

مدیریت ورزشی - تابستان ۱۳۹۲  
شماره ۱۷ - ص ص: ۱۷۲ - ۱۴۹  
تاریخ دریافت: ۸۸ / ۰۵ / ۰۴  
تاریخ تصویب: ۹۰ / ۰۵ / ۲۴

## طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان

۱. محمود گودرزی - ۲. عبدالمهدی نصیرزاده<sup>۱</sup> - ۳. ابوالفضل فراهانی - ۴. مریم وطن دوست  
۱. استاد دانشگاه تهران، ۲. استادیار دانشگاه پیام نور، ۳. استاد دانشگاه پیام نور، ۴. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی  
(تهران مرکز)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان است. نمونه آماری پژوهش، ۳۰ تن (۲۲ مرد و ۸ زن) از استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی، مدیرعامل‌های باشگاه‌های حاضر در لیگ‌های برتر کشور و دانشجویان ارشد مدیریت ورزشی استان بودند که در زمینه فعالیت‌های ورزشی نقش داشتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است که روایی آن توسط چند تن از استادان صاحب‌نظر و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ (۹۱ درصد) تأیید شد. پرسشنامه مشتمل بر ۴۷ سؤال رتبه‌بندی‌شده در زمینه بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی استان کرمان بود. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل شد. همچنین پس از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان کرمان، محرز شد که اداره کل تربیت استان کرمان در زمینه ورزش همگانی در موقعیت WT قرار دارد که باید از راهبرد تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده کند. در نهایت، براساس تحلیل‌های راهبردی به تدوین برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی استان کرمان در ورزش همگانی اقدام شد و موضوعات آن شامل بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت، راهبرد و برنامه‌های عملیاتی ورزش همگانی استان کرمان بود.

### واژه‌های کلیدی

توسعه ورزش، استان کرمان، ورزش همگانی، راهبرد.

## مقدمه

به‌طور کلی ورزش در تمام دوران زندگی اهمیت زیادی دارد و موجب می‌شود افراد زمان مناسبی برای گذران اوقات فراغت خود داشته باشند و در تأمین سلامت جسمی و روحی آنان تأثیر بسیار زیادی دارد. بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و مانند آن از طریق ورزش کاهش می‌یابد یا حتی به‌طور کامل از بین می‌رود (۱۷، ۱۴، ۶). فواید آشکار مشارکت در فعالیت‌های بدنی را می‌توان در سه بعد برشمرد. از جمله فواید جسمانی مشارکت در فعالیت‌های بدنی، افزایش سطح سلامت، افزایش آمادگی جسمانی، کاهش وزن، افزایش قدرت بدنی، از کارکردهای روانشناختی یا فردی آن افزایش بهزیستی روانشناختی، کسب شادی و طراوت، لذت و تفریح، و از جمله کارکردهای اجتماعی آن، گسترش شبکه روابط اجتماعی و کسب پاداش‌های اجتماعی است (۱۹، ۱۸).

توجه به فواید ذکرشده تقاضای مردم برای شرکت در فعالیت‌های جسمانی روز به روز افزایش می‌یابد و این افزایش رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است، به‌نحوی که برای پاسخگویی به این تقاضاها، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به وجود آمده است. در ایران ورزش همگانی از سال ۱۳۵۸ با عنوان ورزش محلات آغاز شد و در سال ۱۳۶۲ به‌صورت تشکیل قانونی با نام جهاد تربیت بدنی رسمیت یافت (۱۵). در استان کرمان اولین هیأت ورزش همگانی از سال ۱۳۷۳ به‌طور رسمی شروع به کار کرد (۶). امروزه، سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند، به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات 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. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (۱۳). دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی (۳۵، ۳۱، ۱۶) روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (۳۱، ۲۸).

به نظر پیتر دراگر<sup>۱</sup> آن کس که نمی‌داند به کجا می‌رود، از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید. اگر سیستمی هدف مشخصی نداشته باشد، نمی‌داند به کجا خواهد رفت و اگر هدف سیستم مشخص باشد، ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد.

به عقیده خوئل روزز<sup>۲</sup>، سازمان بدون راهبرد همانند کشتی بدون ناخداست. از این رو هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص سازد (۱۸).

راهبرد، واژه‌ای است که از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابند، به کار می‌رود (۱۳). راهبرد عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌شود (۱۳، ۲). استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را برحسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، معین می‌کند (۱). برنامه‌ریزی راهبردی نگاه به آینده دارد و تمرکز آن بر آینده پیش‌بینی شده است و به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت و درصد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود. برنامه‌ریزی راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود و در صورت اجرای صحیح و به موقع به تعالی سازمان می‌انجامد.

هدف از تبیین راهبرد این است که چشم‌اندازی برای توسعه ارائه شود و اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص سازد (۹، ۲). می‌توان مدیریت راهبردی را به این گونه تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. پس مراحل مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها (۲۵، ۲۲). مقصود از تدوین راهبرد تعیین مأموریت سازمان است.

بیانیه‌های مأموریت، سندی است که سازمانی را از دیگر سازمان مشابه متمایز می‌سازد. مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی،

1 . Peter Drucker

2 . Joel Roses

دولتی، فناوری و رقابتی است که ممکن است در آینده منفعت یا زیان زیادی به سازمان برساند. فرصت‌ها و تهدیدها به مقدار زیادی خارج از کنترل سازمان است. از این رو از واژه خارجی استفاده می‌کنند. قوت‌ها و ضعف‌ها در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرد که سازمان‌ها آنها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهند و هدف‌های بلندمدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آمد را تعریف می‌کنند. راهبردها، ابزارهایی هستند که سازمان می‌تواند به کمک آنها به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (۴۱، ۲۴، ۲۳).

روش‌های مهم تدوین راهبرد را می‌توان در چارچوب تصمیم‌گیری سه‌مرحله‌ای گنجانند. روش‌های ارائه‌شده در این چهارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. مرحله اول چهارچوب (تدوین راهبرد) شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> حاصل بررسی راهبردی عوامل داخل سازمان است که این ماتریس قوت‌ها و ضعف‌های اساسی سازمان را تدوین می‌کند. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup>، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و دیگر عوامل بیرونی سازمان را ارزیابی می‌کند. این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند، به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه می‌شود و به این منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم به کار می‌رود به شرح زیرند (۱۷، ۱۳):

#### ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل سوات)<sup>۳</sup>:

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه کرده و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه کنند که به راهبردهای ST، SO، WO، WT معروفند. در اجرای راهبردهای SO سازمان با استفاده از قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از قوت‌های داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کنند. هدف راهبرد WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود

- 1 . Internal factor evaluation (IFE) matrix
- 2 . External factor evaluation (EFE) matrix
- 3 . SWOT matrix

در محیط خارج بکشوند ضعف‌های داخلی را بهبود بخشند. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از آنها بهره‌بردار کند. سازمان‌ها در اجرای راهبرد می‌کوشند با استفاده از قوت‌های خود آثار ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. سازمان‌هایی که راهبردهای WT را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، را کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که ضعف داخلی دارد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد (۲۷، ۱۳).

#### ماتریس عوامل داخلی و خارجی:

در این بخش مشخص می‌شود که سازمان باید از چه نوع راهبردهایی (تهاجمی یا رشد و توسعه، محافظه‌کارانه یا حفظ و نگهداری، تنوع یا راهبرد تدافعی یا تغییر) استفاده کند. در مرحله سوم که تصمیم‌گیری نام دارد، از روش اولویت‌بندی با استفاده از نظرهای خبرگان و اعضای شورای راهبردی استفاده می‌شود (۱۳).

جدول ۱ - تجزیه و تحلیل SWOT

عوامل داخلی		عوامل محیطی	
عوامل داخلی	عوامل محیطی	عوامل داخلی	عوامل محیطی
قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
ناحیه ۱	ناحیه ۳	استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	استفاده از فرصت‌ها برای جبران از نقاط قوت (WO)
ناحیه ۲	ناحیه ۴	استفاده از قوت‌ها برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	به حداقل رساندن زبان‌های ناشی از تهدیدها و ضعف‌ها (WT)



شکل ۱ - انتخاب نوع راهبرد

### تعاریف ورزش‌های همگانی

ورزش همگانی از دیدگاه کمیته بین‌المللی المپیک، فعالیتی است که قدرت و برتری را به انسان باز می‌گرداند و موجبات رشد و گسترش سلامتی، آمادگی و احساس خوب بودن را به وسیله فعالیت‌های ورزشی به مردمی که می‌توانند به آن عادت کنند، در هر سن، جنس، نگرش، شرایط اقتصادی و فرهنگی (محلی یا منطقه‌ای) را فراهم می‌آورد (۵).

به نظر یوکا ووی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، ورزش همگانی یعنی لذت، رضایت، آرامش، تعادل، تسلط، موفقیت، تهیج، نشاط، دوستی، آشنایی، بازی جوانمردانه، ادراک، رشد و تکامل، سلامتی، آمادگی جسمانی و خوب بودن (۱۵).

کیم<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، ورزش همگانی را این‌گونه تعریف می‌کند، فعالیتی که به مهارت خاص یا اراده‌ی قوی نیاز ندارد و هرکس می‌تواند با توجه به علاقه‌مندی و هدف مورد نظرش برای بهتر شدن در آن شرکت کند (۱۵).

به نظر کارل سون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، ورزش همگانی شرکت در ورزشی است که انسان آن را کاملاً آزادانه انتخاب کرده باشد (۲۱).

1 . Ukka VVori

2 . Kim

3 . Carlson

یورگن پالم<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) ورزش همگانی را ورزش برای همه، بدون در نظر گرفتن سن، جنس، توانایی و وابستگی اجتماعی می‌داند (۱۵).

ریچارد مول<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، ورزش همگانی را پرداختن به مجموعه‌ای از فعالیت‌های ورزشی ساده، کم‌هزینه، بدون رسمیت، فرحبخش و بانشاط می‌داند که امکان شرکت در آنها برای همه افراد وجود دارد (۱۵).

باتوجه به تعاریف ارائه‌شده از ورزش‌های همگانی، می‌توان نتیجه گرفت که ورزش همگانی و تفریحی دموکراسی در ورزش است. یعنی همه بتوانند در هر زمان، در هر کجا، با هر فرد یا گروه دلخواه با هر شدتی که مایل باشند و به هر رشته ورزشی که علاقه‌مندند بپردازند و نشاط، سلامتی جسمی و روانی خود را به‌سهولت و ارزان‌ترین قیمت تأمین کنند و ظرفیت‌های اخلاقی، رفتاری، اجتماعی و عاطفی‌شان را رشد دهند.

محققان اظهار کرده‌اند قرن بیستم قرن ورزش همگانی و تفریحی است (۲۵). تحقیقات انجام گرفته در قاره اروپا نشان می‌دهد که روند اصلی در کشورهای این قاره ورزش همگانی است (۱۵). نتایج پژوهشی در دانمارک نشان داد انگیزه مردم از شرکت در فعالیت‌های ورزشی، رسیدن به درجات بالا و دستیابی به شعار المپیک (سریع‌تر، بالاتر، قوی‌تر) نیست، بلکه تندرستی، نشاط و روابط اجتماعی دلایل مهم شرکت در فعالیت‌های ورزشی بوده است (۱۰).

لوندی (۱۹۹۹) در گزارش خود بیان داشته اگر دولت استرالیا ۱۵ میلیون دلار برای گسترش ورزش همگانی هزینه کند، فایده چنین هزینه‌ای بیش از ۱۰۰ برابر بر سلامت جامعه تأثیرگذار خواهد بود (۳۳).

ولاتسکا<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) در پژوهش پیرامون علل رشد تعداد اندک مردم لهستان در ورزش همگانی، به این نتیجه رسیدند که عمده‌ترین دلایل، گران بودن امکانات ورزش و پایین بودن قدرت اقتصادی مردم است (۴۲).

ویتنر<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) با ارائه آماری، سرمایه‌گذاری بی‌نتیجه روی ورزش قهرمانی را بدون پرداختن به سلامت جامعه (ورزش همگانی) بیهوده دانسته است (۴۰). بیشتر پژوهش‌های انجام گرفته بر کارکردهای مثبت ورزش

1 . Juryen Palm

2 . Mull, Richard

3 . Wolanska

4 . Winter

صحه گذاشت و بیان کرده‌اند آگاهی از فواید فعالیت‌های بدنی میزان شرکت افراد در این گونه فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. با وجود تأکید پژوهش‌های انجام‌گرفته بر فواید آشکار مشارکت در فعالیت‌های بدنی، میزان مشارکت افراد در فعالیت‌های بدنی کم است (۲۲). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد دولت‌ها باید گسترش ورزش همگانی را سرلوحه برنامه‌های درازمدت خود قرار دهند. در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران‌کننده بیماری‌ها، غیبت از کار در اثر بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی، افزایش مرگ و میر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشیم، همچنین با قرار دادن توسعه ورزش همگانی در سرلوحه برنامه‌های درازمدت زمینه رشد ورزش قهرمانی فراهم خواهد شد (۳۰، ۲۷، ۱۰). غفرانی (۱۳۸۷) نتیجه گرفت که کمتر از ۰/۰۰۱ درصد مردم استان در ورزش قهرمانی و کمتر از ۰/۰۰۷ درصد مردم در ورزش همگانی مشارکت داشته‌اند و یکی از مهم‌ترین دلایل این وضع نامطلوب را نداشتن راهبرد توسعه ورزش قهرمانی و همگانی بیان کرد (۹). روشندل (۱۳۸۵) نتیجه گرفت که ۳۷ درصد تغییرات در نهادینه شدن ورزش همگانی در کشور به رسانه‌ها و ۶۳ درصد بقیه به عوامل دیگر مربوط می‌شود (۱۲).

استان کرمان با داشتن جمعیتی حدود ۲۵۸۴۸۳۴ نفر، تنها ۴۹۱۶ نفر از مردان و ۹۴۲۶ نفر از زنان و در مجموع ۱۴۳۲۴ نفر از مردم آن در ورزش همگانی شرکت می‌کنند که این رقم حاکی از آن است که از هر ۱۰۰۰ نفر کمتر از ۶ نفر در ورزش همگانی مشارکت دارند و باتوجه به شیوع انواع بیماری‌های قلبی - عروقی، روانی و همچنین چاقی، این آمار تأسفبار است. زیرا همان‌طور که ذکر شد، ورزش و تحرک باعث سلامت روح و جسم انسان می‌شود. همچنین استان کرمان با داشتن بیش از ۱۱ درصد کل مساحت ایران (حدود ۱۸۰ کیلومتر مربع) با نرخ بیکاری ۱۳ درصد روبه‌روست که ۴ درصد بیشتر از نرخ بیکاری کل کشور است. از طرفی باتوجه به موقعیت خاص جغرافیایی منطقه، قاچاق کالا و مواد مخدر (در سال ۱۳۸۶ مواد مخدر کشف‌شده بیش از ۳۰۰ هزار گرم) سرقت‌های مسلحانه و غیرمسلحانه، کمبود چشمگیر اماکن تفریحی ورزشی و کمبود نیروی انسانی متخصص (مانند مربی، داور و ...) و محدودیت‌های اقتصادی و فرهنگی استان، باید با توجه خاصی این منطقه را مورد بحث و بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد (۶).

به‌منظور انجام مسئولیت‌های خطیر و مهم اداره کل تربیت بدنی استان کرمان استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی ضرورت دارد. از این‌رو تحقیق حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه‌های علمی به طراحی و تدوین



برنامه راهبردی ورزش همگانی اداره کل تربیت بدنی استان کرمان بپردازد و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه ورزش کشور بردارد.

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. به این منظور برای تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان هشت مرحله به شرح زیر طی شد:

۱. مطالعه وضعیت موجود ورزش همگانی استان؛
۲. مطالعه برنامه راهبردی ورزش همگانی استان‌های منتخب - سند چشم‌انداز - پیشینه تحقیق؛
۳. تهیه پیش‌نویس Swot ورزش همگانی استان؛
۴. تشکیل شورای تدوین Swot با حضور خبرگان ورزش استان و نهایی کردن فهرست Swot به روش دلفی؛
۵. تبدیل گویه‌های Swot به پرسشنامه‌های و توزیع آن بین افراد آگاه؛
۶. اولویت‌بندی و تحلیل آماری Swot؛
۷. استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان کرمان برای تعیین موقعیت ورزش همگانی استان کرمان؛
۸. استفاده از ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید ورزش همگانی استان کرمان به منظور تدوین راهبردهای WS، WT، SO، ST بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی و توفان مغزی اعضای شورای راهبردی ورزش همگانی استان کرمان که مرکب از ۶ نفر از نخبگان آشنا با مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی و از مدیران عالی ورزش استان کرمان بودند.

نمونه آماری این پژوهش ۳۰ تن (۲۲ مرد و ۸ زن) از استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی، مدیرعامل‌های

باشگاه‌های حاضر در لیگ‌های برتر کشور و دانشجویان ارشد مدیریت ورزشی بومی استان بودند که در زمینه فعالیت‌های ورزشی نقش داشتند. به‌علت محدود بودن جامعه تحقیق نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد و از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد (۷).

جدول ۲- چگونگی توزیع افراد نمونه

جامعه آماری	تعداد کل جامعه	تعداد نمونه	درصد از کل
اعضای هیأت علمی	۱۶	۱۶	۵۳/۴۷
مدیران هیأت علمی تربیت بدنی	۲	۲	۶/۶۶
مدیران و کارشناسان تربیت بدنی	۳۰	۶	۲۰
مدیرعامل‌های باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر کشور	۶	۲	۶/۶۶
دانشجویان ارشد مدیریت ورزشی	۴	۴	۱۳/۳۳
جمع کل	۵۸	۳۰	۱۰۰

نمونه‌های مورد بررسی در مطالعه تطبیقی برنامه راهبردی ورزش همگانی استان‌های سیستان و بلوچستان، ایلام، یزد، مازندران، همدان و قم حضور داشتند. علاوه بر آن از نظر صاحب‌نظران و مدیران باتجربه ورزش استان برای تحلیل و تبیین وضع موجود و مطلوب و همچنین نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت ورزش همگانی استان کرمان استفاده شد. برای اولویت‌بندی هریک از گویه‌های پرسشنامه Swot از آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن و برای تدوین راهبرد متناظر نیز از تکنیک تدوین راهبرد Twos استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری ۸ نقطه قوت، ۱۶ ضعف، ۹ فرصت و ۱۴ تهدید بود. بنابراین در تدوین راهبردهای پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول ۱، بیانگر گویه‌های مربوط به Swot و نیز ماتریس

تحلیل عوامل بر آن است. ماتریس مذکور نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر ایجاد کرد:

راهبردهای SO، راهبردهایی که براساس بررسی راههایی که می‌توان از نقاط قوت به منظور منتفع شدن از فرصت‌ها پیمود، طراحی و ساخته می‌شوند.

راهبردهای ST، نقاط قوت را به عنوان روشی برای پرهیز از تهدیدها مورد توجه قرار می‌دهند؛

راهبردهای WO، بر بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر ضعف‌ها تأکید می‌کنند؛

راهبردهای WT، اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند.

به این صورت قوت‌های داخلی با فرصت‌های خارجی سازمان مقایسه، و نتیجه در بخش «راهبردهای SO» نوشته شده است و نقاط قوت داخل با تهدید خارجی مقایسه، و نتیجه در بخش راهبردهای WT نوشته شده است. همچنین ضعف‌های داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در بخش راهبردهای «» و ضعف‌های داخلی با فرصت موجود در سازمان مقایسه، و نتیجه در بخش راهبردهای نوشته شده است.

جدول ۳ - ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی استان کرمان و راهبردهای متناظر با آن (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

عوامل داخلی	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
عوامل خارجی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها و فضاهای سبز</li> <li>• حضور جامعه جوان و نوجوان استان در ورزش همگانی</li> <li>• دسترسی همگان به فضاها و اماکن ورزشی</li> <li>• برگزاری برخی مسابقات همگانی به مناسب‌های فرخنده</li> <li>• مشارکت مردم استان در ورزش همگانی</li> <li>• مشارکت بخش خصوصی در ورزش‌های همگانی استان</li> <li>• فعالیت هیأت‌های ورزش همگانی استان در کلیه مناسب‌های فرخنده</li> <li>• فعالیت ورزش کارمندی استان در بخش ورزش همگانی (S)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه</li> <li>• عدم توجه به ورزش همگانی معلولان، زنان و روستاییان استان</li> <li>• وابستگی شدید مالی به دولت</li> <li>• عدم دسترسی ارزان همگان به فضا و امکانات ورزشی</li> <li>• عدم استفاده از نیروهای کارآمد، خبره و متخصص در زمینه ورزش همگانی استان</li> <li>• نداشتن برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت در ورزش همگانی</li> <li>• عدم ساختار سازمانی مناسب</li> <li>• بودجه کم اختصاص یافته به بخش ورزش همگانی استان</li> <li>• عدم تساوی امکانات و فرصت‌های ورزش همگانی در بخش زنان و مردان</li> </ul>

<p>استان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم اطلاعات صحیح و کافی در زمینه ورزش همگانی استان</li> <li>• عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت فردی و اجتماعی</li> </ul>		
<p>راهبردهای (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی</li> <li>• بهره گیری از متخصصان در امر توسعه ورزش همگانی</li> <li>• توسعه اماکن ورزشی در روستاهای استان</li> <li>• توجه بیشتر به ورزش همگانی زنان و معلولان</li> <li>• گسترش مسابقات همگانی در سطح استان با اهدای جوایز</li> </ul>	<p>راهبردهای (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی</li> <li>• استانی توانمند در جهت بسط و گسترش صنعت گردشگری ورزشی با اتکا به وجود فضای طبیعی مناسب در استان</li> <li>• گسترش مکان های ورزشی در تمام نقاط استان</li> <li>• گسترش مشارکت بخش خصوصی و نهادهای عمومی در ورزش همگانی</li> <li>• ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای جذب بیشتر مردم برای حضور در ورزش همگانی</li> <li>• هماهنگی با شهرداری ها و مراکز مواد مخدر برای توسعه ورزش همگانی</li> <li>• توسعه پایگاه های ورزش همگانی</li> <li>• تقویت ورزش همگانی در مدارس</li> <li>• استفاده از دانش آموختگان تربیت بدنی در پایگاه های ورزش همگانی</li> </ul>	<p>فرصت ها (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تاکید تعالیم دینی به پرداختن به ورزش</li> <li>• هزینه کمتر و امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی نسبت به دیگر ورزش ها</li> <li>• تاکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر رایگان بودن ورزش برای کلیه اقشار</li> <li>• شمار دانش آموختگان رشته تربیت بدنی در استان و امکان استفاده از آنها در پایگاه های ورزش همگانی</li> <li>• وجود فضاهای طبیعی مناسب در استان</li> <li>• تاکید پزشکان به نقش ورزش در سلامت جامعه</li> <li>• وجود نهادهای مردمی و مراکز مذهبی در گسترش ورزش همگانی استان</li> <li>• وجود رسانه های بین المللی و اینترنت برای اطلاع رسانی</li> <li>• اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان</li> </ul>
<p>راهبردهای (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی</li> <li>• توسعه و ترویج فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه از طریق رسانه ها</li> <li>• جذب حامیان مالی در امر توسعه ورزش همگانی</li> <li>• تغییر ساختار ورزش همگانی استان</li> </ul>	<p>راهبردهای (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه اماکن ورزش رایگان</li> <li>• توسعه و ترویج ورزش در مدارس</li> <li>• اطلاع رسانی کافی درباره فواید ورزش و مضرات دخانیات</li> <li>• الزام ادارات به ورزش صبحگاهی</li> <li>• تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی</li> </ul>	<p>تهدیدها (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بالا بودن نرخ اعتیاد (به ویژه به دلیل موقعیت خاص استان)</li> <li>• تغییر روش زندگی مردم استان (روح زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)</li> <li>• سیاسی شدن حیطه های ورزشی استان</li> <li>• مشکلات اقتصادی مردم استان</li> <li>• تغییرات پی در پی مدیران ورزشی</li> <li>• مرکز سازمان های خصوصی استان (باشگاه های خصوصی) برای کسب سود بیشتر بر ورزش قهرمانی</li> <li>• بالا بودن نرخ بیکاری استان</li> <li>• نفوذ فرهنگ جوان پسند غربی</li> <li>• افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی</li> </ul>

		<p>موجود در استان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سهم کم رسانه ها در ورزش همگانی</li> <li>• سرانه کم فضای سبز در استان</li> <li>• کاهش اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی</li> </ul>
--	--	---

#### موقعیت راهبردی اداره کل تربیت بدنی استان در ورزش همگانی:

نتایج پژوهش نشان داد که اداره کل تربیت بدنی استان براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی ورزش همگانی دارای نمره ۲/۲۱ است (کمتر از ۲/۵)، از این رو از لحاظ عوامل درونی (قوتها و ضعفها) ضعف دارد. علاوه بر این، این اداره براساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ورزش همگانی دارای نمره ۲/۳۶ است (کمتر از ۲/۵). از این رو از لحاظ عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) با تهدید مواجه است. در مجموع براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی ورزش همگانی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی ورزش همگانی استان محاسبه شد، مشخص گردید که اداره کل تربیت بدنی استان کرمان در بعد ورزش همگانی در منطقه قرار دارد. سازمان‌هایی که راهبرد WT را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که ضعف‌های داخلی دارد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع، چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد و راهبردهای تدافعی (مانند کاهش یا واگذاری یا تغییر) را پیش خواهد گرفت. معمولاً سازمان‌ها راهبردهای خود را باتوجه به منطقه قرارگرفتن در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی، یکی از راهبردهای SO یا ST یا WO یا WT انتخاب می‌کنند که باتوجه به اینکه استان کرمان در ورزش همگانی در موقعیت WT قرار دارد، از این رو غالب راهبردهای انتخابی از باکس WT است. با وجود این، راهبردهای اداره کل از خانه‌های مجاور نیز انتخاب شد. در این زمینه عقیده بر این است که در انتخاب راهبردهای شایسته است که به نقطه معینی در یکی از خانه‌های ماتریس چهارگانه اکتفا نشود و به جای تأکید بر یک دسته راهبرد، به‌طور همزمان سازمان چندین نوع راهبرد در پیش بگیرد، زیرا این کار راهبردهای سازمان را از حالت تک نوعی خارج می‌سازد و احتمال خطا در گزینش راهبردهای مناسب را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

## جدول ۴ - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش همگانی استان کرمان

وزن × رتبه	رتبه	وزن	قوت
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها و فضاهای سبز
۰/۱۶۳	۳/۹	۰/۰۴۲	حضور جامعه جوان و نوجوان استان در ورزش همگانی
۰/۱۵۵	۳/۸	۰/۰۴۱	دسترسی همگان به فضاها و اماکن ورزشی
۰/۱۲۲	۳/۴	۰/۰۳۶	برگزاری برخی مسابقات همگانی به مناسب‌های فرخنده
۰/۱۲۸	۳/۲	۰/۰۴	مشارکت مردم استان در ورزش همگانی
۰/۱۳۳	۳/۵	۰/۰۳۸	مشارکت بخش خصوصی در ورزش‌های همگانی استان
۰/۰۹۶	۳	۰/۰۳۲	فعالیت هیأت‌های ورزش همگانی استان در کلیه مناسب‌های فرخنده
<b>ضعف</b>			
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه
۰/۰۸۷	۱/۹	۰/۰۴۶	توجه به ورزش همگانی معلولان استان
۰/۰۸۴	۱/۸	۰/۰۴۷	کمیت نیروهای کارآمد در ورزش همگانی
۰/۰۶۴	۱/۴	۰/۰۴۶	دسترسی ارزان همگان به فضا و امکانات ورزشی
۰/۰۹۳	۱/۹	۰/۰۴۹	استفاده از نیروهای کارآمد، خیره و متخصص در زمینه ورزش همگانی استان
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت در مورد ورزش همگانی استان
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	فرهنگ ورزش همگانی در سطح استان
۰/۰۶۴	۱/۵	۰/۰۴۳	توجه به ورزش همگانی روستاییان و نقاط محروم شهرهای استان
۰/۰۶۸	۱/۶	۰/۰۴۳	توجه به ورزش همگانی زنان استان
۰/۰۸۴	۱/۸	۰/۰۴۷	بودجه اختصاص یافته به بخش ورزش همگانی استان
۰/۰۷۶	۱/۷	۰/۰۴۵	کمیت امکانات و تجهیزات در ورزش همگانی استان
۰/۰۵۴	۱/۲	۰/۰۴۵	تساوی امکانات و فرصت‌های ورزش همگانی در بخش زنان و مردان استان
۰/۰۴۹	۱/۲	۰/۰۴۱	اطلاعات صحیح و کافی در زمینه ورزش همگانی استان
۰/۰۵۰	۱/۲	۰/۰۴۲	به روز بودن امکانات و زیرساخت‌های ورزش همگانی استان
۰/۰۰۵	۱/۱	۰/۰۴۶	تعامل و هماهنگی بین ادارات استان در برگزاری مسابقات همگانی
۰/۰۴۲	۱/۱	۰/۰۳۹	شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت فردی و اجتماعی
۲/۲۱		۱	جمع

## جدول ۵- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی استان کرمان

وزن × رتبه	رتبه	وزن	فرصت
۰/۲۰۴	۳/۸	۰/۰۵۴	تاکید تعالیم دینی به پرداختن به ورزش
۰/۱۵۵	۳/۳	۰/۰۴۷	هزینه کمتر و امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی نسبت به دیگر ورزش ها
۰/۱۶۵	۳/۱	۰/۰۵۳	تاکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر رایگان بودن ورزش برای کلیه اقشار
۰/۱۷۶	۲/۷	۰/۰۴۸	شمار دانش آموختگان رشته تربیت بدنی در استان و امکان استفاده از آنها در پایگاه های ورزش همگانی
۰/۱۵۲	۳/۵	۰/۰۴۳	وجود فضاهای طبیعی مناسب در استان
۰/۱۵۷	۳/۴	۰/۰۴۶	تاکید پزشکان به نقش ورزش در سلامت جامعه
۰/۱۵۹	۳/۷	۰/۰۴۳	وجود نهادهای مردمی و مراکز مذهبی در گسترش ورزش همگانی استان
۰/۱۳۸	۳/۳	۰/۰۴۲	وجود رسانه های بین المللی و اینترنت برای اطلاع رسانی
۰/۱۴۷	۳/۴	۰/۰۴۳	اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان
			تهدید
۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	نرخ اعتیاد (به ویژه به دلیل موقعیت خاص استان)
۰/۰۷۲	۱/۶	۰/۰۴۶	تغییر روش زندگی مردم استان (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)
۰/۰۹۳	۱/۸	۰/۰۵۲	سیاسی شدن حیطه های ورزشی استان
۰/۰۸۶	۱/۷	۰/۰۵۱	مشکلات اقتصادی مردم استان
۰/۰۱۱	۱/۹	۰/۰۵۸	تغییرات پی در پی مدیران ورزشی
۰/۰۷۷	۱/۴	۰/۰۵۵	تمرکز سازمان های خصوصی استان (باشگاه های خصوصی) برای کسب سود بیشتر بر ورزش قهرمانی
۰/۰۶۱	۲	۰/۰۶۱	نرخ بیکاری استان
۰/۰۹۱	۱/۹	۰/۰۴۸	نفوذ فرهنگ جوان پسند غربی
۰/۰۷۵	۱/۵	۰/۰۵	قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان
۰/۰۹۹	۱/۸	۰/۰۵۵	سراة فضای سبز در استان
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی
۲/۲۶		۱	جمع

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی استان پنج مرحله به شرح زیر طی شد:

۶. ابتدا در جدول عواملی که موجب فرصت می شوند و سپس آنها که اداره کل تربیت بدنی را تهدید

می کنند، ثبت شد.

۷. به هریک از این عوامل باید وزن یا ضریب داده شود، این ضریبها از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) است. اغلب به عواملی که موجب فرصت می‌شوند، وزن بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدیدکننده) داده می‌شود (ولی اگر عوامل تهدیدکننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد) که پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضای شوار می‌توان وزن‌ها را تعیین کرد. باید مجموع این وزن‌ها عدد یک شود.

۸. باتوجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت یا تهدید به ترتیب رتبه ۴ - ۳ به فرصت‌ها و رتبه ۲ - ۱ به تهدیدها اختصاص یافت. پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضای شورا رتبه‌ها تعیین شد.

۹. در ستون چهارم ماتریس، وزن‌های ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شد.

۱۰. در انتهای ستون چهارم امتیاز نهایی اداره کل به لحاظ برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین شد.

این مراحل برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی به همین روال انجام گرفت.

نمره ماتریس ارزیابی  
داخلی همگانی

WO	SO
WT	ST

نمره ماتریس ارزیابی  
خارجی همگانی

شکل ۲ - موقعیت راهبردی ورزش همگانی استان کرمان



## بحث و نتیجه‌گیری

ورزش همگانی در بین کشورها از سال ۱۹۰۰ تاکنون با انگیزه‌های متفاوتی از جمله تأمین سلامت جسمی و روانی، غنی‌سازی اوقات فراغت، گسترش روابط اجتماعی، دور شدن از زندگی ماشینی، بازگشت به طبیعت، افزایش کارایی، زمینه‌سازی برای رشد ورزش قهرمانی و توصیه پزشکان مورد توجه قرار گرفته است. ولی در ایران، فدارسیون ورزش همگانی از سال ۱۳۵۸ و در استان کرمان اولین هیأت ورزش همگانی در مرکز استان در شهر کرمان از سال ۱۳۷۵ به‌طور رسمی شروع به کار کرده است (۱۵، ۶). درصد شرکت‌کنندگان در استان کرمان ۰/۰۰۶ درصد است، یعنی از هر هزار نفر ۶ نفر به‌طور مداوم در ورزش‌های همگانی شرکت می‌کنند، همچنین سطح تحصیلات ۷۵ درصد رؤسای هیأت‌های شهرستان‌های استان متر از کارشناسی تربیت بدنی است (۶).

همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، اداره کل تربیت بدنی استان کرمان در ورزش همگانی از قوت‌هایی همچون ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها و فضای سبز، حضور جامعه جوان و نوجوان استان در ورزش همگانی، دسترسی همگان به فضاها و اماکن ورزشی، مشارکت مردم و مشارکت بخش خصوصی برخوردار است. بنابراین شایسته است که اداره کل تربیت بدنی برای حفظ و بهبود این قوت‌ها تلاش کند و عملکرد خود را ارتقا دهد. با وجود این با ضعف‌های عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه، عدم دسترسی ارزان به فضا و امکانات ورزشی، نداشتن برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، عدم توجه به ورزش همگانی زنان، معلولان و روستاییان، بودجه کم اختصاص‌یافته به ورزش همگانی استان و وابستگی شدید مالی به دولت و در مجموع با تنگناها و چالش‌های مالی، فرهنگی و برنامه‌ریزی مواجه است.

همچنین از مهم‌ترین فرصت‌ها در ورزش همگانی، می‌تواند به تأکید تعالیم دینی به پرداختن ورزش، تأکید قانون اساسی، تأکید پزشکان، هزینه کمتر نسبت به دیگر ورزش‌ها و امکان دسترسی بیشتر اشاره کرد.

از جمله مهم‌ترین تهدیدهای ورزش همگانی استان کرمان، بالا بودن نرخ اعتیاد و بیکاری به‌دلیل موقعیت خاص استان، مشکلات اقتصادی، تغییرات پی در پی مدیران و کاهش اوقات فراغت مدرم به‌دلیل مشکلات معیشتی است. ادارات کل تربیت بدنی از طرف سازمان تربیت بدنی حمایت مالی می‌شوند. لیکن این کمک‌ها

بخش اندکی از هزینه‌های آنها را پوشش می‌دهد. از طرف دیگر، در بسیاری از کشورها، فرصت‌های جذب حامیان و تأمین منابع مالی وجود دارد (۲۰، ۳). انجمن المپیک بریتانیا بدون بودجه دولتی سرمایه و بودجه ورزش‌های المپیک را تأمین می‌کند (۲۰). کمیته ملی المپیک آمریکا از طریق حامیان مالی جهانی و ملی، شرکای مالی، تدارک‌کنندگان و صدور مجوزها به جمع‌آوری کمک‌های مالی مورد نیاز می‌پردازد (۳۹). بنابراین به نظر می‌رسد به‌کارگیری راهبرد ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای جذب حامیان مالی در امر توسعه ورزش همگانی استان کرمان، راهبرد مناسبی برای فائق آمدن بر این مشکلات باشد. این راهبرد با نتایج تحقیقات غفرانی (۱۳۸۷)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، پناهی (۱۳۸۸)، گودرزی (۱۳۸۶) و با تحقیقات خارجی ولاسکا (۱۹۹۰) و یتنر (۲۰۰۱) کاملاً همخوانی دارد (۴۲، ۴۰، ۱۱، ۹، ۳، ۱).

یکی دیگر از مهم‌ترین ضعف‌های ورزش همگانی استان کرمان، عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک است. براساس تحقیق غفوری (۱۳۸۲) رسانه‌های جمعی اثر معناداری روی تغییر نگرش و رفتار مردم برای ورزش کردن دارند. از طرف دیگر، رسانه‌ها به دلیل نبود اقتصادی بیشتر ورزش قهرمانی نسبت به ورزش همگانی به ترویج و نشر ورزش قهرمانی می‌پردازند. بنابراین به نظر می‌رسد راهبرد توسعه و ترویج فرهنگ ورزش همگانی از طریق رسانه‌ها راهبرد مناسبی برای فائق آمدن به ضعف‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی استان کرمان باشد. این راهبرد با تحقیقات خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، پناهی (۱۳۸۸)، گودرزی (۱۳۸۶) و با تحقیقات خارجی ولانسکا (۱۹۹۰) و یتنر (۲۰۰۱) کاملاً همخوانی دارد (۴۲، ۴۰، ۱۱، ۹، ۳، ۱). اما با تحقیق غفرانی (۱۳۸۷) همسو نیست. نتایج نشان داد که اداره کل تربیت بدنی با ضعف عدم ساختار سازمان مناسب مواجه است. ساختار سازمانی تعیین‌کننده شیوه‌ای است که منابع تخصیص می‌یابند و هدف‌های بلندمدت و سیاست‌های سازمان تعیین می‌شوند. به‌عنوان یک قاعده کلی، ساختار سازمانی در مؤسسات متناسب با اهداف و راهبردهای بلندمدت و سیاست‌های سازمان تعیین می‌شوند. به‌عنوان یک قاعده کلی، ساختار سازمانی در مؤسسات متناسب با اهداف و راهبردهای آن تنظیم می‌شود. کمیته ملی المپیک مالزی در طرح طلایی خود، بهبود ساختار سازمانی را یکی از اقدام‌های مهم قلمداد کرده است (۳۴). با توجه به اینکه اداره کل تربیت بدنی استان کرمان در بعد ورزش همگانی در منطقه قرار دارد و همچنین سازمانی که ضعف‌های داخلی دارد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود، در موضع مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع، چنین سازمانی از راهبردهای تدافعی

(مانند کاهش، واگذاری و تغییر) استفاده می‌کند که به‌نظر می‌رسد راهبرد تغییر ساختار سازمانی راهبرد مناسبی برای اداره کل تربیت بدنی استان کرمان محسوب می‌شود. این راهبرد با تحقیقات خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، پناهی (۱۳۸۸)، گودرزی (۱۳۸۶)، بدری آذرین (۱۳۸۵) همسوست، ولی با تحقیق غفرانی (۱۳۸۷) مغایرت دارد (۱۱)، ۹، ۳، ۱).

محقق در این تحقیق برای بررسی و اشراف کامل‌تر به موضوع تدوین راهبرد ورزش همگانی در استان کرمان، ابتدا به بررسی و مطالعه اسناد و مدارک اداره کل تربیت بدنی استان، تحقیق در مورد پیشینه موضوع و بررسی راهبردهای توسعه ورزش استان‌های دیگر و سند چشم‌انداز پرداخت و در پایان پژوهش جلسات متعددی با مسئولان و خبرگان تربیت بدنی استان کرمان تشکیل شد. همچنین چشم‌انداز و مأموریت، اهداف بلندمدت، راهبردها و برنامه‌های سالیانه تدوین شد که به شرح زیر است:

چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبرد ورزش همگانی استان کرمان؛ چشم‌انداز ورزش همگانی استان کرمان؛ رسیدن به جامعه‌ای سالم، ورزشکار، با نشاط و امید به زندگی بهتر؛ مأموریت ورزش همگانی استان کرمان؛ توسعه ورزش همگانی در بین تمامی اقشار مردم استان؛ تأمین سلامت جسمی و روانی افراد؛ غنی‌سازی اوقات فراغت افراد؛ گسترش روابط اجتماعی افراد؛ دور شدن از زندگی ماشینی؛ زمینه‌سازی برای رشد ورزش قهرمانی؛ بازگشت به طبیعت؛ اهداف بلندمدت ورزش همگانی استان کرمان؛ استانی توانمند در جهت بسط و گسترش صنعت گردشگری ورزشی با اتکا به منابع فرهنگی، طبیعی و نیروی انسانی؛ مشارکت ۱۰ درصدی مردم استان در ورزش همگانی در افق ده ساله؛ مهم‌ترین راهبردهای ورزش همگانی استان کرمان؛ تدوین راهبردی توسعه ورزش همگانی؛ توسعه ورزش روستایی، بومی و محلی و ورزش و محلات با توجه به ایجاد امکانات ورزشی؛ بهره‌گیری از خیرین ورزشی بار؛ ترویج فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه؛ توسعه اماکن ورزشی رایگان؛ افزایش مشارکت و همکاری فعال دیگر سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف ورزش استان؛ تقویت ورزش همگانی در مدارس؛ استفاده از دانش‌آموختگان تربیت بدنی در پایگاه‌های ورزش همگانی؛ سیاست‌های اجرایی (اهداف عملیاتی) ورزش همگانی استان کرمان؛ گسترش مشارکت نهادها در ورزش همگانی؛ ایجاد مکان‌های ورزش همگانی در تمام نقاط استان؛ هماهنگی و همکاری با شهرداری‌ها برای استفاده از فضای موجود در پارک‌ها به‌منظور انجام ورزش‌های همگانی و تفریحی؛ برگزاری مسابقات ورزش همگانی به مناسبت‌های مختلف

همراه با جایزه؛ هماهنگی با مرکز مواد مخدر برای توسعه ورزش‌های همگانی؛ حمایت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در فعالیت‌های ورزش همگانی؛ تقویت ورزش صبحگاهی در مدارس؛ حمایت از جشنواره‌ها و مسابقات ورزشی در روستاها؛ حمایت از هیأت ورزش‌های همگانی؛ حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی؛ ایجاد اماکن و باشگاه‌های ورزشی و تفریحی زودبازده ویژه کارکنان دستگاه‌ها و خانواده‌ها؛ ایجاد امکانات ورزشی رایگان در اماکن ورزشی؛ افزایش برنامه‌های رادیو و تلویزیونی در مورد ورزش؛ اطلاع‌رسانی کافی درباره فواید ورزش و مضرات بی‌حرکی و کم‌حرکی؛ اصلاح ساختار ورزش همگانی استان؛ ایجاد و احداث اماکن و باشگاه‌های زود بازده ویژه بانوان.

معمولاً هر سازمانی که به تدوین برنامه راهبردی جدید مبادرت می‌کند، با تغییر یا اصلاح ساختار سازمانی نیز مواجه می‌شود، از این رو مطابقت دادن ساختار سازمانی با راهبردهای تدوین‌شده و شرکت مدیران و کارکنان اداره کل در تدوین برنامه‌های عملیاتی سالیانه، می‌تواند اداره کل تربیت بدنی را در اجرای برنامه راهبردی پیشنهادشده کمک کند.

## منابع و مأخذ

۱. پناهی، جبار. (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۲. حمیدی‌زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۰). "برنامه‌ریزی استراتژیک". انتشارات سمت.
۳. خسروی‌زاده، اسفندیار. حمیدی، مهرزاد. یداللهی، جهانگیر. خبیری، محمد. (۱۳۸۸). "شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فرا روی آن". مدیریت ورزش، شماره ۱، ص ۳۵ - ۱۹.
۴. خاکی، آفرینش. تندنویس، فریدون. مظفری، امیراحمد. (۱۳۸۴). "مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی، مربیان، ورزشکاران و مدیران در مورد چگونگی توسعه ورزش همگانی". نشریه علوم حرکتی، شماره ۵.

۵. دبورا، آ. وست، چارلز آ. بوچر. (۱۳۷۵). "مبانی تربیت بدنی و ورزش". ترجمه احمد آزاد. انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
۶. سالنامه آماری استان کرمان، (۱۳۸۶). "معاونت آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان".
۷. سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۰). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". چاپ پنجم، انتشارات آگاه.
۸. سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۲). شرکت راد سامانه.
۹. غفرانی، محسن (۱۳۸۷). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان". رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۱۰. غفوری، فرزاد. رحمان سرشت، حسین. کوزه چیان، هاشم. احسانی، محمد. (۱۳۸۲). "مطالعه و بررسی نگرش متخصصان تربیت بدنی به نقش رسانه‌های همگانی در گرایش مردم به ورزش قهرمانی و همگانی". حرکت، شماره ۱۶، ص ۷۸ - ۵۷.
۱۱. گودرزی، محمود (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴.
۱۲. روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۶). "تبیین جایگاه رساله‌های همگانی در نهادینه کردن ورزش همگانی در کشور". حرکت، شماره ۳۳، ص ۱۷۷ - ۱۶۵.
۱۳. فرد، دیوید. (۱۳۸۵). "مدیریت استراتژیک" ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ نهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران
۱۴. معدن کن، محمد. (۱۳۶۹). "نقش ورزش در جلوگیری از انحرافات اخلاقی جوانان". سازمان برنامه و بودجه، تهران.

۱۵. مظفری، امیراحمد. قره، محمدعلی. (۱۳۸۴). "وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان". نشریه علوم حرکتی، شماره ۶

16. Ansoff, HI. (1994). "Comment on henry minizberg's rethinking strategic planning". *Long range plan*: 27(3). PP: 31-2.

17. Barrie Houliham, Anta White (2002). "The politics of sports development": *development of sport of development through sport*. P: 200.

18. Blair, S. N. I M. Booth, I. Gyarfaz, H. Iwane, B. Mari, V. Matsudo. Et al (1996). "Development of public policy and phsyically activity inittatives internationally". *Sport Medicine* 21, PP:157-163.

19. Booth, M. P. Macaskhll. N. Owen, B. Oldenburg. B. H. Narcus, and A. Bauman. (1993). "Population prevalence and correlates of stages of change in physical activity". *Heal education quarterly*". 20. PP:431-440.

20. British Olampic association (2004). "Faster, higher, stronger". [www.Olampics.org.uk](http://www.Olampics.org.uk).

21. Collins, M. F. (2002). "Sport for all as a multifaceled product of domestic and international influences". *Email: M.F.collins@lboro.Ac.Uk*.

22. Caramer, S. R. D. C. Nieman and J. W. Lee (1991). "The effects of moderate exercise training on psychological well – being and mood state in women". *Journal of Psyehosomatic Research*. 35,PP: 437-449.

23. David Jennings and John J. Disney. (2006). "Designing the strategic planning process: does psychological type matter?" [www.emeradinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeradinsight.com/0025-1747.htm).

24. Fred R. David (1998). "How companies define their mission". *Long range planning*, 22. No. 3.

25. Girginov Vassil (2001). "Strategic relations and sport policy making: the case of aerobic union and school sport federation". Bulgaria. *Journal of sport management*. 15, PP: 173-b, 194.
26. Grant, R. M. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors". *Strategic Management journal*, Vol. 24, No. 6, PP: 491-527.
27. Holzweher, F. (2002). "Sport for all as a social change and fitness development". Institute of sport science Vienna university. Austria.
28. Hopkins, WE. Hopkins. SA. (1997). "Strategic planning – financial performance relationship in banks: a causal examination". *Strateg manage K*. 18: PP:635-52.
29. Kaplan S. Beinhocker E. (2003). "The real value of strategic planning". *MIT Sloan manage Rev*. 44(2). PP: 71-91.
30. Larsen Knud. (2002). "Effects of professionalization and commercialization of elite sport on sport for all sport consumption in Denmark". Paper presented at 9<sup>th</sup> world sport for all congress. The Netherland.
31. Lloyd C. Harris. Emmanuel Ogbonna (2006). "Initiating strategic planning". *Journal of business research* 59. PP: 100-111.
32. Lorange, P. and Vancil. R. F. (1995). "Tailor – making the corporate planning system's design: in lorange". P. (Ed.). *Strategic planning and control. Issues in the strategy process*. Black well. Cambridge, MA.
33. Lundy, Kate. (1999). "Community vs. elit sport – the exclusive balance ministry for information technology and sport". Austradlia.
34. Malayssiya national Olympic committee (2007). [www.olympic.org.my](http://www.olympic.org.my).
35. Mintzberg, H. (1994). "The rise and fall of strategic planning". London, Prentice Hall.

36. Naul, Roland and Ken. Hardman. (2000). "Sport and physical education in Germany". Published by routledy London.

37. Palm, Jurgen and Wolfyang, Baumann (2002). "Sport for all as a departure into the unkown lands of sport". Heusenstamm, Germany.

38. Pereira, Eduardo. Blanco (2002). "In search of and institutional and local model of sport for all". Email: info@acdpt.com.

39. US Olympic committee. (2007). "US Olympic committee programs". www.usolypicetam.com

40. Vinther Per. (2001). "No money no sport". Olympic Message, No. 42. PP: 65-68.

41. Vrontis, D. Kogetsidis, H and Stavrou, A. (2006). "Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus". Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 24. No. 4, PP: 250-61. ISSN: 0885-8624.

42. Wolanskat, (1990). "Changing society, Changing values of sport for all policy in Poland". Book of abstracts world congress on sport for all jane 3-7 tammere Finland.