

# طراحی و تدوین استراتژی های توسعه ورزش همگانی استان زنجان

حسین دربانی<sup>۱</sup>

ناصر تقی بیگلو<sup>۲</sup>

حمید قاسمی<sup>۳</sup>

محمد سررشته داری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۱/۵

تاریخ وصول: ۹۱/۷/۱۷

## چکیده

هدف از انجام پژوهش، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی در استان زنجان بود. جامعه آماری این پژوهش را اساتید تربیت بدنی دانشگاه، مربیان تحصیل کرده، ورزشکاران تحصیل - کرده، فارغ التحصیلان و دانشجویان کارشناسی ارشد تربیت بدنی، که مجموع آن‌ها ۴۵ نفر بودند که به علت محدودیت جامعه آماری، نمونه به صورت کل شمار انتخاب شد. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط چند تن از اساتید صاحب نظر و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۹) تأیید گردید.

پرسشنامه شامل ۳۲ سؤال در زمینه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش همگانی استان زنجان بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون مقایسه میانگین‌ها و آزمون فریدمن استفاده شد و چشم انداز ورزش همگانی استان زنجان در ۵ مقوله تهیه شد که عبارتند از: اهداف کلی، کمی، کیفی، بلند مدت و مأموریت.

بر طبق نتایج پژوهش، ورزش همگانی استان زنجان در بعد درونی دارای ۷ نقطه ضعف و ۹ نقطه قوت است و در بعد بیرونی دارای ۸ مورد تهدید و ۸ مورد فرصت می باشد که جایگاه ورزش همگانی استان زنجان

---

Email:hossein.darbani@ut.ac.ir

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

<sup>۳</sup> - استادیار دانشگاه پیام نور کرج

<sup>۴</sup> - کارشناس پژوهشگاه تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

را در مدل سوات، در منطقه WT قرار داد که سازمان را مجبور به گرفتن حالت تدافعی به خود می کند، در پایان با توجه به موقعیت قرارگیری این استان در مدل سوات، اقدام به تدوین استراتژی های متناسب و قابل اجرا شد.

واژگان کلیدی: استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، ورزش همگانی

### مقدمه

مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد. واقعاً باید گفت، که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر می دانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را می توان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است، و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند. به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن. مدیریت استراتژیک یک سازمان از چرخه ای تشکیل شده است که برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی عملیاتی، بودجه ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد، اجزای اصلی آن هستند. برنامه ریزی عملیاتی، استراتژی های یک سازمان را برای پیاده سازی و اجرا به کار می بندد. بنابراین هماهنگی کامل میان چهار جزء اصلی فوق برای تحقق یک مدیریت منسجم الزامی است. اگر چه سابقه مبانی نظری مدیریت استراتژیک نسبتاً طولانی است ولی کاربرد آن در سال های اخیر به قدری گسترش یافته است که امروزه تقریباً تمام سازمان های پیشرو دنیا اعم از دولتی و خصوصی از مدیریت استراتژیک برای راهبری سازمان خود بهره می گیرند. برنامه ریزی عملیاتی یکی از اجزای اصلی مدیریت استراتژیک است (جوادی پور، ۱۳۹۲).

زادگاه توسعه و برنامه ریزی یا سازماندهی ورزش همگانی را می توان کشور برزیل دانست. در سال ۱۹۲۷، گالز<sup>۱</sup> موضوع گسترش ورزش های همگانی را در شهر پرتوآلجر واقع در جنوب برزیل برای نخستین بار مطرح کرد. این نوع آوری در حیطه تربیت بدنی و ورزش برزیل توانست آن دسته از بازی ها، جشنواره های فرهنگی و فعالیت های ورزشی را که به صورت سنتی در مکان های محصور مانند مدارس و کلوپ ها برگزار می شد، به صورت مدون و اصولی به خیابان ها و میادین شهر بکشاند. در سال ۱۹۲۳ در شهر سائوپولو مسابقه دوی همگانی برگزار شد. جنبش ورزش همگانی در دهه ۱۹۶۰ با واژه «تریم» که از زبان نروژی است و به معنی خوش اندام و با نشاط و سالم می باشد، آغاز شد. بنیانگذار این جنبش به منظور نشان دادن راه سلامتی و نشاط به مردم، از روش های تجاری، مانند یک محصول استفاده و در کشورهای مختلف به اشکال گوناگون آن را تبلیغ می کردند. در همان زمان این جنبش در دانمارک، هلند، سوئد، فنلاند، بلژیک، آلمان، ایسلند، اسپانیا، اتریش، آمریکا، ژاپن، سوئیس و یوگسلاوی شکل گرفت (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

گودرزی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور نشان داد که سهم ورزش کشتی ایران در زمینه های قهرمانی و جهانی بسیار زیاد است. خسروی زاده (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران انجام داد و به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک کمیته ملی المپیک در منطقه SO قرار دارد، یعنی کمیته ملی المپیک می تواند از قوت ها و فرصت های موجود حداکثر استفاده را برد تا بر تهدیدات و ضعف های موجود غلبه کند، همچنین کمیته ملی المپیک باید اغلب استراتژی های خود را از منطقه SO انتخاب نماید، با این وجود می تواند بر حسب شرایط موجود از استراتژی های ST, WT و WO نیز استفاده کند. نصیری زاده (۱۳۸۷) مهم ترین استراتژی های توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان را ایجاد نظام استعداد یابی

<sup>۱</sup>. Galz

مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، نهادینه کردن ورزش مخصوصاً در زمان تحصیل، تقویت بنیه مالی ورزشکاران، ایجاد هماهنگی بین اداره کل تربیت بدنی (ورزش و جوانان) و تربیت بدنی آموزشگاه‌ها و سایر دستگاه‌های دولتی جهت استفاده بهینه از امکانات ورزشی و ... بیان کرد.

غفرانی (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان انجام داد و به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه WT قرار دارد، و استراتژی‌های مناسب تدوین شده وی شامل: تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری روی بخش ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش و تقویت بنیه مالی ورزشکاران بود. سیف پناهی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد، که استراتژی‌های تدوین شده وی شامل: تلاش و برنامه‌ریزی جهت برگزاری جشنواره‌های ورزشی و دعوت دیگر استان‌ها با توجه به جاذبه‌های طبیعی استان، به کارگیری تیم‌های ورزشی استان از بازیکنان غیر بومی و حرفه‌ای دیگر استان‌ها به منظور انتقال دانش و مهارت‌ها، تأسیس مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس، افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش، تکمیل پروژه‌های نیمه تمام و ارتقاء سرانه فضاهای ورزشی بود.

گروه برنامه‌ریزی و توسعه اداره کل تربیت بدنی (ورزش و جوانان) استان مازندران (۱۳۸۹) در راستای تهیه و تنظیم برنامه پنجم توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش استان مازندران با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمرات حاصله از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، اداره کل تربیت بدنی مازندران را در منطقه یک استراتژیک (SO) قرار داده است که این موقعیت بیانگر این مهم می‌باشد که از نظر

سازمانی دارای نقاط قوت و از نظر عوامل بیرونی دارای فرصت های اجتماعی بوده که می- بایست در تدوین برنامه از آن بهره گیری نمود.

افزایش روی آوری و حضور بیشتر مردم به سوی ورزش به دلیل آگاهی و بهره مندی از اثرات مفید آن همچون اثرات مثبت جسمی، روحی و روانی، اجتماعی و اقتصادی موجب گردیده تا دولت ها در اندیشه برنامه ریزی و سرمایه گذاری در امر ورزش و تفریحات سالم باشند (خسروی زاده، ۱۳۸۷). دلایل متعددی جهت برنامه ریزی و سرمایه گذاری در ورزش و تفریحات سالم وجود دارد. نخست اینکه ورزش بخش مهمی از زندگی اجتماعی بوده که سبب توسعه مهارت های رهبری و فرصت بروز خلاقیت ها می گردد و به دوستی و نزدیکی جامعه کمک می کند. دوم اینکه شرکت در فعالیت های ورزشی باعث افزایش سطح بهداشت عمومی و جلوگیری از بروز بیماری ها و نیز درگیر شدن بیشتر آحاد جامعه در یک زندگی پرتحرک می شود. لذا پژوهش حاضر در نظر دارد جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان زنجان را در مدل SWOT مشخص کرده و استراتژی های لازم را تدوین کند.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر استراتژی توصیفی، از نظر مسیر اجرا مطالعات راهبردی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی می باشد، جامعه آماری تحقیق را اساتید تربیت بدنی استان (۱۸ نفر)، مربیان تحصیل کرده (۶ نفر)، ورزشکاران تحصیل کرده و نخبه (۴ نفر)، فارغ التحصیلان و دانشجویان کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی (۱۳ نفر) و چند تن از رؤسای هیأت های ورزشی کادر اداره ورزش و جوانان استان زنجان (۴ نفر) تشکیل می دادند، که جمعاً ۴۵ نفر می باشد.

پرسشنامه تهیه شده حاوی ۳۲ سؤال در زمینه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش همگانی استان بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه از ۸ نفر از اساتید صاحب نظر

با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی شد، که پرسشنامه مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS استفاده شد، این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ۰/۹۰ می‌باشد که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مطالعه و تحلیل تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور استفاده شد، همچنین با انجام مصاحبه با خبرگان و فارغ‌التحصیلان و تکمیل پرسشنامه توسط آنها نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت تعیین و سپس استراتژی‌های توسعه ورزش تدوین و مورد ارزیابی قرار گرفت.

برای توصیف امکانات، ورزشکاران، مربیان و داوران از آمار توصیفی استفاده شد. از آمار استنباطی شامل آزمون مقایسه میانگین‌ها جهت بررسی وضعیت هر یک از آیتم‌های پرسشنامه و آزمون فریدمن جهت اولویت و رتبه بندی کردن مهم‌ترین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای ورزش همگانی استان زنجان، استفاده شده است.

### یافته های تحقیق

چشم انداز ورزش همگانی استان زنجان :

- توسعه ورزش همگانی در بین تمامی اقشار مردم استان زنجان
- مأموریت ورزش همگانی استان زنجان :
- تأمین سلامت جسمی و روانی افراد
- غنی سازی اوقات فراغت افراد
- گسترش روابط اجتماعی افراد
- دور شدن از زندگی ماشینی
- بازگشت به طبیعت
- افزایش کارآیی افراد

اهداف بلند مدت ورزش همگانی در استان زنجان :

- مشارکت ۱۵ درصدی مردم استان زنجان در ورزش همگانی در افق بیست ساله پس از این که عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، آنگاه عوامل کلیدی از غیر کلیدی تمیز داده شده، حال زمان انتخاب و پیشنهاد استراتژی‌ها فرا می‌رسد، در این روش ابتدا محقق برای بررسی و اشراف کامل‌تر موضوع، به بررسی اسناد و مدارک اداره ورزش و جوانان استان زنجان، تحقیق روی ادبیات موضوع و بررسی استراتژی توسعه ورزشی پرداخته و در مرحله بعد برای تدوین چشم انداز و مأموریت اداره ورزش و جوانان استان جلساتی با مسئولین و خبرگان تربیت بدنی استان تشکیل داده، سپس به تدوین چشم انداز پرداخته و نیز اهداف بلند مدت را تعیین نموده، در مرحله بعدی استراتژی تدوین گردید.

تدوین استراتژی را می‌توان در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده. روش ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به محقق کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کند. مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی، شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌باشد، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می‌باشد (فردآر، ۱۳۸۷). این ماتریس نقاط قوت و ضعف اساسی اداره ورزش و جوانان استان زنجان را تدوین می‌کند. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و سایر عوامل بیرونی اداره ورزش و جوانان استان زنجان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد، این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی اداره ورزش و جوانان استان زنجان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود.

روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر می‌باشد، ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید که این چهار عامل در یک ماتریس واحد با هم مقایسه می‌شوند، در این بخش مشخص می‌گردد که اداره ورزش و جوانان استان زنجان بایستی از چه نوع استراتژی‌هایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن)، استفاده نماید. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی باید مراحل را به شرح زیر طی کرد:

پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده را فهرست و بین ۱۰ تا ۲۰ عامل را که در برگیرنده، عواملی باشد که موجب فرصت می‌گردد، و یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد لیست نموده، نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آنها که اداره ورزش و جوانان استان زنجان را تهدید می‌کند، ثبت کرد (از درصد، نسبت و اعداد قابل مقایسه استفاده شده).

به این عوامل باید وزن یا ضریب داده، این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشد. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن) می‌باشد. اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می‌شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می‌شود (ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد). با مقایسه نمودن سازمان‌های رقیب موفق با ناموفق یا پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضا می‌توان وزن‌ها یا ضریب‌ها را تعیین کرد، مجموع این ضریب‌ها باید عدد یک شود.

به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه ۱ تا ۴ بدهیم و این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد، عدد ۴ به معنی این است که واکنش، بسیار عالی بوده است، عدد ۳ یعنی واکنش، از حد متوسط بالاتر و عدد ۲ یعنی واکنش، در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد، این رتبه‌ها بر حسب اثربخشی استراتژی‌های سازمان تعیین می‌شود (فردآر، ۲۰۰۶).



در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید سازمان می شود، هیچ گاه مجموع نمره های نهایی برای سازمان بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می شود، اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می دهد، به بیان دیگر، سازمان در استراتژی های خود به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند را به پایین ترین میزان ممکن می رساند. عدد ۱ بیانگر این است که سازمان در تدوین استراتژی های خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد کند، بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید که نتایج حاصله در جدول ۲ مشخص شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش همگانی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید. برای تهیه ماتریس داخلی همانند تهیه ماتریس عوامل خارجی عمل نموده شد، که نتایج حاصله در جدول ۱ مشخص شده است.

بعد از تهیه ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی همان طور که گفته شد برقراری تعادل و توازن و مقایسه این ۲ ماتریس در یک ماتریس واحد می باشد، در مرحله سوم که آن را تصمیم گیری می نامند از روش اولویت بندی با استفاده از نظرات خبرگان استفاده می شود.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش همگانی استان زنجان

وزن*رتبه	رتبه	وزن	قوت
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	تقارن زمانی ورزش های همگانی با روزهای تعطیل و اعیاد (توسط هیئت های ورزش های همگانی)
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	سطح توانمندی تخصصی، فنی و دانش مربیان استان زنجان در زمینه ورزش

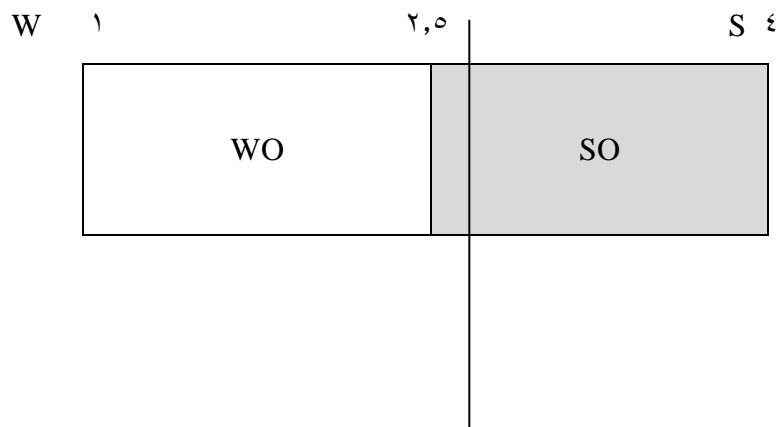
همگانی			
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	استقبال اقشار مختلف جامعه از ورزش همگانی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	وضعیت جوی مطلوب در برگزاری ورزش های همگانی
وزن*رتبه	رتبه	وزن	قوت
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	تعداد معلمان ورزش کافی جهت کمک به توسعه ورزش همگانی
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	نقش ورزشکاران ملی پوش استان در جهت توسعه ورزش همگانی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	حضور کارمندان در ورزش همگانی استان
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	استقبال مردم زنجان از ورزش همگانی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	میزان تعامل اداره کل تربیت بدنی با سایر نهادها و ارگانها در پیشبرد اهداف ورزش همگانی
وزن*رتبه	رتبه	وزن	ضعف
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	میزان محدودیت عملکرد هیئت های ورزش و گرایش آنها به فعالیت در مرکز استان
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	کیفیت و کمیت پایین پایگاه های ورزش صبحگاهی استان
۰/۱	۲	۰/۰۵	نگرش مردم استان زنجان به ورزش های همگانی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	نگرش مسئولین استان زنجان به ورزش های همگانی
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	میزان شرکت بخش های خصوصی نسبت به ورزش همگانی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	کمبود امکانات ورزش همگانی استان برای مردم
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	کمبود امکانات ورزش همگانی منطبق بر استانداردهای تایید شده
۲/۶۱		۱	مجموع

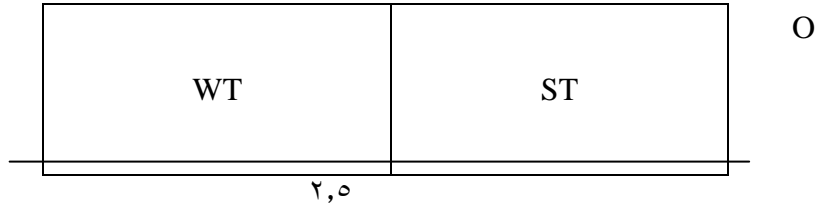
جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی استان زنجان

وزن*رتبه	رتبه	وزن	فرصت ها
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	ترویج فرهنگ ورزش همگانی از طریق رسانه های محلی

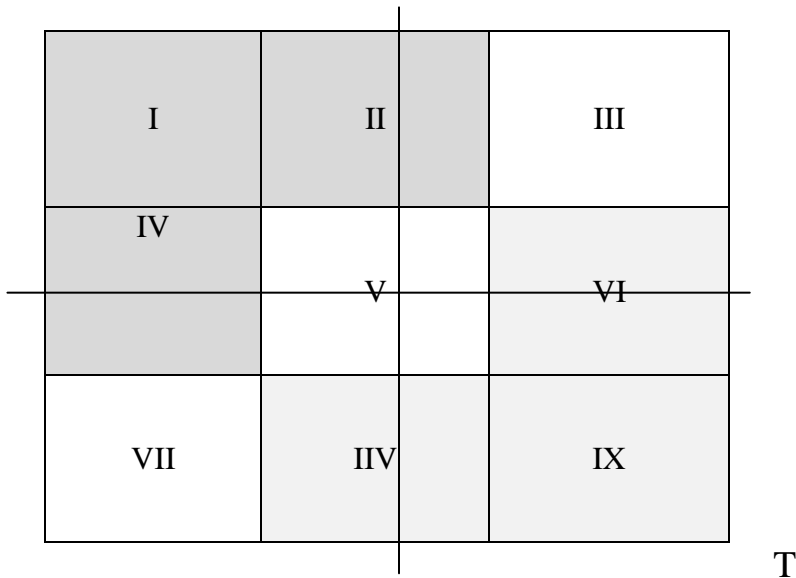
طراحی و تدوین استراتژی های توسعه ورزش همگانی

۰/۳۲	۴	۰/۰۸	میزان حمایت دولت از ورزش های همگانی
۰/۴	۴	۰/۱	میزان علاقه مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان ملی
۰/۲	۴	۰/۰۵	نقش موثر پارک ها و جنگل ها در ورزش همگانی استان
۰/۲	۴	۰/۰۵	نقش موثر رسانه های ورزشی استان در ترویج فرهنگ ورزش همگانی
<b>وزن*رتبه</b>	<b>رتبه</b>	<b>وزن</b>	<b>فرصت ها</b>
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	نقش موثر طرح جامع تربیت بدنی به عنوان برنامه مدون در ترویج فرهنگ ورزش همگانی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	بستر موجود برای توسعه ورزش همگانی در استان
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	تاکید و نظارت مسئولین عالی استان در توسعه ورزش همگانی
<b>وزن*رتبه</b>	<b>رتبه</b>	<b>وزن</b>	<b>تهدید ها</b>
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	میزان دور شدن قشر جوان جامعه از ورزش همگانی
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	رشد نرخ بیکاری استان
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	افزایش جذب ورزشکاران نخبه استان از سوی دیگر استان ها
۰/۱	۲	۰/۰۵	افزایش هزینه تجهیزات و لوازم ورزشی در استان
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	هزینه های گرمایشی و سرمایشی در اماکن ورزش همگانی
۰/۱	۲	۰/۰۵	کناره گیری شرکت های تولیدی، اسپانسر ها و موسسات از ورزش های همگانی به دلیل مشکلات اقتصادی جامعه
۰/۱	۲	۰/۰۵	سیاسی شدن حیطه های مختلف ورزش استان
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	سبک زندگی یکنواخت مردم استان
<b>۲/۵۶</b>		<b>۱</b>	<b>مجموع</b>





شکل ۱- ماتریس SWOT



شکل ۲- ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی

استراتژی های تدوین شده برای توسعه ورزش همگانی استان زنجان :

استراتژی های ST

۱- توسعه برنامه ورزش همگانی در ادارات و نهادهای استان زنجان

۲- توسعه امکانات ورزشی رایگان در اماکن ورزشی استان زنجان

۳- تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان زنجان

۴- برنامه ریزی در خصوص ترویج ورزش صبحگاهی

#### استراتژی های OW

۱- تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان زنجان

۲- گسترش امکانات ورزش همگانی

۳- توسعه مشارکت بخش خصوصی

۴- گسترش برنامه های رادیویی و تلویزیونی

#### استراتژی های SO

۱- ترویج فرهنگ ورزش همگانی از طریق رسانه های محلی به خصوص در تعطیلات

رسمی و اعیاد

۲- حمایت دولت از ورزش همگانی با توجه به سطح توانمندی تخصصی، فنی و دانش

مربیان استان زنجان

۳- تدوین استراتژی توسعه ی ورزش همگانی استان زنجان

#### استراتژی های WT

۱- تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان زنجان

۲- اصلاح ساختار ورزش همگانی در استان زنجان

۳- ترویج فرهنگ ورزش و سلامت در جامعه

۴- برنامه مدون در خصوص ورود بخش خصوصی با اعتبارات دولتی جهت کاهش

هزینه های احداث اماکن ورزشی

#### بحث و نتیجه گیری

گودرزی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور نشان داد که سهم ورزش کشتی ایران در زمینه های قهرمانی و جهانی بسیار زیاد است به نحوی که طی سال های ۱۹۲۸ تا ۲۰۰۲ میلادی از مجموع ۴۰ مدال کسب شده در المپیک ۲۸ مدال سهم کشتی و سهم سایر رشته ها ۱۲ مدال بوده است.

خسروی زاده (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران انجام داد و به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک کمیته ملی المپیک در منطقه SO قرار دارد، یعنی کمیته ملی المپیک می تواند از قوت ها و فرصت های موجود حداکثر استفاده را برد تا بر تهدیدات و ضعف های موجود غلبه کند، همچنین کمیته ملی المپیک باید اغلب استراتژی های خود را از منطقه SO انتخاب نماید، با این وجود می تواند بر حسب شرایط موجود از استراتژی های WT, ST, و WO نیز استفاده کند که با نتایج پژوهش حاضر همسو می باشد و استراتژی های ارائه شده در تحقیق وی با استراتژی های تدوین شده در تحقیق حاضر همسو می باشد. همچنین با تحقیق نصیری زاده (۱۳۸۷) که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمان را در منطقه SO قرار داد، همسو می باشد، وی مهم ترین استراتژی های توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان را تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، نهادینه کردن ورزش مخصوصاً در زمان تحصیل، تقویت بنیه مالی ورزشکاران، ایجاد هماهنگی بین اداره کل تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزشگاه ها و سایر دستگاه های دولتی جهت استفاده بهینه از امکانات ورزشی و... بیان کرد که فقط در اندک مواردی با استراتژی های تدوین شده استان زنجان ناهمسو می باشد.

غفرانی (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان انجام داد و به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه ی WT قرار دارد، و استراتژی های مناسب تدوین شده وی شامل: تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه

به الگوهای موفق، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری روی بخش ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش و تقویت بنیه مالی ورزشکاران بود که با جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان زنجان ناهمسو بوده و در بیشتر موارد استراتژی- های تدوین شده با استراتژی تدوین شده تحقیق حاضر همخوانی دارد. همچنین سیف پناهی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد، که استراتژی های تدوین شده وی شامل: تلاش و برنامه ریزی جهت برگزاری جشنواره- های ورزشی و دعوت دیگر استان ها با توجه به جاذبه های طبیعی استان، به کارگیری تیم های ورزشی استان از بازیکنان غیر بومی و حرفه ای دیگر استان ها به منظور انتقال دانش و مهارت- ها، تأسیس مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس، افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت های تربیت بدنی و ورزش، تکمیل پروژه های نیمه تمام و ارتقاء سرانه فضاهای ورزشی و ... بود که با جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان زنجان ناهمسو می- باشد ولی استراتژی های تدوین شده بسیار نزدیک و مشترک می باشد.

گروه برنامه ریزی و توسعه اداره کل تربیت بدنی استان مازندران (۱۳۸۹) در راستای تهیه و تنظیم برنامه پنجم توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش استان مازندران با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمرات حاصله از جمع جبری ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، اداره کل تربیت بدنی مازندران را در منطقه یک استراتژیک (SO) قرار داده است که این موقعیت بیانگر این مهم می باشد که از نظر سازمانی دارای نقاط قوت و از نظر عوامل بیرونی دارای فرصت های اجتماعی بوده که می بایست در تدوین برنامه از آن بهره- گیری نمود، که با جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان زنجان همسو می باشد.

پس از مرور اسناد و برنامه های استراتژیک مختلف، ملاحظه شد که برای برنامه ریزی استراتژیک از یک چارچوب کلی استفاده می شود، که در آن پس از تدوین مأموریت و

چشم انداز، اهداف و استراتژی که راه گشای آن سازمان است طراحی می شود. برای تعیین جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان در ماتریس SWOT اقدام به تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی که حاصل بررسی استراتژیک عوامل خارجی و داخلی (فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف) شد. در پایان نمره ی کل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۱ و نمره کل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۵۶ بدست آمد که نشان داد تهدیدات استان بر فرصت های آن و نقاط ضعف آن بر نقاط قوت آن برتری دارد.

ماتریس SWOT جایگاه ورزش قهرمانی استان زنجان را در منطقه SO قرارداد. مدل دیوید این ۴ منطقه را به منطقه جزئی تر تبدیل کرده است، و جایگاه ورزش قهرمانی استان را در ناحیه ۵ نشان داد. مدل دیوید که مدلی مشابه ولی جزئی تر و دقیق تر از مدل SWOT می- باشد. ماتریس داخلی و خارجی را به ۳ منطقه عمده و ۹ ناحیه جزئی تر تقسیم کرده است. برای بخش هایی که در خانه های ۱، ۲، و ۴ قرار می گیرند، استراتژی را به اجرا در می- آورد که موجب رشد و ساخت می شود، خانه های ۳، ۵ و ۷ را با استراتژی هایی که هدف آن حفظ و نگهداری وضع موجود و خانه های ۶، ۸ و ۹ را که استراتژی آن برداشت محصول یا رها کردن می باشد، در نظر گرفته است.

بر حسب این مدل جایگاه استراتژیک استان زنجان در ناحیه ۵ قرار دارد که یک موقعیت متوسط را به خود اختصاص داده و ناچار به استفاده از استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود می باشد، که پیشنهاد می کند اگر سازمانی در منطقه ۲ با ناحیه های ۳، ۵ و ۷ قرار گرفت، ناحیه ۳ باید با استفاده از فرصت های خارجی ضعف های داخلی را پوشش دهد و یا آنها را از بین ببرد، ناحیه ۵ آن، باید از قوت ها و فرصت ها برای کاهش و یا از بین بردن ضعف ها و تهدیدها استفاده کند و ناحیه ۷ باید با استفاده از قوت های داخلی، تهدیدهای خارجی را از بین ببرد. ناحیه ۵ به استان زنجان اختصاص گرفت که باید از قوت ها و فرصت ها برای کاهش و یا از بین بردن ضعف ها و تهدیدها استفاده شود استراتژی هایی که برای توسعه ورزش همگانی استان زنجان تدوین شد، شامل استراتژی های WO, WT, SO, ST می باشد. با نگاهی به



جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان زنجان در ماتریس ارزیابی SWOT و مقایسه آن با مدل دیوید نتیجه می گیریم که استان زنجان دارای موقعیت و فرصت مناسبی است که خود را در جایگاه های برتر ورزش همگانی قرار دهد.

### منابع فارسی

- استونر، جیمز. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه عباس منوریان. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک. تهران، انتشارات فرهنگی، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. نشر نی، چاپ سی و دوم، تهران.
- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک. نگاه دانش، چاپ سوم، تهران.
- برایسون، جان ام. (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک. ترجمه عباس منوریان. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جوادی پور، محمد. (۱۳۹۲)، ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴.
- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری دانشگاه تهران.
- طیبی، جمال الدین؛ ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک. تهران، چاپ دوم، انتشارات ترمه.
- سیف پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان. رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

فرد آر، دیوید. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک. پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد. دفتر پژوهش های فرهنگی.

کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی. (۱۳۸۳). سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. مدیریت صنعتی، تهران.

گودرزی، محمود. (۱۳۸۶). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۱۴.

نصیرزاده، عبدالمهدی. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور.

### منابع لاتین

- Fred R. David. (۲۰۰۶). "How companies define their mission, long range planning ۲۲, no۳.
- ۱۶- Jauch , Lawrence R.and William F.Glueck. (۱۹۸۸). Business policy and strategic . Management. Singapore. Mc Graw-Hill Book Company.
- Islington Council, (۲۰۰۲). Sport and Leisure strategic Management of Olympic sport organizations-first edition-human kinetics.
- ۱۸- Kaplan S, Beinhocker E. (۲۰۰۳). The real value of strategic planning. Mit Sloan. Manag Rev ۴۴ [۲]. ۷۱۱,۹۱.