

بهروز حیدرزاده

مدیرکل ورزش و جوانان استان ایلام



چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان ایلام است. نمونه آماری این پژوهش ۴۰ نفر از استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان ورزش و جوانان و نیز مدیران نهادهای دولتی و خصوصی استان بودند که در زمینه فعالیت های ورزشی نقش داشتند. ابزار جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی آن توسط چند تن از استادان مدیریت ورزشی ایران و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ (۹۶) تایید شده بود. پرسشنامه مشتمل بر ۴۰ سؤال رتبه‌بندی شده در زمینه بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی استان ایلام بود. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد، استان ایلام با ۵۴۸۷۸۷ نفر جمعیت حدود ۳۲۳۵۷ ورزشکار رسمی دارد که نسبت آن در استان ۷/۶ درصد ورزش همگانی است. پس از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان، محرز شد که اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام باید از راهبرد توسعه در مورد ورزش همگانی استفاده کند.

واژه‌های کلیدی

ورزش همگانی، استراتژی، استان ایلام

طرح و برنامه جامع و کلی شامل فعالیت‌های اصلی، برای دستیابی به اهداف بلندمدت در یک محیط پویا در قالب استراتژی یا راهبرد بزرگ می‌باشد. راهبردها مشخص می‌نمایند که چگونه و از چه طریق می‌توان به اهداف بلندمدت دست یافت (۱۳)

طرح‌های جامع، اغلب برای رفع ضرورت‌های قانونی مرتبط با استفاده از اراضی مدیریت رشد تهیه می‌شوند و عمدتاً باید بر اساس فرایندهای قانونی، با محتوای قانونی تنظیم شوند. طرح جامع را می‌توان به عنوان ابزاری قانونی قلمداد کرد که در اثر بخشی برنامه ریزی اجتماعی تاثیر بسزایی دارد (بلیک، ۱۹۶۸، و اینسوایر، ۱۹۸۰). ماهیت الزام‌آور و خط‌مشی‌های وضع شده و وسایل اجرایی ناشی از آن به نحوی است که به نظر رایدن (۱۹۸۳) مستلزم بذل توجه کارگزاران دولتی و ایفای نقش برنامه به عنوان تعهدی نسبت به تصمیم‌هایی از پیش گرفته شده است. از سوی دیگر تغییر ناپذیری متعارف طرح‌های جامع می‌تواند با فرایند سیاسی در سیاسی در تضاد باشد. فرایندی که کارگزاران دولتی باید با مسائل پیچیده تصمیم‌گیری که در آنها ابهام زیادی نیز وجود دارد، مقابله نمایند. در این فرایند تصمیم‌گیرندگان در پی حفظ انعطاف پذیری بوددهو تعهدات نیز به ترتیبی فزاینده از فرایند مداوم جست و جو سر بر می‌آورد. در این فرایند برنامه‌ریزی جامع اغلب دارای چشم اندازی روشن، یعنی توصیف آرمانی آینده است (۲)

طبق نظر شاندر در سال ۱۹۶۲ استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی سازمانی را میسر می‌سازد (۶)

میتنبرگ، در سال ۱۹۷۸ تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات (۶)

ابعاد مختلف مفهوم استراتژیک

استراتژی را می‌توان یک مفهوم چند بعدی دانست که در برگزیده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان بوده و باعث ایجاد حس یکپارچگی، وحدت، همسویی و موجودیت می‌شود. ایجاد تغییرات ضروری القائی از محیط را نیز تسهیل می‌کند. در زیر تمامی ابعاد مختلف استراتژیک را ترکیب و ارائه خواهد شد. هدف از این ادغام و جامع‌نگری ارائه تعریفی از استراتژی است.

- ۱- اهداف سازمانی را به صورت اهداف بلندمدت، برنامه عملیاتی و اولویت‌های تخصیص منابع تبیین و معرفی می‌کنند.
- ۲- انتخاب رشته کاری که سازمان در آن مشغول است و یا اینکه در تلاش است که در آن فعالیت نماید.
- ۳- تلاش جهت کسب برتری پایدار و بلندمدت در هر یک از رشته‌های کاری سازمان با توجه به مقتضی به فرصت‌ها و تهدیدهای محیط داخلی شرکت و قوت و ضعف‌های سازمان.
- ۴- شناسایی وظایف مدیریتی واضح و روشن در سطح سازمان، رشته کاری و سطح وظیفه‌ای. (۱۴، ۴).

برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)

در قرن بیست و یکم اکثر سازمان‌های ورزشی به تبعیت از سازمان‌های پیشرو برای بقاء در رقابت جهانی به دنبال تدوین برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) هستند. برنامه‌های راهبردی معمولاً بر مبنای ماموریت و چشم‌انداز هر سازمانی تدوین می‌شوند. با توجه به اهمیت اینگونه برنامه‌ها در این بخش ابتدا تعریف برنامه‌های راهبردی سپس به برخی از روش‌های تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی پرداخته می‌شود.

برنامه راهبردی جهت استراتژیک را مشخص می‌کند، اهداف و فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را معین می‌سازد؛ به سازمان برای تعیین جهت و اهداف خود و اجرا و دستیابی به آنها کمک می‌کند و معمولاً یک دوره ۳-۵ ساله و یا بیشتر را در بر می‌گیرد (۲۰).

در این رابطه کمیسیون ورزش استرالیا برنامه راهبردی را اینگونه تعریف می‌نماید:

برنامه راهبردی برنامه‌ای است که روی یک جهت (آیا ما کارهای خوبی انجام می‌دهیم) تمرکز دارد و مسیرهای کلی سازمان را طی یک دوره نسبتاً طولانی مشخص می‌نماید (۱۸)

برای تدوین برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی نیاز به تدوین بیانیه رسالت (ماموریت)، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد (نتیجه)، اهداف سازمان، تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد تا بتوان بر اساس آنها استراتژی‌های مختلف را برای سازمان تهیه و تدوین نمود (۱۲).

تحلیل SWOT (نقاط قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)

یکی از راه‌های بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی سازمان استفاده از تحلیل SWOT است. این روش امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زنده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها که باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جنبه‌های قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط بیرون وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می‌شود، میسر می‌سازد. بنابراین نمی‌توان بدون توجه و بهره‌برداری از SWOT انتظار برنامه‌ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی صورت گیرد در واقع تحقق آن امکان‌پذیر نیست (۵).

استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه‌ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل، کالاها یا خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کند، تعیین اهدافی که باید تحقق یابد و بالاخره تعیین خط‌مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها. (۷)

یکی از شیوه‌های تدوین استراتژی استفاده از تحلیل SWOT است. بر اساس این روش یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل استراتژی‌ها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های استراتژیک از بین آنها انتخاب شود. (۱۹) لذا چهار نوع استراتژی سازمان عبارتند از SO, ST, WO, WT.

تعریف ورزش همگانی^۱

پروفسور کن‌هاردمن استاد دانشگاه منچستر انگلستان و عضو شورای ورزشی اروپا ورزش همگانی را چنین تعریف کرده است: "شکلی از فعالیت‌های جسمی یا حضور منظم در فعالیت‌های جسمانی است که سلامت بدنی و روانی را بهبود می‌بخشد و روابط اجتماعی را شکل دهد یا منجر به نتایجی از مسابقات در تمام سطوح شود. ریچارد مول نویسنده کتاب مدیریت تفریحات سالم در کتاب خود چنین می‌نویسد: "ورزش‌های تفریحی در مجموع به ورزش‌های داخل سالن، برنامه‌های تفریحات سالم، فعالیت‌های جسمانی در محیط طبیعی، فعالیت‌های تفریحی یا برنامه‌های آمادگی جهانی اطلاق می‌شود. ورزش‌های تفریحی که مترادف ورزش همگانی است، پرداختن به مجموعه‌ای از فعالیت‌های ورزشی ساده، کم‌هزینه بدون رسمیت، فرح‌بخش و با نشاط است که امکان شرکت در آنها برای همه افراد وجود داشته باشد (۱۰).

استان ایلام در سال ۱۳۸۵ با جمعیتی بالغ بر ۵۴۸۷۸۷ نفر تنها ۲۲۱۳۸۸ نفر از مردان، ۱۰۲۱۹ نفر از زنان و در مجموع، ۳۲۳۵۷ نفر در سال ۱۳۸۵ در فعالیت‌های ورزشی شرکت داشته‌اند تعداد کل ورزشکاران سازمان یافته ۳۳۳۱۰ هزار نفر می‌باشند. یعنی ۷/۶٪ درصد با توجه جمعیت، در ورزش همگانی استان داراست. که در سال ۸۹، ۱ مدال جهانی، ۳ مدال آسیایی، ۴۱ مدال بین‌المللی و ۱۵ مدال تیمی و ۴۹۴ مدال انفرادی در مسابقات کشوری را کسب نموده‌اند؛ از مجموع ۱۷۲۹ مربی، ۹۹۹ مربی مرد و ۷۳۰ مربی زن فعالیت می‌نمایند که مربیان مرد فوتبال تقریباً ۱۸/۵۲ درصد، دوچرخه‌سواری و اسکی‌ت هر کدام ۱ مربی ۰/۱ درصد از کل مربیان را شامل می‌شود. در بخش بانوان مربی تنیس روی میز ۱۸/۳۶ درصد، در رشته‌های دوچرخه‌سواری، جانبازان و معلولین، ناشنوایان و نابینایان هر کدام با یک مربی معادل ۰/۱۴ درصد را به خود اختصاص داده‌اند؛ از مجموع ۱۷۲۹ داور، ۹۹۹ نفر داور مرد و ۷۳۰ داور زن در فعالیت می‌نمایند، ورزش‌های رزمی با ۹۶ نفر معادل ۱۱/۱۵ درصد از کل داوران (مرد

^۱. Sport for all

می باشند) و داوران رشته نایبانیان با ۱ نفر معادل ۰/۱۲ درصد از کل داوران می باشد؛ در استان ایلام ۱۳۱ مکان ورزشی وجود دارد که از این اماکن ۹۴ مورد توسط اداره تربیت بدنی استان، ۹ مورد توسط بخش خصوصی و ۲۸ مورد توسط بخش دولتی اداره می شوند. در بین اماکن ورزشی یاد شده ۵۳ مکان معادل ۴۰/۴۶ درصد از کل اماکن در شهرستان ایلام و ۷۸ مکان ورزشی معادل ۵۹/۵۴ درصد از کل اماکن در سایر شهرستانهای استان پراکنده می باشند که از این تعداد بیشترین فراوانی مربوط به شهرستان ایلام با ۱۷ مکان ورزشی و کمترین فراوانی مربوط به شهرستان ملکشاهی با ۵ مکان ورزشی می باشد (۹).

روش شناسی

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط چند تن از استادان مدیریت ورزشی ایران و پایایی آن بوسیله روش آلفای کرونباخ (۹۶) تایید شده بود، گردآوری شد. نمونه آماری پژوهش ۴۰ از استادان تربیت بدنی موسسات آموزش عالی، مدیران هیات علمی تربیت بدنی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان ورزش و جوانان و مدیران نهادهای دولتی و خصوصی استان ایلام بودند، که در زمینه فعالیت های ورزشی نقش داشتند. به علت محدود جامعه تحقیق، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد و از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد که چگونگی توزیع افراد نمونه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان

آزمودنی ها	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
اعضاء هیات علمی	۱۲	۳۰	۳۰
مدیران هیات علمی تربیت بدنی	۳	۷/۵	۳۷/۵
مدیران و کارشناسان تربیت بدنی	۱۸	۴۵	۸۲/۵
مدیران نهادهای دولتی و خصوصی	۷	۱۷/۵	۱۰۰
کل	۴۰	۱۰۰	

روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای توصیف آماری امکانات و ورزشکاران سطوح ورزش همگانی از روش آمار توصیفی استفاده شده است. در این تحقیق نیز برای اولویت و رتبه بندی کردن مهمترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای ورزش همگانی از آزمون فریدمن استفاده شده است.

نتایج و یافته های تحقیق

در این پژوهش برای بررسی و اشراف کامل به موضوع، به بررسی اسناد و مدارک اداره کل ورزش و امور جوانان استان ایلام، تحقیق روی ادبیات موضوع و بررسی استراتژی های توسعه ورزشی پرداخته شد، در مرحله بعد به تدوین استراتژی و اهداف بلند مدت استان پرداخته شد. روش های مهم تدوین استراتژی را می توان در یک چارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای گنجانید، روش های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان ها مناسب است و به محقق کمک می کند که استراتژی ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کند.

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی، شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می شود. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد، این ماتریس نقاط قوت و ضعف اساسی سازمان را تدوین می کند، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و سایر عوامل بیرونی سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد. این ماتریس فرصت ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تدوین می کند. در

مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می نامند، به انواع استراتژی های امکان پذیر توجه می شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می شود.

جدول ۴-۳۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی ورزش قهرمانی استان ایلام

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	استعدادهای بالقوه ورزشی استان، علی‌الخصوص در ورزش‌های انفرادی	٪۶۴	۴	٪۲۵۶
	S2	حضور ورزشکاران رشته‌های انفرادی استان در مسابقات ملی	٪۵۰	۳	٪۱۵۰
	S3	امکانات پایگاه ورزش قهرمانی استان	٪۴۷	۳	٪۱۴۱
	S4	معیارهای اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی قهرمانی استان	٪۵۴	۴	٪۲۱۶
	S5	اثرات کمیت معلمان ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی)	٪۳۹	۳	٪۱۱۷
	S6	میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی	٪۴۳	۳	٪۱۲۹
	S7	اثرات کمیت منابع انسانی متخصص در ادارات تربیت‌بدنی استان	٪۳۵	۳	٪۱۰۵
	S8	اثرات برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در استان	٪۵۶	۴	٪۲۲۴
	S9	توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای استان	٪۴۳	۳	٪۱۲۹
	S10	توجه بیش از پیش به ورزش قهرمانی بانوان	٪۳۰	۳	٪۹۳
ضعف‌ها	W1	توجه مسولین استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی	٪۵۹	۲	٪۱۱۸
	W2	حضور ورزشکاران رشته‌های تیمی استان در مسابقات ملی	٪۴۷	۱	٪۴۷
	W3	برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در ورزش قهرمانی استان	٪۶۲	۱	٪۶۲
	W4	حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان	٪۵۳	۲	٪۱۰۶
	W5	کمیت منابع مالی هیات‌های ورزشی استان	٪۴۸	۱	٪۴۸
	W6	مهاجرت قهرمانان استان به تیم‌های صاحب نام سایر استان‌ها	٪۴۸	۱	٪۴۸
	W7	کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی استان	٪۶۲	۲	٪۱۲۴
	W8	عدم گستردگی مراکز و پایگاه‌های کشف استعدادها در ورزش قهرمانی استان	٪۵۹	۲	٪۱۱۸
	W9	کمبود اعتبارات در بخش گزینش و پرورش ورزشکاران در ورزش قهرمانی	٪۵۶	۲	٪۱۱۲
	W10	عدم توفیق عمومی ورزشکاران در صحنه‌های جهانی، منطقه‌ای و کشوری	٪۴۴	۱	٪۴۴
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	$\sum = 1$	-	۲/۳۸۷

همان طور که در نمودار ۴-۳ مشاهده می شود مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی، کم تر از ۲/۵۰ می باشد که بیانگر آن است، استان ایلام، از لحاظ ورزش قهرمانی دارای ضعف است.

جدول ۴-۳۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ورزش قهرمانی استان ایلام

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرصت ها	O ^۱	مرز مشترک زمینی استان با کشور عراق جهت برقراری مراودات ورزشی	٪۲۵	۳	٪۷۵
	O ^۲	علاقتمندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان	٪۶۲	۴	٪۲۴۸
	O ^۳	کاهش تصدی دولت و واگذاری امور ورزشی به بخش خصوصی	٪۳۲	۳	٪۹۶
	O ^۴	رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی	٪۴۷	۳	٪۱۴۱
	O ^۵	افزایش حجم برنامه های تلویزیونی ورزشی و وجود شبکه های اختصاصی ورزش	٪۵۱	۴	٪۲۰۴
	O ^۶	حضور مستمر خبرنگاران و افزایش نقش نظارتی جامعه در ورزش قهرمانی استان	٪۴۸	۴	٪۱۹۲
	O ^۷	افزایش معلومات و آگاهی مردم نسبت به ورزش قهرمانی استان	٪۳۷	۳	٪۱۱۱
	O ^۸	جوان بودن جمعیت استان	٪۴۶	۳	٪۱۳۸
	O ^۹	توجه مسولین استانی به ورزش قهرمانی	٪۵۹	۴	٪۲۳۶
	O ^{۱۰}	فراهم کردن برخی تسهیلات و امتیازات برای قهرمانی در برخی نهادها	٪۴۱	۳	٪۱۲۳
تهدیدها	T ^۱	اثرات افزایش نرخ بیکاری استان را در ورزش قهرمانی	٪۷۲	۲	٪۱۴۴
	T ^۲	اثرات افزایش روزافزون هزینه های شرکت در مسابقات	٪۵۷	۲	٪۱۱۴
	T ^۳	اثرات موقعیت جغرافیایی استان در ورزش قهرمانی	٪۶۰	۲	٪۱۲۰
	T ^۴	اثرات افزایش مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی	٪۴۴	۱	٪۴۴
	T ^۵	اثرات افزایش هزینه های نگهداری سالن های سرپوشیده استان	٪۶۵	۲	٪۱۳۰
	T ^۶	عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در ورزش قهرمانی به علت عدم مساعدت و حمایت دولت	٪۵۱	۱	٪۵۱
	T ^۷	وجود برنامه های مدون در زمینه گزینش و پرورش ورزشکار	٪۵۴	۱	٪۵۴
	T ^۸	رشد طبقه متوسط در اکثر جامعه و افزایش تعداد والدین با وسع مالی بالا جهت سرمایه گذاری برای فرزندان	٪۴۹	۱	٪۴۹
	T ^۹	نامناسب بودن نظام مدیریتی دولتی	٪۵۴	۱	٪۵۴
	T ^{۱۰}	تعداد و تداخل نهادهای سیاست گزار را در ورزش قهرمانی	٪۴۶	۱	٪۴۶
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی			$\sum = 1$	-	۲/۳۷۰

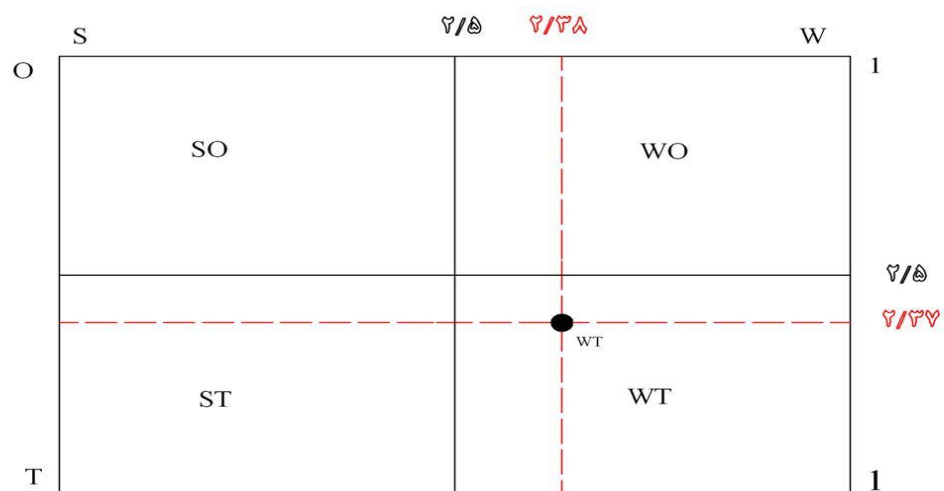
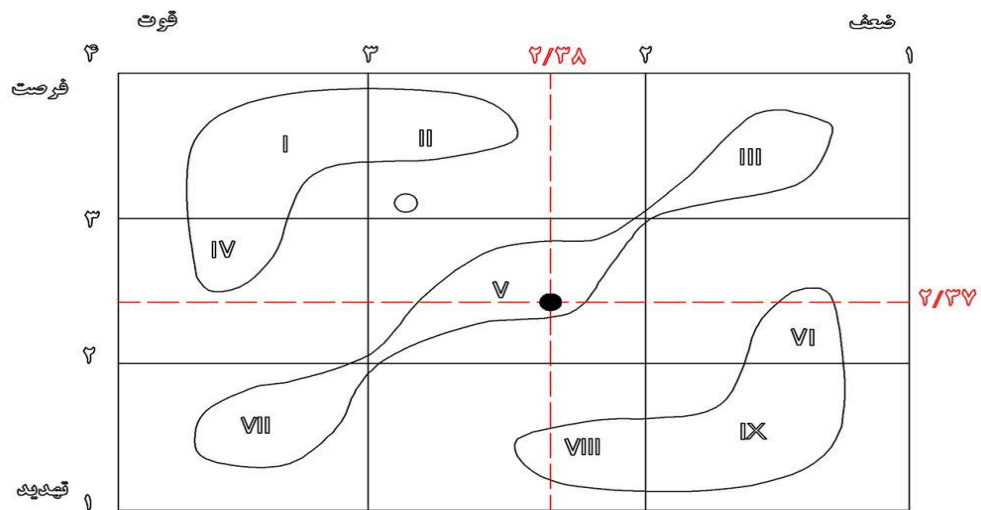
همان طور که در نمودار ۴-۴ مشاهده می شود، مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی، کم تر از ۲/۵۰ می باشد که بیانگر آن است، استان ایلام از لحاظ ورزش قهرمانی دارای تهدید است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی در استان ایلام

برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی، از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریس، برای تعیین موقعیت استان ایلام در ورزش قهرمانی به کار برده شد. استان ایلام، می‌تواند با استفاده از این ماتریس، استراتژی ورزش قهرمانی خود را تعیین کند. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه ورزش قهرمانی، در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بر اساس آن بتوان استراتژی مناسبی را برای ورزش قهرمانی استان ایلام اتخاذ نمود.

۱۸- موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی استان ایلام

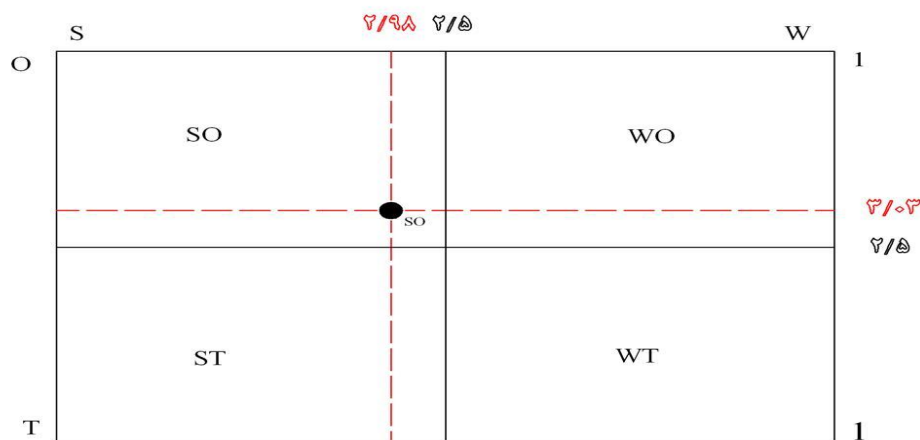
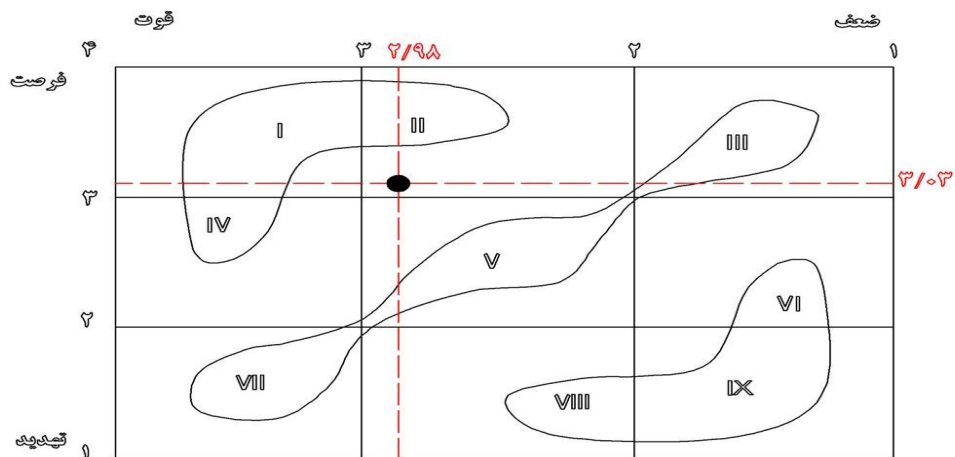
با توجه به نتایج جداول (۴-۳۲ و ۴-۳۳) ارزیابی عوامل داخلی (۲/۳۸۷) و خارجی (۲/۳۷۰) بخش ورزش قهرمانی، ماتریس داخلی و خارجی نشان دهنده‌ی آن است که این متغیر به لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد. به عبارت دیگر، استان ایلام باید برنامه‌ی هدفمند جهت کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدید در ورزش قهرمانی داشته باشد.



نمودار ۴-۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان ایلام

موقعیت استراتژیک ورزش همگانی استان ایلام

با توجه به نتایج جداول (۲ و ۳) ارزیابی عوامل داخلی (۲/۹۸۸) و خارجی (۳/۰۳۳) بخش ورزش همگانی، ماتریس داخلی و خارجی نشان دهنده‌ی آن است که این متغیر به لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه SO قرار دارد. به عبارت دیگر، استان ایلام می‌تواند با بهره‌گیری از قوت‌های موجود، به نحوی شایسته از فرصت‌های پیش رو در ورزش همگانی استفاده نماید



نمودار ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان ایلام

استراتژی‌های ورزش همگانی استان ایلام

در جدول ۴ نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی استان ایلام ارائه شده است، همانطوریکه مشاهده می‌شود این ماتریس دارای ۹ خانه است، چهار بخش دارای عوامل اصلی هستند، چهار بخش استراتژی‌ها را نشان می‌دهند و یک بخش خالی است چهار بخشی که نشان دهنده استراتژی‌ها هستند دارای عنوان‌های SO، WO، ST، WT می‌باشند و پس از تکمیل شدن چهار بخشی که دارای عوامل اصلی هستند (یعنی بخش‌های S, W, O, T) این ماتریس بوجود می‌آید.

جدول ۴ ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای ورزش همگانی

عوامل داخلی	نقاط قوت S	نقاط ضعف W
عوامل خارجی	روحیه وحدت قومی مردم استان در زمینه ورزش همگانی فعالیتهای ورزش همگانی استان در کلیه مناسبت‌های فرخنده دسترسی همگان به فضاها و اماکن ورزش همگانی حضور جامعه جوانان و نوجوانان استان در ورزش همگانی نقش شرایط جوی بهینه (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده) استان فعالیت ورزش کارمندی استان در بخش ورزش همگانی گسترش روزافزون هیات‌های ورزشی در بخش ورزش همگانی وجود پایگاه‌های ورزش صبحگاهی در فضای سبز و اماکن ورزشی برگزاری برخی مسابقات همگانی به مناسبت‌های مختلف وجود برخی برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی برای آموزش و ترویج ورزش	عدم مشارکت مردم استان در ورزش همگانی عدم تساوی امکانات و فرصت‌های ورزش همگانی در بخش زنان و مردان عدم دسترسی ارزان همگان به فضاها و امکانات ورزشی کیفیت پایگاه‌های ورزش صبحگاهی استان در ورزش همگانی عدم توجه به ورزش روستاییان را در بخش ورزش همگانی عدم تبلیغات در رسانه‌ها برای ورزش همگانی فقدان برنامه‌های مدون برای تشویق و ترغیب مردم به ورزش همگانی عدم توجه به ورزش و فعالیت‌های بدنی در مدارس و دانشگاه‌ها عدم توجه به بهره‌گیری از نیروهای متخصص و کارشناسان در استان کمبود بودجه ورزش همگانی در استان
فرصت‌ها O	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
تاکید و نظارت مسولین عالی استان بر توسعه ورزش همگانی وجود رسانه‌ها و اینترنت برای اطلاع رسانی وجود فضاهای طبیعی و مناطق کوهستانی مناسب در استان افزایش شمار دانش‌آموختگان رشته تربیت‌بدنی در استان و امکان استفاده از آنها در پایگاه‌های ورزش همگانی تاکید پزشکان به نقش ورزش در سلامتی جامعه در ورزش همگانی زیاد بودن مرگ و میر زودرس بر اثر عدم ورزش همگانی هزینه فزاینده درمان بر اثر عدم ورزش همگانی کم هزینه بودن ورزش همگانی در استان وجود فرهنگ وقف در استان در ورزش همگانی گزینه‌های استان را به عنوان منطقه مشمول و برخوردار از مزایا اعتبارات طرح توازن منطقه	توسعه ورزش همگانی به عنوان عامل مهمی در حفظ سلامتی جامعه گسترش مسابقات ورزش همگانی به مناسبت‌های مختلف همراه با جوایز حمایت از نهادهای غیر دولتی برای فعالیت‌های ورزشی عمومیت یافتن فرهنگ ورزش همگانی در بین زنان و مردان استان تقویت نقش صدا و سیما، شهرداری و جایز در گسترش فرهنگ ورزش همگانی برطرف کردن و کاهش ناهنجاری‌ها و آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی بالاخص قشر جوان از طریق ورزش کوشش در خصوص محدود کردن معضلات اجتماعی جامعه و ایجاد نشاط، شادابی، تندرستی، اهتمام ورزیدن به امر ورزش و تفریحات سالم همگانی تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی در استان	بکارگیری افراد متخصص در بخش تربیت‌بدنی و ورزش استان افزایش سرانه فضاهای ورزشی تا دستیابی به شرایط مطلوب و استانداردهای ملی جذب سرمایه بخش خصوصی در ورزش علمی کردن ورزش استان از طریق گسترش فعالیت‌های آموزشی توسعه ورزش‌های بومی محلی در روستاها گسترش مسابقات در سطح روستاهای استان راه‌اندازی واحدهای تولید لوازم ورزشی در راستای ایجاد اشتغال ایجاد تقویت رویکرد علمی در ورزش استان با انجام طرح‌های تحقیقاتی و مطالعاتی تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی در استان
تهدیدات T	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
افزایش آمار جوانان و نوجوانان بیکار استان افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان افزایش هزینه سیستم‌های سرمایشی اماکن ورزشی استان تغییر ساختار شهرها و تخریب فضای قابل استفاده در ورزش همگانی نبود اتفاق نظر در مورد تعاریف ورزش همگانی و تفریح در بین برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران جامعه در ورزش همگانی پایین بودن سطح اطلاعات جامعه نسبت به فواید فعالیت بدنی و زبان‌های کم‌تحرکی	گسترش و ترویج برنامه‌های رادیو و تلویزیون درباره ورزش توسعه امکانات ورزش صبحگاهی در پارک‌ها و فضاهای سبز سطح شهر الزام ادارات به برگزاری ورزش صبحگاهی توسعه برنامه ورزش صبحگاهی در ادارات استان قانونمند شدن استفاده هیات‌های ورزشی و مدارس از فضاها و اماکن ورزشی سایر سازمان‌ها و موسسات توسعه مشارکت بخش خصوصی تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی در استان	توسعه اماکن ورزشی در روستاهای استان تساوی استفاده از امکانات و فرصت‌های ورزش همگانی برای زنان و مردان جذب حامیان مالی در امر توسعه ورزش توسعه و ترویج علوم ورزشی در مدارس و دانشگاه‌ها توزیع عادلانه امکانات، منابع و فرصت‌ها در اقسا نقاط استان همکاری با رسانه‌های جمعی برای آگاهی‌سازی عمومی نسبت به فرهنگ ورزش

بحث و نتیجه‌گیری

بقا و تداوم سازمان‌ها و نیز توسعه آنها مستلزم درک به هنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. تشخیص به موقع ضرورت و تغییر جهت کاری بس دشوار است و نیازمند توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک و درک درست مفهوم استراتژی و چگونگی ایجاد و اجرای آن می‌باشد. امروزه سازمان‌های موفق خواهند بود که از تفکر استراتژیک بهره برده و بتوانند از علم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کنند. امروزه توجه مدیران اجرایی و صاحب نظران به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت و به ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک جلب شده است بنابراین کلیه سازمان‌ها و خصوصاً اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام ناگزیر است عهده‌دار مدیریت راهبردی شوند

با مطالعات انجام شده بر روی ورزش استان مشخص گردید ورزش استان فاقد برنامه جامع بلندمدت و راهبرد می‌باشد. تعدادی از استان‌های کشور به تدوین سند توسعه تربیت‌بدنی و ورزش پرداخته‌اند. همچنین تحقیقات داخلی متعددی در زمینه ورزش

همگانی و استراتژی صورت گرفته است که می توان به تحقیق آقایان غفرانی (۱۳۸۷)، نصیرزاده (۱۳۸۷)، جهان بینی (۱۳۸۸) و سیف پناهی شعبانی (۱۳۸۸) اشاره نمود که در آن به ترتیب عنوان شده، استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان، کردستان و کرمان، قم از نوع توسعه و رشد می باشند، اشاره کرد.

پژوهش های خارجی زیادی در زمینه تدوین استراتژی توسعه ورزش و تربیت بدنی در کشورهای آلمان، آمریکا، استرالیا، چین، ژاپن، سنگاپور، فرانسه، لهستان، نروژ و سازمان های ورزشی بین المللی و اتحادیه اروپا انجام شده است.

نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای ورزش همگانی و استان ایلام مشخص و وزن دهی شد و با تدوین ماتریس داخلی و خارجی برای ورزش همگانی و با تجزیه و تحلیل SWOT مشخص گردید که استان ایلام بایستی از استراتژی توسعه در ورزش همگانی استفاده نماید.

در زمینه ورزش همگانی تحقیقات زیر در خارج و داخل کشور انجام شده که با نتایج این تحقیق، در استراتژی های ST، WT، SO، WO دارای نتایج مشابهی می باشند. زارعی (۱۳۸۰)، کاشف (۱۳۸۱)، تندنویس (۱۳۸۱)، مظفری (۱۳۸۱)، تندنویس (۱۳۸۲)، هاشمی (۱۳۸۲)، غفوری (۱۳۸۳)، راسخی (۱۳۸۴)، اکبری (۱۳۸۶)، غفرانی (۱۳۸۷)، نصیرزاده (۱۳۸۷)، جهان بینی (۱۳۸۸)، مسینگ (۱۹۹۹)، بوتنبورگ (۲۰۰۵)، لیندا آبرواین (۲۰۰۷)، هانس پتراسیم (۲۰۰۷)، پروس و تینی (۲۰۰۸)، کریستاف برور (۲۰۱۰)، دو یانگ پاین (۲۰۱۱)، استراتژی توسعه ورزش استرالیا (۲۰۰۷) استراتژی توسعه ورزش ایرلند (۲۰۰۶) استراتژی توسعه ورزش لهستان (۲۰۰۷) استراتژی توسعه ورزش نروژ (۲۰۰۴) استراتژی های اتحادیه اروپا (۲۰۰۵).

تندنویس (۱۳۸۵) طی تحقیقاتی اقدام به توصیف فعالیت های تفریحی - فراغتی مردم ایران نمود. یافته ها نشان داد که میزان اوقات فراغت مردم ۳:۵ ساعت در شبانه روز است که ۸۰ درصد این زمان در بعد از ظهرها و شبها می باشد که ۷۰ درصد مردم آن را با افراد خانواده می گذرانند و برای ۸۰ درصد در خانه سپری می شود و حدود ۹۰ دقیقه آن در شبانه روز صرف تماشای تلویزیون می گردد. مبلغی که برای تفریحات و سرگرمی ها در ماه هزینه می شود برای ۷۱۲۷ نفری که پاسخ داده اند، ۲۴۷۰۰ تومان در ماه بوده است. استراحت و هم صحبتی بیشترین سرگرمی و تفریح مردم در طول روز بوده است. ۵۰ درصد پاسخ دهندگان در هفته چهار ساعت ورزش و ۵:۷ ساعت مطالعه می کنند. ۸۲/۲٪ درصد پاسخ دهندگان سالیانه ۱۳/۶ بار به پارک، ۲۷/۴ بار به دیدن اقوام و ۲۴ بار پذیرای مهمان در سال هستند. ۴۶ درصد زنان و ۳۳ درصد مردان اصلاً ورزش نمی کنند و میانگین مدت زمانی که زنان ورزش می کنند ۴۶ دقیقه و برای مردان ۶۴ دقیقه در هر جلسه بوده است (۴).

غفرانی محسن (۱۳۸۷) در تحقیق خود به: « طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان » پرداخت. یافته های پژوهش وی نشان می دهد، استان سیستان و بلوچستان با داشتن جمعیت ۲/۵ میلیون نفری تعداد کل ورزشکاران رسمی استان ۵۸ هزار نفر می باشند، که نسبت آن در استان کمتر از ۱/۰۰۱ درصد در بخش ورزش قهرمانی است. و در بخش ورزش همگانی این آمار حاکی از آن است که کمتر از ۱/۰۰۷ درصد مردم استان در ورزش همگانی مشارکت داشته اند، که به نظر می رسد یکی از مهمترین دلایل این وضعیت نامطلوب، نداشتن استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی می باشد. نتایج تحقیق وی پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، و تحلیل نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها با تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی و همگانی استان نشان داد که اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان می بایست از استراتژی رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی و همگانی استفاده نماید (۱۱).

بوتنبورگ (۲۰۰۵) بر اساس پژوهش های مختلف صورت گرفته در کشورهای مختلف بیان کرد که الگوهای شرکت در ورزش و میزان شرکت در ورزش میان کشورهای مختلف بسیار متفاوت است. به علاوه، میزان شرکت در ورزش در بعضی از گروه های جمعیتی مانند سالمندان و زنان کمتر است. همچنین، نشانه های وجود دارد که حاکی از آن است که میزان شرکت مردم بعضی از کشورها در ورزش دیگر رشدی ندارد یا اینکه حتی رو به کاهش نیز می باشد. البته این مساله در مورد ورزش های سازماندهی شده

و رقابتی بیشتر صدق می‌کند. پژوهش‌های که در کشورهای اروپایی انجام شده نشان داده‌اند که با وجود افزایش افرادی که به ورزش می‌پردازند، ورزش آنها در آن حد نیست که آنها را سالم و تندرست نگاه دارد.

اخیرا در بسیاری از کشورها، ورزش‌های جدید در حال شکل‌گیری هستند که اکثرا در مجموعه‌های انتفاعی و تجاری به آنها پرداخته می‌شود و نه در باشگاه‌های ورزشی، انجمن‌های ورزشی یا فدراسیون‌های ورزشی. البته ساختار و چگونگی رشد و توسعه شرکت افراد در ورزش در کشورهای مختلف مشابه و یکسان نبوده است و هر وضعیتی که در کشور وجود دارد، محصول سنت‌ها، سیاست‌های ورزش و هویت ورزشی آن کشور است. به عنوان مثال، یک پژوهش نشان داده است که درصد افرادی که هرگز به ورزش نمی‌پردازند، به طور معنی‌داری با درجه رفاه آن کشور ارتباط دارد. (۱۸).

جان (۲۰۰۶) در تحقیق خود بیان کرد استراتژی‌های توسعه ورزش در کشور استرالیا در بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ مبتنی بر موارد زیر است: ۱- پیش بینی فرصت‌های تمرین آمادگی با کیفیت بالا در طول بازی‌های المپیک. ۲- تنظیم و ارائه برنامه‌ای بر گرفته شده از ابتکارات قبل و در زمان اجرای بازیها. ۳- ایجاد زیر بنای عملیاتی و مناسب و موثر. ۴- تصدیق و تجلیل از دستاوردهای تیم (۱۹).

سی پاپ (۲۰۰۷)، استراتژی‌های شورای ورزشی ایرلند را به شرح زیر عنوان کرده است:

رفع موانع افزایش شرکت در ورزش؛ ایجاد محیطی مناسب برای ارتقای توانایی‌های افراد؛ کمک و هدایت ورزشکاران مرد و زن برای کسب موفقیت در سطح جهان از طریق شیوه‌های عادلان و اخلاقی (۲۲).

توسعه راهبردهای ورزش برتر لهستان: ارائه و عرضه یک سیستم مالیات‌های فوق‌العاده؛ تامین منابع مالی پایدار و با ثبات؛ رشد زیر ساخت‌های ورزشی؛ توسعه امکانات ورزش‌های قهرمانی (۱۶، ۲۲).

اجزایی زیرساخت ورزش برتر نروژ: ساختار امکاناتی؛ ظهور و پیدایش رقبا تمام وقت؛ تاکید بر علوم پزشکی و ورزشی؛ فرصت‌های رقابت (۱۷).

مهمترین راهبردهای اجرایی ورزش همگانی استان ایلام

- ترویج فرهنگ ورزش در جامعه به عنوان عامل مهم در حفظ سلامتی و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی
- توسعه ورزش همگانی به عنوان عامل مهمی در حفظ سلامت جامعه
- جذب جوانان و نوجوانان به امر ورزش و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی
- ایجاد امکانات لازم برای روی آوردن آحاد مختلف جامعه به ورزش در روستاها و شهرها
- توسعه فضاهای ورزشی به منظور دسترسی بر سرانه تعیین شده در پایان برنامه چهارم توسعه

اهداف بلندمدت ورزش همگانی استان ایلام

- افزایش تعداد دانش‌آموزان و دانشجویان (پسر و دختر) مشارکت‌کننده در برنامه‌های ورزشی از ۳۳۵۹۹ نفر به ۴۳۵۹۹ نفر در افق پنج ساله
- افزایش تعداد ورزشکاران مرد و زن مشارکت‌کننده در برنامه ورزش‌های همگانی و تفریحی از ۷۶۱۸۷ نفر به ۱۰۸۴۶۲ نفر در افق پنج ساله

در نهایت پیشنهاد می‌شود تحقیق در مورد چگونگی اجرای استراتژی‌های ورزش همگانی استان ایلام انجام شود. همچنین تحقیق در مورد مطالعه تطبیقی استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی استان‌های موفق و ناموفق، تحقیق در مورد تدوین و چگونگی اجرای استراتژی‌ها و ورزش همگانی کشور پیشنهاد می‌شود.

منابع و مأخذ

- ۱- آندره، بوفر(۱۳۸۶)، مقدمه‌ای بر استراتژی، ترجمه مسعود کشاورز، انتشارات دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه، تهران.
- ۲- برایسون، جان ام.(۱۳۷۲)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳- بورا آموست، چارلز آ. بوچر، مبانی تربیت‌بدنی و ورزش، ترجمه احمد آزاد- چاپ دوم ۱۳۷۶.
- ۴- تندنویس فریدون، (۱۳۸۵)، توصیف وضعیت فعالیت‌های تفریحی-فراغتی مردم ایران، نخستین همایش ملی تفریح و شادمانی. ۳ و ۴ خرداد ۱۳۸۴، اصفهان.
- ۵- جفری هریسون؛ کارون جان(۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه و تالیف: بهروز قاسمی، چاپ چهارم، انتشارات هیأت.
- ۶- حمیدی زاده، محمدرضا، برنامه ریزی استراتژیک، سمت، چاپ دوم، ۱۳۸۲.
- ۷- خسروی‌زاده اسفندیار، حمیدی مهرزاد، خبیری محمد، (۱۳۸۸)، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن، مدیریت ورزشی، شماره ۱، ۳۵-۱۹.
- ۸- رابرت اس. کاپلان، دیوید پی. نورتون، سازمان استراتژی محور، ترجمه بختیاری شهپریار، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم، ۱۳۸۶.
- ۹- سالنامه آماری استان ایلام، (۱۳۸۵)، معاونت آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان ایلام.
- ۱۰- سند تفصیلی توسعه ورزش همگانی و تفریحی؛ سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، تهران سیب سبز، ۱۳۸۳
- ۱۱- غفرانی، محسن (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری، دانشگاه تهران
- ۱۲- کشاورز لقمان، فراهانی ابوالفضل؛ مدیریت سازمان‌های ورزشی(۱۳۸۸)، انتشارات اندیشه‌های حقوقی.
- ۱۳- نوابی‌نژاد، شکوه و طاهریان، طاهره و مشرف جوادی، بتول و نوروزیان، منیژه، "زن و ورزش"، کمیته انتشارات ستاد تدوین نظام نوین تربیت‌بدنی، (۱۳۷۶)
- ۱۴- هکس آرنولد، مجلوف نیکلاس؛ مدیریت استراتژیک، مفهوم و فرایند(رویکرد عملی)، ترجمه غلامرضا معمارزاده، سعید صیاد؛ تهران اندیشه‌های گوهر بار(۱۳۸۷).

۱۵- Australian Sports Commission (۲۰۰۴). Planning in Sport : A Good Guide for Sporting Organizations , www.ausport.gov.au.

۱۶- Barrie houlihan, mick green(۲۰۰۸) Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy

۱۷- Bergsgard, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S.I. and Rommetvedt, H. (۲۰۰۷) Sport policy: A comparative analysis of stability and change. Oxford: Butterworth-Heinemann/ Elsevier

18- Bottenburg, van M.; Rijnen, B. and van Sterkenburg, J. (2009). Sports participation in the European Union; Trends and differences. Arko SportsMedia, Nieuwegein, Netherlands

19- John, Coates (2006) 'strategic plan for the participant of the 2008' Australian Olympic team, may

20- Michael J. Doorsi et al (2002). Strategic Planning in Higher Education , New Edition for Higher Education , vol 116

21- Patrick Boyb, (2009). Forging Future Success: A Strategic Planning Guide For Fiji's National Sport Federations, Fiji Association Of Sport and National Olympic Committee, WWW.FijiOlympiccommittee.com.

22- Seih Kok Chi (2007). Olympic Council of Malaysia , Strategies.doc nocmas@tm.net.my

23- Sozan'ski, H. (2006) O potrzebie niektórych działań modernizacyjnych w polskim sporcie, Kultura Fizyczna, 9-12, 10-22.