را از دست می‌دهد. مسئولان فوتبال استان باید به دنبال چاره‌ای برای این تهدید مهم در فوتبال استان باشند. چون این موضوع می‌تواند برای توسعه فوتبال استان یک خطر جدی محسوب شود. الگوبرداری از استادیوم‌های کشورهای دیگر که با همین وضعیت آب و

توسعه امکانات مربوط به فوتبال، به عنوان یکی از ۶ استراتژی توسعه فوتبال شهر هارینگی (۲۰۱۲-۲۰۰۹) گزارش شد. مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، تدوین نظام استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی با تأکید بر استانداردهای بین‌المللی را به عنوان یک راهبرد در ورزش قهرمانی ایران شناسایی کردند. در تدوین استراتژی ورزش قهرمانی استان کردستان که توسط سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) انجام شد، تکمیل پروژه‌های ورزشی نیمه‌تمام به عنوان یک راهبرد در ورزش این استان معرفی شد. همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۱) افزایش تعداد زمین‌های والیبال ساحلی را راهبردی حیاتی برای والیبال ساحلی ایران تشخیص دادند.

راهبرد بهبود مدیریت منابع انسانی در هیأت فوتبال و باشگاه‌های فوتبال: نیروی انسانی با انگیزه مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان است. تحقیقات حاکی از آن است که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش مؤثری داشته باشند. از این رو، هیأت فوتبال و باشگاه‌های استان گیلان نیز با اتخاذ این راهبرد سعی در بهبود مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود دارند، با این امید که بتوانند به افزایش رضایت و بهبود عوامل انگیزشی کارکنان کمک نمایند و به اهداف بلندمدت خود دست یابند. خسروی‌زاده (۱۳۸۹) در تدوین استراتژی کمیته ملی المپیک این استراتژی را در منطقه WO تدوین کرد.

راهبرد استفاده از قدرت رسانه‌های استان جهت توسعه فوتبال: در قسمت‌های مختلفی از این تحقیق عنوان شد که رسانه‌های استان نقش

- توسعه ورزش همگانی، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۵، صص ۲۲-۱.
- الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد؛ ابریشمی، حمید، (۱۳۸۷)، موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص ۲۰۲-۱۸۹.
- بدری آذرین، یعقوب؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد؛ اسدی، حسن، (۱۳۸۵)، بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور، نشریه حرکت، شماره ۳۲، صص ۹۷-۱۱۶.
- جلالی فراهانی، مجید؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد؛ اسدی، حسن، (۱۳۸۳)، بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب و فیفا برای ارائه الگوی بهینه، نشریه حرکت، شماره ۱۹، صص ۱۸۳-۱۷۱.
- جلیلیان، غلامرضا؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۴)، توصیف وضعیت باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و مقایسه آن با باشگاه‌های لیگ‌های برتر کشورهای چین، مالزی و انگلستان، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۵، صص ۵۴-۴۱.
- حسینی، شاهو؛ حمیدی، مهرزاد؛ قربانیان رجبی، آسیه؛ سجادی، سید نصرالله، (۱۳۹۰)، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص ۵۴-۲۹.
- حسینی، گلاره؛ حمیدی، مهرزاد؛ تجاری، فرشاد، (۱۳۸۹)، تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۵۴-۳۷.

هوایی مواجه هستند می‌تواند ایده‌های خلاقانه و مطلوبی را در جهت تجهیز استادیوم‌ها در مقابل وضعیت آب و هوای استان ارایه کند.

**راهبرد افزایش کارایی سیستم بلیط فروشی و خدمات رسانی به هواداران:** در بحث تغییر سیستم بلیط‌فروشی هم باید گفت چون وضعیت موجود به گونه‌ای است که باعث استقبال کم تماشاگران می‌شود، پس ادامه این روند می‌تواند اثرات مخربی بر توسعه فوتبال برجای گذارد. به همین منظور باید سیاست‌های جدیدی در روند فروش و توزیع بلیط به‌وجود آید تا بتوان میزان استقبال تماشاگران را افزایش داد

در مجموع، برنامه استراتژیک فوتبال استان گیلان بر اساس مدل انتخابی (دیوید، ۱۹۹۹) طراحی گردید و تمامی موضوعات مندرج در آن به جز قسمت نمره‌گذاری ماتریس عوامل درونی و بیرونی طبق این مدل پیش برده شد و تا حد امکان تلاش شد هماهنگی، انسجام، و پیوستگی لازم بین موضوعات استراتژیک آن حفظ شود و با مفاد برنامه‌های سازمان‌های بالاتر و ذیربط نیز مطابقت داشته باشد.

**تقدیر و تشکر:** در نهایت از همکاری و مساعدت هیأت‌های فوتبال و ادارات ورزش سطح استان گیلان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

## منابع

- احسانی، آفرینش خاکی، اکبر؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیر احمد، (۱۳۸۴)، مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی، مربیان، ورزشکاران و مدیران در مورد چگونگی

- خبیری، محمد؛ معماری، ژاله، (۱۳۸۹)، تحلیل سوات تکواندو ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، صص ۳۰-۱۳.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداللهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی کمیته ملی المپیک، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱، صص ۲۵-۱۱.
- رضوی، سید محمدحسین؛ نیازی، سید محمد؛ برومند دولق، محمدرضا، (۱۳۹۲)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص ۶۰-۴۹.
- سیف پناهی شعبانی، جبار؛ گودرزی، محمود؛ حمیدی، مهرزاد؛ خطیبی، امین، (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص ۷۳-۵۷.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ پارساجو، علی، (۱۳۹۰)، تحلیل راهبردی درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۹۶-۲۸۱.
- عبدی، حامد؛ جلالی فراهانی، مجید؛ سجادی، نصرالله، (۱۳۸۷)، مطالعه تطبیقی وضعیت داوری فوتبال در ایران و انگلستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۱۳۵-۱۱۹.
- غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مقرنسی، مهدی؛ نقیب طباطبائی، سید علی؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم، (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۱۹۰-۱۶۹.
- قدمی، مصطفی؛ مشکینی، ابوالفضل؛ پژوهان، موسی؛ پاکدوست، نوشین، (۱۳۸۹)، تعیین استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی بر صنعت استخراج نفت با استفاده از روش SWOT، آنالیز IEA و ماتریس QSPM (نمونه مورد مطالعه: شهر دوگنبدان)، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، صص ۵۸-۳۹.
- گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ وطن دوست، مریم، (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص ۱۷۲-۱۴۹.
- گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب، (۱۳۸۶)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره چهاردهم، صص ۵۴-۳۳.
- گودرزی، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ گودرزی، مهدی، (۱۳۹۱)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور، نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، صص ۱۳۴-۱۱۷.
- محمد کاظمی، رضا؛ تندنویس، فریدون؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۶)، بررسی عنصر قیمت از عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و مقایسه وضعیت موجود با لیگ‌های کره جنوبی و ژاپن، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۲، صص ۱۳۲-۱۲۱.
- محمدی، شهریار؛ اشرف گنجویی، فریده؛ یوسفی، بهرام، (۱۳۹۰)، بررسی وضعیت موجود فناوری اطلاعات و تدوین استراتژی‌های آن در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۴، صص ۱۷۴-۱۵۵.
- مرادی چالستر، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان قهفرخی، سهیلا؛ جعفری، اکرم، (۱۳۹۰)، بررسی موانع اثرگذار بر جذب

- How good strategic planning is made? -2005-  
www.sportoman.com
- <http://footballguilan.com/avantgo.html>
- <http://www.the-afc.com>
- <http://www.ngdir.ir/pdefault.asp>
- New Zealand Football Facilities Strategy, 2010-2021, Document.
- Seatter Graham. (2006). "New Zealand soccer strategic plan", our games your game the world game.
- Soccer Development Strategy, City of Wagga Wagga of Australia (2012). Document
- The haringey football development plan (2009-2012). Document. [www.haringey.gov.uk](http://www.haringey.gov.uk).
- سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص ۱۴۷-۱۲۹.
- مظفری، سید امیراحمد؛ الهی، علیرضا؛ عباسی، شهمت؛ هنگامه، احدپور؛ رضایی، زین‌العابدین، (۱۳۸۹)، راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۴۸-۳۳.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی؛ قره‌خانی، حسن، (۱۳۸۹)، بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۹، صص ۲۷-۵.
- ندی، حمزه، (۱۳۸۸)، طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
- نظری، وحید؛ رضوی، سید محمدحسین؛ حسینی، سید عماد؛ رئیسی، مجتبی، (۱۳۹۱)، تبیین استراتژی والیبال ساحلی ایران، نشریه پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، شماره ۵، صص ۹۰-۷۳.
- فرد آر، دیوید (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ بیست و هفتم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Amedzero Bolsover District Council, Sport Development Strategy, 2006-2009. [www.bolsover.gov.uk](http://www.bolsover.gov.uk)
- Castlereagh Borough Council Sports Development Strategy, 2008-2011, Document.
- Developing Football For Everyone, "National Game Strategy", 2011-2015, Document.
- Football Development In Hong Kong, "We are Hong Kong"- Dare to Dream a Final Report, 2009, Document.



## Strategic Pathology of Guilan Province Football and Determining a Desirable Strategy

Rahim Ramzani nezhad<sup>1</sup>, Shahram Shafiee<sup>2</sup>, Hesham Rostami<sup>\*3</sup>

Received: Jan 11, 2015

Accepted: May 6, 2015

---

### Abstract

**Objective:** The present study intended to strategically assess the football of Guilan province based on SWOT analysis and also to plan a suitable strategy.

**Methodology:** This research is descriptive-analytical and functional. The statistical population of study included all Guilan province football experts, and the sample was selected out of managers, experts of organizations, schools' and universities' sport educators, and veteran players and coaches (n=50). The authors have developed a questionnaire, as an instrument, based on exploratory study and rewriting similar foundations and studies. Validity of this instrument was confirmed by experts (content validity). The reliability of the instrument was also proved as suitable ( $\alpha=0.95$ ). To analyze the data and the suitable strategies, Friedman test, Weighting Method, and external and internal factors evaluation matrix were utilized.

**Results:** Desirability of information technology, undesirability of the quality of football pitch, policy of privatization of clubs, and tendency of people toward inactive life style were identified respectively as the most important strong point, weak point, opportunity, and threat. According to internal factors matrix (2.38) and external factors matrix (2.49), the strategic condition of Guilan province football is in WT region.

**Discussion:** According to results of SWOT analysis matrix, it is necessary to employ Stability Strategy or Defensive Strategy in managing football development in Guilan province.

**Keywords:** SWOT analysis, Guilan's football, internal factors, external factors, development strategy.

- 
1. Professor in Sport management, University of Guilan
  2. Assistant Professor of Sport management, University of Guilan
  3. PhD Sport Management Student, University of Guilan
- \*Email: Hesham.rostami@yahoo.com