

بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC

سید محمد کاشف^۱، میرحسن سیدعامری^۲، مالک احمدی^۳، داریوش معرفت^{*۴}

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۳. استادیار رفتار حرکتی باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

تاریخ دریافت: (۹۵/۰۵/۱۳) تاریخ پذیرش: (۹۶/۰۶/۰۹)

Providing Strategic Model of Athletic Sports Development in East Azerbaijan Province, by Using SWOT and BSC

S. M. kashf¹, M. H. Syed Ameri², M. Ahmadi³, D. Marefat^{*4}

1. Associate Professor in Sport Management of Urmia University.

2. Professor in Sport Management of Urmia University.

3. Assistant Professor in Motor Behaviour, Young Researchers and Elite Club, Islamic Azad University Urmia.

4. Ph.D Student of Sport Management Faculty, Urmia University.

Received: (03/Aug/2016)

Accepted: (31/Aug/2017)

Abstract

The aim of this study is to develop a strategic model of athletic sport in East Azerbaijan province using the SWOT and BSC method. The population of the research was physical education universities of East Azerbaijan province, managers and employees of the General Directorate of Youth and Sports and cities, heads of sports bodies, authorities and sporting director, and public and private institutions in the field of sport activity they account for about 150 persons. Due to the limited population, the sample was considered equal to the population. The method of collecting data for this study are combined, the first in-depth interview and theoretical saturation, strengths, weaknesses, opportunities and threats championship. strategic province were identified. A questionnaire has been prepared on the basis of the findings in this study were interviewed. For construct validity, confirmatory factor analysis to determine the status of the items one sample t-test to analyze the situation and develop strategies from the SWOT method was used. After determining the strategies and prioritize them using the Balanced Scorecard, operational athletics program was developed province. Results of the analysis showed that the Department of Sport and Youth WO's East Azerbaijan province in the region and must use strategy and development of the sport of champions.

Also achieved optimal strategies have been assessed using the Balanced Scorecard BSC technique was developed as operational And finally strategic as operational models using SWOT and Balanced Scorecard technique was designed to develop athletic sports in East Azerbaijan province.

Keywords

athletic sports, techniques Balanced Scorecard BSC, the strategic model, SWOT, East Azerbaijan Province.

*Corresponding Author: : daryush marefat

E-mail: m.daryush@yahoo.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را اعضای هیات علمی تربیت‌بندی دانشگاه‌های استان آ.ش، مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان و شهرهای استان، روسای هیات‌های ورزشی، مسئولان و مدیران ورزشی باشگاه‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی استان که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند، تشکیل می‌دهند که حدود ۱۵۰ نفر می‌باشند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. روش گردآوری داده‌های این تحقیق به صورت آمیخته می‌باشد، ابتدا توسط مصاحبه عمیق و روش اشیاع نظری، نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان آ.شرقی شناسایی شد. سپس پرسشنامه^۳ی بر اساس یافته‌های مصاحبه آماده گردید و در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی آن توسط چند تن از استاتان صاحب‌نظر و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ (۸۸ درصد) تایید شده است. در روش آماری و تجزیه تحلیل اطلاعات این تحقیق، از آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون دوجمله‌ای برای تعیین وضعیت گویه‌ها و داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل وضع موجود و تدوین استراتژی‌ها از روش SWOT و پس از تعیین استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها به روش کارت امتیازی-متوازن، برنامه عملیاتی ورزش قهرمانی استان تدوین گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در منطقه WO قرار دارد و باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استفاده نماید. همچنین استراتژی‌های مطلوب به دست آمده اولویت‌بندی گردید و با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن BSC به صورت عملیاتی تدوین شد و در نهایت مدل استراتژیک به صورت عملیاتی و کاربردی با استفاده از روش SWOT و تکنیک کارت امتیازی متوازن جهت توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی طراحی گردید.

واژگان کلیدی

ورزش قهرمانی، تکنیک کارت امتیازی متوازن BSC، مدل استراتژیک، SWOT، استان آذربایجان شرقی.

* نویسنده مسئول: داریوش معرفت

مقدمه

ورزش به عنوان بزرگ‌ترین پدیده اجتماعی، جهانی در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد (ایونا^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). در واقع ورزش از ملزومات زندگی معاصر گردیده و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (بوچ^۲، ۲۰۰۶). تغییر و تحولات جهانی مقوله‌های زندگی معاصر، تربیت‌بدنی و ورزش را از ضروریاتی ساخته که دوری از آن اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است، به‌طوری‌که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان ورزشی باشد (مهرآیین، ۱۳۸۸). در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت‌بدنی و ورزش برای پیشبرد اهداف کلان هر کشور مشخص و بدیهی است (نصیرزاده، ۱۳۸۷). آنچه علم تربیت‌بدنی را از سایر علوم معاصر متمایز می‌سازد، خیل عظیم مخاطبان آن در سراسر جهان است. امروزه ورزش را به گونه‌های متفاوتی از جمله ورزش پرورشی، همگانی و تفریحی، قهرمانی و ورزش حرفه‌ای می‌توان در جوامع بشری مشاهده کرد. توسعه تربیت‌بدنی و ورزش به عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (سند راهبردی، ۱۳۸۲). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده اند و همگی روی همبستگی برنامه ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آنها برنامه ریزی استراتژیک فرایندی پویا و منطقی است (غفرانی، ۱۳۸۷).

مدیریت استراتژیک تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست؛ بنابراین فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و برون سازمانی برای اجرای این استراتژی و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را مدیریت استراتژیک می‌نامند (فرولیچ و کلیتکو^۳، ۲۰۰۶).

فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید ثابت و جاری و همراه با انعطاف‌پذیری برای سازگاری با تغییرات موجود در نیروهای درونی و بیرونی باشد. اگر چه از پیش تعیین نمودن استراتژی به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن میباید اما صاحب

نظران معتقدند که برای موفقیت استراتژیها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین استراتژی و هم اجرای استراتژی است (اینس^۴، ۲۰۱۱).

در واقع مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند، تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلاتی سازمان که ذینفع نامیده می‌شوند به انجام می‌رسد (لئو و همکاران^۵، ۲۰۱۱). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه‌وتحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (انجمن ورزشی استرالیا^۶، ۲۰۱۳). برنامه‌ریزی استراتژیک حتی‌الامکان تأکید زیادی بر روی ترکیب منافع اجتماعی و فردی، ترکیبی از حال و آینده و توجه به تعامل بین فاکتورهای فیزیکی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی دارد (سیدالحسینی، ۲۰۱۱). هر سازمان نیازمند به یک نقشه‌ای است که از طریق آن بتواند جایی را که می‌خواهد به آنجا برود علامت زده و نشان دهد که چطور باید به آنجا برسد.

در جهان سیال، پیچیده و متغیر کنونی برنامه ریزی و مدیریت راهبردی، راهی است برای کمک به مدیران و جوامع برای روبروشدن با تغییرات سریع و مدلی است برای شناخت و حل مهم‌ترین مسائل مبتلا به، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها و موقعیت‌ها و تسلط بر ضعف‌ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند و مسیری را مهیا می‌کند تا از طریق آن سازمان به مهم‌ترین اهداف خود برسد و درعین حال از گرایش برای تغییر، به هنگام ورود رهبران جدید در سازمان جلوگیری کند (متیو^۷، ۲۰۰۵). طی تحقیقات صورت گرفته در سازمان‌های ورزشی، کمیته‌ی ملی المپیک با تنگناها و چالش‌هایی در حوزه‌های مالی و بازاریابی، جایگاه حقوقی در ورزش کشور، تأثیر مسائل سیاسی، رقبا، فضای رسانه‌های ورزشی داخلی، بروز مسائل غیراخلاقی و دوپینگ در برخی میادین ورزشی کشور، فقدان

4. Ines

5. Luo et al

6. Australian Sports Commission

7. Matthews

1. Ioana et al

2. Buch

3. Frolich & Klit Kou

فرصت‌ها در نظر بگیرد (لطفی، ۱۳۹۱).

از جمله تکنیک‌های مهم اجرای استراتژی، BSC می‌باشد. و در نهایت کنترل و ارزیابی که توسط آن بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد سازمان انجام می‌شود، بتوان عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد (هانگر جی، ۱۳۸۹). در ایران نیز در طی سال‌های گذشته تلاش‌هایی صورت گرفته تا با رویکرد علمی به ورزش راه را برای موفقیت ورزشکاران ایرانی در میدانی بین‌المللی هموارتر سازند. با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع برنامه استراتژیک، سازمان‌های ورزشی متعددی اقدام به تهیه برنامه جامع استراتژیک توسط محققین نمودند. فدراسیون کشتی، گودزی (۱۳۸۶)، فدراسیون تکواندو، خیبری و همکاران (۱۳۸۷)، کمیته ملی المپیک، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، فدراسیون قایقرانی (۱۳۸۷)، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، حمیدی و همکاران، (۱۳۸۷)، سازمان ورزش شهرداری شهر تهران، (۱۳۸۷). تا با ارائه راهکارهای مناسب علمی و با استفاده از نظر متخصصین، چشم‌اندازهای ورزش کشور به‌ویژه در بخش قهرمانی را تعیین کنند.

از جمله این تلاش‌ها می‌توان به تدوین نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش در سال ۱۳۸۲ و نظام جامع ورزش قهرمانی در سال ۱۳۸۸ اشاره کرد. با این حال بدون وجود برنامه‌های راهبردی متناسب با برنامه‌های توسعه ملی، برنامه‌های ملی نیز به سرانجامی نخواهند رسید. برنامه استراتژی مطلوب برای توسعه ورزش قهرمانی در هر استان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و الزامات ادارات کل ورزش و جوانان است. بنابراین با توجه به موارد مذکور محقق در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که قوتها و ضعفها و همچنین فرصتها و تهدیدات در زمینه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی کدامند؟ و با توجه به این موارد، استراتژیهای مطلوب توسعه ورزش قهرمانی استان چیست و همچنین مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی به روش SWOT چگونه می‌باشد؟

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی تحلیلی، موردی است که با بررسی وضعیت موجود اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در حیطه مطالعات استراتژیک انجام شده است. روش و ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق به صورت آمیخته میباشد. ابتدا توسط مصاحبه عمیق و به روش

نظام شایسته سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور و وابستگی فدراسیون‌های ملی ورزشی مواجه است که طی آن، تدوین برنامه‌ی راهبردی و انتخاب راهبردهای مناسب به منظور استفاده‌ی حداکثر از قوتها، فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعفها، تهدیدها و کمک به کاهش آثار برخی از این تنگناها و چالش‌ها بر عملکرد کمیته ملی المپیک بعنوان راهکار پیشنهاد شده است (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین سازمان‌های ورزشی در بسیاری از کشورها با چالش‌ها و معضلات بیشتری در ارائه برنامه‌های خاص توسعه ورزش روبرو شده‌اند تا بتوانند موارد مربوط به تعیین بودجه مالی یا سایر حمایت‌های دولتی را مشخص کنند. این شرایط نیاز به بررسی‌های خاص ورزشی و شکل‌گیری برنامه‌های توسعه ورزش را بیشتر می‌کند. اخیراً در شناخت این دسته از نیازهای خاص مدیران ورزشی شروع به استفاده از فرآیندهای برنامه‌ریزی خاص در ورزش کردند (سوتیریادو^۸، ۲۰۱۲). در این رابطه می‌توان به انجمن المپیک مالزی و یا انجمن ورزشی استرالیا (۲۰۱۳) اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه‌ی استراتژیک خود (۲۰۰۳ - ۱۹۹۳) به موقعیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه آن، به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه‌ی مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک نائل شده است (اسکات کوک چی^۹، ۲۰۰۷). از سویی دیگر، بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است چراکه فرایند هر سازمانی متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). از شیوه‌های متداول شناسایی این عوامل استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوتها، ضعفها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. مدل SWOT برحسب نتایج داده‌ها، آخرین مدل برای تأیید برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که در بین مدل‌های کیفی، یکی از مؤثرترین مدل‌ها محسوب می‌شود. از نقطه نظر این مدل، یک استراتژی درست و مناسب، نقاط قوت و فرصت‌های بسیار زیاد و نقاط ضعف و تهدیدات جزئی و محدودی را ایجاد می‌کند. در مرحله اجرایی SWOT، اجتناب از نقاط ضعف و تهدیدات، لازم و ضروری بوده و باید نقاط ضعف را به‌عنوان پتانسیلی برای ایجاد قدرت و تهدیدات را به‌عنوان قدرتی برای ایجاد

8. SotiriadoU

9. Scott Kok Chi

وتدوین استراتژی‌ها استفاده گردید و پس از تعیین استراتژی‌ها و اولویت بندی آنها، به روش کارت امتیازی متوازن BSC مدل استراتژیک و در نهایت برنامه عملیاتی و کاربردی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی تدوین گردید.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی نشان داد که ۳۶ درصد از نمونه‌ها زن و ۶۴ درصد مرد بودند و بیشترین فراوانی مربوط به مدرک لیسانس با ۶۶/۷ درصد می‌باشد در حالی که افراد با مدرک دکترا ۶/۱ درصد می‌باشند. ۷۹/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی می‌باشند، در حالی که ۲۰/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی غیر رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی بودند. بیشترین فراوانی مربوط به کارشناسان ورزشی با ۵۱/۷ درصد بود، و همچنین بیشترین فراوانی مربوط به سابقه شغلی ۱۱ الی ۲۰ سال با ۵۳ درصد می‌باشد. پیش از انجام آزمون‌های آماری و به دلیل پیش فرضی جهت استفاده یا عدم استفاده از آزمون‌های پارامتریک از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده گردید.

بر اساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با چشم انداز ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری $p < 0/01$ قابل پذیرش می‌باشد. بر همین اساس عدد مینا (در آزمون دو جمله ای) که در این پژوهش با توجه به امتیازات پرسشنامه در هر بخش ۲/۵ در نظر گرفته شد (طیف مورد استفاده در ابزار پژوهش ۵ ارزشی می‌باشد) جدول (۱).

بر اساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با بیانیه ماموریت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری $p < 0/01$ از دید نمونه‌های تحت بررسی قابل پذیرش می‌باشد (جدول ۲). در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای بخش بیانیه ماموریت در ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۲۵/۴۳ و درجه آزادی ۳ معنادار بود ($p < 0/01$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر معیار برنامه ریزی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در اولویت اول با میانگین رتبه ۲/۸۱ می‌باشد (جدول ۳).

اشباع نظری به شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان آ.شرقی خواهیم پرداخت. سپس پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های مصاحبه آماده کرده و در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار خواهد گرفت.

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان و اهل فن برای مشخص کردن مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و همچنین بحث و گفتگو با خبرگان و مسئولین استان برای تدوین چشم انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی‌ها و همچنین پرسشنامه باز بصورت پنج ارزشی لیکرت برای تعیین مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و همچنین برای اولویت و رتبه بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی گردید، که توسط نمونه‌های آماری تحقیق پاسخ داده شد.

جامعه آماری این تحقیق را اساتید تربیت بدنی و علوم ورزشی و اعضای هیات علمی تربیت بدنی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی استان، مدیرکل و معاونان و تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان، روساء و معاونان ادارات ورزش و جوانان شهرستانهای استان آ. شرقی، روسای هیات‌های مختلف ورزشی، مسئولان و مدیران تربیت بدنی و ورزش نهادها و سازمان‌ها، مدیران ورزشی باشگاه‌های دولتی و خصوصی استان که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند، تشکیل دادند که حدوداً ۱۵۰ نفر بودند در این تحقیق به علت محدود بودن تعداد افراد جامعه نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شده و بنابراین نمونه کل شمار می‌باشد.

جهت تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه، از چند تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی شد که پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. قابلیت پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS روش آلفای کرونباخ تعیین شد. که این مقدار بر اساس داده های حاصل از پرسشنامه (۸۸ درصد) می باشد. که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت پایایی لازم برخوردار می باشد.

در روش آماری و تجزیه تحلیل اطلاعات این تحقیق، برای روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. همچنین از آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت گویه‌ها و از روش سوات SWOT برای تحلیل وضع موجود

جدول ۱. نتایج آزمون دوجمله‌ای در تحلیل چشم انداز ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

نتیجه	میزان معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه	معیار
ردفرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰ ۰/۱	۰ ۱۴۷	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	افزایش ورزشکاران سازمان یافته استان
ردفرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰	۰	$m \leq 2/5$	افزایش ورزشکاران قهرمان

در سطح ملی و بین المللی	$m > 2/5$	۱۴۷	۰/۱
-------------------------	-----------	-----	-----

جدول ۲. نتایج آزمون دوجمله‌ای در تحلیل بیانیه مأموریت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

نتیجه	میزان معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه	معیارها
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰ ۰/۱	۰ ۱۴۷	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	برنامه ریزی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰ ۰/۱	۰ ۱۴۷	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	فرهنگ سازی و استعداد یابی برای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰ ۰/۱	۰ ۱۴۷	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	ایجاد هماهنگی بین هیات‌ها و باشگاه‌های مرتبط با ورزش قهرمانی استان آذربایجان

جدول ۳. آماره‌های آزمون فریدمن حاصل از تحلیل معیارهای بیانیه مأموریت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

رتبه	معیار	میانگین	میانگین رتبه
۱	برنامه ریزی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی	۴/۷۱	۲/۸۱
۲	فرهنگ سازی و استعداد یابی برای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی	۴/۶۶	۲/۴۹
۳	ایجاد هماهنگی بین هیات‌ها و باشگاه‌های مرتبط با ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی	۴/۵۲	۲/۴۱

فریدمن در خصوص معیارهای بخش راهبردهای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۹۲/۷۰ و در جه آزادی ۱۳ معنادار بود ($p < 0/01$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر « تاکید رسانه‌های جمعی، مخصوصا رادیو و تلویزیون به امر پرداختن به ورزش » با میانگین ۹۰ می‌باشد. براساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با تهدیدات ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری $p < 0/01$ قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای تهدیدات ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۹۰/۴۵ و درجه آزادی ۱۶ معنادار بود ($p < 0/05$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر « جدایی ورزشکاران از باشگاه‌های مختلف ورزشی استان به خاطر مسائلی مانند سربازی، دانشگاه، ... » با میانگین رتبه ۱۰/۰۳ می‌باشد.

پس از اینکه عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، عوامل الویت دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاص امتیاز بندی شدند تا در نهایت مشخص شود که برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه ریزی کند، قوت‌های بیشتری خواهد داشت یا با ضعف‌های

براساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با نقاط ضعف‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری $p < 0/01$ قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای بخش نقاط ضعف‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۱۳۸/۲۷ و درجه آزادی ۱۸ معنادار بود ($p < 0/01$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر « نبود مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس » با میانگین ۱۱/۶ می‌باشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با نقاط قوت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری $p < 0/01$ قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای نقاط قوت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۱۵۸/۹۸ و درجه آزادی ۱۴ معنادار بود ($p < 0/01$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر « تعداد اماکن‌های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش و جوانان استان » با میانگین رتبه ۹/۶ می‌باشد.

براساس یافته‌های این پژوهش عوامل مرتبط با فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری $p < 0/01$ قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون

بیشتری مواجه خواهد شد. جدول ۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	قوت‌ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	ورزش‌های بومی و محلی در استان
۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	وجود نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در رشته‌های انفرادی و تیمی
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۲۸	وجود قهرمانان مسابقات آسیایی و المپیک در بین ورزشکاران استان
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات مختلف ورزشی قهرمانی کشور
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	گسترش رشته‌های مختلف ورزشی در سطح استان در چند سال اخیر
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	کسب عنوان قهرمانی کشور در رشته‌های مختلف ورزشی
۰/۰۹۹	۳	۰/۰۳۳	فعال بودن پایگاه ورزش‌های قهرمانی در استان
۰/۱۳۲	۴	۰/۰۳۳	حضور ورزشکاران رشته‌های مختلف ورزشی در سطوح ملی
۰/۰۹۹	۳	۰/۰۳۳	حضور در مسابقات قهرمانی کشور با برگزاری مسابقات منسجم در استان
۰/۱۲۸	۴	۰/۰۳۲	حضور تیم‌های مختلف ورزشی استان در لیگ‌های برتر کشور
۰/۰۹۶	۳	۰/۰۳۲	تعداد معلمان تربیت بدنی و ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	تعداد باشگاه‌های خصوصی رشته‌های مختلف ورزشی استان
۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	تعداد اماکن‌های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش و جوانان استان
۰/۰۸۱	۳	۰/۰۲۷	برگزاری مسابقات سازمان یافته و منظم برای شناسایی استعداد‌های مختلف رشته‌های ورزشی
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲۵	ایجاد فضاها و اماکن‌های ورزشی روباز در محلات استان
رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	ضعف‌ها
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	نبود مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	وابستگی هیئت‌های مختلف ورزشی به منابع مالی اداره کل ورزش و جوانان استان
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	توجه کم مسئولین ورزشی استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش‌های قهرمانی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳۰	وضعیت مالی پایین ورزشکاران نخبه در سطح قهرمانی استان
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	عدم توجه به ورزش‌های پایه (دوومیدانی، شنا، ژیمناستیک)
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	عدم توجه در تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات کشور
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	نبود برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در ورزش قهرمانی استان
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	کم بودن بودجه ورزشی (اختصاص یافته به ورزش قهرمانی)
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	عدم توجه در برگزاری کلاس‌های دآوری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	کم بودن نیروهای انسانی متخصص و کارآمد ورزشی در سطح اداره کل شهرستان‌ها
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	سرانه پایین اماکن‌های ورزشی در استان
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	بالا بودن هزینه شرکت در مسابقات قهرمانی
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	کیفیت پایین تسهیلات و اماکن‌های مختلف ورزشی
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	عدم توجه به پرداخت دستمزد و بیمه مربیان رشته‌های مختلف ورزشی
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	عدم توجه به نظارت و ارزیابی فعالیت‌های ورزشی جهت اصلاح و بهبود مستمر
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	عدم توجه در میزان استفاده از مشاوران علمی برای اتخاذ تصمیمات مختلف ورزشی
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	کمبود فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	عدم توجه در برگزاری کلاس‌های مربیگری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	نداشتن ورزشکاران نخبه در رشته‌های مدال آور
۲/۳۶	-	۱	جمع

آذربایجان شرقی در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه ریزی کند، فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد. جدول ۵ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می‌دهد.

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی شدند، عوامل الویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاص امتیاز بندی شدند تا در نهایت مشخص شود که ورزش قهرمانی استان

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

فرصت	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
تاکید رسانه‌های جمعی، مخصوصاً "رادیو و تلویزیون به امر پرداختن به ورزش	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
علاقه‌مندی و استقبال جوانان نسبت به ورزشهای قهرمانی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
قوانین و مقررات حمایتی و تقویت کننده در بخش تربیت بدنی و ورزش استان	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲۰
علاقه مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴
تخصیص اراضی با کاربری ورزشی از سوی وزارت مسکن و شهر سازی در کشور به صورت رایگان	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴
وجود امکانات طبیعی از قبیل کوه های به ارتفاع زیاد، دشتهای باز، دریاچه‌ها و...	۰/۰۳۷	۴	۰/۱۴۸
تاکید تعلیم دینی به امر پرداختن به ورزش	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
توانایی استان در زمینه جذب توریسم ورزشی	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
همجواری با کشورها و همسایگان خارجی	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶
وجود طرح جامع ورزش کشور به عنوان یک برنامه استراتژیک	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹
استفاده از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمانها و نهادها	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹
تعدد فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
استفاده تیم‌های مختلف ورزشی استان، حاضر در لیگ‌های برتر از بازیکنان غیر بومی	۰/۰۳۱	۳	۰/۰۹۳
واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۸۷
تهدید	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
جدایی ورزشکاران از باشگاههای مختلف ورزشی استان به خاطر مسائلی مانند سربازی، دانشگاه...،	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳
مشکلات اقتصادی جامعه استان	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
نرخ بالای بیکاری در میان نیروهای تحصیل کرده رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در استان	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۴
نقش بخش خصوصی در خرید امتیاز تیم‌های حاضر در لیگ‌های برتر	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
ترک ورزش در بین مردم استان به دلیل مشکلات اقتصادی و معیشتی	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
هزینه بالای تجهیزات و لوازم ورزشی	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
تغییر مدیریت ستادی ورزش در سطح استان	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
سطح پایین تحصیلات قهرمانان و مدال آوران استان	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
نبود معافیتهای مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
سهم کم ورزش در سبد خانوار استان	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰
روی آوردن جوانان استان به کسب و کار به خاطر شرایط بد اقتصادی و دور بودن از ورزش	۰/۰۲۹	۲	۰/۰۵۸
آمار بالای جوانان و نوجوانان بیکار استان	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
پایین بودن اعتبارات ورزشی استان	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
نگرانی خانواده‌ها از دوپینگ و عوارض ورزش قهرمانی	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
باز شدن پای سیاست و ورود سیاست در حیطة ورزش	۰/۰۲۶	۲	۰/۰۵۲
توجه پایین مسئولین کشور به استان آ.شرقی در مقایسه با سایر استانها	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵
نشان دادن آسیب‌های ورزش قهرمانی در رسانه ها	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸
جمع	۱		۲/۵۳

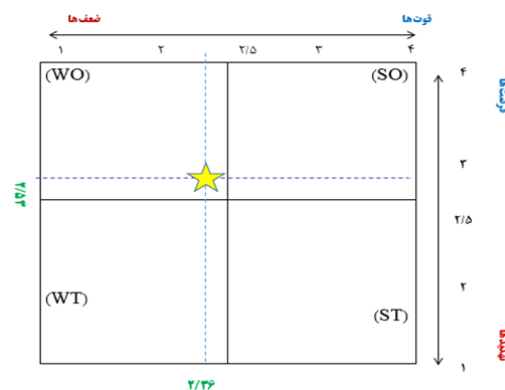
حالت محقق با استفاده از دیدگاه جامعه تحت بررسی و طیف پاسخگویی ۵ ارزشی به عوامل چهارگانه (نقاط قوت و نقاط ضعف ۲/۳۶، فرصت‌ها و تهدیدات ۲/۵۳) اقدام به تدوین ماتریس و طرح راهبرد ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نموده است. این حالت نشان از تمرکز بر راهبردهای محافظه

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مشخص کرد که جایگاه راهبرد ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در منطقه WO قرار دارد (شکل ۱). با توجه به این نتایج بایستی اذعان کرد که این شرایط حاکی از به‌کارگیری راهبردهای محافظه کارانه می‌باشد. برای دسترسی به این

کارانه در این زمینه دارد.

جدول ۶. اولویت بندی راهبردهای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

اولویت	راهبرد
اول	تلاش برای میزبانی رویدادهای ملی و بین المللی
دوم	سرمایه گذاری در توریسم ورزشی برای جذب منافع مالی
سوم	تفاهم نامه با بخش خصوصی و اداره مسکن و شهر سازی برای ایجاد فضاهای ورزشی
چهارم	استفاده از رسانه‌های جمعی برای ترویج رشته‌های پر مدال



شکل ۱. ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

پس از شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی بر اساس مدل عملیاتی BSC برنامه عملیاتی استان بر اساس جدول ۷ تدوین شد.

جدول ۷. برنامه عملیاتی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی بر اساس مدل BSC

استراتژی	هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی	
			۱۳۹۸	۱۳۹۴
تلاش برای میزبانی رویدادهای ملی و بین المللی	افزایش میزبانی رویدادهای ورزشی منطقه ای	تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی منطقه‌ای در سال	۴۰	۲۲
	افزایش میزبانی رویدادهای ملی	تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی ملی در سال	۲۰	۱۲
	افزایش میزبانی رویدادهای بین‌المللی	تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی در سال	۸	۴
	تدوین نظام نامه میزبانی رویدادهای ورزشی	تعداد	۱	۰
سرمایه گذاری در توریسم ورزشی برای جذب منافع مالی	افزایش برگزاری جشنواره‌های ورزشی	تعداد جشنواره‌های ورزشی در سال	۱۲	۶
	افزایش برگزاری جشنواره‌های بومی و محلی	تعداد جشنواره‌های بومی و محلی در سال	۱۲	۳
	تشکیل کمیته گردشگری ورزشی	وجود کمیته گردشگری ورزشی	۱	-
	همکاری با بخش خصوصی در برگزاری برنامه‌های گردشگری	ورود بخش خصوصی در گردشگری ورزشی	۱	۰
	شناسایی مکان‌های دارای پتانسیل گردشگری ورزشی در استان	وجود بولتن مکان‌های دارای پتانسیل گردشگری ورزشی در استان	۱	۰
	انعقاد تفاهم نامه همکاری با سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان	وجود تفاهم نامه	۱	۰
	افزایش سرانه ورزشی سرپوشیده	میزان سرانه ورزشی سرپوشیده	۰/۳۰ مترمربع	۰/۱۴ مترمربع
تفاهم نامه با بخش خصوصی و اداره مسکن و شهر سازی برای ایجاد فضاهای ورزشی	افزایش سرانه ورزشی روباز	میزان سرانه ورزشی روباز	۰/۵۰ مترمربع	۰/۳۹ مترمربع
	انعقاد تفاهم نامه با شهرداری برای افزایش اماکن ورزشی	وجود تفاهم نامه	۱	۰
	انعقاد تفاهم نامه با اداره مسکن برای افزایش اماکن ورزشی	وجود تفاهم نامه	۱	۰
	انعقاد تفاهم نامه با بخش خصوصی برای افزایش اماکن ورزشی	وجود تفاهم نامه	۱۰	۰
استفاده از رسانه‌های جمعی برای ترویج رشته‌های پر مدال	انعقاد تفاهم نامه با صدا و سیما استان	وجود تفاهم نامه	۱۰	۰
	انتشار نشریه ورزشی استان	وجود نشریه	۱	۰
	تهیه برنامه‌های ورزشی دانش افزایی مشارکتی	تعداد برنامه	۵	۰

بحث و نتیجه گیری

ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید^{۱۰} یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند، استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد. لازم به ذکر است که چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در اجرای استراتژی های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند. معمولاً سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO، ST و WT استفاده می کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می باشد، می کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می شود، می کوشد خود را از دست آنها رها سازد و وضعیت را به گونه ای در آورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره برداری از فرصت ها معطوف نماید. هدف از استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها، بهره برداری نماید. یکی از راه های امکان پذیر برای اجرای استراتژی WO این است که از سازمانی که دارای چنین توان یا شایستگی است، تعامل نموده تا خود نیز به این نوع فن آوری برسد. راه دیگر برای اجرای استراتژی WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود تا در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش های لازم را بدهد. سازمانها در اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. لازم به ذکر است که این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی رو به رو

خواهد شد. سازمانهایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیداتی در محیط خارج رو به رو است در موضعی ضعیف قرار دارد، در واقع هدف چنین سازمانی کاهش ضعف های داخلی و تهدیدهای خارجی است تا بتواند به تدریج خود را به موقعیت های بهتر، یعنی موقعیتی که در آن بتواند از استراتژی های WO، ST و مخصوصاً استراتژی های SO استفاده کند، برساند.

با توجه به جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آ.شرقی که در منطقه WO قرار دارد، مسئولین ورزش استان و مخصوصاً " اداره کل ورزش و جوانان استان آ.شرقی باید برنامه های خود را بر روی برطرف کردن نقاط ضعف و افزایش فرصت های ورزش قهرمانی متمرکز کنند، لازم به یادآوری است که اداره کل ورزش و جوانان بر روی ضعف های داخلی خود خیلی راحت تر می تواند واکنش نشان دهد و برنامه های خود را باید بیشتر بر روی برطرف کردن نقاط ضعف قرار دهد، همچنان که در تدوین استراتژی ها بر روی نقاط ضعف بیشتر تاکید شده است. و همچنین در مورد فرصت ها هم اداره کل ورزش و جوانان استان باید در جهت تقویت و افزایش آنها تمرکز نموده و از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استان استفاده نماید.

از جمله تحقیقاتی که در زمینه ورزش قهرمانی و برنامه ریزی استراتژیک در داخل کشور انجام شده است، می توان به تحقیقات علیخانی (۱۳۸۱)، امیر تاش (۱۳۸۴)، رضوی (۱۳۸۴)، بدری آذرین (۱۳۸۵)، تند نویس و قاسمی (۱۳۸۶)، غفرانی (۱۳۸۷)، خسروی زاده (۱۳۸۷)، نصیر زاده (۱۳۸۷) اشاره کرد. علیخانی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که در ایران نظام استعداد یابی وجود ندارد در حالی که وجود آن را ضروری می داند، امیر تاش نیز در تحقیق خود به امر استعدادیابی اشاره می کند و به این نتیجه می رسد که مناسب ترین جایگاه برای امر استعداد یابی آموزش و پرورش می باشد و معلمان ورزش اولین کسانی هستند که باید این امر را انجام دهند. همچنانکه در یافته های تحقیق حاضر نیز اشاره شد از مهمترین ضعف های استان آ.شرقی در زمینه ورزش قهرمانی نبود نظام استعدادیابی، کم توجهی مسئولین ورزش استان به ورزش مدارس و نبود مدارس ورزش می باشد. با توجه به حساسیت و اهمیت این عوامل ضروری است که به آنها

اهمیت ویژه‌ای داده شود، همچنانکه در استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق این مهم در نظر گرفته شده است.

رضوی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود به اهمیت امر خصوصی سازی در ورزش اشاره می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که خصوصی سازی باعث افزایش کارایی در ورزش می‌شود، در تحقیق حاضر نیز اشاره شده است که بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت و توسعه ورزش قهرمانی استان داشته باشد، همچنان که واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی از فرصت‌های پیشروی استان و اهمیت ندادن بخش خصوصی به خرید امتیاز تیم‌های حاصل در لیگ برتر و کافی نبودن معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی از تهدیدهای پیش روی ورزش قهرمانی استان می‌باشد.

بدری آذرین (۱۳۸۵)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک کشور در منطقه ضعف قرار دارد و باید از استراتژی تغییر استفاده کرد، از جمله استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق وی برنامه ریزی دقیق، تربیت مربیان و نیروی انسانی با تجربه، برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء علمی مربیان می‌باشد، که با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشند.

تند نویس و قاسمی (۱۳۸۶)، در تحقیق خود مهمترین راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک را ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش علمی و تخصصی، افزایش تاسیسات و سالنهای مختص ژیمناستیک، تجهیز کامل سالنها به امکانات تخصصی و کمک آموزشی ارزیابی کردند که با استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشند.

غفرانی (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه WT قرار دارد، که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی همسویی ندارد، همچنین وی استراتژی‌های مناسب برای توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان را تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه الگوهای موفق و مناسب، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری روی بخش ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش، تقویت بنیه مالی ورزشکاران ارزیابی کرد، که استراتژی‌های ارائه شده با استراتژی‌های تحقیق حاضر همسویی دارد.

خسروی زاده (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید جایگاه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

در منطقه SO قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی ناهمسو می‌باشد، اما استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق وی با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

نصیر زاده (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمان در منطقه SO قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی ناهمسو می‌باشد، وی مهمترین استراتژی‌های 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 آموزشگاهها و سایر دستگاه‌های دولتی جهت استفاده بهینه از امکانات ورزشی، افزایش تعداد کارشناسان، مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش و ایجاد زمینه مناسب برای جذب و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی بیان کرد که با استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی همسو می‌باشند.

در همه برنامه‌های استراتژیک توسعه ورزش که در کشورهای خارجی انجام شده است از جمله استراتژی توسعه ورزشهای بولسور، استراتژی توسعه ورزش کاستلریج بورو، استراتژی توسعه ورزشهای کارادون، استراتژی توسعه ورزش منطقه دره وایت هورس، استراتژی توسعه ورزش المبرج، استراتژی توسعه ورزش مدوی، استراتژی توسعه ورزشی کارفیلی کانتی، سند توسعه ورزش شورای برنت، سند ورزشی ولز، استراتژی توسعه ورزشی منطقه نورفولک، استراتژی توسعه ورزش گویلفورد بورو و استراتژی توسعه ورزش سوئد کم و بیش یک چهار چوب کلی در نظر گرفته شده است، بدین صورت که ابتدا چشم انداز و مأموریت مطلوب تدوین شده و بعد اهداف و استراتژی‌های مناسب با این چشم انداز و مأموریت تدوین می‌شود. در تحقیق حاضر نیز این رویکرد در نظر گرفته شده است، به این صورت که جلساتی با مسئولین و خبرگان ادارات ورزش و اساتید دانشگاههای استان آذربایجان شرقی که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند تشکیل و اقدام به تدوین چشم انداز و مأموریت اداره کل ورزش و جوانان استان در زمینه ورزش قهرمانی شد و همچنین بعد از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی اقدام به تدوین اهداف بلند مدت و استراتژی‌ها گردید. در نهایت برنامه عملیاتی و کاربردی در این زمینه تدوین صورت گرفت.

منابع

- غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- قره، محمدعلی، کلهر، رستم. (۱۳۹۴). تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴ (۱۴): ۱۲۷-۱۱۷.
- فرد آر، دیوید. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک. پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- لطفی، ایرج. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت راهبردی ورزش همگانی استان کرمانشاه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT و AHP، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران
- معین فرد، محمدرضا. (۱۳۸۷). وضعیت صنعت گردشگری ورزشی در ایران و ارائه الگوی توسعه آن. پایان نامه دکتری، دانشگاه خوارزمی.
- مهرآیین، محمدرضا. (۱۳۸۷). نظریات جدید جامعه‌شناسی و ورزش. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان،
- نصیر زاده، عبدالمهدی. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- هانگر جی دیوید، ویلن توماس ال. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و دکتر حمید رضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- آذرنی، هدایت. (۱۳۸۴). بررسی گرایش دانشجویان دانشگاه تبریز به ورزش همگانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.
- امیر تاش، علی محمد. (۱۳۸۴). وضعیت موجود و شاخصهای استعدادیابی هندبال سالی مردان از دیدگاه مربیان نخبه کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۶.
- بدری آذرنی، یعقوب. (۱۳۸۵). بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور. رساله دکتری، دانشگاه تهران
- تندنویس، فریدون. قاسمی، حمید. (۱۳۸۶). مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران رشته ورزشی ژیمناستیک، در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور
- حمیدی، مهرزاد و چوبینه، سیروس. (۱۳۸۰). نحوه گذران اوقات فراغت کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری با تاکید بر فعالیت‌های ورزشی، پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- دیوید هانگر، جی- ویلن، توماس ال. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک. اعرابی، سید محمد، ایزدی، داوود، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوی، محمد حسین، (۱۳۸۴). افزایش کارایی با سیاست خصوصی سازی در ورزش. نشریه حرکت، شماره ۲۳.
- سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، (۱۳۸۲)، شرکت راد سامانه.

REFERENCES

- Australian Sports Commission. (2013). Traditional indigenous games, suitable for school years K³. Retrieved 2013 Dec; from: www.ausport.gov.au/isp
- Buch, T. (2006). Resident perception of event impacts: Taupo and Ironman Newzealand. Master's Thesis, AUT University.
- Frolich, N., Klit Kou, A., (2006), Strategic Management in Higher Education: Operational Budgeting and Research Result, NIFU STEP-Studies in Innovation, Research and Education.
- Ines, Ghorbal-Blal (2011). The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects, International Journal of Hospitality Management. 30 (2011), 272-282.
- international management, Journal of International Management ,No17, pp:190-200.
- Ioana, M, Badulescu,A,Bac,O, Bac, D. (2008). Qualitative and quantitative analysis of sport tourism from the perspective of Romanian young adults. MPRA Paper, No 7641, on-line at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de>.
- Kok Chi, Scott.(2007). "Olympic council of Malaysia". strategic , Doc
- Luo, Y., Sun, J., Lu Wang, S., (2011). Comparative strategic management: An emergent field in
- Matthews, Joseph R. (2005). Strategic planning and management for librarymanagers. Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Sotiriadou, K. (2012). The roles of high performance directors within national sport organizations. In K.Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), Managing high performance sport (pp. 1-14). London: Routledge.

