تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های باشگاه فولاد ماهان براساس چارچوب جامع تدوین استراتژی

محمدحسن عبداللهی[1]*، مهرزاد حمیدی، نجف آقایی***، محمد خبیری*****

* استادیار دانشگاه شیراز

** دانشیار دانشگاه تهران

*** دانشیار دانشگاه خوارزمی

**** دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۴/۲۳

چکیده

هدف این تحقیق تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های باشگاه فولاد ماهان سپاهان براساس مدل جامع تدوین استراتژی بود. این تحقیق توصیفی- کاربردی بوده و جامعه آماری آن ۷۶ نفر بود که به‌دلیل محدود بودن از سرشماری استفاده گردید. مطالعات کتابخانه‌ای، پرسش‌نامه‌های باز و بسته به همراه مصاحبه‌های کیفی و جلسات شورای راهبردی ابزار تحقیق بودند. اطلاعات مورد نیاز از طریق انجام مطالعات تطبیقی، بررسی اسناد و مدارک موجود، قوانین و مصوبات بالادستی، برنامه‌های قبلی باشگاه و نظرسنجی از ذی‌نفعان و نخبگان به‌دست آمد. از جلسات شورای راهبردی باشگاه پنج قوت، شش ضعف، شش فرصت و چهار تهدید حاصل گردید. عوامل درونی با نمره ۲/۲۳ و عوامل بیرونی با نمره ۲/۶۲ به‌دست آمد و بر این اساس باشگاه در موقعیت استراتژی‌های محافظه‌کارانه قرار گرفت. در نهایت از تجمیع استراتژی‌های جدول (SWOT) ۱۱ استراتژی تدوین گردید که در ماتریس (QSPM) قرار گرفتند و مشخص شد که توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه، توسعه رشته‌های ورزشی باشگاه و ظرفیت‌سازی و استفاده بهینه از همکاری‌های سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و استانی از جمله مهم‌ترین استراتژی‌های باشگاه است.

کلمات کلیدی: برنامه استراتژیک، تحلیلSWOT، استراتژی، موقعیت استراتژیک.

1. abdollahi.1975@yahoo.com

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

مقدمه

اگر مدیران بخواهند در محیط‌های پیچیده، پویا و متحول امروزی برنامه‌ریزی کنند، صرفاً نمی‌توانند به قلمرو مدیریت در درون سازمان تکیه کنند و تحولات بیرونی و تأثیرگذار بر سازمان و مأموریت‌های آن را نادیده بگیرند (۱). مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک براساس میزان درکی است که مدیران از قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و فرصت‌ها و تحدیدهای برون‌سازمانی دارند و این عوامل تعیین‌کننده موفقیت کلیه سازمان‌ها در دنیای امروز است. پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» است (۲). مدیران بدون ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح نیستند و ترسیم آینده سازمان در قالب برنامه‌ریزی امکان‌پذیر است. امروزه سرعت تغییر و تحولات و علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت برنامه‌ریزی راهبردی را برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است (۳و٤). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به این دلیل حایز اهمیت است که مستلزم ارائه بهترین راه حل در پاسخ به شرایط محیطی سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک به شناخت دقیق اهداف سازمان، آگاهی از منابع سازمان و نیز واکنش آگاهانه نسبت به تغییرات محیط نیاز دارد (۵).

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و انتخاب راه، روش یا وسیله جهت تأمین این هدف. لذا بدون برنامه‌ریزی نمی‌توان تصویری روشن از آنچه مورد نیاز سازمان است به‌دست آورد. در واقع برنامه‌ریزی اهمیت حیاتی برای هر سازمان دارد (٦و٧). برنامه‌ریزی راهبردی نیز شیوه‌ای است سیستماتیک که بر ایجاد و برقراری پیوستگی بین اقدامات اولویت‌دار با در نظر داشتن توانایی‌ها و منابع (ضعف‌ها و قوت‌ها) و همچنین عوامل خارجی و جریانات تأثیرگذار تکیه دارد (۸). در این فرایند، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد (۹).

سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض این تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژۀ خود دست به گریبانند (۱۰). سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی به شدت خواستار افزایش عضویت افراد، افزایش سرمایه، حفظ و جذب داوطلبان، ارتقاء مربیان و داوران و نگه داشتن سرمایه‌های مالی سازمان و مدیریت مطلوب هستند (۱۱). به‌طوری که مشاهده می‌شود برخی باشگاه‌های بزرگ ورزشی با صرف هزینه‌های گزاف نتوانسته‌اند خود را در جایگاهی که مطلوب آنهاست بیابند؛ در حالی‌که، باشگاه‌های نوپا یا کوچک در مدت زمان نسبتاً کوتاهی توانسته‌اند خود را در صحنه رقابت‌های ملی و بین المللی در جایگاه مطلوب و شگفت‌آوری قرار دهند؛ این وضعیت در مفهومی نهفته است که متخصصان علم مدیریت آن را برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌نامند. رابینسون (۱۳۹۲) می‌گوید بسیاری از باشگاه‌های ورزشی کار خود را با مقاصد بزرگی شروع می‌کنند اما به نوعی در طول مسیر گم می‌شوند. رهبران باشگاه باید با اعلان فلسفه باشگاه و اهداف پیوسته آن تعیین کنند که باشگاه چیست و می‌خواهد چه چیزی باشد؛ و این که باشگاه به چه چیزی می‌خواهد برسد تا بگوید به حداکثر ظرفیت خود دست یافته است. با توجه به این موضوع هر باشگاهی به تدوین فلسفه و بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت نیاز دارد. این بیانیه‌ها باید پایه و اساس باشگاه باشد و باید به اطلاع همه و هر فرد مرتبط با باشگاه رسیده شود. همچنین این بیانیه‌ها باید در مواقع مقتضی بازبینی و ویرایش شوند (۱۲).

در این زمینه استفن جانسون و همکاران (۲۰۱۱) عنوان می‌کند که مالکان، مدیران اجرایی و عملیاتی بیشتر باشگاه‌ها می‌گویند که ما (بدون داشتن برنامه استراتژیک) کار درست را انجام می‌دهیم؛ اما آیا واقعاً این کار را به درستی انجام می‌دهند اگر این گونه باشد آنها باید از سه عامل مهم آگاهی داشته باشند: وضعیت رقابتی باشگاه در بازار، انتظارات و اولویت‌های اعضاء باشگاه و وضعیت مالی باشگاه. در واقع بسیاری از رهبران باشگاه قضاوت نادرستی از وضعیت خود در بازار دارند و این به این دلیل است که آنها اطلاعات معتبری از وضعیت کلی خود که آرزوهای آنها را تأیید کند ندارند (۱۳).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

باشگاه ورزشی[1] مکانی است که در آن ورزشکاران یک یا چند رشته ورزشی فعالیت می‌کنند. باشگاه‌ها ممکن است از یک رشته ورزشی بوده که فقط روی یک رشته ورزشی[2] تمرکز دارند در حالیکه باشگاه‌های چند رشته‌ای[3] روی چندین رشته ورزشی متمرکز می‌شوند (۱۲و۱٤). بسیاری از رهبران باشگاه‌ها به دلیل عدم آگاهی و نداشتن اطلاعات معتبر، قضاوت‌های کاذبی در مورد موقعیت باشگاه خود دارند (۱۳). به‌زعم رابینسون (۱۳۹۲) هنگامی که رهبران باشگاه به تأسیس مبادرت ورزیدند لازم است محدوده ارایه خدمات باشگاه را درک کنند. در این نقطه رهبران باید معین کنند که چگونه برای تحقق اهداف در هر یک از زیر واحدهای باشگاه برنامه‌ریزی می‌کنند. این اهداف، اولویت‌ها را برای اعضاء مشخص می‌کند، مسیر حرکت را برای کارکنان تعیین کرده و سنجه‌های عملکردی باشگاه را مشخص می‌کند (۱۲). جانسون و همکاران (۲۰۱۱) نیز عنوان می‌کنند که یک برنامه استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی به مدیران و رهبران باشگاه کمک می‌کند تا موقعیت رقابتی خود، اولویت‌های اعضاء و وضعیت مالی باشگاه به خوبی شناخته شود. این برنامه مأموریت، چشم‌انداز و گام‌هایی که باشگاه نیاز دارد تا به آن اهداف برسد را تعریف می‌کند. طرح استراتژیک نتیجه فرایند منظم ملاحظات دقیق دربارهٔ محیط درونی و بیرونی باشگاه، وضعیت بازار، شرایط مالی و انتظارات اعضاء می‌باشد. وی همچنین عنوان می‌کند که در یک اقتصاد ضعیف و شکننده یک برنامه استراتژیک بهترین گزینه‌ها را برای رشد و دستیابی باشگاه به بهترین وضعیت را ارایه می‌کند (۱۳). همچنین کاسکن و تتیک (۲۰۱۳) عنوان کردند که باشگاه‌های ورزشی نقش سازمان‌های اقتصادی را در دنیا بازی می‌کنند و هدف اصلی آنها افزایش سودآوری باشگاه و خلق ارزش اجتماعی در جامعه به همراه ابعاد تجاری و اقتصادی که از طریق صنعت توریسم ورزشی حاصل می‌شود می‌باشد. از این‌رو، لازمه دست یافتن به چنین شرایطی تدوین برنامه استراتژیک و پیاده‌سازی درست آن است (۱۵).

برخی مطالعات تطبیقی مرتبط در زیر به طور خلاصه آورده می‌شود. باشگاه فوتبال تری کینگز یونایتد (TKU[4]) با دارا بودن جمعاً ۱۹۹ تیم در سطوح و رده‌های مختلف سنی در دو قسمت پسران و دختران و مجموعاً ۲۰۰۰ فوتبالیست عضو در سطح نیوزیلند برنامه استراتژیک خود را برای یک دوره سه ساله ۲۰۱۱-۲۰۰۹ طراحی کرد. هدف این باشگاه از این طرح فراهم کردن جهتِ حرکت باشگاه برای توسعه و مدیریت موفق بود که برای یک دوره سه ساله طراحی شد. این برنامه سند فعالیت کمیته اجرایی باشگاه و تمامی زیر مجموعه‌های آن و منبعی برای آگاه‌سازی اعضاء از جهتِ باشگاه و اولویت‌های آن بود. تدوین‌کنندگان این برنامه اعلام کردند که ما متعهدیم که هر ساله این اولویت‌ها را ارزیابی کنیم. این باشگاه اعلام کرد که دارای وضعیت مالی پایداری است و سند چشم‌انداز فدراسیون فوتبال نیوزیلند و اوکلند را مورد توجه مطلوب قرار می‌دهد. هدف کلی در این برنامه ایجاد اتحاد و همدلی در جامعه از طریق فراهم کردن فوتبال برای همه سطوح مردم بود و مأموریت این باشگاه نیز بهبود کیفیت زمین‌های بازی و تمرین، ارتقاء ارزش برند باشگاه و بازاریابی سودمندانه، دست یافتن به منابع مالی بیشتر، دست یافتن به ساختار تیم‌های موفق و رقابتی در تمام سطوح و پایه‌ها، ارتقاء دانش فنی و مهارتی مربیان در تمامی سطوح بود. مأموریت این باشگاه نیز ترویج ورزش فوتبال از طریق رهبری شایسته، تحریک و انگیزش افراد و توسعه آن بود (١٦). باشگاه ورزشی چند رشته‌ای نورت کاستل انگلستان (NC SLSC[5]) نیز در سال ۲۰۱۲ برنامه استراتژیک خود را برای سال‌های (۲۰۱۵-۲۰۱۲) تدوین کرده است. در چشم‌انداز این برنامه استراتژیک آمده است که این باشگاه به‌عنوان یک جنبش ملی خود را وقف حفظ، نگهداری و تجلیل از زندگی مردم کرده است و مأموریت آن نیز توسعه ایمنی در ورزش، عضویت، تمرین و آموزش، رقابت و حمایت مالی است. ارزش‌های کلیدی این باشگاه نیز تعهد به انجام فعالیت‌های سازنده، محرک، مراقب و علاقه‌مند اعلام شده است (۱۷). باشگاه حرفه‌ای گلف کارولینا[6] در برنامه استراتژیک (۲۰۱۱) خود مأموریت باشگاه را چنین عنوان کرده است: باشگاه حرفه‌ای گلف کارولینا یک باشگاه خصوصی و حرفه‌ای است که تمامی تلاش خود را وقف ارائه خدمت به کلیه ورزشکاران این رشته، اعضاء، خانواده‌ها و مهمانان خارجی آنها، به همراه گذراندن یک دوره گلف کلاسیک و ماندگار برای دوستداران این رشته و برنامه‌های گلف محور برجسته با خدمات و تسهیلاتی که میراث، تاریخ و سنت‌های ما را در حد اعلی نگه دارد؛ کرده است. چشم‌انداز باشگاه: تشخیص اینکه چرا باشگاه باید برای آینده‌اش تلاش کند؛ این به‌عنوان پایه و اساسی برای ارزیابی وضعیت موجود و توسعه استراتژی‌ها و آیتم‌های کاری باشگاه است (۱۸). باشگاه قایقرانی رویال یاخت ویکتوریا[7] (RYCV) نیز در سال ۲۰۱۰ برنامه استراتژیک خود را برای یک دوره ۵ ساله

1. Sports Club Or Sport Club, sometimes Athletics Club Or Sports Association
2. Single Sport
3. Multi-Sport Club
4. Three Kings United
5. North Cottesloe SLSC
6. Carolina golf club
7. Royal yacht club of victoria

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

۲۰۱٤–۲۰۱۰ تدوین نمود. چشم انداز: باشگاه قایقرانی بادی ویکتوریا یک باشگا برجسته در استرالیا خواهد بود. مأموریت: قایقرانی بادی ویکتوریا ورزش‌های موج سواری را توسعه و پرورش خواهد داد و برای دست یافتن به آن امکانات، تسهیلات و خدمات مورد نیاز را برای اعضاء و مهمان‌ها و تماشاگران این ورزش زیبا فراهم خواهد کرد. اهداف: توسعه تسهیلات این رشته جذاب، بهبود وضعیت مالی و تجاری، توسعه بازاریابی و ارتباطات و افزایش میزان عضویت و خدمات‌رسانی باشگاه بود (۱۹). عناوین برنامه استراتژیک باشگاه آلپ کانادا[1] (ACC) ۲۰۱٤–۲۰۱۰ نیز عبارت بودند از: چشم‌انداز: نگهداری، تشویق و پرورش تمدن کوه و کوهنوردی کانادایی و پیگیری استقلال مالی باشگاه؛ مأموریت: باشگاه آلپ کانادا تجربه، دانش و فرهنگ آلپ را پرورش می‌دهد، دسترسی آسان به مسئولین باشگاه را تشویق کرده و برتری در مهارت‌ها و رهبری آلپ را مورد توجه می‌دهد (۲۰). باشگاه کانادایی ورزش پاسیفیک[2] در اکتبر ۲۰۱۰ با طراحی یک برنامه استراتژیک چهار ساله (۲۰۱۳–۲۰۱۰) در چشم‌انداز خود عنوان کرد که این مرکز باید فرمانده جهان در عملکرد ورزشی باشد. این مرکز ارزش‌های کلیدی را اساسی برای دست یافتن به مأموریت و چشم‌انداز سازمان می‌داند و معتقد است که ما می‌توانیم به بالاترین عملکرد و مزیت رقابتی دست یابیم. اجزای TRUST از ارزش‌های کلیدی ماست و عبارت‌اند از: رفتار نیک، احترام، فهم و دانش، خدمت‌رسانی، درستکاری (۲۱). بخش مشاوره استراتژیک دانشگاه قاهره در یک پژوهش استراتژیک باشگاه‌های فوتبال سلتیک و رنجرز[3] از کشور اسکاتلند را مورد تحلیل استراتژیک قرار داده و آنها را با سایر باشگاه‌های فوتبال معتبر اروپایی (G5[4]) که در نمودار زیر مشاهده می‌شود از نظر جریانات مالی و منابع درآمدی مورد تحلیل قرار دادند.

Real Madrid	Chelsea	Manchester City	Schalke 04
FC Barcelona	AC Milan	Tottenham Hotspur	Atletico de Madrid
Manchester United	Liverpool	Hamburger SV	AS Roma
Bayern Munich	Internazionale	Olympique Lyonnais	VfB Stuttgart
Arsenal	Juventus	Olympique de Marseille	Aston Villa

نمودار ۱. ۲۰ باشگاه برتر اروپا به نقل از دلویته (۲۲)

این باشگاه‌های برتر اروپا؛ اکثراً متعلق به پنج کشور انگلیس، آلمان، ایتالیا، اسپانیا و فرانسه هستند و به G5 معروف هستند. توانایی مالی این باشگاه‌ها (G5) در مقایسه با باشگاه‌های خارج از (G5) در سطح بالاتری قرار داشت و در جذب و نگهداری بهترین بازیکنان، مربیان، رسانه‌های تصویری و حامیان مالی به یک مزیت رقابتی در مقایسه با سایر رقبا دست یافته بودند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌های و تهدیدهای این دو باشگاه نشان داد که تیم‌های بزرگ (G5) به غالب شدن خود در لیگ قهرمانان اروپا ادامه می‌دهند و برای گرفتن بهترین سهم از حمایت مالی و پخش رسانه‌ای تلاش خواهند کرد و نهایتاً راهکاری که از تحلیل فوق برمی‌آید این است که این دو باشگاه به تصمیمات مدیریتی استراتژیک سریعی نیاز دارند تا بتوانند به مزیت رقابتی دست یافته و بازگشت سرمایه داشته باشند (۲۲). فدراسیون فوتبال انگلستان[5] نیز برنامه استراتژیک چهار ساله خود را برای سال‌های ۲۰۱۵–۲۰۱۲ طراحی کرد. مطالب استراتژیک عمده که از تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها نشأت گرفت «ضعفِ کمیّت و کیفیت اماکن و تأسیسات ورزشی مربوط به فوتبال و فوتسال، نرخ پایین مشارکت زنان و دختران در مقایسه با مردان، اختلاف معنادار بین ادراک و واقعیت ارزش پول برای اعضای FFV، کناره‌گیری تعداد زیادی از داوطلبان پذیرفته شده موجود به دلیل پرداخت‌های کم، تغییر نیازها و خواسته‌های جامعه فوتبال و بخش‌های اقتصادی و نیاز به یک برنامه‌ریزی منعطف مطابق با نیازهای آنها و نهایتاً خط و مشی‌ها و مسئولیت‌های ناقص و نامعلومی در ساختار فدراسیون وجود دارد که برای

1. Alpine Club of Canada
2. Canadian Sport Centre Pacific
3. CELTIC/RANGER
4. England, Germany, Italy, Spain, France
5. football federation victoria

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

داوطلبان باشگاه‌ها و فدراسیون تنش و کارایی ضعیفی را در پی دارد» بود (۲۳). در نقشه استراتژی ۲۰۲۰ فدراسیون فوتبال فنلاند[1] که در سال ۲۰۱۲ طراحی شد عناصر کلیدی این برنامه عبارت بودند از: چشم‌انداز: ما از لحاظ بدنی فعال‌ترین کشور جهان ورزش هستیم، مأموریت: حمایت از کلیهٔ فعالیت‌های بدنی مربوط به کلیه ورزشکاران، اعضاء، سازمان‌های ورزشی و مردم؛ نماینده سازمان‌های ورزش فنلاندی در فعالیت‌های فوتبالی ملی و بین‌المللی؛ توسعه فعالیت‌های اجتماعی افراد و توسعه تندرستی از طریق فعالیت بدنی؛ بالا بردن کیفیت زندگی شهروندان؛ رعایت برابری و عدالت؛ برابری بین دو جنس به‌ویژه از طریق حمایت مالی در هنگام مشارکت در فعالیت بدنی و تشویق ورزش‌های سطح بالا و رقابتی فنلاندی و بین المللی (۲٤).

در برنامهٔ استراتژیک ورزش انگلستان[2] که در سال ۲۰۱۱ تدوین شده است، چشم‌انداز (۲۰۲۰) ورزش این کشور چارچوبی را برای ورزش انگلستان فراهم می‌کند که در آن اولویت‌های سیاسی و رهبری استراتژیک، تعهدات لازم برای ساختن کشوری با ملتی فعال و موفق را در جهان طلب می‌کند. لذا رهبری استراتژیک خود را ملزم به انگیزش مردم در بالا بردن روحیه فعالیت ورزشی و دستیابی به این فعالیت می‌داند (۲۵). برنامه استراتژیک ۲۰۱٦-۲۰۱۲ وزارت ورزش و تفریحات سالم کشور آفریقای جنوبی[3] در سال ۲۰۱۲ تدوین شد. چشم‌انداز سازمان شامل فعال بودن و برنده ورزشی شدن مردم و مأموریت آن: ترویج و توسعه ورزش و تفریحات سالم در جامعه از طریق دسترسی برابر، توسعه و ترویج برنامه‌های ورزشی در کلیهٔ سطوح شرکت‌کنندگان و آماده‌سازی اقتصادی- اجتماعی که می‌تواند زندگی بهتری را برای کشور به ارمغان آورد. در این برنامه ارزش‌های کلیدی شامل پاسخ‌گویی و تعهد مسئولین، مردم محوری، فداکاری، خلاقیت، صداقت، شفافیت، همکاری گروهی بود (۲٦).

در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در داخل کشور سازمان‌های ورزشی دولتی همچون سازمان تربیت بدنی سابق، کمیته ملی المپیک (۲۹،۲۸،۲۷و۳۰)، اداره کل ورزش و جوانان برخی استان‌ها (شیراز، اصفهان، قم، سمنان، مازندران، بوشهر، خراسان رضوی و...) پژوهشگاه تربیت بدنی، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و برخی از فدراسیون‌های ورزشی برنامه استراتژیک خود را تدوین نموده‌اند (۳۲،۳۱،۳۰و۳۳). خسروی‌زاده (۱۳۸۷) برنامهٔ راهبردی کمیتهٔ ملی جمهوری اسلامی ایران و بیانیهٔ رسالت و چشم‌انداز و راهبردهای لازم برای تدوین برنامهٔ راهبردی کمیتهٔ ملی را تدوین کرد (۲۷). غفرانی (۱۳۸۷) به طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان‌وبلوچستان پراخت (۲۸). حمیدی، الهی و اکبری‌یزدی (۱۳۸۷) اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی دانشگاه‌های سراسری کشور را ارائه کردند (۳٤). سیف پناهی شعبانی (۱۳۸۸) به طراحی و تدوین راهبرد توسعهٔ ورزش قهرمانی استان کردستان پرداخت (۳۵). حسینی (۱۳۹۲) به تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی پرداخت و تنگناها و چالش‌های فراروی آن را مورد شناسایی قرار داد (۳٦). اما متأسفانه در حوزه باشگاه‌های ورزشی که از اهمیت بالایی نیز برخوردار است توجه بسیار اندکی شده است. به‌زعم جانسون (۲۰۱۱) فقدان برنامه استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی ممکن است به‌عنوانِ خطرناک نداشتن بیمه آتش سوزی نباشد اما مطمئناً به معنی بازی کردن با آتش است (۱۳). باشگاه‌های ورزشی به عنوان یکی از ارکان اصلی ورزش کشور مانند دیگر سازمان‌های ورزشی نیازمند طرح‌ریزی استراتژیک و تعیین و تشخیص اولویت‌های استراتژیک خود هستند تا بتوانند مأموریت و اهداف بلندمدت خود را جامه عمل بخشند. باشگاه فولاد ماهان یکی از باشگاه‌های چند رشته‌ای ورزشی کشور است که متأسفانه با وجود موفقیت‌هایی که در سال‌های اخیر کسب کرده است؛ تاکنون نتوانسته است خود را در جایگاه مطلوبی که استعداد دست یافتن به آن را داشته است قرار دهد. لذا محقق بر این باور است که باشگاه فولاد ماهان برای دست یافتن به مزیت رقابتی در عرصه ورزش ملی و بین‌المللی با آگاهی و توجه مطلوب به اسناد بالا دستی خود نظیر سند چشم‌انداز ۱٤۰٤ نظام جمهوری اسلامی، مفاد برنامه پنجم توسعه در بخش توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، برنامه راهبردی وزارت ورزش و جوانان در بخش ورزش، استراتژی‌های کمیته ملی المپیک و نیز سیاست‌های تدوین شده در برنامه راهبردی فدراسیون‌های مرتبط؛ باید با شناخت دقیق نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای باشگاه اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک نموده تا مدیران این باشگاه را در دست یافتن به اولویت‌ها و استراتژی‌های اثربخش و نیز حرکت در مسیر دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود یاری نماید.

1. Finnish Sports Federation
2. Sport England
3. Sport and Recreation South Africa

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

روش‌شناسی

این تحقیق توصیفی کاربردی بوده و در حوزه مطالعات استراتژیک قرار دارد که در آن از روش‌های کمّی و کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق ۷۶ نفر و شامل کلیه ذی‌نفعان و مخاطبان اصلی باشگاه (نماینده ورزشکاران شش نفر، نماینده هواداران سه نفر، هیئت مدیره و مدیر عامل شش نفر، کارکنان ۵۸ نفر و مشاوران باشگاه سه نفر) بود که به دلیل پایین بودن حجم جامعه از سرشماری استفاده گردید و در بخش نظرسنجی از نظرات کلیه آنها استفاده گردید.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق شامل استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای به‌منظور شناخت مبانی نظری و ادبیات پیشینه، پرسش‌نامه باز SWOT[1]، پرسش‌نامه بسته عوامل درونی، پرسش‌نامه بسته PESTE SCAN[2] حاوی سؤالات بسته برای شناسایی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فن‌آوری و زیست محیطی، فرم تعیین استراتژی‌ها برای ارائه استراتژی‌های پیشنهادی توسط نخبگان بر اساس تحلیل SWOT به‌عمل آمده، فرم‌های تعیین موقعیت استراتژیک (ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE[3]) و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE[4]))، ماتریس درونی بیرونی (IE[5])، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM[6])، جلسات شورای راهبردی و مصاحبه‌های کیفی بود. اطلاعات مورد نیاز از طریق بررسی اسناد و مدارک فعالیت‌های گذشته و جاری باشگاه، قوانین و مصوبات بالا دستی، برنامه‌های قبلی باشگاه و نظرسنجی از ذی‌نفعان و نخبگان به‌دست آمد.

روش گردآوری اطلاعات

مدل تحقیق

برای تدوین استراتژی‌های باشگاه، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی «فرد.آر.دیوید» استفاده گردید. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند (۳۹و۴۰) و دارای چهار مرحله اصلی است که به طور خلاصه در نمودار شماره ۲ آورده شده است.

۱. مرحله شروع	بیانیه مأموریت[7] باشگاه
۲. مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) باشگاه
	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) باشگاه
۳. مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس سوات باشگاه (SWOT)
	ماتریس داخلی خارجی (IE) باشگاه
٤. مرحله تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی باشگاه (QSPM)

نمودار۲. چارچوب جامع تدوین استراتژی ۳۸و۳۹

۱- مرحله شروع

تعیین بیانیه مأموریت باشگاه: مأموریت یک باشگاه نشان‌دهنده علت و فلسفه وجودی آن باشگاه را توصیف می‌کند و هویت و فلسفه وجودی باشگاه را در قالب کلمات بیان می‌کند و به‌عنوان دستورالعملی برای تدوین استراتژی باشگاه قرار می‌گیرد (۳۹).

۲- مرحله ورودی

الف. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی(EFE): این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر ارزیابی کنند و برای کلیه سازمان‌های

1. Strength, Weakness, Opportunity, Threat
2. Political, Economical, Social, Technological, Environmental Scan
3. Internal Factors Evaluation
4. External Factors Evaluation
5. Internal- External
6. Quantitative Strategic Planning Matrix
7. Mission Statement

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

دولتی، خصوصی و عمومی قابلیت کاربرد دارد (۳۸و۳۹). در جدول ۱ عوامل محیطی اثرگذار بر باشگاه مشخص شده و سپس در قالب فرصت‌ها و تهدیدها به لحاظ اهمیت مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته است.

ب. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید (۳۸و۳۹). در جدول ۲ عوامل درونی اثرگذار بر باشگاه مشخص شده و سپس در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها به لحاظ اهمیت مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته است.

۳- مرحله تطبیق و مقایسه

الف- ماتریس سوات(SWOT)

ماتریس (SWOT) یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه کرده و ا نواع استراتژی‌های متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی را ارائه می‌کنند (۳۸و۳۹). در جدول ۳ موارد تأیید شده در جلسات شورای راهبری باشگاه و استراتژی‌هایی که برای هر یک از نواحی چهارگانه ماتریس سوات تدوین گردید نشان داده شده است.

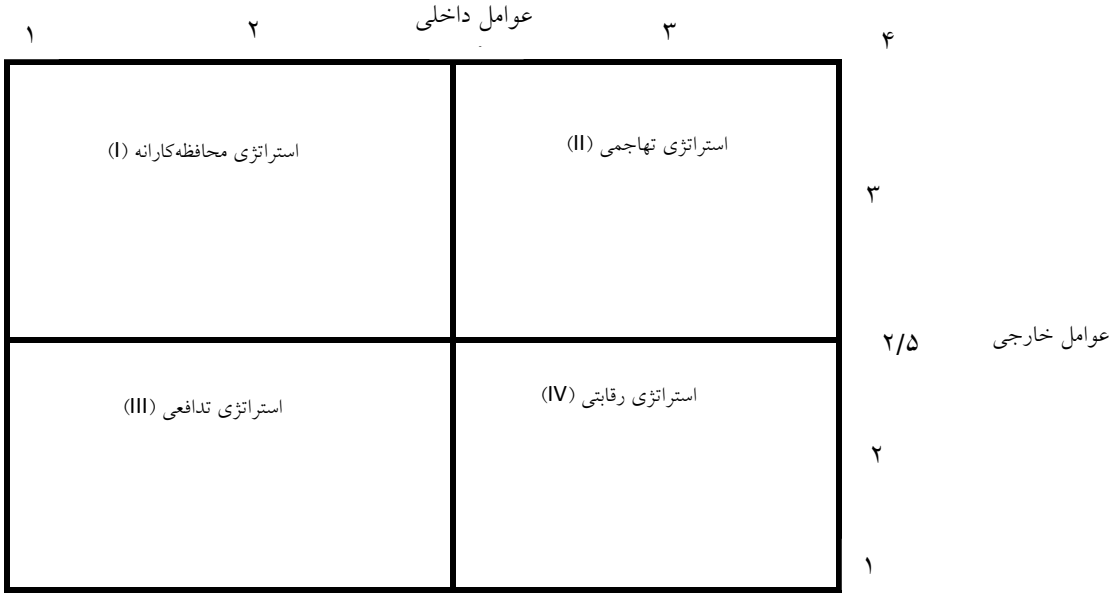
ب- ماتریس داخلی و خارجی (IE):

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی ا ستفاده می شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان/ شرکت یا کسب‌وکار به کار می‌رود. به‌عبارت دیگر، یک سازمان/ شرکت می‌تواند با استفاده از این ماتریس، ترکیب و تکلیف واحدهای کسب‌وکار خود را تعیین کند. برای تشکیل این ماتریس، باید نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را به‌ترتیب در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه سازمان یا کسب‌وکار در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارایه می شود. ماتریس نه خانه‌ای و ماتریس چهارخانه‌ای. اما با توجه به این که بر ا ساس چارچوب سوات چهار د سته ا ستراتژی (WT,WO,ST,SO) برای سازمان معین می شود شایسته ا ست این ماتریس به گونه‌ای تر سیم شود که نشان‌دهنده چهار خانه ا صلی و متعاقب آن تو صیه‌کننده چهار د سته ا ستراتژی ا صلی با شد (۳۹). در ماتریس چهارخانه‌ای چنانچه موقعیت سازمان یا کسب‌وکار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه I با شد، ا ستراتژی محافظه‌کارانه (نگهداری، حمایت درونی) اگر در خانه II باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه) چنانچه در خانهIII باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری،کاهش، انحلال) و بالاخره اگر در خانه IV باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری- حمایت بیرونی) توصیه می‌شود (۳۸). در نمودار ۳ موقعیت استراتژیک باشگاه فولاد ماهان نشان داده شده است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

نمودار ۲- ماتریس داخلی خارجی (IE) و تعیین موقعیت استراتژیک سازمان/ شرکت



۴- مرحله تصمیم‌گیری: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌باشد (۳۹). برای تهیه این ماتریس از تجزیه و تحلیل مراحل قبلیِ چارجوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. در جدول ٤ ماتریس استراتژیک کمی باشگاه فولاد ماهان آورده شده است.

۱- بیانیه مأموریت باشگاه فولاد ماهان سپاهان

«ارتقاء ارزش برند باشگاه و خودکفایی مالی از طریق حضور مؤثر و مستمر در رویدادهای ورزش قهرمانی و نیز توسعه ارزش‌های فرهنگی اجتماعی باشگاه»

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EEF) باشگاه فولاد ماهان سپاهان

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) باشگاه فولاد ماهان سپاهان

ردیف	عوامل خارجی باشگاه	وزن	امتیاز	امتیاز وزن‌دار
۱	هواداران (حمایت از باشگاه و بازیکنان محبوب، تشویق و ایجاد انگیزه و تعهد در بازیکنان، کادر فنی و مجموعه مدیریت باشگاه)	۰/۱۲	۳	۰/۳٦
۲	وجود سند راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان و سند آمایش سرزمین استان به‌عنوان اسناد بالادستی	۰/۰۸	۳	۰/۲٤
۳	واقع شدن باشگاه در جذاب‌ترین و صنعتی‌ترین شهر ایران	۰/۱٤	٤	۰/۵٦
٤	حمایت‌های مردم، مسئولان و مدیران شهر اصفهان از باشگاه	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۵	وجود استعدادهای نخبه ورزشی در استان	۰/۰۹	٤	۰/۳٦
٦	وجود ظرفیت بالای ورزش استان (استعدادها و نخبگان ورزشی، منابع انسانی، تأسیسات و تجهیزات ورزشی)	۰/۰۸	٤	۰/۳۲
۷	تأثیرات تورم، تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی بر ورزش کشور و باشگاه‌ها	۰/۱٤	۱	۰/۱٤
۸	افزایش هزینه‌ها به‌ویژه افزایش سقف قراردادهای ورزشکاران	۰/۱۳	۱	۰/۱۳
۹	گرایش جوانان و نوجوانان به سمت تفریحات غیرورزشی و بعضاً تخریب‌کننده	۰/۰۷	۲	۰/۱٤
۱۰	دخالت‌های غیرتخصصی برخی از سیاستمداران در ورزش استان	۰/۰۸	۲	۰/۱٦
	جمع کل	۱		۲/٦۲

همانگونه که مشاهده می‌شود باشگاه فولاد ماهان از نظر عوامل محیط خارجی با نمره ۲/٦۲ از ٤ در وضعیتی بالاتر از میانگین قرار دارد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) باشگاه فولاد ماهان سپاهان

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) باشگاه فولاد ماهان سپاهان

ردیف	عوامل داخلی باشگاه	وزن	امتیاز	امتیاز وزن‌دار
۱	وجود مدیران با انگیزه و تفکر راهبردی	۰/۱٤	٤	۰/٥٦
۲	وجود منابع انسانی کیفی اعم از کادر فنی، مربیان و ورزشکاران	۰/۱۲	٤	۰/٤۸
۳	وجود تشکیلات منظم و منسجم با کسب استانداردهای متعدد کیفیت	۰/۰٦	۳	۰/۱۸
٤	توجه به رشته‌های اولویت‌دار استان مانند ورزش‌های انفرادی، بانوان و...	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
٥	توجه مدیران باشگاه به مسائل فرهنگی در کنار مسائل ورزشی و روابط مطلوب بین باشگاه و نهادهای اجتماعی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
٦	منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات	۰/۱۲	۱	۰/۱۲
۷	عدم توجه باشگاه در رشته‌های گروهی پرطرفدار مانند فوتبال، فوتسال و والیبال	۰/۱۲	۱	۰/۱۲
۸	منابع انسانی با رشته‌های تحصیلی غیرمرتبط از طریق استخدام‌های غیرکارشناسی اولیه	۰/۰٥	۲	۰/۱۰
۹	نداشتن اماکن و تأسیسات ورزشی اختصاصی	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
۱۰	ضعف درآمدزایی باشگاه از طریق فروش بلیط، کالاهای ورزشی، حق‌الامتیاز برند و....	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
۱۱	نارسایی بخش‌های ستادی باشگاه مانند بخش‌های حقوقی، کارگزاران و پزشکی ورزشی	۰/۰٥	۱	۰/۰٥
	جمع کل	۱	-	۲/۲۳

نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی محیط داخلی نشان می‌دهد که باشگاه فولاد ماهان با نمره ۲/۲۳ از ٤ در وضعیتی کمتر از میانگین قرار دارد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

۴- ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات باشگاه

جدول ۳. ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات باشگاه

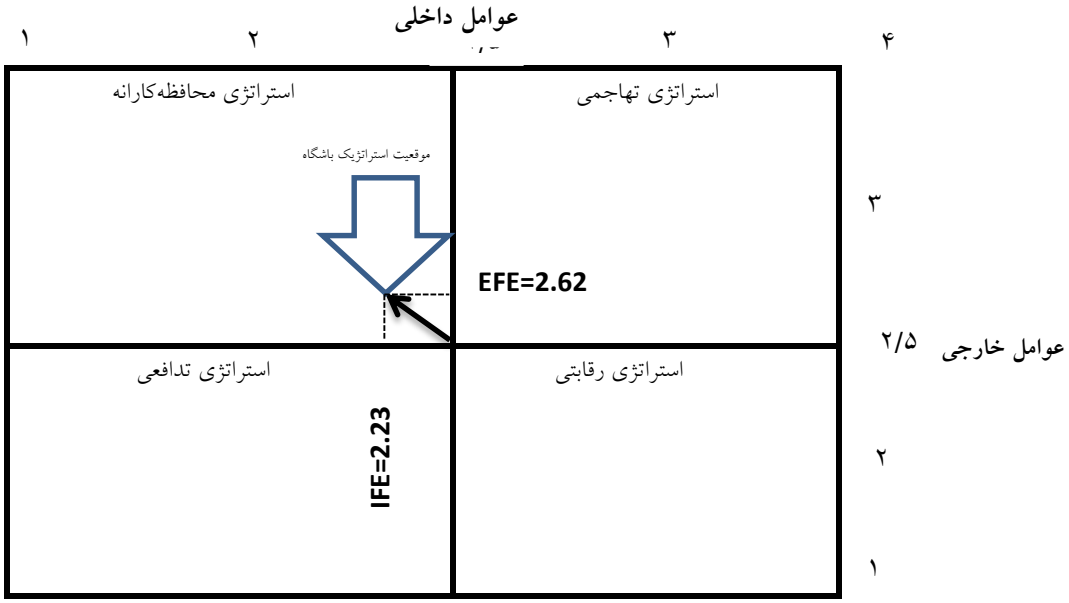
نقاط ضعف باشگاه	نقاط قوت باشگاه	ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
۱.منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات ۲.عدم توجه باشگاه به رشته‌های گروهی پرطرفدار مانند فوتبال، فوتسال و والیبال ۳.منابع انسانی با رشته‌های تحصیلی غیرمرتبط از طریق استخدام‌های غیرکارشناسی اولیه ٤.نداشتن اماکن و تأسیسات ورزشی اختصاصی ۵.ضعف درآمدزایی باشگاه از طریق فروش بلیط، کالاهای ورزشی، حق‌الامتیاز برند و.... ٦.نارسایی بخش‌های ستادی باشگاه مانند بخش‌های حقوقی، کارگزاران رسمی و پزشکی ورزشی	۱. وجود مدیران با انگیزه و تفکر راهبردی ۲. وجود منابع انسانی کیفی اعم از کارکنان، کادرفنی، مربیان و ورزشکاران مطرح و موفق در رقابت‌های ملی و فراملی ۳. وجود تشکیلات منظم و منسجم با کسب استانداردهای متعدد کیفیت ٤. توجه به رشته‌های اولویت‌دار استان مانند ورزش‌های انفرادی، بانوان و... ۵. توجه به مسائل فرهنگی در کنار مسائل ورزشی و روابط مطلوب بین باشگاه و نهادهای اجتماعی	
استراتژی‌های ضعف فرصت (WO) ۱- توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه (W1، W5، O2، O4). ۲- توسعه رشته‌های ورزشی باشگاه با رویکرد توجه به ورزش های گروهی مانند فوتبال، فوتسال، والیبال و... (W2، W4، O1، O5، O6). ۳- توانمندسازی منابع انسانی باشگاه (W3، W6، O2، O6). ٤- توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه (W_4، O_4، O_6).	**استراتژی‌های قوت فرصت(SO)** ۱- ظرفیت‌سازی و استفاده بهینه از همکاری‌های سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و استانی ($O_6,O_4,O_2,S_5,S_4,S_2,S_1$) ۲- توسعه برنامه‌های جلب مشارکت هواداران و حامیان (O_4,O_3,O_2,S_1) ۳- تحکیم نظام اداری و تشکیلاتی باشگاه (S_3,S_2,S_1,O_2,O_5,O_6)	**فرصت‌های باشگاه** ۱- هواداران ۲- وجود سند راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان و سند آمایش سرزمین استان به‌عنوان اسناد بالادستی ۳- واقع شدن باشگاه در جذاب‌ترین و صنعتی‌ترین شهر ایران ٤- حمایت‌های مردم، مسئولان و مدیران شهر اصفهان از باشگاه ۵- وجود استعدادهای نخبه ورزشی در استان ٦- وجود ظرفیت بالای ورزش استان اصفهان
استراتژی‌های ضعف و تهدید (WT) ۱- متناسب نمودن وضعیت باشگاه با شرایط و اقتضائات محیطی (W_1,T_2) ۲- تنوع بخشی منابع درآمدی و بودجه‌ای باشگاه (W_1,W_4,W_5,T_1,T_2)	**استراتژی‌های قوت و تهدید (ST)** ۱-افزایش بهره‌وری منابع مالی باشگاه و صرفه‌جویی در هزینه‌ها (T_2,T_1,W_5,W_1) **۲**-ارتقاء برند باشگاه و افزایش میزان جلب حمایت های مالی از طریق توسعه وجهه فرهنگی اجتماعی باشگاه ($T_3,T_1,S_5,S_4,S_3,S_2,S_1$)	**تهدیدهای باشگاه** ۱- تأثیرات تورم و مشکلات اقتصادی بر ورزش کشور و باشگاه‌های ورزشی ۲- افزایش هزینه‌های باشگاه به‌ویژه سقف قراردادهای ورزشکاران و کادر فنی ۳- گرایش جوانان و نوجوانان به سمت تفریحات غیرورزشی و بعضاً تخریب‌کننده ٤- دخالت‌های غیرتخصصی برخی از سیاستمداران در ورزش استان

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

۵- موقعیت استراتژیک باشگاه فولاد ماهان

نمودار ۳. ماتریس داخلی خارجی (IE) و تعیین موقعیت استراتژیک باشگاه فولاد ماهان سپاهان



همانگونه که مشاهده می‌شود جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در نمودار ۳ نشان‌دهنده این است که باشگاه در مجموع در وضعیت محافظه‌کارانه قرار گرفته است و بر این اساس باشگاه باید بیشتر از استراتژی‌هایی استفاده نماید که هدف آنها «حفظ وضعیت موجود» باشد. در این شرایط استراتژی‌های رسوخ در بازار (بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود) و توسعه محصول (بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات) بسیار متداول است (۳۸).

۶- اولویت‌بندی منطقه‌ای و کلی استراتژی‌های باشگاه

جدول ۴. اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب ناحیه‌ای و کلی براساس ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

نوع استراتژی	اولویت کلی	اولویت منطقه‌ای	نمره	عنوان استراتژی
SO	سوم	اول	۲/۹۹	ظرفیت‌سازی و استفاده بهینه از همکاری‌های سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و استانی
	چهارم	دوم	۲/۹۲	توسعه برنامه‌های جلب مشارکت هواداران و حامیان
	هفتم	سوم	۲/۷۸	تحکیم نظام اداری و تشکیلاتی باشگاه
WO	اول	اول	۳/۱۳	توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه
	دوم	دوم	۳/۱۱	توسعه رشته‌های ورزشی باشگاه با رویکرد توجه به ورزش‌های گروهیِ فوتبال، فوتسال و والیبال.
	هشتم	سوم	۲/۵٦	توسعه زیر ساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه
	یازدهم	چهارم	۲/۰۰	توانمندسازی منابع انسانی باشگاه
ST	نهم	اول	۲/۸۵	افزایش بهره‌وری منابع مالی باشگاه و صرفه‌جویی در هزینه‌ها
	دهم	دوم	۲/۷۸	ارتقاء برند باشگاه و افزایش میزان جلب حمایت‌های مالی از طریق توسعه وجهه فرهنگی اجتماعی باشگاه
WT	پنجم	اول	۲/۸۸	متناسب نمودن وضعیت باشگاه با شرایط و اقتضائات محیطی
	ششم	دوم	۲/۲٤	تنوع بخشی منابع درآمدی و بودجه‌ای باشگاه

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

نتایج حاصل از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی در جدول ٤ نشان می‌دهد که توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه، توسعه رشته‌های ورزشی با شگاه از منظر توجه به رشته‌های گروهی پرطرفدارِ فوتبال، فوتسال و والیبال و نیز ظرفیت سازی و استفاده بهینه از همکاری‌های سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و استانی از جمله مهم‌ترین استراتژی‌های باشگاه فولاد ماهان است.

منابع

۱. مبینی دهکردی، علی، سلمانپور خویی، مجید (۱۳۸۷). درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، تهران، مقالات راهبردی یاس، سال دوم، شماره ششم، ص ۱۸۷-۲۰۲.

۲. عربشاهی، معصومه، (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع به‌کارگیری آن در سازمان‌ها. فصل‌نامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا (ع).

۳. رابینز، استیفن پی و دیوید ای دی سنزو، (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و همکاران، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

٤. حمیدی‌زاده، محمدرضا. (۱۳۸٤). برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

۵. طبیبی، جمال‌الدین، ملکی، محمدرضا، (۱۳۸٤) برنامه‌ریزی استراتژیک – چاپ دوم- ترمه.

٦. استونر، جیمز ای. اف، فری من، ادوارد آر، گیلبرت، دانیل آر. (۱۳۸۲). مدیریت (ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی)، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی: تهران. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹٤).

۷. کونتز، هرولد، اودانل، سیریل، ویهریخ، هاینز. (۱۳۷۸). اصول مدیریت (ترجمه محمد علی طوسی و همکاران)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی: تهران. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۹۲).

۸. نیون پل آر، ارزیابی متوازن- گام‌به‌گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی، ۱۳۸٦، مترجمان بختیاری پرویز، قلی صنم اله، خزاعی آناهیتا، مشایخی شیما، چاپ اول، نشر سازمان مدیریت صنعتی.

۹. الوانی، مهدی. (۱۳۸٤). مدیریت عمومی، چاپ بیست و سوم، تهران:انتشارات نشر نی.

۱۰. عسکریان ، فریبا (۱۳۸۳) ، بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سالهای ۱۳۷۷و ۱۳۸۰، (با تکیه بر تخمین (GDSP رساله دکتری ، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

11. http://www.dsr.nsw.gov.au/sportsclubs/ryc _ plan _about.asp

۱۲. رابینسون، متیو، (۱۳۹۲)، مدیریت باشگاه ورزشی، ترجمه رحیم رمضانی‌نژاد و همکاران، تهران، نشر علم و حرکت.

13. Johnston Stephen, Henry DeLozier,2011, Strategic Planning: A Road Map to Club Survival and Success, GGAStrategicPlanningWhitePaper.pdf
14. http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_club.
15. Ali Coşkun, Selman Tetik (2013). Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams. International Conference on Economic and Social Studies, 10-11 May, 2013, Sarajevo.
16. STRATEGIC PLAN 2009-2011, Three Kings United Football Club Incorporated, 2009 TKU Strategic Plan Draft April 2009_2.pdf
17. Strategic Plan 2012 – 2015(2012). North Cottesloe SLSC, www.ncslsc.com/.../NCSLSC%20Strategic%20Plan%20V1%20.
18. Carolina Golf Club Strategic Plan (2011). www.carolinagolfclub.memberstatements.com/Clubs/CSGCarolina.
19. Strategic plan, royal yacht club of victoria, 2010-2014(2010). www.rycv.yachting.org.au/.../yachting/.../Strategic%20Plan%2
20. STRATEGIC PLAN, ALPINE CLUB OF CANADA, 2010- 2014(2010). www.alpineclubofcanada.ca/whoweare/.../ACCStratPlan2009.p.
21. Canadian Sport Centre Pacific Strategic Plan (2010-2013), Revised: October 2010. www.cscpacific.ca..
22. STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT FOR TEAMS CELTIC/RANGER FIFA/CIES PROGTRAM 2010-1011(2011).
23. STRATEGIC PLANNING, 2012-2015(2011), football federation victoria. www.footballfedvic.com .au› FFV › Corporate.
24. Finnish Sports Federation 2020 Strategy Map (2012)- Suomen liikunta JA. www.slu.fi/@Bin/3781661/SLUstrategia2020_EN.pdf.
25. STRATEGIC PLANNING FOR SPORT (2011).Sport England, London WC1B 4SE. www.sportengland.org/idoc.ashx?docid=97fd2a74.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]

26. Strategic Plan (2012), Sport and Recreation South Africa for the fiscal years 2012 – 2016. www.srsa.gov.za/.../Strategic%20Plan%202012%202016.pdf.

۲۷. خسروی‌زاده، اسفندیار، (۱۳۸٦)، تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران (۲۰۱٦ – ۲۰۰۹)، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.

۲۸. غفرانی، محسن.۱۳۸۷، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان‌وبلوچستان، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

۲۹. خسروی‌زاده، اسفندیار ، حمیدی، مهرزاد ، یدالهی، جهانگیر، خبیری، محمد (۱۳۸۸). شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیتهٔ ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن. نشریه مدیریت ورزشی، شمارهٔ ۱، ص ۳۵–۱۹.

۳۰. کشاورز لقمان، (۱۳۸۸)، تعیین مدل پیاده‌سازی استراتژی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.

۳۱. گودرزی، محمود (۱۳۸٦)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، تهران، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ١٤. ص ۵۳–۳۳.

۳۲. سجادی، نصرالله (۱۳۸٤)، طرح جامع ورزش ایران از استراتژی تا عمل، پنجمین همایش بین المللی تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی.

۳۳. رشید لمیر، امین. دهقان قهفرخی، امین. رشید لمیر، امیر(۱۳۹۲)، تدوین برنامهٔ راهبردی ادارهٔ کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزهٔ ورزش و تربیت بدنی. تهران، نشریه مدیریت ورزشی، دورهٔ ۵، شمارهٔ ٤، ص ۱۷۹–۱۹۸.

۳٤. حمیدی، مهرزاد. الهی، علیرضا. اکبری یزدی، حسین. (۱۳۸۷). "تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور". وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی.

۳۵. سیف پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین استراتژی توسعهٔ ورزش قهرمانی استان کردستان". پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۳٦. حسینی، سید شاهو(۱۳۹۲)، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن، تابستان ۱۳۹۲، شمارهٔ ۱۷، ص٥٤–۲۹.

۳۷. نظری، رسول، احسانی، محمد، ساکت، محمدرضا (۱۳۹۲)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های ورزشی، اصفهان، انتشارات حدیث راه عشق.

۳۸. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵) دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۳۹. دیوید، فرد .آر (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نوزدهم.

٤۰. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، لن (۱۳۸۳)، استراتژی منابع انسانی، تدوین، اجرا، آثار، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

41. Thanos Kriemadis, Elena Theakou(2007) Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organization, ΧΟΡΗΓΙΑ – CHOREGIA, Sport Management International Journal, SMIJ – VOL. 3, Number 2, 2007, Scientific Forum in Sport Management.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.1]