

مدیریت ورزشی - تابستان ۱۳۹۷
دوره ۱۰، شماره ۲، ص: ۳۵۴ - ۳۳۹
تاریخ دریافت: ۹۴ / ۰۶ / ۲۴
تاریخ پذیرش: ۹۵ / ۱۲ / ۱۴

تبیین راهبردهای رشته صعودهای ورزشی در ایران

محسن مختاریان^{۱*} - عباس خدایاری^۲ - مهوش نوربخش^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

چکیده

یکی از منطقی‌ترین شیوه‌ها برای رسیدن به بهره‌وری و رشد و توسعه بهینه در سازمان‌های ورزشی، دارا بودن برنامه مدون و تبیین راهبردهای رسیدن به اهداف سازمانی است. هدف از این تحقیق تعیین راهبردهای رشته صعودهای ورزشی در ایران به روش SWOT بود. این تحقیق به لحاظ هدف و ماهیت از نوع کاربردی، و از نظر استراتژی اجرا از نوع توصیفی-تحلیلی است. ابتدا وضعیت موجود صعودهای ورزشی ایران بررسی و سپس پرسشنامه‌ای با میزان پایایی ۰/۹۵ طراحی شد. پرسشنامه بین ۹۷ نفر از اشخاص مرتبط با صعودهای ورزشی ایران توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی، و در بخش آمار استنباطی از مجذور کا و آزمون فریدمن؛ و در نهایت از مدل تجزیه و تحلیل SWOT استفاده شد. براساس ماتریس عوامل درونی و بیرونی، جایگاه صعودهای ورزشی ایران در موقعیت ضعف و تهدید (WT) تعیین شد. راهبردهای چهارده‌گانه با استفاده از ماتریس TOWS تدوین و پس از رتبه‌بندی با ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، ارائه شد. با توجه به قرارگیری صعودهای ورزشی ایران در موقعیت ضعف و تهدید (WT) به نظر می‌رسد عملیاتی کردن استراتژی‌های تبیین‌شده بتواند این رشته را از وضعیت بحرانی موجود به جایگاه بهتری برساند.

واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی، تهدیدها، راهبردها، صعودهای ورزشی، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت.

مقدمه

مدیریت اثربخش در سازمان‌های ورزشی، و ارائه محصولات و خدمات مناسب در عصر حاضر و شرایط کنونی اقتصادی-اجتماعی کشورها، نیازمند به‌کارگیری دقیق تمامی ابزارها و استفاده صحیح از تمامی منابع موجود است. میل به تکامل و بهتر شدن در تمامی عرصه‌های زندگی و نظام‌های اجتماعی از جمله سازمان‌های ورزشی، افراد را به‌سوی مدیریت و برنامه‌ریزی فعالیت‌های خود سوق داده است. برنامه‌ریزی شامل تعریف اهداف سازمان، تدوین راهبرد کلی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه‌های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیت‌هاست. تعیین اهداف موجب می‌شود که کارها با دقت کافی انجام پذیرد و به اعضای سازمان کمک می‌کند تا توجهشان را به آنچه مهم‌ترین است، معطوف دارند (۱). در عصر حاضر ساختار پیچیده سازمان‌ها اهمیت برنامه‌ریزی را برای ادامه حیات و پویایی آنها بیش از پیش مورد توجه قرار می‌دهد. اساس برنامه‌ریزی بر آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از این فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد (۲). فلسفه برنامه‌ریزی به‌عنوان یک نگرش و یک راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم است، بخش انفکاک‌ناپذیر مدیریت است (۳). برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند (تحلیل SWOT^۱)؛ با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شود؛ و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح موجب موفقیت سازمان شود (۳). برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی مانند هر سازمان دیگری مهم‌ترین وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رود. در حقیقت برنامه‌ریزی در یک سازمان ورزشی سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی معین شده، و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی گردد. سیر تحول ورزش در زندگی بشر، با بازی کردن که لازمه رشد و تکامل کودک است، آغاز می‌شود و سپس به ورزشی که

1 . Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analyses.

رقابت در آن مطرح است، می‌پیوندد. این رقابت ابتدا به صورت غیررسمی است و در روند تکامل خود به ورزش رقابتی سازمان‌یافته که همان ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است، منتهی می‌شود (۶).

کنجکاو و میل به دانستن و کشف ناشناخته‌ها، انسان را به صعود و بالا رفتن واداشته است و این تمایل رفته‌رفته موجب پیدایش شیوه‌ها و روش‌های گوناگون صعود، از جمله کوه‌پیمایی، کوه‌نوردی، دیواره‌نوردی و سنگ‌نوردی شده است. در دهه‌های گذشته شرایط کنترل‌شده سالن‌های سنگ‌نوردی، علاقه‌مندان به صعود را به سوی این فضاها و ورزشی کشاند تا آمادگی جسمانی و تکنیکی لازم برای صعودهای ترکیبی کوه‌نوردی و سنگ‌نوردی خود در طبیعت را حفظ کنند. برگزاری مسابقات در رشته صعودهای ورزشی از ابتدای پیدایش آن در میانه سده بیستم میلادی شاهد فراز و نشیب‌های زیادی بوده است تا جایی که پس از برگزاری مسابقات سرعت در شوروی سابق در دهه ۴۰ میلادی، گرایش‌های دیگر این رشته نیز در دهه‌های بعدی تا به امروز ابداع شد و مسابقات قهرمانی نیز در سطوح مختلف در این گرایش‌ها سازماندهی و برگزار شد (۱۳). صعودهای ورزشی^۱ یا به عبارتی سنگ‌نوردی داخل سالن نیز مانند هر ورزش قهرمانی دیگری نیازمند شناخت نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدها، تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها، و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و به هدر دادن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد.

بسیاری از کشورهای موفق جهان در زمینه ورزش از جمله استرالیا، کانادا، ژاپن، آمریکا و بریتانیا از برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور تعیین اهداف و شیوه رسیدن به آنها استفاده کرده‌اند، و برای این منظور ابتدا به شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی خود اقدام کرده‌اند. کمیسیون ورزش استرالیا^۲ (۲۰۱۱)، در برنامه استراتژیک ۲۰۱۱-۲۰۱۲ تا ۲۰۱۴-۲۰۱۵ خود به این نتیجه رسید که استرالیا باید به پیروزی و موفقیت در سطح نخبگان ورزشی ادامه دهد؛ همه مردم استرالیا باید بتوانند در ورزش به شکل عام یا رشته ورزشی منتخب خود شرکت کنند؛ سلامت و تندرستی جامعه باید رو به بهبود باشد (۱۲). همچنین یانگ و کیان^۳ (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «بررسی توسعه پایدار صنعت فرهنگ ورزشی در استان هونان^۴ از منظر تحلیل SWOT» راه‌حل‌های: مطالعه و بهبود

- 1 . Sport Climbing
- 2 . Australian Sports Commission
- 3 . Yang F. & Qian C.
- 4 . Hunan

مکانیزم بازار و بررسی ساختار سیستم حقوقی، هدایت ایدئولوژی و توسعه اهداف، افتخار نمودن به ارزش‌ها و اهمیت برند صنعت فرهنگ و ورزش، و حفاظت از منابع فرهنگ ورزش‌های سنتی و ملی را ارائه کرد (۱۵).

در ایران نیز علاوه بر تدوین نظام جامع ورزش کشور در سال ۱۳۸۱ پژوهش‌های دیگری نیز انجام گرفته است (۶). مظفری و همکاران (۱۳۹۱) برنامه راهبردی نظام ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران را تدوین و با بررسی وضعیت موجود و بررسی برنامه‌های راهبردی ورزش قهرمانی کشورهای منتخب، گویه‌هایی را در چهار فهرست استخراج کردند؛ نتایج حاکی از معنادار بودن ۵ نقطه قوت، ۱۰ نقطه ضعف، ۱۲ فرصت و ۸ تهدید بود (۱۰). نظری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید» نتیجه گرفتند این اداره کل پنج هدف بلندمدت و پنج راهبرد کلان دارد و همچنین موقعیت راهبردی آن براساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در وضعیت تهاجمی قرار می‌گیرد (۱۱). خزائی‌پور و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان «ارائه مدلی برای استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی و تفریحی، و ارزیابی اثربخشی آن با استفاده از روشی ترکیبی از SWOT، FUZZ، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و مدل معادلات ساختاری»، نتیجه گرفتند نقاط قوت، فرصت‌ها، تهدیدها و ضعف‌ها به ترتیب اهمیت بیشتری در اثرگذاری بر تجزیه و تحلیل محیطی و برنامه‌ریزی راهبردی دارد (۱۴).

جست‌وجوی محققان نشان داد پژوهش‌هایی از این دست در رشته‌های ورزشی خاص، تنها در موارد اندک از جمله رشته‌های تکواندو (خبیری، ۱۳۹۱) و کشتی (گودرزی و هنری، ۱۳۸۶) صورت گرفته است (۹، ۲)؛ و تلاش محققان برای یافتن پژوهش در خصوص تعیین راهبردهای رشته صعودهای ورزشی در ایران و سایر کشورهای جهان به نتیجه‌ای نرسیده است. با توجه به پذیرش رشته صعودهای ورزشی در المپیک ۲۰۲۰ توکیو، و وجود رقابت تنگاتنگ میان سنگ‌نوردان ایران با کشورهای صاحب‌نام مانند ژاپن، کره، چین و سایر کشورهای قاره آسیا که با برنامه‌ریزی‌های درازمدت، خود را برای رقابت در عرصه‌های جهانی و آسیایی آماده می‌کنند و سؤالاتی که در ذهن محققان شکل گرفت، همچنین با وجود پتانسیل‌های لازم برای رشد و توسعه این رشته ورزشی در ایران، و اهمیت برنامه‌ریزی مناسب در جهت رشد و توسعه پایدار صعودهای ورزشی، انتظار می‌رود نتایج این تحقیق بتواند زمینه رشد و تعالی بیشتر صعودهای ورزشی ایران را فراهم سازد. در تحقیق حاضر تلاش شده است تا با بهره‌گیری از شیوه‌های علمی و استفاده از تجارب علمی و عملی متخصصان، به شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف،

فرصت‌ها و تهدیدهای رشته‌های صعودهای ورزشی در ایران پرداخته شود؛ و با تبیین راهبردهای مفید جهت رشد و توسعه کمی و کیفی صعودهای ورزشی مسیر ترقی برای سایر عوامل تأثیرگذار بر این رشته فراهم شود، به این امید که نتایج به‌دست‌آمده بتواند مورد استفاده مراجع مربوط از جمله هیأت‌های ورزشی استان‌ها، فدراسیون کوه‌نوردی و صعودهای ورزشی و وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد و در نهایت با توجه به پتانسیل موجود در کشور و آینده‌ای که می‌توان برای این رشته ورزشی متصور بود، شاهد رشد، شکوفایی، توسعه و موفقیت صعودهای ورزشی ایران در سطح آسیا و جهان باشیم.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف و ماهیت از نوع کاربردی، به روش پیمایشی، با نوع داده‌های کیفی و به لحاظ استراتژی اجرا از نوع توصیفی-تحلیلی است. در این تحقیق ضمن انجام مصاحبه و استفاده از پرسشنامه از روش‌های کیفی و در هنگام ضریب‌دهی و رتبه‌بندی از روش‌های کمی سود برده شد و در مجموع این تحقیق با روش ترکیبی انجام گرفت. تحقیق حاضر قصد داشته است با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای رشته‌های صعودهای ورزشی، راهبردهای مورد نیاز برای رشد و توسعه آن را تعیین و اولویت‌بندی کند. این تحقیق با بررسی وضعیت موجود و تدوین راهبردهای صعودهای ورزشی کشور در حیطه مطالعات استراتژیک انجام گرفته است.

جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری شامل مربیان، داوران، طراحان مسیر، ورزشکاران ملی و مدیران صعودهای ورزشی فعال کشور بوده‌اند که تعداد آنها توسط فدراسیون مربوط ۱۳۰ نفر اعلام شد. شایان توضیح است بیشتر فعالان عرصه صعودهای ورزشی کشور به‌طور هم‌زمان در دو یا چند حوزه از این ورزش به فعالیت می‌پردازند و تفکیک دقیق آنها در هر یک از این حیطه‌ها نیازمند جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر و همکاری فدراسیون و کمیته صعودهای ورزشی است.

نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان معادل ۹۷ نفر تعیین شد که پرسشنامه در میان آنها توزیع و پس از تکمیل، ۸۷ پرسشنامه کامل‌شده جمع‌آوری و به‌عنوان نمونه آماری تجزیه و تحلیل شد.

ابزار تحقیق

برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه و مصاحبه، و همچنین بررسی اسناد و گزارش‌های فدراسیون کوه‌نوردی و صعودهای ورزشی و فرم‌های طراحی‌شده جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای گردآوری اطلاعات و آمار وضعیت موجود، به‌وسیله بررسی گزارش عملکرد کمیته صعودهای ورزشی فدراسیون، مصاحبه با تعدادی از مسئولان و آگاهان این حوزه و همچنین سایت رسمی فدراسیون، و تکمیل فرم‌های طراحی‌شده استفاده شد. به‌منظور شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای صعودهای ورزشی کشور نیز پس از بررسی وضعیت موجود و با بهره‌گیری از اطلاعات جمع‌آوری‌شده و نظرخواهی از صاحب‌نظران، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای شامل گویه‌های مربوط به حوزه قوت (۲۴ گویه)، ضعف (۵۴ گویه)، فرصت (۱۷ گویه) و تهدید (۱۸ گویه) تهیه شد. به‌منظور تأیید روایی محتوای این فهرست، نظرهای دوازده نفر از خبرگان و صاحب‌نظران صعودهای ورزشی کشور و متخصصان و استادان مدیریت و تربیت بدنی دانشگاه‌های استان‌های البرز و تهران اخذ شد. در مرحله بعدی، پرسشنامه در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تهیه و به‌صورت پرسشنامه مقدماتی تدوین شد؛ سپس بین ۳۰ نفر از نمونه‌های تحقیق که به‌نوعی در حوزه خود صاحب‌نظر بودند، توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد. شایان توضیح است این افراد در توزیع نهایی پرسشنامه از فهرست نمونه‌های تحقیق خارج شدند. به‌منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی (ثبات درونی) ابزار تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد ($\alpha=0/95$).

پس از طی این مراحل پرسشنامه مربوطه شامل بخش مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان و بخش گویه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید بین نمونه‌های موردنظر توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد. در مرحله تدوین استراتژی‌های صعودهای ورزشی و برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، با استفاده از فرم‌هایی که برای همین منظور طراحی شده بود، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد به هر یک از گویه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید نمره ضریب اهمیت (وزن)، و نمره شدت عامل بدهند. در بخش تدوین استراتژی‌های موردنظر با استفاده از فرم‌های مربوط به جمع‌آوری نظرهای خبرگان و صاحب‌نظران اقدام شد.

به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین‌شده از فرم دیگری استفاده شد که به‌منظور تعیین نمره شدت جذابیت استراتژی‌ها با توجه به هر یک از ۱۱۳ گویه مورد نظر توسط خبرگان و صاحب‌نظران تهیه شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، به منظور تعیین معناداری آماری هر یک از مجموعه‌های چهارگانه گویه‌های پرسشنامه، بر روی آنها آزمون مجذورکا^۱ تک‌نمونه‌ای اجرا شد. همچنین برای رتبه‌بندی و تعیین وزن هر یک از سؤالات پرسشنامه از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. برای تعیین موقعیت استراتژیک صعودهای ورزشی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)^۲ و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)^۳ و سپس تجمیع داده‌های این دو در یک ماتریس استفاده شد. به منظور تدوین استراتژی‌های چهارگانه صعودهای ورزشی از ماتریس TOWS، و در مرحله تصمیم‌گیری و تعیین اولویت استراتژی‌های تدوین شده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۴ استفاده شد. داده‌های پژوهش به وسیله نرم‌افزار SPSS پردازش شد.

یافته‌های تحقیق

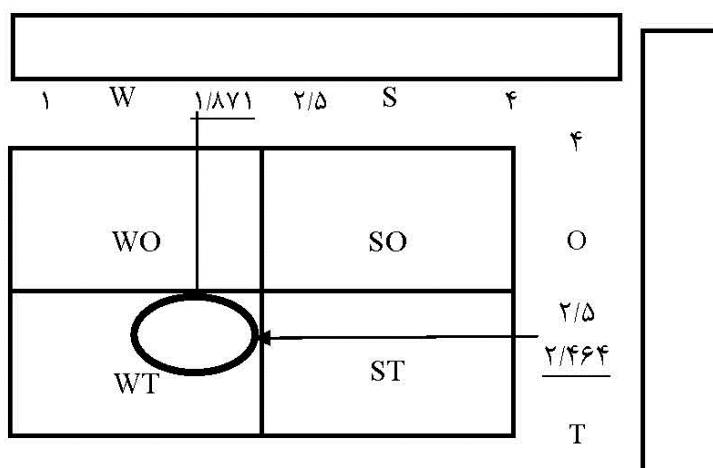
یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد ۲۹/۸۹ درصد از گروه نمونه را زنان و ۷۰/۱۱ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. حوزه تخصصی فعالیت نمونه‌های موردنظر به قرار زیر است: ۱۰/۳۴ درصد مربی، ۶/۹۰ درصد داور، ۳/۴۵ درصد ورزشکار ملی، ۲/۳۰ درصد مدیر، ۴۴/۸۳ درصد مدیر و یک یا چند حوزه فعالیت دیگر به صورت همزمان، ۳۲/۱۸ درصد دو یا چند فعالیت هم‌زمان به جز مدیریت. بیشترین فراوانی در میان افرادی است که به طور هم‌زمان در چند حوزه به فعالیت می‌پردازند. میانگین سنی نمونه‌های تحقیق ۳۵/۱۷ سال و انحراف استاندارد آن ۷/۵۸ سال بوده است. بیشترین سطح تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی با ۴۸/۲۸ درصد و به تعداد ۴۲ نفر است و فوق‌دیپلم با ۲۴ نفر، کارشناسی ارشد با ۱۲ نفر و دیپلم با ۹ نفر در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در بخش یافته‌های استنباطی نتایج آزمون معنی‌داری اهمیت فهرست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

- 1 . Chi-square test
- 2 . Internal Factor Evaluation Matrix
- 3 . External Factor Evaluation Matrix
- 4 . Quantitative Strategic Planning Matrix

جدول ۱. نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست‌های SWOT

نتیجه آزمون	مقدار خطای آزمون	سطح معناداری	درجات آزادی	مجذور کا	شاخص آماری فهرست مورد آزمون
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	$P < .1$.۰/۰۰۰	۲۳	۱۲۱/۵۱۷	فهرست قوت‌ها
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	$P < .1$.۰/۰۰۰	۵۳	۱۹۹/۷۲۸	فهرست ضعف‌ها
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	$P < .1$.۰/۰۰۰	۱۶	۶۲/۳۴۱	فهرست فرصت‌ها
وجود تفاوت معنی‌دار بین گویه‌ها	$P < .1$.۰/۰۰۰	۱۷	۸۰/۸۱۴	فهرست تهدیدها

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به تعیین موقعیت و جایگاه حال حاضر صعودهای ورزشی پرداخته شده است. مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی (EFE) این رشته ۲/۴۶۴ محاسبه شد، این موضوع به معنی ضعف صعودهای ورزشی کشور به لحاظ عوامل بیرونی است. همچنین مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی (IFE) این رشته ورزشی ۱/۸۷۱ به دست آمد، و به معنی آن است که صعودهای ورزشی کشور به لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه است. با تلفیق عوامل درونی و بیرونی در یک دیگر و رسم شکل جایگاه استراتژیک، مشخص شد صعودهای ورزشی ایران در جایگاه WT قرار دارد.



شکل ۱. جایگاه استراتژیک صعودهای ورزشی ایران با توجه به ماتریس

به بیان دیگر، این رشته ورزشی نمی‌تواند به‌خوبی از قوت‌ها و فرصت‌ها استفاده کند و به برطرف کردن ضعف‌ها و کاهش تهدیدها بپردازد. مدیران و سازمان‌های مرتبط با این رشته ورزشی می‌توانند با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به کاهش و به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف اقدام کنند. سازمان‌هایی که بیشتر عواملشان در این خانه متمرکز باشد، وضعیت مناسبی ندارند و در موضع مخاطره‌آمیزی قرار خواهند گرفت. در چنین حالتی سازمان، برای بقای خود مبارزه می‌کند و می‌کوشد برای حفظ بقا، استراتژی‌های مختلفی مانند کاهش فعالیت یا واگذاری، ادغام در سایر سازمان‌ها، اعلام ورشکستگی و سرانجام انحلال را برگزیند. در هر صورت سازمان‌ها سعی می‌کنند از چنین وضعیتی بپرهیزند (۵).

با استفاده از الگوی ماتریس TOWS راهبردهای متفاوتی در حوزه‌های SO، WO، ST و در نهایت WT به‌دست آمد. سپس با بررسی این ماتریس و مقایسه متناظر تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف، در مجموع ۱۶ راهبرد حاصل شد که پس از بررسی مجدد، تعدیل و ادغام آنها توسط خبرگان و صاحب‌نظران ۱۴ راهبرد اساسی و مهم برای استفاده در صعودهای ورزشی ایران ارائه شد.

در مرحله تصمیم‌گیری و از طریق تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی نخبگان (۵)، و به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های به‌دست‌آمده، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به‌کار گرفته شد. جدول ۲ رتبه‌بندی استراتژی‌های صعودهای ورزشی ایران را از نظر نمونه‌های تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۲. رتبه‌بندی استراتژی‌های صعودهای ورزشی ایران

رتبه	شناسه راهبرد	عنوان راهبرد	امتیاز
۱	راهبرد ۳: SO	افزایش تعداد مسابقات در طول سال.	۷/۳۱۱
۲	راهبرد ۱۳: WT	تشکیل کمیته بازاریابی، تدوین برنامه جامع و توسعه مدیریت بازاریابی، و تعامل منطقی با بخش خصوصی جهت جذب منابع مالی.	۷/۳۰۶
۳	راهبرد ۱۲: WT	تدوین نظام استعدادیابی و استعدادپروری ورزشکاران، مربیان، طراحان، داوران و ...	۷/۱۶۰
۴	راهبرد ۱۴: WT	توجه به تیم‌های ملی جهت اعزام هدفمند به مسابقات بین‌المللی.	۶/۷۰۷
۵	راهبرد ۵: WO	مشارکت آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها در برگزاری مسابقات.	۶/۵۸۶
۶	راهبرد ۲: SO	برنامه‌ریزی جهت جذب و ارتقای نیروی انسانی متخصص.	۶/۵۲۶
۷	راهبرد ۷: ST	فراگیر ساختن صعودهای ورزشی با افزایش آگاهی بخشی عمومی با همکاری بخش دولتی و خصوصی.	۶/۵۱۸
۸	راهبرد ۱۱: ST	تشکیل شورای مشاوران متشکل از متخصصین و نخبگان این رشته و به‌کارگیری نظرهای این شورا.	۶/۲۶۶

ادامه جدول ۲. رتبه‌بندی استراتژی‌های صعودهای ورزشی ایران

رتبه	شناسه راهبرد	عنوان راهبرد	امتیاز
۹	راهبرد ۱۰: ST	توسعه ارتباطات، تعامل با سازمان‌ها و مراکز مرتبط داخلی و خارجی (صدلوسیم، دانشگاهها، آموزش و پرورش، شهرداری‌ها، کمیته و آکادمی ملی المپیک، فدراسیون سایر کشورها و IFSC)	۶/۱۵۳
۱۰	راهبرد ۹: ST	برگزاری دوره‌های آموزشی و دانش‌افزایی برای مربیان، طراحان، داوران و مدیران با کمک مراجع علمی.	۶/۰۰۵
۱۱	راهبرد ۸: ST	ایجاد پایگاه قدرتمند صعودهای ورزشی در تربیت بدنی آموزش و پرورش.	۵/۹۸۱
۱۲	راهبرد ۱: SO	تقویت حضور نمایندگان صعودهای ورزشی کشور در مجمع و دوره‌های آموزشی بین‌المللی (اعم از مربی، طراح، داور، مدیر و ورزشکار).	۵/۹۱۱
۱۳	راهبرد ۴: WO	توسعه فعالیت‌های علمی- پژوهشی صعودهای ورزشی با همکاری مراکز علمی داخلی و خارجی.	۵/۸۷۷
۱۴	راهبرد ۶: ST	توسعه سالن‌های استاندارد سنگ‌نوردی در استان و شهرهای بزرگ کشور با همکاری بخش‌های دولتی و خصوصی.	۵/۳۸۸

بحث و نتیجه‌گیری

بسیاری از کشورهای پیشرو در حیطه ورزش، موفقیت‌های خود را در سایه برنامه‌ریزی صحیح و علمی به‌دست آورده‌اند. توجه عمومی مردم ایران به موفقیت‌های ورزشی که به افزایش غرور ملی منجر شده است، تعداد محدودی از مدیران ورزشی را به‌سوی برنامه‌ریزی و بهره‌گیری از علوم روز در جهت کسب موفقیت و توسعه پایدار هدایت کرده است.

با وجود جوان بودن رشته صعودهای ورزشی در ایران و جهان، جوانان ایرانی موفقیت‌های مقطعی چشمگیری را در مسابقات مختلف کسب کرده‌اند. برنامه‌ریزی مبتنی بر بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها، برای غلبه بر ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها می‌تواند این رشته ورزشی را به‌سوی رشد و توسعه پایدار هدایت کند. اگرچه در سال‌های اخیر مبحث برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش‌هایی همچون تکواندو، کشتی و ژیمناستیک مورد توجه قرار گرفته، ولی در رشته صعودهای ورزشی همچون بسیاری از رشته‌های دیگر تاکنون چنین مطالعه‌ای مشاهده نشده است.

یکی از اهداف اختصاصی این تحقیق شناسایی نقاط قوت این رشته از دیدگاه مخاطبان بوده است. با توجه به پاسخ‌های ارائه‌شده از سوی مربیان، طراحان مسیر، داوران، ورزشکاران ملی و مدیران صعودهای ورزشی کشور، حضور تیم‌های ملی در مسابقات قاره‌ای و بین‌المللی؛ برگزاری مسابقات در

فضای باز به‌منظور گسترش صعودهای ورزشی؛ توسعه سالن‌ها و فضاهای مختص دیواره‌های مصنوعی در استان‌ها و سایر موارد که در مجموع به تعداد ۲۴ نقطه قوت می‌رسد، به ترتیب اهمیت انتخاب شده‌اند. قوت‌ها عبارت‌اند از: فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به‌خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند. خسروی‌زاده (۱۳۹۱) نقاط قوت کمیته ملی المپیک را این‌گونه برمی‌شمارد: مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی، وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون، وجود مدیران و مسئولان تحصیل‌کرده و مجرب (۴). نتایج این تحقیق با پژوهش‌های سیدکریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱) و مظفری و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد (۱۰، ۸، ۷). اگرچه در کشور ما سازمان‌های متعددی بر ورزش به شکل عام، و صعودهای ورزشی به شکل خاص اثر می‌گذارند، ولی از نکات شایان توجه و مهمی که برای حفظ و بهره‌گیری از این قوت‌ها توسط مدیریت صعودهای ورزشی کشور می‌توان نام برد، توسعه عمومی و همگانی صعودهای ورزشی، ایجاد مقدمات لازم برای کسب مقام‌های قهرمانی توسط ورزشکاران تیم ملی در مسابقات بین‌المللی و همچنین گسترش فضاهای تمرینی و سالن‌های سنگ‌نوردی استاندارد و اختصاصی که می‌تواند سبب تقویت پایگاه این ورزش در میان مردم و رشد و توسعه کمی و کیفی آن شود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد صعودهای ورزشی کشور دارای ۵۴ ضعف است که تعدادی از آنها به این شرح است: استفاده بسیار کم از متخصصان در رده‌های مختلف تیم ملی، نامشخص بودن وضعیت اعزام‌ها به‌ویژه در ارتباط با مسائل مالی، نبود برنامه‌ریزی جامع و مدون برای پرورش ورزشکاران نخبه و مستعد، تعداد کم مسابقات داخلی در رده‌های مختلف سنی، و نقاط ضعف عبارت‌اند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد ولی ندارد. کمیته ملی المپیک ایران نیز دارای ضعف‌های مشابهی مانند وابستگی شدید مالی به دولت، نداشتن برنامه استراتژیک، کمبود و کاهش منابع و جذب حامیان مالی و بازاریابی، نداشتن برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه است (۴). تحقیق حاضر نشان داد صعودهای ورزشی کشور با بهره‌نرفتن از پتانسیل موجود در مراکز علمی- ورزشی، و همچنین متخصصان تربیت بدنی درون بدنه صعودهای ورزشی، به‌منظور ارتقای سطح علمی مربیان، طراحان و داوران و همچنین افزایش کیفیت عملکرد تیم‌های ملی از یک سو موجب بهره‌گیری ناکافی از انرژی، زمان و هزینه‌های موجود می‌شود؛ و از سوی دیگر با ضعف موجود در ساختار مدیریتی، مالی، امکانات و فضاهای ورزشی و همچنین ارتباط ناکافی و بدون اثربخشی لازم با سازمان‌هایی که بخش اعظم جمعیت جوان کشور با آنها در ارتباط‌اند-

مانند آموزش و پرورش و مراکز دانشگاهی- موجب بروز معضلات و مشکلات زیادی در رشد و توسعه کمی و کیفی این رشته شده است. بنابراین با اتخاذ راهکارهای مناسب برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت با استفاده از فرصت‌های پیش روی صعودهای ورزشی می‌توان بهره‌وری و رشد و توسعه این رشته را در سطح کشور شاهد بود. یافته‌های تحقیق با پژوهش‌های سیدکریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱) و مظفری و همکاران (۱۳۹۱) مشابهت دارد (۱۰، ۸، ۷).

این تحقیق نشان داد در مجموع ۱۷ فرصت پیش روی صعودهای ورزشی کشور است که تعدادی از آنها عبارت‌اند از: امکان پخش مسابقات بین‌المللی این رشته از شبکه‌های تلویزیونی، امکان برقراری ارتباط علمی- ورزشی با مراکز پژوهشی داخلی و خارجی؛ امکان حضور تیم ملی در برخی مسابقات بین‌المللی و آسیایی، فرصت‌ها عبارت‌اند از: موقعیت‌هایی در خارج از سازمان که فواید و مزایای آنها مشخص است و در صورت اقدام سازمان می‌توان از این مزایا استفاده کرد. کمیته ملی المپیک نیز دارای فرصت‌هایی همچون جمعیت جوان و وجود استعدادهای سرشار، نقش ورزش در غرور ملی، دیدگاه مثبت مسئولان تراز اول کشور به ورزش قهرمانی، نیروهای متخصص و مجرب علوم ورزشی، افزایش توان مالی دولت، اقبال ملی و جهانی به بازی‌های المپیک، افزایش اقبال عمومی به‌ویژه بانوان به ورزش و علاقه‌مندی و تمایل فدراسیون‌های ورزشی برای توسعه روابط با کمیته ملی المپیک است. یافته‌های این پژوهش نشان داد صعودهای ورزشی کشور دارای فرصت‌های متنوعی در زمینه‌های گوناگون است. در صورت برنامه‌ریزی مناسب و توجه به این فرصت‌ها و با استفاده از قوت‌های درون این رشته متولیان امر قادر خواهند بود به رفع ضعف‌ها و کاهش یا از بین بردن ضعف‌ها اقدام کنند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات سیدکریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱) و مظفری و همکاران (۱۳۹۱) در زمینه فرصت‌های پیش رو همخوانی دارد (۷، ۸، ۱۰).

نتایج این پژوهش نشان داد ۱۸ تهدید پیش روی صعودهای ورزشی کشور است که وجود مشکلات همزمانی تمرین رشته‌های مختلف در سالن‌های چندمنظوره، آشنایی ناچیز معلمان ورزش مدارس با رشته صعودهای ورزشی، نبود نظام استعدادیابی و استعدادپروری این رشته در نظام آموزش و پرورش، و ... از آن جمله‌اند. تهدیدها عبارت‌اند از موقعیت‌هایی که بالقوه دارای نتایج زیانبارند و لازم است اقدامات لازم در مورد آنها بلافاصله صورت پذیرد، بنابراین به‌منظور جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور پویا و فعال مقابله کرد. خسروی‌زاده (۱۳۹۱) تهدیدات پیش روی کمیته ملی المپیک را فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور، فقدان نظام جامع

شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی در کشور، فقدان سیستم مناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان ورزش، جو و فضای رسانه‌ای ورزش کشور و فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای، فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور برمی‌شمارد (۴). به استناد یافته‌های این پژوهش موانع متعددی در مسیر توسعه پایدار رشته صعودهای ورزشی وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: آشنا نبودن متولیان ورزش آموزش و پرورش، نبود نظام استعدادیابی و استعدادپروری، کمبود منابع مالی، بی‌توجهی به اصل شایسته‌سالاری و...؛ ضروری است که برای حل مسائل یادشده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود استفاده شود. نتایج این تحقیق را پژوهش‌های سیدکریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱) و مظفری و همکاران (۱۳۹۱) تأیید می‌کنند (۱۰، ۸، ۷).

نتایج ماتریس ارزیابی عوامل درونی نشان داد صعودهای ورزشی ایران دارای نمره ۱/۸۷۱ (کمتر از متوسط ۲/۵) است و با توجه به شکل ۱ به لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای ضعف جدی و پایین‌تر از میانگین است. همچنین ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نشان می‌دهد این رشته به لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دارای نمره ۲/۴۶۴ (کمی کمتر از متوسط ۲/۵) است و مراجعه به شکل ۱ حاکی از ضعف متوسط این رشته ورزشی در عوامل بیرونی است. براساس ماتریس عوامل درونی و بیرونی (SWOT) رشته صعودهای ورزشی ایران در موقعیت WT قرار دارد. ایده‌آل‌ترین و مطلوب‌ترین موقعیت برای هر سازمانی قرارگیری در موقعیت SO است. در این وضعیت سازمان می‌تواند از تمامی نقاط مثبت و قوت، مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای دستیابی به حداکثر فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمانی، رسیدن به موقعیت SO از هر جایگاهی در ماتریس SWOT است. در صورتی که سازمان قادر باشد ضعف‌های خود را شناسایی کند و به رفع آنها بپردازد، حتی قادر است آنها را به قوت تبدیل کند. نتایج این پژوهش نشان داد موقعیت صعودهای ورزشی ایران به گونه‌ای است که از قوت‌ها و فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را نمی‌کند، بنابراین بیشتر استراتژی‌هایی که برای بهتر شدن وضعیت آن انتخاب می‌شود، باید از مجموعه استراتژی‌های تدافعی واقع در بخش WT، شامل مشارکت، کاهش، واگذاری و در نهایت انحلال باشد (۵). علاوه بر آن صعودهای ورزشی ایران می‌تواند با توجه به شرایط و در مقابله با انواع ضعف‌ها و تهدیدهای مختلف از استراتژی‌های ST، SO یا WO نیز استفاده کند.

به‌منظور تدوین راهبردهای صعودهای ورزشی ایران و برای شناسایی راهکارهای استفاده بهینه از قوت‌ها، حفظ و ارتقای آنها، دستیابی به فرصت‌های پیش رو و همچنین کاستن از ضعف‌های این رشته

ورزشی و کاهش اثرات تهدیدهای آن از روش تجزیه و تحلیل TOWS استفاده شد. براساس الگوی ماتریس TOWS و مقایسه دوجه دوی عوامل این الگو، و پس از تعدیل و ادغام راهبردهای حاصل شده از این ماتریس، در مجموع ۱۴ راهبرد اساسی و مهم شامل سه راهبرد OS، دو راهبرد OW، چهار راهبرد TS و پنج راهبرد TW برای این رشته ورزشی تدوین شد.

با بررسی راهبردهای به دست آمده از مرحله قبل، و استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، چهارده راهبرد حاصل شده اولویت بندی و مشخص شد افزایش تعداد مسابقات سالیانه، تدوین برنامه جامع بازاریابی و تشکیل کمیته تخصصی آن، تدوین نظام استعدادیابی، اعزام هدفمند به مسابقات بین المللی، مشارکت با آموزش و پرورش و وزارت علوم در برگزاری مسابقات از اولویت بالاتری نسبت به بقیه راهبردهای مورد نظر برخوردار است. این راهبردها به ترتیب اولویت در جدول ۲ قابل ملاحظه است. انتظار می رود با پرداختن به این راهبردها رشد و توسعه این رشته ورزشی امکان پذیر شود.

اگرچه استراتژی های هر سازمان می تواند با توجه به عوامل درونی و بیرونی خاص آن، ویژه همان سازمان باشد، برخی از راهبردهای این تحقیق با راهبردهای ارائه شده در سایر پژوهش ها از جمله نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱)، تدوین راهبردهای استراتژیک ورزش تکواندو (خبیری، ۱۳۹۱) و طراحی نظام جامع ورزش کشتی ایران (گودرزی و هنری، ۱۳۸۶) همخوانی دارد (۱۰، ۹، ۳) که بیانگر وجود مشکلات مشترکی در سطح ورزش کشور است و باید به صورت فراگیر توسط مدیران عالی ورزش کشور مورد توجه قرار گیرد.

در انجام این پژوهش محققان با محدودیتهایی روبه رو بودند که از جمله آنها می توان به نبود تعداد کافی نمونه های تحقیق که با موضوعات مدیریتی صعودهای ورزشی و مسائل و مشکلات آن آشنا باشند، عدم همکاری مسئولان صعودهای ورزشی کشور که امکان تدوین برنامه های عملیاتی برای اجرایی کردن راهبردهای حاصل شده از این تحقیق را امکان پذیر نکرد، و دشواری دسترسی به برنامه های استراتژیک در کشورهای مختلف اشاره کرد.

براساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می شود برای بهبود عملکرد تیم های ملی صعودهای ورزشی از متخصصان تغذیه، روان شناسی، بدنساز، ماساژور و ... استفاده شود. همچنین با برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی برای مسئولان هیأت های استان و شهرستان در سراسر کشور یا به صورت متمرکز، این مدیران با علوم روز مدیریت و برنامه ریزی در سازمان های ورزشی آشنا شوند. از سوی دیگر پیشنهاد می شود پژوهشگران محترم در تحقیقات آینده بر روی تدوین نظام جامع بازاریابی صعودهای ورزشی،

تعیین شاخص‌های استعدادیابی صعودهای ورزشی و مطالعه تطبیقی نظام آموزش مربیگری در ایران و کشورهای منتخب مطالعه کنند.

منابع و مأخذ

1. Aarabi M, Aghazadeh H, Nezamivand chegini H. [Strategic Planning Handbook (In Persian)]. 6th ed. Iran Cultural Studies. 2012.
2. Khabiri M, Memari Zh. [SWOT Analysis of Taekwondo in Iran (In Persian)]. Sports Management Studies Journal. 2012; 15: 13-30.
3. Alvani M. [General Management (In Persian)]. 33rd ed. Tehran: Ney Pub. 2008.
4. Khosravi Zadeh E, Hamidi M, Yadollahi J, Khabiri M. [Formulating Strategies and Determining the Strategic Position of the National Olympic Committee of Iran (In Persian)]. Management and Development of Sports. 2012; 1: 11-25.
5. David F.R. [Strategic Management (In Persian)]. 23rd ed. Translated by: Parsaeian A. & Aarabi M.; Iran Cultural Studies. 2012.
6. Physical Education Organization of Iran [The Strategic Document for Development of the Comprehensive Physical Education and Sports System (In Persian)]. Raad Samaneh Pub. 2002.
7. Seidkarimi A. [Studying the Status of Sports Schools in Iran and Designing the Strategic planning (In Persian)]. M.A. Thesis in Sports Management. Islamic Azad Uni. Karaj Branch. 2012.
8. Firouziyan A. [Evaluation of the Sport for All Situation in East Azarbaijan Province using SWOT Model and its Development Strategies (In Persian)]. M.A. Thesis in Sports Management. Islamic Azad Uni. Karaj Branch. 2012.
9. Goudarzi M, Honari H. [Design and Development of a Comprehensive System for Wrestling in Iran (In Persian)]. Journal of Research in Sport Sciences. 2007; 14: 33-54.
10. Mozafari S.A.A, Elahi A.R, Abbasi Sh, Ahadpoor H, Rezaei Z. [Strategies for the Development of Iran's Championship Sports System (In Persian)]. Sports Management Studies Journal. 2012; 13: 33-48.
11. Nazari R, Ehsani M, Hamidi M, Salari M. [Compilation and Introduction of Strategies of the Sports and Youth Department of Isfahan province through the David Model (In Persian)]. Tehran Uni. Journal of Sport Management. 6(1): 157-172.
12. Australian Sports Commission. Strategic plan 2011-2012 to 2014-2015. www.ausport.gov.au. 2011. P. 3-18.
13. International Federation of Sport climbing website. www.ifsc-climbing.org. 2014.
14. Khazaei Pour J, Jabari A, Asadi H. Providing a Model for Developing Sport Recreational Strategies and Evaluate its Effectiveness by Using a Combined Approach of SWOT, FUZZY Analytic Hierarchy Process and Structural Equation Modeling. Journal of Operational Research and its Applications; 2014. 10(4): 55-68.

-
15. Yang F, Qian C. Study on Sustainable Development of Sports Culture Industry in Hunan Province in the Perspective of the SWOT analysis. Journal of PLA Institute of Physical Education. African Journal of Business Management; 2013. 6(17): 5720-5724.