

طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران

رضا شربت‌زاده^۱، جمشید فولادی^۲، سیدمحمدامین عرب‌زاده تفتی^{۳*}، محمد نوری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۲. دکترای مدیریت علوم استراتژیک دفاعی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

۳. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۵

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر استراتژی، توصیفی؛ از نظر مسیر اجرا، مطالعات راهبردی و از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را مدیران تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند که شامل ۳۵ نفر می‌باشند. پرسشنامه تهیه‌شده حاوی ۸۹ سؤال در زمینه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از ده نفر از اساتید صاحب‌نظر گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی شد و نهایتاً پرسشنامه مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS استفاده شد. این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ۰/۸ می‌باشد که نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که در زمینه ورزش همگانی، ۸ قوت، ۱۳ ضعف، ۹ فرصت و ۱۱ تهدید وجود دارد که پس از تجزیه و تحلیل آن‌ها در ماتریس SWOT و بحث و تبادل نظر گروهی مشخص شد که جایگاه راهبردی سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران در منطقه WO قرار دارد.

نتیجه‌گیری: در نهایت، بر اساس تحلیل‌های استراتژیک، راهبردهای لازم سازمان تربیت‌بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. مهم‌ترین راهبردهای لازم برای توسعه این سازمان عبارت‌اند از: توسعه و تقویت ارتباطات بین‌المللی به ویژه با سازمان‌های ورزشی کشورهای اسلامی، سیزم و پلیس‌های جهان و بهره‌برداری از تجارب آنان، ساماندهی تربیت بدنی اجا به منظور تمرکز در رشته‌های کاربردی و مدال‌آور جهت کسب افتخار و سکوهایی برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی به ویژه سیزم، بهره‌گیری و استفاده از پیشکسوتان ورزشی در تصمیم‌گیری‌های ورزشی تربیت بدنی اجا، برنامه‌ریزی کوتاه و بلندمدت در راستای توسعه ورزش همگانی با هماهنگی فدراسیون‌های مربوطه، حضور متخصص در زمینه ورزش‌های همگانی در تمامی محل‌های ورزش همگانی در زمان‌های مشخص، تخصیص بودجه و اعتبارات مناسب و تقسیم هدفمند آن در رشته‌های پایه و مدال‌آور.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی، سازمان تربیت بدنی اجا، SWOT

مقدمه

سازمان‌های ورزشی امروزی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش جهت نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت در سایه منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی را انتخاب نموده و در این چارچوب برنامه‌های راهبردی فراوانی تنظیم و تدوین شده است (کوهن و همکاران، ۲۰۱۴). در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در بلندمدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانده و ترتیبی فراهم آورند که سازمان بهتر کار کند و بهتر به محیط خود واکنش نشان دهد. از این رو استفاده از برنامه‌های راهبردی و جامع به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح گردیده است. به کمک این نوع برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آتی مجهز سازد. برنامه‌ریزی جامع به مدیریت کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و اهداف آن به دست آورد و فعالیت‌های سازمان را در راستای راهبرد واحدی هماهنگ سازد. بنابراین یکی از مهم‌ترین دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی، تحولات و دگرگونی‌های محیط امروز سازمان‌هاست. بنابراین باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گرفته شود که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (یانگ و همکاران، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، امروزه ورزش به عنوان یکی از عوامل تأمین سلامت جسمانی و روانی افراد جامعه محسوب می‌شود. به طوری که سوهن و همکاران^۱ (۲۰۱۴) بیان نمودند مشارکت افراد در فعالیت‌های

فیزیکی و بدنی سبب توسعه اجتماعی، شناختی و روانی و جسمانی می‌گردد (کوهن و همکاران، ۲۰۱۴). برنامه‌ریزی استراتژیک یک فعالیت مدیریتی سازمانی است که برای تعیین اولویت‌ها، تمرکز انرژی و منابع، توسعه عملیات، اطمینان به کار برده می‌شود (سوتیریادو، ۲۰۱۰). به عقیده گرت^۲ (۲۰۱۵) استراتژی یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجزای آن است. در حقیقت استراتژی شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص دادن منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف است. از نظر وی استراتژی به مدیریت مؤثر سازمان کمک می‌کند. نخست از راه تقویت کیفیت تصمیم‌گیری، دوم از راه هماهنگی تسهیلات و منابع و سوم از طریق تمرکز سازمان بر پیگیری اهداف بلندمدت. برنامه استراتژیک نقشه‌ای جامع از راهی است که سازمان در آن قرار دارد؛ جایی است که سازمان می‌خواهد در آینده به آنجا برسد و معمولاً ۵ تا ۱۰ سال چشم‌انداز دارد (ملیتسکی و مونوهاران، ۲۰۱۴).

همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک سند برای برقراری ارتباط با سازمان، فراهم نمودن اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمانی و استفاده از دیگر عوامل در جهت توسعه در طی برنامه‌ریزی می‌باشد (سوتیریادو، ۲۰۱۲). با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین کرده‌اند (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). از شواهد موجود چنین برمی‌آید که به طور کلی، دولت‌ها خواسته یا ناخواسته به دنبال گسترش توسعه ورزش هستند. صرف‌نظر از محیط درونی یک کشور و نظام آن، جاذبه‌های ورزش، بازاریابی و جذب تماشاچیان باعث می‌شود که ورزش

1. Cohen1, et al

2. Grant

افزایش اثربخشی ورزش در سازمان تربیت بدنی اجا است. سازمان‌هایی که برنامه استراتژیک را بکار می‌برند، موضوعات استراتژیک سازمانی را روشن ساخته و بر آن نظارت می‌کنند و همچنین به تقاضاها و فشارهای داخلی و خارجی به صورت منطقی پاسخ و به شیوه‌ای کارآمد با شرایط محیطی تغییر می‌یابد. به عبارت دیگر با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک زمینه‌های مدیریت اثربخش در سازمان فراهم می‌شود (المسیفرد و عربز، ۲۰۱۵).

سازمان‌ها و مؤسسات اداری امروز، به حدی پیچیده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات ندارند. سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برنامه‌ریزی در این سازمان‌ها همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه‌ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود. تعداد قابل‌توجهی از سازمان‌های ورزشی در کشور طی یک دهه گذشته به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی خود مبادرت نموده‌اند که در این میان می‌توان به کمیته ملی المپیک، فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی، فدراسیون دوچرخه‌سواری، فدراسیون دو میدانی، فدراسیون شطرنج و... اشاره نمود. در همین راستا غالباً، سازمان‌های ورزشی کشور برای توسعه و ارتقای مطلوب خویش در کنار تدوین تقویم‌های ورزشی سالیانه، برنامه راهبردی را سرلوحه عمل خویش قرار داده‌اند. برای رسیدن به اهداف والای ورزش در سازمان تربیت بدنی اجا نیاز به یک برنامه راهبردی است که با تعیین اهداف و استراتژی‌های مشخص گامی برای رسیدن به این اهداف برداشته شود.

در این زمینه پژوهش‌های متنوعی در داخل و خارج کشور صورت پذیرفته است. انجمن ورزشی مدارس

موردتوجه بیشتر سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف دولتی قرار گیرد (کریمی، ۲۰۱۴).

بنابراین، سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (منابع مالی، منابع انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند، تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و در واقع بیشترین بهره‌وری به دست آید (رشید لامیر، ۲۰۱۴).

با وجود نقش مهم ورزش در سلامت جامعه و سازمان‌های شاخص، بی‌شک، عدم وجود یک برنامه‌ی مناسب برای سازمان‌های ورزشی، لطمه‌های جبران‌ناپذیری برای کل جامعه به دنبال خواهد داشت. ورزش در ارتش جمهوری اسلامی ایران بخش مؤثری است که نیازمند توجه می‌باشد. در واقع می‌توان گفت مشکلات سازمان تربیت بدنی اجا می‌بایستی شناسایی گردد. تنها در صورت شناسایی نقاط ضعف و تهدید و تمرکز بروی فرصت‌ها و قوت‌های بخش قهرمانی و بخش همگانی، منجر به بهبود عملکرد این سازمان خواهد شد.

منفعت مهم دیگر، به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک،

زمینه‌ی مناسب تقویت فرهنگ ورزش همگانی در کشور، افزایش مشارکت و همکاری فعال سازمان‌ها و نهادها، تحقق اهداف ورزش همگانی و به‌کارگیری تمامی ظرفیت‌های ملی در راستای رشد و توسعه ورزش همگانی کشور ارائه کرده است (جوادی‌پور و سامی‌نیا، ۲۰۱۳).

گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان» به این نتایج رسیده‌اند که اداره‌ی کل تربیت بدنی استان کرمان در منطقه WT قرار دارد که باید از راهبرد تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده کند. در نهایت، بر اساس WT زمینه‌ی ورزش همگانی در موقعیت تحلیل‌های راهبردی، برنامه‌ی راهبردی اداره‌ی کل تربیت بدنی استان کرمان در ورزش همگانی با موضوعات بیانیه‌ی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت، راهبرد و برنامه‌های عملیاتی ورزش همگانی استان کرمان بود تدوین شد (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۳).

دربانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی استان زنجان» به این نتایج رسیدند که ورزش همگانی استان زنجان در بعد درونی دارای ۷ نقطه‌ضعف و ۹ نقطه قوت و در بعد بیرونی دارای ۸ مورد تهدید و ۸ مورد فرصت می‌باشد که این موضوع، جایگاه ورزش همگانی استان زنجان را در مدل سوات، در منطقه WT قرار داد که سازمان را مجبور به گرفتن حالت تدافعی به خود می‌کند. در پایان با توجه به موقعیت قرارگیری این استان در مدل سوات، اقدام به تدوین استراتژی‌های متناسب و قابل اجرا کرده‌اند (دربانی و همکاران، ۲۰۱۳).

جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و

ایالت کنتاکی در بیانیه مأموریت خود آورده است: انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی باید بالاترین کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی را با شیوه‌ای مؤثر و با تأکید بر جوانمردی و ورزش دوستی و توسعه آموزش دانش‌آموزان ورزشکار برقرار سازد. برخی از استراتژی‌های مهم این انجمن عبارت‌اند از: حفظ و تضمین ثبات مالی انجمن، توسعه نقش پشتیبانی برای آموزش دانش‌آموزان، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی انجمن، توسعه نظارت و ممیزی از مدارس، ترویج مردانگی و جوانمردی در میان دانش‌آموزان، مربیان و تماشاگران و بازبینی و اصلاح ساختار (گادیس، ۲۰۱۳).

غفرانی (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان «طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان» انجام داده و به این نتیجه رسیده است که جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه WT قرار دارد. استراتژی‌های مناسب تدوین شده وی شامل: تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری روی بخش ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش و تقویت بنیه مالی ورزشکاران می‌باشد (غفرانی، ۲۰۰۸).

جوادی‌پور (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده» به این نتیجه رسیده است که این ورزش بر روی محور قرار دارد که از لحاظ عوامل درونی در ناحیه‌ی قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه‌ی SWOT مختصات فرصت‌ها جای می‌گیرد. بر این اساس، استراتژی‌های تهاجمی برای توسعه ورزش همگانی توصیه شده است. علاوه بر این

مشارکت دارند و به ازای هر ۴۶ ورزشکار یک مربی در زمینه ورزش همگانی فعالیت دارد. همچنین در زمینه ورزش همگانی خوزستان، ۱۰ نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، ۸ نقطه فرصت و ۱۰ نقطه تهدید وجود دارد که پس از تجزیه و تحلیل آن‌ها در ماتریس SWOT و بحث و تبادل نظر گروهی مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش همگانی خوزستان در منطقه WT قرار دارد. در نهایت، بر اساس تحلیل‌های استراتژیک اقدام به تدوین راهبردهای لازم برای توسعه ورزش همگانی در این استان شد (ساوری و همکاران، ۲۰۱۵).

در پژوهشی دیگر حمیدی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان «تدوین استراتژی‌های تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش‌آموزان، مدرسه‌محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیت‌های فوق‌برنامه به منظور تحقق بخشیدن به اهداف تربیت بدنی و توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی به ترتیب سه استراتژی اول تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی می‌باشند. با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان کرد که دفتر تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی با تکیه بر استراتژی‌های تهاجمی خواهد توانست به اهداف متعالی خود دست یابد (حمیدی و همکاران، ۲۰۱۷).

همچنین محمدی و غفرانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش‌های بومی سنتی بلوچستان» به این نتایج رسیدند که پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها و تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ورزش‌های بومی سنتی بلوچستان، محرز شد که اداره کل ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان و هیئت‌های ورزش

ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT « ۱۰ قوت، ۱۰ ضعف، ۱۲ فرصت و ۷ تهدید عمده برای ورزش همگانی شناسایی کرده‌اند. همچنین با بررسی موقعیت استراتژیک ورزش همگانی، مشخص شد که این ورزش بر روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل درونی در ناحیه قوت‌ها و از لحاظ عوامل بیرونی سازمان در ناحیه فرصت‌ها قرار دارد. بر این اساس استراتژی‌های تهاجمی و توسعه‌ای برای توسعه ورزش همگانی توصیه می‌شود (جوادی‌پور و همکاران، ۲۰۱۴).

شعبانی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان «مطالعه سیاست‌ها و راهبردهای ورزش همگانی نظام جامع توسعه ورزش کشور» به این نتایج رسیدند که تفاوت معناداری بین نقاط درونی هر چهار متغیر قوت، ضعف، فرصت و تهدید در ورزش همگانی طرح جامع ورزش وجود دارد که به ترتیب اهمیت در هر متغیر مشخص شده‌اند. همچنین یافته‌ها نشان داد که بر اساس مدل سوات، راهبرد تدافعی (ضعف درون‌سازمانی و تهدید بیرونی) در ورزش همگانی طرح جامع ورزش کشور حاکم می‌باشد. در چنین شرایطی، بر اساس مدل سوات، استراتژی تدافعی برای برون‌رفت از این وضعیت نامطلوب، ارائه می‌شود. بر اساس این استراتژی، که به استراتژی بقاء (اجتناب) معروف است، سازمان حالت تدافعی به خود می‌گیرد و می‌کوشد با کم کردن نقاط ضعف از اثرات تهدیدات بیرونی بکاهد، در واقع سازمان برای بقاء خود مبارزه می‌کند (شعبانی و همکاران، ۲۰۱۶).

ساوری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن» به این نتایج رسیدند که استان خوزستان با ۴۳۰۰۰۰۰ نفر جمعیت، تنها ۱۲۵۰۰۰ نفر به عنوان ورزشکار در ورزش همگانی

روستایی عشایری بلوچستان می‌بایست از استراتژی WO (محافظه کارانه) در مورد توسعه ورزش‌های بومی سنتی بلوچستان استفاده نمایند (محمدی و غفرانی، ۲۰۱۷).

وانگ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر استراتژی‌های منطقه‌ای برای توسعه و پیشرفت صنعت ورزش چین» به این نتایج رسیدند که شناسایی و فهمیدن ارتباط عوامل مؤثر مزیت نسبی در استراتژی‌های منطقه‌ای برای توسعه ورزش در چین با سایر کشورهای دارای اقتصاد در حال توسعه ایجاد می‌کند (گران، ۲۰۱۶).

در این راستا، سازمان تربیت بدنی اجا، که همیشه سهم بسزایی در ورزش نیروهای مسلح داشته و ورزشکاران، قهرمانان زیادی را به جامعه ورزش کشور و مسابقات ملی و بین‌المللی عرضه کرده، باید زمینه استمرار و توسعه این موفقیت‌ها را بیش‌ازپیش فراهم کند. استمرار و توسعه در این سازمان نیازمند یک برنامه استراتژیک است که بتوان برای رسیدن به اهداف ورزش گام‌های اساسی برداشت.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر استراتژی، توصیفی؛ از نظر مسیر اجرا، مطالعات راهبردی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را ۳۵ نفر از مدیران تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌اند.

پرسشنامه تهیه شده حاوی ۸۹ سؤال در زمینه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از ده نفر از اساتید صاحب‌نظر گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی شد و نهایتاً پرسشنامه مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار

SPSS استفاده شد. این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ۰/۸ می‌باشد که نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از منابع کتابخانه‌ای، مطالعه و تحلیل تحقیقات انجام‌شده در داخل و خارج از کشور استفاده شد، همچنین انجام مصاحبه با خبرگان و مدیران و تکمیل پرسشنامه توسط آن‌ها بهره گرفته شد. نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت تعیین و سپس استراتژی‌های سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران تدوین و مورد ارزیابی قرار گرفت. برای توصیف امکانات، ورزشکاران، مربیان و داوران از آمار توصیفی استفاده شد. از آمار استنباطی شامل آزمون مقایسه میانگین‌ها، جهت بررسی وضعیت هر یک از آیت‌های پرسشنامه و آزمون فریدمن جهت اولویت و رتبه‌بندی کردن مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران، بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

داده‌های جدول ۱ نشان‌دهنده شاخص‌های توصیفی آزمودنی‌ها است که به صورت میانگین \pm انحراف معیار مشخص شده‌اند و جداول دو و سه نتایج آزمون استنباطی پیرسون را نشان می‌دهد. سطح معنی‌داری آزمون‌ها ($p < 0.05$) در نظر گرفته شد، تحلیل نتایج و معناداری در جداول زیر با علائم $p < 0.01$: ** * $p < 0.05$: * مشخص شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی سازمان تربیت بدنی اجا را تعیین می‌کند. مقدار آن برابر است با ۲/۵۴۶ که چون بیشتر از ۲/۵ است، بدین معنی است که فرصت‌های سازمان تربیت بدنی اجا بر تهدیدها غلبه دارد.

طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران

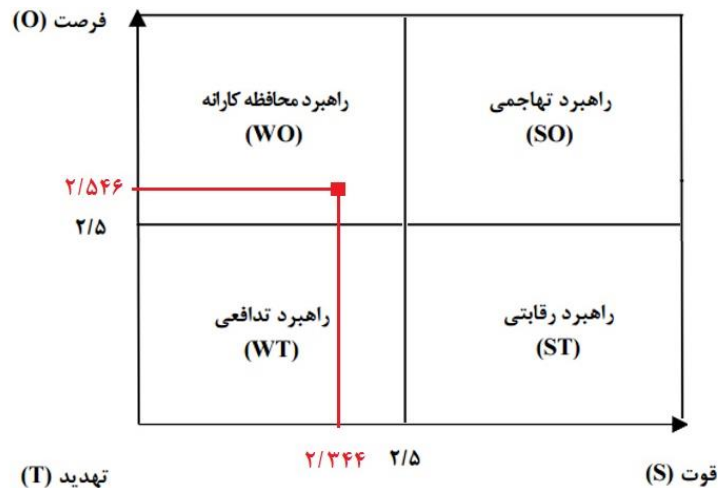
جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران

عوامل	کد	عوامل داخلی	شدت عامل	ضریب اهمیت	نمره
توسعه	S1	وجود سابقه طولانی ورزش قهرمانی در تربیت بدنی اجا	۴	۰/۰۷۶	۰/۳۰۴
	S2	وجود مربیان مجرب و متخصص و افراد متخصص در رشته های مختلف در داخل نیرو	۴	۰/۰۶۸	۰/۲۷۲
	S3	حضور در مسابقات قهرمانی کشور	۳	۰/۰۷۶	۰/۲۲۸
	S4	میزبانی جهت برگزاری مسابقات در سطح ارتش و نیروهای مسلح	۴	۰/۰۶	۰/۲۴
	S5	وجود اماکن ورزشی مربوط به اجا در اکثر استان های کشور که میزبانی در هر مکانی را تسهیل می کند	۳	۰/۰۵	۰/۱۵
	S6	وجود وسایل حمل و نقل به میزان کافی	۳	۰/۰۴۵	۰/۱۳۵
	S7	انجام ورزش صبحگاهی به صورت برنامه مصوب در هفته و شرکت در کلیه مناسب های ورزش همگانی	۳	۰/۰۳۷	۰/۱۱۱
	S8	فراهم آوردن تسهیلات و برنامه های ورزشی در محل کار و شهرک های مسکونی	۳	۰/۰۳	۰/۰۹
تعمیر	W1	کمبود بهره گیری از نیروی انسانی متخصص در تصمیم گیری های تربیت بدنی اجا	۱	۰/۰۷۶	۰/۰۷۶
	W2	کمبود منابع مالی جهت شرکت در مسابقات	۱	۰/۰۶۸	۰/۰۶۸
	W3	توجه کم به نظارت و ارزیابی فعالیت های ورزشی جهت اصلاح و بهبود مستمر	۱	۰/۰۶۸	۰/۰۶۸
	W4	نهادینه نشدن شایسته سالاری در مدیریت ورزش قهرمانی تربیت بدنی اجا	۱	۰/۰۶	۰/۰۶
	W5	کم توجهی به موضوع توسعه ورزش سطوح پایه در باشگاه	۲	۰/۰۶	۰/۱۲
	W6	سریاز بودن اکثریت ورزشکاران که با اتمام دوران خدمتشان سازمان را ترک می کنند	۲	۰/۰۴۹	۰/۰۹۸
	W7	انتخاب مدیران غیر تخصصی جهت مدیریت کلان تربیت بدنی اجا	۲	۰/۰۳۷	۰/۰۷۴
	W8	عدم وجود برنامه های کوتاه و بلندمدت در مورد ورزش همگانی در تربیت بدنی اجا	۲	۰/۰۳۲	۰/۰۶۴
	W9	کمبود فضاهای ورزش همگانی در تربیت بدنی اجا	۲	۰/۰۲۸	۰/۰۵۶
	W10	عدم وجود تبلیغات مناسب و کافی در مورد آموزش و ترویج ورزش	۱	۰/۰۳	۰/۰۳
	W11	وجود ساختار سازمانی نامناسب ورزش همگانی در تربیت بدنی اجا و دوایر تابعه	۲	۰/۰۱۸	۰/۰۳۶
	W12	استفاده ناکارآمد از امکانات و تجهیزات و اماکن موجود جهت ورزش همگانی در داخل نیرو	۲	۰/۰۱۷	۰/۰۳۴
	W13	عدم وجود مربی در پایگاه های ورزش همگانی در داخل نیرو	۲	۰/۰۱۵	۰/۰۳
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل داخلی		∑=۱	∑=۲/۳۴۴

جهت ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان تربیت بدنی اجا بکار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه تربیت بدنی اجا در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و با توجه به آن بتوان استراتژی‌های مناسبی اتخاذ نمود. همان‌طور که در شکل نشان داده شده است با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۳۴۴ و نمره ماتریس عوامل خارجی ۲/۵۴۶ به‌دست‌آمده، موقعیت سازمان تربیت بدنی اجا در منطقه محافظه‌کارانه تشخیص داده شد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران

عوامل	کد	عوامل خارجی	شدت عامل	ضریب اهمیت	نمره
O	O1	جوان بودن ورزشکاران در مجموع - اکثریت بین ۱۸ تا ۲۲ سال	۴	۰/۰۵۷	۰/۲۲۸
	O2	امکان استفاده از ورزشکاران و پیشکسوتان ورزشی در سطوح مختلف ورزش قهرمانی	۴	۰/۰۶۴	۰/۲۵۶
	O3	روند رو به رشد برخی رشته‌های ورزشی	۳	۰/۰۵۰	۰/۱۵۰
	O4	همکاری و تعامل نزدیک با فدراسیون‌های ورزشی و جذب سربازان قهرمان	۴	۰/۰۵۰	۰/۲۰۰
	O5	وجود فضاهای طبیعی مناسب در داخل نیرو	۳	۰/۰۴۳	۰/۱۲۸
	O6	علاقه‌مندی پرسنل و خانواده‌شان به امر ورزش به عنوان یک ضرورت اجتماعی	۴	۰/۰۴۳	۰/۱۷۱
	O7	وجود اماکن و فضاهای سرپوشیده مناسب در زمان آلودگی زیست محیطی و شرایط آب و هوایی در داخل نیرو	۴	۰/۰۵۰	۰/۲۰۰
	O8	وجود امنیت در فضاهای طبیعی و روباز در داخل نیرو	۳	۰/۰۲۵	۰/۱۰۵
	O9	کم‌هزینه بودن ورزش همگانی نسبت به قهرمانی در داخل نیرو	۳	۰/۰۴۳	۰/۱۲۸
T	T1	جذب سربازان قهرمان ورزشی توسط باشگاه‌های رقیب	۲	۰/۰۴۴	۰/۰۸۸
	T2	جذب رابطه‌های سربازان که باعث اخلاص در عملکرد تیم‌های ورزشی می‌شود	۱	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷
	T3	محدودیت در اعزام تیم‌های نظامی به مسابقات خارج از کشور در تورنومنت‌های مختلف	۲	۰/۰۵۷	۰/۱۱۴
	T4	عدم وجود حمایت‌کننده مالی در رشته‌های مدال‌آور	۲	۰/۰۵۰	۰/۱۰۰
	T5	انکای بیش‌ازحد ورزش قهرمانی به بودجه دولتی در تربیت بدنی اجا	۲	۰/۰۵۷	۰/۱۱۴
	T6	نبود آگاهی کافی پرسنل و خانواده‌شان نسبت به فواید ورزش‌های همگانی	۲	۰/۰۵۷	۰/۱۱۴
	T7	حضور کم‌رنگ بانوان در ورزش همگانی	۱	۰/۰۵۰	۰/۰۵۰
	T8	عدم پرداختن کارکنان به ورزش همگانی به دلیل شیفت‌های نامناسب کاری	۲	۰/۰۵۰	۰/۱۰۰
	T9	نبود شناخت پرسنل و خانواده‌شان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت فردی و اجتماعی	۱	۰/۰۴۳	۰/۰۴۳
	T10	ضعف فرهنگ ورزش همگانی در بین پرسنل	۲	۰/۰۵۰	۰/۱۰۰
	T11	عدم مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش همگانی اجا	۲	۰/۰۵۰	۰/۱۰۰
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل خارجی	∑=۱		∑=۲/۵۴۶



نتیجه می‌رسیم که استراتژی‌های محافظه‌کارانه، تهاجمی و تدافعی و رقابتی ماتریس داخلی و خارجی با استراتژی‌های WO, WT, SO, ST چارچوب سوات تناسب دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش، به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون راهبردهای پیشنهادی سازمان تربیت بدنی اجا پرداخته می‌شود و سعی بر این است که اهمیت هر یک از راهبردها، بیان شود.

- توسعه و تقویت ارتباطات بین‌المللی به ویژه با سازمان‌های ورزشی کشورهای اسلامی، سیزم و پلیس‌های جهان و بهره‌برداری از تجارب آنان: هرچه سازمان تربیت بدنی اجا بتواند ارتباطات و تبادل نظر با سازمان‌های ورزشی بین‌المللی را افزایش دهد، می‌تواند با تجربه بیشتر، سطح مدیریت سازمانی خود را برای برگزاری مسابقات داخلی و خارجی ارتقا بخشد.

هنگامی که مختصات بردار ارزیابی سازمان در منطقه‌ی محافظه‌کار قرار گیرد، بدین معنی است که سازمان باید نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی خود را حفظ نماید و خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. اغلب، استراتژی‌های محافظه‌کارانه شامل تمهیدات لازم برای ارتقا بهره‌وری و رسوخ محدود در بازار، افزایش محدود ظرفیت تولید و غیره می‌باشد.

با توجه به جایگاه سازمان تربیت بدنی اجا در ماتریس عوامل داخلی و خارجی می‌توان استراتژی‌ها را تدوین نمود. با استفاده از خروجی‌های مراحل قبل که ورودی این مرحله می‌باشند، ماتریس SWOT را از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان تربیت بدنی اجا تشکیل داده می‌شود. تعامل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت یک تحلیل کیفی، استراتژی‌های مناسب را پیشنهاد می‌نماید. با مشخص شدن جداول نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها لازم است تا با استفاده از ماتریس سوات ارتباط این عوامل را شناسایی نمود. از تطبیق خانه‌های چارچوب SWOT و ماتریس عوامل داخلی و خارجی به این

جدول ۳. ماتریس مقایسه عوامل داخلی و خارجی و راهبردهای استخراج‌شده

ضعف‌ها	قوت‌ها
<p>راهبردهای WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * بهره‌گیری و استفاده از پیشکسوتان ورزشی در تصمیم‌گیری‌های ورزشی تربیت بدنی اجا * برنامه‌ریزی کوتاه و بلندمدت در راستای توسعه ورزش همگانی با هماهنگی فدراسیون‌های مربوطه * حضور متخصص در زمینه ورزش‌های همگانی در تمامی محل‌های ورزش همگانی در زمان‌های مشخص * برنامه‌ریزی در جهت تولید و نشر کتاب، پوشتن و بروشور تبلیغاتی به منظور ترویج ورزش همگانی * انجام پژوهش و تحقیقات علمی در موضوعات مختلف ورزشی با توجه به نیاز سازمانی 	<p>راهبردهای SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> * توسعه و تقویت ارتباطات بین‌المللی به ویژه با سازمان‌های ورزشی کشورهای اسلامی، سیزم و پلیس‌های جهان و بهره‌برداری از تجارب آنان * استفاده بهینه از پتانسیل‌های موجود در جهت حفظ و ارتقای جایگاه ورزش نیرو. * ساماندهی تربیت بدنی اجا به منظور تمرکز در رشته‌های کاربردی و مدال‌آور جهت کسب افتخار و سکوهای برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی به ویژه سیزم * افزایش امکان ورزشی مختص ورزش‌های همگانی با رویکرد ارتقای سلامت عمومی. * برنامه‌ریزی جهت اردوهای تفریحی ورزشی نظیر کوه‌پیمایی، دوچرخه‌سواری، پیاده‌روی و... * برنامه‌ریزی در جهت اخذ میزبانی و برگزاری مسابقات ورزشی و سایر رویدادهای بین‌المللی (سیزم)
<p>راهبردهای WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> * مدیریت هزینه‌ها و منابع مالی جهت شرکت در مسابقات * استفاده از مشاوران علمی و نیروهای متخصص جهت برنامه‌ریزی و جلوگیری از مهاجرت قهرمانان به سایر تیم‌ها * انتخاب نیروی متخصص و شایسته جهت احراز پست‌های مدیریتی تربیت بدنی اجا * تربیت مربیان استعداد یاب در کلبه سطوح ورزش اجا به منظور شناسایی ورزشکاران با استعداد برای تیم‌های ورزشی اجا و جلوگیری از جذب آن‌ها توسط باشگاه‌های رقیب * تمرکز و تخصیص بودجه بیشتر به رشته‌های مدال‌آور * اجرای تبلیغات گسترده جهت شناساندن و آگاه کردن پرسنل و خانواده‌شان نسبت به فواید ورزش همگانی 	<p>راهبردهای ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> * کاهش هزینه‌های شرکت در مسابقات با استفاده از میزبانی اجا جهت برگزاری مسابقات در سطح ارتش و نیروهای مسلح * تخصیص بودجه و اعتبارات مناسب و تقسیم هدفمند آن در رشته‌های پایه و مدال‌آور (در رشته‌های دو و میدانی، ورزش‌های رزمی، تیراندازی، کشتی و...) * حضور موفق در مسابقات داخلی و خارجی یا تکیه بر متخصصین، ورزشکاران، امکانات موجود و حمایت مدیران به منظور جذب حامیان مالی * قرار دادن امکانات، تجهیزات و امکان ورزشی نظیر دوچرخه، سالن‌های سرپوشیده، استخرهای شنا به‌طور رایگان یا حداقل هزینه، برای خانواده‌ها، جهت افزایش سلامت جسمانی و روانی پرسنل و خانواده‌هایشان.

- استفاده بهینه از پتانسیل‌های موجود در جهت حفظ و ارتقای جایگاه ورزش نیرو: سازمان تربیت بدنی اجا می‌تواند با برگزاری مسابقات داخلی و با نظارت دقیق کارشناسان ورزشی و استعدادیابی، از تمام پتانسیل‌های موجود در نیروهای ارتش استفاده نماید.
- سازمان‌دهی تربیت بدنی اجا به منظور تمرکز در رشته‌های کاربردی و مدال‌آور جهت کسب افتخار و سکوهای برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی به ویژه سیزم؛
- افزایش امکان ورزشی مختص ورزش‌های همگانی با رویکرد ارتقای سلامت عمومی:

تدوین شده مرتبط با این حوزه می‌باشد. به نظر می‌رسد که مسئولین ورزش اجا با هدفمند کردن فعالیت مراکز استعدادیابی از جمله تدوین راهبرد مناسب و تأمین منابع مادی، معنوی، فنی و نیروی انسانی می‌توانند بهره‌وری این مراکز را افزایش داده و مسیر شناسایی استعدادها را فراهم کند.

- حضور متخصص در زمینه ورزش‌های همگانی در تمامی محل‌های ورزش همگانی در زمان‌های مشخص: هرچه از نیروهای متخصص در پایگاه‌های ورزش همگانی سازمان بیشتر استفاده شود، نیروها و خانواده‌هایشان بیشتر رغبت می‌کنند که از این فضاها استفاده کنند.
- قرار دادن امکانات، تجهیزات و اماکن ورزشی نظیر دوچرخه، سالن‌های سرپوشیده، استخرهای شنا به‌طور رایگان یا حداقل هزینه، برای خانواده‌ها، جهت افزایش سلامت جسمانی و روانی پرسنل و خانواده‌هایشان: می‌توان فضاهای ورزشی سازمان که به صورت رایگان یا حداقل هزینه در اختیار نیروهای ارتش و خانواده‌هایشان قرار می‌گیرد را افزایش داد. خیلی از این فضاها نیاز به هزینه زیادی ندارد و با یک برنامه ریزی درست می‌توان این هدف را به سرانجام رساند.
- برنامه‌ریزی در جهت اخذ میزبانی و برگزاری مسابقات ورزشی و سایر رویدادهای بین‌المللی (سیزم): هرچه سازمان تربیت بدنی اجا بتواند ارتباطات و تبادل نظر با سازمان‌های ورزشی بین‌المللی را افزایش دهد، می‌تواند با تجربه بیشتر، سطح مدیریت سازمانی خود را برای برگزاری مسابقات داخلی و خارجی ارتقا بخشیده و اقدام به اخذ میزبانی مسابقات داخلی و بین‌المللی نماید.

توسعه و بهره‌برداری مطلوب از اماکن و تأسیسات ورزشی و فراهم ساختن تسهیلات لازم به منظور دسترسی آسان علاقه‌مندان به این فضاها یکی از موارد بسیار مهم است. کیفیت و کمیت فضاهای ورزشی که می‌سازیم، منعکس‌کننده دانش و تعهد ما به سلامت و نشاط عمومی است.

- برنامه‌ریزی جهت اردوهای تفریحی ورزشی نظیر کوه‌پیمایی، دوچرخه‌سواری، پیاده‌روی و... یکی از راهبردهای اثربخش، برگزاری اردوها و همایش‌های نظیر کوه‌پیمایی، دوچرخه‌سواری، پیاده‌روی و... به همراه اعطای جوایز نفیس است که در بحث توسعه ورزش همگانی سازمان تربیت بدنی اجا می‌تواند بسیار باشد.
- انتخاب نیروی متخصص و شایسته جهت احراز پست‌های مدیریتی تربیت بدنی اجا: 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 و مهم‌ترین آن، به‌کارگیری و استفاده از نیروهای متخصص آن است. هرچه از نیروهای متخصص در پایگاه‌های ورزش قهرمانی و همگانی سازمان بیشتر استفاده شود، نیروها بیشتر رغبت می‌کنند که جذب این فضاها شوند.
- تربیت مربیان استعداد یاب در کلیه سطوح ورزش اجا به منظور شناسایی ورزشکاران با استعداد برای تیم‌های ورزشی اجا و جلوگیری از جذب آن‌ها توسط باشگاه‌های رقیب: توسعه ورزش قهرمانی مستلزم شناسایی استعدادهاى مورد نیاز به بیان دیگر، شناسایی ورزشکاران مستعد برای فعالیت در حوزه ورزش قهرمانی رشته‌های مختلف ورزشی است که یکی از راهبردهای

- اجرای تبلیغات گسترده جهت شناساندن و آگاه کردن پرسنل و خانواده‌هایشان نسبت به فواید ورزش همگانی: یکی از موارد بسیار مهم در خصوص ورزش کردن یا نکردن مردم، عدم اطلاعات و آگاهی از فواید ورزش است. بسیاری از خانواده‌ها با توجه به نوع و سبک زندگی زیاد وقت ورزش کردن ندارند و از اینکه ورزش نکردن چه معایبی در خصوص رشد توانایی فرزندان خود و همچنین قوای جسمی آن‌ها دارد، اطلاعی ندارند. این راهبرد بسیار کم‌هزینه و قابل دسترسی است و با یک برنامه اجرایی مناسب می‌توان به این راهبرد و هدف بسیار ارزشمندش رسید.
- انجام پژوهش و تحقیقات علمی در موضوعات مختلف ورزشی با توجه به نیاز سازمانی: چنانچه ورزش سازمان در صدد قرارگیری در مسیر پیشرفت است، نیاز دارد که مسئولین آن به ویژه مدیران ارشد و همچنین روسای هیئت‌های ورزشی، تعامل بیشتر و بهتری با دانشگاه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی ایجاد کرده و اهم نیازهای علمی ورزش و رشته‌های مختلف ورزشی را در قالب تفاهم‌نامه و یا در قالب پایان‌نامه و رساله‌های دکتری برآورده نمایند. چنانچه چنین تعاملی بین بدنه ورزش کشور و همچنین دانشکده‌های تربیت بدنی انجام شود، به طور طبیعی، هم مشکلات ورزش سازمان‌ها طی فرآیندی علمی مرتفع خواهد شد و هم پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکتری به طور هدفمند و کاربردی، مدیریت و انجام خواهند شد. همچنین با توجه به این که سازمان تربیت بدنی اجازت‌آنها را ویژه‌ای برای طرح‌های پژوهشی مد نظر قرار داده، در صورت تحقق چنین فرآیندی
- اعتبارات مذکور نیز در راستای توسعه علمی ورزش قهرمانی و همگانی هزینه خواهد شد.
- بهره‌گیری و استفاده از پیشکسوتان ورزشی در تصمیم‌گیری‌های ورزشی تربیت بدنی اجازت: استفاده از تجربیات مدیران و مربیان و ورزشکاران پیشکسوت که در مسابقات داخلی و بین‌المللی سابقه حضور داشتند، می‌تواند راه رسیدن به موفقیت را بسیار هموارتر کند.
- حضور موفق در مسابقات داخلی و خارجی با تکیه بر متخصصین، ورزشکاران، امکانات موجود و حمایت مدیران به منظور جذب حامیان مالی: ورزش قهرمانی می‌تواند حامیان مالی زیادی را به دلیل توسعه ورزش قهرمانی جذب کرده و کاهش اعتبارات دولتی در حوزه ورزش قهرمانی دور از دسترس نخواهد بود.
- مدیریت هزینه‌ها و منابع مالی جهت شرکت در مسابقات: چنانچه مسئولین سازمان منابع مختلف از جمله مادی، معنوی و انسانی را بر اساس شاخص‌های مناسب و کاربردی در کل سازمان توزیع نمایند، بسیاری از ورزشکاران و مدیران، مربیان و داوران که در شهرهای دور از مرکز و همچنین شهرستان‌ها فعالیت دارند و به دلیل عدم وجود زیرساخت‌ها و منابع مالی از فعالیت در حوزه ورزش قهرمانی سرباز می‌زنند، تمایل و انگیزه کافی برای فعالیت در حوزه ورزش قهرمانی پیدا خواهند کرد.
- برنامه‌ریزی کوتاه و بلندمدت در راستای توسعه ورزش همگانی با هماهنگی فدراسیون‌های مربوطه: قطعاً تعامل بین سازمان تربیت بدنی ارتش و فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت ورزش همگانی سازمان شود. این تعامل می‌تواند در زمینه‌های اماکن و فضاهای

- Designing strategies for public sport in Zanjan province. *Economy and Marketing in sport*, 2013; 2(6): 89-106. [In Persian]
- Gaddis, C. L. (2013). Secondary School Athletic Administration Certification: State Oversight, Requirements, and Pressing Issues Athletic Directors Encounter.
 - Ghafrani, Mohsen (2008). Designing and formulating a strategy for the development of championship and public sport in Sistan and Baluchestan province. *Sport Management Journal (Harkat)*. Spring 2009, Volume -, Issue 39; From page 107 to page 131. [In Persian]
 - Goudarzi, M., Nasirzadeh, A., Farahani, A., Vatan doust, M. The Design and Codification of Development Strategy of Sport for All in Kerman Province. *Journal of Sport Management*, 2013; 5(2): 149-172. [In Persian]
 - Grant RM. Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons; 2016 Jan 5.
 - Hamidi, M., Vahdani, M., Khabiri, M., Alidoust, E. Developing a Strategic Plan for Physical Education and Sports Activities at the Ministry of Education. 2017; 14 (1):33-50. [In Persian]
 - Javadipour, M., Ghavedel Sarkandi, M., Sameenia, M. Introduction to The Theoretical Framework and Model Designing of Sport for All in Iran. *Sport Management Studies*, 2014; 5(21): 127-148. [In Persian]
 - Javadipour, M., Saminia, M. Sport for all in Iran and Codification of perspective and programs strategy. *Applied Research of Sport Management*, 2013; 1(4): 21-30. [In Persian]
 - Karimi, Marzieh. Installed in Mazandaran Provincial Women's Championship Sports Training Programs based on SWOT and QSPM. [MSc]. Azad University of GILAN; 2014. [In Persian]
- ورزشی، وسایل ورزش همگانی، مربی و نیروی متخصص و... باشد.
- برنامه‌ریزی در جهت تولید و نشر کتاب، بولتن و بروشور تبلیغاتی به منظور ترویج ورزش همگانی: یکی از موارد بسیار مهم در خصوص ورزش کردن یا نکردن مردم، اطلاعات و آگاهی از فواید ورزش است. بسیاری از خانواده‌ها با توجه به نوع و سبک زندگی، زیاد وقت ورزش کردن ندارند و از اینکه ورزش نکردن چه معایبی در خصوص رشد توانایی‌های فرزندان خود و همچنین قوای جسمی خود دارد، بی‌اطلاع می‌باشند. سازمان می‌تواند با برنامه‌ریزی در جهت تولید و نشر کتاب، بولتن و بروشور تبلیغاتی به منظور ترویج ورزش همگانی کمک بسیار زیادی به افزایش استقبال نیروها و خانواده‌هایشان از ورزش همگانی کند.
- کاهش هزینه‌های شرکت در مسابقات با استفاده از میزبانی اجا جهت برگزاری مسابقات در سطح ارتش و نیروهای مسلح: سازمان تربیت بدنی ارتش می‌تواند با بهره‌گیری از تمام امکانات خود و با اخذ میزبانی مسابقات، از هزینه‌های اعزام و اسکان کاروان‌های ورزشی خود بکاهد و این بهره‌ی مالی را در زمینه‌ی ارتقا سطح کیفی اماکن ورزشی و تیم‌ها هزینه کند.

منابع

- Almasfyrd, Mohammad Rasul. Arabs, Seyed Mohammad (2015). "Foundations of Strategic Management". Tehran: Mahkameh Publications. [In Persian]
- Cohen, K et al. (2014). Fundamental movement skills and physical activity among children living in low-income communities: a cross-sectional study, Cohen et al.
- Darbani, H., Taghi Beygloo, N., Ghasemi, H., Sarreshtehdari, M.

- Melitski, J., & Manoharan, A. (2014). Strategic information system plans in nations around the world. *International Journal of Public Administration*, 37(12), 846-855. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2014.917102>.
- Mohammadi, M., Ghofrani, M. Designing and formulation of Baluchestan's indigenous traditional sports development strategies. *Sport Management and Development*, 2017; 6(2): 189-204. [In Persian]
- Nazari, V., Razavi, S., Hoseini, S. The Design and codification of the strategic plan beach volleyball in IRAN. *Sport Management Studies*, 2016; 6(27): 63-86. [In Persian]
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., Rashid Lamir, A. The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*, 2014; 5(4): 179-198. [In Persian]
- Savari, Saeed. Mehdi Pur, Abdul Rahman. Ranjbar, Ruhollah. "Describing the state of Khuzestan public sport and formulating its development strategies". *Journal of Sport Management and Motivational Behavior Research*. Eleventh year. No. 21. Spring and Summer 2015. Pages 92-83. [In Persian]
- Shabani, A., Ghafouri, F., Honari, H. A Study on policies and strategies of sport for all in comprehensive sport plan of Iran. *Sport Management Studies*, 2016; 6(27): 15-30. [In Persian]
- Sotiriadou, P. (2010). The sport development processes and practices in Australia: The attraction, retention, transition and nurturing of participants and athletes. Koln Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing, ISBN: 978-3838338606.
- Strategy management group SotiriadoU, P (2012). Sport development planning: The Sunny Golf Club, www.elsevier.com/locate/sms, Sport Management Review.
- Yang, Y. & Wu, W. W. & Liang, D. P. and Yu, B. (2010) "Strategic planning for management of technology of China's high technology enterprises", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 5, pp. 6-25

استناد به مقاله

- شربت‌زاده، رضا؛ فولادی، جمشید؛ عرب‌زاده تفتی، سیدمحمدامین و نوری، محمد. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان تربیت بدنی ارتش جمهوری اسلامی ایران، علوم ورزشی و توان رزم، ۱ (۲)، ۱۱-۲۴.

- Sharbatzadeh, R.; Fooladi, J.; Arabzadeh Tafti, S. M. A. & Nuri, M. (2021). Designing the Strategic Management Model of the Physical Education Organization of the Army of the Islamic Republic of Iran, *Biannual Journal of Sport Science and Battle Ability*, 1 (2), 11-24.