

طراحی و تدوین استراتژی های توسعه ورزش پرورشی شهرستان آوج بر اساس مدل SWOT

علی همتی عقیف^۱، سید مجید الهی^۲، مهدی افتخاری^۳، مبین حاجی حسنی^۴

^۱ استادیار دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره) قزوین

^۲ دانشیار دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره) قزوین

^۳ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

^۴ دانشجوی کارشناسی علوم ورزشی دانشگاه زنجان (نویسنده مسئول)

چکیده

هدف اصلی در این پژوهش دستیابی به راهبرد توسعه ورزش پرورشی شهرستان آوج به روش SWOT بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش‌های گردآوری اطلاعات از جمله تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شد و در حوزه مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را اعضای هیئت رئیسه و رؤسای کمیته‌های ورزشی آموزشگاه‌ها، نخبگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی و مسئولین تشکیل می‌دادند ($N=45$)، که به صورت کل شمار وارد مطالعه شدند. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه مشخصات فردی و پرسشنامه محقق ساخته تعیین میزان تأثیر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش پرورشی شهرستان آوج استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد نظر پس از اعمال نقطه نظرات پنج نفر از متخصصین تربیت‌بدنی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی تمام پرسشنامه‌ها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ بیش از $\alpha=0/8$ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و در بخش آمار استنباطی با استفاده از آزمون KMO مناسب بودن سئوالات بررسی و به منظور رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون رتبه‌ای فریدمن و خی‌دو استفاده شد. نتایج نشان داد که بین نقاط قوت ($\chi^2=52/45$)، اولویت بندی نقاط ضعف ($\chi^2=23/26$)، اولویت‌بندی فرصت‌ها ($\chi^2=24/61$) و اولویت‌بندی تهدیدات ($\chi^2=43/12$) ورزش پرورشی شهرستان آوج از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($Sig=0/01$)؛ همچنین با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت ورزش پرورشی شهرستان آوج در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد که برای آن ۴ استراتژی تدوین شد. با توجه به یافته‌های پژوهش، ورزش پرورشی شهرستان آوج باید استراتژی‌های رقابتی خود را در راستای بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی در جهت کاهش و یا از بین بردن اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارجی سازمان و برای موفقیت و دستیابی به چشم-اندازهای خود، در پیش‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، ورزش پرورشی، شهرستان آوج، SWOT.

مقدمه

عصر کنونی دوره تحولات با شتاب فزاینده و غیر قابل پیش‌بینی است. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت بپردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آن‌چنان پیچیده و در هم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای انسانی این امر را دو چندان می‌نماید (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۳۴). از طرفی موسسات آموزش عالی در طول دهه گذشته با تغییرات بی‌شماری در محیط درونی و بیرونی خود همچون کاهش حمایت‌های مالی، پیشرفت‌های سریع فناوریانه، تغییرات جمعیت شناختی و برنامه‌های آموزشی منسوخ شده روبرو شده‌اند. طوری که ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها بایستی با شیوه اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن‌ها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۸). به این ترتیب سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم مدیریت استراتژیک استفاده کنند. چرا که مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تضمین دست‌یابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی‌های سازمانی مناسب، هم‌چنین هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بعدی با تأکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، امور مالی، خدمات و غیره می‌باشد (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۲۵). رویکردها و فنون بسیاری در فرآیند مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند (دینسر^۱، ۲۰۰۴: ۱۱) که از میان آن‌ها، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل SWOT^۲) متداول‌ترین است (هیل^۳ و وستبروک^۴، ۱۹۹۷: ۴۸). تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار پشتیبانی مهم برای تصمیم‌گیری می‌باشد و معمولاً به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به کار می‌رود (استوارت^۵ و همکاران، ۲۰۰۲: ۶۸۴). سازمان از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، با تدوین استراتژی‌هایی از نقاط قوت خود استفاده نموده، نقاط ضعفش را از پیش رو برداشته، از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و هم‌چنین به مواجهه با تهدیدها می‌پردازد (کانگاس^۶ و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۵۲)؛ بنابراین تدوین برنامه‌ریزی راهبردی، راهی برای شناخت وضع موجود و حرکت به سوی وضعیت مطلوب آینده و بیانگر فرآیند توسعه و به‌کارگیری برنامه برای نیل به اهداف می‌باشند (نظری و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۴). سازمان‌های ورزش کشور نیز به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش پی برده‌اند و معدود تحقیقاتی در این زمینه به‌ویژه در سطوح کلان انجام گرفته که به آن‌ها اشاره می‌شود (قالیباف، ۱۳۸۹: ۳۶). سالانه بخش چشم‌گیری از منابع مادی و معنوی، در امر ورزش صرف می‌شود؛ اما باید اذعان نمود که متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و اصولاً برنامه‌ی مناسبی برای توسعه‌ی ورزش مورد توجه نیست. این در حالی است که امر توسعه‌ی ورزش در بسیاری از کشورها با نگاهی علمی در حال تحقق است و قله‌های بلند یکی پس از دیگری فتح می‌شوند. ایران نیز دریای استعداد انسانی است و از این حیث زمینه‌ی مناسبی وجود دارد، ولی ظاهراً ریشه‌ی مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جستجو کرد که خود این مسأله نیز احتمالاً ریشه‌ی عمیق‌تری در عدم شناخت و ناآگاهی نسبت به مشکلات واقعی و اصلی دارد (گرین و هولیهان، ۱۳۸۷: ۵). در واقع برای رسیدن به موفقیت در عرصه‌ی ورزش، استان‌ها نیز باید برنامه‌های خود را در راستای برنامه‌های کلان ورزشی، تنظیم کنند. در این راستا، استان خراسان رضوی به عنوان یکی از استان‌هایی که همیشه سهم به‌سزایی در ورزش کشور داشته و ورزشکاران، قهرمانان و پهلوانان نامی و زیادی را به جامعه‌ی ورزش کشور معرفی کرده است. کلید توسعه‌ی ورزش به‌گفته‌ی مدیر کل ورزش و جوانان این استان، برنامه محوری است

^۱. Dincer

^۲. Strenght, Weakness, Opportunity, Threts

^۳. Hill

^۴. Westbrook

^۵. Stewart

^۶. Kangas

(رشید لمیر، ۱۳۹۲: ۱۸۲). در این راستا، آموزش و پرورش با اهمیت بخشیدن کمی و کیفی به برنامه‌های تربیت‌بدنی و تندرستی می‌تواند در همه سطوح تحصیلی علاوه بر تأمین و تضمین سلامت جامعه، شالوده ورزش کشور را پی‌ریزی کند. بی‌تردید اعتدالی بهداشت، تندرستی، تربیت‌بدنی و ورزش در جامعه ما زمانی میسر است که تحولی سازنده و مثبت در برنامه‌ها ایجاد شود؛ بازنگری در برنامه‌های گذشته و حال و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر، بدون تردید به مطالعه، پژوهش و تحقیقات گسترده همه‌جانبه‌ای نیاز دارد که نتایج آن بتواند خط‌مشی‌های برنامه جدید را تعیین کرده، صحت انطباق آن‌ها را با نیازهای اساسی جامعه در حال تحول ما تضمین کند (سجادی، ۱۳۸۴: ۲۴).

ورزش پرورشی^۱ در برگیرنده تربیت‌بدنی و ورزش در واحدهای آموزش رسمی اعم از مدارس، دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور است (رمضانی نوده، ۱۳۹۲: ۶) این بخش می‌تواند با ایجاد محیط و فرصت مناسب، موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم را در این محیط‌ها ایجاد کند و با پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی در قالب استراتژی‌های رشد ارائه دهد. چرا که برنامه‌ریزی در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش به منظور ایجاد انگیزه، علاقه، شادابی و طراوت در جوانان به ویژه دانش‌آموزان و دانشجویان ضرورتی خاص دارد زیرا حضور مدام چند میلیون جوان فکور، پر انرژی و مستعد یادگیری در پهنه آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها سرمایه بسیار ارزنده و گران‌بهایی است که در اختیار وزارت آموزش و پرورش و وزارت فرهنگ و آموزش عالی است (سادات امامی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۲)؛ و در صورت توجه و به کارگیری توانایی مدارس در دراز مدت می‌توان با کم‌ترین هزینه به بهترین گزینه و افتخارات رسید؛ بنابراین، باید به ورزش مدارس توجه خاصی مبذول گردد و برای اجرای فعالیت‌های ورزشی در مدارس با پیاده‌سازی برنامه‌های به دقت تنظیم شده، شاهد پیشرفت و دست یافتن به اهداف عالی آموزشی و قهرمانی در سطح کشور خواهیم بود (حاجی حسنی، ۱۳۹۵: ۵۷). با وجود واقعیت‌های یاد شده، باید بپذیریم که گسترش برنامه‌های تربیت‌بدنی در مدارس کشور به امکانات مالی و انسانی مطلوب و برنامه‌ریزی دقیق و اصولی نیاز دارد؛ اما شواهد موجود از پیشینه تحقیق، نشان از عدم برنامه‌ریزی مطلوب در زمینه اصول و اهداف کلی تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش، کمبود معلم ورزش، محدود بودن ساعت درس ورزش، کمبود کتاب‌های علمی و دشواری دسترسی به آن‌ها، عدم تخصص کافی و کمبود دانش و آگاهی معلمان در زمینه تربیت‌بدنی، کمبود تجهیزات، وسایل و مکان‌های ورزشی کافی و استاندارد و ضعف مدیریت یا عدم همکاری مدیران طی سال‌های گذشته است (افضل پور و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰۹). هاشمی-بنی (۱۳۷۹) در تحقیقی نتیجه گرفت که کمبود دبیران تربیت‌بدنی متخصص و کارآمد، دایر نبودن کانون‌های ورزشی مجاز در سطح مدارس، پایین بودن انگیزه تدریس در معلمان تربیت‌بدنی، کمبود امکانات، تجهیزات و فضاهای ورزشی، پایین بودن کیفیت برنامه‌های ورزشی، عدم تمهیدات لازم مدیران نسبت به اجرای صحیح درس تربیت‌بدنی، عدم تناسب تعداد دانش‌آموزان با امکانات و تجهیزات ورزشی، عواملی هستند که در عدم اجرای مطلوب درس تربیت‌بدنی از اهمیت بیشتری برخوردارند.

بدیهی است ارائه خدمات ورزشی مختلف، نیازمند وجود اهداف و برنامه‌های از پیش تعیین شده در افق زمانی مشخص است؛ زیرا وجود سلسله مراتب مختلف برنامه‌ها در ورزش پرورشی و اجرای مناسب آن‌ها باعث خواهد شد روند رشد و توسعه ورزش پرورشی هر چه بیشتر تسهیل شود. در نتیجه با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و پژوهش‌های انجام گرفته توسط پژوهشگران دیگر به نظر می‌رسد که متغیرهای زیادی در ارتباط با ورزش مدارس صورت گرفته است، ولیکن مطالعه‌ای که بتواند راهبردهای توسعه کمی و کیفی ورزش پرورشی را ترسیم نماید انجام نگرفته است؛ بنابراین در این پژوهش درصدد آن هستیم که وضعیت کمی و کیفی ورزش پرورشی شهرستان آوج را بررسی نموده و راهبردهای آن را مشخص نماییم.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد دارد با تدوین برنامه استراتژیک از طریق روش‌های علمی، به توسعه ورزش پرورشی در بلندمدت کمک نماید. علاوه بر این، این پژوهش بر حسب روش گردآوری اطلاعات از

7. Educational Sports

جمله تحقیقات توصیفی - تحلیلی است که از نوع پیمایشی و با مراجعه به خبرگان (دلفی)^۱ و به صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب ورزش پرورشی شهرستان آوج صورت گرفته است و همچنین با استفاده از شیوه‌های کمی و کیفی که شامل مصاحبه، بحث گروهی متمرکز^۲ و پرسشنامه است در حیطه مطالعات استراتژیک جای می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش همان‌گون که در جدول ۱ آورده شده است، شامل ۴۵ نفر از مسئولین و کارشناسان مدیریت ورزشی و درس تربیت‌بدنی بود، که به روش کل شمار وارد مطالعه شدند.

جدول ۱. تعداد جامعه آماری

۲ نفر	معاون سلامت و تربیت‌بدنی	۲ نفر	رئیس و معاون آموزش و پرورش
۷ نفر	مسئولان انجمن‌های ورزشی	۴ نفر	مسئولان شوراهای ورزش مدارس
۱۷ نفر	دبیران و آموزگاران تربیت‌بدنی	۱۳ نفر	مدیران و معاونین تربیت‌بدنی مدارس

جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه اطلاعات فردی و پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT استفاده شد. پرسشنامه اطلاعات فردی شامل شش سؤال است که ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها از جمله سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، شغل، سابقه کار، سابقه مدیریت ورزشی را اندازه‌گیری می‌نمود. پرسشنامه محقق‌ساخته نیز به منظور تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش پرورشی شهرستان آوج با بهره‌مندی از منابع موجود و بررسی آراء و نظرات متخصصان مدیریت ورزشی بود که پس از بررسی وضعیت موجود، طی پرسشنامه اولیه‌ای فهرستی مقدماتی (۵۸ مورد که شامل ۱۶ قوت، ۱۳ ضعف، ۱۵ فرصت و ۱۴ تهدید) از هر یک از گویه‌های SWOT استخراج گردید و در ادامه پس از مشاوره با دبیران و آموزگاران درس تربیت‌بدنی شهرستان و طرح فهرست مقدماتی SWOT، پژوهشگران با بهره‌گیری از تکنیک‌های تعیین میانگین، تعیین رتبه و اولویت‌بندی و بهره‌گیری از میزان شدت هر یک از عوامل، فهرست نهایی SWOT را استخراج نمودند که نهایتاً بعضی از سؤالات حذف یا تعدیل و بعضی سؤالات نیز به فهرست SWOT اضافه گردید طوری که در نهایت ۳۶ مورد شامل ۹ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۹ تهدید بر اساس طیف لیکرت نمره ۱ تا ۵ مورد تأیید و تصویب اعضای این شورا قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه مورد نظر پس از اعمال نقطه نظرات (اصلاح، حذف، اضافه) پنج نفر از متخصصین تربیت‌بدنی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ۴۵ نسخه پرسشنامه، از طریق ضریب آلفای کرونباخ بیش از $\alpha=0/8$ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. همچنین برای اطمینان از مناسب بودن سؤالات مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش پرورشی شهرستان آوج از آزمون کایزر-میر-الکین (KMO) استفاده شد، که نتایج آزمون حکایت از مناسب بودن سؤالات داشت (جدول ۲).

شاخص آزمون KMO (شاخص کفایت نمونه‌گیری) کوچک بودن همبستگی‌های جزئی بین متغیرها را می‌آزماید. اگر نتایج آزمون KMO، بالاتر از ۰/۷ باشد مناسب بودن عوامل را مشخص می‌کند، قرار گرفتن شاخص بین ۰/۵ تا ۰/۷ نشان‌دهنده این است که عوامل تا حدی (با احتیاط) مناسب هستند و اگر شاخص زیر ۰/۵ باشد نشان‌دهنده این است که عوامل نامناسب هستند.

¹. Delphi

². Focus Discussion Group

جدول ۲. شاخص کیفیت اندازه‌گیری پرسشنامه‌های پژوهش

شاخص کفایت اندازه-	توزیع
گیری (KMO)	
۰/۸۲	نقاط قوت ورزش پرورشی شهرستان آوج
۰/۸۸	نقاط ضعف ورزش پرورشی شهرستان آوج
۰/۹۲	فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج
۰/۹۰	تهدیدات ورزش پرورشی شهرستان آوج

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. جهت ارائه داده‌های توصیفی از شاخص‌های آماری فراوانی، درصد فراوانی و رسم نمودار و جداول استفاده شد و جهت تجزیه تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی، به منظور رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون رتبه‌ای فریدمن و خی‌دو استفاده شد. برای سایر موارد مندرج در برنامه‌ریزی استراتژیک، برحسب موضوع از تحلیل‌های استراتژیک، به‌ویژه تحلیل SWOT استفاده شد. در تحلیل این ماتریس، عوامل استراتژیک یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست و سپس، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق گرفت؛ تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ به ضعف‌ها و رتبه ۳ یا ۴ به قوت‌ها اختصاص می‌یابد. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت است که اگر قوت‌ها در حد عالی باشند رتبه ۴ و چنانچه معمولی باشند رتبه ۳ می‌گیرند؛ و اگر ضعف‌ها در حد معمولی باشند رتبه ۲ و چنانچه بحرانی باشند رتبه ۱ دریافت می‌کنند. لذا، روند رتبه‌دهی به گونه‌ایست که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش می‌رویم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین شد. در این ماتریس برای ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و قوت‌ها) نیز به طریق مشابه ذکر شده برای ارزیابی عوامل داخلی، عمل خواهیم کرد. در ادامه جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بر روی محور افقی و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بر روی محور عمودی قرار می‌گیرد. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی (EFE)^۱ بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده‌ی تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر فرصت است. هم‌چنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی (IFE)^۲ بین ۱ تا ۲/۵ باشد، به مفهوم ضعف داخلی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر قوت داخلی است و در آخر نیز نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار حالت کلی SO، WO، ST، WT به هم پیوند داده شده و گزینه‌های راهبرد خلق و انتخاب می‌شوند؛ بنابراین از تجزیه و تحلیل SWOT می‌توان به عنوان ابزاری کارآمد برای تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان استفاده کرد (کورتیلا^۳ و همکاران، ۲۰۰۰: ۴۳).

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد که ۲۲/۸ درصد از نمونه‌ها زن و ۷۷/۸ درصد مرد، سن ۵۱/۱ درصد از نمونه‌ها بین ۳۱ الی ۴۰ سال بوده و بیشترین تعداد نمونه را افراد با مدرک کارشناسی با فراوانی ۶۴/۴ درصد تشکیل می‌دادند. همچنین ۲۸/۹ درصد افراد مدرک کارشناسی ارشد داشته و رشته تحصیلی ۴۰ درصد از نمونه‌ها تربیت‌بدنی بود. از طرفی سابقه شغلی ۳۱/۱

^۱. External Factors Evaluation

^۲. Internal Factors Evaluation

^۳. Kurttila

درصد نمونه‌ها ۱۱ الی ۲۰ سال بود طوری که ۶۲/۲ درصد آن‌ها دارای سابقه مدیریت زیر ۵ سال بودند در حالی که ۲۶/۷ درصد سابقه مدیریت بالای ۱۰ سال داشتند.

همچنین در راستای یافته‌های استنباطی پژوهش، تحلیل SWOT ورزش پرورشی شهرستان آوج به دست آمد که طی جدول ۳ نتیجه معناداری هر یک از گویه‌های ماتریس سوات مشخص گردیده و بر این اساس فهرست نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حاکم بر ورزش پرورشی نیز مورد شناسایی و رتبه‌بندی قرار گرفت (جداول ۴ و ۵ و ۷ و ۸).

جدول ۳. نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست‌های SWOT

شاخص آماری فهرست مورد آزمون	مجذور کای اسکوآر (χ^2)	درجه آزادی	سطح معناداری	مقدار خطای آزمون	نتیجه آزمون
فهرست قوت‌ها (S)	۵۲/۴۵	۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست ضعفها (W)	۲۳/۲۶	۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست فرصت‌ها (O)	۲۴/۶۱	۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست تهدیدها (T)	۴۳/۱۲	۱۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد در هر چهار فهرست سطح معناداری بدست آمده از مقدار خطای آزمون کمتر است. بنابراین از نظر آماری بین گویه‌های هر یک از فهرست‌ها تفاوت معناداری وجود داشته است. همچنین به منظور رتبه‌بندی هر یک از گویه‌ها بر اساس میزان اهمیت آن‌ها، مقدار رتبه میانگین مربوطه بر اساس آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

جدول ۴. اولویت‌بندی نقاط قوت ورزش پرورشی شهرستان آوج

رتبه	نقاط قوت ورزش پرورشی شهرستان آوج	میانگین رتبه
۱	وجود دانش‌آموزان با استعداد ورزشی در شهرستان	۶.۳۷
۲	وجود برنامه رسمی درس تربیت‌بدنی در مدارس	۶.۰۳
۳	استعدادهای بالقوه و قدرت بدنی بالای ورزشی در دانش‌آموزان	۵.۳۸
۴	وجود نیروی متخصص و مجرب	۵.۱۴
۵	افزایش آگاهی اولیا نسبت به اهمیت ساعات ورزش بر سلامتی دانش‌آموزان (فرزندان) نسبت به گذشته	۴.۹۶
۶	برگزاری مسابقات ورزشی در استان	۴.۸۲
۷	دسترسی آسان به اماکن ورزشی	۴.۵۸
۸	وجود اماکن‌های ورزشی در سطح شهر	۴.۴۶
۹	گسترده‌گی بازی‌های بومی محلی در سطح شهرستان	۳.۲۷

جدول ۵. اولویت‌بندی نقاط ضعف ورزش پرورشی شهرستان آوج

رتبه	نقاط ضعف ورزش پرورشی شهرستان آوج	میانگین رتبه
۱	عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مربیگری برای دبیران تربیت‌بدنی	۵.۹۶
۲	ناکافی بودن تجهیزات ورزشی	۵.۷۹
۳	توجه ناکافی به درس تربیت‌بدنی در سطوح وزارت آموزش و پرورش	۵.۴۹
۴	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای استفاده از امکانات و نیروی انسانی	۴.۸۶
۵	عدم تقویت انگیزه ی مربیان و معلمان تربیت‌بدنی	۴.۸۶
۶	نداشتن شرایط جوی مناسب در طول سال	۴.۶
۷	عدم توجه مدیران و سایر دبیران مدارس به اهمیت درس ورزش در مدارس	۴.۵۷
۸	عدم تشویق دانش‌آموزان به سوی ورزش توسط خانواده‌ها و مسئولین امر	۴.۴۹
۹	عدم دانش به روز مربیان تربیت‌بدنی	۴.۴

بر اساس جدول ۴ همان‌طور که مشاهده می‌شود، «وجود دانش‌آموزان با استعداد ورزشی در شهرستان»، «وجود برنامه رسمی درس تربیت‌بدنی در مدارس» و «استعدادهای بالقوه و قدرت بدنی بالای ورزشی در دانش‌آموزان» مهم‌ترین نقاط قوت و «وجود اماکن‌های ورزشی در سطح شهر» و «گسترده‌گی بازی‌های بومی محلی در سطح شهرستان» در اولویت آخر قرار داشتند. بر اساس جدول ۵ همان‌طور که مشاهده می‌شود، «عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مربیگری برای دبیران تربیت‌بدنی»، «ناکافی بودن تجهیزات ورزشی» و «توجه ناکافی به درس تربیت‌بدنی در سطوح وزارت آموزش و پرورش» مهم‌ترین نقاط ضعف و «عدم تشویق دانش‌آموزان به سوی ورزش توسط خانواده‌ها و مسئولین امر» و «عدم دانش به روز مربیان تربیت‌بدنی» در اولویت آخر قرار داشتند.

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

وزن * رتبه	رتبه	وزن	نقاط قوت
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	وجود دانش‌آموزان با استعداد ورزشی در شهرستان
۰/۴	۴	۰/۱	وجود برنامه رسمی درس تربیت‌بدنی در مدارس
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	استعدادهای بالقوه و قدرت بدنی بالای ورزشی در دانش‌آموزان
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	وجود نیروی متخصص و مجرب
۰/۲	۴	۰/۰۵	افزایش آگاهی اولیا نسبت به اهمیت ساعات ورزش بر سلامتی دانش‌آموزان (فرزندان) نسبت به گذشته
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	برگزاری مسابقات ورزشی در استان
۰/۴	۴	۰/۱	دسترسی آسان به اماکن ورزشی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	وجود اماکن‌های ورزشی در سطح شهر
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	گسترده‌گی بازی‌های بومی محلی در سطح شهرستان

وزن * رتبه	رتبه	وزن	نقاط ضعف
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مربیگری برای دبیران تربیت بدنی
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	ناکافی بودن تجهیزات ورزشی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	توجه ناکافی به درس تربیت بدنی در سطوح وزارت آموزش و پرورش
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای استفاده از امکانات و نیروی انسانی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	عدم تقویت انگیزه‌ی مربیان و معلمان تربیت بدنی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	نداشتن شرایط جوی مناسب در طول سال
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم توجه مدیران و سایر دبیران مدارس به اهمیت درس ورزش در مدارس
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	عدم تشویق دانش‌آموزان به سوی ورزش توسط خانواده‌ها و مسئولین امر
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	عدم دانش به روز مربیان تربیت بدنی
۲/۶۴		۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

با توجه به مطالب پیشین نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. با توجه به اینکه میانگین آن‌ها برابر ۲/۵ می‌باشد. تعداد عامل‌ها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد، زیرا جمع آن‌ها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از ۲/۵ شود بدین معنا است که نقاط قوت ورزش پرورشی شهرستان آوج بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و در صورتی- که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت ورزش پرورشی شهرستان آوج خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار ۲/۶۴ به دست آمده که بیشتر از ۲/۵ است، در ورزش پرورشی شهرستان آوج نقاط قوت بر نقاط ضعف آن غلبه داشته‌اند.

جدول ۷. ولویت‌بندی فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج

رتبه	فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج	میانگین رتبه
۱	وجود سالن‌های ورزشی در کنار مدارس	۶.۲
۲	استفاده از امکانات و رسانه‌های محلی در فرهنگ سازی ورزش پرورشی	۴.۸۳
۳	برگزاری مسابقات درون مدرسه‌ای و استانی	۵.۲۲
۴	جذب اسپانسرها و حمایت‌های مالی از سوی خیرین و سایر ارگان‌های شهرستان	۴.۲۷
۵	حضور دانش‌آموزان در جشنواره‌ها و مسابقات استانی	۴.۵
۶	داشتن استعدادهای بالقوه در رشته‌های ورزشی هوازی به علت موقعیت جغرافیایی شهرستان	۵.۶۹
۷	برگزاری جشنواره‌های بازی‌های بومی و محلی در سطح منطقه	۵
۸	استفاده از ورزشکاران معروف بومی منطقه در سطح کشور، برای برگزاری همایش‌های	۴.۷۳

رتبه	فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج	میانگین رتبه
------	----------------------------------	--------------

انگیزشی در دانش‌آموزان و والدین

۹ استفاده از ظرفیت سایر ارگان‌ها در جهت ارتقای ورزش همگانی در سطح شهرستان ۴.۵۶

بر اساس جدول ۷ همان‌طور که مشاهده می‌شود، «وجود سالن‌های ورزشی در کنار مدارس»، «استفاده از امکانات و رسانه‌های محلی در فرهنگ سازی ورزش پرورشی» و «برگزاری مسابقات درون مدرسه‌ای و استانی» مهم‌ترین فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج و «استفاده از ورزشکاران معروف بومی منطقه در سطح کشور، برای برگزاری همایش‌های انگیزشی در دانش‌آموزان و والدین» و «استفاده از ظرفیت سایر ارگان‌ها در جهت ارتقای ورزش همگانی در سطح شهرستان» در اولویت آخر قرار داشتند.

جدول ۸. اولویت‌بندی تهدیدهای ورزش پرورشی شهرستان آوج

رتبه	تهدیدهای ورزش پرورشی شهرستان آوج	میانگین رتبه
۱	عدم حمایت مسئولین	۴.۸۳
۲	نداشتن متولی امور ورزشی در سطح شهرستان	۴.۰۳
۳	عدم تعامل لازم بین اداره آموزش و پرورش با اداره ورزش و جوانان در زمینه کشف و معرفی استعدادهای ورزشی	۵.۴۳
۴	افزایش سرگرمی‌ها و تفریحات ناسالم	۵.۲۳
۵	تغییر وضعیت زندگی و بی‌انگیزگی دانش‌آموزان به ورزش پرورشی	۴.۷۷
۶	عدم توانایی خانواده‌ها در تأمین نیازهای ورزشی دانش‌آموزان	۴.۱۸
۷	افزایش روز افزون گرایش نوجوانان به مواد محرک و اعتیادآور	۴.۷۷
۸	افزایش گرایش نوجوانان به بازی‌های کامپیوتری و اینترنت و موبایل	۶.۲۷
۹	عدم تعامل کافی بین مسئولین شهر با مربیان و ورزشکاران	۵.۴۹

بر اساس جدول ۸ همان‌طور که مشاهده می‌شود، «عدم حمایت مسئولین»، «نداشتن متولی امور ورزشی در سطح شهرستان» و «عدم تعامل لازم بین اداره آموزش و پرورش با اداره ورزش و جوانان در زمینه کشف و معرفی استعدادهای ورزشی» مهم‌ترین تهدیدهای ورزش پرورشی شهرستان آوج و «افزایش گرایش نوجوانان به بازی‌های کامپیوتری و اینترنت و موبایل» و «عدم تعامل کافی بین مسئولین شهر با مربیان و ورزشکاران» در اولویت آخر قرار داشتند.

جدول ۹. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

فرصت‌ها	وزن	رتبه	وزن * رتبه
وجود سالن‌های ورزشی در کنار مدارس	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
استفاده از امکانات و رسانه‌های محلی در فرهنگ‌سازی ورزش پرورشی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
برگزاری مسابقات درون مدرسه‌ای و استانی	۰/۰۵	۴	۰/۲
جذب اسپانسرها و حمایت‌های مالی از سوی خیرین و سایر ارگان‌های شهرستان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴

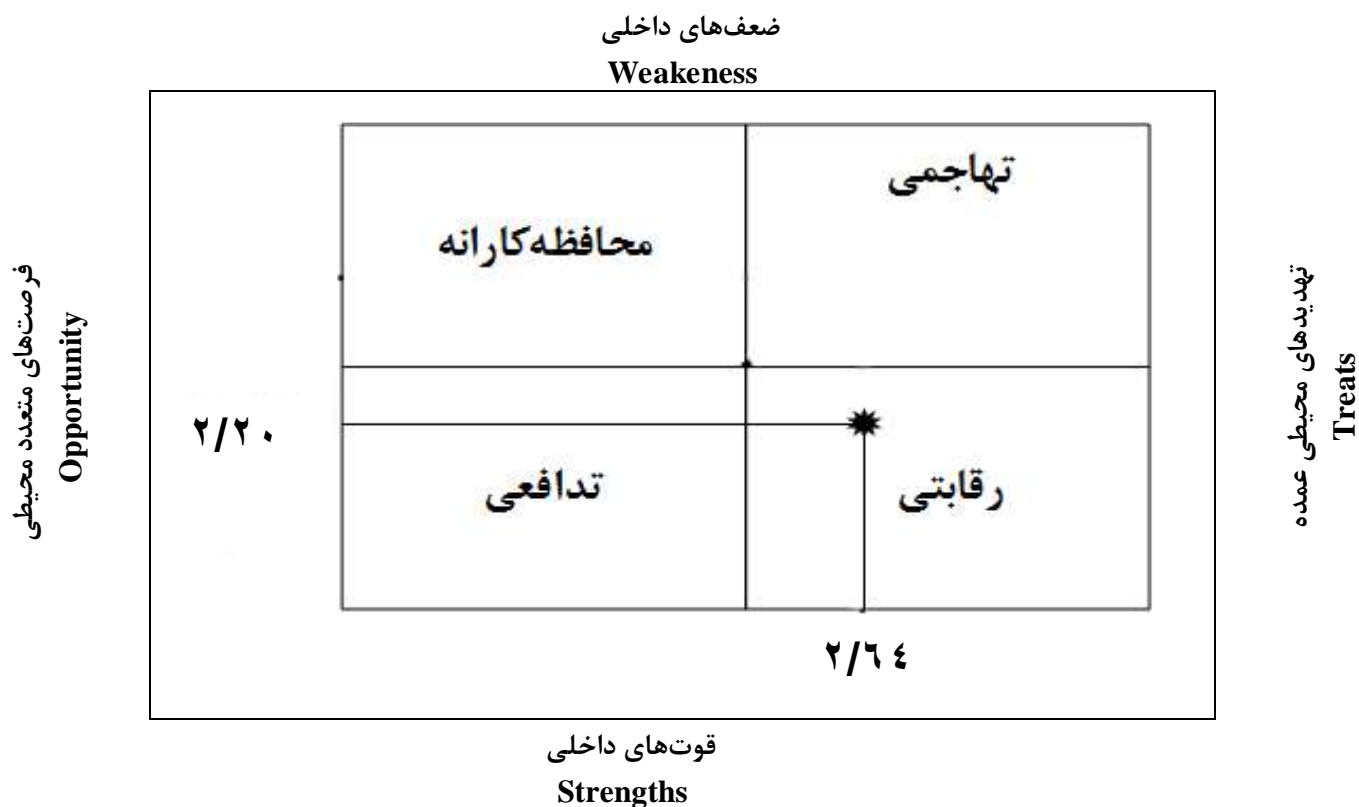
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	حضور دانش آموزان در جشنواره‌ها و مسابقات استانی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	داشتن استعدادهای بالقوه در رشته‌های ورزشی هوازی به علت موقعیت جغرافیایی شهرستان
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	برگزاری جشنواره‌های بازی‌های بومی و محلی در سطح منطقه
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	استفاده از ورزشکاران معروف بومی منطقه در سطح کشور، برای برگزاری همایش‌های انگیزشی در دانش آموزان و والدین
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	استفاده از ظرفیت سایر ارگان‌ها در جهت ارتقای ورزش همگانی در سطح شهرستان
رتبه	وزن	رتبه	تهدیدها
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	عدم حمایت مسئولین
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	نداشتن متولی امور ورزشی در سطح شهرستان
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	عدم تعامل لازم بین اداره آموزش و پرورش با اداره ورزش و جوانان در زمینه کشف و معرفی استعدادهای ورزشی
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	افزایش سرگرمی‌ها و تفریحات ناسالم
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	تغییر وضعیت زندگی و بی‌انگیزگی دانش آموزان به ورزش پرورشی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم توانایی خانواده‌ها در تأمین نیازهای ورزشی دانش آموزان
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	افزایش روز افزون گرایش نوجوانان به مواد محرک و اعتیادآور
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	افزایش گرایش نوجوانان به بازی‌های کامپیوتری و اینترنت و موبایل
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	عدم تعامل کافی بین مسئولین شهر با مربیان و ورزشکاران
۲/۲۰		۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی

با توجه به مطالبی که در مورد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بیان شد، در مورد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز صدق می‌کند؛ بنابراین با توجه به مقدار ۲/۲۰ به دست آمده که کمتر از ۲/۵ است، در ورزش پرورشی شهرستان آوج تهدیدهای پیش روی توسعه ورزش پرورشی بر فرصت‌های پیش روی آن غلبه داشته‌اند. در ادامه به منظور تعیین جایگاه استراتژیک ورزش پرورشی شهرستان آوج با استفاده از مقادیر به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام به تعیین جایگاه استراتژیک ورزش پرورشی شهرستان آوج شده است.

جدول ۱۰. تجزیه و تحلیل SWOT

عوامل داخلی	عوامل محیطی	عوامل داخلی	عوامل محیطی
ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
ناحیه ۳ استفاده از فرصت‌ها برای جبران ضعف‌ها (WO)	ناحیه ۱ استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)		

ناحیه ۴ به حداقل رساندن زبان‌های ناشی از تهدیدها و ضعفها (WT)	ناحیه ۲ استفاده از قوت‌ها برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	تهدیدها (T)
---	--	-------------



شکل ۱. انتخاب نوع راهبرد SWOT ورزش پرورشی شهرستان آوج براساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)^۱.

با توجه به نتیجه حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت ورزش پرورشی شهرستان آوج در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد که برای آن ۴ استراتژی تدوین شد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. ماتریس SWOT، استراتژی‌های توسعه ورزش پرورشی شهرستان آوج

^۱. Intenal – external matrix

<p>W1 نداشتن شرایط جوی مناسب در طول سال</p> <p>W2 عدم توجه مدیران و سایر دبیران مدارس به اهمیت درس ورزش در مدارس</p> <p>W3 عدم دانش به روز مربیان تربیت‌بدنی</p> <p>W4 ناکافی بودن تجهیزات ورزشی</p> <p>W5 عدم تشویق دانش‌آموزان به سوی ورزش توسط خانواده‌ها و مسئولین امر</p> <p>W6 عدم برگزاری کلاسهای آموزشی و دوره‌های مربیگری برای دبیران تربیت‌بدنی</p> <p>W7 عدم برنامه‌ریزی مناسب برای استفاده از امکانات و نیروی انسانی</p> <p>W8 توجه ناکافی به درس تربیت‌بدنی در سطوح وزارت آموزش و پرورش</p> <p>W9 عدم تقویت انگیزه‌ی مربیان و معلمان تربیت‌بدنی</p>	<p>S1 وجود دانش‌آموزان با استعداد ورزشی در شهرستان</p> <p>S2 دسترسی آسان به اماکن ورزشی</p> <p>S3 وجود نیروی متخصص و مجرب</p> <p>S4 برگزاری مسابقات ورزشی در استان</p> <p>S5 گستردگی بازی‌های بومی محلی در سطح شهرستان</p> <p>S6 وجود برنامه رسمی درس تربیت‌بدنی در مدارس</p> <p>S7 وجود اماکن‌های ورزشی در سطح شهر</p> <p>S8 افزایش آگاهی اولیا نسبت به اهمیت ساعات ورزش بر سلامتی دانش‌آموزان (فرزندان) نسبت به گذشته</p> <p>S9 استعدادهای بالقوه و قدرت بدنی بالای ورزشی در دانش‌آموزان</p>	<p style="text-align: center;">عوامل داخلی</p> <hr/> <p style="text-align: center;">عوامل خارجی</p>
<p>◀ برنامه‌ریزی برای استفاده حداکثری و بهره‌وری از سالن‌های ورزشی سرپوشیده</p> <p>◀ افزایش کلاس‌های دانش‌افزایی برای مربیان تربیت‌بدنی</p> <p>◀ تجهیز مدارس به امکانات ورزشی با استفاده از ظرفیت‌های خیرین</p> <p>◀ تلاش برای افزایش انگیزه مربیان و معلمان تربیت‌بدنی و دانش‌آموزان با برگزاری جشنواره‌های ورزشی</p>	<p>◀ برنامه‌ریزی برای استفاده از رسانه‌های محلی برای شناسایی و جذب استعدادها و ورزشی</p> <p>◀ تلاش برای افزایش حضور حامیان مالی و خیرین در ورزش پرورشی</p> <p>◀ استفاده از بازی‌های بومی و محلی برای افزایش گرایش دانش‌آموزان به ورزش‌های همگانی</p> <p>◀ استفاده از ظرفیت سایر ارگان‌ها برای حمایت از استعدادهای بالقوه ورزش دانش‌آموزی شهرستان</p> <p>◀ تلاش برای برگزاری مسابقات استانی و کشوری در شهرستان برای افزایش انگیزه‌ها و توجهات</p>	<p>O1 وجود سالن‌های ورزشی در کنار مدارس</p> <p>O2 استفاده از امکانات و رسانه‌های محلی در فرهنگ سازی ورزش پرورشی</p> <p>O3 جذب اسپانسرها و حمایت‌های مالی از سوی خیرین و سایر ارگانهای شهرستان</p> <p>O4 حضور دانش‌آموزان در جشنواره‌ها و مسابقات استانی</p> <p>O5 داشتن استعدادهای بالقوه در رشته‌های ورزشی هوازی به علت موقعیت جغرافیایی شهرستان</p> <p>O6 برگزاری جشنواره‌های بازی‌های بومی و محلی در سطح منطقه</p> <p>O7 استفاده از ورزشکاران معروف بومی منطقه در سطح کشور، برای برگزاری همایش‌های انگیزشی در دانش‌آموزان و والدین</p> <p>O8 استفاده از ظرفیت سایر ارگان‌ها در جهت ارتقای ورزش همگانی در سطح شهرستان</p> <p>O9 برگزاری مسابقات درون مدرسه‌ای و استانی</p>

<p>◀ تلاش برای تغییر نگرش مسئولین شهرستان نسبت به ورزش مدارس</p> <p>◀ برگزاری کلاس‌های مشاوره ورزشی برای خانواده‌ها و ترغیب آن‌ها به تشویق کودکان به گذران اوقات فراغت فعال</p> <p>◀ برگزاری کلاس‌های بازی‌های بومی و محلی و تفریحات ورزشی برای معلمان تربیت‌بدنی</p> <p>◀ تعامل با مسئولین شهر برای مبارزه با مواد محرک و اعتیادآور از طریق ورزش و برنامه‌های فعالیت بدنی</p>	<p>◀ برنامه‌ریزی برای افزایش آگاهی اولیا نسبت به اهمیت ساعات ورزش بر سلامتی دانش‌آموزان (فرزندان) نسبت به گذشته</p> <p>◀ تدوین برنامه استعدادیابی ورزش دانش‌آموزی استان</p> <p>◀ تدوین تفاهم‌نامه با اداره ورزش و جوانان برای استفاده از ظرفیت‌های آن اداره در ورزش دانش‌آموزی</p> <p>◀ تهیه بروشورهای دانش‌افزایی در ارتباط با مضرات زیاده‌روی در استفاده از بازی‌های کامپیوتری و ...</p>	<p>T1 عدم حمایت مسئولین</p> <p>T2 نداشتن متولی امور ورزشی در سطح شهرستان</p> <p>T3 عدم تعامل لازم بین اداره آموزش و پرورش با اداره ورزش و جوانان در زمینه کشف و معرفی استعدادها و ورزشی</p> <p>T4 افزایش سرگرمی‌ها و تفریحات ناسالم</p> <p>T5 تغییر وضعیت زندگی و بی‌انگیزگی دانش‌آموزان به ورزش پرورشی</p> <p>T6 عدم توانایی خانواده‌ها در تأمین نیازهای ورزشی دانش‌آموزان</p> <p>T7 افزایش روز افزون گرایش نوجوانان به مواد محرک و اعتیادآور</p> <p>T8 افزایش گرایش نوجوانان به بازی‌های کامپیوتری و اینترنت و موبایل</p> <p>T9 عدم تعامل کافی بین مسئولین شهر با مربیان و ورزشکاران</p>
--	--	--

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه به دلیل ماهیت متغیر و تحولات روزافزون اجتماعی و اقتصادی زندگی مدرن، مدیران سازمان‌ها نیازمند مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده برای انطباق سریع با شرایط محیطی هستند. مدیران ورزشی نیز از این مقوله مستثنا نیستند. نتایج بررسی عملکرد بسیاری از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد، آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند در فعالیتهای مختلف به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند. برنامه‌ریزی استراتژیک روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند و میزانی که برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد یک عامل پیشگویی کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. بدون تردید، می‌توان گفت اجرای صحیح برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش در مدارس کمک مؤثری برای استعدادیابی به منظور تشخیص نخبه‌ها برای ورزش قهرمانی، آموزش و ترویج فرهنگ ورزش همگانی و عادت به فعالیت جسمانی مستمر در سنین بعدی می‌نماید؛ و به همین دلیل است که درس تربیت‌بدنی و ورزش در برنامه آموزشی هر مدرسه باید جایگاه سازنده و چند جانبه خود را داشته باشد. از اهمیت این جایگاه است که پژوهشگران بی‌شماری در کشورهای مختلف جهان و از جمله کشور ما، تحقیقات متعددی را در رابطه با تأثیرات و دستاوردها، برنامه‌ها و نحوه‌ی اجرای درس تربیت‌بدنی در مدارس کرده‌اند؛ بنابراین تربیت بدنی آموزش و پرورش به‌ویژه مرکز تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آن در اداره کل تربیت بدنی وزارتخانه که برای بیش از دوازده میلیون دانش‌آموز در مقاطع تحصیلی مختلف برنامه‌ریزی می‌کند به عنوان مهم‌ترین سازمان ورزشی تربیتی از این قاعده مستثنی نیست و عدم توجه کافی به برنامه‌های این سازمان پرورشی می‌تواند اثر منفی بر فعالیت آن‌ها داشته و در نتیجه ورزش و تربیت بدنی آموزش و پرورش را نیز متاثر خواهد کرد. در این راستا و با توجه به اهمیت موضوع، پژوهشگران اقدام به شناسایی عمده نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و

فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج کردند تا از این طریق بتوانند موقعیت آن را تبیین کرده و برنامه‌ای جامع را جهت نیل به اهداف و موفقیت هرچه بهتر این سازمان رسمی کشور ارائه دهند.

یافته‌های پژوهش حاصل از نتایج آزمون فریدمن مربوط به عوامل داخلی نشان داد که بین نقاط قوت ورزش پرورشی شهرستان آوج از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=52/45$, $Sig=0/01$) به طوری که نقطه نظر متخصصان نمونه تحقیق ورزش پرورشی شهرستان آوج دارای نه نقطه قوت بوده که بر اساس آن مهم‌ترین نقاط قوت، به ترتیب اولویت اول مربوط به «وجود دانش‌آموزان با استعداد ورزشی در شهرستان» بوده و «گسترده‌ی بازی‌های بومی محلی در سطح شهرستان» نیز در اولویت آخر قرار داشتند. استعدادهای بالقوه و قدرت بدنی بالای ورزشی در دانش‌آموزان در مطالعات تفصیلی توسعه ورزش تعلیم و تربیتی نظام جامع ورزش کشور و «وجود جایگاه معاونت تربیت‌بدنی و تندرستی به‌عنوان متولی تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی» از جمله نقاط قوت توسعه ورزش تعلیم و تربیتی ذکر شده است (سند راهبردی مطالعات تفصیلی نظام جامع ورزش، ۱۳۸۳). هم‌چنین اربابی (۱۳۸۹) نیز در تحقیق خود «وجود متخصصین ورزشی در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی» را به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت توسعه فضاهای ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ذکر کرده است که با نتایج تحقیق حاضر نسبتاً همخوانی دارند. بین نقاط ضعف داخلی ورزش پرورشی شهرستان آوج نیز، از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=23/26$, $Sig=0/01$) و ۹ نقطه ضعف تعیین گردید که به ترتیب اولین عامل «عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مربیگری برای دبیران تربیت‌بدنی» و «عدم دانش به روز مربیان تربیت‌بدنی» در اولویت آخر قرار داشتند. در مطالعات تفصیلی توسعه ورزش تعلیم و تربیتی نظام جامع ورزش کشور «نابسامانی اطلاعاتی و عملیاتی در ورزش تعلیم و تربیتی و فقدان و یا نابسامانی داده‌های موجود»، در مطالعات تفصیلی توسعه امکانات و زیرساخت نظام جامع ورزش کشور «کمبود فضاهای ورزشی چند منظوره»، «عدم توجه به نیاز و علائق منطقه‌ای و استانی در ساخت فضاهای ورزشی»، هم‌چنین در مطالعات تفصیلی توسعه تجهیزات ورزشی نظام جامع ورزش کشور از «کمبود تجهیزات ورزشی تمرینی» به‌عنوان عوامل ضعف اشاره شده است. لذا نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات یاد شده و هم‌چنین نتایج تحقیق اربابی (۱۳۸۹) که «کمبود زمین مناسب جهت احداث فضاها و اماکن ورزشی» را به‌عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف توسعه فضاهای ورزشی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ذکر کرده است، همخوانی دارد. شاید مهم‌ترین یافته در تحلیل محیط داخلی ورزش پرورشی شهرستان آوج صحنه‌گذاری بر استعدادهای ورزشی این شهر می‌باشد که باید مورد توجه مسولان ورزش شهر قرار بگیرد. هماهنگی بین اداره ورزش و جوانان و اداره تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌تواند کمک زیادی به شناسایی استعدادها نماید.

همچنین یافته‌های پژوهش حاصل از نتایج آزمون فریدمن مربوط به عوامل خارجی نشان داد که بین فرصت‌های ورزش پرورشی شهرستان آوج از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=24/61$, $Sig=0/01$) و نه فرصت برای ورزش پرورشی شهرستان آوج تعیین گردید که «وجود سالن‌های ورزشی در کنار مدارس» در اولویت اول و «استفاده از ظرفیت سایر ارگان‌ها در جهت ارتقای ورزش همگانی در سطح شهرستان» در اولویت آخر قرار داشتند. «وجود جمعیت نوجوان و جوان به‌عنوان نیروهای بالقوه» در مطالعات تفصیلی ورزش تعلیم و تربیتی، «وجود زمینه‌های مناسب اشتغال در رابطه با ساخت و توسعه امکانات و زیرساخت‌های ورزشی»، «وجود نیروهای متخصص بالقوه و بالفعل برای ساخت و توسعه فضاهای ورزشی» در مطالعات تفصیلی توسعه امکانات و زیرساخت نظام جامع ورزش نام برده شده است که نشان از همراستای بخشی از فرصت‌های نتایج این تحقیق با آن‌ها می‌باشد. هم‌چنین بین تهدیدهای خارجی ورزش پرورشی شهرستان آوج نیز، از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=43/12$, $Sig=0/01$) به طوری که به ترتیب «عدم حمایت مسئولین» در اولویت اول و «عدم تعامل کافی بین مسئولین شهر با مربیان و ورزشکاران» در اولویت آخر قرار داشتند. در مطالعات تفصیلی توسعه ورزش همگانی و تفریحی از «تغییر روش زندگی مردم (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)»، به‌عنوان تهدیدهای نظام جامع ورزش ذکر شده است. آلا و اورانسولا^۱ (۲۰۰۸) نیز با بررسی مشکلات مربوط به برنامه درسی تدوین شده برای مدارس نیجریه، نتیجه

^۱. Alla & olorunsola

گرفتند که تدوین یک سیاست کلی به منظور مشارکت سازمان‌های ذیربط به لحاظ اختصاص دادن اماکن و فضاهای ورزشی، انجام تحقیقات بیشتر در مورد تدوین برنامه و نحوه تدریس آن نیاز دارد.

از طرفی بر مبنای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۶۴) و خارجی (۲/۲۰)، موقعیت ورزش پرورشی شهرستان آوج در منطقه ST قرار دارد که بر این مبنای، استراتژی‌های منطقه رقابتی تدوین شد. هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده‌ی محیطی و به حداقل رساندن آن‌ها است. در این بخش نیز مشاهده می‌شود که پژوهش‌هایی نظیر سیف پناهی شعبانی (۱۳۸۸)، غفرانی (۱۳۸۹)، آقایی (۱۳۸۹)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)، رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲)، مختاریان‌پور (۱۳۹۲)، نظری و همکاران (۱۳۹۳)، لیندر^۱ (۲۰۰۷)، دانشکده تربیت بدنی مونتاگلر^۲ (۲۰۰۹) و ویورل دن^۳ (۲۰۱۲) صورت گرفته است که با توجه به رسالت و مأموریت خاص خود، برای پیشبرد اهدافشان اقدام به تجزیه و تحلیل سوات نموده‌اند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج جمشیدی (۱۳۹۰) و جوادی پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۲)، همسو است چرا که آنها در تحقیقات خود علاوه بر مشخص کردن جایگاه استراتژی؛ بر حسب شرایط موجود از استراتژی‌های دیگر نیز بهره‌جسته‌اند. از این‌رو برای ورزش پرورشی شهرستان آوج نیز ۵ استراتژی برای SO، ۴ استراتژی برای WO، ۴ استراتژی برای WT و ۴ استراتژی برای ST پیشنهاد شد و با توجه به قرارگیری موقعیت ورزش پرورشی شهرستان آوج در منطقه رقابتی، این راهبردها به شرح: «برنامه‌ریزی برای افزایش آگاهی اولیا نسبت به اهمیت ساعات ورزش بر سلامتی دانش‌آموزان (فرزندان) نسبت به گذشته»، «تدوین برنامه استعدادیابی ورزش دانش‌آموزی استان»، «تدوین تفاهم نامه با اداره ورزش و جوانان برای استفاده از ظرفیت‌های آن اداره در ورزش دانش‌آموزی»، «تهیه بروشورهای دانش‌افزایی در ارتباط با مضرات زیاده‌روی در استفاده از بازی‌های کامپیوتری و...» است.

در مجموع باید گفت تفکرهای نوین مدیریتی از جمله مدیریت استراتژیک برای کنترل متغیرهای برون سازمانی بسیار اهمیت دارد. لذا در این حوزه به تحقیقاتی همچون تدوین برنامه‌های استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی توسط نادری نسب (۱۳۸۹)، تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون دوچرخه‌سواری جمهوری اسلامی توسط جمشیدی (۱۳۹۰)، برنامه راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان توسط شعبانی بهار و پارساجو (۱۳۹۱) و نیز تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی و تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان قزوین توسط رسولی (۱۳۹۳) بر اساس مدل دیوید اشاره شده است و بر این اساس تحقیقات دیگری نیز از تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی در داخل و خارج کشور برای غنای تحقیق، مورد مطالعه قرار گرفته است؛ ضمن آنکه امید است یافته‌های پژوهش حاضر بتواند، مسئولین و دست‌اندرکاران را برای برنامه‌ریزی‌های کلان و شناخت نقاط ضعف جهت رفع آن‌ها، فرصت‌ها و نقاط قوت برای استفاده بهینه از آن‌ها و تهدیدها برای بررسی راه‌های رفع آن‌ها و همچنین تحقق رشد و توسعه همه جانبه این رشته ورزشی یاری نماید.

منابع

۱. اربابی بیدگلی، حسین (۱۳۸۹). تدوین برنامه استراتژیک توسعه فضاهای ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران براساس مدل SWOT، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. افضل پور، اسماعیل؛ زرنگ، محمود؛ خوشبختی، جعفر (۱۳۸۶). ارزشیابی وضعیت اجرای درس تربیت‌بدنی در پایه‌های اول و دوم مدارس ابتدایی استان خراسان جنوبی، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۴، صص ۱۲۵-۱۰۷.
۳. آقایی، علی اکبر (۱۳۸۹). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه‌ی ورزش هندبال (مورد استان سمنان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

¹. Linder

². Montclair State University

³. Viorel Dan

۴. پهلوانیان، حسین (۱۳۸۵). تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی. یزد: انتشارات نیکو روش.
۵. جمشیدی، عارفه (۱۳۹۰). تدوین برنامه استراتژی فدراسیون دوچرخه‌سواری جمهوری اسلام ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس کیش دانشگاه تهران.
۶. جوادی‌پور، محمد؛ سمیع‌نیا، مونا (۱۳۹۲). تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، شماره ۵، صص ۲۸-۱۵.
۷. حاجی حسنی، مبین (۱۳۹۵). بررسی نقش ورزش مدارس در فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی دانش آموزان، در خلاصه مقالات دومین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش، دانشگاه بین‌المللی چابهار، ۵۷-۵۹.
۸. رسولی، حجت (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی و تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان قزوین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.
۹. رشید لمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین؛ رشید لمیر، امیر (۱۳۹۲). تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزشی تربیت بدنی.
۱۰. رضایی نوده، محمود (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود.
۱۱. سادات امامی، صدیقه؛ حیدری‌نژاد، صدیقه؛ شفیع‌نیا، پروانه (۱۳۹۲). تحلیل عوامل انگیزشی مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی دانشگاه، پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، صص ۹۶-۸۱.
۱۲. سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳). مطالعات تلفیقی سند راهبردی توسعه نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش، راد سامانه.
۱۳. سجادی، نصرالله (۱۳۸۴). برنامه و دستاوردهای معاونت تربیت‌بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش. تهران: انتشارات صنوبر.
۱۴. سیف پناهی شعبانی، جبار (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۵. شعبانی بهار، غلامرضا؛ فراهانی، ابوالفضل؛ جعفری، عبدالله (۱۳۹۰). تعیین رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان همدان، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره ۸، صص ۴۲-۳۳.
۱۶. شعبانی بهار، غلامرضا؛ پارساجو، علی (۱۳۹۱). تحلیل درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۹۶-۲۸۱.
۱۷. غفرانی، محسن (۱۳۸۹). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره ۵، صص ۳۳-۱۷.
۱۸. قالیباف، محمدباقر (۱۳۸۹). نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه‌ی پیشرفت و عدالت. تهران: نشر نگارستان حامد.
۱۹. گرین، مایک؛ هولیهان، باری (۱۳۸۷). سیاست‌گذاری و اولویت بندی در توسعه‌ی ورزش قهرمانی. ترجمه: رضا قراخانلو، تهران: انتشارات کمیته‌ی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
۲۰. گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ وطن دوست، مریم (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبردی توسعه‌ی ورزش همگانی استان کرمان، مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص ۱۷۲-۱۴۹.
۲۱. گودرزی، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبردی توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، صص ۱۳۴-۱۱۷.

۲۲. مختاریان پور، محسن (۱۳۹۲). تعیین استراتژی رشته صعودهای ورزشی در ایران به روش تحلیل SWOT، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج.
۲۳. نادری نسب، مهدی (۱۳۸۹). طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۲۴. نظری، وحید؛ رضوی، سیدمحمد حسین؛ حسینی، سیدعماد؛ رئیسی، مجتبی (۱۳۹۳ الف)، شناسایی تنگناها و موانع پیش روی والیبال ساحلی ایران با استفاده از تحلیل سوات، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۰، صص ۲۳-۳۴.
۲۵. نظری، وحید؛ رضوی، سیدمحمد حسین؛ حسینی، سیدعماد (۱۳۹۳ ب)، طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۷، صص ۸۶-۶۳.
۲۶. هاشمی بنی، محمدرضا (۱۳۷۹). بررسی عوامل تأثیرگذار بر درس تربیت‌بدنی شهرستان شهرکرد از دیدگاه معلمان تربیت‌بدنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.

27. Alla JB., olorunsola HK, 2008. *Physical education curriculum and its implementation in Nigerian schools, four international council for health, physical education, recreation, sport and dance*, Africa regional congress.
28. Montclair State University Strategic Plan, 2009. *Strategic Plan, UNIT Department of Exercise Science and Physical Education (ESPE)*, April 30.
29. Steward, R., Moamed, S., Daet, R., 2002. *Strategic implementation of IT/IS projects in construction*, A case study Automation in Construction, 11, PP: 681- 694.
30. Viorel D., Nastase I., 2012. *An analysis of traininig for specialist in physical education and sports between tradition and globalization*, Procedia- Social and Behavioral Sciences, 46, PP: 3672-3676.
31. Dincer, O., 2004. *Strategy Management and Organization Policy*. Istanbul: Beta Publication.
32. Hill, T., Westbrook, R., 1997. *Group decision support with the analytic hierarchy process*, Decision Support Systems, 8 (2), pp: 99-124.
33. Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., Kangas, A., 2003. *Evaluating the management strategies of a forestland estate- the S-O-S approach*, Journal of Environmental Management, 69, PP: 349-358.
34. Kurttila, M., Pesonen, M., Kanges, J., Kajanus, M., 2000. *Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis- a hybrid method and its application to a forest- certification case*, Forest Policy and Economics, 1, PP: 41-52.

Design and Codification Development Strategies of AVAJ County Educational Sport Based on the SWOT Model

Ali Hemmati Afif¹, Seyed Majid Ellahi², Mahdi Eftekhari³, Mobin Haji Hassani⁴

1. Assistant professor, International University of Imam Khomeini (RA) in Qazvin, Iran

2. Associate professor, International University of Imam Khomeini (RA) in Qazvin, Iran

3. M.A in Sport Management, Iran

4. Sport Science Student, University of Zanjan, Iran (Corresponding Author)

Abstract

The main objective of this research was to achieve the development strategies of AVAJ county educational sport based on the SWOT model.

This is an applied research in terms of goal, and a descriptive-analytical research in terms of data collection method. It is also a strategic study performed using the field method. The study population includes the board members and chiefs of Schools sport committee, Elites, senior experts of sport management and authorities that with a total number of 45 people selected using the complete enumeration method. Self-made questionnaires based on SWOT strategic planning model were used for data collection, including a demographic questionnaire and a questionnaire to assess the effect of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the AVAJ county educational sport. The content validity of the questionnaires was confirmed by 5 specialists of sports management. The reliability of the questionnaire was determined more than 0.8 using Cronbach's alpha coefficient. Descriptive statistics and inferential statistics were used for data analysis. The statistical indices of frequency, percentage of frequency and graphs and tables were used to present the descriptive data, and the KMO test was used in the inferential statistics part. Also from the Friedman and Chi-square tests were used to rank the strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Results showed that there is a significant difference among the strengths ($\chi^2= 52.45$), weaknesses ($\chi^2= 23.26$), opportunities ($\chi^2= 24.61$) and threats ($\chi^2= 43.12$) of the AVAJ county educational sport from the perspective of the research sample (Sig- 0.01). In addition, the results of the internal and external matrix showed that the AVAJ county educational sport lies in the (ST) area, for which four appropriate strategy was developed.

Therefore, the AVAJ county educational sport needs to adopt competitive strategies which aim to use the internal strengths to reduce or eliminate the effects of the existing threats in the external environment of the organization in order to achieve success and its prospects in future.

Keywords: Strategy, Educational Sport, AVAJ County.
