



## دانشکده علوم انسانی

گروه مدیریت

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

مدیریت صنعتی

تدوین استراتژی های ورزش استان هرمزگان با به کارگیری ماتریس  
SWOT و تکنیک های تصمیم گیری فازی

استاد راهنما:

دکترسید محمود زنجیرچی

استاد مشاور:

دکتر سید حسن نوربخش

پژوهش و نگارش: رضا عامری سیاهویی

پاییز ۱۳۹۱

تقدیم:

به پرازنه عاشقی که همواره مرا با شبنم های دعا سیراب ساخته و تنها خداوند، همان حاکم آشکار و پنهان دل ها، آگاه است که عاشقی من نسبت به آن تا بعدتر از بد درک هایم جاری و ساری خواهد بود. در اوج یقین، جلوه گری سیاهی مرکب همچون روشنی مهتاب در شب، می تواند به سفیدی کاغذهای در هم تنیده، زیبایی ویژه ای بخشد و با باوری ژرف، یک تقدیم عاشقانه این زیبایی را جادوان می سازد، پس تقدیم به مادر بزرگ عزیزم که دیگر در بین ما نیست و یادش گرام بخش وجودم است.

پس یاد می کنیم او را همیشه با ذکر فاتحه و صلواتی بر روحش.

و تقدیم به:

گوهران محبت و وجودم: پدر بزرگوارم، مادر فداکارم و همسر مهربانم؛

اسطوره های دوستی و همراهی: برادر و خواهرانم.

## شکر و قدرانی:

از استاد راهنمای گرامی ام، جناب آقای دکتر سید محمود زنجیرچی که بارها بهمانی های ارزشمند و اخلاق پسندیده مراد تهیه این پایان نامه یاری نمودند، کمال شکر را ابراز می دارم.

از استاد عزیز و بزرگوار جناب آقای دکتر سید حسن نورنخس به عنوان استاد مشاور به خاطر راهنمایی های دلسوزانه شان در طول زمان تحصیل و تدوین این پایان نامه قدرانی می نمایم.

## فصل اول: کلیات پژوهش

- ۱-۱- مقدمه ..... ۲
- ۲-۱- بیان مسأله و ضرورت انجام تحقیق ..... ۲
- ۳-۱- اهداف تحقیق ..... ۴
- ۴-۱- سؤالات پژوهشی ..... ۴
- ۵-۱- کاربرد نتایج تحقیق ..... ۵
- ۶-۱- قلمرو تحقیق ..... ۵
- ۱-۶-۱- قلمرو موضوعی ..... ۵
- ۲-۶-۱- قلمرو زمانی ..... ۵
- ۳-۶-۱- قلمرو مکانی ..... ۵
- ۷-۱- نوع تحقیق ..... ۶
- ۸-۱- روش تحقیق ..... ۶
- ۹-۱- جامعه و نمونه آماری تحقیق ..... ۶
- ۱۰-۱- ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها ..... ۷
- ۱۱-۱- روش‌ها و تکنیک‌های به کار گرفته شده ..... ۷
- ۱۲-۱- جمع‌بندی ..... ۷

## فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- ۱-۲- مقدمه ..... ۹
- ۲-۲- برنامه ..... ۹
- ۳-۲- برنامه ریزی ..... ۱۰
- ۲-۳-۱- ورودی و خروجی سیستم برنامه ریزی ..... ۱۱
- ۲-۳-۲- انواع برنامه ریزی ..... ۱۱
- ۲-۳-۲-۱- برنامه ریزی تاکتیکی ..... ۱۲
- ۲-۳-۲-۲- برنامه ریزی عملیاتی ..... ۱۲
- ۲-۳-۲-۳- برنامه ریزی راهبردی ..... ۱۲
- ۴-۲- راهبرد ..... ۱۳
- ۵-۲- برنامه ریزی راهبردی ..... ۱۵
- ۲-۵-۱- عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی راهبردی ..... ۱۵
- ۲-۵-۲- فواید برنامه ریزی راهبردی ..... ۱۷
- ۲-۵-۳- معایب نداشتن برنامه ریزی راهبردی ..... ۱۹
- ۲-۵-۴- انواع راهبرد ..... ۲۰
- ۲-۵-۴-۱- راهبردهای یکپارچگی ..... ۲۰
- ۲-۵-۴-۲- راهبردهای متمرکز ..... ۲۱
- ۲-۵-۴-۳- راهبردهای تنوع ..... ۲۱

- ۲۱ ..... ۲-۵-۴-۴- راهبردهای تدافعی
- ۲۲ ..... ۲-۵-۴-۵- راهبردهای مایکل پورتر
- ۲۳ ..... ۲-۵-۵- برنامه ریزی راهبردی و تفاوت آن با سایر روش های برنامه ریزی
- ۲۳ ..... ۲-۵-۱- تفاوت برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی بلند مدت
- ۲۵ ..... ۲-۵-۲- تفاوت برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی عملیاتی
- ۲۶ ..... ۲-۵-۶- زمان طراحی راهبرد
- ۲۷ ..... ۲-۶- مدیریت راهبردی
- ۲۷ ..... ۲-۶-۱- روند شکل گیری دیدگاه های مدیریت راهبردی
- ۳۰ ..... ۲-۶-۲- ویژگیهای مدیریت راهبردی
- ۳۱ ..... ۲-۶-۳- رویکردهای مدیریت راهبردی
- ۳۲ ..... ۲-۶-۳-۱- رویکرد برنامه ریزی یکپارچه شده (یکپاره)
- ۳۲ ..... ۲-۶-۳-۲- رویکرد تحقیق انطباق پذیری
- ۳۳ ..... ۲-۶-۳-۳- رویکرد شهود گرایی یا شم
- ۳۳ ..... ۲-۶-۳-۴- رویکرد مشخص نمودن عوامل راهبردی
- ۳۴ ..... ۲-۶-۳-۵- رویکرد انتخاب حیطه فعالیت مناسب
- ۳۴ ..... ۲-۶-۳-۶- رویکرد تقلید
- ۳۴ ..... ۲-۶-۴- الگوی مدیریت راهبردی

- ۳۵ ..... ۷-۲- اجزای برنامه ریزی راهبردی
- ۳۵ ..... ۱-۷-۲- ماموریت سازمان
- ۳۷ ..... ۱-۱-۷-۲- بیانیه ماموریت چیست؟
- ۳۹ ..... ۲-۱-۷-۲- اجزای تشکیل دهنده ماموریت
- ۴۲ ..... ۲-۷-۲- چشم انداز
- ۴۵ ..... ۱-۲-۷-۲- ضرورت چشم انداز در سازمان
- ۴۶ ..... ۲-۲-۷-۲- نحوه تدوین بیانیه چشم انداز سازمان
- ۴۸ ..... ۳-۷-۲- ارزش ها
- ۴۹ ..... ۱-۳-۷-۲- ضرورت ارزش ها در سازمان
- ۵۰ ..... ۲-۳-۷-۲- اجزای تشکیل دهنده ارزش
- ۵۱ ..... ۴-۴-۲- بررسی عوامل داخلی و خارجی
- ۵۱ ..... ۱-۴-۷-۲- تعریف محیط خارجی
- ۵۲ ..... ۱-۱-۴-۷-۲- بررسی محیط خارجی
- ۵۳ ..... ۲-۱-۴-۷-۲- عوامل محیط خارجی سازمان
- ۵۳ ..... ۱-۲-۱-۴-۷-۲- عوامل اقتصادی
- ۵۴ ..... ۲-۲-۱-۴-۷-۲- عوامل اجتماعی، فرهنگی و محیطی
- ۵۵ ..... ۳-۲-۱-۴-۷-۲- عوامل سیاسی، دولتی و قانونی

- ۵۵ ..... عوامل فن آوری ۴-۲-۱-۴-۷-۲
- ۵۶ ..... عوامل رقابتی ۵-۲-۱-۴-۷-۲
- ۵۷ ..... تعریف محیط داخلی سازمان ۲-۴-۷-۲
- ۵۸ ..... بررسی محیط داخلی سازمان ۱-۲-۴-۷-۲
- ۵۹ ..... عوامل محیط داخلی سازمان ۲-۲-۴-۷-۲
- ۵۹ ..... مدیریت ۱-۲-۲-۴-۷-۲
- ۶۰ ..... بازاریابی ۲-۲-۲-۴-۷-۲
- ۶۴ ..... مالی / حسابداری ۳-۲-۲-۴-۷-۲
- ۶۵ ..... عملیات / تولید ۴-۲-۲-۴-۷-۲
- ۶۶ ..... تحقیق و توسعه ۵-۲-۲-۴-۷-۲
- ۶۷ ..... سیستم اطلاعات رایانه ای ۶-۲-۲-۴-۷-۲
- ۶۸ ..... اهداف سازمان ۵-۷-۲
- ۷۰ ..... ضرورت اهداف راهبردی برای سازمان ۱-۵-۷-۲
- ۷۰ ..... الگوی تعیین اهداف راهبردی ۲-۵-۷-۲
- ۷۱ ..... ماتریس و راهبردهای SWOT ۶-۷-۲
- ۷۳ ..... چهارچوب مفهومی ارزیابی SWOT ۱-۶-۷-۲
- ۷۳ ..... تحقیقات مشابه انجام شده در ایران ۸-۲



- ۸۰-۹-۲- تربیت بدنی و ورزش ..... ۸۰
- ۸۱-۹-۲-۱- تعریف ورزش ..... ۸۱
- ۸۱-۹-۲-۲- ورزش از دیدگاه اسلام ..... ۸۱
- ۸۳-۹-۲-۳- فرازهایی از بیانات حضرت امام خمینی(ره) در مورد ورزش ..... ۸۳
- ۸۳-۹-۲-۴- فرازهایی از بیانات حضرت آیت الله خامنه ای(مدظله العالی) در مورد ورزش ..... ۸۳
- ۸۴-۹-۲-۵- ضرورت و اهمیت ورزش ..... ۸۴
- ۸۶-۹-۲-۶- تعاریف تربیت بدنی ..... ۸۶
- ۸۷-۹-۲-۷- تاریخچه تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ..... ۸۷
- ۸۸-۹-۲-۸- تاریخچه تربیت بدنی استان هرمزگان ..... ۸۸
- ۸۸-۹-۲-۹- رویکردهای تربیت بدنی و ورزش ..... ۸۸
- ۸۹-۹-۲-۱- توسعه ورزش به مثابه ابزار فرهنگی و تربیتی ..... ۸۹
- ۹۰-۹-۲-۲- ورزش مبتنی بر نخبگان ..... ۹۰
- ۹۰-۹-۲-۳- توسعه ورزش به مثابه صنعت ..... ۹۰
- ۹۰-۹-۲-۴- ورزش مبتنی بر جامعه ..... ۹۰
- ۹۱-۹-۲-۱۰- کارکردهای سازمان تربیت بدنی ..... ۹۱
- ۹۱-۹-۲-۱۰-۱- تربیت بعد علمی و عقلانی ..... ۹۱
- ۹۱-۹-۲-۱۰-۲- تربیت بعد اجتماعی ..... ۹۱

- ۹۲ ..... ۲-۹-۱۰-۳- تربیت بعد عاطفی
- ۹۲ ..... ۲-۹-۱۰-۴- تربیت بعد مهارتی
- ۹۳ ..... ۲-۹-۱۰-۵- تربیت بعد اخلاقی
- ۹۳ ..... ۲-۹-۱۰-۶- تربیت بعد جسمانی
- ۹۳ ..... ۲-۹-۱۱- اهمیت و ضرورت تدوین برنامه راهبردی در سازمان تربیت بدنی
- ۹۵ ..... ۲-۹-۱۲- تحقیقات انجام شده در سازمان تربیت بدنی

### فصل سوم: روش تحقیق

- ۱۰۳ ..... ۳-۱- مقدمه
- ۱۰۳ ..... ۳-۲- روش تحقیق
- ۱۰۴ ..... ۳-۳- فرآیند تحقیق
- ۱۰۷ ..... ۳-۴- جامعه آماری
- ۱۰۸ ..... ۳-۵- نمونه آماری
- ۱۰۸ ..... ۳-۶- روش گردآوری اطلاعات
- ۱۰۹ ..... ۳-۶-۱- مطالعات کتابخانه ای
- ۱۰۹ ..... ۳-۶-۲- مصاحبه
- ۱۱۰ ..... ۳-۶-۳- پرسشنامه
- ۱۱۰ ..... ۳-۷- ابزار گردآوری داده های پژوهش

- ۱۱۱ ..... ۸-۳- روایی پرسشنامه
- ۱۱۲ ..... ۹-۳- پایایی پرسشنامه
- ۱۱۳ ..... ۱۰-۳- روش ها و تکنیک های تجزیه و تحلیل
- ۱۱۳ ..... ۱-۱۰-۳- تکنیک دلفی
- ۱۱۴ ..... ۱-۱-۱۰-۳- انواع روش دلفی
- ۱۱۴ ..... ۲-۱-۱۰-۳- مراحل روش دلفی سنتی
- ۱۱۵ ..... ۲-۱۰-۳- نظریه فازی
- ۱۱۶ ..... ۳-۱۰-۳- روشهای تصمیم گیری چند معیاره فازی
- ۱۱۷ ..... ۴-۱۰-۳- تکنیک ویکور فازی
- ۱۲۰ ..... ۵-۱۰-۳- تکنیک دیمتل فازی
- ۱۲۲ ..... ۶-۱۰-۳- تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای فازی
- ۱۲۴ ..... ۱۱-۳- جمع بندی

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۱۲۶ ..... ۱-۴- مقدمه
- ۱۲۶ ..... ۲-۴- ماموریت سازمان
- ۱۳۰ ..... ۳-۴- چشم انداز سازمان
- ۱۳۲ ..... ۴-۴- ارزشهای سازمان

- ۱۳۲ ..... ۱-۴-۴ ارزشهای مذهبی
- ۱۳۳ ..... ۱-۴-۴ ارزشهای اجتماعی
- ۱۳۴ ..... ۱-۴-۴ ارزشهای سیاسی
- ۱۳۵ ..... ۱-۴-۴ ارزشهای اخلاقی
- ۱۳۶ ..... ۱-۴-۴ ارزشهای اقتصادی
- ۱۳۷ ..... ۱-۴-۴ ارزشهای زیبایی
- ۱۴۱ ..... ۵-۴-۵ تعیین عوامل داخلی - خارجی سازمان
- ۱۴۱ ..... ۱-۵-۴ تعیین عوامل خارجی
- ۱۴۱ ..... ۱-۱-۵-۴ فرصت های سازمان
- ۱۴۵ ..... ۲-۱-۵-۴ تهدیدهای سازمان
- ۱۵۰ ..... ۲-۵-۴ تعیین عوامل داخلی
- ۱۵۰ ..... ۱-۲-۵-۴ ضعف های سازمان
- ۱۵۴ ..... ۲-۲-۵-۴ قوت های سازمان
- ۱۵۷ ..... ۶-۴-۶ تعیین اهداف راهبردی سازمان
- ۱۶۰ ..... ۷-۴-۷ تجزیه و تحلیل SWOT
- ۱۶۱ ..... ۱-۷-۴ راهبرد SO
- ۱۶۲ ..... ۲-۷-۴ راهبرد ST

۱۶۴	..... WT - راهبرد ۳-۷-۴
۱۶۵	..... WO - راهبرد ۴-۷-۴
۱۶۶	..... ۸-۴- الویت بندی راهبرد ها
۱۶۸	..... ۹-۴- جمع بندی و نتیجه گیری

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۷۰	..... ۱-۵- مقدمه
۱۷۱	..... ۲-۵- نتایج توصیفی پردازش داده ها
۱۷۱	..... ۱-۲-۵- ماموریت سازمان
۱۷۲	..... ۲-۲-۵- چشم انداز سازمان
۱۷۲	..... ۳-۲-۵- ارزش سازمان
۱۷۳	..... ۴-۲-۵- عوامل داخلی و خارجی
۱۷۳	..... ۱-۴-۲-۵- فرصت
۱۷۳	..... ۲-۴-۲-۵- تهدید
۱۷۴	..... ۳-۴-۲-۵- قوت
۱۷۴	..... ۴-۴-۲-۵- ضعف
۱۷۵	..... ۵-۲-۵- اهداف راهبردی
۱۷۵	..... ۶-۲-۵- راهبردهای سازمان

- ۱۷۶..... ۳-۵- پیشنهاد برای تحقیقات آینده
- ۱۷۷..... ۴-۵- جمع بندی
- ۱۷۹..... پرسشنامه
- ۱۸۱..... منابع فارسی
- ۱۸۸..... منابع انگلیسی

### جدول ها

- ۱۲۱..... جدول ۳-۱: تناظر عبارات کلامی با مقادیر کلامی
- ۱۲۳..... جدول ۳-۲: مقیاس کیفی برای مقایسه زوجی در تحلیل سلسله مراتبی و شبکه ای
- ۱۲۶..... جدول ۴-۱: محاسبه مقادیر شاخص های ماموریت سازمان با استفاده از تکنیک ویکور فازی
- ۱۲۷..... جدول ۴-۲: رتبه بندی مقادیر شاخص ویکور ماموریت های سازمان بدون در نظر گرفتن بعد
- ۱۲۹..... جدول ۴-۳: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ماموریت بر یکدیگر
- ۱۳۱..... جدول ۴-۴: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های چشم انداز بر یکدیگر
- ۱۳۲..... جدول ۴-۵: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ارزش مذهبی بر یکدیگر
- ۱۳۳..... جدول ۴-۶: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ارزش اجتماعی بر یکدیگر
- ۱۳۴..... جدول ۴-۷: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ارزش سیاسی بر یکدیگر
- ۱۳۵..... جدول ۴-۸: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ارزش اخلاقی بر یکدیگر
- ۱۳۶..... جدول ۴-۹: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ارزش اقتصادی بر یکدیگر

- جدول ۴-۱۰: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ارزش زیبایی بر یکدیگر.....۱۳۷
- جدول ۴-۱۱: عبارات کلامی و اعداد فازی متناظر.....۱۴۰
- جدول ۴-۱۲: ارجحیت کلی شاخص های ارزش های سازمان.....۱۴۰
- جدول ۴-۱۳: محاسبه مقادیر شاخص های فرصت سازمان با استفاده از تکنیک ویکور فازی.....۱۴۲
- جدول ۴-۱۴: رتبه بندی مقادیر شاخص ویکور فرصت های سازمان بدون در نظر گرفتن بعد.....۱۴۳
- جدول ۴-۱۵: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های فرصت ها بر یکدیگر.....۱۴۴
- جدول ۴-۱۶: محاسبه مقادیر شاخص های تهدید سازمان با استفاده از تکنیک ویکور فازی.....۱۴۵
- جدول ۴-۱۷: رتبه بندی مقادیر شاخص ویکور تهدیدهای سازمان بدون در نظر گرفتن بعد.....۱۴۷
- جدول ۴-۱۸: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های تهدید ها بر یکدیگر.....۱۴۹
- جدول ۴-۱۹: محاسبه مقادیر شاخص های ضعف سازمان با استفاده از تکنیک ویکور فازی.....۱۵۰
- جدول ۴-۲۰: رتبه بندی مقادیر شاخص ویکور ضعف های سازمان بدون در نظر گرفتن بعد.....۱۵۱
- جدول ۴-۲۱: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های ضعف ها بر یکدیگر.....۱۵۳
- جدول ۴-۲۲: محاسبه مقادیر شاخص های قوت سازمان با استفاده از تکنیک ویکور فازی.....۱۵۴
- جدول ۴-۲۳: رتبه بندی مقادیر شاخص ویکور قوت های سازمان بدون در نظر گرفتن بعد.....۱۵۵
- جدول ۴-۲۴: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های قوت بر یکدیگر.....۱۵۶
- جدول ۴-۲۵: محاسبه مقادیر شاخص های اهداف سازمان با استفاده از تکنیک ویکور فازی.....۱۵۷
- جدول ۴-۲۶: رتبه بندی مقادیر شاخص ویکور اهداف سازمان بدون در نظر گرفتن بعد.....۱۵۸

- جدول ۴-۲۷: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های اهداف راهبردی بر یکدیگر.....۱۵۹
- جدول ۴-۲۷: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های راهبردهای SO بر یکدیگر.....۱۶۱
- جدول ۴-۲۸: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های های راهبردهای ST بر یکدیگر..... ۱۶۲
- جدول ۴-۲۹: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های راهبردهای WT بر یکدیگر.....۱۶۴
- جدول ۴-۳۰: محاسبه مقادیر نفوذ شاخص های راهبردهای WO بر یکدیگر.....۱۶۵
- جدول ۴-۳۱: ارجحیت کلی شاخص های راهبرد سازمان.....۱۶۸
- جدول ۵-۱: مهم ترین ارزش های سازمان تربیت بدنی استان هرمزگان.....۱۷۲
- جدول ۵-۲: مهم ترین راهبرد ها سازمان تربیت بدنی استان هرمزگان.....۱۷۵

### نمودارها

- نمودار ۲-۱: الگوی جامع مدیریت راهبردی دیوید.....۳۵
- نمودار ۲-۲: چهارچوب مفهومی ارزیابی SWOT برای یک سازمان.....۷۳
- نمودار ۴-۱: نمودار پارتو مقادیر شاخص ویکور ماموریت های سازمان.....۱۲۸
- نمودار ۴-۲: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ماموریت های سازمان.....۱۳۰
- نمودار ۴-۳: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم چشم اندازهای سازمان.....۱۳۱
- نمودار ۴-۴: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ارزش های مذهبی.....۱۳۳
- نمودار ۴-۵: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ارزش های اجتماعی.....۱۳۴



- نمودار ۴-۶: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ارزش های سیاسی.....۱۳۵
- نمودار ۴-۷: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ارزش های اخلاقی.....۱۳۶
- نمودار ۴-۸: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ارزش های اقتصادی.....۱۳۷
- نمودار ۴-۹: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ارزش های زیبایی.....۱۳۸
- نمودار ۴-۱۰: مدل فرآیند تحلیل شبکه ای برای ارزش های سازمان تربیت بدنی.....۱۳۹
- نمودار ۴-۱۱: نمودار پارتو مقادیر شاخص ویکور فرصت های سازمان.....۱۴۳
- نمودار ۴-۱۲: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم فرصت های سازمان.....۱۴۵
- نمودار ۴-۱۳: نمودار پارتو مقادیر شاخص ویکور تهدیدهای سازمان.....۱۴۸
- نمودار ۴-۱۴: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم تهدیدهای سازمان.....۱۴۹
- نمودار ۴-۱۵: نمودار پارتو مقادیر شاخص ویکور ضعف های سازمان.....۱۵۲
- نمودار ۴-۱۶: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم ضعف های سازمان.....۱۵۴
- نمودار ۴-۱۷: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم قوت های سازمان.....۱۵۶
- نمودار ۴-۱۸: نمودار پارتو مقادیر شاخص ویکور فازی اهداف راهبردی.....۱۵۸
- نمودار ۴-۱۹: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم اهداف راهبردی سازمان.....۱۶۰
- نمودار ۴-۲۰: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم راهبردهای SO سازمان.....۱۶۱
- نمودار ۴-۲۱: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم راهبردهای ST سازمان.....۱۶۳
- نمودار ۴-۲۲: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم راهبردهای WT سازمان.....۱۶۴

نمودار ۴-۲۳: نمودار دکارتی حاصل از روابط مستقیم و غیرمستقیم راهبردهای WO سازمان.. ۱۶۵

نمودار ۴-۲۴: مدل فرآیند تحلیل شبکه ای برای راهبردهای سازمان تربیت بدنی..... ۱۶۷

فصل اول

کلیات پژوهش

## ۱-۱- مقدمه

در قرن بیست و یکم مدیران با چالش هایی با ابعاد گسترده روبه رو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن، افزایش تغییر و تحول تکنولوژی، مشتری مداری و... شدت و تنوع رقابت بین سازمان ها را افزایش داده است. امروزه بیش از هر زمان دیگری موجودیت سازمانها دستخوش تغییر قرار گرفته است، زیرا تغییرات بسیار سریع انجام می شود؛ بنابراین برای اینکه سازمان ها بتوانند از این گرداب جان سالم به در ببرند باید پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبرو گردند و مدیریت راهبردی بهترین ابزار برای تمام سازمان هایی است که درصدد هستند بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه و فعال در شکل دهی اهداف خود داشته باشند.

مدیریت و برنامه ریزی راهبردی به سازمان این امکان را می دهد که با شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه برنامه ریزی باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای انجام شود که اعمال نفوذ نماید (نه تنها اینکه فقط در برابر کنش ها واکنش نشان بدهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد.

این فصل به بررسی کلیات تحقیق اختصاص یافته است. ابتدا مسأله تحقیق و ضرورت انجام تحقیق بیان می گردد. سپس به طور مختصر به اهمیت و ضرورت انجام تحقیق و اهداف و سؤالات پژوهشی پرداخته شده، و در ادامه به طور خلاصه به نوع تحقیق، روش انجام تحقیق، جامعه آماری تحقیق، ابزار گردآوری داده ها و به روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات اشاره می شود.

## ۱-۲- بیان مسأله و ضرورت انجام تحقیق

تغییرات شگرف امروزی همه سازمان ها از جمله سازمان تربیت بدنی را تحت تاثیر خود قرار داده است. شدت تغییرات محیطی امروز به گونه ای است که سازمان ها برای بقا باید در نبرد دائمی به سر می برند. و در این عرصه ارائه خدمات با بهترین کیفیت نقش تعیین کننده ای دارد. در چنین شرایطی برنامه ریزی راهبردی و انتخاب راهبرد مناسب برای سازمان ها به عنوان ابزار