

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی
سال چهارم، شماره ۲ (۱۴ پیاپی)، پاییز ۱۳۹۴، صص ۱۱۷-۱۲۷

تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT

محمدعلی قره^{۱*}، رستم کلهر^۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۵

چکیده

این تحقیق با هدف تعیین استراتژی‌های توسعه رشته اسکی در ایران به روش تحلیلی SWOT انجام شد. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۱۴۳ نفر از خبرگان اسکی در سطوح استانی، کشوری، بین‌المللی و جهانی تشکیل دادند و ابزار تحقیق را پرسشنامه محقق‌ساخته تشکیل می‌داد. به منظور تحلیل کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق‌تر به اطلاعات، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی، پرسشنامه در چهار بخش برای بررسی شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با استفاده از نظرات کمیته راهبردی در مورد SWOT به روش دلفی انجام شده و مورد تأیید چند تن از اساتید صاحب نظر و آشنا به ورزش اسکی قرار گرفت. تمامی محاسبات آماری با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۵ انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد علیرغم وجود نقاط ضعف محسوس‌تر نسبت به نقاط قوت، فرصت‌های بیشتری نیز در فدراسیون اسکی وجود دارد. از این رو باید راهبرد هایی را بیشتر مد نظر قرار داد که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها موجب کاهش ضعف‌ها و کمبودها شود.

واژگان کلیدی

تدوین استراتژی، فدراسیون اسکی، تحلیل SWOT

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 (معین فرد، ۱۳۸۷) و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (بوچ^۲، ۲۰۰۶) تغییر و تحولات جهانی مقوله‌های زندگی معاصر، تربیت بدنی و ورزش را از ضروریاتی ساخته که دوری از آن اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد (مهرآیین، ۱۳۸۸). امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است. به طوری که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان ورزشی باشد (غفوری، ۱۳۸۲). در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت بدنی و ورزش برای پیشبرد اهداف کلان هر کشور مشخص و بدیهی است (نصیرزاده، ۱۳۸۷). آنچه علم تربیت بدنی را از سایر علوم معاصر متمایز می‌سازد، خیل عظیم مخاطبان آن در سراسر جهان است (آذرنیا، ۱۳۸۴).

توسعه و اعتلای تربیت بدنی و ورزش در جامعه ما منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است. (هالسویر^۳، ۲۰۰۲). توسعه تربیت بدنی و ورزش به عنوان زمینه ساز تامین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (سند راهبردی، ۱۳۸۲). با گذشت زمان مسائلی چون پیشرفت انسان در ابعاد جسمانی، روانی و اجتماعی، جزء اهداف ورزش قرار گرفته و این انگیزش پیشرفت زیر بنایی را برای رشد رفتار رقابتی در سطوح مختلف ایجاد کرده که با عنوان ورزش قهرمانی بروز نموده است (غفرانی، ۱۳۸۷). امروزه، برنامه‌ریزی راهبردی^۴ به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها، مدنظر صاحب نظران و

برنامه‌ریزان قرار گرفته است (الوانی، ۱۳۸۷). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، توانستند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

از طرف دیگر امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها بایستی به شیوه‌ای اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آنها وفق دهند (هاتگر و همکاران، ۱۳۸۴). همچنین تحقیقات نیز نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (فرد، ۱۳۸۷).

مدیریت 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 (قره، ۱۳۸۳).

اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال‌های آخر دهه ۵۰ برداشته شد، مدیران ورزشی ابداع کردند که برای کجایی و چرایی حرکت مؤسسه خود در آینده تصمیم‌گیری کنند (سیف پناهی، ۱۳۸۸). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند (غفرانی، ۱۳۸۷).

1. Ioana
2. Buch
3. Holzweher
4. Strategic Planning

هر چه بیشتر به منابع تعیین کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی موثر بر آن توجه کند. به طوری که منافع کلان ورزش قهرمانی، موجب ترغیب سیاست گذاران به توسعه آن در جهت کسب سود بیشتر برای خود شده است (هیل و جونز^۵، ۱۹۹۲). بنابراین همه سازمانها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند (غفرانی، ۱۳۸۷).

اسکی از جمله ورزش هایی است که نسل جوان که عمدتاً غیر بومی می باشند موجب توسعه همگانی آن گردیده است. استفاده از راهکارهای مبتنی بر آزمون و خطا، نتیجه ای جز عدم بهره وری نیروی انسانی و اتلاف منابع مالی به همراه ندارد. براساس شواهد موجود، تا کنون تحقیقات مشابهی در رشته اسکی صورت نپذیرفته است. انتظار می رود یافته های این پژوهش با شناخت و تحلیل نقاط قوت، ضعف و تهدیدها و فرصت های پیش روی ورزش اسکی، زمینه را برای پیشرفت و توسعه کمی و کیفی این رشته ورزشی جذاب و مهیج فراهم سازد. به طور کلی پژوهش حاضر در نظر دارد به این سوال پاسخ دهد که راهبردهای فراسوی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و چالش های فدارسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران که در نهایت به توسعه این فدراسیون منتهی می شوند کدامند؟

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی - تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی بوده زیرا نتایج آن قابل تعمیم به فدراسیون‌های دیگر نمی باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل ورزشکاران و مربیان نخبه و نیز مدیران ورزش اسکی در سراسر کشور و نیز جمعی از صاحب نظران بوده، که جامعه آماری برابر با ۱۶۳ نفر بوده است. در این تحقیق به علت اینکه تعداد افراد جامعه محدود بوده است، بنابراین نمونه برابر با جامعه بوده و تمامی افراد جامع مورد نظر را

السن وایدی^۱ (۱۹۸۲) برنامه ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرده که به موجب آن اینکه یک سازمان چیست، چه می کند، و چرا اموری را انجام می دهد مشخص خواهد کرد (جهانبینی، ۱۳۸۸).

فرای و استونر^۲ (۱۹۹۵) و فرد دیوید^۳ (۱۹۹۸) برنامه ریزی استراتژیک را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می کنند که برای کمک به سازمانهای کوچک طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند (فرای و استونر، ۱۹۹۵) (فرد، ۱۹۸۸).

برنامه ریزی استراتژیک یعنی این که در کجا هستید، به کجا می خواهید بروید، چگونه و با چه وسیله ای می خواهید بروید، چه وقت می خواهید به مقصد برسید، چه کسی وسیله را هدایت می کند و چه مقدار برای این سفر هزینه خواهید نمود (سونگ بوم) (پاتریک^۴، ۲۰۱۱).

پیتر دراگر بر این باور است که آینده مطلوب خود به خود شکل نمی گیرد، حتی اگر آدمی مشتاق آن باشد، از این رو اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، منابع را تخصیص داد، و مهمتر از همه این که منابع انسانی کیفی را باید به خدمت گرفت و سخت تلاش کرد تا آینده به طور مطلوب ساخته شود (رضائیان، ۱۳۸۷).

برنامه ریزی برای ورزش از دغدغه های اصلی حکومت ها شده است، این ضرورت از اواخر دهه پنجاه و اوایل شصت میلادی به دلیل شرایط ویژه جهانی و رشد تدریجی ارتباطات بیشتر نمود پیدا کرده است (حمیدی زاده، ۱۳۸۰).

کشورهای مختلف به دلایل گوناگون وارد عرصه ورزش شده اند. ورزش اینک به صنعتی تبدیل شده که بر شاخص های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط

1. Olsen And Eadie
2. Fry And Stoner
3. Fred R. David
4. Seungbum & Patrick

که پرسشنامه مورد استفاده، از پایانی لازم برخوردار می‌باشد.

برای توصیف آماری امکانات، مقام های قهرمانی، تجهیزات و غیره از روش آمار توصیفی استفاده شد. در این تحقیق از آزمون مقایسه میانگین برای بررسی وضعیت هر یک از آیتمهای پرسشنامه برای تعیین نقاط ضعف و قوت استفاده شد. در این تحقیق نیز برای اولویت و رتبه بندی کردن مهمترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای فدراسیون اسکی از این آزمون استفاده شد.

برای تعیین این که تعیین نقطه قوت، ضعف، فرصت یا تهدید از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. در بخش دوم تحلیل هر سوال به اولویت بندی سوالات از دیدگاه پاسخ دهندگان پرداخته شده است. با توجه به این که گزینه های پرسشنامه مطابق طیف لیکرت کمی سازی شده و از مقدار ۵ یعنی کاملاً موافقم تا ۱ که کاملاً مخالفم به خود می‌گیرند رتبه بندی نیز بر اساس این نمرات انجام شده است. آلفای کرونباخ برای سوالات مربوط به نقاط قوت برابر با ۰/۹۶۹، برای نقاط ضعف ۰/۹۵۹، برای فرصت ها ۰/۸۸۹ و برای تهدیدها ۰/۸۸۰ و به طور کلی برای کل پرسشنامه آلفای کرونباخ ۰/۹۳ بود. کلیه تجزیه و تحلیل ها با نرم افزار spss نسخه ۱۶,۵ در سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ انجام پذیرفت.

یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی مربوط به ویژگی‌های سن و سابقه‌ی کار در رشته‌ی اسکی نشان می‌دهد که از تعداد کل ۱۴۲ نفر پاسخ دهنده ۱۳۰ نفر سن و ۹۴ نفر سابقه‌ی فعالیت در رشته‌ی اسکی خود را در پرسشنامه درج نموده‌اند. بیشتر پاسخ دهندگان دارای مدرک دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی و بوده‌اند که حدود ۸۴/۴ درصد افراد پاسخ دهنده را تشکیل داده‌اند. ۱۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و یک نفر مدرک دکتر داشته است. البته باید توجه کرد که ۷ نفر هم زیر دیپلم بوده‌اند. از بین کل شرکت‌کنندگان ۱۳۱ نفر

دربرگرفته است. همچنین از ۱۶۳ پرسشنامه توزیع شده، ۱۴۳ پرسشنامه به محقق بازگردانده شد. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش های زیر استفاده شد: (۱) بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت های گذشته فدراسیون اسکی (۲) بررسی مطالعات و برنامه های تدوین شده فدراسیون اسکی (۳) نظر سنجی از ذینفعان اسکی و نخبگان با استفاده از پرسشنامه.

به منظور تحلیل کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق تر به اطلاعات در مورد تأیید چارچوب، با توجه به تحقیقات و مطالعات کتابخانه ای و اینترنتی پرسشنامه بسته در چهار بخش برای بررسی و شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید با استفاده از نظرات کمیته راهبردی در مورد SWOT، پرسشنامه در چهار بخش طراحی گردید. برای ارزیابی عوامل محیط درونی فدراسیون از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد و برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی فدراسیون اسکی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون اسکی به کار رفت.

برای تدوین راهبردهای فدراسیون اسکی از تحلیل SWOT و از یک ماتریس چهار خانه ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت ها و فرصت ها ؛ قوت ها و تهدیدها ؛ ضعف ها و فرصت ها ، ضعف ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی های چهارگانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد.

جهت تعیین روائی محتوای این پرسشنامه از چند تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی و آشنا به ورزش اسکی نظرخواهی شد که پرسشنامه مورد تأیید آنها قرار گرفت و به منظور اندازه گیری قابلیت پایانی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این مقدار براساس داده‌های حاصل از پرسشنامه ۰/۸۷ می‌باشد که نشان دهنده آن است

می‌روند. چرا که نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با نشان داده است که نظر پاسخ دهندگان در تمامی موارد به طور معنی‌داری بیشتر از میانگین فرضی ۳ بوده است. بنابراین، به احتمال ۹۵ درصد تمامی نقاط ضعف ذکر شده در پرسشنامه، نقاط ضعف فدراسیون می‌باشند.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی نظر پاسخ دهندگان جهت تعیین این که کدامیک از ۱۱ مورد ذکر شده در پرسشنامه، فرصت‌های فدراسیون هستند و کدام موارد جزء فرصت‌ها به شمار نمی‌روند نشان داد که تمامی موارد ذکر شده در بخش فرصت‌ها از نظر افراد پاسخ‌دهنده به سوالات جزء فرصت‌های فدراسیون به شمار می‌روند، چرا که نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با نشان داده است که نظر پاسخ‌دهندگان در تمامی موارد به طور معنی‌داری بیشتر از میانگین فرضی ۳ بوده است. بنابراین، به احتمال ۹۵ درصد تمامی فرصت‌های ذکر شده در پرسشنامه، فرصت‌هایی برای ارتقای فدراسیون می‌باشند.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی نظر پاسخ دهندگان جهت تعیین این که کدامیک از ۱۲ مورد ذکر شده در پرسشنامه، تهدیدهای فدراسیون هستند و کدام موارد جزء تهدیدها به شمار نمی‌روند نشان داد که تمامی موارد ذکر شده در بخش تهدیدها از نظر افراد پاسخ‌دهنده به سوالات جزء تهدیدهای فدراسیون به شمار می‌روند، چرا که نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با نشان داده است که نظر پاسخ‌دهندگان در تمامی موارد به طور معنی‌داری بیشتر از میانگین فرضی ۳ بوده است. بنابراین، به احتمال ۹۵ درصد تمامی تهدیدهای ذکر شده در پرسشنامه، تهدیدهایی برای فدراسیون می‌باشند.

مدرک قهرمانی خود را درج نموده بودند و ۱۱ نفر این گزینه را بدون پاسخ گذاشته بودند. از بین کل ۱۴۲ نفر ۹۷ نفر مدرک مربیگری خود را درج کرده بودند که از این تعداد ۴ نفر مدرک بین‌المللی، ۲۹ نفر درجه یک، ۳۰ نفر درجه ۲ و ۳۴ نفر مدرک مربیگری درجه ۳ داشتند.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی نظر پاسخ دهندگان جهت تعیین این که کدامیک از ۱۸ مورد ذکر شده در پرسشنامه نقطه‌ی قوت فدراسیون هستند و کدام موارد جزء نقاط قوت به شمار نمی‌روند نشان داد که با توجه به نتایج می‌توان گفت که براساس نظر پاسخ‌دهندگان (بر اساس میانگین و انحراف استاندارد نمرات) مهمترین نقاط قوت فدراسیون عبارت بودند از: وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش اسکی - حضور فعال تیم‌های ورزش اسکی در رقابت‌های جهانی - تلاش جهت تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی روسای هیات‌های ورزشی - توجه رسانه‌های گروهی (رادیو و تلویزیون) به انعکاس اخبار ورزش اسکی - وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون در فدراسیون اسکی و ...

همچنین بر اساس نتایج موارد زیر نقاط قوت فدراسیون به شمار نمی‌روند: توجه مطبوعات ورزشی به انعکاس اخبار ورزشی اسکی - تشکیل همایش‌ها و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در زمینه‌های مورد نیاز ورزش اسکی به منظور تربیت نیروهای متخصص - گسترش همگانی ورزش اسکی - ایجاد نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های هیات‌های اسکی کشور و موفقیت‌های کسب شده در المپیک و مسابقات قهرمانی جهان.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه‌ی نظر پاسخ دهندگان جهت تعیین این که کدامیک از ۳۲ مورد ذکر شده در پرسشنامه، نقطه ضعف فدراسیون هستند و کدام موارد جزء نقاط ضعف به شمار نمی‌روند نشان داد که تمامی موارد ذکر شده در بخش نقاط ضعف از نظر افراد پاسخ‌دهنده به سوالات جزء نقاط ضعف فدراسیون به شمار

عوامل داخلی	عوامل خارجی	
<p>W1: وجود برخی امکانات غیر استاندارد در پیست‌های اسکی کشور</p> <p>W2: بی‌توجهی فدراسیون به اجرای تحقیقات کاربردی برای رشد و توسعه ورزش اسکی</p> <p>W3: کم‌توجهی به سیستم آموزش اسکی بر مبنای استانداردهای بین‌المللی</p> <p>W4: ناکافی بودن اعتبارات نگهداری پیست‌ها و اماکن مرتبط با ورزش اسکی</p> <p>W5: ضعف در رعایت استانداردهای بین‌المللی در ساخت و تجهیز اماکن اسکی</p> <p>W6: ضعف تبلیغات ورزش اسکی</p> <p>W7: اعمال نظرهای شخصی برخی از افراد تصمیم‌های فدراسیون</p> <p>W8: کم‌توجهی برخی از مدیران ارشد فدراسیون به توسعه ورزش اسکی</p> <p>W9: کمبود بهره‌وری پیست‌های اسکی کشور</p> <p>W10: فقدان نظام منسجم آمار و اطلاعات ورزش اسکی</p> <p>W11: ضعف دانش علمی و آکادمیک برخی از مربیان تیم ملی</p>	<p>S1: کسب تحصیلات دانشگاهی توسط برخی از قهرمانان اسکی کشور</p> <p>S2: فعال بودن پیست‌های اسکی کشور با توجه به وضعیت اقلیمی</p> <p>S3: تدوین و اجرای منظم تقویم فعالیت‌های سالیانه در فدراسیون</p> <p>S4: برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات قهرمانی کشور</p> <p>S5: وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش اسکی</p> <p>S6: همکاری مناسب با سازمان‌های پیش‌بینی‌کننده وضعیت و آب و هوایی جهت استفاده از پیست‌ها</p> <p>S7: ارتباط پویا با مجامع بین‌المللی ورزشی به خصوص فدراسیون جهانی و آسیایی</p> <p>S8: تلاش جهت تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی روسای هیات‌های ورزشی</p> <p>S9: توجه رسانه‌های گروهی (رادیو و تلویزیون) به انعکاس اخبار ورزش اسکی</p> <p>S10: وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون در فدراسیون اسکی</p> <p>S11: تشکیل همایش‌ها و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت</p>	<p>O1: امکان تعامل سازنده فدراسیون با سایر نهادهای ورزش کشور</p> <p>O2: جذابیت رشته اسکی و علاقه‌مندان بی‌شمار در قشر جوان</p> <p>O3: وجود ظرفیت‌های بالقوه محیطی برف گیر در کشور</p> <p>O4: وجود استعدادهای سرشار ورزش اسکی در جامعه</p> <p>O5: علاقه‌مندی بخش خصوصی به تأسیس مدارس اسکی خصوصی</p> <p>O6: تعدد مسابقات جهان و تورنمنت‌های بین‌المللی در اسکی</p> <p>O7: امکان بهره‌گیری از حمایت‌های مادی وزارت ورزش و کمیته مالی المپیک</p> <p>O8: تعداد کرسی‌ها در مجامع بین‌المللی ورزش اسکی</p> <p>O9: وجود هیات‌های فعال اسکی در سراسر کشور</p> <p>O10: تکلیف قانونی برنامه پنجم مبنی بر افزایش سرانه فضاهای ورزشی</p> <p>O11: امکان بهره‌گیری از حمایت‌های معنوی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک</p>
<p>WO1: بهبود وضعیت استانداردسازی اماکن و تجهیزات ورزش اسکی</p> <p>WO2: افزایش بهره‌وری پیست‌های اسکی کشور</p> <p>WO3: بهبود نظام آمار و اطلاعات ورزش اسکی</p>	<p>SO1: بهبود بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقلیمی کشور در توسعه ورزش اسکی</p> <p>SO2: توسعه فناوری‌های مرتبط با ورزش کشور</p> <p>SO3: توسعه کمی و کیفی مدارس اسکی</p> <p>SO4: ترویج ورزش اسکی با همکاری رسانه‌های گروهی</p> <p>SO5: توسعه روابط بین‌الملل و دیپلماسی ورزشی از طریق اسکی</p> <p>SO6: افزایش سرانه فضاهای ورزشی اسکی</p> <p>SO7: ارتقای محیط قانونی و حقوقی فدراسیون اسکی</p>	<p>T1: شرایط آب و هوایی متغیر کشور</p> <p>T2: کم‌توجهی به رده‌های پایه در کلان ورزش قهرمانی کشور</p> <p>T3: عدم استفاده مناسب از فناوری روز دنیا در توسعه ورزش کشور</p> <p>T4: گران بودن تجهیزات ورزش اسکی</p> <p>T5: مشکلات ساختاری و قانونی هیات‌ها و فدراسیون‌های ورزشی کشور</p> <p>T6: بی‌توجهی به دانش علمی و تخصص در کلان مدیریت ورزش کشور</p> <p>T7: عدم ثبات در بودجه ورزش کشور</p> <p>T8: تورم و مشکلات اقتصادی جامعه</p> <p>T9: حاکمیت سلیقه و روابط خانوادگی در مدیریت کلاتورزش کشور</p> <p>T10: بی‌توجهی به پیشکوتان ورزشی کلان ورزش کشور</p> <p>T11: بی‌توجهی مراکز آموزشی و پژوهشی کشور نسبت به ورزش اسکی</p>

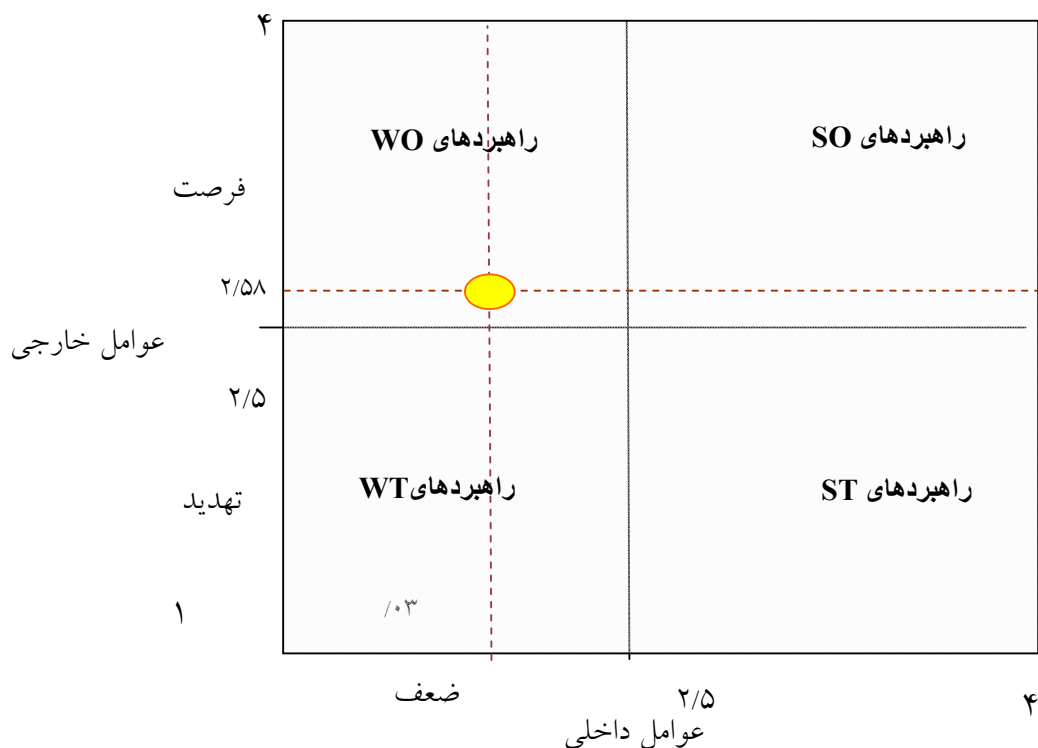
فرصت‌ها

تهدیدها

ضعف‌ها

قوت‌ها

جدول ۱. ماتریس استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران



نمودار (۱): موقعیت راهبردی ورزش اسکی در جمهوری اسلامی ایران

SO5: توسعه روابط بین‌الملل و دیپلماسی ورزشی از طریق اسکی

SO6: افزایش سرانه فضاهای ورزشی اسکی

SO7: ارتقای محیط قانونی و حقوقی فدراسیون اسکی

ST1: توسعه استعدادیابی و پرورش قهرمان در ورزش اسکی

ST2: افزایش بهره‌گیری از توان بخش خصوصی

ST3: حمایت و تکریم قهرمانان و پیشکسوتان ورزش اسکی

WO1: بهبود وضعیت استانداردسازی اماکن و تجهیزات ورزش اسکی

WO2: افزایش بهره‌وری پیست‌های اسکی کشور

WO3: بهبود نظام آمار و اطلاعات ورزش اسکی

همان‌طور که در نمودار فوق مشاهده می‌شود؛ علی‌رغم وجود نقاط ضعف محسوس‌تر نسبت به نقاط قوت، فرصت‌های بیشتری نیز در فدراسیون اسکی کشور وجود دارد. از این‌رو باید راهبردهایی را بیشتر مد نظر قرار داد که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها موجب کاهش ضعف‌ها و کمبودها شوند.

راهبردهای توسعه فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران

SO1: بهبود بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقلیمی کشور در توسعه ورزش اسکی

SO2: توسعه فناوری‌های مرتبط با ورزش کشور

SO3: توسعه کمی و کیفی مدارس اسکی

SO4: ترویج ورزش اسکی با همکاری رسانه‌های گروهی

WT1: ارتقاء سطح دانش مربیان، روسای هیأت‌ها و

مدیران باشگاه‌های اسکی سراسر کشور

WT2: توسعه مطالعات کاربردی مرتبط با ورزش اسکی

WT3: ترویج اخلاق و ارزش‌ها در ورزش اسکی

یافته‌های این پژوهش نشان داد اسکی کشور از ۳۲ ضعف برخوردار است که تعدادی از آنها به این شرح است حاکم بودن مدیریت سنتی در فدراسیون اسکی، عدم انگیزه کافی تعداد بی‌شماری از متخصصین اسکی برای همکاری با فدراسیون، اعمال نظرهای شخصی برخی افراد در تصمیمات فدراسیون و ...

نقاط ضعف عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد ولی ندارد. کمیته ملی المپیک ایران نیز دارای نقاط ضعف مشابهی مانند: وجود ابهام در مسئولیت کمیته در ورزش قهرمانی کشور؛ وابستگی شدید مالی به دولت؛ نداشتن برنامه استراتژیک؛ کمبود و کاهش منابع و جذب حامیان مالی و بازاریابی؛ نداشتن برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه می‌باشد (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

تحقیق حاضر نشان داد اسکی کشور با عدم بهره‌گیری از پتانسیل موجود در مراکز علمی- ورزشی کشور نظیر دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی، آکادمی ملی المپیک، و همچنین متخصصین تربیت بدنی درون بدنه اسکی کشور به منظور ارتقاء سطح علمی مربیان، طراحان و داوران و همچنین افزایش کیفیت عملکرد تیم ملی از یک سو موجب بهره‌گیری ناکافی از انرژی، زمان و هزینه‌های موجود می‌شود؛ و از سوی دیگر با ضعف موجود در ساختار مدیریتی، مالی، امکانات و فضاهای ورزشی و همچنین ارتباط ناکافی و بدون اثربخشی لازم با سازمان‌هایی که بخش اعظم جمعیت جوان کشور با آنها در ارتباط هستند نظیر آموزش و پرورش و مراکز دانشگاهی موجب بروز معضلات و مشکلات زیادی در رشد و توسعه کمی و کیفی این رشته شده است. بنابراین با اتخاذ راهکارهای مناسب برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت با استفاده از فرصت‌های پیش روی اسکی می‌توان بهره‌وری و رشد و توسعه این رشته را در سطح کشور شاهد بود.

این تحقیق نشان داد در مجموع ۱۱ فرصت پیش روی اسکی کشور است که تعدادی از آنها عبارتند از: جذابیت

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پاسخ‌های ارائه شده از سوی مربیان، طراحان، داوران، ورزشکاران ملی و برخی از مدیران اسکی کشور، کسب تحصیلات دانشگاهی توسط قهرمانان، وجود نیروهای کیفی و متخصص در اسکی که ۱۸ مورد نقاط قوت مورد سؤال قرار گرفت. از نظر خبرگان ۱۳ مورد نقاط قوت و ۵ مورد از جمله توجه مطبوعات و رسانه‌های ورزشی به اسکی، گسترش همگانی اسکی و... نقاط قوت محسوب نشد.

قوت‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند. خسروی زاده (۱۳۸۷) نقاط قوت کمیته ملی المپیک را این گونه بر می‌شمارد: حاکمیت فضای گفت‌وگو؛ مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی؛ وجود اساسنامه، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون؛ وجود مدیران و مسئولین تحصیل کرده و مجرب. اگر چه در کشور ما سازمان‌های متعددی بر ورزش به شکل عام و اسکی به شکل خاص اثر می‌گذارند ولی از نکات قابل توجه و مهمی که برای حفظ و بهره‌گیری از این قوت‌ها توسط مدیریت اسکی کشور می‌توان نام برد، وجود آیین‌نامه‌های نسبتاً منظم، ایجاد مقدمات لازم برای کسب مقام‌های قهرمانی توسط ورزشکاران تیم ملی در مسابقات بین‌المللی و همچنین گسترش فضاهای تمرینی و پیست‌های اسکی استاندارد و اختصاصی و ارتباط پویا با مجامع بین‌المللی در سطح آسیا و جهان که می‌تواند باعث تقویت پایگاه این ورزش در میان مردم و رشد و توسعه کمی و کیفی آن شود.

از: عدم آشنایی متولیان ورزش آموزش و پرورش، نبود نظام استعدادیابی و استعداد پروری، کمبود منابع مالی، عدم توجه به اصل شایسته سالاری و ...؛ ضروری است که برای حل مسائل یاد شده باید از نقاط قوت و فرصت‌های موجود استفاده نمود.

به منظور تدوین راهبردهای اسکی ایران و در جهت شناسایی راهکارهای استفاده بهینه از قوت‌ها، حفظ و ارتقای آنها، دست‌یابی به فرصت‌های پیش‌رو و همچنین کاستن از ضعف‌های این رشته ورزشی و کاهش اثرات تهدیدهای آن از روش تجزیه و تحلیل SWOT استفاده می‌شود. بر اساس الگوی ماتریس SWOT و مقایسه دو به دوی عوامل این الگو، و پس از تعدیل و ادغام راهبردهای حاصل شده از این ماتریس، در مجموع ۱۶ راهبرد اساسی و مهم شامل هفت راهبرد SO، سه راهبرد WO، سه راهبرد ST و سه راهبرد WT برای این رشته ورزشی تدوین شد. استراتژی‌های مورد نظر پس از تعدیل و ادغام توسط خبرگان و صاحب نظران به صورت زیر استخراج گردید: هفت راهبرد OS: بهبود بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقلیمی کشور در توسعه ورزش اسکی، توسعه فناوری‌های مرتبط با ورزش کشور، توسعه کمی و کیفی نظام آموزش اسکی، ترویج ورزش اسکی با همکاری رسانه‌های گروهی، توسعه روابط بین الملل و دیپلماسی ورزشی از طریق اسکی، افزایش سرانه فضاهای ورزشی اسکی، ارتقای محیط قانونی و حقوقی فدراسیون اسکی. سه راهبرد OW: توسعه استعدادیابی و پرورش قهرمان در ورزش اسکی، افزایش بهره‌گیری از توان بخش خصوصی، حمایت و تکریم قهرمانان و پیشکسوتان ورزش اسکی. سه راهبرد TS: بهبود وضعیت استاندارد سازی اماکن و تجهیزات ورزش اسکی، افزایش بهره‌وری پیست‌های اسکی کشور، بهبود نظام آمار و اطلاعات ورزش اسکی. سه راهبرد TW: ارتقا سطح دانش مربیان، رؤسای هیات‌ها و مدیران باشگاه‌های اسکی سراسر کشور، توسعه مطالعات کاربردی مرتبط با ورزش اسکی، ترویج اخلاق و ارزش‌ها در ورزش اسکی.

رشته اسکی و علاقمندان بیشمار در قشر جوان، تعدد کرسی‌ها در مجامع بین‌المللی ورزش اسکی، وجود استعدادهای سرشار ورزش اسکی در جامعه، وجود ظرفیت‌های بالقوه محیطی برفگیر در کشور و ...

فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی در خارج از سازمان که فواید و مزایای آنها مشخص است و در صورت اقدام سازمان می‌توان از این مزایا استفاده کرد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اسکی کشور دارای فرصت‌های متنوعی در زمینه‌های گوناگون است. در صورت برنامه‌ریزی مناسب و توجه به این فرصت‌ها و با استفاده از قوت‌های درون این رشته متولیان امر قادر خواهند بود به رفع نقاط ضعف و کاهش یا از بین بردن ضعف‌ها اقدام نمایند.

نتایج این پژوهش نشان داد ۱۲ تهدید پیش‌روی اسکی کشور است که حاکمیت سلیقه و روابط خانوادگی در مدیریت اسکی کشور، تورم و مشکلات اقتصادی جامعه، عدم ثبات در بودجه ورزش کشور، گران بودن تجهیزات ورزش اسکی، طرد برخی از متخصصین اسکی در کشور و پیشکسوتان و ...

تهدیدها عبارتند از موقعیت‌هایی که بالقوه دارای نتایج زیان‌بار هستند و لازم است اقدامات لازم در مورد آنها بلافاصله صورت پذیرد، بنابراین به منظور جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به طور پویا و فعال مقابله نمود. خسروی زاده (۱۳۸۷) تهدیدات پیش‌روی کمیته ملی المپیک را اینگونه بر می‌شمارد: فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور؛ فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی در کشور؛ فقدان سیستم مناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان ورزش؛ جو و فضای رسانه‌ای ورزش کشور و فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای؛ فقدان نظام شایسته سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور.

به استناد یافته‌های این پژوهش موانع متعددی در مسیر توسعه پایدار رشته اسکی وجود دارد که اهم آنها عبارتند

مأموریت و چشم انداز: فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران در جهت همگانی کردن ورزش اسکی از طریق گسترش و توسعه علمی این ورزش و نیز ارتقاء غرور ملی مردم از طریق توسعه پایدار ورزش قهرمانی و حرفه‌ای این رشته در سطوح ملی و بین‌المللی تلاش می‌نماید.

چمن در جهان مطرح و در آسیا شاخص می‌باشند. در رشته آلپاین و گروه سنی نوجوانان و جوانان ۱ در آسیا مطرح ولی در جهان ضعیف هستند. در رشته اسنوبرد ارزیابی به جهت مقهور ماندن این رشته نامعلوم ولی در سطح بین‌المللی قابل رشد می‌باشیم. در رشته صحرانوردی به جهت عدم برنامه صحیح در همگانی کردن این رشته رشد محسوسی را شاهد نیستیم.

کمی: ورزش اسکی در ایران، به لحاظ محیطی و جغرافیایی در وضع موجود پیست‌ها، ظرفیت افزایش تعداد رشته‌های ورزشی زمستانی را دارد.

در بعد همگانی ظرفیت‌های بسیاری جهت رشد و توسعه بیشتر آن وجود دارد. در بعد قهرمانی پس از ۴ سال در رتبه بندی فدراسیون جهانی شاهد رشد بین ۲۰ تا ۴۰ درصدی را شاهد خواهیم بود. به عنوان مثال در رشته آلپاین در حال حاضر (۲۰۱۴) نفر برتر ایران رتبه ۳۷۵ یا امتیاز ۲۶ منفی جهان می‌باشد که پس از ۴ سال به رتبه بهتر از ۲۸۰ یا ۱۸ منفی خواهیم رسید.

بیانیه مأموریت: فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران با بکارگیری همه ظرفیت‌های موجود، هیأت‌های ورزشی سراسر کشور، نهادهای آموزشی، بخش خصوصی و توجه ویژه به سرمایه‌های انسانی خود با اعمال سیاست‌گذاری یکپارچه مبتنی بر مدیریت دانش در کشور با توسعه همگانی ورزش اسکی و ارتقای مدال آوریو تعامل با ورزش تربیتی برای رسیدن به توسعه یکپارچه و متوازن ورزش اسکی در اجرای اثربخش وظایف قانونی خود تلاش می‌نماید.

چشم انداز فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران در آفاق ۱۴۰۰

کیفی: ورزش اسکی در ایران، ورزشی است همگانی و در دسترس برای عموم مردم که قهرمانان آن در رشته اسکی

منابع

- آذرنیا، هدایت (۱۳۸۴). بررسی گرایش دانشجویان دانشگاه تبریز به ورزش همگانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ سی و دوم.
- جهانبینی، عباس (۱۳۸۸). تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، واحد مرکز تهران.
- حمیدی زاده، حمیدرضا (۱۳۸۰)، برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات سمت.
- حمیدی، مهرزاد و چوبینه، سیروس (۱۳۸۰). نحوه گذران اوقات فراغت کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری با تاکید بر فعالیت‌های ورزشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷)، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- دیوید هانگر، جی - ویلن، توماس ال (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک. اعرابی، سید محمد، ایزدی، داوود، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ یازدهم، انتشارات سمت.
- سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۲)، شرکت راد سامانه.
- سیف پناهی، جبار (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- عزیزی، بیستون (۱۳۸۷)، بررسی نگرش دانشجویان ساکن در خوابگاه‌های دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- غفرانی، محسن (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری، دانشگاه تهران

- غفوری، فرزاد (۱۳۸۲). تعیین عوامل موثر بر گرایش مردم به ورزش همگانی و قهرمانی برای تعیین راهبرد های ورزش کشور، رساله دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس.
- فرد آر، دیوید (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک. پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- قره، محمد علی (۱۳۸۳). وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان، رساله دکتری مدیریت و برنامه ریزی ورزشی، دانشگاه تربیت معلم، تهران.
- معین فرد، محمدرضا (۱۳۸۷). وضعیت صنعت گردشگری ورزشی در ایران و ارائه الگوی توسعه آن. پایان نامه دکتری، دانشگاه خوارزمی.
- ممتاز بخش، مریم؛ فکور، یوسف (۱۳۸۶). بررسی راهکارهای ارتقا و توسعه ورزش همگانی بانوان دانشگاه علوم انتظامی، فصل نامه دانش انتظامی، سال نهم، شماره دوم، ۵۳-۶۱.
- مهرآیین، محمدرضا (۱۳۸۷). نظریات جدید جامعه شناسی و ورزش. تهران: انتشارات جامعه شناسان،
- نصیر زاده، عبدالمهدی (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- نمازی زاده، مهدی. سلحشور، بهمن، ۱۳۷۲، تربیت بدنی عمومی، چاپ پنجم، سمت.

- Buch, T. (2006). Resident perception of event impacts: Taupo and Ironman Newzealand. Master's Thesis, AUT University.
- 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>.
- Fred R. David, (1988), How Companies define their mission, long range planning.
- Fry L.F. upstart publis hing company, INC.
- Hill W. Charles and Jonse R.G. (1992), Strategic management theory. Houghton Mifflin Company.
- Holzweher, F. (2002). Sport for all as a Social Change and Fitness Development. Institute of Sport Scenic, Vienna University, Austria.
- Seungbum, L., Patrick, W. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. Sport Management Review, Vol. 73, pp. 1-9

Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method

Mohammad Ali Ghareh^{1*}, Rostam Kalhor²,

(Received: 25 January 2014

Accepted: 09 March 2014)

Abstract

This research aims to determine development strategies of skiing in Iran. The research is achieved by SWOT descriptive method. The method of research is survey-descriptive. Statistical society of research consists of 143 skiing experts from province, country, international and global. The research tool is a researcher-made questionnaire. The purpose of research is analysis of quantity information and access to information more carefully by using library studying, internet, and questionnaire in four areas to identify strong and weak points, opportunity and menacing, also considering views of strategic committee about SWOT by Delfy method that is considered by some of scholarships and experts of skiing sport. All of the statistics accomplished through SPSS software in 05/0 level. Obtained results show that weak points are more than strong points, although there are more opportunities in skiing federation. So we must consider strategies that exploit more opportunities and decrease weakness and shortage.

Keywords

determining strategy, Ski Federation, swot Analysis

1. Associate Professor in Sport Management, Payame Noor University, (Corresponding Author)
2 M.A. in Management, Payame Noor University

E-mail: ghareh.sport@yahoo.com