

Designing and Development the strategic plans of the National Darts Association

1-Ahmad Torkfar, 2- Kambiz Ayoob Zadeh, 3-Saeedeh Zabihi, 4- Ali Lotfi

1-Associate Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

2-Ph.D. Student, Department of Physical Education, Jahrom Branch, Islamic Azad University, Jahrom, Iran

3- Ph.D. Student, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz ,Iran

4-Masters in Sports Management

Abstract

The purpose of the study was determination of strategic position and designing strategic plan of Islamic Republic of Iran Darts Association. The statistical population of this study included 160 members, who were familiar with Darts Association in Iran. 20 elite sport experts were chosen purposfully to qualitative samples. Based on Morgan table, 160 persons were randomly selected to quantitative sample. To achieve the study objectives, the list of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Iran Darts Association were provided, and the final list was completed based on Delphi method. Using the information obtained and the defensive strategy chosen, the association should try to find a secure position in stable areas and maintain it. offer a relatively limited range and try to maintain their superiority by emphasizing the efficiency and satisfaction of members. Do not advance in new development. The things that can be done in general include the synergy of public and private shares, the synergy of Dart Association, the integration of complementary competences and the restructuring of activities and costs.

Keywords: Strategy, Development, SWOT and Darts Association

طراحی و تدوین برنامه استراتژیک انجمن دارت کشور

۱-دکتر احمد ترک فر ۲- کامبیز ایوب زاده ۳- سعیده ذبیحی ۴- علی لطفی

۱-دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

۲-دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد جهرم، دانشگاه آزاد اسلامی، جهرم، ایران

۳-دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

۴-کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه راهبردی انجمن دارت کشور است. جامعه آماری این تحقیق ۱۶۰ نفر شامل اعضای انجمن دارت کشور بود. برای نمونه تحقیق در بخش کیفی از نظرت ۲۰ تن از متخصصان استفاده شد که نمونه‌ها به‌طور هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی با استفاده از جدول مورگان ۱۶۰ تن به‌طور تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند. جهت دستیابی به اهداف تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته و برای تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده در بخش کیفی، از روش دلفی و در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Amous^۸,^{۲۲}SPSS تجزیه و تحلیل شد. با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده که استراتژی تدافعی انتخاب شد، انجمن باید تلاش کند تا جایگاهی مطمئن در حوزه‌های باثبات پیدا کنند و آن را حفظ نمایند. طیف نسبتاً محدودی عرضه کنند و سعی کنند تا با تأکید بر کارآمدی و رضایت اعضا، برتری خود را حفظ کنند. در توسعه جدید پیش‌قدم نشود. مواردی که به‌طور کلی می‌تواند انجام دهد ترکیب هم‌افزایی سهامی عام و سهامی خاص، ترکیب هم‌افزایی انجمن دارت و یکپارچه‌سازی شایستگی‌های مکمل تجدید ساختار در فعالیت‌ها و هزینه‌ها صورت گیرد.

واژگان کلیدی: راهبرد، توسعه، سوات، انجمن دارت

مقدمه

برنامه‌ریزی در سیر تکاملی خویش دستخوش تحولاتی بسیار قرار گرفت که طی سه دوره گذر از دوره محصول‌گرایی در قرن نوزدهم به دوره بازار‌گرایی و نهایتاً دوره فرا‌صنعتی، قابل‌تفکیک است. این گذار باعث شد برنامه‌ریزی، روش‌ها و انواع آن متناسب با نیاز هر دوره متحول شود. دوره فرا‌صنعتی که از سال‌های ۱۹۵۰ شروع گردید با مشخصه‌های چون محیط پویا و متغیر، پیچیدگی، چالش‌های جدید و غیرمنتظره، مزیت رقابتی، مسائل و موانع بیرونی، موانع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، بازارهای به‌شدت رقابتی و تمرکز بر آگاهی، دانش و اطلاعات همراه گشت (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۷). روش‌های متداول برنامه‌ریزی در این دوره برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی، مدیریت راهبردی، بصیرت و تفکر راهبردی، دیدگاه تلفیقی برنامه‌ریزی و بصیرت راهبردی، مدیریت تغییر و مدیر دانش است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از ویژگی‌های بارز کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات حتمی پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است که در این میان آنچه به‌عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت در سطوح مختلف هر کشور موردبحث است برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به هدف‌های پیش‌بینی‌شده در آن است. رخدادهای دهه‌های اخیر همراه با نیازهای جدید حادث در این سال‌ها از آن‌چنان خصوصیتی برخوردارند که با تکیه صرف بر برنامه‌های متداول و غیر منعطف نمی‌توان با این رخدادها و نیازها مقابله و همگامی کرد. از این رو از سه دهه قبل توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت به‌ویژه برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است (نصیری، ۱۳۹۴). امروزه کسب موفقیت و تدام حیات سازمان با توجه به مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی مستلزم بهره‌گیری از برنامه راهبردی است زیرا از یک‌سو آینده‌نگر بوده و از طریق پیش‌بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می‌کند و از سوی دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می‌تواند به‌سرعت از تغییرات محیط باخبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد (مختاری، ۱۳۹۳). هدف از تبیین راهبرد و برنامه‌ریزی جامع این است که چشم‌اندازی را برای توسعه ارائه نماید و اولویت برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای مدیران مشخص و روشن سازد. برنامه‌ریزی جامع و راهبردی منجر به اتخاذ تصمیمات راهبردی می‌گردد و تصمیمات راهبردی نیز با قلمرو یا حیطه فعالیت‌ها سازمان مربوط می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، تصمیمات راهبردی هماهنگی لازم را در بخش فعالیت و امکانات، توانایی‌های سازمانی، منابع متنوع سازمان توصیه و توجیه می‌کند (لطفی، ۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک در واقع عبارت است از فرآیندی که شامل بررسی الزامات سازمان، شرایط محیطی، روابط با مشتری، توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی که برای تصمیم‌گیری در مورد مأموریت سازمان طراحی شده است (رسولی و همکاران ۲۰۲۰). از این رو برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین می‌شود و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها، جهت‌دستیابی به این اهداف که از قبل پیش‌بینی شده‌اند، انجام می‌گیرد (بیک زاده و سید مفید، ۱۳۹۷). برنامه ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و یا فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و ایجاد برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک وجود نخواهد داشت (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۵). تدوین برنامه‌ریزی راهبردی راهی برای شناخت وضعیت موجود و حرکت به‌سوی وضعیت مطلوب آینده و بیانگر فرآیند توسعه و به‌کارگیری برنامه برای نیل به اهداف می‌باشند. کشورهای مختلف به دلایل گوناگون وارد عرصه ورزش شده‌اند. ورزش این‌که به صنعتی تبدیل‌شده که بر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و بااهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر چه بیشتر به منابع تعیین‌کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی مؤثر بر آن توجه کند (رستمی، ۱۳۹۲).

مدیریت استراتژیک به عنوان فرآیندی پویا فرمولاسیون، اجراء، ارزیابی و کنترل استراتژی تعریف شده است (میترا ۲۰۲۱)، میترا در نظریه خود اثبات کرد که مدیریت استراتژیک با متغیر، مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد شرکت در دوران پس از انتصاب شرکت‌ها در منطقه‌ای از کشور هند در ارتباط می‌باشد. مدیریت استراتژیک پاسخ مدیران به محدودیت‌ها و فرصت‌هاست که از محیط عمومی که سازمان‌های دولتی و مدیران آن‌ها در آن فعالیت می‌کنند می‌گیرد (اسمیت و وال، ۲۰۲۲).

فوزی و همکاران^۱ در سال ۲۰۲۱ در نظریه خود اثبات کردند که مدیریت استراتژیک با متغیرهای ساختار سازمانی، نقش مدیریتی و رفتار کارکنان شرکت‌ها در ارتباط هستند. بنابراین باور کردند که مدیریت استراتژیک با عوامل داخلی در دستیابی به مأموریت شرکت ارتباط دارند.

کولس و جورج^۲ (۲۰۲۰) اثبات کردند که مدیریت استراتژیک با متغیرهای برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد در ارتباط است. به گونه ای که باور کردند که برای موفقیت مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها یادگیری مداوم برنامه ریزی‌ها و اندازه‌گیری مداوم از موفقیت‌ها و شکست‌ها، و از تغییر در محیط داخلی و خارجی‌شان بسیار حیاتی است. اکنون آشکار شده است که برنامه‌ریزی برای هر پدیده‌ای مستلزم دارا بودن نگرش جهانی است و ورزش از این قاعده مستثنا نیست. شناخت سیاست‌های درست و تعیین راهبردهای منطقی سرنوشت هر جامعه را رقم می‌زند (نصیری، ۱۳۹۴). سازمان‌های ورزشی به‌عنوان بخشی تخصصی که مسئولیت امور مربوطه به هر ورزش را به عهده‌دارند سازمان‌هایی هستند که فارغ از جایگاه تشکیلاتی‌شان در نظام مدیریت کشور به‌عنوان متولی در ورزش مربوطه شناخته می‌شوند، قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها معمولاً زیر ذره‌بین است و به جهت ماهیت ویژه ورزش همگان بر آن نظر و نظارت دارند و بدیهی است این نظر و نظارت آن‌ها را با چالشی مستمر مواجه می‌کند. در واقع دوران روی آوردن به رویکردهای عکس‌العملی، تضادفی، سنتی، آزمون‌وخطا و مقطعی به پایان رسیده است. سازمان‌های امروزی بدون رویکرد علمی، برنامه بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی جامع، رویکرد نظام‌دار و استفاده از علوم فنون سازمان مدیریت نمی‌توانند به بهره‌گیری بهینه و کارا از فرصت‌ها بپردازند و نیز نمی‌توانند از تهدیدهای محیطی در امان باشند (خدابخش، ۱۳۹۴).

اکنون باید بیان شود که چرا برنامه ریزی استراتژیک در حال تبدیل شدن به یک برنامه استراتژیک هوشمندانه است امروزه بسیاری از سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی مدعی استفاده از برنامه ریزی استراتژیک هستند در شرایط فعلی بیان اینکه برنامه ریزی استراتژیک فقط برای سازمان‌های بزرگ استفاده میشود چندان صحیح نیست و شاید بتوان گفت استفاده از آن برای کلیهی سازمانها در دنیای امروز ایده‌هایی پرترفدار باشد و اینگونه بیان کرد که اگر برنامه استراتژیک اعمال و اجرایی شود فعالیت هوشمندانه است. (ماوائی، ۱۳۹۸).

توسعه ورزش دارت در کشور نیازمند وجود چشم‌اندازی بلندمدت است و به‌تبع توسعه نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی از ضروریات است. برنامه‌ریزی که با توجه به نقاط قوت و ضعف موجود در ورزش دارت به‌طور عام و انجمن و فدراسیون ورزش همگانی به‌طور خاص به‌عنوان متولیان اصلی این رشته در ایران و همچنین توجه به تهدیدات و فرصت‌های موجود در مسیر دستیابی به چشم‌انداز مطلوب و راهبردها با توجه به مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی و توجه داشتن به موضوع دارت در کشورهای توسعه‌یافته و پیشرو طراحی و تدوین شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع آمیخته و ترکیبی از دو روش کیفی و کمی و از نظر هدف، کاربردی بود. نمونه‌گیری در فاز کیفی پژوهش به‌صورت هدفمند انجام گرفت و در فاز کمی شامل گروه خبرگان بود. خبرگان تحقیق بر اساس شاخص‌های دانش مدیریت و دانش تجربه‌ی مدیریتی و همچنین اشراف کامل فنی و اداری به دارت انتخاب شدند. جامعه آماری مورد مطالعه مادی نفعان و مخاطبان اصلی ورزش دارت شامل ۲۰۰ نفر به شرح در جدول است. برای نمونه تحقیق در بخش کیفی از نظرت ۲۰ تن از متخصصان استفاده شد که نمونه‌ها به‌صورت هدفمند انتخاب شدند برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای هیئت‌رئیس‌ه از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. در بخش کمی با استفاده از جدول مورگان ۱۶۰ تن به‌طور تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند.

¹Fauzi

²Kools, & George

جدول ۱- جامعه آماری در فاز کیفی و کمی تحقیق

ردیف	طبقات جامعه	تعداد
۱	رئیس، نائب رئیس، دبیر، مشاور	۲۰
۲	روسای هیئت‌های استانی دارت	۱۲
۳	روسای دوره‌های قبل	۲۰
۴	کمیته‌ها	۳۰
۵	شورای راهبردی	۳۰
۶	اعضای کمیته فنی	۴۰
۷	دانشجویان دکتری رشته‌های علوم ورزش آشنا به رشته دارت	۸
جمع		۱۶۰

تجزیه و تحلیل SWOT با استفاده از روش دلفی نسخه جدید انجام شد. برای دستیابی به داده‌های مورد نیاز تحقیق ابتدا پرسش‌نامه‌ای برای تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود انجمن دارت کشور طراحی شد و برای کلیه صاحب‌نظران فرستاده شد. پرسش‌نامه‌های اولیه جمع‌آوری و با توجه به نظرات صاحب‌نظران پرسش‌نامه‌ای دیگری شامل مهم‌ترین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طراحی و برای اجماع نظر، مجدداً برای نمونه‌های تحقیق ارسال شد. نهایتاً تعداد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند طی سه مرحله با نظرسنجی از خبرگان نهایی شد. سپس بر مبنای فهرست تهیه‌شده پرسش‌نامه با مقیاس ارزشی لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم بود تهیه و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. پرسش‌نامه شامل جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، مدت‌زمان فعالیت در انجمن، سابقه پژوهشی، سابقه مدیریت و اجرایی در انجمن لحاظ شد. اطلاعات از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته که سؤالات آن با استفاده از تکنیک کیفی (نسخه جدید) به دست آمد.

جدول ۲- پرسش‌نامه

ردیف	طراحی و تدوین برنامه استراتژیک انجمن دارت	آلفای کرون	سؤالات
		باخ	کشور
۱	نقاط قوت Strengths	۰/۸۹	۱-۱۸
۲	نقاط ضعف Weaknesses	۰/۹۰	۱۹-۴۳
۳	فرصت‌ها Opportunities	۰/۸۷	۴۴-۵۱
۴	تهدیدها Threats	۰/۹۵	۶۳-۵۲

روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه به تأیید ۲۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با محاسبه آلفای کرون باخ ۰/۸۹ برآورده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده از آمار توصیفی، داده‌ها به صورت فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و درصد در قالب نمودارها و جداول و از روش دلفی نسخه جدید و در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی میانگین و درصد فراوانی و روش‌های آماری استنباطی از جمله تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای اطمینان بودن از مناسب بودن داده‌ها و تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون کرویت بارلت و به منظور اطمینان کافی بودن نمونه‌ها از معیار (KMO) استفاده شد، برای قضاوت در مورد جذابیت نسبی استراتژی‌ها برای اولویت‌بندی آن‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM استفاده شد. تمامی مراحل با استفاده از نرم‌افزار Amous ۸,۲۲ SPSS تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها

جدول ۳- جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۵۱	۳۱/۹
مرد	۱۰۹	۶۸/۱
پاسخ داده شده	۱۶۰	۰/۱۰۰
پاسخ داده نشده	۰	۰
جمع	۱۶۰	۱۰۰/

با توجه به جدول و نمودار مربوط به جنسیت نمونه تحقیق ۱۰۹ نفر ۱۲.۸٪ از افراد نمونه را مرد و ۵۱ نفر ۳۱.۸۸٪ را زنان تشکیل می‌دادند.

جدول شماره ۴- وضعیت تحصیلی

وضعیت تحصیلی خبرگان	فراوانی	درصد
دیپلم	۳	۱.۹
فوق دیپلم	۲	۱.۲
لیسانس	۸۵	۵۳.۱
فوق لیسانس و بالاتر	۶۹	۴۳.۱
پاسخ داده نشده	۱	۰.۶
پاسخ داده	۱۵۹	۹۹.۴
جمع	۱۶۰	۱۰۰.۰

با توجه به جدول و نمودار وضعیت تحصیلی نمونه تحقیق به ترتیب از بیشترین به کم‌ترین ۶۹ نفر ۴۳.۴۰٪ نمونه با تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر، لیسانس ۸۵ نفر ۵۳.۴۶٪، ۳ نفر ۱.۸۹٪ دیپلم و ۲ نفر ۱.۲۶٪ فوق دیپلم بودند، تنها یک نفر به سؤال مربوط به وضعیت تحصیلی پاسخ نداد.

جدول شماره ۵- مدت زمان فعالیت در انجمن

مدت زمان فعالیت در انجمن	فراوانی	درصد
کمتر از ۶ ماه	۱۱	۶.۹
۶ ماه تا نه ماه	۲۱	۱۳.۱
۱.۵ ماه تا ۲ سال	۴۸	۳۰.۰
۲.۵ سال و بیشتر	۸۰	۵۰.۰
پاسخ نداده	۰	۰
پاسخ داده شده	۱۶۰	۱۰۰.۰
جمع	۱۶۰	۱۰۰.۰

با توجه به جدول و نمودار مدت زمان فعالیت در انجمن به ترتیب از بیشترین به کم‌ترین ۸۰ نفر ۵۰٪ دو نیم سال و بیشتر، ۴۸ نفر ۳۰٪ نه ماه و نیم تا دو سال، ۲۱ نفر ۱۳.۱۲٪ شش تا نه ماه، ۱۱ نفر ۶.۹۸٪ کمتر از شش ماه بود.

جدول ۶- آزمون تحلیل عاملی تست بارتلت و KMO پرسشنامه

آزمون کرویت بارتلت			شاخص KMO
P	DF	X ²	0/856
0/001	154	1031/102	

نتایج نشان می‌دهد با توجه به اینکه ضریب KOM بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. اندازه نمونه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین با توجه به اینکه میزان آزمون بارتلت از ۰/۰۵ کوچک‌تر است بنابراین گویه‌ها ارتباط معنی‌داری برای فراهم کردن یک مبنای معقول برای تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط با نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای انجمن دارت را دارند. به بیان دیگر تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای انجمن مناسب است.

جدول ۷. بار عاملی و ضرایب معناداری

شماره	بار عاملی	Strengths (نقاط قوت)	بار عاملی	ضریب معناداری	T value
۱.۱۶	S1.۱۴ .۱۵	۱۳. ارتباط نظامند با مراکز دارت دنیا از نقاط قوت انجمن دارت کشور می‌باشد.	۰/۰۰۱.۱۰	۱۱.۱۱ رد صفر	9/10 .۹
۲.۲۳	S2.۲۲	۲۱. برگزاری مسابقات آنلاین (داشتن سایت فعال، سیستم پیامک، استفاده از شبکه های مجازی و...) از نقاط قوت انجمن دارت کشور می‌باشد.	۰/۰۰۱.۱۸	۱۹.۱۹ رد صفر	6/16.۱۷
۳.۳۰	S3.۲۹	۲۸. برگزاری منظم مسابقات سالانه در تمامی رده‌های سنی در دو بخش بانوان و آقایان از نقاط قوت انجمن دارت کشور می‌باشد.	۰/۰۰۱.۲۵	۲۶.۲۶ رد صفر	8/42.۲۴
۴.۳۸*	S4.۳۷	۳۵. وجود دارترهای تحصیل کرده در مقاطع تحصیلی مختلف از نقاط قوت انجمن دارت کشور	۰/۰۰۱.۳۲	۳۳. تأیید صفر	1/51.۳۱

				۳۶. می باشد.		
9/17.۳۹	۰/۰۰۱.۴۰	رد.۴۱ صفر	0/721.۴۲	۴۳. تلاش مداوم جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی منابع انسانی ورزش دارت از نقاط قوت انجمن دارت کشور می باشد.	S5.۴۴	۵.۴۵
8/02.۴۶	۰/۰۰۱.۴۷	رد.۴۸ صفر	0/508.۴۹	۵۰. منابع انسانی فعال، وجود عشق و علاقه بالای دست اندرکاران فعال در این رشته ورزشی جهت توسعه و ترویج از نقاط قوت انجمن دارت کشور می باشد.	S6.۵۱	۶.۵۲
9/76.۵۳	۰/۰۰۱.۵۴	رد.۵۵ صفر	0/616.۵۶	۵۷. استفاده از فضای اندک برای این ورزش تمرکزی از نقاط قوت انجمن دارت کشور می باشد.	S7.۵۸	۷.۵۹
8/28.۶۰	۰/۰۰۱.۶۱	رد.۶۲ صفر	0/631.۶۳	۶۴. برگزاری مداوم مسابقات داخلی و قهرمانی کشور و تلاش جهت شرکت در مسابقات بین المللی و جهانی و کسب کرسی از نقاط قوت انجمن دارت کشور می باشد.	S8.۶۵	۸.۶۶
3/39.۶۷	۰/۰۰۱.۶۸	رد.۶۹ صفر	0/338.۷۰	۷۱. کمال جویی و انگیزه فزاینده ورزشکاران قهرمان کشور برای کسب افتخارات ملی و بین المللی از نقاط قوت انجمن دارت کشور می باشد.	S9.۷۲	۹.۷۳
4/40.۷۴	۰/۰۰۱.۷۵	رد.۷۶ صفر	0/390.۷۷	۷۸. استفاده از مشاوران مدیریت ورزشی برای	S10.۷۹	۱۰.۸۰

				اتخاذ تصمیمات انجمن دارت کشور از نقاط قوت انجمن دارت کشور می‌باشد.		
11/58.۸۱	۰/۰۰۱.۸۲	رد.۸۳ صفر	0/381.۸۴	۸۵. برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی در رشته دارت از نقاط قوت انجمن دارت کشور می‌باشد.	S11.۸۶	۱۱.۸۷
5/39.۸۸	۰/۰۰۱.۸۹	رد.۹۰ صفر	0/465.۹۱	۹۲. بهره‌گیری از دارترهای شایسته اکثر استان‌ها در اعزام‌ها از نقاط قوت انجمن دارت کشور می‌باشد. ۹۳	S12.۹۴	۱۲.۹۵

بار عاملی و ضرایب معناداری نقاط در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۸- نتایج تجزیه و تحلیل عوامل (ضریب اولیه، ضریب ثانویه و وزن نهایی)

۶۲	۶۸	۸۶	۷۴	۶۴	۷۸	۶۸	۷۲	۸۶	۳
۰/۰۳۷	۰/۰۴۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۴	۰/۰۳۸	۰/۰۴۷	۰/۰۴۱	۰/۰۴۳	۰/۰۵۱	۰/۰۵۰
۰/۰۳۷	۰/۰۴۱	۰/۲۰۵	۰/۰۸۸	۰/۰۷۶	۰/۱۴۰	۰/۰۴۱	۰/۰۴۳	۰/۱۵۴	۰/۰۹۹
۸۰	۷۵	۳۶	۳۴	۷۷	۶۳	۳۸	۵۱	۲۹	۴۲
۰/۰۴۸	۰/۰۴۵	۰/۰۲۱	۰/۰۲۰	۰/۰۴۶	۰/۰۳۸	۰/۰۲۳	۰/۰۳۰	۰/۰۱۷	۰/۰۲۵
۰/۰۹۶	۰/۰۴۵	۰/۰۴۳	۰/۰۴۱	۰/۰۹۲	۰/۰۷۵	۰/۰۲۳	۰/۰۳۰	۰/۰۱۷	۰/۰۲۵
۶۶	۹۷	۹۸	۷۶	۴۳					
۰/۰۳۹	۰/۰۵۸	۰/۰۵۹	۰/۰۵۷	۰/۰۴۷					
۰/۰۳۹	۰/۱۷۴	۰/۱۷۶	۰/۱۰۶	۰/۰۲۹					
۲۳	۲۴	۲۸	۳۰	۶۸	۲۱	۸۹	۷۰	۶۹	۲۴
۰/۰۷۲	۰/۰۷۸	۰/۰۷۲	۰/۰۵۴	۰/۰۴۸	۰/۰۷۲	۰/۰۶۶	۰/۰۸۴	۰/۰۸۴	۰/۰۹۶
۰/۲۱۶	۰/۳۱۲	۰/۲۱۶	۰/۱۶۲	۰/۱۹۲	۰/۲۲۸	۰/۱۹۸	۰/۳۳۶	۰/۳۳۶	۰/۳۸۴
۲۰	۹۰	۹۷	۸۷	۷۶	۲۱	۷۸	۴۰	۴۲	۴۵
۰/۰۷۸	۰/۱۰۸	۱	۰/۰۷۴	۰/۰۷۳	۰/۰۸۰	۰/۰۵۸	۰/۰۵۵	۰/۰۹۴	۰/۰۷۷
۰/۲۳۴	۰/۴۳۲	۳/۶۴۲	۰/۲۲۲	۰/۲۹۲	۰/۲۴۰	۰/۱۷۴	۰/۲۲۰	۰/۳۷۶	۰/۳۲۱
۸۷	۷۳	۷۶	۸۹	۲۶	۷۵				

۰/۰۹۱	۰/۰۷۴	۰/۰۸۶	۰/۰۷۷	۰/۰۸۵	۰/۰۷۷
۰/۲۷۳	۰/۲۲۲	۰/۳۴۰	۰/۳۲۱	۰/۳۴۰	۰/۳۲۱

نتایج تجزیه و تحلیل عوامل (ضریب اولیه، ضریب ثانویه و وزن نهایی) در جدول ۸ نشان داده شده است.

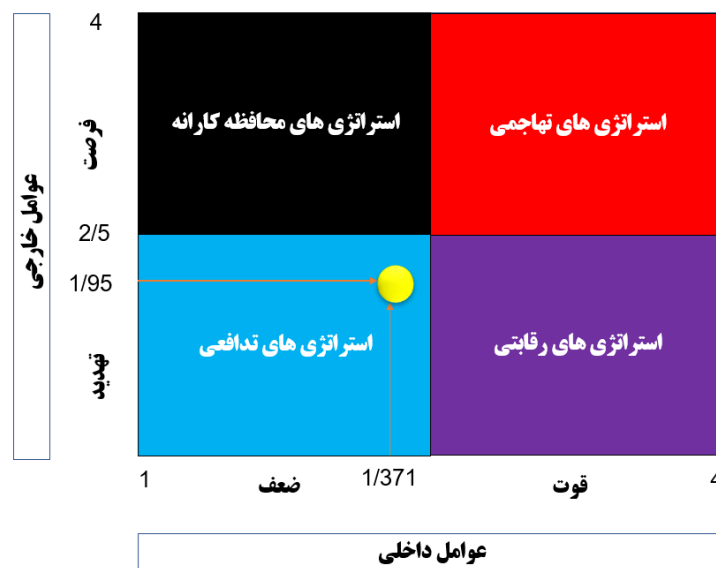
جدول ۹- ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تدوین استراتژیک انجمن دارت کشور

ردیف	مجموعه ضرایب اهمیت	نمره = ضریب اهمیت و شدت عامل
۱	مجموعه ضرایب عوامل داخلی Internal Factor Evaluation (IFE)	$\sum = 1/95$
۲	مجموعه ضرایب عوامل خارجی External Factor Evaluation (EFE)	$\sum = 1/371$

نتایج جدول نشان می‌دهد موقعیت استراتژیک انجمن دارت کشور در وضعیت تدافعی قرار دارد. بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۵۹ راهبرد شامل ۱۴ قوت، ۲۵ ضعف، ۱۲ تهدید، ۸ فرصت برای انجمن دارت کشور تدوین شد.

راهبردهای انجمن دارت کشور چیست؟

ماتریس داخلی و خارجی (IE): در ابتدا به منظور تعیین جایگاه استراتژیک با استفاده از مقادیر به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام به تعیین جایگاه استراتژیک انجمن دارت کشور شده است.



شکل ۱- موقعیت استراتژیک انجمن دارت کشور

همان طور که در شکل نشان داده شده است با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی $1/371$ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی $1/95$ به دست آمد، موقعیت انجمن دارت کشور در منطقه تدافعی به دست آمد. بر مبنای این یافته تعیین و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه انجمن دارت کشور در بخش Wt استراتژی تدافعی غلبه بر نقاط ضعف و تهدیدها برای بقا قرار دارد (تقابل ضعف و تهدید). برای طراحی و تدوین استراتژیک انجمن دارت کشور باید با پرهیز از تهدیدات خارجی نقاط ضعف داخلی را اصلاح کرد.

جدول ۱۰. مأموریت، چشم انداز، اهداف بلندمدت انجمن دارت کشور

۱	مأموریت و چشم انداز	انجمن دارت جمهوری اسلامی ایران در برنامه های خود از طریق گسترش و توسعه علمی این ورزش و نیز ارتقاء غرور ملی مردم از طریق توسعه پایدار ورزش قهرمانی و حرفه ای این رشته در سطوح ملی و بین المللی تلاش خواهد کرد.
۲	بیانیه مأموریت	انجمن دارت جمهوری اسلامی ایران با به کارگیری همه ظرفیت های موجود انجمن های دارت سراسر کشور، نهادهای آموزشی بخش خصوصی و توجه ویژه به سرمایه های انسانی خود با اعمال سیاست گذاری یکپارچه مبتنی بر مدیریت دانش در کشور برای ارتقای مدال آوری و تعامل با ورزش تربیتی برای رسیدن به توسعه یکپارچه و متوازن دارت در اجرای اثربخش وظایف قانونی خود تلاش خواهد کرد.

۳	چشم‌انداز دارت جمهوری اسلامی ایران ۱۴۰۰:	کیفی: ورزش دارت در ایران، ورزشی است همگانی و در دسترس برای عموم مردم که قهرمانان آن در سطح جهانی و آسیایی مطرح خواهند شد. در بخش کودکان و معلولین و بازنشستگان و سالمندان به جهت عدم برنامه صحیح در همگانی کردن این رشته رشد محسوسی را شاهد نیستیم و در پی رشد خواهیم بود فراهم کردن زمینه و موقعیتی که هر شخصی در ایران با هراندازه توان جسمی، ذهنی، مالی و هر موقعیت اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فرصت عرضه و نمایش استعدادها و علایق خود در دارت را تا سطح قهرمانی داشته باشد. کمی: و ورزش دارت در ایران، به لحاظ امکانات و محیط، ظرفیت افزایش تعداد بازیکنان و مدال‌آوران را دارد. تبدیل‌شدن به یکی از سه کشور برتر در دارت قهرمانی در خاورمیانه
۴	اهداف بلندمدت	-افزایش تعداد داوران و مربیان مرد و زن -افزایش تعداد میزبانی و اعزام مسابقات بین‌المللی و جهانی -افزایش تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته -افزایش تعداد ورزشکاران عضو تیم ملی -افزایش تعداد تیم‌های حاضر در لیگ -کسب مدال جهانی و آسیایی -افزایش سرانه دارت در استان‌ها -ارتقا تعداد فضاها و ورزشی ویژه دارت در استان‌ها

نتایج جدول ۱۱ استراتژی‌های هر ناحیه در ماتریس برنامه‌ریزی کمی با استراتژی‌های همان منطقه مقایسه و رتبه‌بندی گردیده است.

جدول ۱۱- استراتژی‌های منتخب ناحیه‌ای بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی انجمن دارت جمهوری

اسلامی ایران

اولویت	نمره جذابیت QSPM	راهبرد	ردیف
۱	۴/۶۳۷	افزایش بهره‌گیری از توان‌بخش خصوصی	۱
۲	۳/۹۹۳	ارتقا سطح آموزش کیفی در دارت	۲
۳	۳/۸۹۷	بهبود توجه رسانه‌ها به دارت	۳
۴	۳/۸۴۳	تلاش برای کسب کرسی‌های مؤثر بین‌المللی و جهانی	۴
۵	۳/۷۲۲	بهبود وضعیت معیشتی قهرمانان و مربیان تیم‌های ملی	۵
۶	۳/۶۲۲	بسترسازی سخت‌افزاری مناسب	۶
۷	۳/۵۲۳	ارتقا سطح نظام استعدادیابی در دارت	۷
۸	۳/۳۸۴	افزایش باور مسئولین ورزش کشور به برنامه‌های راهبردی و مدل اجرایی آن‌ها در حوزه دارت	۸
۹	۳/۳۸۵	ارتقا سطح دانش فنی مربیان و داوران	۹
۱۰	۳/۲۲۵	بهبود اماکن و تجهیزات پایگاه‌های کشور و استاندارد نمودن آن‌ها	۱۰
۱۱	۳/۱۸۵	بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش دارت	۱۱
۱۲	۳/۱۲۰	بهبود وضعیت پژوهش‌ها مرتبط با دارت	۱۲
۱۳	۳/۱۱	افزایش اعتبارات	۱۳
۱۴	۳/۱۰۵	بهبود سطح کیفی و کمی رقابت‌های دارت کشور	۱۴

۱۵	۳/۰۹۸	بهبود نظام آمار و اطلاعات ورزش دارت	۱۵
۱۶	۳/۰۹۰	بهبود و ارتقا نظام برگزاری رویدادهای ورزشی دارت	۱۶
۱۷	۳/۰۸۷	افزایش بهره‌مندی از توان فنی سایر کشورهای صاحب‌نام در دارت	۱۷
۱۸	۳/۰۷۳	افزایش نگرش برنامه محور بودن در انجمن دارت کشور	۱۸
۱۹	۳/۰۶۱	تقویت نظام بهره‌مندی از متخصصین دانشگاهی در انجمن دارت کشور	۱۹

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان به‌طور کلی در عوامل داخلی ۱۴ نقطه قوت، ۲۵ نقطه ضعف، در عوامل خارجی ۸ فرصت و ۱۲ تهدید برای انجمن دارت کشور شناسایی شد؛ همچنین با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، برنامه انجمن دارت در موقعیت تدافعی قرار داشت که برای آن ۱۸ استراتژی تدوین شد که افزایش بهره‌گیری از توان بخش خصوصی، ارتقای سطح کیفی در دارت، بهبود توجه به رسانه‌ها در دارت بالاترین اولویت‌ها (یک تا سه) و افزایش نگرش برنامه محور بودن، تقویت نظام بهره‌مندی از متخصصین دانشگاهی، در اولویت‌های ۱۷-۱۸ قرار داشت.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، جهت قوت برنامه استراتژیک انجمن دارت کشور توجه به مواد زیر الزامی است: ارتباط نظامند با مراکز دارت دنیا، برگزاری مسابقات آنلاین (داشتن سایت فعال، سیستم پیامک، استفاده از شبکه‌های مجازی و...)، برگزاری منظم مسابقات سالانه در تمامی رده‌های سنی در دو بخش بانوان و آقایان، تلاش مداوم جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی منابع انسانی ورزش دارت، منابع انسانی فعال، استفاده از فضای اندک برای این ورزش، برگزاری مداوم مسابقات داخلی و قهرمانی کشور و تلاش جهت شرکت در مسابقات بین‌المللی و جهانی و کسب کرسی، توجه به کمال‌جویی و راهکارهایی برای افزایش انگیزه فزاینده ورزشکاران قهرمان کشور برای کسب افتخارات ملی و بین‌المللی، استفاده از مشاوران مدیریت ورزشی برای اتخاذ تصمیمات انجمن دارت کشور، برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی در رشته دارت، بهره‌گیری از دارت‌های شایسته اکثر استان‌ها در اعزام‌ها، رعایت مطلوب تقویم مسابقات ورزشی، وضعیت مناسب پذیرش میزبانی مسابقات در رده‌ی سنی، بسترسازی مناسب برای حرفه‌ای شدن است. دانگ و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در نظریه خودشان اثبات کردند که مدیریت استراتژیک با متغیر عملکرد تجاری شرکت‌های در ارتباط است. به گونه‌ای که اثبات کردند که مدیریت استراتژیک باعث افزایش کارایی عملکرد تجاری شرکت‌ها خواهد شد. لوپ و همکاران، (۲۰۰۴) نشان دادند که وجود قوت می‌تواند به انجام رسالت، راهبردها و وظایف فدراسیون‌ها کمک شایانی کند در صورتی که در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف درونی و کاهش تهدیدها، فرصت‌هایی همچون جذابیت ورزش موتورسواری و وفور علاقه‌مندان به این ورزش بالأخص جوانان و بانوان، بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای فنی مربیان و داوران داخلی، بهره‌مندی از فضای گسترده رسانه‌ها به‌ویژه شبکه ورزش جهت ترویج و توسعه، درآمدزایی از طریق جذب حامیان و تبلیغات محیطی، در رشد و شکوفایی ورزش موتورسواری، کسب کرسی‌های بین‌المللی بیشتر در سطح قاره و جهان، امکان جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های ورزشی مزیت رقابتی قابل توجهی را برای فدراسیون ایجاد می‌نماید. بالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که سازمان برای اینکه بتواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، الزم است به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مؤلفه‌هایش توجه کند و با استفاده از آنها منابع انسانی را توانمند کرده و به خالقیت و نوآوری در سازمان تشویق نماید تا بتواند با تغییرات پرشتاب، پیشرفت‌های سریع علمی و فناوری و پدیده جهانی شدن همگام شده و در نهایت به موفقیت بیشتری برسد. طی سالهای گذشته، تدوین استراتژی مناسب در موفقیت بسیاری از سازمانها و پروژه‌ها تأثیرات قابل توجهی داشته است و امروزه، جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها به لحاظ نقش آنها در پیاده‌سازی استراتژیهای سازمانی، بلکه به این دلیل که می‌توانند به یک منبع پایدار مزیت رقابتی تبدیل شوند، اهمیت زیادی دارد (بیکزاد و اوجاقی شیرمرد، ۱۴۰۰). نتایج کارلیز (۲۰۰۶) نشان داد وجود نیروی

¹Dang

انسانی متخصص نقش مهمی ایفا می‌کند و علاوه بر آن، وجود سازمان تربیت‌بدنی و اداره‌ها و سازمان‌های وابسته به‌عنوان هدایت‌کننده و متولی ورزش کشور می‌تواند نقش مؤثری در توسعه و تشویق داشته باشد. موفقیت بیشتر سازمان‌ها در گرو نیروی انسانی است و نبود نیروی انسانی مناسب عملکرد سازمانی را ضعیف می‌کند که با معیارهای ما در بخش قوت همخوان بود. بایستی توجه داشت که نتایج این تحقیقات با توجه به آنکه اهداف متفاوت در جوامع متفاوتی دارند، طبیعتاً با نتایج تحقیق حاضر متفاوت هستند و در بعضی از سؤالات و زیر گویه‌ها یکسان می‌باشند. با توجه به نتایج، چنین تبیین می‌شود که هرگاه به چنین مواردی توجه بیشتری شود می‌توانند محقق شوند ولی به‌خودی‌خود در اختیار مسئولین فدراسیون قرار نمی‌گیرند مگر آنکه با بهره‌گیری از علم و تلاش و تجربه در این حوزه بتوان آن‌ها را به دست آورد و از آن‌ها در راستای رفع ضعف و کم‌رنگ کردن تهدید استفاده کرد.

یافته‌های تحقیق و تحلیل سوات نشان داد که انجمن دارت دارای ۲۵ نقطه‌ضعف از قبیل ضعف در اثربخشی و کاهش وفاداری برخی نمایندگان استان‌ها، ناتوانی در اعطای پاداش‌ها و جوایز مالی به قهرمانان، کمبود استفاده از انواع روش‌های تبلیغاتی در ترغیب و تشویق افراد، عدم وجود برنامه انگیزشی خاص برای جذب نوجوانان و جوانان، توزیع نامناسب منابع انسانی در سطح کشور، کمبود مقالات ورزشی، کتب در رشته دارت، رسوخ‌های اجتماعی و رفتاری ناخواسته، موضع‌گیری بعضی از خانواده‌ها و ارگان‌ها و نهادها به علت خطرناک بودن دارت، عدم وجود شایسته‌سالاری در تصدی بخش‌های مختلف، عدم دانش و علم کافی برخی از رئیس انجمن استان‌ها از اصول مدیریت پیشرفته، نبود برنامه‌های استراتژیک و مدون برای انجمن دارت، عدم برنامه‌ریزی صحیح عملیاتی در اجرای مسابقات مختلف بخصوص در رده‌های پایه، عدم آمادگی انجمن دارت کشور و نبود تفاهم‌نامه برای کار مشترک با دستگاه‌های مختلف (آموزش و پرورش و شهرداری، دانشگاه‌ها و...) جهت رشد و توسعه، کمبود امکانات و تجهیزات کافی و اختصاصی و هزینه بالای تهیه و تجهیز و خرید و ضرورت بهره‌مندی از فضاهای ورزش مدرن بی‌خلاقیتی پیشکسوتان در همکاری با انجمن، کمبود دانش فناوری ارتباطات و سیستم اطلاعاتی مدرن جهت ارتباط، اطلاع‌رسانی و آموزش و نبود بانک جامع اطلاعاتی و آماری، نامشخص بودن سیاست‌های فرهنگی توسعه و ترویج ورزش دارت، عدم نهادینه شدن پروسه استعدادیابی، ضعف در مسائل حقوقی و قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های حمایتی، نبود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد، عدم نظام برنامه‌ریزی منسجم جهت منابع مالی و اقتصادی غیردولتی در انجمن، نداشتن چارت تشکیلاتی معتبر و منطبق با اصول مدیریت و عدم وجود کمیته‌های فعال مربیان، داوران، بازاریابی و جذب اسپانسر، نظارت و ارزیابی انضباطی، ترویج و توسعه انجمن با ساختاری روشن و مکتوب و فقدان تناسب ساختار و شرح وظایف آن‌ها، نامشخص بودن موقعیت مکانی استقرار انجمن‌های ورزشی دارت در برخی استان‌ها، عضویت نداشتن تعداد کثیری از دارت‌رهای مطرح ایران در مجامع، شوراها و جلسات هم‌اندیشی ملی و فراملی، بی‌توجهی به محتویات مطالعه سند راهبردی تربیت‌بدنی و ورزش در برنامه چهارم توسعه، دستمزد پایین مربیان و داوران می‌باشد.

در همین راستا، غفوری (۱۳۸۲) در مطالعه‌ای باهدف تعیین راهبردهای ورزش کشور در بخش نقاط ضعف به این نتیجه رسید که با سرمایه‌گذاری عمده به سمت ورزش همگانی و فراهم کردن فضای تفریحی ورزشی، سلامت جسمی و روانی جامعه تأمین خواهد شد. اباحسین و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری از عملکرد زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت قابل توجهی دارد و با تالش برای پیاده‌سازی این شیوه‌ها می‌توان به سطوح عالی از عملکرد سازمانی دست یافت. یافته‌های پژوهش فیندیکلی و همکاران، (۲۰۱۵) نشان داد که برخی از شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش در ارتباط بودند، بیشتر به طور خاص، پیش‌بینی قابل توجهی بین مؤلفه‌های جبران و آموزش با نوآوری سازمانی پیدا شد.

مهدی زاده و اندام، (۱۳۹۳) نیز در تحقیقی تحت عنوان راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های ایران نشان دادند که در زمینه نقاط ضعف عامل‌های عدم حمایت اجتماعی و سازمانی و مدیریتی بیشترین تأثیر را در تبیین موانع مشارکت ورزشی داشته‌اند. همچنین، شعبانی و همکاران، (۱۳۹۴) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسید که مهم‌ترین نقطه‌ضعف ورزش همگانی کشور عدم بهره‌گیری از نیروهای متخصص و کارشناس می‌باشد. می‌توان تبیین کرد نقاط ضعف شامل مواردی

می‌شود که بخش‌های مختلف از سوی آن‌ها تحت فشار می‌باشد بنابراین اتخاذ تصمیم و ارائه راهکارهایی برای تبدیل کردن نقاط ضعف به نقاط قوت بر اساس فرصت‌های پیشرو و محدود کردن تهدیدهای محیطی انجمن دارت ضروری به نظر می‌رسد. یافته‌های تحقیق و تحلیل سوات نشان داد که انجمن دارت دارای ۸ فرصت از قبیل وجود چشم‌انداز مناسب در برنامه ۱۴۰۴، افزایش گرایش دختران و پسران به ورزش دارت و انگیزه حضور در میدان‌های داخلی و خارجی، استفاده از این ورزش در پر کردن اوقات فراغت سالمندان و زنان، فرصت استفاده از مسابقات آموزش و پرورش و شهرداری‌ها، علوم پزشکی و سایر ادارات دولتی جهت کشف استعدادها در سطوح پایه، امکان بهره‌مندی از اساتید و فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی، وجود استعدادهای ژنتیکی در کشور، وجود بستر مناسب برای همکاری بهینه انجمن و دانشگاه‌ها، افزایش معلومات و آگاهی مردم نسبت به ورزش دارت بود.

ماکاتو (۲۰۱۲) در زمینه ی نقاط قوت نشان داد برای توسعه ورزش قهرمانی ضروری است که امکانات، تجهیزات و اماکن ورزشی وجود داشته باشد. با توجه به این‌که دولت عزم جدی و توجه کافی به تکمیل پروژه‌های ناتمام ورزشی و تهیه و تدارک تجهیزات به‌روز برای ورزش کشور دارد، به نظر می‌رسد مسئولین ورزش باید از این فرصت و اعتبارات مختلفی که از المپیک سولیداریتی جذب ورزش کشور می‌شود و همچنین بهره‌مندی از تجارب متخصصین علمی کشور نسبت به تقویت نقاط قوت و کاهش ضعف‌های توسعه ورزش استفاده بهینه‌ای ببرند.

عواملی چون ضعف در قوانین حمایت مالی و بیمه‌ای مربیان و داوران، ناتوانی رسانه‌ها در پوشش خبری به دلیل محدودیت‌های موجود و فقدان برنامه‌های آموزشی در رسانه‌ها، فقدان توجه به مشارکت بخش خصوصی و بسترسازی برای جاذب بودن ورزش از منظر مالی، سرمایه‌گذاری محدود دولت در ورزش دارت، نبود نظارت کافی برای کنترل برنامه‌های ورزش دارت غیرحرفه‌ای، فقدان وجود این ورزش در سطح دانشگاه‌های مطرح به‌عنوان واحد درسی تربیت‌بدنی و ورزش، عدم تشکیل جلسات مشترک بین سازمان‌ها و ارگان‌های فعال در ورزش دارت، نبود دیدگاه تحلیلی و دقیق به رشته دارت به‌عنوان (صنعت، ورزش) و یا ترکیبی از هر دو، عدم وجود حمایت، امنیت شغلی و بازنشستگی برای ورزشکاران و مربیان قهرمان دارت، توزیع جغرافیایی نامناسب امکانات مدرن و در نتیجه عدم دسترسی یکسان، نامطلوب بودن میزان علاقه‌مندی به انجام تحقیقات و تهیه راهکارهای علمی جهت رشد و توسعه ورزش دارت، عدم وجود ساختار فدراسیون مانند و زیرشاخه بودن تهدیداتی هستند که انجمن دارت کشور را به خطر می‌اندازد. در این راستا مهدی زاده و اندام (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های ایران نشان داد عامل‌های عدم حمایت اجتماعی و سازمانی و مدیریتی بیشترین تأثیر را در تبیین موانع مشارکت ورزشی داشته‌اند. همچنین، (شعبانی و همکاران ۱۳۹۴) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که از مهم‌ترین تهدیدهای ورزش همگانی کشور تغییر روش زندگی مردم (سبک غیرفعال) می‌باشد. بیک زاده و سلطانی (۱۴۰۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که مدیر باید دانش و تجزیه و تحلیل جامعی از محیط سازمانی جهت اخذ تصمیم‌گیری مناسب داشته باشد. آن‌ها باید کلیه جوانب را بررسی کرده و باید فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و به خوبی تحلیل کند، سپس به نقاط قوت و ضعف خود پی برده و سعی کند از طریق نقاط قوت و توانمندی‌ها زمینه استفاده از فرصت‌ها را فراهم کند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را به دست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برساند، این روند تنها از طریق برنامه ریزی صحیح و پیاده سازی نوعی مدیریت استراتژیک امکان پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. ضمناً برنامه ریزان و مدیران بخش دولتی باید دارای نگرشی استراتژیک باشند و دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را زیر نظر داشته و جهت موفقیت، استراتژی مناسب را با توجه به مزیت‌های نسبی سازمان تعریف و اجرا نمایند. جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲) نیز به تجزیه و تحلیل SWOT از موقعیت استراتژیک فدراسیون دوچرخه‌سواری در ایران پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که عدم پوشش تلویزیون آشکارترین تهدید پیش روی فدراسیون دوچرخه‌سواری ایران است. به‌طور کلی باید عنوان کرد که استراتژی در واقع راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی می‌شود به‌گونه‌ای که از این راه، سازمان عوامل خارجی و عوامل داخلی را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به‌درستی بهره‌برداری می‌نماید تا ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

بر مبنای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۱/۹۵) و خارجی (۱/۳۷۱) جایگاه برنامه‌ها راهبردی انجمن دارت در منطقه تدافعی قرار دارد که بر این مبنای استراتژی‌های منطقه تدافعی تدوین شد. در واقع با توجه به نمره نهایی ماتریس انجمن باید تلاش کند در ناحیه ۴ ماتریس با به حداقل رساندن زبان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف به سازمان کمک کند. می‌تواند با نقاط ضعف و تهدیدها مبارزه کند (مانند ادغام، انحلال و غیره) و استراتژی‌های ویژه‌ای اتخاذ شود که در این تحقیق، استراتژی‌های یادشده در منطقه تدافعی تدوین گشت.

۹۶. با توجه به اولویت‌بندی بالاترین اولویت‌ها به ترتیب افزایش بهره‌گیری از توان بخش خصوصی، ارتقا آموزشی سطح کیفی در دارت و کمترین اولویت مربوط به تقویت نظام بهره‌مندی از متخصصین دانشگاهی در انجمن دارت کشور بود. در صورتی که انجمن خواهان بهبود وضعیت است، چاره‌ای غیر از بهره‌گیری از توان بخش خصوصی ندارد. اگر انجمن چنین رویکردی را دنبال کند، به حتم اهداف محقق می‌شود. واگذاری امور در حوزه‌های مختلف ورزشی طی سال‌های گذشته به بخش خصوصی، دستاوردهای خوبی برای ورزش داشته است و به تبع آن هم کسانی که خدمات دریافت کردند و هم گروه‌هایی که خدمات ارائه دادند، منتفع شدند.

در وهله نخست در انجمن دارت موضوعی که برای رفع موانع پیش روی فعالیت بخش خصوصی باید مدنظر قرار گیرد، ایجاد ثبات در تمام بخش‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌هاست. این ثبات در قوانین، نگرش‌ها، رویه‌ها، مراودات داخلی و خارجی، روابط بین‌المللی و سیاست‌های داخلی و خارجی است که موجب تشکیل و توسعه فعالیت‌ها در تمام بخش‌ها و رشد دارت می‌شود. همچنین سیستم‌های آموزشی توجهی بیش از اندازه به کمیت آموزشی و اصالت دادن به محتوا و برنامه را دنبال می‌نماید که این امر به نوبه خود اشتباهی بزرگ بوده و آن هم شاید جابجایی هدف و وسیله در آن صورت گرفته بدین معنا که معیار کمی وسیله‌ای برای نشان دادن رشد کیفی به کار برده می‌شود که بدین وسیله راه‌های اصلاح روش‌ها و یا مقایسه آن‌ها و یا اصلاح شیوه‌ها برای رسیدن به هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد که عملاً توجه به کیفیت از یادرفته که شایسته است از روش معکوس آن استفاده شود و به کیفیت بیشتر توجه گردد. پس باید با هوشیاری کامل و وحدت و انسجام با حمایت‌های بی‌دریغ وزارت ورزش و بخش همگانی و تلاش‌های پیگیر تمامی دست‌اندرکاران دارت ریشه‌های ضعف و نقص را از بین برده و با تأکید بر کیفیت جدا از کمیت جهت توسعه دارت تلاش کنیم در رابطه با کمترین اولویت می‌توان عنوان نمود که با توجه به اینکه اساتید مشغله کاری بالا و وقت کمی دارند استفاده از آن‌ها نمی‌تواند به تنهایی کارساز باشد انجمن دارت باید از آن‌ها به گونه‌ای دیگر استفاده کند مثلاً از اساتید بخواهند که نیروی کارآموده که مناسب انجمن هستند و توانایی بالایی دارند معرفی کنند یا در بحث استعدادیابی می‌توانند از توان علمی اساتید حتی بدون حضور آن‌ها هم بهره‌مند شوند. در همین رابطه اصغری، (۱۳۹۸) نشان داد که در طراحی و تدوین برنامه استراتژیک هیئت والیبالی استان اصفهان از بین اولویت‌ها توجه به بخش خصوصی، توجه به رسانه‌ها و همراهی مسئولین تراز اول ورزش کشور می‌تواند به این ورزش کمک کند و حتی می‌تواند ماتریس را از موقعیت تدافعی به تهاجمی بکشد پس شایسته است که به موارد این چنینی توجه گردد. با استفاده از اطلاعات به دست آمده که استراتژی تدافعی انتخاب شد، انجمن باید تلاش کند تا جایگاهی مطمئن در حوزه‌های باثبات پیدا کنند و آن را حفظ نمایند. طیف نسبتاً محدودی عرضه کنند و سعی کنند تا با تأکید بر کارآمدی و رضایت اعضا، برتری خود را حفظ کنند. در توسعه جدید پیش‌قدم نشود. مواردی که به طور کلی می‌تواند انجام دهد. ترکیب هم‌افزایی سهامی عام و سهامی خاص، ترکیب هم‌افزایی انجمن دارت و یکپارچه‌سازی شایستگی‌های مکمل تجدید ساختار در فعالیت‌ها و هزینه‌ها صورت گیرد.

منابع

۱. اصغری (۱۳۹۸) طراحی و تدوین برنامه استراتژیک هیئت والیبالی استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، اصفهان، ایران.
۲. بیک زاد، جعفر، اوجاقی شیرمرد، حمیده، (۱۴۰۰)، اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک در بهره‌وری بخش‌های دولتی، همایش ملی مدیریت تولید پشتیبانی‌ها، مانع‌زدایی‌ها، دانشگاه آزاد اسالوی واحد تبریز.

۳. بیک زاد، جعفر، سید مفید علیرضا (۱۳۹۷). بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی ۱۳۹۷؛ ۵ (۱۹): ۷۳-۱۰۲. ۱-۳۶۷-
URL: <http://iieshrm.ir/article-fa.html>
۴. بیک زاده، جعفر. سلطانی، محمد تقی. (۱۴۰۱). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی. فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت دوره ۵، شماره ۷۰، زمستان ۱۴۰۱. ص ۶۶-۵۰.
۵. حمیدی، مهرزاد؛ رجبی، حسین؛ علیدوست، ابراهیم؛ زینی زاده، مهوش (۱۳۹۷)، طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران، دوره ۶، شماره ۱۴، بهار و تابستان ۱۳۹۷، صفحه ۹۲-۶۷
۶. -خدابخش، ژیل (۱۳۹۴) تحلیل وضعیت میزبانی رویدادهای ورزشی در استان کرمانشاه با استفاده از مدل سوات، پایان نامه دولتی - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه رازی - دانشکده تربیت بدنی، ۱۳۹۴. کارشناسی ارشد، ایران، کرمانشاه.
۷. -رستمی، محمد صالح (۱۳۹۲)، طراحی و تدوین برنامه استراتژیک دو و میدانی در استان مازندران پایان نامه غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی . ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد.
۸. -غفوری، فرزاد. (۱۳۸۲). تعیین عوامل مؤثر بر گرایش مردم به ورزش همگانی و قهرمانی برای تعیین راهبردهای ورزش کشور، رساله دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس.
۹. -لطفی ایرج (۱۳۹۱)، بررسی وضعیت راهبردی ورزش همگانی استان کرمانشاه با استفاده از مدل ترکیبی *SWOT* و *AHP*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.
۱۰. مأوائی، حجت. (۱۳۹۸). طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی. پایان نامه دولتی. دانشگاه پیام نور. واحد کرمانشاه. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی.
۱۱. -مختاری مصطفی، (۱۳۹۳) طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان خراسان شمالی بر اساس مدل سوات، پایان نامه دولتی - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه گیلان - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۱۳۹۴. کارشناسی ارشد.
۱۲. -مهدی زاده، رحیمه و اندام، رضا. (۱۳۹۳). راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاه های ایران. مجله مطالعات مدیریت ورزشی. سال ششم، شماره ۲۲، صص: ۳۸-۱۵.
۱۳. میرکمالی، سید محمد؛ صحرانی بیرانوند، مهدی و رومیانی، یونس. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی در دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه های دولتی تهران ۴۵۳-۴۶۵. ۳. ۸، ورزشی مدیریت نشریه
۱۴. -نصیری، امید (۱۳۹۴)، طراحی استراتژی کاراته استان گیلان بر اساس تحلیل *SWOT* پایان نامه دولتی - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه گیلان - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی . ۱۳۹۴. کارشناسی ارشد.

15. Albahussain, S. A., EIPgaraihy, W. H., & Mobarak, A. K. M. (2016). Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance with the Mediating Role of Supply Chain Performance between them in Saudi Industrial Large Organization. Archives of Business Research, 4, 20-35.
16. Dang, L., Le, T., & Pham, T. (2021). The effect of strategic management accounting on business performance of sugar enterprises in Vietnam. Accounting, 7(5), 1085-1094.
17. Fauzi, T., Santosa, P., Purwanti, Y., & Nurhayati, N. (2021). The effect of internal elements of strategic management of organizational structure, management role and

- employee behavior on corporate mission. *Management Science Letters*, 11(4), 1189-1196.
18. Findıklı, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity the Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181. 377 – 387.
 19. KARLIS, G. (2006). THE FUTURE OF LEISURE, RECREATION AND SPORT IN CANADA: A SWOT.
 20. Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.
 21. FOR SMALL SIZED ENTERPRISES. THE SPORT JOURNAL, 9(2): 60-69.
 22. -Makoto Matlala, Bernardus van der Spuy, Sumayya Khan, Alec Moemi, Gert Oosthuizen, Fikile Mbalula (2012). “Strategic plan for the fiscal years 2012 – 2016,s; ۲۰۱۷.
 23. Mitra, N. (2021). Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: evidence from India. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 1-15.
 24. Rasouli, Akbar & Ketabchi Khoonsari, Mohammad Hossein & Ashja’ ar dalan, Shahrzad & Saraee, Forough & Ahmadi, Fateme Zahra. 2020. The Importance of Strategic Planning and Management in Health: A Systematic Review, *Journal of Health Management and Informatics*.
 25. Schmidt, Eduard & Walle, Steven Van de. 2022. Defending, prospecting or reacting? Strategic management during cutbacks in the Dutch penitentiary sector, *Financial Acc & Man*, 38:77–96