

مدیریت ورزشی _ بهمن و اسفند ۱۳۹۵
دوره ۸، شماره ۶، ص: ۹۰۵-۸۹۱
تاریخ دریافت: ۹۴ / ۰۶ / ۱۶
تاریخ پذیرش: ۹۴ / ۱۲ / ۱۵

آسیب شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش براساس مدل SWOT

همایون عباسی^۱ - سعید خانمرادی^{۲*} - حسین عیدی^۳

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، آسیب شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش براساس مدل SWOT بود. در پژوهشی توصیفی - پیمایشی، جامعه آماری؛ مدیران، معاونان و کارکنان ادارات مذکور، رؤسا و نواب رئیس هیأت های ورزشی (۱۸۶ نفر)، بودند. نمونه برابر جامعه و به شیوه تمام شمار بود و ۱۵۰ نفر به پرسشنامه ها پاسخ دادند. از پرسشنامه محقق ساخته SWOT، که روایی آن توسط ۱۰ نفر از خبرگان ورزشی و پایایی آن با آلفای کرونباخ ($\alpha=0.93$) تأیید شد، استفاده گردید. برای تحلیل داده ها از شاخص های توصیفی، مقایسه میانگین ها، آزمون فریدمن و برای تعیین موقعیت راهبردی از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، و داخلی و خارجی (IE) استفاده شد. یافته ها، شامل ۱۵ نقطه قوت، ۱۶ نقطه ضعف، ۱۴ فرصت و ۱۴ تهدید؛ با موقعیت راهبردی (WO) استراتژی محافظه کارانه بود. در نتیجه، سیاستگذاران این سازمان باید از فرصت های موجود محیطی برای از بین بردن ضعف های داخلی آن استفاده کنند.

واژه های کلیدی

اداره کل، تحلیل سوات، کرمانشاه، ماتریس ارزیابی، موقعیت راهبردی.

مقدمه

ورزش در تمام دوران زندگی مهم است و علاوه بر آنکه موجب می‌شود افراد مکان مناسبی برای گذراندن اوقات فراغت خود داشته باشند، در تأمین سلامت جسمی و روحی نیز تأثیر بسیار دارد (۷). مؤلفه‌های اصلی ورزش شامل ورزش همگانی و تفریحی، ورزش پرورشی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای است (۲). ورزش همگانی در واقع کوششی برای رواج دادن ورزش بین تمام اقشار جامعه است (۲۰). یکی از ابعاد ورزش که می‌تواند انگیزه‌های مناسبی برای ورزش کردن در افراد جامعه به‌ویژه جوانان ایجاد کند، ورزش قهرمانی است. روند صحیح حرکت در راستای ارتقای سطح ورزش قهرمانی می‌تواند متضمن ارائه راهکارها برای پیشرفت آن ورزش و همچنین شناسایی مشکلات و ضعف‌های پیش روی آن باشد (۱۵). ادارات ورزش و جوانان، عهده‌دار امور مربوط به وزارت ورزش و جوانان در استان‌ها هستند و کلیه فعالیت‌های ورزشی یک استان را به‌عهده دارند (۹). عمده‌ترین وظایف ادارات مذکور توسعه و تعمیم ورزش در سطح استان، پرورش نیروی بدنی در افراد، تقویت روحیه سالم در افراد، تعلیم و تربیت مربی ورزش، تأسیس، تجهیز و اداره ورزشگاه‌ها، تهیه و تنظیم برنامه‌های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش است (۱۲). مبنای برنامه‌ریزی راهبردی مدل SWOT است که در لغت معادل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات است و در اصطلاح هم فرایند شناسایی، بررسی و ارزیابی متغیرهای مؤثر و بالقوه داخلی و محیطی را شامل می‌شود (۱۳). تجزیه و تحلیل SWOT به‌طور گسترده در برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود (۱۸). تجزیه و تحلیل SWOT به‌طور گسترده‌ای برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی برای رسیدن به رویکردی سیستماتیک و پشتیبانی برای موقعیت‌های تصمیم‌گیری به‌کار می‌رود (۱۹). تجزیه و تحلیل SWOT شامل بررسی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل خارجی) مربوط به یک مورد خاص می‌شود. SWOT همچنین چارچوبی برای استخراج استراتژی‌ها مبتنی بر ترکیبی امیدوارکننده از مشاهده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فراهم می‌کند (۲۲). نکته اساسی در مورد تجزیه و تحلیل SWOT این است که براساس تمرین و عمل پدید می‌آید و فاقد پایه تئوریکال است (۲۱). در عین حال SWOT در بسیاری از نواحی مانند سلامت، آموزش و کار اجتماعی استفاده شده است (۲۳). برای تدوین برنامه راهبردی، از چارچوب جامع تدوین راهبردی استفاده می‌شود که چهار مرحله دارد:

مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین می‌شود؛

مرحله ورودی: اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۲ مشخص می‌شود؛

مرحله مقایسه: برای توازن و تطبیق مراحل قبلی است و ابزارهای مورد استفاده در این مرحله برای تطبیق عوامل عبارت‌اند از: ماتریس SWOT و ماتریس داخلی و خارجی (IE)^۳؛

مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۴، گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده از نظر جذابیت بررسی می‌شود (۱).

تجزیه و تحلیل SWOT می‌تواند مبنای خوبی برای ارزیابی و تدوین راهبرد باشد. به طور کلی چهار نوع راهبرد در ماتریس SWOT وجود دارد: SO (قوت، فرصت)، WO (ضعف، فرصت)، ST (قوت، تهدید)، WT (ضعف، تهدید). استراتژی WO غلبه بر ضعف‌های داخلی را با سرمایه‌گذاری در فرصت‌های خارجی به دست می‌دهد. راهبردهای ST استفاده از نقاط قوت یک شرکت برای جلوگیری یا کاهش تأثیر تهدیدات خارجی را نشان می‌دهد. راهبردهای WT تاکتیک‌های دفاعی در کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدات زیست‌محیطی و راهبرد SO بهترین شرایط در یک سازمان را نشان می‌دهد (۱۷). نصیرزاده (۱۳۸۷)، در تحقیقی به تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان پرداخت و با استفاده از تحلیل SWOT جایگاه ورزش قهرمانی استان کرمان را در منطقه SO شناسایی کرد (۱۱). غفرانی و همکاران (۱۳۸۹) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان پس از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و استفاده از ماتریس‌های راهبردی به این نتیجه رسیدند که اداره کل تربیت بدنی استان سیستان باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استفاده کند (۸). سواری و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن» به این نتیجه رسیدند که جایگاه راهبردی استان در منطقه راهبردی WT قرار دارد (۴). سیف‌پناهی، شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان به این نتیجه رسیدند که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان در منطقه WT قرار دارد (۵). علی‌آبادی و همکاران (۲۰۱۲)، در تحلیل

1. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
2. External Factor Evaluation (EFE) Matrix
3. Internal- External (IE) Matrix
4. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

SWOT از موقعیت راهبردی روابط عمومی وزارت ورزش و جوانان ایران به این نتیجه رسیدند که موقعیت راهبردی وزارت ورزش و جوانان ایران در منطقه WO قرار دارد (۱۴).

یکی از نکات مهم، میزان کارآمدی منابع استفاده شده در حوزه فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی است. براساس شواهد افزایش هزینه‌ها در ادارات ورزش و جوانان و به عبارتی اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها در قبال بازده و فراورده‌های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت‌های آن است. در ایران، عملکرد ادارات ورزش و جوانان از نظر کمی و کیفی در سطح مطلوب و قابل قبولی نیست و بر سر راه آنها مشکلات بسیاری وجود دارد که به پایین آمدن سطح کیفی فعالیت‌های آنها منجر شده است. از آنجا که ادارات ورزش و جوانان از جمله مراکز مهم توسعه ورزش و ارائه خدمات در بخش ورزش و جوانان هستند، محقق بر آن شد تا به آسیب‌شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش براساس مدل SWOT بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه و رؤسا و نواب رئیس هیأت‌های ورزشی استان کرمانشاه بودند (۱۸۶ نفر). با توجه به وضعیت جامعه آماری، نمونه برابر با جامعه و به صورت تمام‌شمار انتخاب شدند و در نهایت ۱۵۰ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مرور ادبیات پیشینه تحقیق و مصاحبه استفاده شد. سپس پرسشنامه محقق‌ساخته SWOT شامل ۵۹ گویه (۱۵ نقطه قوت، ۱۶ نقطه ضعف، ۱۴ فرصت و ۱۴ تهدید) تهیه شد. این پرسشنامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، نظری ندارم (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵) طراحی شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از متخصصان و استادان مدیریت ورزشی و پایایی آن براساس ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha=0/93$) محاسبه و تأیید شد. در این تحقیق داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در بخش آمار توصیفی (فراوانی، میانگین) و در بخش آمار استنباطی از آزمون تحلیل رتبه‌ای فریدمن استفاده شد. در ادامه طی جلساتی که با متخصصان تربیت بدنی و ورزش استان شامل برخی از اعضای کمیته راهبردی ورزش استان، مسئولان اداره کل ورزش و جوانان یا متخصصان مدیریت ورزشی که به نوعی در تعیین مأموریت اداره کل ورزش و جوانان نقش داشتند و بر وضعیت اداره کل

ورزش و جوانان استان کرمانشاه اشراف کامل داشتند (در مجموع ۱۴ نفر)، به تعیین ضریب اهمیت و رتبه گویه‌های SWOT پرداخته شد و با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)، به تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش پرداخته شد و در ادامه با برگزاری جلسات با مسئولان ذکرشده در بالا ماتریس SWOT به منظور ارائه راهکار مناسب ارائه شد.

یافته‌ها

در جدول ۱، تحلیل توصیفی آزمودنی‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. تحلیل توصیفی آزمودنی‌ها

شاخص	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸۲	۵۴/۷
	زن	۶۸	۴۵/۳
سن	زیر ۳۰ سال	۲۱	۱۴
	۳۱-۴۰	۸۷	۵۸
	۴۱-۵۰	۳۱	۲۰/۷
	۵۰ به بالا	۱۱	۷/۳
پست سازمانی	معاون	۸	۵/۳
	کارشناس	۶۶	۴۴
	رئیس	۳۰	۲۰
تحصیلات	نایب رئیس	۴۶	۳۰/۷
	کاردانی و پایین‌تر	۴۹	۳۲/۷
	کارشناسی	۶۱	۴۰/۷
سابقه خدمت	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴۰	۲۶/۷
	کمتر از ۵ سال	۴۸	۳۲
	۶-۱۰	۵۳	۳۵/۳
	۱۱-۱۵	۳۹	۲۶
	۱۶ سال به بالا	۱۰	۶/۷

جدول ۲. نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن

فهرست	مجذور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	میانگین رتبه ای	نتیجه آزمون
ضعف	۷۹/۷۰	۳	۰/۰۰۱	۳/۰۵	تفاوت معنادار بین گویه‌ها
قوت	۷۹/۷۰	۳	۰/۰۰۱	۲/۸۶	تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فرصت	۷۹/۷۰	۳	۰/۰۰۱	۲/۰۰	تفاوت معنادار بین گویه‌ها
تهدید	۷۹/۷۰	۳	۰/۰۰۱	۲/۰۹	تفاوت معنادار بین گویه‌ها

با توجه به داده‌های جدول ۲، رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش معنادار ($P < 0/05$) است. بنابراین رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید این اداره کل در حوزه ورزش در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش

ردیف	گویه قوت‌ها	میانگین رتبه‌ای	ردیف	گویه ضعف‌ها	میانگین رتبه‌ای
S1	وجود استعدادهاى نخبه ورزشى در رده‌هاى پایه ورزش استان	۹/۲۲	W1	نبود منابع درآمد برای هیأت‌های استان و وابستگی به منابع اداره کل	۹/۹۲
S2	کسب موفقیت در برخی رشته‌های ورزشی در سال‌های اخیر	۸/۹۳	W2	فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه	۹/۷۵
S3	حضور تیم‌های استان در مسابقات قهرمانی کشور	۸/۸۵	W3	کمبود امکانات و سالن‌های ورزشی برای ورزش بانوان	۹/۵۷
S4	افزایش دانش و آگاهی جامعه در مورد ورزش همگانی	۸/۶۹	W4	عدم تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان برای شرکت در مسابقات	۹/۲۶
S5	برگزاری رویدادهای ورزشی گسترده از جمله پیاده‌روی خانوادگی و ..	۸/۳۶	W5	عدم تشکیل مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس	۹/۰۱
S6	توجه ویژه به رسانه ملی و سایر رسانه‌ها به ورزش همگانی	۷/۹۸	W6	فقدان نظام شایسته‌سالاری در ورزش استان	۸/۹۸
S7	وجود رشته‌های ورزشی متعدد با ماهیت همگانی	۷/۹۶	W7	حاکمیت تفکر مدیریت سنتی در بدنه هیأت‌های ورزشی وابسته	۸/۶۱
S8	تعدد مکان‌های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل	۷/۹۵	W8	کم‌ارزش تلقی شدن قهرمانی‌های ورزشکاران در رسانه‌های استان	۸/۴۴
S9	همکاری شهرداری‌های و سایر نهادها در توسعه ورزش همگانی	۷/۹۴	W9	فرهنگ ضعیف و عدم شناخت مردم از جایگاه ورزش همگانی به‌عنوان یک ضرورت	۸/۲۷
S10	به‌کارگیری فناوری جدید در آموزش مربیان توسط اداره کل	۷/۷۶	W10	ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی	۸/۳۰
S11	برخوردارى از ذخیره ارزشمند منابع خبره انسانی و باتجربه	۷/۶۳	W11	کمبود سهم ورزش همگانی از اعتبارات دولتی از سوی وزارت ورزش و جوانان	۷/۹۲
S12	افزایش تعداد ورزش‌ها و هیأت‌های فعال در استان در سال‌های اخیر	۷/۵۸	W12	امکانات و تجهیزات اندک اداره کل ورزش و جوانان در توسعه ورزش همگانی	۷/۹۱
S13	وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب در بدنه اداره کل	۷/۴۳	W13	عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش همگانی	۷/۹۰
S14	تشکیل شورای راهبردی ورزشی استان از نیروهای متخصص علمی	۷/۱۹	W14	ضعف نظام ارتباطی و اطلاعاتی در اداره کل ورزش و جوانان	۷/۵۲
S15	انگیزه‌های فردی و سازمانی کارکنان به توسعه ورزش همگانی	۶/۳۸	W15	عدم سازماندهی و تشکیل کمیسیون ورزش همگانی در اداره کل ورزش و جوانان	۷/۳۶
			W16	فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادهاى ورزشى در استان	۷/۳۴

جدول ۴. رتبه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش

ردیف	گویه فرصت‌ها	میانگین رتبه‌ای	ردیف	گویه تهدیدها	میانگین رتبه‌ای
O1	تنوع آب‌وهوایی چهارگانه استان و وجود جاذبه‌های طبیعی برای فعالیت‌های ورزشی	۸/۱۴	T1	عدم برگزاری رویدادهای بین‌المللی ورزشی به میزبانی کرمانشاه	۸/۶۷
O2	حضور برخی از مربیان، داوران و مدیران بومی استان در سطوح ملی	۸/۰۲	T2	بی‌توجهی خیرین استان به ساخت فضاهای ورزشی	۸/۵۳
O3	استقبال شایان اقبال مردم از همایش‌های پیاده‌روی خانوادگی هر هفته در استان	۸/۰۰	T3	نبود نظام برنامه‌ریزی منسجم در جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی	۸/۰۲
O4	وجود افراد داوطلب ورزشی به‌ویژه در زمینه مربیگری	۷/۹۸	T4	رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتاری ناخواسته به محیط‌های ورزشی	۷/۹۹
O5	حضور برخی از تیم‌های ورزشی استان در لیگ کشور (مانند تیم فوتبال راهیان)	۷/۸۴	T5	نرخ بیکاری در میان نیروهای دانش‌آموخته رشته تربیت بدنی در استان	۷/۹۶
O6	تأکید قانون اساسی بر توسعه و گسترش رایگان فعالیت‌های تربیت بدنی	۷/۷۱	T6	شناخت ناکافی از ظرفیت‌های بین‌المللی حوزه ورزش‌های همگانی و فعالیت‌های بدنی عمومی	۷/۹۵
O7	ایجاد دیدگاه‌های جدید سازمان‌های کلیدی استان نسبت به ترویج ورزش‌های همگانی	۷/۶۶	T7	قدرت جذب نخبگان ورزشی استان توسط استان‌های دیگر	۷/۶۷
O8	فراهم شدن امکان بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات، سازمان‌ها و نهادها با تنظیم تفاهم‌نامه همکاری فی مابین	۷/۵۵	T8	تغییرات پی‌درپی مدیران ورزشی استان	۷/۵۴
O9	تعدد دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی در استان	۷/۵۰	T9	تغییر روش زندگی مردم استان و افزایش زندگی ماشینی و غیر فعال	۷/۳۷
O10	برخوردار بودن از مؤسسات و مراکز آموزش عالی در رشته تربیت بدنی در سطوح مختلف در استان	۷/۴۶	T10	به مخاطره افتادن جنبه‌های اخلاقی و فرهنگی ورزش قهرمانی به دلیل تهاجمات فرهنگی	۷/۰۶
O11	جمعیت بیشتر جوانان ورزشکار در استان	۶/۸۷	T11	در نظر نگرفتن بودجه کافی توسط اداره کل برای ورزش قهرمانی	۶/۷۸
O12	حمایت و نظارت مسئولان عالی بر توسعه ورزش همگانی	۶/۶۶	T12	عدم تشکیل جلسات مشترک بین سازمان‌ها و ارگان‌های فعال در ورزش‌های همگانی	۶/۶۲
O13	نگرش اداره کل به فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل سازنده روانی، جسمانی، فرهنگی، تربیتی، اخلاقی	۶/۳۱	T13	موانع فرهنگی و اجتماعی بانوان برای شرکت در ورزش قهرمانی	۶/۵۴
O14	معافیت‌های مالیاتی برای بخش خصوصی در جهت سرمایه‌گذاری در ورزش	۶/۲۹	T14	ناکافی بودن کمی و کیفی احراز کرسی‌های آسیایی، جهانی و المپیک در حوزه ورزش همگانی توسط مسئولان و کارشناسان	۶/۳۱

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	گویه ضعفا	ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	گویه قوتها
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W7	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	S1
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W8	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	S2
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W9	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	S3
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W10	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S4
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W11	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S5
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W12	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S6
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W13	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	S7
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W14	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S8
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W15	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S9
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	W16	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	S10
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W1	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	S11
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W2	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	S12
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W3	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S13
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W4	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S14
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W5	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	S15
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W6				
۲/۴۴		∑۱					جمع نمره ماتریس ارزیابی داخلی
∑							

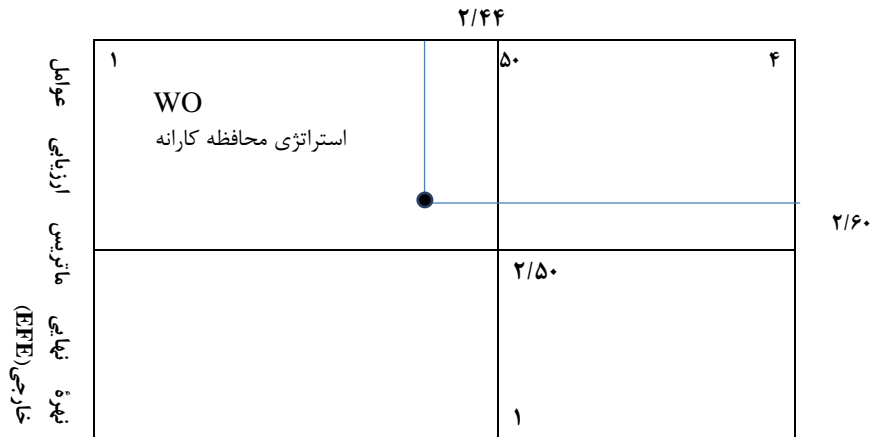
با توجه جدول ۵، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برابر با ۲/۴۴ است.

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	گویه تهدیدها	ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	گویه فرصتها
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T7	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O1
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T8	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O2
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T9	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O3
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T10	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O4
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T11	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O5
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T12	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O6
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T13	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O7
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	T14	۰/۱۶	۴	۰/۰۴	O8
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T1	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O9
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T2	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O10
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T3	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O11
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T4	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	O12
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T5	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	O13
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	T6	۰/۰۳	۳	۰/۰۱	O14
۲/۶۰		∑۱					جمع نمره ماتریس ارزیابی خارجی
∑							

با توجه به داده‌های جدول ۶، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برابر با ۲/۶۰ است.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



شکل ۱. تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش

پس از تعیین نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (۲/۴۴)، و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) (۲/۶۰)، با استفاده از ماتریس داخلی و خارجی (IE) (شکل ۱) مشخص شد موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش در منطقه WO (راهبرد محافظه‌کارانه) قرار دارد. با برابری و قرار دادن گویه‌های چهارگانه در مقابل یکدیگر راهکارهای زیر در ماتریس SWOT ارائه می‌شود:

جدول ۷. ماتریس SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش

نقاط قوت (S)		داخلی
نقاط ضعف (W)		خارجی
استراتژی‌های WO		فرصت‌ها (O)
W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, W12, W13, W14, W15, W16	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O14
D: درآمدزایی و صرفه‌جویی در هزینه‌ها با استفاده از منابعی مانند داوطلبان، معافیت مالیاتی، جوانان ورزشکار، تحصیلکردگان تربیت بدنی، تفاهم‌نامه با سایر ادارات، تیم‌های حاضر در لیگ کشور، جذب حامی مالی (W1, W13, W11, W12, W10, O4, O5, O8, O9, O10, O11, O14,	A: استفاده از موقعیت جغرافیایی مناسب و مربیان بانگیزه استان در جهت پرورش استعدادهاى نخبه و در نهایت حضور تیم‌های قدرتمند (S1, S2, S3, O1, O2, O5) B: گسترش هرچه بیشتر ورزش همگانی با توجه به رسانه ملی، افزایش آگاهی مردم، رشته‌های متعدد، پیاده‌روی‌های خانوادگی و استقبال شایان مردم،	

ادامه جدول ۷. ماتریس SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش		
داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15	W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, W12, W13, W14, W15, W16
خارجی	فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های WO
	تأکید قانون اساسی، تنوع آب‌وهوایی، دیدگاه جدید سازمان‌ها، همکاری سایر نهادها (S4, S5, S6, S7, O1, O3, O6, O7, O12, O15)	E: نگرش و حمایت مسئولان عالی به فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل سازنده برای جبران ضعف ورزش همگانی مانند کمبود امکانات بانوان، تفکر سنتی، عدم شناخت جایگاه ورزش همگانی، کمبود امکانات ورزش همگانی (O3, O7, O12, O13, W3, W7, W9, W11, W12, W14, W15)
	C: گسترش ورزش قهرمانی با توجه به تعدد مکان ورزشی، افراد داوطلب مربیگری، همکاری فی مابین نهادها، تحصیل‌کردگان تربیت بدنی، جوانان ورزشکار، معافیت مالیاتی بخش خصوصی، فناوری جدید، منابع انسانی، تشکیل شورای راهبردی (S8, S10, S11, S12, S13, S14, O8, O9, O10, O11, O13, O14)	F: استفاده از تنوع آب‌وهوایی استان و مربیان مجرب و تأکید بر ورزش رایگان جهت جبران ضعف ورزش قهرمانی مانند عدم نخبه‌پروری، بی‌توجهی به قهرمانان و نبود استعدادیابی صحیح (O1, O2, O6, W2, W4, W5, W6, W8, W16)
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
	G: توجه ویژه به مقوله اخلاق و فرهنگ و دانش و آگاهی در بعد ورزش همگانی و قهرمانی (T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T13, S4, S6, S9, S10, S11, S13, S15)	I: استقرار نظام جامع شناسایی نیروهای متخصص و کارآزموده (ورزشکاران، مربیان، مدیران و کارکنان) جهت توسعه ورزش همگانی و قهرمانی (T2, T4, T7, T10, T12, W2, W5, W6, W8, W11, W16)
	H: استفاده از بعد تبلیغاتی مسابقات ورزشی و موفقیت‌های مدال آوران استان و هیأت‌های ورزشی فعال جهت جذب منابع مالی از خیرین و سایر سازمان‌های استان (T1, T2, T3, T11, T12, T13, S1, S2, S3, S12)	

در جدول ۷، با توجه به مناطق چهارگانه راهبردی (SO، ST، WO و WT) راهبردهای مورد نظر برای هر منطقه در قالب ماتریس SWOT ارائه شد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که مدل SWOT به سیاستگذاران سازمان برای شناسایی تخصص به‌عنوان قوت و فرصت و کاستی‌های درون محیط داخلی و خارجی به‌عنوان ضعف و تهدید کمک می‌کند. با تشخیص نواحی‌ای که در آن کمبود تخصص وجود دارد، می‌توان از استراتژی مناسبی برای غلبه بر این کاستی‌ها استفاده شود و در نتیجه این امر به بازده کلی و اثربخشی فرایند برنامه‌ریزی منجر می‌شود (۲۴). بنابراین هدف از این تحقیق آسیب‌شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش با استفاده از مدل SWOT بود. یافته‌های تحقیق پانزده نقطه قوت را شناسایی کرد که مهم‌ترین نقطه قوت، وجود استعدادهای نخبه ورزشی در رده‌های پایه ورزش استان است؛ این یافته با نتایج تحقیق رشدلیمیر و همکاران (۱۳۹۲) که در تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی مهم‌ترین نقطه قوت را وجود استعدادهای ورزشی در استان شناسایی کردند، همسوست (۳). در تفسیر این یافته می‌توان گفت در سال‌های اخیر در استان کرمانشاه مراکز و سالن‌ها و باشگاه‌های مختلفی در سطح استان شروع به فعالیت کرده و با استفاده از مربیان مستعد موجب جذب تعداد بی‌شماری از نوجوانان و نونهالان شده‌اند. همچنین علاقه روزافزون نوجوانان و نونهالان و جوانان به ورزش‌های مختلف و حمایت خانواده‌ها از آنها باعث حضور این قشر در این اماکن ورزشی شده است و این نکته سبب رشد روزافزون و پرورش استعدادهای نخبه ورزشی در رده‌های پایه استان کرمانشاه شده است. یافته دیگر تحقیق شانزده نقطه ضعف را شناسایی کرد که مهم‌ترین ضعف نبود منابع درآمد برای هیأت‌های ورزشی استان و وابستگی به منابع اداره کل است؛ این یافته با نتایج تحقیق رشیدلیمیر و همکاران (۱۳۹۲) همسوست. آنان در تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی، سیزده نقطه ضعف را شناسایی کردند و مهم‌ترین نقطه ضعف را وابستگی شدید مالی اداره به دولت و عدم استقلال مالی هیأت‌ها و باشگاه‌ها شناسایی کردند (۳). در تفسیر این یافته می‌توان گفت هیأت‌های ورزشی که استقلال مالی ندارند و تنها درآمد اختصاصی آنها از برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری است، وابستگی شدیدی به منابع اداره کل دارند که این روح خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب کرده است. در این زمینه توصیه می‌شود که اداره کل با تشویق و ترغیب رؤسا و نواب رئیس‌های هیأت‌های ورزشی استان به درآمدزایی از راه‌های تبلیغات، اسپانسر، برگزاری مسابقات داخلی و دریافت شهریه، جذب تماشاگر و برگزاری کلاس‌های ضمن کار وابستگی مالی خود را به اداره کل ورزش و جوانان کم کنند و

به دنبال استقلال هرچه بیشتر جهت موفقیت روزافزون باشند. یافته بعدی تحقیق چهارده فرصت را شناسایی کرد که مهم‌ترین فرصت تنوع آب‌وهوایی چهارگانه استان و وجود جاذبه‌های طبیعی برای فعالیت‌های ورزشی است. این یافته با نتایج تحقیق سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۲) که در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان وجود امکانات طبیعی مانند کوه‌های به ارتفاع زیاد، دشت‌های باز، دریاچه‌ها را به‌عنوان یک نقطه فرصت اعلام کردند، همسوست (۵). در تفسیر این بخش می‌توان گفت این تنوع، فرصت بسیار مناسبی را فراهم کرده است که انواع مسابقات ورزشی به میزبانی کرمانشاه برگزار شود. همچنین از این فرصت به‌منظور پیشبرد ورزش همگانی از طریق برگزاری همایش‌های پیاده‌روی و کوه‌نوردی استفاده کرد. در این پژوهش چهارده تهدید شناسایی شد که مهم‌ترین تهدید عدم برگزاری رویدادهای بین‌المللی ورزشی به میزبانی کرمانشاه و بی‌توجهی خیرین استان به ساخت فضاهای ورزشی است. علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۲)، در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه بی‌توجهی خیرین در امر توسعه فضاهای ورزشی را از جمله تهدیدات معرفی کردند (۶). این یافته با نتایج تحقیق حاضر همسوست. در تفسیر این یافته می‌توان گفت اگر این تهدید به فرصت تبدیل شود و بتوان مسابقات ملی و بین‌المللی را در استان کرمانشاه برگزار کرد، می‌توان مزایایی را مانند جذب گردشگر، کسب وجهه، محبوبیت شهر، درآمدزایی، کسب اسپانسر و... به‌دست آورد. تهدید دیگر بی‌توجهی خیرین استان به ساخت فضاهای ورزشی است که می‌توان گفت آشنا نبودن خیرین استان به تأثیر شگرف ورزش در جامعه موجب به‌وجود آمدن این تهدید شده است.

تحلیل موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش

موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در منطقه WO یعنی راهبرد محافظه‌کارانه شناسایی شد. این یافته با نتایج تحقیق دیوید و همکاران (۲۰۰۹) و علی‌آبادی و همکاران (۲۰۱۲) که موقعیت راهبردی را در تحقیقات خود در منطقه WO شناسایی کردند، همخوان است (۱۶)، (۱۴) و با نتایج تحقیق گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) که در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمانشاه موقعیت راهبردی را در منطقه WT شناسایی کردند، مغایرت دارد (۱۰). هدف از استراتژی WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد ضعف‌های داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به‌سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند (۱). از این رو اداره کل

ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش و تربیت بدنی باید به شناسایی ضعف‌ها و فرصت‌های خود اقدام کند تا با استفاده از فرصت‌های پیش روی خود به بهترین شکل ممکن بر ضعف‌های داخلی چیره شود.

در ادامه با توجه به راهکارهای ارائه شده در جدول ۷، پیشنهادهایی برای رشد و توسعه اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش با توجه به تحلیل SWOT ارائه می‌شود: ۱. همایش‌های پیاده‌روی خانوادگی هفتگی فرصتی برای غلبه بر عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی؛ ۲. تنوع آب‌وهوایی فرصتی برای غلبه بر امکانات و تجهیزات اندک؛ ۳. از حمایت و نظارت مسئولان عالی بر توسعه ورزش همگانی می‌توان به جذب حامی مالی اقدام کرد؛ ۴. فراهم کردن امکان بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات استان؛ ۵. بهره‌گیری از افراد داوطلب در زمینه ورزش امکان بسیار خوبی برای هیأت‌های ورزشی جهت صرفه‌جویی در هزینه‌ها؛ ۶. بررسی فقدان نظام جامع برای حمایت از مربیان و نخبگان در جلسات کمیته راهبردی؛ ۷. معافیت‌های مالیاتی برای بخش خصوصی؛ ۸. استفاده از جمعیت زیاد ورزشکاران استان برای جذب استعدادهای ورزشی.

منابع و مآخذ

۱. اعرابی، محمد؛ آقازاده، هاشم؛ نظامی وند چگینی، هوشنگ (۱۳۹۲). دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک، چ هفتم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۱۵.
۲. پیری، رقیه (۱۳۹۰). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان ایلام، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه رازی، ص ۳۴-۲۰.
۳. رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین؛ رشیدلمیر، امیر (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت ورزشی، ۵ (۴)، ص ۱۹۸-۱۷۹.
۴. سواری، سعید؛ مهدی‌پور، عبدالرحمن؛ رنجبر، روح‌الله (۱۳۹۴). «توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن»، مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۱، ص ۹۲-۸۳.
۵. سیف‌پناهی شعبانی، جعفر؛ گودرزی، محمود؛ حمیدی، مهرزاد؛ خطیبی، امین (۱۳۹۰). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان»، مدیریت ورزشی، ۸، ص ۷۳-۵۷.

۶. علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ قهرمانی، امید؛ یکتایار، مظفر (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه»، مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، ۱، ص ۳۹-۵۰.
۷. غفرانی، محسن (۱۳۹۰). «طراحی و تدوین توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان»، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۵، ص ۱۷-۳۳.
۸. غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سید نصراله؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مقرنسی، مهدی؛ نقیب طباطبایی، سید علی؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۸۹). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان»، مدیریت ورزشی، ۴، ص ۱۶۹-۱۹۰.
۹. فراهانی، ابوالفضل؛ کاشف، میرمحمد؛ غلامزاده یامچی، ایوب؛ خدادادی، محمدرسول (۱۳۹۳). «ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی»، مدیریت ورزشی، ۶(۱)، ص ۱۷-۱.
۱۰. گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ وطن‌دوست، مریم (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان، ۱۷، ص ۱۷۲-۱۴۹.
۱۱. نصیر زاده، سید مهدی (۱۳۸۷). تهیه و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
۱۲. همتی‌نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ مدنی، سید مهدی؛ میرزایی کالار، اکبر (۱۳۹۱). «مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع»، مدیریت ورزشی، ۱۴، ص ۱۳۸-۱۲۳.
۱۳. یداله‌زاده، رباب؛ کاشف، میرمحمد؛ محمدزاده، حسن (۱۳۹۳). «ارزیابی حوزه‌های مدیریت استراتژیک ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۴، ص ۲۲۳-۲۲۷.

14. AliAbadi, S., Sajadi, S.N. Hamidi, M. (2012). "Analysis of Strategic Position of Sport and Youth Ministry's Public Relations Department in Iran: A Case Study", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(8), 409-418.
15. Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, S. I., Rommetveldt, H. (2007). "Sport policy. A comparative analysis of stability and change", Elsevier, London. 19-37.
16. David, E. M., David, F. R., David, F. F. (2009). "The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store". The Coastal Business Journal, 1, 42-52.

17. Ganjali, S., Shayesteh, K., Ghasemi, A., Mohammadi, H. (2014). "Environmental and strategic assessment of ecotourism potential in Anzali Wetland using SWOT analysis", *Caspian Journal of Environmental Sciences*, 12(1), 155-164.
18. Gerasimov Y, Karjalainen T (2008) "Development program for improving wood procurement in Northwest Russia based on SWOT analysis". *Baltic Forestry* 14(1), 87–92.
19. Ghazinoory S, Abdi M, Azadegan-Mehr M (2011) "SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future". *Journal of Business Economics and Management* 12(1), 24–48.
20. Haslip, S. (2001). "A treaty right to spent morduch university. *Electronic of law*", 1(2). 35.
21. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). "Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade". *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251.
22. Rauch P (2007) "SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria". *European Journal of Forest Research* 126, 413–420.
23. Sharma, M. (2005). "Health education in India: A strengths, weaknesses, opportunities, and threats" (SWOT) analysis. *International Electronic Journal of Health Education*, 8, 80–85. Retrieved from <http://www.eric.ed>.
24. Thomas, S., Chie, Q. T., Abraham, M., Raj, S. J. B, L. S (2013). "A Qualitative Review of Literature on Peer Review of Teaching in Higher Education: An Application of the SWOT Framework". *Review of Educational Research*, 2, 1-48.