

تدوین برنامه راهبردی ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر و اولویت بندی آنها بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی

محمد حسن عبدالهی^۱

سید نصرالله سجادی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۸/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱/۲۵

هدف از این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی بود. این تحقیق نوعی تحقیق توصیفی است. جامعه آماری آن ۱۱۸ نفر بود که به دلیل محدود بودن جامعه آماری از کل شماری استفاده گردید. ابزار تحقیق شامل مطالعات کتابخانه ای، پرسشنامه های باز و بسته به همراه مصاحبه های کمی و کیفی و جلسات شورای راهبردی بود.

از نتایج حاصل از جلسات شورای راهبردی اداره کل ۸ قوت، ۸ ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید مشخص گردید. عوامل درونی با نمره ۲/۲۹ و عوامل بیرونی با نمره ۳/۰۸ به دست آمد که بر این اساس اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر در موقعیت استراتژی های محافظه کارانه قرار گرفت. از تجمیع استراتژی های جدول SWOT ۸ استراتژی حاصل شد که در ماتریس (QSPM) قرار گرفتند و مشخص شد که افزایش بهره وری، جذب و توزیع اثربخش منابع مالی سازمان، صرفه جویی در هزینه ها، توسعه و استاندارسازی زیر ساخت ها، تجهیزات، اماکن و تاسیسات ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر و تقویت شیوه های نظارت و ارزشیابی عملکرد در ساختار اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر از جمله مهمترین راهبرد ها بود.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، تحلیل SWOT، استراتژی و موقعیت راهبردی

E-mail: abdollahi.1975@yahoo.com

^۱ عضو هیات علمی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ عضو هیات علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

امروزه سازمان های ورزشی همانند سازمان های غیر ورزشی، همواره در معرض تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان اند (عسکریان و همکاران ۱۳۸۰-۱۳۷۷). در این گونه سازمان ها، مدیران به شدت خواستار افزایش عضویت افراد، افزایش سرمایه، حفظ و جذب داوطلبان، ارتقای مربیان و داوران و نگه داشتن سرمایه های مالی سازمان و مدیریت مطلوب هستند (کاسکن، ۲۰۱۳)؛ به طوری که پیشرفت و ارتقای ورزش مستلزم گرایش به رویکردهای علمی، فراگیر، پیوسته و سیستمی است و دوران رویکردهای سلیقه‌ای، موردی و مقطعی و تصادفی دیری است که سپری شده است (سند تفصیلی جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۴) و آنچه تحول و پیشرفت را رقم می‌زند، توسعه مبتنی بر استراتژی است (حمیدی، ۱۳۸۵). مدیران ورزش همواره با تغییرات زیادی در زمینه مستهلک شدن امکانات و تسهیلات ورزشی، تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات جمعیتی، افزایش مسابقات، بالا رفتن هزینه ها و غیره روبرو هستند. از این رو، مدیریت ارشد ایجاد یک برنامه جامع و راهبردی را به منظور پاسخ دادن به این تغییرات سریع محیطی لازم و شایسته می‌داند (آگو، ۱۹۹۲؛ بوسلر، ۱۹۹۲؛ هال، ۱۹۹۴؛ ویلیامز، ۱۹۹۲)؛ به طوری که در تعداد زیادی از تشکیلات ورزشی نیاز به تطبیق شیوه های جدید مدیریتی در تشکیل ساختاری که منجر به استفاده از برنامه ریزی راهبردی برای برنامه ها و برنامه ریزان شده، افزون گردیده است (حمیدی و همکاران ۱۳۸۷). از این رو، با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر در سازمان های ورزشی شتاب زیادی به خود گرفته است و نیز پیچیده تر شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیش از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. فرایند برنامه ریزی در سازمان های ورزشی، علاوه بر مزایای موجود در بطن برنامه ریزی، منجر به انجام اثر بخش تر و کارآمدتر مسئولیت های سازمان، توسعه اصول و آرمان ها، رشد اصولی تر ورزش قهرمانی و همگانی و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه های ملی و بین المللی می‌گردد (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۸). نیز ممکن است به بخش های ورزشی کمک کند که این مشکلات محیطی که فراروی هر سازمان پویایی است حل

شود. علاوه بر آن که بهترین راه برای دستیابی به مأموریت و اهداف سازمانی، طراحی راهبردی است (کشاورز، ۱۳۸۸؛ گودرزی، ۱۳۸۶؛ سجادی، ۱۳۸۴).

مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی دارند و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت کلیه سازمان‌ها در دنیای امروز است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰). این فرآیند به این دلیل حائز اهمیت است که مستلزم ارایه بهترین راه حل در پاسخ به شرایط محیطی سازمان است (کریمادیس، ۲۰۰۷). برنامه ریزی راهبردی، ابزاری است برای تحلیل عوامل راهبردی درونی و بیرونی سازمان با توجه به مأموریت و اهداف بلند مدت سازمان، به منظور اداره درست رقابتی که منجر به موفقیت سازمانی شود (نیکویی و موسوی، ۲۰۱۴).

در این راستا، فدراسیون فوتبال استرالیا (۲۰۱۴) برنامه راهبردی فوتبال زنان این کشور را برای سال‌های ۲۰۱۶-۲۰۱۴ تدوین کرد. در این برنامه، یک چشم‌انداز با چهار استراتژی تدوین گردیده و برای هر استراتژی نیز اهداف کیفی مربوط به آن آورده شده است. "چشم‌انداز فوتبال؛ ورزشی بسیار جذاب و موفق در بین زنان استرالیا" و راهبردهای تدوین شده عبارت بودند از: افزایش تعداد دختران و زنان در فوتبال (به عنوان فوتبالیست، مربی و کادر فنی)، جذب بازیکنان نخبه برای ساختن یک تیم قوی و موفق، رشد و توسعه بخش هواداران فوتبال زنان استرالیا، توسعه لیگ فوتبال زنان (W) از استرالیا به لیگ جهانی (برنامه راهبردی فوتبال زنان فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۱۴).

برنامه راهبردی بازی‌های جام جهانی ۲۰۱۴ برزیل در سال ۲۰۱۲ با همکاری فیفا و یک کمیته برگزاری مسابقات (LOC) از کشور برزیل تدوین و پیاده‌سازی شد. در این راستا، فیفا ورد کاپ برای دست یافتن به چنین خواسته جهانی یک خط و مشی منحصر به فرد را برای بالا بردن آگاهی‌ها و مشخص نمودن علائق اجتماعی و محیطی در یک مقیاس جهانی پیشنهاد می‌کند. مأموریت فیفا ۲۰۱۴ بدین صورت تدوین شد: "برنامه ریزی، سازماندهی و پیاده‌سازی پروژه عظیم جام جهانی فوتبال ۲۰۱۴ در یک حالت پایدار از طریق کاهش وجوه منفی این رویداد و افزایش وجوه مثبت آن در جامعه" (سند برنامه راهبردی بازی‌های جام جهانی، ۲۰۱۴).

برنامه راهبردی وزارت ورزش و تفریحات سالم کشور آفریقای جنوبی در سال ۲۰۱۲ برای سال های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶ توسط این وزارت ارائه شد. چشم انداز سازمان شامل "فعال بودن و برنده ورزشی شدن مردم" و ماموریت آن عبارت بود از: "ترویج و توسعه ورزش و تفریحات سالم در جامعه از طریق دسترسی برابر، توسعه و ترویج برنامه های ورزشی در کلیه سطوح شرکت کنندگان و نیز آماده سازی اقتصادی- اجتماعی که می تواند زندگی بهتری را برای کشور به ارمغان آورد. ارزش هایی چون پاسخگویی و تعهد مسئولان، مردم محوری، فداکاری، خلاقیت، صداقت، شفافیت و همکاری گروهی، ارزش های کلیدی این برنامه را تشکیل می داد(برنامه راهبردی وزارت ورزش و تفریحات سالم کشور آفریقای جنوبی، ۲۰۱۲).

نقشه استراتژی ۲۰۲۰ فدراسیون فوتبال فنلاند در فاصله سال های ۲۰۱۱-۲۰۱۲ طراحی شد. عناصر این برنامه عبارت بود از: چشم انداز "ما از لحاظ بدنی فعالترین کشور جهان ورزش هستیم". ماموریت "حمایت از کلیه فعالیت های بدنی مربوط به کلیه ورزشکاران، اعضا، سازمان های ورزشی و مردم؛ نمایند سازمان های ورزشی فنلاندی در فعالیت های فوتبالی ملی و بین المللی؛ توسعه فعالیت های اجتماعی افراد و توسعه تندرستی از طریق فعالیت بدنی؛ بالا بردن کیفیت زندگی شهروندان؛ رعایت برابری و عدالت؛ برابری بین دو جنس به ویژه از طریق حمایت در هنگام مشارکت در فعالیت بدنی در کل جامعه و تشویق ورزش های سطح بالا و رقابتی فنلاندی و بین المللی". همچنین، توسعه توامان فعالیت های ورزشی و اجتماعی افراد در برنامه های فوتبالی به طوری که هر دو به یکدیگر وابسته باشند و نیز بالا بردن سطح ایمنی و بهداشت اماکن و تاسیسات ورزشی از جمله اهداف این فدراسیون بود(نقشه استراتژی ۲۰۲۰ فدراسیون فوتبال فنلاند، ۲۰۱۲).

پنجمین برنامه راهبردی دپارتمان کاون ایرلند برای یک دوره ۴ ساله ۲۰۱۵-۲۰۱۳ تدوین گردید. دینفعان کلیدی در این برنامه، کلیه شهروندان، ورزشکاران، داوطلبان، سازمان ها، باشگاه های ورزشی، مدارس، افراد قانونی، سیاستمداران و قانونگذاران که در پیشرفت و تهیه ورزش شهر کاون مشارکت داشتند، بودند. کمیته برنامه ریزی راهبردی سه عامل مهم چشم انداز، ماموریت و موضوعات راهبردی را شرکای ورزش شهر کاون بیان کردند (پنجمین برنامه راهبردی دپارتمان کاون ایرلند، ۲۰۱۲).

سازمان ورزش نیوزلند برنامه راهبردی خود را برای سال های ۲۰۱۵-۲۰۱۲ به روز آوری و پیاده کرد. طراحان این برنامه با توجه به دو عامل قوت ها و اولویت های سازمان و نیز چالش هایی که این سازمان با آن روبرو است، اقدام به تعیین استراتژی های این سازمان نمودند. یکی از اولویت های این سازمان، تمرکز بر روی ورزشکاران نخبه و اطمینان دادن به آنها بود از این نظر که تا حداکثر توان سازمان بر روی آمادگی آنها کار خواهد شد تا بتوانند بهترین عملکرد را در مسابقات ملی و بین المللی داشته باشند. نکته جالب توجه در این برنامه ریزی این بود که آنها معتقدند برنامه ریزی هایشان را بر اساس اولویت های اهداف چالش برانگیز و توانایی های سازمانی شان انجام می دهند. این چالش ها شامل تغییرات تکنولوژیک و اجتماعی، تغییرات جمعیتی، دوام، مقاومت و قابلیت های سازمان ها بود (برنامه راهبردی سازمان ورزش نیوزلند، ۲۰۱۲).

در برنامه راهبردی ورزش انگلستان^۱، چشم انداز ورزش این کشور چارچوبی را برای ورزش انگلستان فراهم می کند که در آن اولویت های سیاسی و رهبری راهبردی، تعهدات لازم برای ساختن کشوری با ملتی فعال و موفق را در جهان طلب می کند. لذا رهبری راهبردی خود را ملزم به ارتقای سطح انگیزش مردم و بهبود روحیه فعالیت ورزشی و دستیابی به این فعالیت می داند (برنامه راهبردی ورزش انگلستان، ۲۰۱۱).

مرکز کانادایی ورزش پاسیفیک^۲ در چشم انداز خود عنوان کرد که این مرکز باید فرمانده جهان در عملکرد ورزشی باشد. آنها معتقد بودند که اجزای TRUST از ارزش های کلیدی ماست که باعث می شود باشگاه ما به بالاترین اجرای ورزشی خود دست یابد. این اجزا عبارت اند از: رفتار، احترام، فهم و دانش، خدمت رسانی و درستکاری (برنامه راهبردی مرکز کانادایی ورزش پاسیفیک، ۲۰۱۰). برنامه راهبردی بیسبال کانادا در نوامبر ۲۰۱۰ برای یک دوره ۵ ساله (۲۰۱۴-۲۰۱۰) توسط کمیته برنامه ریزی راهبردی فدراسیون بیسبال کانادا ارائه گردید. هدف این کمیته از تدوین این برنامه، شرح و توصیف کامل چشم انداز و مأموریت این فدراسیون برای ورزش بیسبال کانادا بود تا با اقتباس از این سند کلیه فرایندهای تصمیم گیری بیسبال کانادا در خلال سال های ۲۰۱۰-۲۰۱۴ انجام گردد (برنامه راهبردی بیسبال کانادا، ۲۰۱۰).

¹ Sport England

² Canadian Sport Centre Pacific

اما در زمینه تدوین برنامه راهبردی در داخل کشور- جدا از این که در عمل به این مهم دست یافته اند یا خیر- بسیاری از سازمان های ورزشی داخل کشور اعم از ادارات کل ورزش و جوانان، فدراسیون ها و ادارات تربیب بدنی مراکز غیر ورزشی اقدام به تدوین برنامه راهبردی نموده اند؛ از جمله: سند تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش دانشجویی در قالب برنامه چهارم توسعه کشور(۱۳۸۸)، برنامه ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب (۱۳۸۷)، برنامه ریزی راهبردی فدراسیون تکواندو (۱۳۸۷)، برنامه ریزی راهبردی پژوهش های تربیت بدنی و علوم ورزشی(۱۳۸۷)، نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۷)، نظام جامع ورزش حرفه ای(۱۳۸۷)، برنامه ریزی راهبردی کمیته ملی المپیک(۱۳۸۷)، برنامه راهبردی فدراسیون کشتی(۱۳۸۷)، برنامه راهبردی توسعه والیبال(۱۳۸۷) و نظام جامع حقوقی تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۳). همچنین، اداره کل تربیت بدنی استان زنجان(۱۳۹۰) با مشارکت معاونت برنامه ریزی استانداری این استان به تدوین برنامه راهبردی توسعه بخش تربیت بدنی استان برای یک دوره ۴ ساله (۹۴-۱۳۹۰) پرداخت. اداره کل تربیت بدنی استان مازندران اقدام به تدوین یک برنامه راهبردی با عنوان "برنامه توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش استان در برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور" برای یک دوره ۴ ساله (۹۳-۱۳۸۹) نمود. اداره کل تربیت بدنی استان قم(۱۳۹۰) به تدوین برنامه راهبردی توسعه تربیت بدنی و ورزش استان قم در برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی یک دوره ۴ ساله (۹۴-۱۳۹۰) پرداخت. اداره کل تربیت بدنی استان فارس(۱۳۹۰) به تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش فارس در برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در یک دوره ۴ ساله (۹۴-۱۳۹۰) پرداخت. اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان(۱۳۸۹) به تدوین برنامه راهبردی توسعه تربیت بدنی و ورزش استان اصفهان در یک دوره ۴ ساله (۹۴-۱۳۹۰) پرداخت. رشید لمیر و همکاران(۱۳۹۲) برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی را تدوین نمود (رشید لمیر و همکاران، ۱۳۹۲). عبدالهی (۱۳۹۳) در رساله دکتری خود به تدوین یک برنامه راهبردی ۴ ساله ۱۳۹۳-۱۳۹۶ در باشگاه ورزشی فولاد ماهان سپاهان پرداخت(عبدالهی، ۱۳۹۳). سیف پناهی و شعبانی(۱۳۸۸) به طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان پرداختند(سیف پناهی و شعبانی، ۱۳۸۸). حسینی(۱۳۸۸) راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی کشور را تعیین نمود(حسینی، ۱۳۸۸). خسروی

زاده و همکاران (۱۳۸۸) به شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید های کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش های فراروی آن پرداختند (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۸). غفرانی (۱۳۸۷) به طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان پراخت (غفرانی، ۱۳۸۷). حمیدی و همکاران (۱۳۸۷) اهداف کلان، سیاست ها و راهبردهای ورزش دانشجویی دانشگاه های سراسری کشور را ارائه نمودند (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۷). نتایج تحقیقات نشان می دهد که تدوین برنامه راهبردی در سازمان های ورزشی زیر مجموعه سازمان تربیت بدنی سابق در خلال سال های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ از جمله سیاست های سازمان های تصمیم گیرنده ورزش کشور بوده است. آن چه که در این برنامه ها مشهود بود این که همگی از یک الگوی ثابت برنامه ریزی راهبردی پیروی کرده اند و بیشتر آنها دارای تحلیل وضع موجود، گزارش عملکرد شاخص های بخش تربیت بدنی و ورزش استان ها، تحلیل SWOT ورزش استان، چشم انداز، مأموریت، اهداف، الزامات و راهبردها، شاخص ها و اهداف کمی بخش تربیت بدنی و ورزش استان، شاخص های کلان و اهداف کمی، اهداف کلی و راهبردها و برنامه های عملیاتی برده اند. از این رو می توان چنین نتیجه گرفت که این سازمان ها به ضرورت تدوین برنامه استراتژی و تعیین و ترسیم چشم انداز و مأموریت و اهداف سازمانی اثر بخش پی برده اند و این مهم می تواند آغاز خوبی برای برنامه ریزی های اثر بخش تر و وسیع تر در مراحل بعدی باشد. باتوجه به تغییرات اقتصادی و سیاسی داخلی پیرامون مدیریت نظام اقتصادی کشور و تاثیرات آن بر برنامه های دیگر سازمان ها و ارگان ها از جمله وزارت ورزش و جوانان و سازمان های تابعه آن و نیز بحران هایی که در منطقه خاور میانه در حال رخ دادن است و همچنین اهمیت برنامه ریزی راهبردی در توسعه ابعاد مختلف ورزش کشور، ضرورت توجه اثربخش به این بخش مهم از فرایند مدیریت راهبردی در اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر نیز احساس می شد؛ به طوری که مدیران و تصمیم گیرندگان این سازمان راغب بودند که چشم انداز، مأموریت، اهداف و مزایای رقابتی در عرصه ورزش ملی و فرا ملی را با شناخت دقیق وضعیت موجود و مطلوب سازمان و محیط خارجی آن، اولویت های راهبردی و نیز برنامه های عملیاتی مورد نیاز برای تعالی ورزش استان و ترسیم وضعیت مطلوب را تدوین نمایند. در این راستا اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر نیاز دارد تا همگام با تغییر و تحولات درون سازمانی و برون سازمانی جدیدی که به خود گرفته است به طور دائم بر رویدادهای

داخلی و خارجی سازمان خود نظارت و آگاهی داشته باشد تا بتواند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات و شرایط سازمانی و محیطی وفق دهند. مهمترین و اثر بخش ترین ابزار برای دست یافتن به این مهم، برنامه ریزی راهبردی بود.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق، توصیفی است و در حوزه مطالعات راهبردی قرار دارد که در آن از روش های کمی و کیفی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها استفاده گردیده است. جامعه آماری این تحقیق ۱۱۸ نفر و شامل مدیر کل، معاونان، کارشناسان(۴۴ نفر)، روسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها(۹ نفر)، دبیران هیات های ورزشی استان بوشهر(۴۲ نفر)، اساتید و متخصصان دانشگاهی مدیریت ورزشی در استان بوشهر(۳ نفر)، مربیان و ورزشکاران نخبه(۱۰ نفر)، مدیران بخش تربیت بدنی و ورزش اداره کل آموزش و پرورش و دانشگاه های استان(۱۰ نفر) بود. روش نمونه گیری در بخش توزیع پرسشنامه از نوع کل شماری بود، اما در بخش مصاحبه از نوع خوشه ای چند مرحله ای و نیز در جلسات شورای راهبردی(مدیر؛ معاونان؛ کارشناسان پژوهش، امور بانوان، امور باشگاه ها و اساتید مدیریت ورزشی) از نوع گزینشی بود.

ابزار جمع آوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق شامل استفاده از اطلاعات کتابخانه ای، پرسشنامه های بسته و باز محقق ساخته برای ترسیم چشم انداز، ماموریت، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدید های(SWOT)^۱ اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر بود که روایی پرسشنامه های مذکور توسط ۲۷ نفر از متخصصان و اساتید مجرب مورد تائید قرار گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۰۹ به دست آمد. از دیگر ابزار این تحقیق، فرم های تعیین ماتریس ارزیابی عوامل درونی(IFE)^۲، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی(EFE)^۳، ماتریس داخلی و خارجی(IE)^۴ به منظور

¹ Strengths, weaknesses, opportunities, threatenings

² internal factors evaluation

³ external factors evaluation

⁴ internal- external

تعیین موقعیت راهبردی، فرم تعیین استراتژی‌ها برای ارایه استراتژی‌های پیشنهادی، جلسات شورای راهبری، مصاحبه‌های کیفی و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (EFQM)^۱ بود.

روش گردآوری اطلاعات

روش کار بدین صورت بود که ابتدا جامعه آماری در قالب سه کارگاه آموزشی با موضوعات و مفاهیم راهبردی آشنا شدند و در ادامه از آنها خواسته شد که پرسشنامه‌های باز پاسخ شامل ترسیم چشم انداز و مأموریت، تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و ارائه راهکارهای مقتضی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر را تکمیل نمایند. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا پاسخ‌ها کدگذاری و سپس بر اساس نوع و تعداد تکرار آنها در گروه‌های خاص طبقه‌بندی شدند و مقدمات ترسیم چشم انداز، مأموریت و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها فراهم گردید. موارد مذکور در جلسه شورای راهبری تایید و رتبه‌بندی گردیدند. با ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر مشخص گردید. در ادامه، با توجه به چشم انداز، مأموریت، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر، راهبردهایی ارائه گردید که پس از تایید در شورای راهبری پژوهش در ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (EFQM) قرار گرفت و راهبردهای تدوین شده در اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر بر اساس اولویت مشخص گردیدند.

مدل تحقیق

برای تدوین استراتژی‌ها، از مدلی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده گردید. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند (اعرابی، ۱۳۸۵ و پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰). این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که به طور خلاصه در نمودار ۱ آورده شده است.

¹ quantitative strategic planning matrix

نمودار ۱: چارچوب جامع تدوین استراتژی (اعرابی، ۱۳۸۵ و پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰)

| | | |
|--|----------------------|----|
| تدوین مأموریت و بیانیه مأموریت سازمان | مرحله شروع | ۱. |
| ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EEF) سازمان | مرحله ورودی | ۲. |
| ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) سازمان | | |
| ماتریس سوات سازمان (SWOT) | مرحله تطبیق و مقایسه | ۳. |
| ماتریس داخلی خارجی (IE) سازمان | | |
| ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (EFQM) سازمان | مرحله تصمیم گیری | ۴. |

۱. مرحله شروع

تعیین بیانیه مأموریت^۱: از نظر کویگلی^۲ (۲۰۱۰) مأموریت، فلسفه وجودی و عمده ترین اهداف سازمان را بیان می کند. مأموریت نقشی است که یک سازمان در جامعه بر عهده گرفته است تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. مرحله ورودی

الف. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE): این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست ها اجازه می دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر ارزیابی کنند و برای سازمان های دولتی و خصوصی و عمومی قابلیت کاربرد دارد (اعرابی، ۱۳۸۵ و پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰).

ب. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می باشد. در واقع، نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می نماید (همان منبع).

۳. مرحله تطبیق و مقایسه

¹ mission

² Quigley, Joseph (2010)'Vision: How Leaders Develop It and Share It and Sustain It, Business Horizons, PP: 29-58.

الف- ماتریس سوات (SWOT)

مدل های مختلفی از برنامه ریزی راهبردی وجود دارد که ماتریس SWOT از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است. این ماتریس یکی از مهمترین ابزارهای است که به مدیران کمک می کند تا ۴ نوع مختلف از استراتژی ها به نام های استراتژی ST،OW،SO و WT را با یکدیگر مورد مقایسه قرار دهند (اعرابی، ۱۳۸۵، پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰ و بامبرگر، مشولم، ۱۳۸۳). این ماتریس با بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی سازمان، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه های آسیب زننده به سازمان، فرصت ها، تهدیدها و موقعیت های محیط بیرونی را همراه با نقاط ضعف و قوت سازمان به وجود می آورد. هنگام تدوین برنامه های راهبردی، سازمان ها باید به بررسی، شناسایی و طبقه بندی جنبه های قوت و ضعف و نیز فرصت ها و تهدیدهایی بپردازند که در محیط بیرونی وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می شوند. بنابراین نمی توان بدون توجه و بهره برداری از SWOT انتظار برنامه ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه ریزی صورت گیرد، تحقق آن امکان پذیر نیست (طیبی و ملکی ۱۳۸۹).

ب- ماتریس داخلی و خارجی (IE)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت سازمان/ شرکت یا کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرد. به عبارت دیگر، یک سازمان/ شرکت می تواند با استفاده از این ماتریس، ترکیب و تکلیف واحدهای کسب و کار خود را تعیین کند. برای تشکیل این ماتریس، باید نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را به ترتیب در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه سازمان یا کسب کار در خانه های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارائه می شود. ماتریس نه خانه ای و ماتریس چهارخانه ای. اما با توجه به این که بر اساس چارچوب سوات چهار دسته استراتژی (WT,WO,ST,SO) برای سازمان معین می شود، شایسته است این ماتریس هم به گونه ای ترسیم شود که نشان دهنده چهار خانه اصلی و متعاقب آن توصیه کننده چهار دسته استراتژی اصلی باشد (اعرابی، ۱۳۸۵ و پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰). در ماتریس چهارخانه ای چنانچه

موقعیت سازمان یا کسب و کار از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه I باشد، استراتژی محافظه کارانه (نگهداری، حمایت درونی) اگر در خانه II باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه) چنانچه در خانه III باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش و انحلال) و بالاخره اگر در خانه IV باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری - حمایت بیرونی) توصیه می شود. فلسفه استفاده از این ماتریس بر این است که بیشتر آن دسته استراتژی هایی را در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی برگزینیم که مربوط به منطقه ای است که سازمان در آن موقعیت قرار گرفته است (همان منبع).

۴. مرحله تصمیم گیری: ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

یکی از تکنیک ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی ها که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می باشد (همان منبع). برای تهیه این ماتریس از تجزیه و تحلیل مراحل قبلی چارجوب جامع تدوین استراتژی استفاده می شود.

یافته های پژوهش

۱. بیانیه ماموریت اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر

"بسترسازی برای حضور حداکثری مردم در ورزش و ارتقای سطح ورزش قهرمانی از طریق شکوفایی استعداد و پرورش نخبگان ورزشی استان با بهره گیری از کلیه منابع و امکانات موجود در راستای سیاست های وزارت ورزش و جوانان".

۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر

پس از تکمیل پرسشنامه باز شناسایی فرصت ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف اداره کل ورزش و جوانان استان توسط جامعه آماری و اجرای تکنیک دلفی، عوامل خارجی اثرگذار بر سازمان شناسایی شد و سپس در قالب فرصت ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف به لحاظ اهمیت در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۱) و (۲) مشاهده می شود.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر

| نمره | رتبه | ضریب | موضوع |
|------|--------|------|---|
| ۴۸ | ۴ | ۱۲ | ۱- وجود شرکت ها و صنایع عظیم انرژی- اقتصادی در استان |
| ۴۸ | ۴ | ۱۲ | ۲- برخورداری استان از اقلیم مناسب جهت توسعه ورزش های آبی و ساحلی |
| ۱۲ | ۲ | ۶ | ۳- بالا بودن جمعیت جوان، مستعد و علاقمند به ورزش در استان |
| ۱۵ | ۳ | ۵ | ۴- وجود مراکز علمی و دانشگاهی در استان در بخش تربیت بدنی |
| ۱۲ | ۲ | ۶ | ۵- وجود فضاهای ورزشی مناسب سایر ارگان های دولتی در استان |
| ۴ | ۲ | ۲ | ۶- همجواری با کشورهای حاشیه خلیج فارس و استانهای مستعد |
| ۲۴ | ۳ | ۸ | ۷- وجود بستر مناسب اطلاع رسانی رویدادهای ورزشی از طریق رسانه و مطبوعات |
| ۴۰ | ۴ | ۱۰ | ۱. محدودیت منابع مالی در ورزش استان |
| ۲۴ | ۳ | ۸ | ۲. دخالت افراد غیر متخصص در تصمیم گیری های ورزش استان |
| ۲۴ | ۳ | ۸ | ۳. شرایط نامساعد آب و هوایی در بیشتر ماه های سال |
| ۱۸ | ۳ | ۶ | ۴. هزینه های بالای نگهداری و عمر کوتاه سازه های ورزشی با توجه به شرایط اقلیمی |
| ۲۱ | ۳ | ۷ | ۵. پایین بودن سطح سرمایه گذاری بخش خصوصی |
| ۸ | ۲ | ۴ | ۶. ناهنجاری های اجتماعی در محیط های ورزشی |
| ۲ | ۱ | ۲ | ۷. کند بودن سرعت اجرای پروژه های ملی |
| ۸ | ۲ | ۴ | ۸. وجود عوامل محدود کننده در تملک اراضی با کاربری ورزشی |
| ۳/۰۸ | جمع کل | | |

نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی محیط خارجی در جدول ۱ نشان می دهد که اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر از نظر فرصت ها و تهدید های محیط خارجی با نمره ۳/۰۸ در وضعیت بالتر از میانگین قرار دارد.

۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر (IFE)

| نمره | رتبه | ضریب | موضوع |
|------|--------|------|--|
| ۳۶ | ۴ | ۹ | وجود فضاهای ورزشی مناسب در استان |
| ۱۵ | ۳ | ۵ | توانمندی استان در پذیرش میزبانی مسابقات کشوری و اردوهای ملی با توجه به وضعیت اقلیمی و منطقه ای |
| ۱۸ | ۳ | ۶ | کسب مدال های جهانی، پارالمپیک و آسیایی |
| ۲۰ | ۴ | ۵ | وجود نیروهای متخصص و مجرب در بدنه ورزش استان |
| ۱۵ | ۳ | ۵ | تعامل مناسب با دستگاه ها و سایر نهادهای اجرایی |
| ۱۲ | ۳ | ۴ | تدوین و اجرای طرح سالیانه ارزشیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان |
| ۲۸ | ۴ | ۷ | تشکیل دوره های آموزشی در سطوح مختلف |
| ۱۵ | ۳ | ۵ | برگزاری مسابقات استانی در قالب لیگ |
| ۸ | ۱ | ۸ | ضعف در مدیریت منابع نیروی انسانی و عوامل انگیزشی در ورزش |
| ۷ | ۱ | ۷ | فقدان سیستم جذب پرورش و مدیران ورزشی |
| ۸ | ۱ | ۸ | فقدان برنامه صحیح در توزیع هدفمند منابع مالی و امکانات |
| ۱۶ | ۲ | ۸ | ستنی بودن روشهای نظارتی |
| ۱۰ | ۱ | ۱۰ | فقدان برنامه جامع و هدفمند در ورزش استان |
| ۱۲ | ۲ | ۶ | برخوردار نبودن رشته های پایه و پر مدال و آبی و ساحلی از امکانات و تاسیسات اختصاصی و استاندارد |
| ۵ | ۱ | ۵ | کمبود فضای ورزشی مناسب منابع مالی و نیروی انسانی در ورزش بانوان |
| ۴ | ۲ | ۲ | هدفمند نبودن فعالیت های فرهنگی نسبت به اهداف سازمانی |
| ۲/۲۹ | جمع کل | | |

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می شود اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر از نظر عوامل قوت ها و ضعف های درون سازمانی با نمره ۲/۲۹ در وضعیتی پایین تر از میانگین قرار دارد.

۴. ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها و استراتژی های تدوین شده

در ادامه، با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، فرصت ها و تهدیدهای بیرونی سازمان و ماتریس های ارزیابی محیط های داخلی و خارجی و اصلاح و تایید آنها در جلسات شورای راهبری و نیز نتایج حاصل از فرم های تعیین استراتژ، برای هر یک از نواحی چهار گانه ماتریس سوات راهبردهایی تدوین گردید. که کلیه موارد مذکور در جدول ۳ خلاصه گردیده است.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان استان

بوشهر (SWOT)

| | | |
|--|---|--|
| <p>نقاط قوت اداره کل ورزش و جوانان استان (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود فضای ورزشی مناسب در استان • برخورداری اداره کل ورزش و جوانان استان از امکانات لازم جهت پذیرش میزبانی مسابقات کشوری و اردوهای ملی در برخی از رشته های ورزشی در فصول خاص • کسب مدال های جهانی، پارالمپیک، آسیایی • وجود نیروی متخصص و مجرب در بدنه ورزش استان • تعامل مناسب با دستگاه ها و سایر نهادهای اجرای • تدوین و اجرای طرح سالیانه ارزشیابی عملکرد هیئت های ورزشی استان • تشکیل دوره های آموزشی در سطوح مختلف • برگزاری مسابقات استانی در قالب لیگ | <p>نقاط ضعف اداره کل ورزش و جوانان استان (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضعف در مدیریت منابع نیروی انسانی و عوامل انگیزشی در ورزش استان • فقدان سیستم جذب و پرورش مدیران ورزشی • فقدان برنامه صحیح در توزیع هدفمند منابع مالی و امکانات • سستی بودن روش های نظارتی • فقدان برنامه جامع و هدفمند در ورزش استان (ناهماهنگی ساخت و سازها با نیازهای ورزشی، فقدان برنامه جامع تحقیقاتی و پژوهشی در زمینه ورزشی و...) • برخوردار نبودن رشته های پایه، پرمدال و آبی و ساحلی از امکانات و تاسیسات اختصاصی و استاندارد • کمبود فضای ورزشی مناسب، منابع مالی و نیروی انسانی در ورزش بانوان • هدفمند نبودن فعالیت های فرهنگی نسبت به اهداف سازمانی | |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| <p>استراتژی های قوت فرصت (SO)</p> <p>۱- اجرای فرایندهای استعداد یابی و نخبه پروری و انگیزش عمومی جهت حضور در ورزش</p> <p>۲- استفاده از منابع استان از طریق شناسایی و تعامل با بخش های دولتی و غیر دولتی</p> | <p>استراتژی های ضعف فرصت (WO)</p> <p>۱- بکارگیری شیوه های نوین در جذب و توانمندسازی منابع انسانی</p> <p>۲- توسعه و استانداردهای زیر ساخت ها، تجهیزات، اماکن و تاسیسات ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر</p> <p>۳- توسعه و تعالی ورزش بانوان در اداره کل ورزش و جوانان استان</p> | <p>فرصت های اداره کل ورزش و جوانان استان (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود شرکت ها و صنایع عظیم انرژی و اقتصادی در استان • برخورداری استان از اقلیم مناسب جهت توسعه ورزش های آبی و ساحلی • بالا بودن جمعیت جوان، مستعد و علاقمند به ورزش در استان • وجود مراکز علمی و دانشگاهی در استان در قالب رشته تربیت بدنی • وجود فضاهای ورزشی مناسب در شرکت ها و ارگان های دولتی استان • همجواری با کشورهای حاشیه خلیج فارس و استان های مستعد • وجود بستر مناسب اطلاع رسانی رویدادهای ورزشی از طریق رسانه و مطبوعات |
| <p>استراتژی های قوت و تهدید (ST)</p> <p>۱- افزایش وجهه فرهنگی اجتماعی سازمان و بهره مندی از باورهای ملی و اعتقادات دینی در توسعه فرهنگ ورزش</p> | <p>استراتژی های ضعف و تهدید (WT)</p> <p>۱- افزایش بهره وری، جذب و توزیع اثربخش منابع مالی سازمان و صرفه جویی در هزینه ها</p> <p>۲- تقویت شیوه های نظارت و ارزشیابی عملکرد در ساختار اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر</p> | <p>تهدید های اداره کل ورزش و جوانان استان (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • وضعیت مالی بی ثبات، تورم و تحریم های بین المللی و تاثیرات آن بر ورزش کشور • محدودیت منابع مالی در ورزش استان • دخالت افراد غیر متخصص در تصمیم گیری های ورزش استان • شرایط نا مساعد آب و هوایی در بیشتر ماه های سال • هزینه های بالای نگهداری و عمر |

| | | |
|--|--|--|
| | | کوتاه سازه های ورزشی با توجه به شرایط اقلیمی • پایین بودن سطح سرمایه گذاری بخش خصوصی • ناهنجاری های اجتماعی در محیط های ورزشی • کند بودن سرعت اجرای پروژه های ملی • وجود عوامل محدود کننده در تملک اراضی با کاربری ورزشی |
|--|--|--|

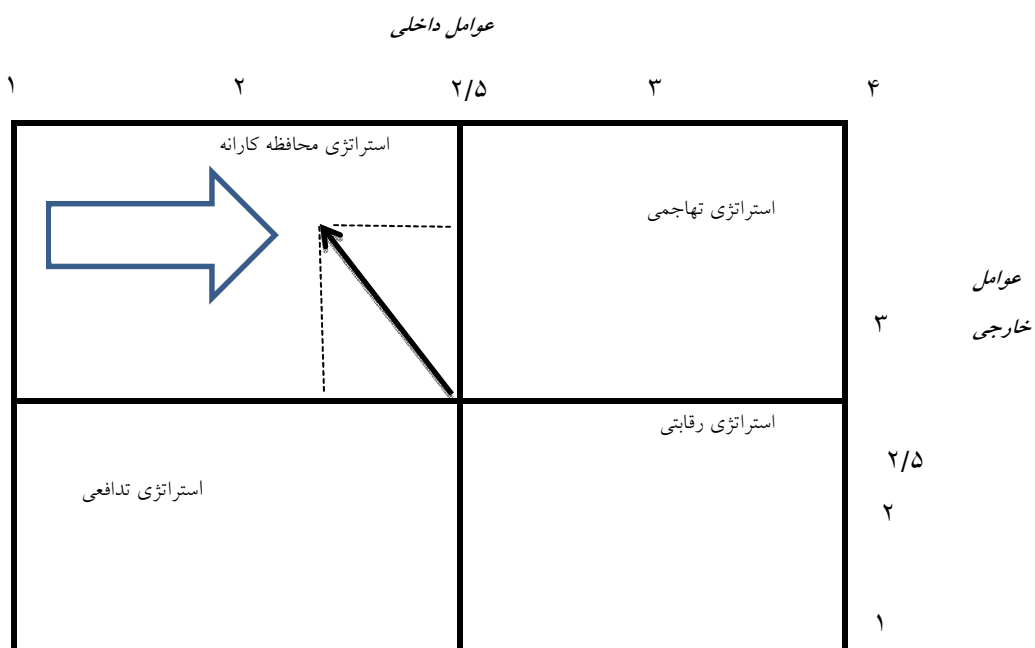
۵. ماتریس داخلی - خارجی (IE) و موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان

بوشهر

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی که به ترتیب در

جداول ۲ و ۳ آمده اند، ماتریس داخلی و خارجی به شرح ذیل است:

نمودار ۲: ماتریس داخلی خارجی (IE) و تعیین موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر



همانگونه که مشاهده می شود جمع نمره های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۹) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳/۰۸) نشان دهنده این است که سازمان در مجموع در وضعیت استراتژی محافظه کارانه قرار گرفته است و بر این اساس، اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر باید بیشتر از استراتژی های محافظه کارانه که هدف آنها "حفظ وضعیت موجود" باشد، استفاده نماید. در این واحدها، استراتژی های رسوخ در بازار (بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی که در زمینه بازاریابی انجام می شود) و توسعه محصول (بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات) بسیار متداول است.

۶. اولویت بندی منطقه ای و کلی استراتژی های اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر

در این بخش، استراتژی های تمام نواحی در ماتریس برنامه ریزی کمی به صورت منطقه ای و نیز به صورت کلی با یکدیگر مقایسه و رتبه بندی گردیده اند که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: اولویت استراتژی های منطقه ای و کلی بر اساس ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

| نوع استراتژی | اولویت منطقه ای | اولویت کلی | نمره | عنوان استراتژی |
|--------------|-----------------|------------|------|---|
| WT | اول | اول | ۳/۲۳ | افزایش بهره وری، جذب و توزیع اثربخش منابع مالی سازمان و صرفه جویی در هزینه ها |
| WO | دوم | دوم | ۳/۱۹ | توسعه و استاندارسازی زیر ساخت ها، تجهیزات، اماکن و تاسیسات ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر |
| WT | دوم | سوم | ۳/۱۳ | تقویت شیوه های نظارت و ارزشیابی عملکرد در ساختار اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر |
| WO | سوم | چهارم | ۲/۹۹ | توسعه و تعالی ورزش بانوان استان بوشهر |
| SO | اول | پنجم | ۲/۹۶ | استفاده از منابع استان بوشهر(گمرک، شرکت نفت، صنایع دریایی و ...) و تعامل با آنها به منظور کسب حمایت مالی و تسهیلاتی |
| SO | دوم | ششم | ۲/۹۲ | اجرای فرایندهای استعداد یابی و نخبه پروری و انگیزش عمومی جهت حضور در ورزش |
| WO | اول | هفتم | ۲/۷۸ | بکارگیری شیوه های نوین در جذب و توانمندی سازی منابع انسانی |
| ST | اول | هشتم | ۲/۴۵ | افزایش وجهه فرهنگی اجتماعی سازمان و بهره مندی از باورهای ملی و اعتقادات دینی در توسعه فرهنگ ورزش |

بحث و نتیجه گیری

ماموریت: همان گونه که در بیانیه ماموریت تدوین شده مشاهده می شود دو عامل فراهم سازی و تقویت شرایط فیزیکی (اماکن، تاسیسات و تجهیزات ورزشی مورد نیاز) و فرهنگی (توجه و گرایش اقبال مختلف جامعه به ورزش و سلامتی) از مهمترین زمینه های توسعه ورزش و سلامتی از طریق افزایش حضور حداکثری مردم در ورزش و برنامه های ورزشی است. همچنین، توسعه ورزش قهرمانی از طریق توجه به ورزش های پایه و آموزشی و نگاه مدیریتی به کل موارد مذکور در خور توجه است.

عوامل خارجی: یافته های حاصل از جدول ۱ نشان می دهد که به طور کلی ۷ فرصت و ۸ تهدید اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر را تحت تاثیر قرار می دهند. آن چه که در فرصت ها قابل توجه بود، وجود بزرگ ترین صنایع نفت و گاز کشور در این استان بود که در کنار برخورداری از شرایط خاص اقلیمی و آب و هوایی با بهره مندی از بزرگترین سواحل کشور زمینه مناسبی را جهت

بهره‌گیری از حمایت‌های مالی و توریسم ورزشی ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، کم‌توجهی مدیران ارشد استان به ورزش و عدم استفاده از افراد متخصص در سیاست‌گذاری‌های کلان ورزش از جمله تهدیدهایی بود که باعث شده بود که این سازمان ورزشی از منابع مالی محدودی برخوردار باشد.

عوامل داخلی: یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که میزان مطلوب فضاهای ورزشی از نظر کمی (بدون توجه به میزان کارایی و نیز کیفیت و استاندارد و نحوه نگهداری آنها) نقطه قوتی است که در کنار وجود نیروهای متخصص و مجرب در بدنه ورزش استان، شرایط را برای توسعه ورزش بوشهر و نیز برگذاری رویدادهای ملی و منطقه‌ای میسر سازد. این در حالی است که سیستم سنتی نظارت و ارزشیابی مدیریت ورزش و عدم برخورداری اماکن و تاسیسات ورزشی استان از مدیریت صحیح توسعه و نگهداری و نیز کمبود فضای ورزشی مناسب، منابع مالی و نیروی انسانی در ورزش بانوان از جمله نقاط ضعف بودند.

ماتریس SWOT و اولویت استراتژی‌های اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر: یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که به طور کلی ۸ نقطه قوت و ۸ نقطه ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. از سوی دیگر، نمودار ۲ نشان می‌دهد که سازمان در موقعیت استراتژی‌های محافظه‌کارانه قرار دارد؛ بدین مفهوم که از نظر عوامل داخلی در نقطه‌ای پایین‌تر از میانگین است و نمی‌تواند در تدوین استراتژی‌ها محافظه‌کاری را لحاظ نکند. از نظر عوامل خارجی در نقطه‌ای بالاتر از میانگین بود؛ بدین مفهوم که می‌تواند با تکیه بر فرصت‌های بی‌نظیری همچون صنایع عظیم انرژی نفت و گاز پارس و موقعیت اقلیمی مطلوب برای ورزش‌های آبی و ساحلی، استراتژی‌های خوبی را ارائه دهد. با توجه به موارد مذکور در نهایت ۸ استراتژی تدوین گردید که ۳۷/۵ درصد از آنها متعلق به منطقه WO، ۲۵ درصد متعلق به منطقه SO، ۲۵ درصد متعلق به WT و ۱۲/۵ درصد هم متعلق به منطقه ST بود. پس از آنکه استراتژی‌های تدوین شده در جدول QSPM قرار گرفتند، مشخص شد که استراتژی‌های افزایش بهره‌وری، جذب و توزیع اثربخش منابع مالی سازمان و صرفه‌جویی در هزینه‌ها، توسعه و استانداردسازی زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تاسیسات ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر و تقویت شیوه‌های نظارت و ارزشیابی عملکرد در ساختار سازمان از جمله مهمترین راهبردهای این سازمان است. اگر چه که سایر استراتژی‌های

تدوین شده از قبیل توسعه و تعالی ورزش بانوان استان بوشهر و استفاده از منابع استان بوشهر (گمرک، شرکت نفت، صنایع دریایی و ...) و تعامل با آنها به منظور کسب حمایت مالی و تسهیلاتی هم در خور توجه و اهمیت ویژه هستند.

منابع

- اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵). **دستنامه برنامه ریزی استراتژیک**. تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- الوانی، مهدی. (۱۳۸۴). **مدیریت عمومی**. چاپ بیست و سوم، تهران: انتشارات نشر نی
- استونر، جیمز ای. اف؛ فری من، ادوارد آر و گیلبرت، دانیل آر. (۱۳۸۲). **مدیریت**. علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- آکر، دیوید. (۱۳۸۵). **مدیریت راهبردی بازار**. حسن صفرزاده و علی اکبر فرهنگی. تهران: انتشارات کتاب پویش
- آقازاده، هاشم. (۱۳۸۱). **"طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی راهبردی برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ"**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- آهنگی، محمد. (۱۳۸۶). **مدیریت راهبردی: نگرشی نو بر مدیریت راهبردی در تئوری و عمل**. چاپ اول، تهران: انتشارات دستان
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. (۱۳۸۳). **استراتژی منابع انسانی؛ تدوین، اجرا و آثار**. علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- مبینی دهکردی، علی و سلیمانپور خوبی، مجید. (۱۳۸۷). **"درآمدی بر برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی"**. مقالات راهبردی یاس. سال دوم، شماره ششم، ص ۱۸۷-۲۰۲.
- حسینی، سید شاهو. (۱۳۸۸). **"تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور"**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
- حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا و اکبری یزدی، حسین. (۱۳۸۷). **تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور**. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۳۸۴). **برنامه ریزی راهبردی**. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها(سمت)

- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۶). "تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران (۲۰۱۶ - ۲۰۰۹)". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداله‌ی، جهانگیر و خبیری، محمد. (۱۳۸۸). "شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید های کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش های فراروی آن". نشریه مدیریت ورزشی. تهران: پایگاه نشریات الکترونیکی دانشگاه تهران.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ نوزدهم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- رایبیز، استیفن پی و دیوید ای. دی سنزو. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت. سید محمد اعرابی و همکاران، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- رایبیسون، متیو. (۱۳۹۲). مدیریت باشگاه ورزشی. رحیم رضانی نژاد و همکاران. تهران: نشر علم و حرکت
- رشید لمیر، امین، دهقان قهرخی، امین، رشید لمیر، امیر. (۱۳۹۲). "تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی". مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۴.
- نیون پل آر. (۱۳۸۶). ارزیابی متوازن - گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی. پرویز بختیاری، صنم اله قلی، آناهیتا خزاعی و شیما مشایخی. چاپ اول، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی
- کونتز، هرولد؛ اودانل، سیریل و ویهریخ، هاینز. (۱۳۷۸). اصول مدیریت. محمد علی طوسی و همکاران. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- فروزنده دهکردی، لطف الله؛ امینی، محمد تقی و خباز باویل، صمد. (۱۳۹۱). برنامه ریزی و مدیریت راهبردی با رویکرد تدوین استراتژی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور
- کشاورز لقمان. (۱۳۸۸). "تعیین مدل پیاده سازی استراتژی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.

- گودرزی، محمود. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۱۴.
- سجادی، نصرالله. (۱۳۸۴). "طرح جامع ورزش ایران از استراتژی تا عمل". پنجمین همایش بین المللی تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی.
- سیف پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- طیبی، جمال الدین و ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۴). برنامه ریزی راهبردی. چاپ دوم، ترمه
- عبدالهی، محمد حسن. (۱۳۹۳). "تدوین برنامه راهبردی باشگاه فولاد ماهان سپاهان و ارائه مدل پیاده سازی آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن". رساله دکتری، تهران، دانشگاه خوارزمی.
- عربشاهی، معصومه. (۱۳۸۸). "مدیریت راهبردی و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان ها". فصل نامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا(ع).
- عسکریان، فریبا. (۱۳۸۳). "بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال های ۱۳۷۷ و ۱۳۸۰ (با تکیه بر تخمین GDSP)". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان". رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- Ali Coşkun, Selman Tetik. (2013). "Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams". International Conference on Economic and Social Studies. 10-11 May, 2013, Sarajevo.
- (2011). **Carolina Golf Club Strategic Plan.**
www.carolinagolfclub.memberstatements.com/Clubs/CSGCarolina.
- **Canadian Sport Centre Pacific Strategic Plan (2010-2013).** Revised: October 2010. www.csecpacific.ca.

- **Finnish Sports Federation 2020 Strategy Map (2012).** Suomen liikunta JA. www.slu.fi/@Bin/3781661/SLUstrategia2020_EN.pdf.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_club.
- Johnston Stephen, Henry DeLozier. (2011). **Strategic Planning: A Road Map to Club Survival and Success.** GGAStrategicPlanningWhitePaper.pdf
- Nikoie Nahid, Moosavi Seyyed Jafar. (2014). **"The effective factors on success of strategic planning In the Ministry of Youth Affairs and Sports"**. Journal of Novel Applied Sciences. Available online at www.jnasci.org ©2014 JNAS Journal-2014-3-2/161-164 ISSN 2322-5149 ©2014 JNAS.
- **STRATEGIC PLANNING FOR SPORT.** (2011).Sport England, London WC1B 4SE. www.sportengland.org/idoc.ashx?docid=97fd2a74.
- Strategic Plan (2012). **Sport and Recreation South Africa for the fiscal years 2012 – 2016.** www.srsa.gov.za/.../Strategic%20Plan%202012%202016.pdf.
- **Strategic Plan 2012 – 2015**(2012). North Cottesloe SLSC, www.ncslsc.com/.../NCSLSC%20Strategic%20Plan%20V1%20
- **Finnish Sports Federation 2020 Strategy Map - Suomen liikunta JA.** www.slu.fi/@Bin/3781661/SLUstrategia2020_EN.pdf.
- **Carolina Golf Club Strategic Plan (2011).** www.carolinagolfclub.memberstatements.com/Clubs/CSGCarolina.
- **Strategic plan, royal yacht club of victoria, 2010-2014**(2010). www.rycv.yachting.org.au/.../yachting/.../Strategic%20Plan%20
- STRATEGIC PLAN, ALPINE CLUB OF CANADA, 2010-2014(2010). www.alpineclubofcanada.ca/howeare/.../ACCStratPlan2009.p.
- **Strategic plan caven sports partnership, 2013-2015**'Sport for life, Sport for all' - Cavan Local. www.cavansportspartnership.ie/file/csp-Strategy09-13.pdf.
- Thanos Kriemadis, Elena Theakou. (2007) **"Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organization"**. XOPHΓIA – CHOREGIA, Sport Management International Journal, SMIJ – VOL. 3, Number 2, 2007, Scientific Forum in Sport Management.

Developing Strategies in Bushehr Sport and Youth Departement Based on a Comprehensive Model of Developing Strategy

Mohammad Hassan Abdollahi

Ph.D., Assistant Professor, Shiraz University, Shiraz, Iran

Seyyed Nasrollah Sajjadi

Ph.D., Associate Professor, Tehran University, Tehran, Iran

Received:9 Nov. 2015

Accepted:13 Apr. 2016

The study is to develop and prioritize strategies in Bushehr Sport and Youth Departement based on a comprehensive model of developing strategy. This study is operational descriptive and 118 subjects who applied the population census was used because of the limited of the population. Library studies, with open and closed questionnaires and qualitative interviews and meetings in strategic council were strategic research tools. Information required by carrying out comparative studies, to examine the documents, rules and regulations Upstream, the club's previous plans and surveys of stakeholders and elites. Data analysis of internal factors 2.29 and external factors 3.04 was obtained wich in the evaluation of internal external the departement's position was conservative strategies. The final results of the strategic meetings 8 Strengths, 8 Weaknesses, 7 Opportunities, and 8 Threats obtained which from Aggregation strategies from Matrix Analysis SWOT were obtained from a total 8 strategies that they were in (QSPM) matrix. It was clear that the Increase efficiency, absorption and effective distribution of funds and save costs, development and standardization of infrastructure, equipment and sport facilities, strengthening monitoring and performance evaluation methods in organization structure, including the departement's main strategies.

Key Words: Strategic Plan, SWOT Analysis, Strategy and Strategic Position