

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۰
شماره ۸ - ص ص : ۷۳ - ۵۷
تاریخ دریافت : ۸۸ / ۰۹ / ۱۰
تاریخ تصویب : ۸۹ / ۰۲ / ۰۶

طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان

جبار سیف پناهی شعبانی^۱ - محمود گودرزی - مهرزاد حمیدی - امین خطیبی
کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، دانشیار گروه مدیریت
ورزشی دانشگاه تهران، کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان بود. روش تحقیق، توصیفی و از نوع مطالعات موردی بود. جامعه آماری تحقیق استادان تربیت بدنی استان، مدیران ادارات تربیت بدنی و معاونان مدیرکل استان، مربیان تحصیلکرده و دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی استان بودند. نمونه آماری تحقیق، ۳۲ نفر بودند که به علت محدود بودن جامعه آماری، به صورت کل شمار انتخاب شده بودند. برای جمع آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، مصاحبه و پرسشنامه‌های باز و بسته استفاده شد. پس از تهیه پرسشنامه بسته به منظور چارچوب و راهنمای پژوهش روایی آن توسط استادان و متخصصان مربوطه و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۸ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق از آزمون فریدمن و بحث و تبادل نظر گروهی استفاده شد. با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۹) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۴۴)، مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزشی قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد. در انتها با توجه به یافته‌های تحقیق و به ویژه در نظر گرفتن جایگاه راهبردی استان و بحث و تبادل نظر گروهی با خبرگان و مسئولان استان، راهبردهای لازم برای توسعه ورزش قهرمانی استان تدوین شد.

واژه‌های کلیدی

راهبرد، ورزش قهرمانی، تجزیه و تحلیل سوات.

مقدمه

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. رخدادهای چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید حادث در این سال‌ها از چنان خصوصیتی برخوردارند که با تکیه صرف بر برنامه‌های متداول و غیرمنعطف، نمی‌توان با این رخدادها و نیازها مقابله و همگامی کرد. از این‌رو از سه دهه قبل توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است (۸). مدیریت راهبردی، فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن، مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری و راهبردهایی را خلق می‌کنند که آنها را در رسیدن به اهداف تعیین‌شده کمک می‌کند (۷).

فرای و استونر^۱ (۱۹۹۵) و فرد دیوید^۲ (۱۹۹۸) برنامه‌ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آنها به‌صورت رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند (۱۵ و ۱۶).

تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بهتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (۴). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نیز حاکی از این است که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، در فعالیتهای مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافتند. برای نمونه، کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافت. استرالیا نیز از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا، به رتبه‌های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافت (۳). مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد، یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌ها، ماتریس SWOT^۳ است. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، ابزار مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه دهند.

1 - Fry and Stoner

2 - Fred R. David

3 - Threats – opportunities- weakness – strengths (SWOT) Matrix

راهبردهای SO، راهبردهای OW، راهبردهای ST و راهبردهای WT. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در اجرای راهبردهای SO، سازمان با استفاده از قوت‌های داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد تا بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کنند. به‌طور معمول، سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای WT, ST, WO استفاده می‌کنند تا به جایی برسند که بتوانند از راهبردهای SO استفاده کنند. هدف از راهبردهای OW این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد آثار ضعف‌های داخلی را بهبود بخشد. سازمان‌ها در اجرای راهبردهای ST می‌کوشند با استفاده از قوت‌های خود آثار ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. سازمان‌هایی که WT را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که ضعف داخلی دارد و با تهدیداتی که در محیط خارج روبه‌روست، در موضعی ضعیف قرار دارد. در واقع هدف چنین سازمانی کاهش ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی است تا بتواند به تدریج خود را به موقعیت‌های بهتر برساند، موقعیتی که در آن بتواند از راهبردهای WO, ST و حتی راهبردهای SO استفاده کند. از موارد مهمی که در بیشتر مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی به آن توجه می‌شود، بیان چشم‌انداز و مأموریت است. چشم‌انداز، دورنمای مطلوبی است که هر سازمانی قصد رسیدن به آنجا را دارد. پیتز دراکر می‌گوید که طرح این پرسش که ما می‌خواهیم به کجا برسیم، مترادف این پرسش است که چشم‌انداز ما چیست؟ مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که به آن وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. پیتز دراکر می‌گوید که طرح این پرسش که فعالیت ما چیست، مترادف این پرسش است که مأموریت ما چیست؟ (۱ و ۶). در برنامه راهبردی توسعه ورزش شهر کارفیلی^۱ ولز، مأموریت و چشم‌انداز آن بدین صورت بیان شده است:

مأموریت: خدمت در راستای برآوردن نیازها و آمال افراد کارفیلی و ارتقای عدالت زندگی از راه ورزش

چشم‌انداز: رسیدن به جایی که هر کسی حق ورزش کردن، خواه برای سرگرمی، خواه برای سلامتی، خواه برای لذت بردن یا برنده شدن را داشته باشد و هر کسی باید برای مشارکت در ورزش فرصت داشته باشد (۱۰).

باتوجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف و از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش بر مسئولان کشور واجب است و بدون شک یکی از مهم‌ترین دلایل عقب‌افتادگی کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در این راستا برداشته شده است که بی‌شک کافی نیست و باید بیشتر به این مهم توجه شود. شاید یک راهکار مناسب، تدوین برنامه راهبردی برای استان‌های مختلف کشور باشد که با تحقق این امر و توسعه ورزش استان‌ها، بی‌گمان ورزش کشور نیز به جایگاه مناسب خود نزدیک خواهد شد.

استان کردستان به‌عنوان یکی از استان‌های مستعد کشور در زمینه ورزش و از جمله ورزش قهرمانی، فاقد برنامه جامع و بلندمدت برای توسعه ورزش قهرمانی است. به این منظور در این پژوهش سعی شده است که ضمن بررسی محیط درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی، به این سؤال پاسخ داده شود که راهبردهای مطلوب برای توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان چیست؟

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع مطالعات موردی و از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق را استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی استان، مدیران ادارات تربیت بدنی و معاونان مدیرکل تربیت بدنی استان، مربیان تحصیلکرده استان و دانشجویان کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی استان تشکیل می‌دادند. تعداد کل نمونه آماری تحقیق ۳۲ نفر بودند که به‌علت محدود بودن جامعه آماری به صورت کل‌شمار انتخاب شده بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، مصاحبه و پرسشنامه‌های باز و بسته استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا با مسئولان ورزش استان که برای محقق در دسترس بودند، مصاحبه حضوری در راستای تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در زمینه ورزش قهرمانی استان انجام شد و برای مسئولانی که در دسترس نبودند، پرسشنامه‌های باز حاوی چهار سؤال

کلی که نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را در زمینه ورزش قهرمانی مشخص می‌کردند، ارسال شد. محقق پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه و پرسشنامه‌های باز و همچنین مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، اقدام به تهیه پرسشنامه بسته در طیف پنج ارزشی لیکرت کرد. محتوای پرسشنامه حاوی چهار قسمت نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت بود که پاسخ‌دهندگان می‌بایست هریک از این موارد را هم در وضع موجود و هم در وضع مطلوب ارزش‌گذاری می‌کردند. پس از تأیید روایی پرسشنامه توسط استادان و متخصصان و تأیید پایایی پرسشنامه از طریق آزمون کرونباخ با ضریب پایایی ۰/۸۸، این پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری تحقیق پخش و پس از گردآوری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون فریدمن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش قهرمانی استان هم در وضع موجود و هم در وضع مطلوب رتبه‌بندی شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

برای تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای مطلوب توسعه ورزش قهرمانی استان، جلساتی با مسئولان و خبرگان تربیت بدنی استان تشکیل و اقدام به تدوین آنها شد.

چشم‌انداز اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی

بخش کیفی: فراهم کردن زمینه و موقعیتی که هر شخص با هر توان جسمی، ذهنی، مالی و هر موقعیت اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فرصت عرضه و نمایش استعدادها و علایق خود در هر رشته ورزشی را داشته باشد.

بخش کمی: تبدیل شدن به یکی از پنج استان برتر کشور در ورزش قهرمانی

مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی

تشویق و ترغیب نسل جوان برای پرداختن به ورزش، برگزاری مسابقات سازمان-یافته و منسجم به‌منظور شناسایی استعدادها و هدایت آنها در راستای رسیدن به استعداد بالقوه‌شان، اعزام قهرمانان استان به مسابقات ملی، حمایت و تجلیل از قهرمانان و مدال‌آوران استان، ارتقای ورزش قهرمانی با رعایت اصول اخلاقی در ورزش و ترویج ورزش قهرمانی توأم با اصول پهلوانی.

هدف کلی اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی

- توسعه و تعمیم ورزش قهرمانی به منظور حضور قدرتمند در میادین ورزشی داخلی و خارجی

اهداف بلندمدت اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی

- افزایش تعداد مربیان (مرد و زن) استان از ۱۶۷۷ مربی به ۳ هزار مربی در افق پنج ساله؛
- افزایش تعداد داوران (مرد و زن) استان از ۱۰۹۳ داور به ۲ هزار داور در افق پنج ساله؛
- افزایش تعداد میزبانی‌های مسابقات قهرمانی کشور به میزان ۱۵ درصد نسبت به وضع موجود در افق پنج ساله؛
- افزایش مشارکت ورزشکاران استان در برنامه ورزش‌های قهرمانی به میزان ۱۵ درصد در افق پنج ساله؛
- افزایش تعداد تیم‌های حاضر در لیگ‌های برتر از ۱۴ تیم (وضع موجود) به ۲۵ تیم در افق پنج ساله؛
- افزایش باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان از ۲۶۰ باشگاه به ۵۰۰ باشگاه در افق پنج ساله؛
- کسب ۵ مدال جهانی و ۱۰ مدال آسیایی در افق ۵ ساله؛
- ارتقای سرانه فضاهای ورزشی استان از ۰/۲۳ مترمربع به ۰/۵ مترمربع در افق پنج ساله؛

پس از مشخص شدن چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها برای تعیین جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (جدول ۱) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (جدول ۲) تشکیل شد. برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، فهرستی از مهم‌ترین عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) پس از بحث و تبادل نظر با مسئولان و نخبه‌های استان و همچنین در نظر گرفتن شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در ماتریس قرار داده شد. سپس از چند تن از نخبگان بعد از توضیح و توجیه در مورد اینکه وزن و رتبه در ماتریس ارزیابی به چه معنی است، خواسته شد که به این عوامل وزن و رتبه بدهند (در

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی وزن یا ضریب میزان اهمیت هر عامل را از نظر موفق بودن نشان می‌دهد و رتبه بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی سازمان در نشان دادن واکنش به عامل مزبور است هر یک از اعداد ۱ تا ۴ در این زمینه چنین مفهومی دارد: ۴ واکنش بسیار شدید؛ ۳: واکنش بیش از حد متوسط؛ ۲: واکنش کمتر از حد متوسط؛ ۱: واکنش ضعیف (۷). در نهایت نمره کلی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۲۹ به دست آمد که نشان می‌دهد ضعف‌های استان بر قوت‌های آن برتری دارند.

برای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز همین مراحل انجام شد و بعد از به دست آمدن نمره نهایی ماتریس (۲/۴۴)، مشخص شد که تهدیدهای استان نیز بر فرصت‌های آن برتری دارد. در مرحله بعد، بعد از قرار دادن نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی و نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی در ماتریس SWOT، مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان در منطقه WT قرار دارد (شکل ۱). بعد از به دست آوردن جایگاه راهبردی استان کردستان در ماتریس SWOT و تطبیق این جایگاه با مدل دیوید (شکل ۲) و همچنین تشکیل ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (جدول ۳)، اقدام به تدوین راهبردها شد.

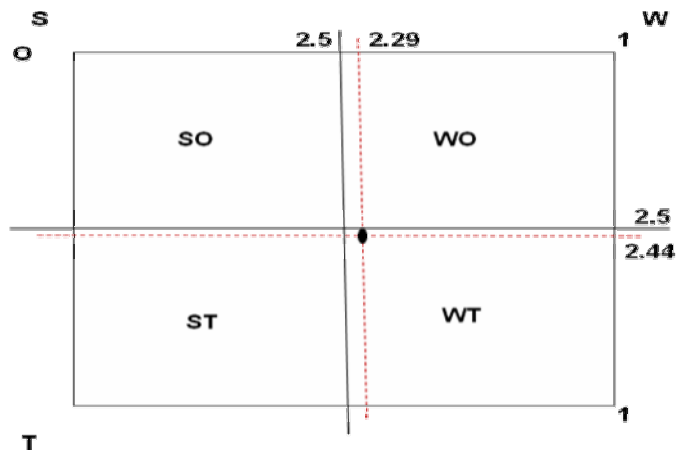
جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان کردستان

وزن × رتبه	رتبه	وزن	قوت
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱. حضور در مسابقات قهرمانی کشور با برگزاری مسابقات منسجم در استان
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۲. نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در ورزش‌های انفرادی و تیمی
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۳. حضور تیم‌های مختلف استان در لیگ‌های برتر کشور
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴. تعداد باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۵. فعال بودن پایگاه ورزش‌های قهرمانی در استان
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۶. تعداد معلمان ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۷. تعداد مکان‌های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل
			ضعف
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱. توجه در میزان استفاده از مشاوران علمی برای اتخاذ تصمیمات
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۳. نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۴. بودجه ورزشی (اختصاص یافته به ورزش قهرمانی)
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۵. توجه در تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان برای شرکت در مسابقات قهرمان کشور

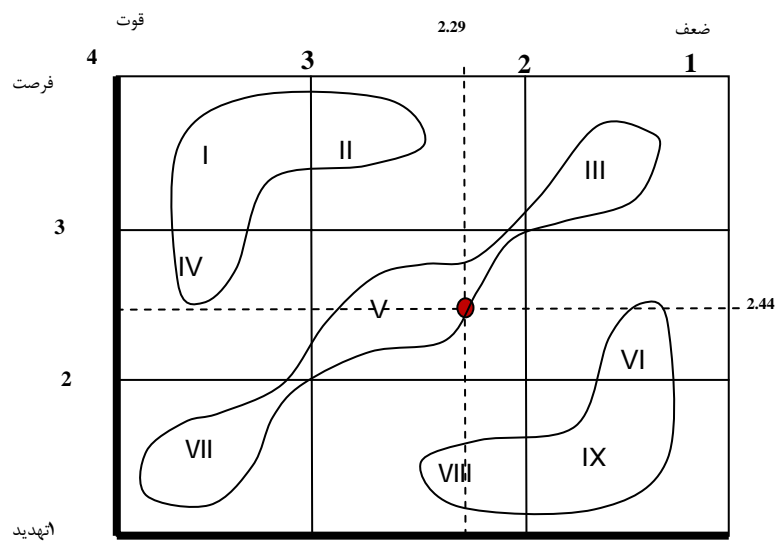
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۶. نیروهای انسانی متخصص و کارآمد ورزشی در سطح اداره کل و ادارات شهرستان‌ها و نمایندگی‌های تابعه
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۷. توجه به پرداخت دستمزد و بیمه مربیان
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۸. توجه در برگزاری کلاس‌های مربیگری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۹. تشکیل مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱۰. برگزاری منظم لیگ‌های استانی در رده‌های پایه
۲/۲۹		۱	جمع

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان کردستان

وزن رتبه	رتبه	وزن	قوت
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	۱. توان استان در زمینه جذب گردشگران ورزشی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۲. استفاده تیم‌های استان، حاضر در لیگ‌های برتر از بازیکنان غیربومی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۳. تعدد دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴. استفاده از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۵. وجود امکانات طبیعی مانند کوه‌های به ارتفاع زیاد، دشت‌های باز، دریاچه‌ها
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۶. وجود طرح جامع ورزش کشور به عنوان یک برنامه راهبردی
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۷. الگوبرداری از نظام استعدادیابی کشورهای موفق در زمینه ورزش قهرمانی
			تهدید
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱. نرخ بیکاری در میان نیروهای دانش‌آموخته رشته تربیت بدنی در استان
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۲. نبود مؤسسات و شرکت‌های تولیدی و اسپانسر
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۳. باز شدن پای سیاست در حیطه ورزش
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۴. مشکلات اقتصادی جامعه استان
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۵. جدایی ورزشکاران از باشگاه به دلیل مسائلی مانند سربازی، دانشگاه و ...
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۶. اعتبارات ورزشی استان
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۷. سطح تحصیلات قهرمانان و مدال‌آوران
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۸. ترک ورزش به دلیل مشکلات اقتصادی و معیشتی
۲/۴۴		۱	جمع



شکل ۱- موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در ماتریس SWOT



شکل ۲- موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در مدل دیوید (۷)

جدول ۳- ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان کردستان

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل داخلی عوامل خارجی
<p>راهبردهای WO</p> <p>۱. استفاده از نیروهای متخصص، کارآمد و مرتبط در سطوح مختلف ادارات ورزشی استان (W6,W1,O3)</p> <p>۲. تأسیس مدارس ورزشی و جذب استعدادها در این مدارس (W9, O5,O3)</p> <p>۳. برگزاری لیگ‌های استانی رشته‌های ورزشی مختلف در رده‌های پایه (W10,O4,O4,O3)</p> <p>۴. افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش (W8,O1,O6,O3)</p> <p>۵. ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب (W3,O7)</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱. تلاش و برنامه‌ریزی برای برگزاری جشنواره‌های ورزشی و دعوت دیگر استان‌ها با توجه به جاذبه‌های طبیعی استان (O1,S7,S4,S3,S2)</p> <p>۲. به‌کارگیری تیم‌های ورزشی استان از بازیکنان غیربومی و حرفه‌ای دیگر استان‌ها به‌منظور انتقال دانش و مهارت‌ها (O4,O2,S3)</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O1: توان استان در زمینه جذب گردشگر ورزشی</p> <p>O2: استفاده تیم‌های استان، حاضر در لیگ‌های برتر از بازیکنان غیربومی</p> <p>O3: تعدد دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی</p> <p>O4: استفاده از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها</p> <p>O5: وجود امکانات طبیعی مانند کوه‌های به ارتفاع زیاد، دشت‌های باز، دریاچه‌ها</p> <p>O6: وجود طرح جامع ورزش کشور به-عنوان یک برنامه راهبردی</p> <p>O7: الگوپردازی از نظام استعدادیابی کشورهای موفق در زمینه ورزش قهرمانی</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>۱. طراحی و تدوین برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱. به‌کارگیری دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی در پایگاه ورزش‌های قهرمانی استان و باشگاه‌های ورزشی خصوصی (T1,S5,S4)</p> <p>۲. تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام و ارتقای سرانه فضاهای ورزشی (T6,S3,S7)</p> <p>۳. تعامل و رایزنی با شرکت‌ها و مؤسسات برای حمایت از تیم‌های حاضر در لیگ برتر و همچنین تشویق و ترغیب آنها برای خرید</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1: نرخ بیکاری در میان نیروهای دانش-آموخته رشته تربیت بدنی در استان</p> <p>T2: مؤسسات و شرکت‌های تولیدی و اسپانسر</p> <p>T3: باز شدن پای سیاست در حیطه ورزش</p> <p>T4: مشکلات اقتصادی جامعه استان</p> <p>T5: جدایی ورزشکاران از باشگاه به دلیل</p>

	امتیاز لیگ‌های برتر کشور (T2,S3,S2) ۴. جلب و جذب حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی به منظور توسعه ورزش قهرمانی (T4,T2,T8,T6,S7, S3,S2)	مسائلی مانند سربازی، دانشگاه و ... T6: اعتبارات ورزشی استان T7: سطح تحصیلات قهرمانان و مدال- آوران استان T8: ترک ورزش به دلیل مشکلات اقتصادی و معیشتی
--	---	---

راهبردهای تدوین‌شده به منظور توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان

راهبردهای SO

۱. تلاش و برنامه‌ریزی برای برگزاری جشنواره‌های ورزشی و دعوت دیگر استان‌ها با توجه به جاذبه‌های طبیعی استان (O1,S7,S4, S3,S2)؛

۲. به‌کارگیری تیم‌های ورزشی استان از بازیکنان غیربومی و حرفه‌ای دیگر استان‌ها به منظور انتقال دانش و مهارت‌ها (O4,O2,S3)؛

راهبردهای OW

۱. ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب (W3, O7)؛

۲. برگزاری لیگ‌های استانی رشته‌های ورزشی مختلف در رده‌های پایه (W10,O4,O3)؛

۳. استفاده از نیروهای متخصص، کارآمد و مرتبط در سطوح مختلف ادارات ورزشی استان (W6,W1.O3)؛

۴. افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش (W8,O1,O6,O3)؛

۵. تأسیس مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس (W9,O5,O3).

راهبردهای ST

۱. به‌کارگیری دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی در پایگاه ورزش‌های قهرمانی استان و باشگاه‌های ورزشی خصوصی (T1,S5,S4)؛

۲. تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام و ارتقای سرانه فضاهای ورزشی (T6,S3,S7)؛

۳. تعامل و رایزنی با شرکت‌ها و مؤسسات برای حمایت از تیم‌های حاضر در لیگ برتر و همچنین تشویق و ترغیب آنها برای خرید امتیاز لیگ‌های برتر کشور (T2,S3,S2)؛

۴. جلب و جذب حمایت‌های بخش‌های دولتی و خصوصی به‌منظور توسعه ورزش قهرمانی (T4,T2,T8,T6.S7,S3,S2)؛

راهبردهای WT

۱. طراحی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی استان؛

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه پیشینه تحقیق حاکی از وجود مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی است که سازمان‌های مختلف بر حسب شرایط خود از آنها استفاده می‌کنند. به‌طور کلی، باوجود تفاوت در تعداد و تقدم و تأخر مراحل و گام‌های مدل‌ها، کلیه مدل‌ها به‌طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردارند. شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی به گونه‌ای است که از تعیین چشم‌انداز و مأموریت سازمانی شروع می‌شود. با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی) اهدافی برای سازمان در نظر می‌گیرند و بر این اساس راهبردهایی را انتخاب می‌کنند، آنگاه راهبردهای انتخاب‌شده را برای تحقق اهداف به اجرا درمی‌آورند.

در راستای تحقیق حاضر، اسناد و برنامه‌های راهبردی زیادی که در زمینه توسعه ورزش تدوین شده بودند، مرور شد که از مهم‌ترین این موارد می‌توان به برنامه‌های راهبردی توسعه ورزش‌های بولسورور^۱ (۱۱)، کاستریج^۲ (۱۳)، وایت هورس^۳ (۲۲)، سوئد^۴ (۱۸)، مدوی^۵ (۱۹)، کارفیلی^۶ (۱۰)، کارادون^۷ (۱۲)، نورفولک^۸ (۲۰)،

-
- 1 - Bolsover
 - 2 - Castlereagh
 - 3 - While Horse
 - 4 - Sweden
 - 5 - Medway
 - 6 - Caerphilly
 - 7 - Caradon
 - 8 - Norfolk

گویلفورد^۱ (۱۷)، المبریج^۲ (۱۴)، سند توسعه ورزش برنت^۳ (۹) و سند توسعه ورزش ولز^۴ (۲۱) اشاره کرد. در همه این اسناد توسعه همان چارچوب و ساختار کلی پیش گفته برای ارائه و تدوین برنامه راهبردی رعایت شده است. به این صورت که ابتدا چشم‌انداز و مأموریت مطلوب و بعد اهداف و راهبردهای مناسب با این چشم‌انداز و مأموریت تدوین شده است.

در تحقیق حاضر نیز این رویکرد در نظر گرفته شده به این صورت که جلساتی با مسئولان و خبرگان تربیت بدنی استان کردستان تشکیل و اقدام به تدوین چشم‌انداز و مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان در زمینه ورزش قهرمانی شد و بعد از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، اهداف بلندمدت و راهبردها تدوین شد.

باتوجه به جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان که در ناحیه WT قرار دارد، مسئولان ورزش استان، به‌ویژه اداره کل تربیت بدنی، باید برنامه‌های خود را بر روی برطرف کردن ضعف‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی متمرکز سازد. شایان ذکر است که اداره کل در زمینه ضعف‌های داخلی خود خیلی راحت تر می‌تواند واکنش نشان دهد و برنامه‌های خود را باید بیشتر بر روی برطرف کردن نقاط ضعف قرار دهد. در مورد تهدیدها باتوجه به اینکه اداره کل کنترل زیادی بر آنها ندارد، باید از دستگاه‌ها و ارگان‌های دیگر کمک گرفت تا بتوان تهدیدهای موجود را کاهش داد.

نگاهی به ماتریس SWOT (شکل ۱)، نشان می‌دهد که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در ماتریس TSWO به مناطق دیگر ماتریس خیلی نزدیک است. براین اساس می‌توان استنباط کرد که این جایگاه ضعیف‌ترین جایگاه ممکن در ماتریس نیست. با مقایسه ماتریس SWOT با مدل دیوید (شکل ۲)، بهتر می‌توان این موقعیت را درک کرد. مدل دیوید ماتریس SWOT را به ۹ ناحیه جزئی‌تر و دقیق‌تر تقسیم‌بندی کرده است. براساس این مدل، جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در ناحیه ۵ که موقعیت میانه‌ای در ماتریس دارد، قرار می‌گیرد. دیوید نواحی ۳، ۵ و ۷ را در یک دسته قرار می‌دهد و پیشنهاد می‌کند که در صورت قرار گرفتن در این ناحیه‌ها، باید از راهبرد حفظ و نگهداری استفاده کرد. در ناحیه ۷ سازمان می‌تواند با

1 - Guildford
2 - Elm bridge
3 - Brent
4 - Wales

استفاده از قوت‌های داخلی تهدیدهای خارجی را از بین ببرد و در ناحیه ۳، با استفاده از فرصت‌های خارجی، ضعف‌های داخلی را کاهش دهد یا آنها را از بین ببرد. در ناحیه ۵ که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان است، سازمان این قابلیت را دارد که از قوت‌ها و فرصت‌ها برای کاهش یا از بین بردن ضعف‌ها و تهدیدها استفاده کند. از دوازده راهبرد تدوین شده برای توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، ۹ راهبرد مربوط به ناحیه‌های OW و ST است. ناحیه‌هایی که اداره کل می‌تواند استفاده از قوت‌ها و فرصت‌ها، تهدیدها و ضعف‌ها را کاهش دهد یا آنها را از بین ببرد. باتوجه به جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در ماتریس SWOT و تطبیق این جایگاه با مدل دیوید، می‌توان نتیجه گرفت که استان کردستان قابلیت لازم برای رسیدن به موقعیت‌های بهتر را دارد.

در ادامه پیشنهادهایی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان که برگرفته از مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی در تحلیل SWOT است آورده شده است.

* باتوجه به اینکه امروزه کشورهای موفق در زمینه ورزش قهرمانی، توجه ویژه‌ای به استعدادیابی و ورزش مدارس دارند و از همان خردسالی، کودکان را به رشته‌هایی که در آن مستعدند، هدایت می‌کنند و این امر که شالوده و زیربنای ورزش قهرمانی را نظام استعدادیابی تشکیل می‌دهد، در کشور ما و در استان کردستان نیز باید به استعدادیابی و ورزش مدارس توجه بیشتری شود. تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) (۲) و علیخانی (۱۳۸۱) (۵) نیز در تحقیقات خود بر این مهم تأکید کرده‌اند.

* مورد مهم دیگری که مسئولان ورزش استان به آن توجه کافی ندارند، اهمیت ورزش‌های پایه (دو و میدانی، شنا و ژیمناستیک) در توسعه ورزش قهرمانی است و این مورد نیز باید مورد توجه مسئولان ورزش استان قرار گیرد که با پیشرفت این سه رشته، زیربنای رشد و توسعه دیگر رشته‌های ورزشی نیز فراهم خواهد شد.

* کم‌توجهی به ورزش بانوان، یکی دیگر از ضعف‌های مهم ورزش استان است که مسئولان استان باید باتوجه بیشتر به این مهم، اقدامات لازم را در راستای رفع کاستی‌ها و موانع توسعه ورزش بانوان استان انجام دهند.

همچنین توجه هر چه بیشتر به موارد زیر به مسئولان ورزش استان پیشنهاد می‌شود:

- * حمایت‌های مالی و معنوی از ورزشکاران نخبه استان و توجه هرچه بیشتر به آنها
- * توجه هر چه بیشتر به پرداخت دستمزد و بیمه مربیان
- * میزبانی استان برای برگزاری مسابقات کشوری و حتی بین‌المللی در رشته‌های آبی با توجه به وجود دریاچه زیروار مریوان
- * توجه بیشتر به دانش‌آموختگان متعدد رشته تربیت بدنی در استان
- * استخدام بازاریابان ورزشی در سطح اداره کل به منظور جذب اسپانسرها و حامیان مالی در راستای تقویت ورزش قهرمانی استان
- * کمک گرفتن از رسانه‌ها و به‌ویژه رادیو و تلویزیون در فرهنگ‌سازی، در این مورد که خانواده‌ها اهمیت بیشتری به ورزش بدهند.

منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۷). "مدیریت عمومی"، نشر نی، ویراست سوم، چاپ ۳۲.
۲. تندنویس، فریدون. قاسمی، محمد هادی. (۱۳۸۶). "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران رشته ورزشی ژیمناستیک در مورد راهکارهای پیشرفت قهرمانی ژیمناستیک کشور". فصل نامه المپیک، سال پانزدهم، شماره ۴.
۳. خسروی زاده، اسفندیار، (۱۳۸۷). "مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران"، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۴. دیوید هانگر، جی. ویلن، توماس ال. (۱۳۸۴). "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. علیخانی، عیدی. (۱۳۸۰). "بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی"، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۴.

۶- فرد آر، دیوید. (۱۳۸۷). "مدیریت استراتژیک". علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۷. هریسون، جفری. جان، کارون. (۱۳۸۲). "مدیریت استراتژیک". بهروز قاسمی، انتشارات هیئت.

8. Ansoff H.I. (2004). 'Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning'. Long range plan.

9. A sports and leisure development framework for Brent. (2003).

10. A strategy for the development of sport in Caerphilly country. (Document) (2003). www.caerphilly.gov.uk / leisure life style.

11. Bolsover district council. (Document) (2006). "Sports development strategy, 2006-2009". www.bolsover.gov.uk.

12. Caradon sports development strategy, (Document) 2006-2010.

13. Castlereagh borough council, sports development strategy, (Document) 2008-2011.

14. Elmbridge sprots council. (Document)(2003). "Elmbridege sports development strategy, 2000-2003".

15. Fred R. David. (1988). "How companies define their mission, a long range palnning".

16- Fry L.F. and stonder R. Charles, (1995). "Strategic planning for the new and small business, upstrart publishing company", INC.

17. Guildford borough council, (Document) (2000). "Sport development strategy for Guildford Borough, 2003-2007".

18. Messing Ulrica. (1999). "A sport policy for the Twently – first century – ministity of industry", employment and communication Sweden.

19. Medway council, (Document). "Sports development strategy, 2005-2010".

20. *Norfolk county council, (Document) (2002). "Sports development strategy, 2002-2007"*.

21. *Sport council wales, (Document) (2004). "Framework for the development of sport and physical activity"*.

22. *The vale of white horse district council, (Document)(2007). "Sports development strategy, 2007-2012"*.