

# تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان سمنان با روش ترکیبی SWOT و AHP

حسین زیاری<sup>۱</sup> 9125319646

سیدمصطفی طیبی ثانی<sup>۲</sup>

محمد حامی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۳  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۲/۲۷

ورزش به عنوان بزرگترین پدیده اجتماعی جهانی، در زندگی انسان ها نقش بسیار مهمی دارد. در واقع، ورزش از ملزومات زندگی معاصر گردیده و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می شود. ورزش نوعی بازی سازمان یافته و هدفمند است که در آن حرکت ها به منظور تقویت قوای جسمانی، افزایش روحیه و کسب مهارت اجرا می شود. بدیهی است که برنامه راهبردی در رسیدن به این اهداف، نقش مهمی را ایفا می کند. پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان سمنان با روش ترکیبی SWOT و AHP انجام شد. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی است و برای تعیین گزینه های درخت سلسله مراتبی از نظرات خبرگان و صاحب نظران ورزش قهرمانی استان سمنان، کتاب ها و مقالات مرتبط و مباحث مطرح در جلسات شورای راهبردی در این زمینه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش ۲۵۰ نفر متشکل از ۷۳ نفر از مدیران و روسای هیئت های ورزشی، ۴۳ نفر از کارشناسان ستادی و روسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها، ۴۲ نفر از داوران و مربیان شاغل در لیگ های برتر رشته های ورزشی، ۶۳ نفر از قهرمانان ورزشی و ۲۹ نفر از صاحب نظران ورزش استان سمنان بود که حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۱۵۲ نفر تعیین گردید. پس از

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: ziari.hossein@gmail.com

<sup>۲</sup> دکترای تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، شاهرود، ایران

<sup>۳</sup> دکترای تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی، استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

اعلام فراخوانی، از جامعه آماری خواسته شد تا عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) در ورزش قهرمانی استان سمنان را اعلام نمایند و پس از شناسایی و دسته بندی نظرات، پرسشنامه مخصوص به روش ای اچ پی طراحی گردید. روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان و صاحب نظران تایید شد و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. برای تحلیل و تعیین وزن نسبی داده های توصیفی از نرم افزار SPSS و برای تحلیل سلسله مراتبی از نرم افزار AHP Master استفاده گردید. در بخش نظر سنجی نیز ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که بالاترین رتبه در بخش قوت ها به هیئت های ورزشی ساماندهی شده و منسجم در استان (۰/۳۲۱) و پایین ترین رتبه مربوط به وجود نیروی انسانی جوان و تحصیل کرده در سطح ادارات ورزش و جوانان استان سمنان (۰/۰۵۶) بود. در بخش ضعف ها، پایین بودن تعداد مدارس ورزش در سطح استان (۰/۵۰۹) بالاترین رتبه و عدم توجه به ورزش های پایه و نظام استعدادیابی علمی در ورزش استان سمنان (۰/۰۷۹) کمترین رتبه را کسب نمودند. در بخش فرصت ها، بالاترین رتبه به دیدگاه ها و رهنمودهای رهبران و مسئولان نظام (۰/۳۶۵) و کمترین رتبه وجود صنایع بزرگ و کوچک در استان (۰/۰۷۶) اختصاص داشت و در بخش تهدید ها، بالاترین رتبه مربوط به افزایش نرخ اعتیاد، طلاق و بزهکاری در استان سمنان (۰/۳۱۲) و کمترین رتبه مربوط به عدم وجود فرهنگ حمایت مالی از ورزش در حد انتظارات ورزشکاران (۰/۰۶۵۴) بود.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، ورزش قهرمانی، توسعه استان سمنان و AHP

## مقدمه

ورزش به عنوان بزرگترین پدیده اجتماعی جهانی، در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد. در واقع، ورزش از ملزومات زندگی معاصر گردیده و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود. تغییر و تحولات جهانی و مقوله‌های زندگی معاصر، تربیت بدنی و ورزش را از ضروریاتی ساخته که دوری از آن اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است؛ به طوری که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان ورزشی باشد. در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت بدنی و ورزش برای پیشبرد اهداف کلان هر کشور مشخص و بدیهی است. آنچه علم تربیت بدنی را از سایر علوم معاصر متمایز می‌سازد، خیل عظیم مخاطبان آن در سراسر جهان است (قره و کلهر، ۱۳۹۴). یکی از ویژگی‌های عصر حاضر، سرعت تغییرات در محیط سازمانی و برون سازمانی است، این سرعت بالا در تغییرات محیطی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا پلی از زمان حال به آینده بسازند و با پیش‌بینی این تغییرات، سازمان را برای مواجهه با آن‌ها و اتخاذ تصمیمات درست و کارا آماده سازند. به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی راهبردی، راه‌حل مناسبی برای این امر باشد (فولادوند، یارمحمدیان و شاه‌طالبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) سازمان‌های امروزی بیشتر از گذشته، با فشارهای محیطی درگیر هستند. به منظور برداشتن گامی فراتر از رقبا باید به دنبال بهترین راهکار بود (ایورسن و کاسکل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). امروزه، مدیران سازمان‌ها از موفقیت‌ها و شکست‌ها به سرعت مطلع می‌شوند و مسیر موفقیت صنایع توسعه یافته را به دقت بررسی می‌کنند تا آنان نیز با بهره‌گیری از آن‌ها به رشد و ترقی دست یابند (شوه‌سینگ، جیتیپ و آنا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). برنامه

ریزی در سیر تکاملی خود دستخوش تحولات بسیاری قرار گرفت که طی سه دوره گذار از دوره محصول‌گرای در قرن نوزدهم به دوره بازارگرایی و در نهایت دوره فرا صنعتی، قابل تفکیک است (کاسمتینی و افندی

<sup>1</sup> Fooladvand, Yarmohammadian, & Shahtalebi

<sup>2</sup> Iversen & Cuskelly

<sup>3</sup> Shu-Hsiang, Jaitip, & Ana

۱، ۲۰۱۵). این گذار باعث شد برنامه ریزی، روش ها و انواع آن متناسب با نیاز هر دوره متحول شود ( نظری، رضوی و حسینی، ۱۳۹۴). مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد (بوحالی، مکداده، لیسیر و فرخا، ۲۰۱۵).

مدیریت راهبردی یک سازمان از چرخه ای تشکیل شده است که برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی عملیاتی، بودجه ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد، اجزای اصلی آن هستند (سادرینتو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). برنامه راهبردی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی هر سازمان طراحی می شود (شعبانی، غفوری و هنری، ۱۳۹۴). در هزاره سوم، سازمان های ورزشی مانند بیشتر سازمان ها و نهادهای دیگر حوزه ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده اند، چرا که تفکر راهبردی در جست و جوی چرخه های زاینده و پاینده برای سازمان است (نظری، احسانی، حمیدی و سالاری، ۱۳۹۳). تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود آن سازمان نمی داند به کجا می خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه ریزی نشود آن سازمان نمی داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سازمانی که به دنبال موفقیت است باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند، بر اساس برنامه تعیین شده به سمت اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (رشیدلمیر، دهقان فرخی و رشیدلمیر، ۱۳۹۲). در دنیای کنونی که با سرعت سرسام آور در حال تغییر است، دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یکباره و مبتنی بر قضاوت شهودی استفاده کرد. امروزه سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم مدیریت راهبردی نهایت استفاده را ببرند (جوادی پورو سمیع نیا، ۱۳۹۲). سازمان های ورزشی کشور نیز به ضرورت برنامه ریزی راهبردی در ورزش پی برده اند و تحقیقاتی نیز در این زمینه انجام شده است و معدود سازمان های ورزشی در ایران به تدوین برنامه راهبردی پرداخته اند (رشیدلمیر و همکاران، ۱۳۹۲). مظفری و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران"، قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای نظام ورزش قهرمانی کشور را در راستای ارتقای

<sup>1</sup> Effendi & Kusmantini

<sup>2</sup>.Sudaryanto

غرور ملی از طریق توسعه ورزش قهرمانی بیان کردند. همچنین، همتی نژاد (۱۳۸۷) در پژوهش خود به برنامه ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب پرداخت. نتایج پژوهش آنها نشان داد ارتقای جایگاه فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب در منطقه و جهان به عنوان راهبردی برای قایقرانی و اسکی روی آب شناخته می شود. نصیرزاده (۱۳۸۷)، جهان بینی (۱۳۸۸) و یار احمدی (۱۳۸۸) نیز در تحقیق خود به تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان و قم پرداختند. نتایج تحقیق آنها پس از تجزیه و تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در ورزش قهرمانی و همگانی با تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان مشخص کرد که اداره کل تربیت بدنی استان کرمان باید از استراتژی رشد و توسعه در ورزش قهرمانی و همگانی استفاده نماید. همچنین چشم انداز جامعه مطلوب برای توسعه ورزش همگانی استان، سلامت جسمی و روانی و ترویج تحرک در بین مردم استان قم است. در تحقیقی که فیلیپ و ئنوژاکا و پدناکر در سال ۲۰۰۷ با موضوع "گسترش عمومی شرکت کنندگان در ورزش" انجام دادند به این نتیجه رسیدند که گسترش ورزش به صورت عمومی در جامعه، از طریق شرکت دادن محققان، سیاستمداران و افراد با تجربه به وجود می آید. حمیدی، الهی و اکبری یزدی (۱۳۸۷) نیز در تحقیقی با عنوان "تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبرد های ورزش دانشجویی کشور"، راهبردهای ورزش دانشجویی دانشگاه های سراسری کشور را ارائه کردند که شامل واگذاری اختیارات اجرایی به دانشگاه‌ها، فدراسیون ملی و انجمن‌های ورزشی تخصصی و دانشجویی و تقویت نظام کار آفرینی و نهضت داوطلبی ورزش دانشجویی با تکیه بر دانشجویان تربیت بدنی بود. همچنین جوادی پور (۱۳۹۰) با بررسی وضعیت ورزش همگانی در کشورهای استرالیا، آلمان، ژاپن، مالزی، فنلاند و دانمارک نشان می دهد که برنامه منظم برای رشد و توسعه ورزش همگانی در این کشورها بیش از ۵۰ سال سابقه دارد. عوامل متعددی در این موفقیت نقش دارد که قبل از هر چیز می توان به رشد برنامه ورزش همگانی در چارچوب برنامه های ملی این کشورها و حمایت مؤثر دولت‌ها از این برنامه ها اشاره کرد. علاوه برآن، توسعه باشگاه ها و اماکن عمومی ورزش و تأسیس و شکل گیری انجمن های تخصصی مربوط به ورزش همگانی نیز قابل ذکر است.

امروزه به وضوح روشن است که ساختار سازمان‌ها به گونه ای پیچیده شده که آن ها بدون برنامه ریزی های دقیق به هیچ وجه نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند. سازمان‌های ورزشی استان سمنان نیز از این مقوله

مستثنی نیستند. برنامه ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهمترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه ریزی و تعیین راهبرد در یک سازمان ورزشی باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود. ورزش همگانی نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد. در همین راستا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱. نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در سازمان‌های ورزشی استان سمنان شامل چه مواردی است؟

۲. اولویت بندی هر یک از راهبردها و استراتژی‌های شناسایی شده به چه ترتیب است؟

## **روش شناسی پژوهش**

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. برای انجام این پژوهش ابتدا پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در منابع مختلف و تعیین مدل، طی فراخوانی پس از ارائه توضیحات و بیان هدف کلی کار، از کلیه کارشناسان و خبرگان ورزش قهرمانی استان سمنان خواسته شد تا به ارائه نظرات خود پیرامون عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) پیش روی ورزش قهرمانی استان سمنان بپردازند. سپس از مجموع ۳۰ نظر شناسایی شده در شورای راهبردی اداره کل متشکل از مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان سمنان، نظرات نادرست حذف و نظرات تکراری و دارای معانی مشترک درهم ادغام شدند تا در نهایت ۵ نقطه قوت، ۵ نقطه ضعف، ۵ فرصت و ۵ تهدید شناسایی به دست آمدند. برای احصای عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر ورزش استان از پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۲۰ گویه شناسایی شده در حوزه برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بود، استفاده شد. روایی محتوایی به تایید متخصصان مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران در این حوزه و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ (۰/۸۹) به دست آمد. در این مرحله به منظور محاسبه وزن هرکدام از شاخص‌ها و رتبه بندی آن‌ها از روش AHP استفاده شد؛ بدین شکل که پرسشنامه‌ای متناسب با نرم افزار MASTER AHP طراحی گردید و در اختیار کارشناسان ورزش قهرمانی استان سمنان قرار گرفت. در این پرسشنامه کلیه شاخص‌ها به طور زوجی

با یکدیگر مقایسه شدند و در خروجی نرم فزار وزن و رتبه هر شاخص و به تبع آن وزن هرکدام از عوامل با ترکیب وزن و رتبه اجزای آن محاسبه گردید. با توجه به این که روش تحلیل داده ها مبتنی بر مدل AHP است، ابتدا نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی هر پاسخگو مورد کنترل قرار می گیرد و پس از اطمینان از وجود نرخ ناسازگاری قابل قبول (کمتر از ۰/۱) نظرات پاسخ دهندگان ترکیب می گردد و ماتریس مقایسه های زوجی گروه استخراج می شود. نرخ ناسازگاری، نشان دهنده میزان سازگاری مقایسات با یکدیگر است. با تعیین نرخ ناسازگاری، می توانیم به اولویت های تعیین شده اعتماد کنیم. به طور تجربی پذیرفته شده است که اگر نرخ ناسازگاری کمتر از (۰/۱) باشد می توان سازگاری مقایسات را پذیرفت. سلسله مراتب تصمیم، درختی است که با توجه به مسائل مورد نظر که قرار است درباره آن تصمیم گیری شود، دارای سطوح متعددی می باشد. سطح اول، هر درخت بیان کننده هدف تصمیم گیری است، سطح آخر آن بیان کننده گزینه هایی است که قرار است با یکدیگر مقایسه شوند و سطح میانی نشان دهنده شاخص هایی است که ملاک مقایسه گزینه ها هستند (معماریانی و آذر، ۱۳۷۳).

### اطلاعات جمعیت شناختی

جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از کارشناسان ورزش قهرمانی، مدیران ستادی و شهرستان های اداره کل ورزش و جوانان و روسای هیئت های ورزشی، ورزشکاران عضو تیم ملی، داوران و مربیان حاضر در لیگ های کشور از استان سمنان است که با استفاده از جدول مورگان ۱۵۲ نفر تعیین گردید. ۴۴ نفر از مدیران و روسای هیئت های ورزشی، ۲۶ نفر از کارشناسان ستادی و روسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها، ۲۶ نفر از داوران و مربیان شاغل در لیگ های برتر رشته های ورزشی، ۳۸ نفر از قهرمانان ورزشی و ۱۸ نفر از صاحب نظران ورزش استان که به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شده بودند، به تکمیل پرسشنامه پرداختند.

### یافته های پژوهش

در این بخش بر اساس فرآیند جامع راهبردی مورد استفاده در تحقیق، چشم انداز، ماموریت و اهداف مورد نظر تدوین شده است. برای تدوین چشم انداز، ماموریت و اهداف بلند مدت در ورزش قهرمانی استان سمنان از منابع مختلفی چون سند چشم انداز ایران در افق ۱۴۰۴، پیش نویس سند ملی ورزش کشور، طرح جامع ورزش

کشور، ادبیات پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان استفاده شده است. همچنین، با استفاده از روش دلفی در دو نوبت، برگزاری جلسات شورای راهبردی و چندین مرحله تحلیل، ۳۰ عامل شناسایی شد که در نهایت به دلیل همپوشانی، ۵ نقطه قوت، ۵ نقطه ضعف، ۵ فرصت و ۵ تهدید مشخص و جهت رتبه بندی از روش AHP استفاده گردید.

فهرست مقدماتی عوامل موثر بر ورزش قهرمانی استان سمنان به همراه اولویت بندی گویه ها در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: جدول SWOT ورزش قهرمانی استان سمنان

S1	هیئت های ورزشی ساماندهی شده و منسجم در استان	قوت
S2	وجود نیروی انسانی جوان و تحصیلکرده در سطح ادارات ورزش و جوانان استان سمنان	
S3	تعداد مناسب داوران و مربیان در ورزش استان	
S4	بالا بودن نرخ سرانه ورزشی نسبت به سایر استان های کشور	
S5	وجود سالن های اختصاصی برای رشته های مختلف (خانه های ورزش)	
W1	کمبود منابع و اعتبارات در ورزش قهرمانی استان سمنان	ضعف
W2	نبود برنامه های راهبردی و مدون برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی استان سمنان	
W3	پایین بودن تعداد مدارس ورزش در سطح استان	
W4	عدم وجود امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای برگزاری و میزبانی رویدادهای بین المللی	
W5	عدم توجه به ورزش های پایه و نظام استعدادیابی علمی در ورزش استان سمنان	
O1	دیدگاه ها و رهنمودهای رهبران و مسئولان نظام و همچنین مسئولان استانی در خصوص اهتمام به ورزش قهرمانی	فرصت
O2	موقعیت ژئوپلیتیک استان در مرکزیت کشور و نزدیکی به پایتخت	
O3	وجود صنایع بزرگ و کوچک در استان	
O4	تمایل و علاقه مردم به ورزش قهرمانی	
O5	جمعیت جوان و مستعد استان	
T1	عدم وجود رسانه های فراگیر و بروز در سطح استان برای پوشش اخبار و رشد فرهنگ آگاهی عمومی	تهدید
T2	عدم وجود برنامه های علمی و نظام مند بالادستی برای توسعه ورزش قهرمانی استان سمنان	
T3	افزایش نرخ اعتیاد، طلاق و بزهکاری در استان سمنان	
T4	عدم وجود فرهنگ حمایت مالی از ورزش در حد انتظارات ورزشکاران	
T5	عدم وجود وحدت فرماندهی و رویه در ورزش قهرمانی استان و موازی کاری	

بعد از تشکیل جلسات متعدد، بعضی از گویه ها حذف یا تعدیل و بعضی گویه ها نیز به فهرست SWOT اضافه شد. در جدول ۱، ۵ گویه به عنوان نقاط قوت، ۵ گویه به عنوان نقاط ضعف، ۵ گویه به عنوان فرصت و ۵ گویه نیز به عنوان تهدید برای تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان سمنان شناسایی شدند. برای رتبه بندی و میزان اهمیت و اولویت گویه ها از نرم افزار AHP استفاده گردید. در این مرحله ابتدا در نرم افزار AHP Master به مدل سازی پرداختیم و با ورود اطلاعات به نرم افزار در چهار بخش فرصت، تهدید، نقاط قوت و نقاط ضعف مقادیر وزنی را در هر قسمت محاسبه نمودیم. رتبه هرکدام از شاخص ها را به دست آوردیم و سپس با ترکیب وزن و رتبه هرکدام از عوامل، ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی سازمان را برای تعیین موقعیت راهبردی تشکیل دادیم (جدول ۲ و ۳). فهرست مقدماتی قوت های ورزش قهرمانی استان به همراه وزن نسبی، رتبه و ضریب اهمیت در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی	متغیر	وزن نسبی	رتبه	ضریب اهمیت (وزن*رتبه)
قوت ها	S1	۰/۱۸۶	۱/۷۳	۰/۳۲۱۷۸
	S2	۰/۰۴۲	۱/۳۴	۰/۰۵۶۲۸
	S3	۰/۰۵۳	۱/۷۱	۰/۰۹۰۱
	S4	۰/۰۵۱	۱/۲۳	۰/۰۶۲۷۳
	S5	۰/۰۹۱	۱/۶۴	۰/۱۴۹۲۴
ضعف ها	W1	۰/۱۴۴	۲/۷	۰/۳۸۸۸
	W2	۰/۱۷۶	۲/۱	۰/۳۶۹۶
	W3	۰/۱۸۲	۲/۸	۰/۵۰۹۶
	W4	۰/۰۳۷	۲/۷	۰/۰۹۹۹
	W5	۰/۰۳۸	۲/۱	۰/۰۷۹۸
جمع		۱	-	۲/۱۲۷۸۳

پس از آنکه عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) شناسایی و به آنها رتبه داده شد، مشخص گردید که بالاترین رتبه در بخش قوت ها به هیئت های ورزشی ساماندهی شده و منسجم در استان، وجود سالن های اختصاصی

برای رشته های مختلف (خانه های ورزش) و تعداد مناسب داوران و مربیان در ورزش استان و پایین ترین رتبه مربوط به وجود نیروی انسانی جوان و تحصیلکرده در سطح ادارات ورزش و جوانان استان سمنان و بالا بودن نرخ سرانه ورزشی نسبت به سایر استان های کشور است. در بخش ضعف ها، پایین بودن تعداد مدارس ورزش در سطح استان، کمبود منابع و اعتبارات در ورزش قهرمانی استان سمنان و نبود برنامه های راهبردی و مدون برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی استان سمنان بالاترین رتبه را کسب کردند و عدم توجه به ورزش های پایه و نظام استعدادیابی علمی در ورزش استان سمنان و عدم وجود امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای برگزاری و میزبانی رویدادهای بین المللی کمترین رتبه را به دست آوردند.

جدول ۳: بررسی عوامل خارجی

عوامل داخلی	متغیر	وزن نسبی	رتبه	ضریب اهمیت (وزن*رتبه)
فرصت ها	O1	۰/۱۷۴	۲/۱	۰/۳۶۵۴
	O2	۰/۱۸۶	۱/۷	۱/۳۱۶۲
	O3	۰/۰۵۷	۱/۳۴	۰/۰۷۶۳۸
	O4	۰/۰۴۱	۲/۱	۰/۰۸۶۱
	O5	۰/۱۱	۲/۲	۰/۰۲۴۲
تهدید ها	T1	۰/۱۲۴	۲/۱	۰/۲۶۰۴
	T2	۰/۱۳۴	۲/۳	۰/۳۰۸۲
	T3	۰/۱۲۳	۲/۵۴	۰/۳۱۲۴۲
	T4	۰/۰۲۴	۲/۶	۰/۰۶۲۴
	T5	۰/۰۲۷	۲/۷	۰/۰۷۲۹
جمع		۱	-	۲/۱۰۲۴

پس از آن که عوامل محیطی (فرصت ها و تهدید ها) مشخص گردید، در بخش فرصت ها، بالاترین رتبه به دیدگاه ها و رهنمودهای رهبران و مسئولان نظام و همچنین مسئولان استانی پیرامون اهتمام به ورزش قهرمانی و موقعیت ژئوپلیتیک استان در مرکزیت کشور و نزدیکی به پایتخت و کمترین رتبه وجود صنایع بزرگ و کوچک در استان، تمایل و علاقه مردم به ورزش قهرمانی و جمعیت جوان و مستعد استان تعلق گرفت. در

بخش تهدید ها، بالاترین رتبه مربوط به افزایش نرخ اعتیاد، طلاق و بزهکاری در استان سمنان، عدم وجود برنامه های علمی و نظام مند بالادستی برای توسعه ورزش قهرمانی استان سمنان و عدم وجود رسانه های فراگیر و بروز در سطح استان برای پوشش اخبار و رشد فرهنگ آگاهی عمومی بود. عدم وجود فرهنگ حمایت مالی از ورزش در حد انتظارات ورزشکاران و عدم وجود وحدت فرماندهی و رویه در ورزش قهرمانی استان و موازی کاری، کمترین رتبه را کسب کردند.

با مشخص شدن ماتریس های بررسی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی استان مشخص شد. (شکل ۱)

۲/۵		
WO	SO	
		۲/۵
WT	ST	

شکل ۱: تعیین موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی استان سمنان

در مجموع، با بررسی نتایج و همچنین مقایسه ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص گردید که ورزش قهرمانی استان سمنان در موقعیت WT قرار دارد. به بیان دیگر، می توان گفت به دلیل غلبه ضعف ها بر قوت ها و همچنین عدم بکارگیری صحیح فرصت ها برای غلبه بر تهدیدات پیش رو باید راهبرد تدافعی انتخاب نمود تا وضعیت موجود بدتر نگردد.

بر اساس یافته های پژوهش می توان استراتژی های لازم را تدوین کرد. (جدول ۴)

جدول ۴: تعیین راهبردهای ورزش قهرمانی استان سمنان

نقاط ضعف (W1-W2-W3-W4-W5)	نقاط قوت (S1-S2-S3-S4-S5)	-
<p>استراتژی WO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* احداث و توسعه اماکن ورزش قهرمانی مطابق با مدل نیاز استان</li> <li>* بهبود وضعیت استاندارد سازی اماکن و تجهیزات ورزش قهرمانی استان</li> <li>* تقویت مشارکت ادارات و بخش های خصوصی در توسعه ی ورزش قهرمانی استان</li> <li>* تدوین اساس نامه توسعه ورزش قهرمانی استان</li> <li>* تدوین نظام استعداد یابی متناسب با ورزش قهرمانی استان</li> </ul>	<p>استراتژی SO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* بهره گیری از ظرفیت های اقلیمی استان در توسعه ورزش قهرمانی</li> <li>* تشکیل و توسعه انجمن، هیئت و باشگاه های ورزش قهرمانی در استان</li> <li>* توسعه همکاری و مشارکت با استان های همجوار جهت رشد ورزش حرفه ای استان</li> <li>* بهره گیری از ظرفیت های علمی دانشجویان مقاطع مختلف تربیت بدنی در راستای پیشبرد علمی ورزش قهرمانی استان</li> <li>* بهره گیری از داوران و مربیان داخلی جهت مسابقات استانی</li> <li>* تعامل با صنایع بزرگ استان به جهت اسپانسرینگ تیم های قهرمانی استان</li> </ul>	<p>فرصت ها (01-02-03-04-05)</p>
<p>استراتژی WT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تدوین و اجرای برنامه های راهبردی ورزش قهرمانی مختص استان</li> <li>* بهره گیری از ظرفیت های علمی اساتید دانشگاه به جهت ارتقاء کمی و کیفی ورزشکاران قهرمان استان</li> <li>* افزایش سرانه فضاهای ورزشی مختص ورزش های قهرمانی استان</li> <li>* تقویت نقش و جایگاه مثبت ورزش در کاهش ناهنجاری های اجتماعی</li> <li>* ایجاد انگیزه و افزایش مشوق ها به جهت شرکت عموم ورزشکاران استان در فعالیت های حرفه ای ورزش قهرمانی</li> </ul>	<p>استراتژی ST</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ارتقای فرهنگ ورزش قهرمانی استان</li> <li>* ایجاد مدارس تخصصی ورزشی بویژه در رشته های قهرمانی پایه و پر مدال</li> <li>* تقویت نقش معلمان ورزش در استعدادیابی ورزشی</li> <li>* توسعه تعاملات مدیریتی ورزش قهرمانی استان با دیگر شهرهای مطرح کشور</li> <li>* به کار گیری کلیه ظرفیت های انسانی و امکانات استان در راستای توسعه ورزش قهرمانی</li> </ul>	<p>تهدیدات (T1-T2-T3-T4-T5)</p>

بر اساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید های موجود در سازمان های ورزشی استان سمنان استراتژی های لازم تدوین گردید. امید است با در نظر گرفتن این راهبردها، گامی هر چند کوچک در طراحی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان سمنان برداشته شود.

## بحث و نتیجه گیری

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش بینی عوامل خارجی تضمین کننده موفقیت و بهره وری بیشتر یک سازمان است. بنابراین، رمز موفقیت بسیاری از سازمان ها و پروژه های مدیریتی، می تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت ها و ضعف ها) و بررسی موقعیت های خارجی (فرصت ها و تهدیدها) باشد. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت های صحیح نیازمند است.

ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از ابزارهای مهمی است که بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آنچه از نوع استراتژی است، استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT را ارایه نمایند.

یافته های پژوهش حاضر نشان داد نقاط قوتی نظیر هیئت های ورزشی ساماندهی شده و منسجم در استان، تعداد مناسب داوران و مربیان در ورزش استان، وجود نیروی انسانی جوان و تحصیلکرده در سطح ادارات ورزش و جوانان استان سمنان، وجود سالن های اختصاصی برای رشته های مختلف (خانه های ورزش) و بالا بودن نرخ سرانه ورزشی نسبت به سایر استان های کشور در ورزش قهرمانی استان سمنان وجود دارد. چنین قوت هایی می توانند به انجام رسالت و وظایف آن کمک شایانی کنند مشروط بر اینکه در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدات بیرونی و نیز استفاده حداکثر از فرصت های بیرونی باشند. فرصت هایی چون تمایل و علاقه مردم به ورزش قهرمانی، جمعیت جوان و مستعد استان، وجود صنایع بزرگ و کوچک در استان، موقعیت ژئوپلتیک استان در مرکزیت کشور و نزدیکی به پایتخت و دیدگاه ها و رهنمود های رهبران و مسئولان نظام و همچنین مسئولان استانی پیرامون اهتمام به ورزش قهرمانی می توانند مزایای رقابتی قابل ملاحظه ای برای ورزش قهرمانی استان سمنان ایجاد کنند. چنانچه به این قبیل فرصت ها توجه بیشتری شود، امکان تحقق آن ها وجود دارد. البته این فرصت ها به خودی خود در اختیار مدیران ورزش قهرمانی استان

قرار نمی‌گیرند، مگر اینکه با استفاده از قوت‌های موجود در این حوزه بتوان آن‌ها را به دست آورد و از آن‌ها به منظور رفع نقاط ضعف و کم‌رنگ کردن تهدیدات بهره‌برداری کرد.

یافته‌های تحقیق همچنین نشان داد ورزش قهرمانی استان سمنان دارای ضعف‌هایی است؛ از آن جمله می‌توان به عدم توجه به ورزش‌های پایه و نظام استعدادیابی علمی در ورزش استان، عدم وجود امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری برای برگزاری و میزبانی رویدادهای بین‌المللی، پایین بودن تعداد مدارس ورزش در سطح استان، نبود برنامه‌های راهبردی و مدون برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی استان سمنان و کمبود منابع و اعتبارات در ورزش قهرمانی استان سمنان اشاره نمود. در واقع، این نقاط ضعف شامل حیطه‌هایی است که ورزش قهرمانی استان سمنان را تحت فشار قرار داده که اتخاذ تدابیر و راهکارهایی برای تبدیل این نقاط ضعف به نقاط قوت بر اساس فرصت‌ها و محدود نمودن تهدیدهای محیطی امری ضروری به نظر می‌رسد.

بدون شک، مدیریت و اجرای مطلوب و موفق برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش، مستلزم فراهم آوردن مجموعه‌ای از شرایط و امکانات است. در رأس همه این شرایط، ایجاد و توسعه و بهره‌برداری مطلوب از تأسیسات ورزشی و فراهم ساختن تسهیلات لازم به منظور دسترسی آسان علاقه‌مندان به این فضاهاست. کیفیت و کمیت فضاهای ورزشی ساخته شده، منعکس‌کننده دانش و تعهد ما به نسل آینده است. هر چند سرانه فضای ورزشی استان سمنان در حد پایین قرار دارد، اما باید از وجود فرصت‌هایی مانند دیدگاه‌ها و رهنمودهای رهبران و مسئولان نظام و همچنین مسئولان استانی پیرامون اهتمام به ورزش قهرمانی و موقعیت ژئوپلیتیک استان در مرکزیت کشور و نزدیکی به پایتخت استفاده کرد.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد تهدیدهایی از جمله عدم وجود وحدت فرماندهی و رویه در ورزش قهرمانی استان و موازی‌کاری، عدم وجود برنامه‌های علمی و نظام‌مند بالا دستی برای توسعه ورزش قهرمانی استان سمنان، عدم وجود رسانه‌های فراگیر و بروز در سطح استان برای پوشش اخبار و رشد فرهنگ آگاهی عمومی، عدم وجود فرهنگ حمایت مالی از ورزش در حد انتظارات ورزشکاران، افزایش نرخ اعتیاد، طلاق و بزهکاری در استان سمنان، این حوزه از ورزش را تحت الشعاع قرار داده است. تهدیدها در واقع عبارت‌اند از موقعیت‌هایی که بالقوه دارای نتایج زیان‌بارند و چنانچه اقدامات ضروری در مورد آنها انجام نشود می‌توانند

اثرات منفی بر فعالیت ها داشته باشند. همچنین اگر راهکارهایی برای مقابله با این تهدیدات پیدا نشود، ورزش قهرمانی استان سمنان بزودی با چالش های بزرگی روبرو خواهد شد.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های مظفری و همکاران (۱۳۸۸)، نصیرزاده (۱۳۸۷)، جهان بینی (۱۳۸۸)، یار احمدی (۱۳۸۸)، حمیدی، الهی و اکبری یزدی (۱۳۸۷) و جوادی پور (۱۳۹۰) به نوعی همسو می باشد.

بر اساس یافته ها پیشنهاد می شود سازمان های ورزشی استان نقاط ضعف را از بین ببرند یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات مواجه می شود، می کوشد خود را از بند آنها رها سازد و وضعیت را به گونه ای در آورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره برداری از فرصت ها معطوف نماید. همچنین، با بهره گیری از فرصت ها نقاط قوت خود را بیشتر کند و در حداکثر زمان ممکن نقاط ضعف داخلی را کاهش دهد و یا با سازمان هایی که می توانند از فرصت ها استفاده کنند، مشارکت نماید. راه دیگر برای اجرایی شدن راهبرد های تدوین شده این است که افراد واجد شرایط را استخدام کرد و در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش داد.

بر اساس نتایج پژوهش، سازمان های ورزشی استان دارای ضعف بیشتری می باشند. در مجموع، ماتریس ارزیابی در منطقه wt قرار دارد. مطلوب ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت ها و شایستگی های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت ها، تقاضا ها و فرصت ها استفاده کند. هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیت در ماتریس swot به این وضعیت یعنی استراتژی SO است. اگر سازمان ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند، حتی می توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که موقعیت استراتژیک سازمان های ورزشی به گونه ای است که از ضعف ها و فرصت های زیادی در این زمینه برخوردار است و می تواند از فرصت های موجود جهت مرتفع شدن ضعف ها حداکثر استفاده را بنماید. همچنین، با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمره های حاصل از جمع جبری ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، اداره کل ورزش و جوانان سمنان در منطقه تهدید ها قرار گرفته که این موقعیت بیانگر این مهم است که از نظر سازمانی، قوت ها و از نظر عوامل بیرونی، فرصت هایی دارد که باید در تدوین برنامه از آن بهره گرفت. با توجه به این موقعیت، تهدید ها تبدیل به فرصت شوند و در جهت توسعه و گسترش فعالیت ها، از آنها استفاده شود. همچنین برای

موفقیت در عرصه ورزش، استان سمنان باید برنامه های خود را در راستای برنامه های ملی و کلان ورزش تنظیم کند. برنامه ریزی کلان و اجرای آن سبب می شود که تلاش ها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدت بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گیرد، فعالیت های موازی کاهش یابد و برآیند تلاش در راستای نیل به اهداف باشد- ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد ورزش استان فراهم می کند.

بی شک، رسوخ تفکر برنامه محوری و راهبرد خواهی به سطوح پایین تر مانند ادارات ورزش شهرستان ها و هیأت های ورزشی روند توسعه را تسهیل می کند.

## منابع

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. تهران: نشرنی
- حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا و اکبری یزدی، حسین. (۱۳۸۷). تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشوری. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- جوادی پور، محمد و سمیع نیا، مونا. (۱۳۹۲). "تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران". پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. ۰(۳)، ۱۵-۲۸.
- جوادی پور، محمد. (۱۳۹۰). "فدراسیون ورزش های همگانی". طرح پژوهشی وزارت ورزش و جوانان .
- جهانبینی، عباس. (۱۳۸۸). "تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان قم". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز، تهران.
- رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین و رشیدلمیر، امیر. (۱۳۹۲). "تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی". مدیریت ورزشی. ۴(۵)، ۱۷۹-۱۹۸.
- شعبانی، عباس؛ غفوری، فرزاد و هنری، حبیب. (۱۳۹۴). "مطالعه سیاست ها و راهبردهای ورزش همگانی نظام جامع توسعه ورزش کشور". مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۵-۳۰.
- قره، محمد علی و کلهر، رستم. (۱۳۹۴). "تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT". پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۴(۲): ۱۱۷-۱۲۷.
- غفرانی، محسن؛ گودرزی، مهدی؛ سجادی، سید نصر الله؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مقرنسی، مهدی؛ نقیب طباطبائی، سید علی و دوست قهفرخی، علی. (۱۳۸۹). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان". مدیریت ورزشی. ۴(۴)، ۱۶۹-۱۹۰.
- کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود و سجادی، سید نصر الله. (۱۳۹۰). "تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن". المپیک. ۱(۱۹)، ۷-۲۴.

- "مجلس استان ها: بر اساس نتایج آخرین سرشماری نفوس و مسکن بررسی شد: وضعیت شاخص های جمعیتی استان سمنان (۱۳۸۶)". برنامه، ۱(۶)، ۳۳-۳۴.
- معماریانی، عزیز الله و آذر، عادل. (۱۳۷۳). "AHP تکنیکی نوین برای تصمیم گیری گروهی". دانش مدیریت. (۲۷)، ۲۲-۳۲.
- منظمی، مریم؛ علم، شهرام و شتاب بوشهری، سیده ناهید. (۱۳۹۰). "تعیین عوامل مؤثر بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران". مدیریت ورزشی. (۱۰)، ۱۵۱-۱۶۸.
- مظفری، امیراحمد؛ الهی، علیرضا؛ قره، محمدعلی و پورسلطانی، حسین. (۱۳۸۸). "نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران". طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۰). "بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور". مدیریت ورزشی. (۹)، ۵-۲۸.
- نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ گودرزی، مهدی و وطن دوست، محمود. (۱۳۹۱). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان". پژوهش در مدیریت ورزشی. (۱۰)، ۷۷-۱۰۶.
- نصیرزاده، سید مهدی. (۱۳۸۷). "تهیه و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز، تهران.
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ حمیدی، مهرزاد و سالاری، محسن. (۱۳۹۳). "تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره ی کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید". مدیریت ورزشی. (۶)، ۱۵۷-۱۷۲.
- نظری، وحید؛ رضوی، سید محمد حسین و حسینی، سید عماد. (۱۳۹۴). "طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران". مطالعات مدیریت ورزشی. ۶۳-۸۶.
- همتی نژاد، مهرعلی. (۱۳۸۷). "برنامه ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب". طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

- یاراحمدی، محمد. (۱۳۸۸). "بررسی وضعیت موجود ورزش قهرمانی و همگانی شهرستان دورود". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز، تهران.
- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). "**Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning**". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.867>
- Effendi, M. I., & Kusmantini, T. (2015). "**The Moderating Effect of Contingency Variables on the Relationship between Formal Strategic Planning and Company Performance**". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1132-1141. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.151>
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). "**The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education**". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- Iversen, E. B., & Cuskelly, G. (2015). "**Effects of different policy approaches on sport facility utilisation strategies**". *Sport Management Review*, 18(4), 529-541. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.004>
- Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., & Ana, D. J. (2015). "**From Vision to Action – A Strategic Planning Process Model for Open Educational Resources**". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707-3714. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1103>
- Sudaryanto, S. (2015). "**Brand Leverage Strategy throughout Sport Championship and Amusement: The Case of Banyuwangi Festival 2013**". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1171-1178. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.156>

# **Developing a Strategic Plan for Championship Sport in Semnan Province Combining SWOT and AHP Methods**

## **Hossein Ziari**

Ph.D. Student in Physical Education, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

## **Seyyed Mostafa Tayebi Sani**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

## **Mohammad Hami**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran

*Received: 23 Jan. 2016*

*Accepted: 16 May 2016*

Today, sport as an amazing social phenomenon is of important role in life style. It is a necessary of life and a part of culture and identity of nations in this era. It is a kind of organized and purposeful game in which all the movements are done for improving physical and mental power and skillfulness. So that is necessary to have a strategic plan. The purpose of this study is developing a strategic plan for championship of Semnan province combining SWOT and AHP methods. Descriptive-field research method has been used for this study and to determine the analytical hierarchy process, experts of Semnan championship sport were employed to study the books, related articles and meetings of the Steering Council in this area. The statistical population consisted of 73 managers and members of the board of directors and heads of sports, 43 of experts and heads of sport departments, 42 coaches and referees working in the premier leagues of athletic fields, 63 sport champions of Semnan and 29 clear sighted experts. Totally, 152 people were selected based on Morgan chart. After the announcement of the calling, statistical population were asked to announce internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) of championship Sport of Semnan province and after identifying and classification of the ideas, questionnaire of AHP method was designed. Validity (nominal, of content) of the questionnaire was confirmed by experts and its reliability was obtained due to the incompatibility rate of the questionnaire which was 0.89 by Cronbach's alpha. For descriptive data analysis, SPSS software and for hierarchical analysis, AHP Master

Software were used. In the survey part 152 people were recruited. The results showed that the strengths are about the organized sport boards (0/321) and the weaknesses are about the young new working staff in sport organization (0/056).About the reason of weaknesses the lack of sufficient number of schools in province was obvious (0/509) and ignoring the basic sports and finding talents was less(0/079).About the opportunities the upper state was for the ideas of leader and governmental staffs (0/365) and the least was for lack of being small and big industries in the province(0/076).About threats increasing number of crime and addiction and divorce (0/312) were the major and lack of the least support of athletes (0/0624) was the minor reason.

**Key Words:** Strategy, Championship Sport, Semnan Province Development and AHP Method