

صفحات ۲۰-۱

## طراحی الگوی راهبردی باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر به روش ماتریس (SWOT)

محمد حسین محسنی چلکا<sup>۱\*</sup>، عادل خزائی پول<sup>۲</sup>

۱. پژوهشگر پسا دکتری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۲. دکتری، مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران، ایران

### چکیده:

هدف از این پژوهش طراحی الگوی راهبردی باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر به روش ماتریس SWOT بود. این تحقیق کاربردی با روش توصیفی - تحلیلی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل تمام صاحب نظران فوتبال شهرستان نوشهر بود و نمونه مورد نظر به صورت هدفمند از مدیران و کارشناسان هیات، اساتید دانشگاه، مربیان و بازیکنان پیشکسوت انتخاب شدند ( $n=40$ ). ابزار پژوهش براساس مطالعه اکتشافی و بازنویسی از مبانی و مطالعات مشابه توسط محقق ساخته شد که روایی محتوایی آن براساس نظر متخصصان و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/852$ ) تایید گردید. از آزمون فریدمن، روش وزن دهی، ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی جهت تحلیل یافته‌ها و راهبرد های مناسب استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد وضعیت مناسب باشگاه فوتبال، وضعیت ضعیف تشکیلات، منابع مالی و امکانات و تعداد کم زمین‌های فوتبال در مناطق شهرنشین به ترتیب به عنوان مهم‌ترین قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند. همچنین براساس نمره ماتریس عوامل درونی ( $2/24$ ) و عوامل بیرونی ( $2/44$ ) وضعیت راهبردی فوتبال شهرداری نوشهر در منطقه WT قرار دارد. ضمناً بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۱۸ راهبرد شامل ۵ راهبرد SO، ۶ راهبرد ST، ۴ راهبرد WO، و ۳ راهبرد WT برای شهرداری نوشهر تدوین شد. بنابراین با توجه به نتایج ماتریس تحلیل SWOT لازم است که بیشتر از راهبرد دفاعی یا پایدار جهت مدیریت پیشرفت فوتبال شهرداری نوشهر استفاده شود.

واژگان کلیدی: تحلیل SWOT، فوتبال شهرداری نوشهر، عوامل درونی، عوامل بیرونی، طراحی الگوی راهبردی.

\* ایمیل نویسنده مسئول: [mohamad65mohseni@gmail.com](mailto:mohamad65mohseni@gmail.com)

#### مقدمه :

امروزه ورزش از انجام فعالیت بدنی صرف فراتر رفته و در کشورهای مختلف، بسیار گسترش یافته است تا جایی که ورزش در بیشتر کشورها به عنوان ابزاری برای تجارت و تولید سرمایه به حساب می‌آید (اسماعیلی نژاد، سنایی و صلاحی کجور، ۱۴۰۲). در عصر حاضر تقریباً ورزش در زندگی افراد رسوخ کرده و در بین ورزش‌ها، فوتبال به دلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و جایگاه منحصر به فردی دارد، به گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده و برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد. این رشته به دلیل برخورداری از ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، به طور کامل از حالت بازی ساده خارج شده است، این نکته دلیل توجه به ارتقای این رشته ورزشی در سطح جهان را آشکار می‌سازد. امروزه فوتبال با داشتن بیش از ۲۱۰ عضو در فدراسیون بین‌المللی فوتبال، ۲۳۹ هزار فوتبالیست حرفه‌ای، ۲۶۷ میلیون بازیکن آماتور و ۳/۸ میلیارد طرفدار، یکی از رایج‌ترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان محسوب می‌شود (نادری و همکاران، ۱۳۸۹).

در جامعه‌ی امروز نمی‌توان از ورزش فوتبال دور ماند. بسیاری از مردم در این ورزش و امور مربوط به آن احاطه شده‌اند، به تماشای مسابقات و رویدادها می‌روند، در این ورزش مشارکت کرده و با دوستان خود درباره‌ی فوتبال بحث می‌کنند. به همین ترتیب این ورزش توانسته در کشور های پیشرفته‌ی جهان به صورت یک صنعت مهم و درآمدزا درآید که گاه رتبه آن در برخی کشورها بالاتر از صنایع اتومبیل‌سازی با بیش از ۵۰ سال پیشینه قرار می‌گیرد. به طوری که به صورت یک صنعت بین‌المللی و جهانی درآمد و شاغلان متعددی را به طور مستقیم و غیرمستقیم به خود جذب نموده است (طریقی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها بایستی به شیوه‌ای اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آنها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردهایی از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسائل بروز می‌کنند.

دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آنها برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی پویا و منطقی است.

فرای و استونر و فرد دیوید برنامه‌ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به سازمان‌های کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. از نظر لرنر برنامه

<sup>1</sup> Tarighi et al

ریزی راهبردی فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است که نگاه به آینده دارد و بر پیش بینی آینده تمرکز می کند (صلاحی کجور و محسنی چلک، ۱۴۰۱).

به عقیده ماچادو<sup>۱</sup> برنامه ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی است. این فرآیند روی اهداف راهبردی و عملیاتی، اهداف و راهبرد های مبتنی بر خط مشی های سازمانی، برنامه ها و فعالیت های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (لایت و براندریج، ۲۰۲۴). پفر<sup>۲</sup> برنامه ریزی راهبردی را فرآیند ایجاد و گسترش رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده تعریف می کند. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی راهبردی که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود.

برنامه ریزی راهبردی باعث می شود تا سازمان فعالیت ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاری ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند (صلاحی کجور و محسنی چلک، ۱۴۰۱).

### روش پژوهش:

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی بوده زیرا نتایج آن قابل تعمیم به شهرستان دیگر نمی باشد.

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام صاحب نظران رشته فوتبال در شهرستان نوشهر می باشند. جامعه آماری به دلیل تاکید محقق بر جنبه های خاص تحصیلی، سابقه و سطح عملکردی به طور مشخص قابل شمارش و دسترسی نبود. نمونه آماری به صورت هدفمند از مدیران هیات فوتبال (۵ نفر)، مدیران عامل باشگاه ها (۴ نفر)، داوران (۴ نفر)، مربیان (۱۴ نفر)، هیئت علمی تربیت بدنی (۴ نفر)، بازیکنان (۱۱ نفر)، پیشکسوتان (۴ نفر)، اساتید ورزش (۵ نفر) و روسای کمیته های تخصصی هیات فوتبال (۴ نفر) و در مجموع ۵۵ نفر انتخاب و نظرخواهی شد و از مجموع ۵۵ پرسشنامه، ۴۰ پرسشنامه توسط صاحب نظران به محقق بازگردانده شد.

روش های گردآوری اطلاعات به طور کلی، عقیده بر این است که در این گونه تحقیقات از روش ها و شیوه هایی مانند بررسی اسناد و مدارک (سند کاوی)، تحلیل تحقیقات انجام شده (فرا تحلیل)، تولید اطلاعات (اکتشافی) و توصیف وضعیت مطلوب (آینده پژوهی) استفاده می شود. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش های زیر استفاده شد:

بررسی اسناد موجود مربوط به سوابق و فعالیت های گذشته و جاری باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر

بررسی و تحلیل تحقیقات انجام گرفته در مورد راهبرد در رشته فوتبال

<sup>1</sup> Machado

<sup>2</sup> Leggit & Brundage

<sup>3</sup> peiffer

نظرسنجی از کارشناسان و ذینفعان ورزش فوتبال با استفاده از پرسشنامه‌ها. ابزار پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای در این تحقیق از طریق کاوش مستندات از طریق شبکه اینترنت و منابع کتابخانه‌ای به مرور منابع در زمینه فوتبال شهرستان نوشهر، کشور و جهان پرداخته شد، و در موارد مرتبط استفاده گردید. پرسشنامه عوامل درونی این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و به صورت محقق ساخته و سوالات بسته برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های فوتبال شهرداری نوشهر طراحی گردید و شامل ۳۹ سوال بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد تعیین نقاط قوت و ضعف و همچنین وضعیت موجود و مطلوب گویه‌ها ابراز می‌کردند. پرسشنامه عوامل بیرونی این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و به صورت محقق ساخته و سوالات بسته برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال شهرداری نوشهر طراحی گردید و شامل ۲۷ سوال بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد تعیین فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین وضعیت موجود و مطلوب گویه‌ها ابراز می‌کردند. در خصوص نحوه گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تدوین برنامه راهبردی فوتبال شهرداری نوشهر نکات زیر شایان ذکر است:

۱- برای ارزیابی عوامل محیط درونی فوتبال شهرداری نوشهر 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 شهرداری نوشهر در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل راهبردی 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. 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 حاصل ضرب 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 شهرداری نوشهر در عوامل درونی دچار ضعف است و اگر مجموع نمرات بیشتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل درونی دارای قوت است. برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی فوتبال شهرداری نوشهر از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس، فرصت‌ها و تهدیدها در یک ستون قرار گرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیاز بندی شدند تا مشخص شود که فوتبال شهرداری نوشهر در مجموع به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است یا تهدید.

در این ماتریس، عوامل راهبردی یا اولویت دار محیط بیرونی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها فهرست شدند. در ستون دوم کد گویه به منظور تفکیک فرصت‌ها از تهدیدها نوشته شد. در ستون سوم، عوامل بیرونی به ترتیب اولویت های اندازه‌گیری شده در آزمون فریدمن قرار گرفت. 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 بیرونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل بیرونی 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 حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها موقعیت عوامل بیرونی مشخص شد. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از ۲/۵ محاسبه شود فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل بیرونی دارای تهدید است و اگر مجموع نمرات بیشتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال شهرداری نوشهر 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 راهبردی فوتبال شهرداری نوشهر به کار رفت. 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 شهرداری نوشهر در خانه های این ماتریس مشخص شود بطوریکه بتوان راهبرد 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 راهبرد های فوتبال شهرداری نوشهر از تحلیل SWOT و از یک ماتریس چهار خانه ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت ها و فرصت ها، تهدید ها، ضعف ها و فرصت ها، ضعف ها و تهدید ها) برای تعیین راهبرد های چهارگانه SO، ST، WO، 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 (۴ نفر)، مربیان (۶ نفر)، مدیران تیم ها (۷ نفر نظر خواهی شید کیه 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 تهدید های فوتبال شهرداری نوشهر از این آزمون استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش:

#### ۱- ماتریس عوامل درونی

نتایج پژوهش شامل دو بخش 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 حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه‌گیری شد که فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل درونی دچار ضعف است. (کمتر از ۲/۵)

جدول ۱- ماتریس عوامل درونی فوتبال شهرداری نوشهر

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
عوامل داخلی	S1	وضعیت مساعد تکنولوژی در فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۷۹	۲/۵۹	۰/۰۴۶
	S2	رغبت و ارتباط هیات فوتبال با فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۶	۲/۵۴	۰/۰۴۷
	S3	تمرکز بر گسترش بازیکنان لایق در سطح پایه	۰/۰۱۹۰	۲/۷۳	۰/۰۵۱
	S4	وضعیت مساعد باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۹۰	۲/۵۷	۰/۰۴۸
	S5	وضعیت مساعد تشکیلات و ساختار فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۴	۲/۴۸	۰/۰۴۵
	S6	خود مختاری مدیریت باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۶	۲/۶۱	۰/۰۴۸
	S7	برابری وظایف با تشکیلات سازمانی فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۶	۲/۵۶	۰/۰۴۷
	S8	وجود نگرش مثبت به پیشرفت فوتبال نزد مدیران فوتبال شهرداری	۰/۰۱۸۳	۲/۴۶	۰/۰۴۵
	S9	استطاعت و علم کافی مربیان فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۶	۲/۸۳	۰/۰۵۲
	S10	مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۸	۲/۸۵	۰/۰۵۳
	S11	تعداد مناسب تیم‌های فوتبال شهرداری نوشهر حاضر در لیگ‌های معتبر کشور در رده‌های سنی مختلف خصوصا امید	۰/۰۱۸۵	۲/۶۸	۰/۰۴۹
	S12	موقعیت مناسب منابع انسانی در فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۷۲	۲/۸۲	۰/۰۴۸
	S13	وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دقیق در باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۸۸	۳/۰۶	۰/۰۵۷
S14	تعداد کافی مربیان با درجه بین‌المللی A, B, C, D	۰/۰۱۷۹	۲/۹۳	۰/۰۵۲	
S15	پوشش تلویزیونی مناسب بازی‌های فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۱۹۲	۳/۳۷	۰/۰۶۴	
عوامل خارجی	W1	کیفیت نامناسب زمین‌های فوتبال شهرستان نوشهر	۰/۰۱۸۷	۱/۶۱	۰/۰۳۰
	W2	وضعیت نامناسب مدیریت باشگاه فوتبال در مدیریت گذشته	۰/۰۱۷۵	۱/۸۹	۰/۰۳۳
	W3	عملکرد سست فوتبال شهرداری نوشهر در جذب حامیان مالی	۰/۰۱۸۲	۱/۷۳	۰/۰۳۱
	W4	عملکرد سست فوتبال شهرداری نوشهر در امور بازاریابی	۰/۰۱۸۹	۱/۶۵	۰/۰۳۱
	W5	تعداد کم تحقیقات و گزارشات علمی مربوط به فوتبال شهرداری	۰/۰۱۸۲	۱/۷۱	۰/۰۳۱
	W6	وضعیت سست تشکیلات، منابع مالی و امکانات فوتبال شهرداری	۰/۰۱۸۰	۱/۵۷	۰/۰۲۸

نوشهر				
۰/۰۲۸	۳/۳۴	۰/۰۰۸۶	وابستگی شدید به منابع مالی دولتی	W7
۰/۰۳۰	۱/۶۳	۰/۰۱۸۷	عدم گسترش استادیوم‌ها با رویکرد درآمدزایی مناسب	W8
۰/۰۴۸	۲/۵۸	۰/۰۱۸۷	استفاده انگشت شمار باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر از کمیته های تخصصی	W9
۰/۰۳۰	۱/۷۳	۰/۰۱۷۶	مدیریت ضعیف در عدم تیم‌های پایه فوتبال شهرداری نوشهر	W10
۰/۰۲۴	۱/۴۴	۰/۰۱۷۳	نبود سازمان‌های داوطلبی و خیریه متعهد به توسعه فوتبال	W11
۰/۰۳۷	۲/۰۲	۰/۰۱۸۷	ناتوانی اساتید در آموزش فوتبال پایه	W12
۰/۰۳۷	۲/۱۰	۰/۰۱۷۷	وضعیت سست تشکیلات در فوتبال شهرداری نوشهر	W13
۰/۰۳۲	۱/۸۹	۰/۰۱۷۴	نبود برنامه‌های راهبردی در فوتبال شهرداری نوشهر	W14
۰/۰۳۹	۲/۱۰	۰/۰۱۸۸	تعداد انگشت شمار زمین های فوتبال	W15
۰/۰۳۷	۲/۰۴	۰/۰۱۸۳	وضعیت سست امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری استادیوم‌ها در پیشرفت فوتبال شهرداری نوشهر	W16
۰/۰۴۳	۲/۲۴	۰/۰۱۹۲	حضور انگشت شمار بازیکنان نوشهر در باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر	W17
نوشهر				
۰/۰۴۶	۲/۵۱	۰/۰۱۸۷	عدم توجه فوتبال شهرداری نوشهر به اثرات فرهنگی و اجتماعی فوتبال در جامعه	W18
۰/۰۴۱	۲/۲۵	۰/۰۱۸۴	عدم توجه به کارگاه های آموزشی داوران، مربیان و بازیکنان	W19
۰/۰۴۲	۲/۳۶	۰/۰۱۸۲	عدم به‌کارگیری افراد شایسته و نخبه در مدیریت فوتبال شهرداری	W20
۰/۰۴۷	۲/۶۱	۰/۰۱۸۳	نبود افراد ماهر در فوتبال شهرداری نوشهر	W21
۰/۰۴۶	۲/۴۶	۰/۰۱۹۱	نبود نیروی انسانی مجرب در فوتبال شهرداری نوشهر	W22
۰/۰۴۱	۲/۲۴	۰/۰۱۸۵	نبود شایسته سالاری در انتصابات مدیریتی	W23
۰/۰۳۹	۲/۱۷	۰/۰۱۸۴	نبود برنامه بلندمدت در فوتبال شهرداری نوشهر	W24
$\sum=۲/۲۴$		$\sum=۱$	<b>مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی</b>	

## ۲- ماتریس عوامل بیرونی

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 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 شهرداری نوشهر در عوامل بیرونی دچار ضعف است. (کمتر از ۲/۵)

جدول ۲. ماتریس عوامل بیرونی فوتبال شهرداری نوشهر

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
عوامل داخلی	O1	نگاه ویژه به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال	۰/۰۲۹۷	۱/۸۹	۰/۰۵۶
	O2	هماهنگی و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی شهرستان	۰/۰۲۹۱	۲/۱۲	۰/۰۶۱
	O3	وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن طبیعی برای انجام بازی‌های فوتبال	۰/۰۲۸۴	۲/۲۷	۰/۰۶۴
	O4	پذیرش عمومی فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۳۰۲	۱/۹۱	۰/۰۵۷
	O5	شرکت کردن فعال مردم نوشهر در فوتبال	۰/۰۳۰۶	۳/۵۵	۰/۱۰۸
	O6	ساخت دانشگاه‌های فوتبال در آینده به منظور گسترش فوتبال	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	۰/۰۲۸۱	۲/۴۸	۰/۰۶۹
	O9	وجود افراد شایسته و نخبه در مدیریت باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۳۰۴	۲/۳۵	۰/۰۷۱
	O10	تشویق و انگیزه مردم توسط رسانه‌های استان به ورزش فوتبال	۰/۰۲۸۶	۲/۶۱	۰/۰۷۴
	O11	محبوبیت فوتبال بین لایه‌های مختلف مردم در شهرستان نوشهر	۰/۰۳۰۷	۳/۸۹	۰/۱۱۹
	O12	تعداد قابل توجه برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی مرتبط با فوتبال	۰/۰۲۹۷	۲/۹۱	۰/۰۸۶
	O13	توجه و برخورد مناسب رسانه‌ها با ورزش فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۲۹۱	۲/۸۱	۰/۰۸۱
	O14	جمعیت جوان و استعدادهای فراوان در فوتبال شهرستان نوشهر	۰/۰۳۰۲	۳/۵۶	۰/۱۰۷
عوامل خارجی	T1	تغییر روش زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی	۰/۰۱۳۸	۳/۷۰	۰/۰۵۱
	T2	تغییر اسکلت شهرها و تخریب اماکن روباز مرتبط با فوتبال	۰/۰۱۶۱	۳/۵۶	۰/۰۵۷
	T3	نبود اسپانسر مالی در فوتبال شهرداری نوشهر	۰/۰۲۹۳	۱/۵۳	۰/۰۴۴
	T4	تعویق در اجرا و اتمام پروژه‌های مخصوص فوتبال	۰/۰۱۳۹	۳/۶۰	۰/۰۵۰
	T5	تعداد کم زمین‌های فوتبال در مناطق شهرنشین که تقاضا در آن‌ها زیاد است	۰/۰۲۸۷	۱/۸۵	۰/۰۵۳
	T6	وضعیت ضعیف اقتصادی اکثر خانواده‌های روستانشین	۰/۰۲۸۵	۱/۷۹	۰/۰۵۱
	T7	مداخله گروه‌های خارج از حوزه فوتبال، در مسائل مختلف فوتبال	۰/۰۱۳۴	۳/۳۳	۰/۰۴۴
	T8	نبود اسپانسر مالی کلان در بخش خصوصی در فوتبال	۰/۰۳۰۲	۱/۸۹	۰/۰۵۷
	T9	استقبال انگشت شمار تماشاگران از مسابقات فوتبال	۰/۰۲۸۹	۲/۰۲	۰/۰۵۸
	T10	تعداد انگشت شمار اماکن ورزشی در روستاها و مناطق محروم	۰/۰۲۷۵	۱/۴۸	۰/۰۴۰



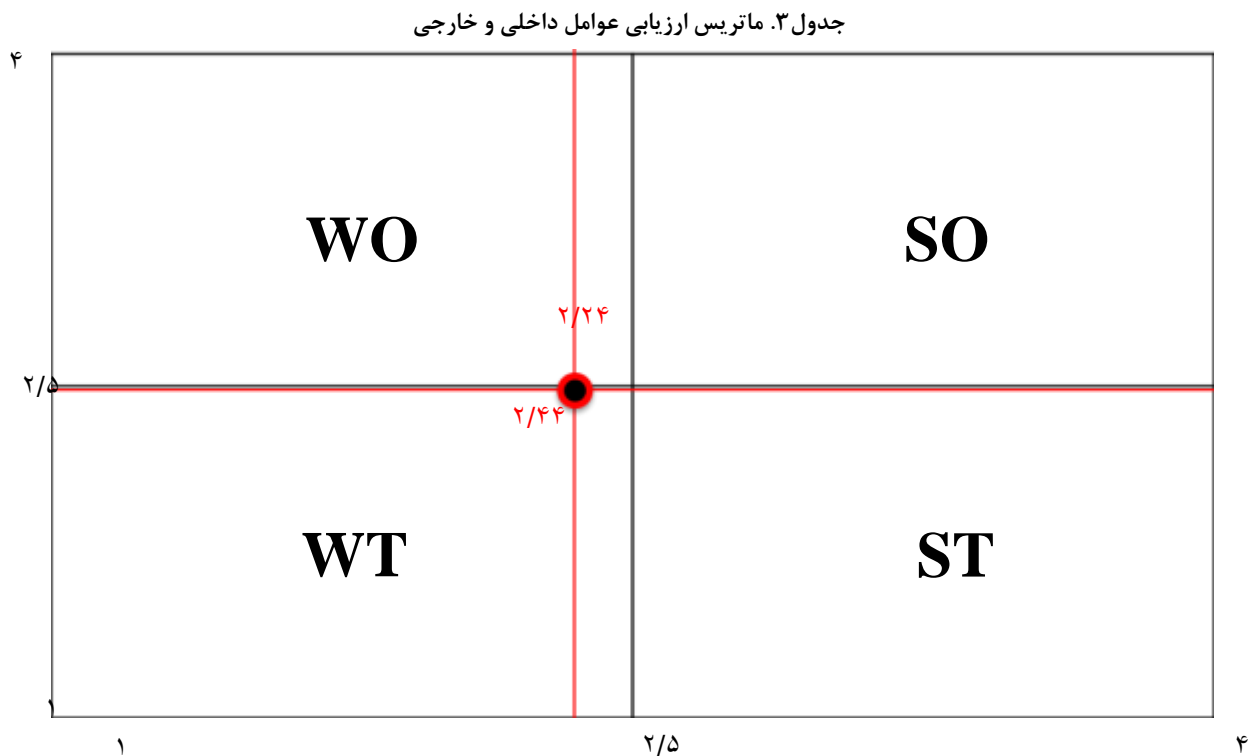
وضعیت نامطلوب اقتصادی- اجتماعی	۰/۰۲۸۰	۱/۷۱	۰/۰۴۷
T11			
عدم اختصاص بودجه لازم و ضروری برای پروژه‌های مرتبط با فوتبال	۰/۰۲۹۱	۱/۹۵	۰/۰۵۶
T12			
سستی دولت در پرداخت تسهیلات از جمله وام، زمین، معافیت‌های مالیاتی	۰/۰۲۸۸	۱/۷۹	۰/۰۵۱
T13			
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی	$\sum=1$		$\sum=2/44$

در مجموع، نتایج جداول ۱ و ۲ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که فوتبال شهرداری نوشهر از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه WT قرار دارد؛ به این ترتیب فوتبال نوشهر 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 شهرداری نوشهر 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 شهرداری نوشهر در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند (صلاحی کجور و محسنی چلک، ۱۴۰۱).

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

جدول ۳ ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی فوتبال شهرداری نوشهر را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده از جداول ۱ و ۲ مشخص شد که موقعیت راهبردی فوتبال شهرداری نوشهر در منطقه WT قرار دارد. لذا باید از راهبرد های مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه‌های گسترش خود استفاده کند. همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت فوتبال شهرداری نوشهر به سایر مناطق ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، راهبرد های این مناطق نیز برای پیشرفت فوتبال شهرداری نوشهر قابل استفاده است.



راهبرد های فوتبال شهرداری نوشهر

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۱۸ راهبرد شامل پنج راهبرد SO، شش راهبرد ST، چهار راهبرد WO و سه راهبرد WT برای فوتبال شهرداری نوشهر تدوین شد. جداول ۴، ۵، ۶ و ۷ این راهبردها را نشان می‌دهند.

راهبرد های SO

مطلوب ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت ها، تقاضا ها و فرصت ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی راهبرد SO است. اگر سازمان ها 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 سازمان ها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان بکارگیری راهبرد های SO، از راهبرد های ST، WO و WT استفاده نمایند (آفرینس خاکی و همکاران، ۱۳۸۴).

جدول ۴. راهبرد های SO فوتبال شهرداری نوشهر

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی (IFE)
۱- وضعیت مساعد تکنولوژی در فوتبال شهرداری نوشهر ۲- تمرکز بر گسترش گروه‌های خردسالان و بازیکنان با استعداد در سطح پایه ۳- وضعیت مساعد فوتبال پایه در فوتبال شهرداری نوشهر ۴- وضعیت مساعد تشکیلات و ساختار در فوتبال شهرداری	

<p>۵- وضعیت نسبتا خوب مدیریت در فوتبال شهرداری نوشهر          ۶- وجود نگرش مثبت نسبت به پیشرفت فوتبال نزد مدیران فوتبال          ۷- مشخص بودن مسئولیت‌ها با تشکیلات سازمانی فوتبال شهرداری نوشهر          ۸- مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در فوتبال شهرداری          ۹- خود مختاری مدیریت فوتبال شهرداری نوشهر          ۱۰- استطاعت و علم کافی مربیان فوتبال شهرداری نوشهر          ۱۱- موقعیت مناسب منابع انسانی در فوتبال شهرداری          ۱۲- وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دقیق در فوتبال شهرداری نوشهر          ۱۳- تعداد مناسب تیم‌های فوتبال شهرداری نوشهر حاضر در لیگ های معتبر کشور در رده‌های سنی مختلف خصوصا امید          ۱۴- تعداد کافی مربیان با درجه بین‌المللی A, B, C, D          ۱۵- پوشش تلویزیونی مناسب بازی‌های فوتبال شهرداری نوشهر</p>	<p>عوامل خارجی (EFE)</p>
<p>راهبرد های SO</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p>
<p>گسترش دادن فوتبال پایه با استفاده طرح‌های کارآمد          S4 S3 O5 O12          استفاده کردن مدیران موفق در بخش فوتبال          S6 S8 S10 O2 O10          گسترش دادن فوتبال در فضاهای طبیعی          S15 S14 S3 O14 O5          کاهش موانع پیشرفت فوتبال          S1 S15 O4 O13 O14          تاکید بر جنبه‌های رفتاری در سیستم استعدادیابی فوتبال          S13 S3 S5 O14 O12 O13O11</p>	<p>۱- نگاه ویژه به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌ها          ۲- هماهنگی و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی برای فوتبال شهرداری نوشهر          ۳- وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن طبیعی برای انجام فوتبال شهرداری نوشهر          ۴- پذیرش عمومی فوتبال شهرداری نوشهر          ۵- ساخت دانشگاه های فوتبال در آینده به منظور گسترش فوتبال شهرداری نوشهر          ۶- حمایت مدیریت ورزش و جوانان شهرستان از فوتبال          ۷- تعداد مناسب روزنامه‌های محلی مرتبط با فوتبال          ۸- وجود افراد شایسته و نخبه در مدیریت باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر          ۹- تشویق و انگیزه مردم توسط رسانه‌های شهرستان به ورزش فوتبال شهرداری نوشهر          ۱۰- تعداد قابل توجه برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی مرتبط با فوتبال          ۱۱- توجه و برخورد مناسب رسانه‌ها با ورزشی فوتبال شهرداری نوشهر          ۱۲- وجود اماکن طبیعی به منظور استفاده در فوتبال          ۱۳- محبوبیت فوتبال بین لایه های مختلف مردم نوشهر          ۱۴- جمعیت جوان و وجود استعدادهای فراوان در فوتبال شهرستان نوشهر</p>

### راهبرد های ST

هدف از این راهبرد ها، حداکثر بهره برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای روبرویی با تهدید ها، تنگنا ها و موارد آسیب زنده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. بدین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فن آوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید،

مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگنانهایی که از ناحیه فرآورده های جدید رقیب متوجه سازمان می شود، استفاده کند. از نظر اعرابی (۱۳۸۵) شیوه های قانونی مقابله با برخی اقدامات و فعالیت های رقبا از این نوع راهبرد ها محسوب می شود (۵).

جدول ۵. راهبرد های ST فوتبال شهرداری نوشهر

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی (IFE)	عوامل خارجی (EFE)	تهدیدها (T)
۱- وضعیت مساعد تکنولوژی در فوتبال شهرداری نوشهر ۲- تمرکز بر گسترش گروه های خردسالان و بازیکنان با استعداد در سطح پایه ۳- وضعیت مساعد فوتبال پایه در فوتبال شهرداری نوشهر ۴- وضعیت مساعد تشکیلات و ساختار در فوتبال شهرداری ۵- وضعیت نسبتا خوب مدیریت در فوتبال شهرداری نوشهر ۶- وجود نگرش مثبت نسبت به پیشرفت فوتبال نزد مدیران فوتبال ۷- مشخص بودن مسئولیت ها با تشکیلات سازمانی فوتبال شهرداری نوشهر ۸- مشخص بودن وظایف و مسئولیت ها در فوتبال شهرداری ۹- خود مختاری مدیریت فوتبال شهرداری نوشهر ۱۰- استطاعت و علم کافی مربیان فوتبال شهرداری نوشهر ۱۱- موقعیت مناسب منابع انسانی در فوتبال شهرداری ۱۲- وجود اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های دقیق در فوتبال شهرداری نوشهر ۱۳- تعداد مناسب تیم های فوتبال شهرداری نوشهر حاضر در لیگ های معتبر کشور در رده های سنی مختلف خصوصا امید ۱۴- تعداد کافی مربیان با درجه بین المللی A, B, C, D ۱۵- پوشش تلویزیونی مناسب بازی های فوتبال شهرداری نوشهر			
راهبرد های ST			
ایجاد سیستم ویژه آموزش افراد نخبه جهت ارتقا فوتبال S1 S3 S5 S6 S15 S14 T2 T7 T12 مداخلت مدیریتی جهت کاهش و تعدیل آثار مخرب اجتماعی اثرگذار بر فوتبال S5 S6 S10 S13 T4 T9 T11 T13 انگیزه و تشویق مردم به ورزش فوتبال S7 S15 T12 T6 کمک به گسترش فوتبال اخلاقی S15 S13 S14 T9 T10 T1 ارائه خدمات و دسترسی بهتر در زمینه فوتبال S11 S13 S15 T8 T6 T11 پیشرفت زیرساخت و تجهیزات در فوتبال S11 S12 S15 T2 T10 T13			۱- تاکید بر نتیجه گرایی نزد مسئولان فوتبال شهرداری نوشهر ۲- تغییر روش زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی ۳- تاثیر مسائل اجتماعی و اقتصادی در فوتبال ۴- افزایش قیمت تجهیزات و لوازم مربوط به ورزش فوتبال ۵- وضعیت ضعیف اقتصادی اکثر خانواده های روستانشین ۶- تعداد انگشت شمار اماکن ورزشی در روستاها و مناطق محروم ۷- وضعیت سست اقتصادی - اجتماعی ۸- نبود افراد سرمایه گذار در فوتبال ۹- نبود اسپانسر مالی کلان در بخش خصوصی در فوتبال ۱۰- تعداد انگشت شمار زمین های فوتبال در مناطق شهرنشین که تقاضا در آنها خیلی زیاد است ۱۱- استقبال انگشت شمار تماشاگران از مسابقات فوتبال



راهِبرد های WO	فرصت‌ها (O)
<p>تقویت اقتصادی باشگاه با استفاده از توان اقتصادی بخش خصوصی</p> <p>W2 W3 W5 W6 W11 W13 W24 O2 O8</p> <p>افزایش منابع و اعتبارات مالی</p> <p>W4 W5 W6 W22 O7 O5</p> <p>گردآوری برنامه‌های دقیق و اجرایی برای فوتبال</p> <p>W10 W24 O6 O14</p> <p>بهبود مدیریت منابع انسانی در باشگاه فوتبال</p> <p>W20 W3 W12 W23 W24 O11 O3</p>	<p>۱- نگاه ویژه به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌ها</p> <p>۲- هماهنگی و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی برای فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۳- وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن طبیعی برای انجام فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۴- پذیرش عمومی فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۵- ساخت دانشگاه های فوتبال در آینده به منظور گسترش فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۶- حمایت مدیریت ورزش و جوانان شهرستان از فوتبال</p> <p>۷- تعداد مناسب روزنامه‌های محلی مرتبط با فوتبال</p> <p>۸- وجود افراد شایسته و نخبه در مدیریت باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۹- تشویق و انگیزه مردم توسط رسانه‌های شهرستان به ورزش فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۱۰- تعداد قابل توجه برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی مرتبط با فوتبال</p> <p>۱۱- توجه و برخورد مناسب رسانه‌ها با ورزشی فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۱۲- وجود اماکن طبیعی به منظور استفاده در فوتبال</p> <p>۱۳- محبوبیت فوتبال بین لایه های مختلف مردم نوشهر</p> <p>۱۴- جمعیت جوان و وجود استعدادهای فراوان در فوتبال شهرستان نوشهر</p>

#### راهِبرد های WT

هدف آنها کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه های آسیب پذیر 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 فعالیت ها و ادغام شدن در سازمان های دیگر نیز جزو این دسته از راهبردها محسوب می‌شوند (آفرینش و همکاران، ۱۳۸۴).

#### جدول ۷. راهبرد های WT فوتبال شهرداری نوشهر

نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی (IFE)
<p>۱- کیفیت نامناسب زمین‌های فوتبال</p> <p>۲- وضعیت نامناسب مدیریت باشگاه فوتبال در مدیریت گذشته</p> <p>۳- عملکرد ضعیف باشگاه فوتبال شهرداری در جذب حامیان مالی</p> <p>۴- عملکرد سست فوتبال شهرداری نوشهر در امور بازاریابی</p> <p>۵- تعداد انشگت شمار تحقیقات و گزارشات علمی مربوط به فوتبال</p> <p>۶- وضعیت سست تشکیلات، منابع مالی وامکانات</p> <p>۷- وابستگی شدید به منابع مالی دولتی</p>	<p>عوامل خارجی (EFE)</p>

<p>۸- عدم گسترش استادیومها با رویکرد درآمدزایی مناسب</p> <p>۹- نبود سازمانهای داوطلبی و خیریه متعهد به پیشرفت فوتبال</p> <p>۱۰- ناتوانی مربیان در آموزش فوتبال پایه</p> <p>۱۱- وضعیت سست تشکیلات فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۱۲- نبود برنامههای پیشرفته در باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۱۳- تعداد انگشت شمار زمینهای فوتبال</p> <p>۱۴- وضعیت سست امکانات و تجهیزات سختافزاری استادیومها</p> <p>۱۵- عدم به کارگیری افراد شایسته و نخبه در مدیریت فوتبال</p> <p>۱۶- تعداد انگشت شمار نیروهای داوطلب در فوتبال</p> <p>۱۷- نبود شایسته سالاری در انتصابات مدیریتی فوتبال</p> <p>۱۸- نبود برنامه بلندمدت در فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۱۹- تعداد انگشت شمار برنامههای مرتبط با گسترش فوتبال</p> <p>۲۰- عدم توجه به کارگاههای آموزشی داوران، مربیان و بازیکنان</p> <p>۲۱- نبود فضای مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری جمعی</p> <p>۲۲- نبود افراد مجرب و ماهر در مدارس فوتبال</p> <p>۲۳- نبود نیروی انسانی ماهر</p> <p>۲۴- استفاده خیلی کم باشگاه فوتبال شهرداری از کمیتههای تخصصی</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>۱- تاکید بر نتیجه گرایی نزد مسئولان فوتبال شهرداری نوشهر</p> <p>۲- تغییر روش زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی</p> <p>۳- تاثیر مسائل اجتماعی و اقتصادی در فوتبال</p> <p>۴- افزایش قیمت تجهیزات و لوازم مربوط به ورزش فوتبال</p> <p>۵- وضعیت ضعیف اقتصادی اکثر خانوادههای روستانشین</p> <p>۶- تعداد انگشت شمار اماکن ورزشی در روستاها و مناطق محروم</p> <p>۷- وضعیت سست اقتصادی- اجتماعی</p> <p>۸- نبود افراد سرمایه گذار در فوتبال</p> <p>۹- نبود اسپانسر مالی کلان در بخش خصوصی در فوتبال</p> <p>۱۰- تعداد انگشت شمار زمینهای فوتبال در مناطق شهرنشین که تقاضا در آنها خیلی زیاد است</p> <p>۱۱- استقبال انگشت شمار تماشاگران از مسابقات فوتبال</p> <p>۱۲- عدم اختصاص بودجه لازم برای پروژههای مرتبط با فوتبال</p> <p>۱۳- سستی دولت در پرداخت تسهیلات از جمله وام، زمین، معافیت های مالیاتی</p>
<p>راهبرد های WT</p>	
<p>ساخت اماکن مسقف مربوط به فوتبال یا زمینهای چمن طبیعی</p> <p style="text-align: center;">W2 W16 T13</p> <p>تغییر در سیستم بلیط فروشی و قیمت بلیط مسابقات</p> <p style="text-align: center;">W9 T13 T11 T8</p> <p>واکاوی و اجرای جذب، تربیت نیروی انسانی متخصص</p> <p style="text-align: center;">W10 T17 T13 T12</p>	

### بحث و نتیجه گیری:

هدف از این پژوهش طراحی الگوی راهبردی باشگاه فوتبال شهرداری نوشهر به روش ماتریس SWOT بود. در جامعه امروز، نمی توان از ورزش فوتبال دور ماند. بسیاری از مردم در این ورزش و امور مربوط به آن احاطه شده اند، در این ورزش



مشارکت کرده و با دوستان خود درباره فوتبال بحث می‌کنند (طریقی و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس، امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای ورزشی داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها بایستی به شیوه‌ای اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن‌ها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. به عقیده ماچادو برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی است. این فرآیند روی اهداف راهبردی و عملیاتی، اهداف و راهبرد های مبتنی بر خط مشی‌های سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (لایت و براندیج، ۲۰۲۴).

با توجه به اهمیت روز افزون ورزش فوتبال به عنوان پرطرفدارترین و محبوب‌ترین 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 و همکاران، ۱۳۸۳). می‌توان گفت که شناسایی شاخص‌های پیشرفت فوتبال شهرستان نوشهر می‌تواند باعث پیشرفت هرچه بیشتر این رشته‌ی ورزشی در استان شود. ارائه گزارشی دقیق و کارشناسانه، از وضعیت شاخص‌های گسترش فوتبال شهرستان نوشهر، می‌تواند به عنوان ابزاری مناسب برای برنامه‌ریزی هرچه بهتر این رشته در آینده، مورد استفاده قرار گیرد. این تحقیق سعی دارد با شناسایی این شاخص‌ها، راهنمایی برای مدیران این استان جهت تصمیم‌گیری‌های صحیح برای پیشرفت فوتبال در شهرستان نوشهر باشد.

برای دستیابی به هدف کلی تحقیق، اهداف زیر دنبال گردیده است:

۱. شناسایی قوت‌های ورزش فوتبال در شهرستان نوشهر
۲. شناسایی ضعف‌های ورزش فوتبال در شهرستان نوشهر
۳. شناسایی فرصت‌های موجود برای ورزش فوتبال شهرستان نوشهر
۴. شناسایی تهدیدهای موجود برای ورزش فوتبال در شهرستان نوشهر
۵. برآورد وضعیت موجود هر یک از گویه‌های عوامل دونی و بیرونی فوتبال شهرستان نوشهر
۶. تعیین وضعیت مطلوب هر یک از گویه‌های عوامل دونی و بیرونی فوتبال شهرستان نوشهر

مدل‌های گوناگون برای برنامه‌ریزی راهبردی از سه مرحله‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی تشکیل شده است؛ و بسیاری از سازمان‌های ورزشی نیز به استفاده از آن روی آورده‌اند (لایت و براندیج، ۲۰۲۴). روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی بوده زیرا نتایج آن قابل تعمیم به شهرستان‌های دیگر نمی‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل هیات فوتبال شهرستان نوشهر، مدیران عامل تیم‌های فوتبال، داوران، مربیان، اساتید رشته علوم ورزشی، بازیکنان، پیشکسوتان، اساتید ورزش و رییس کمیته تخصصی فوتبال بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۵۵ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

به طور کلی، عقیده بر این است که در این گونه تحقیقات از روش‌ها و شیوه‌هایی مانند بررسی اسناد و مدارک (سند کاوی)، تحلیل تحقیقات انجام شده (فرا تحلیل)، تولید اطلاعات (اکتشافی) و توصیف وضعیت مطلوب (آینده پژوهی) استفاده می‌شود. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از بررسی اسناد موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری فوتبال شهرداری نوشهر، بررسی و تحلیل تحقیقات انجام گرفته در مورد راهبرد در رشته‌های مختلف ورزشی، و نظرسنجی از کارشناسان و ذینفعان ورزش فوتبال با استفاده از پرسشنامه‌ها استفاده شد.

پرسشنامه محقق ساخته با پایایی ( $\alpha = .0/852$ ) با استفاده از مطالب مندرج در پیشینه و سوالات بسته برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال شهرداری نوشهر طراحی گردید و شامل ۳۹ سوال مربوط به عوامل درونی و ۲۷ سوال مربوط به 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. در تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، و آزمون فریدمن برای رتبه بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها؛ و در بخش تحلیل راهبردی از ماتریس ارزیابی درونی برای مقایسه قوت‌ها و ضعف‌ها نسبت به هم، از ماتریس ارزیابی بیرونی برای مقایسه فرصت‌ها و تهدیدها نسبت به هم، از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت راهبردی، و از تحلیل SWOT مبتنی بر قضاوت شهودی، برای تعیین راهبرد های WT, WO, ST, SO استفاده شد.

شیوه نمره‌گذاری در ماتریس عوامل درونی به این صورت بود که در ستون چهارم جدول (۴) (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 (۵) (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 حاصل ضرب 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  $2/5$  باشد فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل درونی دچار ضعف است و اگر مجموع نمرات بیشتر از  $2/5$  باشد، فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل درونی دارای قوت است. (لایت و برانديج، ۲۰۲۴ و محسن غفرانی، ۱۳۸۹).

شیوه نمره‌گذاری در ماتریس عوامل بیرونی به این صورت بود که در ستون چهارم جدول (۶) (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل بیرونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول (۷) (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 حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها موقعیت عوامل بیرونی مشخص شد. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از  $2/5$  باشد فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل بیرونی دارای تهدید است و اگر مجموع نمرات بیشتر از  $2/5$  باشد، فوتبال شهرداری نوشهر در عوامل بیرونی دارای فرصت است. (لایت و براندیج، ۲۰۲۴ و محسن غفرانی، ۱۳۸۹).

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت راهبردی فوتبال شهرداری نوشهر به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش فوتبال شهرداری نوشهر در خانه‌های این ماتریس مشخص شود بطوریکه بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ گردد. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی ( $2/5$  تا ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا  $2/5$ ) تعیین شدند. بر اساس نتایج تحقیق در مجموع ۱۵ قوت، ۲۴ ضعف، ۱۴ فرصت، و ۱۳ تهدید برای فوتبال شهرداری نوشهر مشخص شد و بر اساس ماتریس عوامل درونی و بیرونی موقعیت راهبردی فوتبال شهرداری نوشهر در منطقه WT قرار گرفت. همچنین در مجموع ۱۸ راهبرد شامل پنج راهبرد SO، شش راهبرد ST، چهار راهبرد WO، و سه راهبرد WT برای فوتبال شهرداری نوشهر تدوین شد.

#### تشکر و قدردانی:

بدین وسیله، نویسندگان مقاله مراتب سپاس و قدردانی را از کلیه کسانی که در انجام این مطالعه همکاری نمودند، به عمل می‌آورند و با تشکر ویژه از جناب آقای دکتر عظیم صلاحی کجور.

منابع:

- ۱- اسماعیلی نژاد، فاطمه؛ سنایی، محمد و صلاحی کجور، عظیم. (۱۴۰۲). تدوین استراتژی های بازاریابی نوآورانه در صنعت ورزش با رویکرد توسعه پایدار. مدیریت دانش در ورزش. KMSJ.2023.1997809.1194/10.30495
- ۲- اعرابی، محمد، (۱۳۸۵)، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ اول، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۳- آفرینش خاکی، اکبر؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیر احمد، (۱۳۸۴)، مقایسه دیدگاه های اعضای هیأت علمی، مربیان، ورزشکاران و مدیران در مورد چگونگی توسعه ورزش همگانی، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۵، صص ۲۲-۱.
- ۴- 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.
- ۵- 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.
- ۶- صلاحی کجور، عظیم و محسنی چلک، محمدحسین. (۱۴۰۱). بررسی رابطه اعتماد سازمانی با رضایت شغلی معلمان تربیت بدنی و ورزش. تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۲(۱)، ۳۲-۴۵.
- ۷- غفرانی، محسن، (۱۳۸۹)، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان، نشریه پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره ۵، صص ۳۳-۱۷.
- ۸- محمد کاظمی، رضا؛ تندنویس، فریدون؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۶)، بررسی عنصر قیمت از عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی در لیگ حرفه ای فوتبال ایران و مقایسه وضعیت موجود با لیگ های کره جنوبی و ژاپن، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۲، صص ۱۳۲-۱۲۱.
- ۹- محمد کاظمی، رضا؛ تندنویس، فریدون؛ خبیری، محمد؛ مشرف جوادی، بتول، (۱۳۸۶)، بررسی عنصر محصول از عناصر آمیخته بازاریابی در لیگ برتر فوتبال کشور، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۰، صص ۱۱۸-۱۰۷.
- ۱۰- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی، (۱۳۸۹)، تعیین رویکرد مناسب توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با رویکردهای چند کشور منتخب، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۰، صص ۱۱۹-۱۰۳.
- 11- Leggit, J. C., & Brundage, C. D. (2024). Adaptive sports event planning. In *Adaptive Sports Medicine: A Clinical Guide* (pp. 471-483). Cham: Springer International Publishing.
- 12- Tarighi, R., Pashaklaei, N. R., & Kojour, A. S. (2021). The factors affecting brand associations of the Iranian football league organization.

## Designing the strategic football model of Nowshahr Municipality according to SWOT matrix method.

Mohammad Hossein Mohseni Chelak<sup>۱</sup> \*, Adel Khazaei Poul<sup>۲</sup>

1. Postdoctoral Researcher, Mazandaran University, Babolsar, Iran

2. Business Management (Phd), University of Tehran, Iran

### Abstract:

The purpose of this research was to design the strategic model of Nowshahr Municipal Football Club using the SWOT matrix method. This applied research has been carried out with a descriptive-analytical method. The statistical population of the research included all football experts of Nowshahr city and the target sample was selected purposefully from managers and experts of departments and boards, sports instructors of schools and universities, coaches, and veteran players (n=40). The research tool was developed by the researcher based on an exploratory study and rewriting of the basics and similar studies, whose content validity was confirmed based on the opinion of experts and its reliability was also confirmed by Cronbach's alpha ( $\alpha=0.852$ ). Friedman's test, weighting method, and evaluation matrix of internal and external factors were used to analyze findings and appropriate strategies. The results of the research showed that the proper condition of the football club, the weak condition of the organization, financial resources and facilities, and the small number of football fields in the urban areas were identified as the most important strengths, weaknesses, opportunities, and threats, respectively. Also, based on the matrix score of internal factors (2.24) and external factors (2.44), the strategic football situation of Nowshahr municipality is located in the WT region. Also, based on SWOT analysis, a total of 18 strategies including 5 SO strategies, 6 ST strategies, 4 WO strategies, and 3 WT strategies were formulated for Nowshahr Municipality. Therefore, according to the results of the SWAT analysis matrix, it is necessary to use defensive strategy or stability to manage the football development of Nowshahr municipality.

**Keywords:** *SWOT analysis, football of Nowshahr municipality, internal factors, external factors, strategy model design.*

\* Correspondence: [mohamad65mohseni@gmail.com](mailto:mohamad65mohseni@gmail.com)