

آسیب‌شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک

علی اکبر آقایی^۱، مسعود نادریان جهرمی^۲، ژاله معماری^۳، رضا اندام^۴

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۸/۰۹

چکیده

تغییر و تحولات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته، تصمیمات سازمانی را بسیار پیچیده کرده است؛ بنابراین لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجه شدن با این مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش هندبال برای هیئت هندبال استان سمنان، سعی در بهبود عملکرد این هیئت در بلندمدت دارد. نمونه آماری پژوهش، ۴۱ نفر از نخبگان و فعالان ورزش هندبال استان سمنان بودند. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه محقق ساخته عوامل درونی و بیرونی ($n=910$) و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک و تحلیل SWOT، تکنیک دلفی و طوفان مغزی برای تعیین استراتژی‌ها استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد هیئت هندبال استان سمنان در وضعیت کنونی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهایی دارد و موقعیت استراتژیک آن در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل بیرونی در ناحیه تهدیدها قرار دارد. همچنین، ضمن تدوین بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت، ۱۰ استراتژی در قالب ۵۱ برنامه کلان و عملیاتی و در مجموع هفت پیشنهاد کلی برای توسعه هندبال استان سمنان ارائه شد. به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل وضعیت نامطلوب هندبال استان سمنان نداشتن استراتژی توسعه ورزش هندبال در استان بوده است؛ بنابراین در این پژوهش سعی شده با تدوین استراتژی‌های مناسب، زمینه رشد و توسعه همه جانبه این ورزش جذاب در استان فراهم شود. بهره‌گیری از نقاط قوت شناسایی شده می‌تواند به انجام رسالت و وظایف آن کمک شایانی کند مشروط بر این که در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف درونی و کاهش اثرات تهدیدهای بیرونی و استفاده حداکثر از فرصت‌های بیرونی باشند.

کلیدواژه‌های فارسی: برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل SWOT، چشم‌انداز.

۱. کارشناس ارشد دانشگاه اصفهان

۲. استادیار دانشگاه اصفهان

۳. استادیار دانشگاه الزهرا (س) (نویسنده مسئول)

۴. استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

Email: zh.memari@gmail.com

Email: reza_andam@yahoo.com

مقدمه

امروزه، ورزش جایگاهی مهم در جامعه یافته است. برای اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی بتوانند این جایگاه را همچنان حفظ کنند، باید دانش و آگاهی خود را در زمینه‌های مختلف مدیریتی افزایش دهند. در میان پیشرفت‌های دانش مدیریت در سال‌های گذشته می‌توان به پیدایش جنبشی تازه به نام «مدیریت استراتژیک» (راهبردی) اشاره کرد. این جنبش، در بستر کوشش‌های پرقابلیت تجاری پدید آمده و هم اکنون راه درازی را در دیگر زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است (۱). فرآیند مدیریت استراتژیک^۱ شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هاست. مقصود از تدوین استراتژی تعیین مأموریت سازمان، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص برای ادامه فعالیت است (۲). در واقع می‌توان مرحله تدوین استراتژی را معادل با برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان در نظر گرفت. به عقیده فرای و استونر^۲ (۱۹۹۵) برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌های مختلف طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌ویژه نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، وضعیت فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (۳). رسالت یا مأموریت، مقصود و هدف اساسی سازمان و بیان‌کننده این است که سازمان در حال انجام دادن چه فعالیتی است و این فعالیت را چگونه انجام خواهد داد (۴). بیشتر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر در مدیریت استراتژیک چنین می‌اندیشند که مفاد مأموریت سازمان باید ویژگی‌های برجسته‌ای همچون، توجه به محصول یا خدمات، مشتریان، فلسفه سازمان، فناوری، توجه به بقاء و رشد، توجه به کارکنان، شایستگی ممتاز و توجه به تصور مردم داشته باشد (۵). چشم‌انداز بیانگر تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی و توصیف زنده وضعیت سازمان در پایان دوره برنامه‌ریزی استراتژیک است (۲). هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک، سازمان‌ها باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جنبه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهایی بپردازند که در محیط درونی و بیرونی سازمان وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می‌شوند؛ بنابراین نمی‌توان بدون توجه و

1. Strategic Management Process

2. Fry & Stoner

بهره‌برداری از تحلیل SWOT انتظار برنامه‌ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی انجام شود، در واقع تحقق آن امکان‌پذیر نیست (۶). تیباولت و اسلک^۱ (۱۹۹۴) در تحقیق خود گزارش کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی بر حسب موقعیت محیط درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به میزان‌های مختلف از استراتژی‌های نوآورانه، توسعه‌ای و مکتشف، مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دست‌یابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (۷). امروزه، سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها و هیئت‌های استانی نیز، مانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی بسیاری قرار دارند و برای مقابله با چنین وضعیتی، ناگزیرند از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کنند. طی سالیان متمادی ورزش هندبال در ایران با وجود رشد، همواره با فراز و نشیب‌های فراوانی روبرو بوده است، به گونه‌ای که در برخی مواقع در رده‌های ملی و باشگاهی صاحب عناوینی در سطح آسیا شده و گاهی نیز کمتر از حد انتظار ظاهر شده است، اما در حال حاضر هندبال ایران به بزرگ‌ترین موفقیت تاریخ خود، یعنی کسب مدال نقره در بازی‌های آسیایی گوانگ‌جو نائل شده و این موفقیت‌گویای آن است که با سرمایه‌گذاری‌های مناسب و تدوین برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک می‌توان به قدرت اول منطقه و آسیا تبدیل شد در حالی که نظام جامع تربیت بدنی و ورزش ایران نیز در قالب چهار مؤلفه اصلی و یازده مؤلفه پشتیبان طراحی شده است. در این برنامه، مؤلفه‌های پشتیبان به دو دسته پشتیبانی سخت و نرم دسته‌بندی شده‌اند. برای توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور چهار حیطه اصلی در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از: ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، ورزش تعلیم و تربیتی و ورزش حرفه‌ای. همچنین برای توسعه این مؤلفه‌ها، یازده مؤلفه پشتیبان نیز در نظر گرفته شده است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: توسعه محیط حقوقی، توسعه منابع مالی، توسعه منابع انسانی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه فرهنگ ورزش، توسعه نهادها، توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی، توسعه استاندارد و ارزیابی، توسعه علمی پژوهشی، توسعه امکانات و زیرساخت‌ها و توسعه تجهیزات. به‌منظور تحقق چشم‌اندازهای تعیین شده در هر یک از مؤلفه‌های اصلی و پشتیبان نظام جامع، راهبردهایی معین شده است؛ به‌عنوان نمونه راهبردهای استخراج شده در مؤلفه ورزش قهرمانی به صورت زیر است: توسعه کمی و کیفی نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکار، توسعه کمی و کیفی نظام رقابت در ورزش قهرمانی، اصلاح ساختار ملی ورزش قهرمانی، علمی کردن ورزش قهرمانی، گسترش مشارکت بخش‌های غیردولتی در ورزش

قهرمانی، تربیت فراگیر منابع انسانی (۸). امیرتاش (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان رشد و توسعه هندبال تیمی به‌عنوان ورزش قهرمانی دانشجویان به بررسی دلایل عقب‌ماندگی هندبال دانشگاه‌ها پرداخت و عوامل مهم در رشد و توسعه هندبال در دانشگاه‌ها را تدوین و اولویت‌بندی نمود. مهم‌ترین علل عقب‌ماندگی، کم بودن تبلیغات گسترده، پایین بودن اولویت هندبال، کمبود بودجه، کم‌توجهی مسئولان و بی‌انگیزه بودن دانشجویان در مورد هندبال بیان شد (۹). حاجی انزهایی (۱۳۸۵) به بررسی ساختار سازمانی و عملکرد فدراسیون هندبال ایران از حیث ثبات مدیریت، هیئت رئیسه، مجمع عمومی، انتخاب اعضاء، وظایف و اختیارات کمیته‌ها، نحوه برگزاری لیگ، منابع مالی و فناوری پرداخته است. وی با مقایسه ساختار و عملکرد فدراسیون هندبال ایران با فدراسیون هندبال آلمان به لزوم توجه به ساختار و تناسب آن برای جوابگویی به نیازهای دائماً در حال تغییر اشاره و الگوی بهینه‌ای برای آن ارائه کرد (۱۰). اتحادیه هندبال بریتانیا (۲۰۰۸) به تدوین برنامه استراتژیک پرداخت و چشم‌انداز خود را این‌گونه بیان کرد: «توسعه هندبال در همه سطوح و سراسر بریتانیا، ارتقای کلاس جهانی بازیکنان هندبال بریتانیا و خلق تجربه‌ای استثنایی، قابل دسترس، خوشایند و سرگرم‌کننده بودن هندبال برای همگان». همچنین اهداف کلیدی در نظر گرفته شده را رقابت در مسابقات المپیک و بین‌المللی، حمایت و پشتیبانی از قوانین و مقررات ورزش هندبال، فراهم آوردن شرایط مدیریتی و رهبری قوی که ورزش هندبال را به سمت چشم‌انداز تدوین‌شده هدایت کند، افزایش مشارکت عموم در هندبال، توسعه مهارت‌های داوطلبان و مقامات رسمی ورزش هندبال، افزایش تعداد باشگاه‌های هندبال و حمایت همه‌جانبه از اعضای آن‌ها بیان کردند (۱۱). مأموریت فدراسیون هندبال ایالات متحده آمریکا (۲۰۰۹) عبارت است از: «توسعه، ترقی، رشد و آموزش ورزش هندبال در همه سطوح و سراسر ایالات متحده و توانمندسازی ورزشکاران این رشته برای دستیابی به برتری رقابتی پایدار به‌منظور کسب مدال در رقابت‌های بین‌المللی». همچنین اهداف کلان این فدراسیون عبارت‌اند از: حمایت و ارتقای باشگاه‌های هندبال در سراسر کشور، توسعه و حمایت از برنامه‌های پایه از قبیل ایجاد مدارس هندبال و استعدادیابی، حمایت، آماده‌سازی و توانمندسازی تیم‌های ملی زنان و مردان به‌منظور کسب سهمیه برای حضور در مسابقات المپیک ۲۰۱۲ و ۲۰۱۶ و توسعه تیم‌های ملی جوانان و نوجوانان برای کسب مدال در بازی‌های بین‌المللی (۱۲). فدراسیون بین‌المللی والیبال بدون شک یکی از اولین فدراسیون‌های بین‌المللی است که رویکرد استراتژیک را در مدیریت به‌کار گرفته است و تصمیم اجرای آن از مجمع فدراسیون‌های ملی والیبال در زمان بازی‌های المپیک سال ۱۹۹۲ بارسلونا گرفته شد. در این مجمع، کمیسیون تحقیقی متشکل از نمایندگان همه بخش‌های والیبال از سراسر دنیا برای

آماده‌سازی این رویکرد تشکیل شد. این برنامه سیاست‌هایی را برای فدراسیون‌های ملی و فدراسیون‌های بین‌المللی والیبال تدوین کرد که در پنج هدف خلاصه می‌شود: (۱) ترویج والیبال و والیبال ساحلی به مثابه ورزش‌های اصلی در سطح ملی، قاره‌ای و جهانی؛ (۲) تلاش برای رساندن والیبال به صدر ورزش‌های بین‌المللی و تبدیل آن به ورزش درجه یک از منظر تماشاگران از طریق حمایت رسانه‌ای؛ (۳) پخش مهم‌ترین رقابت‌های والیبال ملی، قاره‌ای و جهانی در رویدادهای رسانه‌ای که از تلویزیون پخش می‌شود و جلب حمایت مالی مؤثر توسط اسپانسرهای بین‌المللی؛ (۴) تبدیل فدراسیون ملی، کنفدراسیون و فدراسیون بین‌المللی والیبال به حرفه‌ای‌ترین سازمان‌ها با مدیریت پیشرفته، انعطاف‌پذیر و مؤثر در کوتاه‌ترین زمان؛ (۵) افزایش تعداد کشورهایی که قادرند والیبال را در بالاترین سطح و به جذاب‌ترین و تماشایی‌ترین شکل بازی کنند. این اهداف به برنامه‌های ویژه اجرایی تبدیل شده است تا در تمام سطوح به-وسیله هر یک از اعضای FIVB اجرا شود (۱۳). بدری آذین (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود به بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی پرداخت و پس از تحلیل SWOT نیروی انسانی ژیمناستیک کشور، برنامه‌ای راهبردی برای توسعه استراتژیک نیروی انسانی تدوین کرد. در این تحقیق ۱۰ قوت، ۲۸ ضعف، ۵ فرصت و ۷ تهدید اصلی شناسایی و مشخص شد وضعیت نیروی انسانی ژیمناستیک کشور روی محور مختصات SWOT در ناحیه ضعف‌ها قرار دارد (۱۴). خسروی‌زاده (۱۳۸۷) در تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک، کمک به توسعه بنیادی ورزش قهرمانی، توسعه ارتباطات با دولت و مجلس و تقویت استقلال کمیته، توسعه و تعالی زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته آن‌ها در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر رقابت‌های ورزشی، علمی و به‌روز کردن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها، برقراری ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین‌المللی ورزشی را به‌عنوان استراتژی‌های (SO) معرفی کرد. سایر استراتژی‌ها به ترتیب شامل: بررسی وضعیت رقبا در عرصه ورزش، گسترش ورزش پاک در سراسر کشور، تلاش برای تقسیم کار ملی بین سازمان‌های ورزشی کشور، تمرکز زدایی، توسعه و بهینه‌سازی ارتباطات رسانه‌ای (ST)، افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته ملی المپیک، بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک (WO)، اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود سایر فرآیندها و عملیات (WT) بودند (۱۵). خبیری و همکاران (۱۳۸۷) ضمن بررسی وضعیت موجود ورزش تکواندو در زمینه‌های گوناگون در کشور، به تدوین چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی‌ها، برنامه‌های کلان و برنامه‌های عملیاتی پرداختند. بر اساس وضعیت موجود فدراسیون تکواندو و تحلیل SWOT، ۱۲ استراتژی، ۳۴ برنامه کلان و ۹۱ برنامه عملیاتی استخراج و به تفکیک ارائه شد. در مجموع،

توجه هر چه بیشتر به مسابقات لیگ حرفه‌ای، تقویت نظام استعدادیابی، تقویت حضور در کرسی‌های بین‌المللی و توسعه علمی و پژوهشی تکواندو در کشور را از موارد قابل توجهی بیان کردند که باید مد نظر مدیران ورزش تکواندو قرار گیرد (۱۶). غفرانی (۱۳۸۷) به طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان پرداخته و با توجه به قرارگیری موقعیت ورزش همگانی این استان در ناحیه استراتژی‌های مربوط به رشد و ساخت، چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای مربوط را ارائه کرد. وی مهم‌ترین راهبردهای ورزش همگانی استان را بر اساس اولویت: تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی، فراهم کردن زمینه مناسب برای تقویت فرهنگ ورزش همگانی و تفریحی در استان، افزایش مشارکت و همکاری فعال دیگر سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف ورزش استان، به‌کارگیری کلیه ظرفیت‌های بومی و ملی در راستای رشد و توسعه ورزش‌های همگانی و بومی استان و گسترش مشارکت نهادها در ورزش همگانی اعلام کرد (۱۷). اتحادیه فوتبال تاسمانیا - از ایالت‌های استرالیا - برای رشد و توسعه فوتبال در سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۳ برنامه‌ای استراتژیک تدوین کرده است. این برنامه شامل بیانیه چشم‌انداز و ارزش‌های محوری در سه هدف کلان و سیزده هدف اختصاصی است. برای هر یک از اهداف اختصاصی، استراتژی‌هایی نیز تدوین شده است. آن‌ها اهداف کلی برنامه را: الف) رشد و ترقی مداوم و دائمی فوتبال در سطح باشگاه‌ها و انجمن‌های مختلف در تاسمانیا؛ ب) حفظ و توسعه ساختار ورزش فوتبال در این ایالت و ایجاد الگوی واضح و روشن مدیریت و سیستم هدایت و جهت‌دهی؛ ج) افزایش وجهه عمومی اتحادیه فوتبال تاسمانیا و معرفی آن در سطح ملی بیان کردند؛ به‌عنوان نمونه این اتحادیه برای دستیابی به هدف اول استراتژی‌هایی در زمینه زیرساخت‌ها، مشارکت عمومی، توسعه و ترقی و ارتباطات را پیشنهاد کردند (۱۸). کمیته ملی المپیک کانادا چشم‌انداز برنامه استراتژیک (۲۰۱۲-۲۰۱۵) خود را این‌گونه اعلام کرده است: قهرمانی تیم المپیک زمستانی در سال ۲۰۱۰، قرار گرفتن تیم المپیک تابستانی در میان هشت کشور برتر جهان، گسترش ورزش در کانادا به‌منظور تأمین سلامتی و تندرستی مردم، رعایت ارزش‌های جنبش المپیک و توسعه آن از جنبه‌های ارزش‌های المپیک، شرکت در بازی‌ها بدون استفاده از داروهای نیروزا و هدایت رفتار اخلاقی ورزشکاران نخبه و جوانان کانادا. ارزش‌های محوری این کمیته عبارت‌اند از: برتری، تفریح و سرگرمی، عدالت و بازی منصفانه، احترام به دیگران، رشد و تکامل انسان، صلح و دوستی بیان شده است. مهم‌ترین استراتژی‌های تدوین شده شامل: یکپارچه کردن تمامی برنامه‌های تأمین بودجه ورزش قهرمانی، ارزیابی عملکرد ورزش‌ها بر مبنای توزیع بودجه از برنامه اعطای کمک مالی مبتنی بر فرمول و قاعده به سوی بودجه مبتنی بر اصل پاسخگویی عملکرد و بازگشت سرمایه، طراحی و اجرای مؤثر و

کارآمد ساختارهای عملیاتی که از محیط و جوّ تیم‌ها با تمرکز روی مربیان و ورزشکاران حمایت کنند، حفظ شرکای موجود و یافتن شرکای جدید در کانادا برای تحقق برنامه استراتژیک، آموزش و ترغیب جوانان به منظور گسترش المپیزم و ارزش‌های آن با تأکید ویژه بر افزایش محتوای آموزش سلامت و فعالیت جسمانی، توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی و یافتن شرکا برای تحقق رسالت کمیته، ارتقای جایگاه کمیته ملی المپیک، کاروان المپیک کانادا و نهضت المپیک از طریق طرح رویدادهای منسجم ملی و منطقه‌ای (۱۹)؛ بنابراین با توجه به اینکه فدراسیون هندبال کشور دارای برنامه استراتژیک نیست و به تبع آن هیئت‌های استانی نیز برنامه علمی و جامعی ندارند، پژوهش حاضر ضمن شناسایی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای هندبال استان سمنان، تحلیل SWOT و نظرات کارشناسان و نخبگان هندبال استان به تدوین برنامه استراتژیک هیئت هندبال استان سمنان برای دوره‌ای پنج ساله پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد دارد با تدوین برنامه استراتژیک هیئت هندبال استان سمنان از طریق روش‌های علمی به بهبود عملکرد این هیئت در بلندمدت کمک کند. همچنین بر حسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب هیئت هندبال استان سمنان در حیطه مطالعات استراتژیک انجام شده است. برای بررسی وضعیت موجود هیئت هندبال استان سمنان پرسشنامه‌ای محقق ساخته مشتمل بر ۱۳۰ سؤال در زمینه‌های مختلف از جمله وضعیت ساختمان، مدیریت و نیروی انسانی، امور مالی، زیرساخت‌ها و تجهیزات، وضعیت داوران و مربیان، امور فنی، امور شهرستان‌ها، امور قضایی، سیستم ارزیابی داوران و مربیگری، آموزش، روابط عمومی، مسابقات، استاندارد و ارزیابی، پذیرش میزبانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات و غیره طراحی شد. پس از بررسی وضعیت موجود، با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه اول، به منظور تعیین قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی هندبال استان پرسشنامه دوم در چهار فهرست جداگانه با طیف پاسخگویی پنج گزینه‌ای از خیلی زیاد تا خیلی کم در مقیاس لیکرت تهیه شد. در نهایت، پرسشنامه تحلیل SWOT شامل ۵ سوال عمومی و ۵۹ گویه تهیه شد که شش نفر از استادان مدیریت ورزشی و خبرگان هندبال استان روایی صوری و محتوایی آن را تأیید کردند. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷ تعیین شد ($P < ۰/۰۵$). فرد در کتاب «مدیریت استراتژیک» می‌نویسد: در استخراج استراتژی‌ها می‌توان بر اساس داده‌های

جدول ۱، روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانید. ابزارها یا روش‌های ارائه‌شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند.

جدول ۱. چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها

مرحله اول: مرحله ورودی				
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس بررسی رقابت (CPM) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				
مرحله دوم: مرحله مقایسه				
ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	ماتریس گروه مشاوران بستن	ماتریس داخلی و خارجی	ماتریس استراتژی اصلی
(SWOT)	(SPACE)	(BCG)	(IE)	
مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری				
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)				

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت است. در مرحله اول که آن را مرحله ورودی می‌نامند اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود (۲)؛ بنابراین در پژوهش حاضر، پس از انجام مرحله اول، از میان ابزارهای مختلف مرحله دوم که در جدول ۱ نشان داده شده است از ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله سوم که مرحله تصمیم‌گیری است، تنها یک روش تجزیه و تحلیل کمی وجود دارد، اما برای شهودی کردن و مشارکت بیشتر تدوین‌کنندگان استراتژی از روش قضاوت شهودی مبتنی بر طوفان مغزی استفاده شده است که جنبه عملی‌تری دارد. برای تدوین استراتژی و در این مرحله از تصمیم‌گیری، با مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان استراتژی‌های امکان‌پذیر شناسایی می‌شوند. اعضای شورای راهبردی که در تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها و مرحله گزینش آن‌ها مشارکت دارند انواع استراتژی‌ها را پیشنهاد می‌کنند. هر استراتژی دیگری که در نتیجه مقایسه عوامل داخلی و خارجی مطرح شود به فهرست

پیشنهادها اضافه و در نهایت با بحث و بررسی اعضای شورا استراتژی‌های نهایی استخراج می‌شوند.

همچنین در این تحقیق برای تدوین استراتژی‌ها از ماتریس SWOT استفاده شد. این ماتریس دارای ۹ خانه است و همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، چهار خانه دارای عامل اصلی است که استراتژی‌ها را نشان می‌دهند و یک خانه همیشه خالی است. برای ساختن ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها ابتدا فهرستی از فرصت‌های خارجی، تهدیدهای خارجی، نقاط قوت داخلی و نقاط ضعف داخلی هیئت هندبال استان در خانه‌های مربوطه ثبت می‌شود و سپس، چهار مرحله زیر توسط اعضای شورای راهبردی انجام می‌شود:

مرحله ۱- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی هیئت مقایسه و نتیجه در خانه «استراتژی‌های SO» ثبت می‌شود.

مرحله ۲- نقاط ضعف داخلی با فرصت‌ها مقایسه و نتیجه در خانه مربوط به «استراتژی‌های WO» ثبت می‌شود.

مرحله ۳- نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه و نتیجه در خانه مربوط به «استراتژی‌های ST» ثبت می‌شود.

مرحله ۴- نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه و نتیجه در گروه «استراتژی‌های WT» ثبت می‌شود.

برای تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش هندبال استان سمنان از تحلیل SWOT جدول ۷ و ماتریسی چهارخانه‌ای (نمودار ۲) استفاده شد. بر این اساس، از مقایسه‌های دو به دو (قوت‌ها و فرصت‌ها، قوت‌ها و تهدیدها؛ ضعف‌ها و فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی‌های چهارگانه SO، ST، WO، WT بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد.

معمولاً، سازمان‌ها استراتژی‌های خود را با توجه به منطقه قرار گرفتن در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی از میان یکی از استراتژی‌های SO، ST، WO یا WT انتخاب می‌کنند (۲۰). با وجود این، استراتژی‌های هیئت هندبال استان سمنان از خانه‌های مجاور نیز انتخاب شدند. در این خصوص، عقیده بر این است که در انتخاب استراتژی شایسته است که به نقطه معینی در یکی از خانه‌های ماتریس‌های چهارگانه اکتفا نشود و به جای تأکید بر یک دسته استراتژی، سازمان به‌طور همزمان چندین نوع استراتژی را در پیش گیرد؛ زیرا این کار استراتژی‌های سازمان را از حالت تک نوعی خارج می‌کند و احتمال خطا را در گزینش استراتژی‌های مناسب تا حد زیادی کاهش می‌دهد (همان منبع).

در هر مرحله، دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها

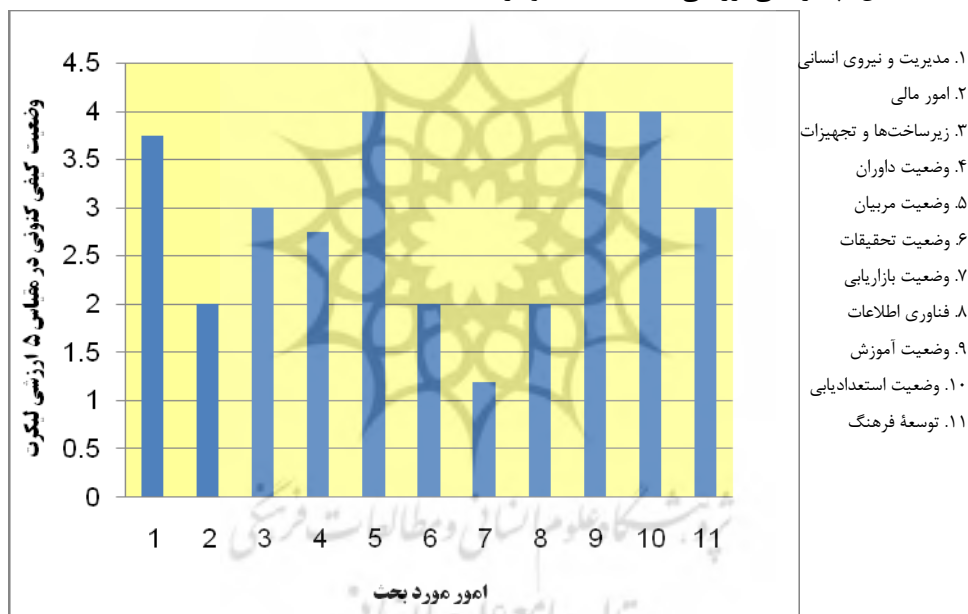
مشخص شود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجراست. استراتژی‌های چهارگانه این‌گونه تعریف می‌شوند: استراتژی‌های SO که در آن، سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند؛ استراتژی‌های WO که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج می‌کوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد؛ استراتژی‌های ST که در آن، سازمان‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثر تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند و استراتژی‌های WT که سازمان‌هایی آن را به‌کار می‌برند که حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آن‌ها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی است؛ بنابراین، همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌شوند، انتخاب و اجرا نخواهند شد. برای انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هیئت هندبال استان سمنان از روش شهودی و طوفان مغزی اعضای شورای راهبردی استفاده شد.

علاوه بر این، به‌منظور تعیین موقعیت استراتژیک، ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت بیانیۀ رسالت و بیانیۀ چشم‌انداز هیئت هندبال استان سمنان در مراحل مختلف از فرم‌هایی محقق‌ساخته متناسب با موضوعات مذکور استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیۀ مدیران، سرپرستان، مربیان، داوران، اعضای هیئت‌ها، کارشناسان و نخبگان هندبال استان سمنان بود. تمامی افراد ذکرشده در جامعه آماری که در زمان پژوهش در ورزش هندبال استان سمنان حضوری فعال داشتند و به وضعیت کنونی هندبال استان اشراف کامل داشتند به‌عنوان نمونه پژوهش برگزیده شدند. این افراد با کمک هیئت هندبال استان شناسایی شدند و تعداد آن‌ها در مجموع ۴۱ نفر (۲۷ مرد و ۱۴ زن) و از سراسر استان سمنان بودند. به‌منظور توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش از آمار توصیفی و شاخص‌هایی همچون فراوانی، درصد، رسم نمودار و جدول استفاده شد. همچنین در بخش آمار استنباطی به‌منظور رتبه‌بندی و تعیین اولویت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت از آزمون فریدمن استفاده شد. از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای مقایسه قوت‌ها و ضعف‌ها، از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای مقایسه فرصت‌ها و تهدیدها، از ماتریس درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک هیئت استان و از تحلیل SWOT، تکنیک دلفی و طوفان مغزی برای تعیین استراتژی‌های هیئت هندبال استان سمنان استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

۱- وضعیت موجود هندبال استان سمنان در ابعاد مورد بررسی چگونه است؟

با توجه به بررسی‌ها و نظرسنجی‌ها، وضعیت کلی هیئت هندبال استان سمنان، در مقیاس پنج ارزشی لیکرت در اموری همچون مدیریت و نیروی انسانی، وضعیت مربیان، آموزش و استعدادیابی در حد خوب؛ در امور مربوط به زیرساخت‌ها و تجهیزات هندبال، وضعیت داوران و توسعه فرهنگ، وضعیت هیئت هندبال استان در حد متوسط؛ در بخش امور مالی، تحقیقات و فناوری اطلاعات ضعیف و در بخش بازاریابی، وضعیت هیئت استان، از دیدگاه کارشناسان خبره استان نپذیرفتنی ارزیابی شده است (نمودار ۱).



نمودار ۱. وضعیت عمومی هیئت هندبال استان سمنان

۲- قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای هندبال استان سمنان کدام‌اند؟

پس از شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای هندبال استان، به منظور رتبه‌بندی هر یک از آن‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، در هر چهار فهرست سطح معنی‌داری از مقدار خطای آزمون کمتر است؛ بنابراین از نظر آماری بین گویه‌های هر یک از فهرست‌ها تفاوت معنی‌داری وجود داشته است. همچنین به منظور رتبه‌بندی هر یک از گویه‌ها بر اساس میزان اهمیت آن‌ها، مقدار رتبه میانگین مربوط در نظر

گرفته شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست‌های SWOT هندبال استان سمنان

عوامل اثرگذار	شاخص آماری فهرست متغیرها	مقدار آماره	درجات آزادی	سطح معنی‌داری	مقدار خطای آزمون	نتیجه آزمون
عوامل محیطی	متغیرهای فرصت‌ها (O)	۳۳/۳۸	۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنی‌دار بین گویه‌ها
عوامل سازمانی	متغیرهای تهدیدها (T)	۳۹/۱۹	۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنی‌دار بین گویه‌ها
	متغیرهای قوت‌ها (S)	۱۲/۲۵	۵	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنی‌دار بین گویه‌ها
	متغیرهای ضعف‌ها (W)	۱۲۲/۰۶	۱۵	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنی‌دار بین گویه‌ها

۱-۲- اولویت‌بندی اهمیت هر یک از نقاط قوت هندبال استان سمنان چگونه است؟

طبق داده‌های جدول ۳، اولویت‌بندی اهمیت هر یک از متغیرهای تبیین‌کننده قوت‌های هیئت هندبال استان سمنان معنی‌دار است. همچنین رتبه گویه‌ها به ترتیب اولویت آن‌ها در جدول مربوط قید شده است ($P < 0/05$).

جدول ۳. نتایج رتبه‌بندی قوت‌های هندبال استان سمنان

رتبه کل در بین گویه‌ها	رتبه میانگین	عنوان قوت	رتبه
۱	۴/۲۱	ثبات مدیریت در هیئت هندبال استان	۱
۲	۳/۵۴	تعامل مناسب هیئت استان با هیئت‌های شهرستان‌ها	۲
۳	۳/۴۳	حضور تیم‌هایی از استان در زیرگروه سوپرلیگ مردان و زنان کشور	۳
۴	۳/۳۹	توان بالقوه کسب مقام توسط تیم‌های پایه استان	۴
۵	۳/۲۸	مناسب بودن میزان برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری در طول سال	۵
۶	۳/۱۶	توجه به استعدادیابی در ورزش هندبال استان	۶

۲-۲- اولویت‌بندی اهمیت هر یک از نقاط ضعف هندبال استان سمنان چگونه است؟

طبق داده‌های جدول ۴، اولویت‌بندی اهمیت هر یک از متغیرهای تبیین‌کننده نقاط ضعف هیئت هندبال استان سمنان معنی‌دار است. همچنین رتبه گویه‌ها به ترتیب اولویت آن‌ها در جدول مربوط قید شده است ($P < 0/05$).

جدول ۴. نتایج رتبه‌بندی ضعف‌های هندبال استان سمنان

رتبه کل در بین گویه‌ها	رتبه میانگین	عنوان ضعف	رتبه
۱	۱۱/۱۳	کافی نبودن سالن‌های سرپوشیده ویژه هندبال در استان	۱
۲	۱۱/۰۲	کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی هندبال	۲
۳	۱۰/۶۲	محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت هندبال استان	۳
۴	۹/۷۹	نبود حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان سطح استان	۴
۵	۹/۴۵	اتکای بیش از حد به دریافت‌های مالی فدراسیون و اداره کل تربیت بدنی	۵
۶	۹/۰۱	فعال نبودن بخش قابل توجهی از دارندگان کارت مربیگری و داوری هندبال در سطح استان	۶
۷	۸/۸۷	عدم ترویج منابع دانش‌افزایی به‌روز دنیا برای مربیان، داوران و بازیکنان	۷
۸	۸/۸۳	نبود لیگ‌های مستمر هندبال در سطح استان	۸
۹	۸/۸۳	ضعف بازاریابی ورزشی در هندبال	۹
۱۰	۸/۷۹	کم بودن دانش نظری و عملی برخی از مربیان هندبال	۱۰
۱۱	۷/۷۹	نبود ارتباط تحقیقاتی با مراکز علمی - پژوهشی - ورزشی برای توسعه ورزش هندبال	۱۱
۱۲	۷/۴۶	کافی نبودن مدارس هندبال برای متقاضیان این رشته در سطح استان	۱۲
۱۳	۷/۱۳	ضعف در امور مربوط به توسعه و راهبری فناوری اطلاعات در هندبال استان	۱۳
۱۴	۶/۱۷	نبود رویه‌ها و شیوه‌های مناسب نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد هیئت‌های شهرستان‌ها	۱۴
۱۵	۶/۰۱	نبود نظام جذب و برنامه‌ریزی منابع انسانی داوطلب برای توسعه هندبال استان	۱۵
۱۶	۵/۰۷	نبود سایت اطلاع‌رسانی فعال برای هیئت هندبال استان	۱۶

۳-۲- اولویت‌بندی اهمیت هر یک از فرصت‌های هندبال استان سمنان چگونه است؟
 طبق داده‌های جدول ۵، اولویت‌بندی اهمیت هر یک از متغیرهای تبیین‌کننده فرصت‌های هندبال استان سمنان معنی‌دار است. همچنین رتبه گویه‌ها به ترتیب اولویت آن‌ها در جدول مربوط قید شده است ($P < 0/05$).

جدول ۵. نتایج رتبه‌بندی فرصت‌های هندبال استان سمنان

رتبه کل در بین گویه‌ها	رتبه میانگین	عنوان فرصت	ردیف
۱	۵/۴۸	وجود استعدادها بالقوه هندبال در سراسر استان	۱
۲	۵/۳۲	حوان بودن جمعیت استان سمنان	۲
۳	۴/۷۴	دیدگاه مثبت اداره کل تربیت بدنی استان در خصوص هیئت هندبال استان	۳
۴	۴/۷۰	افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور هندبال استان در رقابت‌های رسمی (مسابقات کشوری، آموزشگاهی و ...)	۴
۵	۴/۳۷	وجود رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های استان	۵
۶	۴/۳۴	همجواری با استان‌های صاحب هندبال از جمله اصفهان و خراسان برای انجام مسابقات تدارکاتی	۶
۷	۳/۷۷	وجود امکانات و تجهیزات مناسب در زمینه ورزش در مراکز آموزش عالی استان	۷
۸	۳/۴۹	وجود کارخانه‌های مختلف، به‌ویژه در مرکز استان برای جذب حامیان مالی	۸

۴- اولویت‌بندی اهمیت هر یک از تهدیدهای هندبال استان سمنان چگونه است؟

طبق داده‌های جدول ۶، اولویت‌بندی اهمیت هر یک از متغیرهای تبیین‌کننده تهدیدهای هندبال استان سمنان معنی‌دار است. همچنین رتبه گویه‌ها به ترتیب اولویت آن‌ها در جدول مربوط قید شده است ($P < 0.05$).

جدول ۶. نتایج رتبه‌بندی تهدیدهای هندبال استان سمنان

رتبه کل در بین گویه‌ها	رتبه میانگین	عنوان تهدید	ردیف
۱	۶/۱۸	الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش هندبال در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی	۱
۲	۶/۱۰	بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش هندبال استان	۲
۳	۶/۰۹	کافی نبودن اعتبارات دریافتی هیئت هندبال استان	۳
۴	۵/۸۰	بی‌توجهی رسانه‌های گروهی کشور و استان به هندبال	۴
۵	۵/۷۱	تخصص نداشتن معلمان تربیت بدنی در آموزش هندبال	۵
۶	۵/۶۱	توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و استان به برخی رشته‌ها مانند فوتبال	۶
۷	۵/۰۹	کم بودن ساعات اختصاص سالن به هندبال از سوی مسئولان ورزش استان	۷
۸	۴/۸۸	وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی	۸
۹	۴/۷۹	کاهش علاقه جوانان استان به ورزش از جمله هندبال	۹
۱۰	۴/۷۶	پایین بودن سطح استانداردهای امکانات و زیرساخت‌های هندبال در استان	۱۰

۳- ماتریس ارزیابی سوات هندبال استان سمنان چگونه است؟

بر اساس داده‌های جدول ۷، با قرار دادن فهرست نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات هندبال استان در ماتریسی دوبعدی و مقایسه دو به دو هر یک از گویه‌ها و نیز ماتریس وزن-دهی شده عوامل داخلی و خارجی به موقعیت استراتژیک هندبال استان و در نهایت به استراتژی‌ها و برنامه‌های کلان استان دست یافت.

جدول ۷. ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) هندبال استان سمنان

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی
W1: کافی نبودن سالن‌های سرپوشیده ویژه هندبال	S1: ثبات مدیریت در هیئت هندبال استان	عوامل خارجی
W2: کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی هندبال	S2: حضور تیم‌هایی از استان در زیرگروه سوپر لیگ مردان و زنان کشور	
W3: محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت استان	S3: تعامل مناسب با هیئت‌های هندبال شهرستان‌ها	
W4: عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان استان	S4: توان بالقوه کسب مقام توسط تیم‌های پایه استان	
W5: ضعف بازاریابی ورزشی در هندبال	S5: مناسب بودن میزان برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری در طول سال	
W6: نبود لیگ‌های مستمر هندبال در سطح استان	S6: توجه به استعدادیابی در برخی مناطق استان	
W7: فعال نبودن بخش قابل توجهی از مربیان و داوران هندبال در سطح استان	S7: مناسب بودن میزان ارتباط هیئت هندبال استان با سایر نهادهای مرتبط	
W8: کافی نبودن مدارس هندبال برای متقاضیان در استان	S8: علمی - پژوهشی - ورزشی برای توسعه ورزش هندبال	
W9: عدم ترویج منابع دانش‌افزایی به-روز دنیا برای مربیان، داوران و بازیکنان	S9: نبود ارتباط تحقیقاتی با مراکز علمی - پژوهشی - ورزشی برای توسعه ورزش هندبال	
W10: نبود ارتباط تحقیقاتی با مراکز علمی - پژوهشی - ورزشی برای توسعه ورزش هندبال	S10: نبود رویه‌ها و شیوه‌های نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد هیئت‌های شهرستانی	
W11: کم بودن دانش نظری و عملی برخی از مربیان	S11: ضعف در امور مربوط به توسعه و راهبری فناوری اطلاعات در این رشته	
W12: ضعف در امور مربوط به توسعه و راهبری فناوری اطلاعات در این رشته		

فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های مبتنی بر نقاط قوت و فرصت‌ها (SO)	استراتژی‌های مبتنی بر نقاط ضعف و فرصت‌ها (WO)
<p>O1: وجود استعدادهای بالقوه هندبال در سراسر استان</p> <p>O2: جوان بودن جمعیت استان سمنان</p> <p>O3: دیدگاه مثبت اداره کل تربیت بدنی استان به هیئت هندبال استان</p> <p>O4: وجود کارخانه‌های مختلف صنعتی، به‌ویژه در مرکز استان برای جذب حامیان مالی</p> <p>O5: وجود امکانات و تجهیزات مناسب در زمینه ورزش در مراکز آموزش عالی استان</p> <p>O6: وجود رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های استان</p> <p>O7: افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور در رقابت‌های رسمی</p>	<p>۱- ایجاد و توسعه پایگاه‌های تخصصی استعدادیابی هندبال در سراسر استان S7,S5,O1,O6</p> <p>۲- تقویت حضور هندبال استان در صحنه هندبال کشور S2,S5,O5,O7</p>	<p>۱- توسعه مدیریت بازاریابی در هندبال W2,W3,W5,O3,O4,O6</p> <p>۲- ایجاد لیگ‌های هندبال در سراسر استان W6,W7,O1,O2</p> <p>۳- تعامل با مراکز آموزش عالی برای توسعه علمی ورزش هندبال W9,W10,W12,W13,O5,O6</p> <p>۴- توسعه فناوری اطلاعات در ورزش هندبال استان W9,W13,O5,O6</p> <p>۵- توسعه، حمایت و پشتیبانی منابع انسانی هندبال W4,W7,W8,W9,W12,O1,O2,O3,O4</p>
تهدیدها (T)	استراتژی‌های مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها (ST)	استراتژی‌های مبتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها (WT)
<p>T1: الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش هندبال در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی</p> <p>T2: بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در هندبال T3: کافی نبودن اعتبارات دریافتی هیئت استان</p> <p>T4: بی‌توجهی رسانه‌های گروهی کشور و استان به هندبال</p> <p>T5: وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی</p> <p>T6: تخصص نداشتن معلمان تربیت بدنی در آموزش هندبال</p> <p>T7: توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و استان به برخی رشته‌ها</p> <p>T8: کم بودن ساعات اختصاص سالن به ورزش هندبال از سوی مسئولان</p> <p>T9: کاهش علاقه جوانان استان به ورزش از جمله هندبال</p>	<p>۱- توسعه وجهه عمومی ورزش هندبال S1,S4,S7,T2,T4,T7,T9</p> <p>۲- تقویت ارتباطات استانی و کشوری S1,S7,T2,T1,T7</p>	<p>۱- توسعه نظام مدیریتی ورزش هندبال استان W5,W10,W11,W13,T1,T8</p>

۴- موقعیت استراتژیک هندبال استان سمنان چگونه است؟

برای تعیین موقعیت استراتژیک هیئت هندبال استان سمنان از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس چهارخانه‌ای داخلی - خارجی استفاده شد. بر اساس نتایج مندرج در جدول ۸ مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هیئت و با تخصیص ضریب (میزان اهمیت) و رتبه (وزن) به هر یک از عوامل کلیدی چهارگانه و به‌دست آوردن نمره نهایی، نمره هر یک از ماتریس‌ها به‌دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲/۵، یعنی ۲/۴۵ است و بیانگر آن است که هیئت هندبال استان سمنان از لحاظ عوامل درونی سازمان ضعف دارد که در نمودار ۲ مشخص شده است.

جدول ۸. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هیئت هندبال استان سمنان

عوامل داخلی	عنوان عامل	ضریب	رتبه (وزن)	نمره
قوت‌ها	۱. ثبات مدیریت در هیئت هندبال استان	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
	۲. حضور تیم‌هایی از استان در زیرگروه سوپرلیگ مردان و زنان کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	۳. تعامل مناسب با هیئت‌های هندبال شهرستان‌ها	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	۴. توان بالقوه کسب مقام توسط تیم‌های پایه استان	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	۵. مناسب بودن میزان برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری در طول سال	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	۶. توجه به استعدادیابی در برخی مناطق استان	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
ضعف‌ها	۱. کافی نبودن سالن‌های سرپوشیده ویژه هندبال در استان	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
	۲. کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی هندبال	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	۳. محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت هندبال استان	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	۴. عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان سطح استان	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	۵. ضعف بازاریابی ورزشی در هندبال	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	۶. نبود لیگ‌های مستمر هندبال در سطح استان	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	۷. فعال نبودن بخش قابل توجهی از دارندگان کارت مربیگری و داوری هندبال در سطح استان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	۸. کافی نبودن مدارس هندبال برای متقاضیان در سطح استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	۹. عدم ترویج منابع دانش‌افزایی به‌روز دنیا برای مربیان، داوران و بازیکنان	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	۱۰. نداشتن ارتباط تحقیقاتی با مراکز علمی - پژوهشی - ورزشی برای توسعه هندبال	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	۱۱. فقدان رویه‌ها و شیوه‌های نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد هیئت‌های شهرستانی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	۱۲. کم بودن دانش نظری و عملی برخی از مربیان هندبال استان	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	۱۳. ضعف در امور مربوط به توسعه و راهبری فناوری اطلاعات در هندبال	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	جمع کل	۱		۲/۴۵

همچنین طبق داده‌های جدول ۹ مشخص شد مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی کمتر از ۲/۵، یعنی ۲/۳۴ است که نشان می‌دهد تهدیدهای پیش روی هیئت هندبال استان سمنان نیز بر فرصت‌های پیش رو غلبه دارند؛ به عبارت دیگر هیئت هندبال استان سمنان از لحاظ عوامل خارجی دچار تهدید است که در نمودار ۲ مشخص شده است.

جدول ۹. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هیئت هندبال استان سمنان

عوامل خارجی	عنوان عامل	ضریب	رتبه (وزن)	نمره
فرصت‌ها	۱. وجود استعدادهای بالقوه هندبال در سراسر استان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	۲. جوان بودن جمعیت استان سمنان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	۳. دیدگاه مثبت اداره کل تربیت بدنی استان به هیئت هندبال استان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	۴. وجود کارخانه‌های مختلف صنعتی، به‌ویژه در مرکز استان برای جذب حامیان مالی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	۵. وجود امکانات و تجهیزات مناسب در زمینه ورزش در مراکز آموزش عالی استان	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	۶. وجود رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های استان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	۷. همجواری با استان‌های صاحب هندبال کشور از جمله اصفهان و خراسان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	۸. افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور در رقابت‌های رسمی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
تهدیدها	۱. الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش هندبال در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	۲. بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش هندبال استان	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
	۳. کافی نبودن اعتبارات دریافتی هیئت هندبال استان	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	۴. بی‌توجهی رسانه‌های گروهی کشور و استان به ورزش هندبال	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	۵. وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	۶. وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	۷. تخصص نداشتن معلمان تربیت بدنی در آموزش هندبال	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	۸. توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و استان به برخی رشته‌ها مانند فوتبال	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	۹. پایین بودن سطح استانداردهای امکانات و زیرساخت‌های ورزش هندبال در استان	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	۱۰. کاهش علاقه جوانان استان به ورزش از جمله هندبال کم بودن ساعات اختصاص سالن به ورزش هندبال از سوی مسئولان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	جمع کل	۱		۲/۳۴

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب، از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی استفاده شد. با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۴۵) و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۳۴) و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد هیئت هندبال استان سمنان در خانه IV، یعنی در وضعیت « نامطلوب» قرار گرفته و در هر دو مورد باید استراتژی‌های «تدافعی» را برگزینند (نمودار ۲). با توجه به این موقعیت و در نظر داشتن این نکته که هیئت هندبال استان سمنان به‌عنوان سازمانی خدماتی همواره باید به فعالیت خود ادامه دهد، در حال حاضر می‌تواند با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌هایی که دارد، ضمن تثبیت موقعیت خود به «رشد و توسعه» نیز وارد شود. از سوی دیگر، بسیاری از مشکلات موجود از حیطة اختیارات هیئت هندبال سمنان خارج است؛ بنابراین با تکیه بر فرصت‌های موجود و رفع نقاط ضعف، باید سعی در پوشاندن تهدیدهای پیش روی نماید.



نمودار ۲: ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE)

۵- بیانیه رسالت هیئت هندبال استان سمنان به شرح زیر است:

«توسعه، ترقی و آموزش ورزش هندبال در سراسر استان با به‌کارگیری دانش روز؛ توانمند ساختن ورزشکاران این رشته به‌منظور دستیابی به سکوهای قهرمانی کشور و حضور در تیم‌های ملی در رده‌های مختلف سنی؛ توجه به رشد و تعالی ارزش‌های اخلاقی و دینی و کمک به بهبود کیفیت زندگی افراد از طریق ارائه خدمات مناسب برای پرداختن به ورزش هندبال».

۶- بیانیه چشم انداز هیئت هندبال استان سمنان به شرح زیر است:

«توسعه همه‌جانبه هندبال در سراسر استان و قرار گرفتن هندبال استان در میان هشت استان برتر کشور».

۷- ارزش‌های محوری هیئت هندبال استان سمنان:

برای تعیین ارزش‌های محوری هیئت هندبال استان سمنان، علاوه بر نظر سنجی، از منابع مختلفی در این زمینه استفاده شد که در نهایت، ارزش‌های زیر به تصویب اعضای شورای راهبردی رسید:

«وجدان و تعهد کاری، شفافیت عملکرد، عدالت و پرهیز از تبعیض، احترام متقابل، کار گروهی و تأکید بر خرد جمعی، ترویج بازی جوانمردانه».

۸- اهداف بلندمدت هیئت هندبال استان سمنان چیست؟

برای تدوین اهداف بلندمدت هیئت هندبال استان سمنان از بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، پیشینه تحقیق و نظرسنجی از اعضای شورای راهبردی هندبال استان استفاده شد. جدول ۶ این اهداف را به همراه میانگین و رتبه هر کدام از آن‌ها نشان می‌دهد ($p < 0.05$ و $\chi^2 = 13/76$).

جدول ۹. نتایج اولویت‌بندی اهداف بلندمدت هیئت هندبال استان سمنان

رتبه	میانگین	موضوع	حوزه عملکرد
۷/۴۳	۸/۸۳	جذب حامیان مالی و توسعه منابع مالی	مالی
۷/۳۳	۸/۸۰	توسعه علمی ورزش هندبال و استفاده از فناوری روز دنیا	تحقیق و توسعه
۶/۴۸	۸/۷۱	ارتقای کمیت و کیفیت مربیان و داوران استان	منابع انسانی
۶/۴۲	۸/۶۶	حفظ، جذب و به‌کارگیری نیروهای انسانی متخصص و مجرب در همه عرصه‌های هندبال	مدیریت
۶/۴۰	۸/۵۹	افزایش تعداد ورزشکاران هندبال به میزان ۱۵ درصد وضع موجود در پایان هر سال	منابع انسانی
۶/۳۸	۸/۶۵	بسط و توسعه ارزش‌های اخلاقی در میان جامعه هندبال استان	جنبش المپیک
۵/۸۰	۸/۳۳	دست‌یابی به شیوه‌های مدیریت علمی و مدرن در اداره هندبال استان	مدیریت
۵/۷۱	۸/۵۰	استقلال مالی هیئت استان به میزان ۵۰ درصد در پایان دوره ۵ ساله	مالی
۵/۵۸	۸/۵۰	گسترش ارتباطات مؤثر استانی و کشوری هیئت استان	ارتباطات
۵/۰۰	۸/۳۶	قرار گرفتن تیم‌های رده‌های سنی استان سمنان در میان هشت استان برتر کشور	قهرمانی
۴/۴۰	۸/۱۶	تربیت بازیکنان نخبه برای حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی کشور	قهرمانی

۹- استراتژی‌های و برنامه‌های تدوین‌شده هیئت هندبال استان چیست؟

بر اساس تحلیل SWOT و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۱۰ استراتژی شامل دو استراتژی SO، دو استراتژی ST، پنج استراتژی WO و یک استراتژی WT برای هیئت هندبال استان سمنان تدوین شد. علاوه بر این، در مجموع ۵۱ برنامه کلان و عملیاتی برای رشد و توسعه هندبال استان سمنان پیشنهاد شد که به تفکیک در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود.

استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی SO

۱- ایجاد و توسعه پایگاه‌های تخصصی استعدادیابی هندبال در سراسر استان

- ۱-۱- تعیین ساختار نظامند استعدادیابی و ارائه شاخص‌های ویژه هندبال
 - ۱-۲- ایجاد مدارس هندبال در سراسر استان
 - ۱-۳- توسعه کمی و کیفی فرآیند تربیت ورزشکاران هندبال
 - ۱-۴- ایجاد تسهیلات برای شرکت معلمان ورزش در کلاس‌های مربیگری و داوری هندبال
 - ۱-۵- حضور مربیان برجسته استان در مدارس به منظور کشف استعدادها بالقوه هندبال
- ##### ۲- تقویت حضور استان در صحنه هندبال کشور
- ۲-۱- حضور مستمر در مسابقات رسمی کشور در همه رده‌ها
 - ۲-۲- شرکت در تورنمنت‌های مختلف هندبال کشور
 - ۲-۳- دعوت از تیم‌های مطرح کشور برای برگزاری مسابقات تدارکاتی
 - ۲-۴- پذیرش میزبانی مسابقات رسمی کشور

استراتژی و برنامه‌های عملیاتی ST

- ##### ۱- توسعه وجهه عمومی هندبال
- ۱-۱- تلاش برای پوشش تلویزیونی رویدادهای مهم هندبال در استان
 - ۱-۲- تلاش برای پوشش رادیویی رویدادهای مهم هندبال در استان
 - ۱-۳- تهیه و توزیع بروشورهای تبلیغاتی هندبال
 - ۱-۴- ترویج و رعایت ارزش‌های اخلاقی در ورزش هندبال
 - ۱-۵- برگزاری جلسات سخنرانی در مدارس و دانشگاه‌ها
 - ۱-۶- برنامه‌ریزی برای پذیرش میزبانی مسابقات ملی و بین‌المللی
 - ۱-۷- ایجاد جذابیت برای مخاطبان ورزش هندبال استان
 - ۱-۸- افزایش فرهنگ عامه برای هزینه کردن در ورزش

۲- تقویت ارتباطات استانی و کشوری

- ۱-۲- رایزنی برای حضور مسئولان هیئت استان در شوراها و تخصصی ورزش استان
- ۲-۲- تقویت و توسعه ارتباط با مقام‌های عالی‌رتبه استان (استاندار، فرماندارها، نمایندگان مجلس، ریاست دانشگاه‌ها و ...)
- ۲-۳- تلاش برای حضور نمایندگان از هندبال استان در فدراسیون هندبال کشور

استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی WO

- ۱- توسعه مدیریت بازاریابی در هندبال
 - ۱-۱- ایجاد کمیته بازاریابی در هیئت استان
 - ۲-۱- استفاده از افراد مجرب در امر بازاریابی
 - ۳-۱- تدوین برنامه‌های جذب حامیان مالی برای هندبال استان
 - ۴-۱- تدوین برنامه‌های حمایتی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش هندبال
 - ۵-۱- جذب اسپانسرهای اختصاصی برای پوشش لیگ‌های هندبال
- ۲- راه اندازی لیگ‌های هندبال در سطح استان
 - ۱-۲- راه اندازی لیگ هندبال آقایان در همه رده‌های سنی
 - ۲-۲- راه اندازی لیگ هندبال بانوان در همه رده‌های سنی
 - ۳-۲- ایجاد سازمان لیگ در هیئت هندبال استان
- ۳- ایجاد تعامل و ارتباط با مراکز آموزش عالی برای توسعه هندبال
 - ۱-۳- ایجاد ارتباطات تحقیقاتی با استادان و دانشجویان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در زمینه هندبال
 - ۲-۳- دعوت از استادان تربیت بدنی دانشگاه‌ها برای برگزاری کلاس‌های مختلف علمی ورزشی (مدیریت ورزشی، علم تمرین، تغذیه ورزشی، روان‌شناسی ورزش و ...)
 - ۳-۳- برگزاری مسابقات و اردوهای مختلف با تیم‌های هندبال دانشگاه‌های استان
 - ۴-۳- تعامل برای بهره‌گیری از امکانات و زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه‌ها
- ۴- توسعه فناوری اطلاعات در هندبال استان
 - ۱-۴- تجهیز هیئت استان و هیئت‌های شهرستان‌ها به رایانه
 - ۲-۴- راه‌اندازی سایت اطلاع‌رسانی هندبال استان
 - ۳-۴- چاپ و نشر کتاب‌های فنی و علمی مرتبط با هندبال
 - ۴-۴- شرکت در همایش‌های علمی - ورزشی کشور

- ۴-۵- تهیه و توزیع فیلم‌های آموزشی به‌روز دنیا برای مربیان و داوران استان
- ۴-۶- به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در امر رایانه و IT
- ۵- توسعه، حمایت و پشتیبانی منابع انسانی هندبال استان**
- ۵-۱- حمایت مادی از ورزشکاران، مربیان و داوران استان
- ۵-۲- افزایش تعداد برگزاری کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری
- ۵-۳- برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی و بازآموزی برای مربیان و داوران
- ۵-۴- تلاش برای ارتقای درجه مربیگری و داوری مربیان استان
- ۵-۵- تلاش برای ایجاد تسهیلات ویژه برای نخبگان هندبال استان
- ۵-۶- برگزاری نشست‌های سالانه برای تقدیر از اعضای هیئت‌ها
- ۵-۷- اعزام مربیان و داوران استان برای دیدار از مسابقات بین‌المللی داخل کشور
- ۵-۸- برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی برای مدیران و اعضای هیئت‌ها

استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی WT

- ۱- توسعه نظام مدیریتی هندبال استان
- ۱-۱- ایجاد هماهنگی یکپارچه در هیئت‌های شهرستان‌ها
- ۱-۲- بازنگری در ساختار مدیریتی هیئت هندبال استان
- ۱-۳- راه‌اندازی کمیته نظارت و ارزیابی در هیئت استان
- ۱-۴- بهره‌گیری از افراد متخصص در امر نظارت و ارزیابی
- ۱-۵- به‌کارگیری مدیریت مشارکتی برای استفاده از امکانات و زیرساخت‌های ورزشی سایر ارگان‌ها و نهادها

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد هیئت هندبال استان سمنان قوت‌هایی همچون ثبات مدیریت در هیئت استان، مناسب بودن میزان ارتباط با نهادهای مختلف از جمله اداره کل تربیت بدنی استان و آموزش و پرورش، تعامل مناسب با هیئت‌های شهرستان‌ها و پتانسیل کسب مقام توسط تیم‌های پایه استان دارد. قوت‌ها عبارت‌اند از: فعالیت‌هایی که سازمان در آن‌ها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که به خوبی تحت کنترل سازمان هستند (۲۰). با وجود این، نتایج نشان داد چنین قوت‌هایی می‌توانند به انجام رسالت هیئت کمک شایانی نمایند، مشروط بر آنکه در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها و حداکثر استفاده از

فرصت‌ها باشند؛ بنابراین، شایسته است که برای حفظ و تقویت این قوت‌ها تلاش شود. یافته‌های پژوهش نشان داد هیئت هندبال استان سمنان با ضعف‌هایی همچون کافی نبودن سالن‌های سرپوشیده ویژه هندبال، کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی هندبال، محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی، عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان و ... مواجهه است. نقاط ضعف عبارت‌اند از: فعالیت‌هایی که سازمان در آن‌ها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد، اما ندارد (۲۰)؛ بنابراین، اتخاذ راه‌کارهایی برای تبدیل این نقاط ضعف به نقاط قوت بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی هیئت هندبال استان ضروری است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، هیئت هندبال استان سمنان فرصت‌هایی همچون وجود استعدادها بالقوه هندبال در سراسر استان، جمعیت جوان استان، وجود کارخانه‌های مختلف، به‌خصوص در مرکز استان برای جذب حامیان مالی و ... دارد. فرصت‌ها عبارت‌اند از: موقعیت‌هایی که مزایای آن‌ها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام شود، می‌توانند تحقق پیدا کنند (۲۰). باید توجه داشت این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار هیئت قرار نمی‌گیرند، مگر آنکه با استفاده از قوت‌های هیئت بتوان آن‌ها را به‌دست آورد و از آن‌ها برای رفع نقاط ضعف و کم‌رنگ کردن تهدیدها بهره‌برداری نمود. یافته‌های پژوهش نشان داد هیئت هندبال استان سمنان با تهدیدهای الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش هندبال در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی، بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش هندبال، کافی نبودن اعتبارات دریافتی، بی‌توجهی رسانه‌های گروهی کشور و استان به ورزش هندبال و ... مواجهه است. تهدیدها موقعیت‌های بالقوه‌ای هستند که اگر بلافاصله اقدامات لازم در خصوص آن‌ها انجام نشود، نتایج زیان‌باری به دنبال خواهد داشت (۲۰)؛ بنابراین، برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور فعال و پویا مقابله شود. نتایج این پژوهش نشان داد هیئت هندبال استان سمنان با چنین تهدیدهایی در حیطه‌های مختلف، به‌ویژه نبود انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌های ورزشی و کاهش تمایل بخش‌های دولتی و غیردولتی به سرمایه‌گذاری در ورزش هندبال مواجهه است و اگر راه‌کاری برای مقابله با آن‌ها پیدا نشود، می‌تواند باعث چالش جدی در این زمینه گردد؛ از این رو، هیئت هندبال استان باید به‌طور پویا و فعال با آن‌ها مقابله نماید. بر اساس داده‌های پژوهش و تحلیل SWOT و روش طوفان مغزی، در مجموع ۱۰ استراتژی برای هیئت هندبال استان سمنان تدوین شد. فرآیند استعدادیابی در ورزش مدرن نقشی مهم ایفا می‌کند به‌طوری که بررسی رکوردها و نتایج قهرمانان برتر و نخبه جهان نشان می‌دهد بیشتر رکوردها مربوط به نظام‌های ورزشی است که برنامه‌های جامع، علمی و نظام‌مند برای تربیت ورزشکاران نخبه و سطح بالا دارند

(۲۱). علاوه بر فدراسیون هندبال آمریکا (۱۲)، فدراسیون قایقرانی ایران نیز در استراتژی‌های بخش قهرمانی خود به تعیین ساختار نظام‌مند استعدادیابی و توسعه کمی و کیفی فرآیند پرورش ورزشکاران قایقرانی تأکید کرده است (۲۲). هیئت هندبال استان سمنان نیز برای کسب موفقیت در بخش قهرمانی اقدام به تدوین استراتژی «ایجاد و توسعه پایگاه‌های تخصصی استعدادیابی هندبال در سراسر استان» کرده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد با توجه به نبود اقبال عمومی در خصوص هندبال، بسیاری از مسئولان ارگان‌ها، نهادها و بخش‌های خصوصی نیز تمایل چندانی به سرمایه‌گذاری در این ورزش ندارند و اغلب فعالیت خود را به چند رشته ورزشی خاص معطوف می‌کنند؛ بنابراین تدوین و عملی کردن استراتژی «توسعه وجهه عمومی هندبال» باعث افزایش علاقه‌مندی مسئولان برای سرمایه‌گذاری و مشارکت در توسعه این ورزش می‌شود. همچنین بررسی این امر می‌تواند موجب آگاهی بیشتر خانواده‌ها، جوانان و نوجوانان در مورد ورزش جذاب و پرتحرک هندبال شده، علاقه به فعالیت در این رشته را افزایش دهد. فدراسیون تکواندوی ایران و اتحادیه فوتبال تاسمانیا در استرالیا نیز به منظور تحقق اهداف خویش از این استراتژی بهرمنند شده‌اند (۱۶، ۱۸). لوپ (۲۰۰۴) اذعان کرده است بسیاری از سازمان‌های ورزشی کوچک و بزرگ از دولت و نهادهای وابسته به دولت کمک‌های مالی دریافت می‌کنند و ارتباطات مؤثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (۲۰)؛ بنابراین ضروری است مسئولان هیئت هندبال استان سمنان نیز برای تحقق رسالت خود به خلق ارتباط مؤثر با مقامات دولتی و تأثیرگذار در سطح استان (استاندار، فرماندارها، نمایندگان مجلس و ...) و حتی کشور روی آورد؛ بنابراین تدوین استراتژی «تقویت ارتباطات استانی و کشوری» یکی از راه‌کارهای اساسی در این زمینه است. کمیته ملی المپیک ایران به استراتژی توسعه ارتباطات با دولت و مجلس و کمیته ملی المپیک کانادا به استراتژی توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی و یافتن شرکا برای تحقق رسالت این کمیته روی آورده‌اند (۱۵، ۱۹). امروزه، حوزه علوم ورزشی در ارتقای عملکرد ورزشکاران در همه سطوح اهمیت ویژه‌ای دارد به‌طوری که در این زمینه اطلاعات و دانش زیادی در دسترس است که از طریق آن می‌توان ورزشکاران را هر چه بیشتر آماده کرد (۲۳). بهره‌گیری از علوم ورزشی و جدیدترین یافته‌های پژوهشی در کشور ما نیز جزء ضروریات توسعه و پیشرفت ورزش محسوب می‌شود، این امر بدون تعامل و همیاری مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی هرگز محقق نخواهد شد. گودرزی و هنری (۱۳۸۶) در پژوهشی، ضمن تدوین مأموریت، توسعه همکاری و مشارکت دانشکده‌های تربیت بدنی را از استراتژی‌های علمی کردن ورزش کشتی ایران بیان کردند (۲۴)؛ از این رو، هیئت هندبال استان سمنان نیز این موضوع را به‌عنوان استراتژی پذیرفته است و با تدوین استراتژی «ایجاد

تعامل و ارتباط با مراکز آموزش عالی برای توسعه هندبال» قصد دارد به ارتقای دانش و مهارت‌های مدیران، مربیان، ورزشکاران و سایر دست‌اندرکاران این رشته کمک کند. استراتژی «توسعه، حمایت و پشتیبانی منابع انسانی هندبال» از ترکیب ضعف‌ها و فرصت‌های پیش روی هیئت هندبال استان استخراج شده است. نیروی انسانی با انگیزه از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری در سازمان است و تحقیقات نشان می‌دهد عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش مؤثری داشته باشند. در این خصوص سبک مدیریت، ماهیت کار، ترفیع و ارتقاء، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت منابع انسانی ایفا می‌کنند (۲۵)؛ بنابراین، هیئت هندبال استان سمنان نیز با اتخاذ این استراتژی سعی دارد با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود مدیریت منابع انسانی (مربیان، داوران، ورزشکاران، مدیران و ...) را بهبود بخشد. بدری آذین و همکاران (۱۳۸۵) استراتژی‌های ایجاد نظام پرورش و ارتقای منابع انسانی ژیمناستیک، جذب منابع انسانی شایسته و ایجاد نظام حفظ منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک را به‌عنوان راه‌کارهای اساسی در زمینه توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک بیان کردند (۱۴). استراتژی «توسعه مدیریت بازاریابی در هندبال» از ترکیب ضعف‌های محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت استان، ضعف بازاریابی ورزشی در رشته هندبال با فرصت‌های وجود کارخانه‌های مختلف به‌ویژه در مرکز استان برای جذب حامیان مالی و وجود رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های استان به‌دست آمد. فاسان^۱ (۲۰۰۴) معتقد است بازاریابی ورزشی از مهم‌ترین استراتژی‌های مدیریتی است که در رشد و توسعه ورزش تأثیری به‌سزا دارد (۲۶). با توجه به وضع کنونی ورزش کشور از حیث منابع مالی و کمبود شدید بودجه‌های فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی استان‌ها، توجه به این استراتژی امری بدیهی به نظر می‌رسد؛ بنابراین هیئت هندبال استان سمنان نیز برای تأمین اعتبارات مورد نیاز خود باید برای جذب حامیان مالی و جذب سرمایه‌های بخش‌های غیر دولتی برنامه‌ریزی کند. فدراسیون تکواندو ایران، فدراسیون کشتی ایران، برنامه چشم‌انداز توسعه فوتبال آسیا، فدراسیون هندبال آمریکا و فدراسیون قایق‌رانی ایران در تدوین برنامه‌های استراتژیک خود به این استراتژی توجه ویژه‌ای نموده‌اند (۱۶، ۲۲، ۲۴، ۲۸، ۲۷).

در پایان، با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود هیئت هندبال استان سمنان با حفظ شورای راهبردی، طی جلساتی کلیه استراتژی‌ها و برنامه‌های تدوین شده را دقیق‌تر بررسی و زمینه اجرای آن‌ها را فراهم کند؛ بیانیه رسالت خود را مبنای کار قرار دهد و به‌منظور تحقق آن

از اهداف بلندمدت برای جهت دادن فعالیت‌های تمامی بخش‌های ذی‌ربط استفاده کند. همچنین اداره کل تربیت بدنی استان سمنان، حتی‌الامکان حمایت‌ها و منابع مورد نیاز برای شروع و اجرایی شدن برنامه تدوین شده را فراهم آورد و در خصوص تأمین و تضمین حمایت مدیران و اعضای هیئت‌ها برای اجرای برنامه‌های تدوین شده اقدامات لازم صورت گیرد. ضروری است ارزش‌های محوری، مبنایی برای جهت دادن رفتار مسئولان و بازیکنان هندبال استان قرار گیرد و با اعمال مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری، زمینه ایجاد تلاش گروهی به‌منظور اجرای برنامه استراتژیک فراهم گردد و در خصوص ارزیابی برنامه استراتژیک هیئت در حین اجرا اقدام شود تا در صورت نیاز به اصلاح و منعطف نمودن آن در طول زمان اجرا، پیش‌بینی و اقدامات لازم صورت گیرد.

منابع:

۱. رضانی نژاد، رحیم؛ اندام، رضا؛ (۱۳۸۸) «مدیریت پیشرفته در ورزش»، دانشگاه گیلان، چاپ اول.
۲. دیوید. فرد آر، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه پارسائیان و اعرابی، (۱۳۸۸)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سیزدهم.
3. Fry L . Fred and Stoner R .Charls, (1995). Strategic planning for the new and small Business, Upstart publishing Company. Inc.
4. Kotler, P., & Murphy P.E (1981), Strategic planning for higher education. Journal of Education, 52(5), 470 - 489.
۵. اعرابی، محمد(۱۳۸۹) «دستنامه برنامه ریزی استراتژیک» چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۶. حمیدی زاده، محمد رضا،(۱۳۸۲)، «برنامه ریزی استراتژیک»، چاپ دوم، سمت.
7. Thibault luice. Slack Trever-1994 -Strategic planning for Nonprofit sport organization: Empirical verification of a Framework. Journal of sport management - Vol 8.
۸. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱)، سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت

بدنی و ورزش کشور، راد سامانه.

۹. امیرتاش، علی محمد، (۱۳۸۵)، رشد و توسعه هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی دانشگاهی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان دانشگاهی، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال ششم جلد اول، شماره ۱۱، ص ۹۷-۱۰۹.

۱۰. حاجی انزهایی، زهرا، (۱۳۸۵)، بررسی ساختار سازمانی و عملکرد فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با فدراسیون هندبال آلمان و ارائه الگوی بهینه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

11. British Handball, communication strategy – 2008 – www.britishhandball.com

12. Bylaws of USA Team handball, INC, (2009) .www.usateamhandball.org/

13. Chappelet, JL.(2005). Strategic and Performance Management of Olympics Sport Organistions, Human Kinetics.

۱۴. بدری آذین، یعقوب، (۱۳۸۵)، بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

۱۵. خسروی زاده، اسفندیار، (۱۳۸۷)، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

۱۶. خبیری، محمد؛ معماری، ژاله؛ (۱۳۸۷)، طرح پژوهشی برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش تکواندو جمهوری اسلامی ایران.

۱۷. غفرانی، محسن (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

18. Football Federation TASMANIA, Strategic Plan 2009 – 2013, www.footballfedtas.com.au/.../FFT_2 .pdf

19. Canadian Olympic committee –2007 –Strategic plan – www.Olympic.ca

20. Jean Loup et al –2004 –Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations –First Edition –Human Kinetics.

21. Hoare, D.G .& Warr, C.R (2000), Talent Identification and Women’s Soccer :An Australian Experience . Journal of Sports Science .18 :751-758.

۲۲. همتی نژاد، مهرعلی؛ خان زاده، شهرام (۱۳۸۷)، طرح پژوهشی برنامه ریزی استراتژیک فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب.
۲۳. راجر جکسون، ریچارد پالم. « راهنمای مدیریت ورزشی » گروه مترجمان (۱۳۸۳)، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک.
۲۴. گودرزی، محمد؛ هنری، حبیب؛ (۱۳۸۵)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزش، شماره چهاردهم.
۲۵. بحر العلوم، حسن، (۱۳۸۱)، ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران، پژوهش در علوم ورزش، شماره ۴.
26. Fasan, C .O (2004), Introduction to sport administration and management . Beula Publication Agbara, Lagos.
27. USA Team Handball Women National Team -Marketing Plan 2005 -
www.usateamhandballwomen.org
28. Asian Football Confederation (AFC), 2004, "VISION ASIA", Official Brochure, January 2004, WWW.the-afc.com

ارجاع مقاله به روش APA

آقایی، علی اکبر؛ نادریان جهرمی، مسعود، معماری، ژاله؛ اندام، رضا؛ (۱۳۹۲)، آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه ریزی استراتژیک، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷، ۴۰-۱۱

ارجاع مقاله به روش vancouver

آقایی علی اکبر؛ نادریان جهرمی مسعود، معماری ژاله؛ اندام رضا. آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه ریزی استراتژیک، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۱۷): ۴۰-۱۱



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی