

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶

ص: ۶۱-۷۳

تبیین برنامه راهبردی ورزش شنای استان چهارمحال و بختیاری

حسن اسیوند^{۱*} - سید محمدحسین رضوی^۲ - آرام مرادی^۳ - عباس اسیوند^۴

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال، مازندران، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال، مازندران، ایران. ۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد

مبارکه، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۸/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۳/۰۱/۲۳)

چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر، تدوین و تبیین برنامه راهبردی ورزش شنای استان چهارمحال و بختیاری از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی ورزش شنای این استان بوده است. این تحقیق از نوع زمینه‌یابی بوده که به روش توصیفی تحلیلی و به شکل میدانی انجام گرفت. نمونه آماری این تحقیق را ۳۴ نفر از خبرگان شنای استان تشکیل می‌دهند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است که در چهار بعد قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی گردید. روایی صوری این پرسشنامه توسط تعدادی از اساتید دانشگاه و خبرگان شنای استان و همچنین پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرون باخ با میزان ۰/۷۶ مورد تأیید واقع شد. برای استخراج استراتژی‌ها از تحلیل SWOT و بری رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که ورزش شنای استان در وضعیت کنونی دارای ۵ قوت، ۸ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید است. در بخش قوت، گویه وجود مربیان و مدرسین ملی در استان، در بخش ضعف نبود استخرهای ویژه تمرین و مسابقات واترپلو و شیرجه بالاترین میزان اهمیت را دارا می‌باشند. همچنین نتایج بیانگر این است که موقعیت استراتژیک ورزش شنای استان در ماتریس داخلی و خارجی در وضعیت تهاجمی قرار داد. با استفاده از روش تحلیل ماتریس SWOT، ۵ استراتژی SO، ۴ استراتژی ST، ۴ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT و ۱۰ راهبرد ترکیبی SWOT جهت تبدیل نقاط ضعف به قوت و تهدید به فرصت، همچنین با کاهش اثر نقاط ضعف و تهدید و افزایش اثر نقاط قوت و فرصت برای توسعه ورزش شنای استان تدوین شده است.

واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، ورزش شنا، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب، تحلیل سوات، استان چهارمحال و بختیاری.

مقدمه

توجه به مزایای چون مفرح بودن شنا، توصیه‌های مذهبی و دینی (۱۴)، ایمن نمودن جان افراد در مواجهه با حوادث در آب این ورزش را به ورزشی مهم در زندگی افراد و عرصه ورزش بین‌المللی تبدیل نموده است (۵).

رشته شنا در جایگاه دوم رشته‌های مدال‌آور المپیک قرار دارد که متشکل از رشته‌های شنای کرال سینه، کرال پشت، قورباغه، پروانه، رشته‌های مختلط انفرادی، مختلط امدادی، امدادی سبک آزاد، ماراتنو شنای موزون^۱ (مختص زنان) است و مدال‌های بسیاری در آن توزیع می‌گردد (۹). شنا یکی از رشته‌های پربیننده و پرطرفدار در المپیک پس از دو میدانی به شمار می‌رود؛ اما کشور ما علیرغم توصیه‌های دینی و مذهبی و علاقه شدید مردم به این ورزش جایگاه مناسبی در آسیا و جهان ندارد و هنوز نتوانسته حتی یک مدال از این رشته در المپیک کسب نماید. لذا باید در این راستا گام‌های اساسی از طرف دولت و فدراسیون و رسانه‌ها برداشته شود (۲).

ورزشکاران کشور در رشته شنا با سابقه طولانی و دیرپا بودن فدراسیون این رشته (از سال ۱۳۲۵)، تاکنون حتی یک مدال نیز از رویدادهای رسمی و معتبر (قهرمانی آسیا، قهرمانی جهان، بازی‌های آسیایی، بازی‌های المپیک، رقابت‌های دانشجویان جهان) کسب نکرده‌اند که این خود گویای ناموفق بودن آن و به نوعی وجود مشکل و چالشی در آن است، به گونه‌ای که میردار (۱۳۸۱) نشان داد که مقایسه‌ی نتایج رکوردشنای مردان ایران با رکوردهای گروه‌های سنی مختلف مردان آسیا و جهان حاکی از تفاوتی معنی‌دار بین رکوردهای آن‌هاست. این نشان می‌دهد که گاهی رکورد مردان ایران حتی از نتایج نوجوانان ۱۲ - ۱۱ سال آسیا و نیز زنان آسیا به مراتب ضعیف‌تر است (۱۲).

تاریخچه شنا به‌عنوان یک ورزش در ایران، بسیار کوتاه است و به‌طور کلی هم این رشته از ورزش به نسبت دیگر رشته‌ها در کشور ایران چندان پیشرفتی حاصل نکرده است. درحالی‌که به جهت موقعیت جغرافیایی ایران که در شمال و جنوب کشور به دریا متصل است و هم به جهت تأکیدات مذهبی، می‌بایستی این ورزش را مورد توجه قرار می‌دادند (۸).

بر سیاست‌گذاران ورزش ایران پوشیده نیست که راه رسیدن به سکوی بازی‌های آسیایی تنها با اتکا به مدال‌آوری ورزش‌های پایه نظیر شنا، دوومیدانی، ژیمناستیک و رشته‌های پر مدالی مانند شمشیربازی، تیراندازی، قایقرانی، بوکس و ... امکان‌پذیر است و برای تحقق این هدف بزرگ‌گرمی جز برنامه‌ریزی، توجه و سرمایه‌گذاری در این رشته‌ها نبوده و نیست (۷).

در این میان به نظر می‌رسد دو میدانی و تا حدودی تیراندازی راه خود را در مدال‌آوری بازی‌های آسیایی و المپیک پیدا کرده‌اند، اما ورزش ایران در دیگر رشته‌های پر مدال مانند شنا سهمی ندارد و تنها نظاره‌گر مدال‌آوری دیگر کشورهاست. در جمع ورزش‌های پرمدال سه رشته شنا، شیرجه و واترپلو در بخش مردان با حدود ۷۸ مدال طلا، نقره و برنز که ۲۶ مدال آن طلاست که با اتکا به آن می‌توان به سه قدرت برتر ورزش آسیا در بازی‌های آسیایی تبدیل شد (۴).

رشته‌های تیمی پرهیاهو و پرهزینه‌ای نظیر فوتبال، بسکتبال، والیبال، هندبال و ... با تمامی تبلیغاتی که پیرامون آن‌ها وجود دارد، در سید مدالی بازی‌های آسیایی سهم آن‌ها تنها یک مدال است و این در حالی است که دوومیدانی با ۱۲۰ مدال، شنا با ۶۰ مدال، ژیمناستیک با ۵۰ مدال، شمشیربازی با ۴۸ مدال از تنوع مدالی بالایی برخوردارند و ارتقا جایگاه ورزش ایران تنها با مدال‌آوری در این رشته‌ها امکان‌پذیر خواهد بود (۲).

1. Synchronized Swimming

حمایت از این استعدادها، افزایش سطح کیفی مربیگری مربیان، برگزاری مسابقات داخلی و بین‌المللی در سطح کیفی مطلوب، از راهکارهای این کشور در توسعه شنا و موفقیت در عرصه‌های جهانی است (۱۵ و ۱۹).

انجمن شنای استرالیا (۱۹۸۸) نیز مشکلات پیش روی شنای استرالیا را در قرار نگرفتن تسهیلات مناسب شنا در مدارس، هزینه‌های بالای مربیان، عدم ارتباط بین بخش خصوصی و دولتی، تک‌ستاره پروری، سیاست‌گذاری جزیره‌ای و عدم توزیع نابرابر امکانات و استخرهای شنا و عدم توجه به توسعه راهبردی شنا و امثال آن می‌دانند (۹).

کشور انگلستان با یک دید کلان و برنامه بلندمدت برای ادوار مختلف المپیک برنامه استراتژیک تدوین نموده است. از سال ۱۹۹۸ این کشور برای المپیک ۲۰۰۸ چینو از ۲۰۰۸ چین تا ۲۰۱۲ لندن و اکنون برای ۲۰۱۶ ریودوژانیرو برزیل و در هر دوره میزان موفقیت‌های این کشور افزایش داشته است.

چشم‌انداز انگلستان برای رسیدن به بهترین ملت در ورزش شنا تا سال ۲۰۲۰ هدف‌گذاری شده است. به تعدادی از استراتژی‌های این کشور اشاره می‌کنیم: آموزش در سطح جهانی با به‌کارگیری مربیان تراز اول دنیا، ایجاد مراکز متمرکز علمی و عملی مختص رشته شنا (شنا، شیرجه، واترپلو)، کاهش هزینه‌ها با بهره‌گیری از نیروهای داوطلب متخصص، میزبانی مسابقات درجه اول شنا در جهان، حضور چندین انگلیسی در فینا در پست‌های مختلف و استعدادیابی در سطح وسیعی از بریتانیا (۹ و ۱۶ و ۱۸).

ضعف و سوء مدیریت تا کنون عاملی پایدار در ورزش شنای ایران بوده است، به‌گونه‌ای که توکلی (۱۳۸۵) عدم آشنایی مسئولان و متصدیان فدراسیون شنا با دانش روز مدیریت و به‌ویژه مدیریت ورزشی، عدم واقع‌نگری، عدم برنامه‌ریزی بلندمدت، عدم ایجاد تحولات بنیادین در

رضوی وهمکاران در سال ۹۱ در تحقیقی با عنوان بررسی موانع و چالش‌های توسعه ورزش شنا در ایران به داشتن برنامه و برنامه‌ریزی در فدراسیون و هیئت‌های ورزشی به عنوان مهم‌ترین عامل توسعه ورزش شنا تأکید نموده و نبود برنامه‌ریزی بلند مدت و راهبردی را مهم‌ترین چالش ورزش شنا کشور عنوان نموده‌اند. (۵).

ورزش‌های پایه نظیر شنا بستر مناسبی را برای رشد سایر رشته‌ها فراهم می‌کنند و می‌توانند نقش ویژه‌ای در مدال‌آوری و ارتقا جایگاه ورزش ایران در بازی‌های آسیایی و المپیک داشته باشند. باید برای موفقیت در رشته شنا برنامه‌ریزی صحیح و بلندمدت داشته باشیم، استعدادیابی مناسب در کنار برنامه‌ها و چشم‌اندازهای بلندمدت و بهره‌گیری از امکانات موردنیاز می‌تواند شنا را به مدال‌آوری نزدیک کند. (۳).

برای رسیدن به هدف باید برنامه داشت و امروزه مهم‌ترین اولویت وزارت ورزش و جوانان توسعه و ترویج ورزش‌های پایه و مادر نظیر شنا، دوومیدانی و ژیمناستیک است چرا که رشد این ورزش‌ها به سایر رشته‌ها هم کمک می‌کند. کشورهای پیشرفته در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک گام‌های اساسی برداشته‌اند و تمام کشورهای صاحب‌نام در عرصه جهانی دارای برنامه راهبردی و مدون هستند که به تعدادی از آن‌ها از جمله استرالیا، انگلستان اشاره می‌نماییم.

چشم‌انداز کشور استرالیا در ورزش شنا رسیدن به قوی‌ترین ملت در ورزش شنا هدف‌گذاری شده است. استرالیا چهار اولویت استراتژیک را به عنوان ستون ورزش شنا شناسایی کرده است که بر اساس آن ۱. تمرکز بر عملکرد در سطح بالا ۲. توسعه ورزش شنا ۳. توسعه کسب‌وکار در این رشته ۴. توسعه نیروهای داوطلبی است. لذا در این راستا به رشد نخبگان برای حفظ جایگاه استرالیا در شنای جهان، شناسایی استعدادهای نخبه،

آن‌ها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین‌شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آن‌ها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد (۱۷).

امروزه فعالیت‌های اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌دهند. همه این سازمان‌ها در محیطی متلاطم و بازاری به‌شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکت‌ها در بازار رقابت جهانی بوده و می‌تواند آن‌ها را سرپا نگه دارد. به خاطر تفاوت‌های موجود بین سازمان‌های بزرگ و کوچک در زمینه‌های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز در آن‌ها متفاوت است. در این مقاله درصدد شناسایی این تفاوت‌ها در راستای کمک به برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک است تا از این طریق بخش عمده‌ای از موفقیت آن‌ها در بازار رقابتی رقم بخورد (۱).

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگی‌های زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد، به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود، منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را با

ورزش‌شنای کشور و عدم به کارگیری مربیان مناسب و طراز اول را از موانع توسعه رشته شنا در ایران می‌خواند (۲). در عرصه کمبود تجهیزات و اماکن نیز کارگر و همکاران (۱۳۸۳) در تحقیق خود اظهار داشتند که تعداد استخرهای کشور پاسخ نیازهای شنای قهرمانی را نمی‌دهد و بیشتر استخرهای کشور تنها جنبه تفریحی دارند. همچنین استخرهای کشور به خوبی در نقاط مختلف توزیع نشده است. در این تحقیق آمده است که نزدیک به نیمی از استخرهای کشور روباز بوده که عملاً امکان استفاده از آن‌ها در فصول سرد سال وجود ندارد (۱۰). در بیان ضعف استعدادیابی رشته‌ی شنا در ایران، گائینی و همکاران (۱۳۸۴) در تحقیق خود نشان دادند که سیستم استعدادیابی مناسبی در شنای ایران وجود نداشته و تقریباً هیچ‌یک از شناگران زنده کشور بر اساس شاخص‌های استعدادیابی به این رشته هدایت نشده‌اند. متأسفانه نه فدراسیون و نه هیچ‌یک از هیئت‌ها استانی هنوز برنامه مدون و استراتژیکی برای رشد و توسعه این رشته تدوین ننموده‌اند فقط در سال‌های گذشته و سال جاری عنوان نموده‌اند که در کارگروه‌های کاری تدوین برنامه راهبردی فدراسیون و بعضی از استان‌ها را در دست اقدام دارند (۱۱).

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی، تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آن‌ها سود می‌برد یا به

کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان، اساتید دانشگاهی استان و معلمین متخصص در امر ورزش شنا بوده است. تعداد نمونه ۳۴ نفر در دسترس از این جامعه بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مطالعه مقالات و مبانی نظری مرتبط، جستجو در اینترنت و مصاحبه با خبرگان و اساتید استفاده شده است.

ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است که در چهار بعد قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی گردید. پس از مطالعه مقدماتی و مصاحبه با تعدادی از این خبرگان، پرسشنامه مقدماتی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش شنا استان استخراج گردید. سپس پرسشنامه توسط متخصصان هیات شنا استان و خبرگان بازنگری شد. پرسشنامه در دو بخش اطلاعات فردی و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش شنا استان تدوین شد و در چهار قسمت نقاط قوت (۵ سؤال)، نقاط ضعف (۸ سؤال)، نقاط فرصت (۹ سؤال) و نقاط تهدید (۷ سؤال) و برای هر سؤال ضریب اهمیت از بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، بسیار کم تکثیر و در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت. روایی صوری این پرسشنامه توسط ۵ نفر از اساتید دانشگاه مرتبط با موضوع تحقیق و ۵ نفر از مسئولین امر مورد تأیید واقع شد.

پایایی پرسشنامه نیز از طریق آلفای کرون باخ ۰/۷۶ به دست آمد. برای استخراج استراتژی‌های WO، ST، SO، WT از تحلیل SWOT باماتریس ارزیابی درونی و بیرونی و ماتریس داخلی و خارجی و برای رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از آزمون فریدمن استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های تحقیق به ترتیب در سه بخش: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه شنا استان چهارمحال و بختیاری، تجزیه و تحلیل SWOT برای تعیین استراتژی‌های شنا

محیط تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می‌کند تا به آینده دلخواه خود برسد، چارچوبی به وجود می‌آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان در آن چارچوب می‌تواند به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می‌کند تا به روندها، اتفاقات، چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ دهد (۲۰).

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود. لذا محققین در استان چهارمحال و بختیاری بر آن‌اند تا با تدوین یک برنامه راهبردی و استراتژیک از مزایای این نوع برنامه‌ریزی بهره‌مند و ورزش شنا این استان را به استان‌های تراز اول کشور نزدیک نموده و در مسابقات جهانی و المپیک توان رقابت داشته باشند.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر با توجه به موضوع و اهداف، از نوع مطالعات استراتژیک و زمینه‌یابی بوده که به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان شنا استان از جمله رئیس، نائب رئیس، دبیر، اعضا، مربیان و داوران هیات شنا، مسئولین قبلی و فعلی در سایر هیئت‌های آبی استان، معاونین و

در بین گویه‌های موجود در بخش تهدیدهای ورزش شنا عامل لغو قانون در اختیار بودن استخرهای شنا برای هیئت‌های شنا بیشترین تأثیر و اهمیت را دارا است و همچنین گویه عدم ثبات در مدیریت اداره کل استان چهارمحال و بختیاری کمترین تأثیر و اهمیت را دارا است.

نحوه طراحی جدول IFE (تعیین تأثیر عوامل استراتژیک داخلی)

الف. عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمودیم، به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) اختصاص داده شد، سپس وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به محور ذیل مشخص نمودیم. همان‌گونه که در شکل نشان داده شده است، نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت کردند و نقاط قوت نیز فقط نمرات ۳ و ۴ را می‌توانند به خود بگیرند.

استان و تدوین استراتژی‌های لازم ورزش شنا استان دسته‌بندی گردید.

در بین گویه‌های موجود در بخش نقاط قوت ورزش شنا عامل وجود مربیان و مدرسین ملی در استان بیشترین تأثیر و اهمیت را دارا است و همچنین گویه وجود استعدادهای مطلوب در سطح استان کمترین تأثیر و اهمیت را دارا است.

در بین گویه‌های موجود در بخش نقاط ضعف ورزش شنا عامل محدودیت منابع مالی بیشترین تأثیر و اهمیت را دارا است و همچنین گویه عدم وجود داوران ملی در سطح استان کمترین تأثیر و اهمیت را دارا است.

در بین گویه‌های موجود در بخش فرصت‌های ورزش شنا عامل تغییر نگاه دولت به برنامه مداری بیشترین تأثیر و اهمیت را دارا است و همچنین گویه داشتن ماهیت دینی و توصیه‌های شرعی به این رشته کمترین تأثیر و اهمیت را دارا است.

نمره	۴	۳	۲	۱
وضع موجود	خیلی قوی	قوی	ضعیف	خیلی ضعیف

سازمان از نظر عوامل درونی من حیث‌المجموع دارای قوت است.

اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث‌المجموع دچار ضعف است و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که

جدول ۱. تعیین تأثیر عوامل استراتژیک داخلی (جدول IFE سازمان)

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
S1. وجود نیروی متخصص و توانمند در ارکان هیئت	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
S2. درآمدزایی از طریق کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مربیگری و داوری	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
S3. وجود استعدادهای ناب در سطح استان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
S4. وجود مربیان و داوران جوان	۰/۱۲	۴	۰/۴۸
S5. وجود مربیان و مدرسین ملی در استان	۰/۱۳	۴	۰/۵۲

ادامه جدول ۱. تعیین تأثیر عوامل استراتژیک داخلی (جدول IFE سازمان)

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
۰/۰۶	۱	۰/۰۳	۶. عدم وجود شنا گران ملی پوش در سطح استان
۰/۲۶	۲	۰/۱۳	۷. ناتوانی در جذب پشتیبان‌ها و خیرین
۰/۰۴	۱	۰/۰۲	۸. عدم وجود داوران ملی در سطح استان
۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۹. محدودیت منابع مالی
۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۱۰. عدم توزیع مناسب داوران و مربیان در سطح استان
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱۱. نداشتن ساعات کافی و مناسب جهت تمرین گروه‌ها
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱۲. عدم وجود امکانات بدن‌سازی در کنار استخرهای استان و همچنین بدن‌سازهای تخصصی این رشته
۳/۱۹		۱	مجموع

کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. امتیاز ۴ نشان می‌دهد که سازمان در میان نهادهای مشابه دارای موقعیتی برجسته است، به عبارت دیگر نشان‌دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها است. امتیاز ۱ هم نشان می‌دهد که استراتژی‌های موزون سازمان در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است.

نحوه طراحی جدول EFE تعیین تأثیر عوامل استراتژیک خارجی

پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه فهرستی از این عوامل، آن‌ها را به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تفکیک نمودیم. به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین یکتا چهار بر حسب میزان تطابق سازمان با فرصت‌ها و تهدیدها درج گردید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های

جدول ۲. تعیین تأثیر عوامل استراتژیک خارجی (جدول EFE سازمان)

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۱. درآمدزا بودن این رشته‌ی ورزشی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۲. داشتن ماهیت اجتماعی این رشته (مقبولیت در تمام آحاد جامعه)
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۳. همکاری هیئت با اداره کل ورزش و جوانان و فدراسیون
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۴. داشتن ماهیت دینی و توصیه‌های شرعی به این رشته
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۵. جذابیت شنا، مفرح ولذت بخش بودن این رشته
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۶. همکاری هیئت‌های شهرستان با هیات استان
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۷. تغییر نگاه دولت به برنامه مداری
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۸. توسعه فرهنگ ورزش کردندر جامعه

ادامه جدول ۲. تعیین تأثیر عوامل استراتژیک خارجی (جدول EFE سازمان)

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک خارجی	
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۹. ساخت چند استخر جدید در استان	O9
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱. شناخت ناکافی مسئولان سیاسی استان از وضعیت هیات شنا	T1
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۲. نیاز داشتن سرمایه بالا برای سرمایه‌گذاری در این رشته	T2
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳. عدم ثبات در مدیریت اداره کل استان	T3
۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۴. عدم ثبات در مدیریت ادارات شهرستان‌های استان	T4
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۵. تغییر سلیقه‌ای رؤسای هیات‌های شهرستان‌ها به وسیله مدیران شهرستان‌ها	T5
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۶. لغو قانون در اختیار بودن استخرهای شنا برای هیات‌های شنا	T6
۰/۲	۲	۰/۱	۷. عدم همکاری متخصصین با یکدیگر در استان	T7
۲/۸۱		۱		مجموع

تجزیه و تحلیل SWOT برای تعیین استراتژی‌های

شنا استان

با توجه به جدول شماره ۳ نتایج نشان داد، مجموع نمرات ماتریس داخلی بیشتر از ۲/۵ است که حاکی از آن است که شنا استان از بعد داخلی دارای نقطه قوت است.

به عبارت دیگر نقاط قوت بر نقاط ضعف برتری دارد. همچنین مجموع نمرات ماتریس خارجی بیشتر از ۲/۵ است که حاکی از آن است که شنا استان از بعد خارجی دارای فرصت است و فرصت‌ها بر تهدیدات برتری دارد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

۱	۲/۵	۲/۸۱	۴
استراتژی‌های محافظه کارانه		SO استراتژی‌های تهاجمی	۳/۱۹
استراتژی‌های تدافعی		استراتژی‌های رقابتی	۲/۵
			۱

آن نشانگر یک دسته استراتژی است، به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می‌گردد

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دوبعدی است که هر یک از چهار نواحی

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دوبعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی است. به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می‌گردد، این استراتژی‌ها عبارت‌اند از:

• راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه ۱) (استراتژی‌های SO).

• راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (ناحیه ۲) (استراتژی‌های ST).

• راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود در سازمان (ناحیه ۳) (استراتژی‌های WO).

• راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه ۴) (استراتژی‌های WT).

که با توجه به‌قرارگیری وضعیت هیات شنا این استراتژی عبارت است از: راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه رنگی استراتژی‌های SO). به بیان ساده اینکه باید مسئولین شنای استان با استفاده از نقاط قوت موجود در استان و بهره‌گیری از فرصت‌ها موجب کاهش ضعف‌های این ورزش و کاهش اثر تهدیدات پیش رو گردند.

تدوین استراتژی‌های لازم ورزش شنای استان

با استفاده از روش تحلیل ماتریس SWOT، ۵ استراتژی SO، ۴ استراتژی ST، ۴ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT جهت تبدیل نقاط ضعف به قدرت و تهدید به فرصت و یا کاهش نقاط ضعف و تهدید و افزایش اثر نقاط قوت و فرصت برای توسعه شنای استان تدوین شده است؛ که در جدول شماره ۴ آورده شده است.

پس‌ازاینکه عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آن‌ها از غیرکلیدی تمیز داده شد، زمان انتخاب و پیشنهاد استراتژی‌ها فرا می‌رسد.

جدول تجزیه و تحلیل SWOT

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O)	ناحیه ۱ استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	ناحیه ۲ از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO)
فهرست تهدیدها (T)	ناحیه ۳ استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	ناحیه ۴ به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)

جدول ۴. تجزیه و تحلیل SWOT و تدوین راهبردهای ترکیبی SWOT

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
عوامل محیطی	<p>۱. وجود نیروی متخصص و توانمند در ارکان هیئت</p> <p>۲. درآمدزایی از طریق کلاس‌های آموزشی و دوره‌های مربیگری و داوری</p> <p>۳. وجود استعداد‌های ناب در سطح استان</p> <p>۴. وجود مربیان و داوران جوان</p> <p>۵. وجود مربیان و مدرسین ملی در استان</p>	<p>۱. عدم وجود شناگران ملی‌پوش در سطح استان</p> <p>۲. ناتوانی در جذب پشتیبان‌ها و خیرین</p> <p>۳. عدم وجود داوران ملی در سطح استان</p> <p>۴. محدودیت منابع مالی</p> <p>۵. عدم توزیع مناسب داوران و مربیان در سطح استان</p> <p>۶. نداشتن ساعات کافی و مناسب جهت تمرین تیم‌ها</p> <p>۷. عدم وجود امکانات بدن‌سازی در کنار استخرهای استان و همچنین بدن‌سازهای تخصصی این رشته</p> <p>۸. نبود استخرهای ویژه واترپلو و شیرجه و استخر مخصوص مسابقات</p>
فرصت‌ها (O)	<p>ناحیه ۱:</p> <p>استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت راهبردهای (SO)</p> <p>۱. بهره‌گیری از نیروهای متخصص برای افزایش درآمدزایی در این رشته ورزشی</p> <p>۲. بهره‌گیری از نیروی‌های متخصص و مزیت اجتماعی رشته شنا در جهت توسعه بیشتر</p> <p>۳. استفاده از نیروی متخصص برای همکاری با هیئت‌های شهرستان</p> <p>۴. درآمدزایی از طریق کلاس‌های مربیگری با استفاده از ماهیت اجتماعی این رشته ورزشی</p> <p>۵. درآمدزایی از طریق برگزاری کلاس‌های مربیگری با بهره‌گیری از همکاری هیئت‌های شهرستان</p>	<p>ناحیه ۲:</p> <p>از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO) راهبردهای O-W</p> <p>۱. برطرف کردن عدم وجود ملی‌پوش‌ها استفاده از درآمدزا بودن این رشته ورزشی</p> <p>۲. برطرف کردن عدم وجود داوران ملیبا استفاده از ماهیت اجتماعی این رشته ورزشی</p> <p>۳. توانایی جذب پشتیبان و خیرین با توجه به ماهیت اجتماعی این رشته ورزشی</p> <p>۴. توانایی جذب پشتیبان و خیرین با توجه به همکاری دیگر سازمان‌ها</p>
فهرست تهدیدها (T)	<p>ناحیه ۳:</p> <p>استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST) راهبردهای S-T</p> <p>۱. استفاده از نیروهای متخصص برای افزایش شناخت مسئولان سیاسی</p> <p>۲. استفاده از نیروهای متخصص برای پایین آوردن سرمایه‌گذاری در این رشته ورزشی</p> <p>۳. استفاده از درآمدزایی کلاس‌های آموزش شنا برای پایین آوردن سرمایه‌گذاری در این رشته ورزشی</p> <p>۴. استفاده از درآمدزایی کلاس‌های مربیگری برای پایین آوردن سرمایه‌گذاری در این رشته ورزشی</p>	<p>ناحیه ۴:</p> <p>به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT) راهبردهای T-W</p> <p>۱. افزایش تعامل میان متخصصین در استان در جهت تقویت ورزش شای استان در سطح ملی</p> <p>۲. تعامل و رایزنی با مسئولان سیاسی استان در جهت کسب بودجه‌های لازم جهت توسعه ورزش شنا در استان</p> <p>۳. رایزنی با مسئولان شرکت‌ها و سایر پشتیبان‌های موجود در استان جهت همکاری</p> <p>۴. توسعه فرهنگ ثبات مدیریتی در استان با توجه به اثرات و فواید ثبات مدیریتی در سازمان‌ها بالأخص در ورزش</p>

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه گرفت حضور و وجود مربیان و مدرسین و اساتید این رشته یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در پیشرفت این رشته ورزشی به حساب می‌آید چرا که بدون حضور اساتید و خبرگان امکان برنامه‌ریزی با رویکرد علمی و مدرن جهت دستیابی به نتایج ملی و بین‌المللی غیرممکن خواهد بود. این نتایج با تحقیقات رضوی و همکاران (۱۳۹۱) و توکلی (۱۳۸۲) و مستندات فدراسیون شنا (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در تحقیقات آن‌ها به روشنی به نقش مربیان خبره و ملی اشاره شده است. لذا باید در جهت رشد و تقویت این رشته در استان از مربیان ملی و بین‌المللی و خبره و مدرسین و اساتید دانشگاه به شکل مدون و برنامه‌ریزی شده‌ای استفاده نمود. همچنین باید به وجود و حضور نیروی‌های متخصص و توانمند در ارکان هیئت شنای استان توجه بیشتری نمود و وضعیت مناسب فعلی را بازمه ارتقاء بخشید.

محدودیت منابع مالی یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر توسعه این ورزش است، لذا باید با برنامه دقیق از حداقل منابع حداکثر استفاده را نمود و راهکارهای افزایش را جستجو و عملیاتی نمود. صانعی (۱۳۸۰) در تحقیق خود دریافت که هیچ عدالتی در توزیع و توزین بودجه کشور رعایت نمی‌شود بسیاری از رشته‌ها از جمله شنا با دریافت بودجه‌ای اندک نمی‌توانند نیازها و خواسته‌های خود را اجرا کنند. از سوی دیگر رشته‌هایی چون فوتبال بالغ بر ۱۰۰ میلیارد تومان در سال از منابع دولتی هزینه می‌کنند و این در حالی است که رشته‌های پر مدال المپیک مانند دوومیدانی و شنا بیش از یک میلیارد دریافت نمی‌کنند، یعنی چیزی کمتر از یک درصد. پس چگونه می‌توان انتظار موفقیت از این رشته‌ها در المپیک داشت. لذا با توجه به مطالب عنوان‌شده باید در استان

برای کسب بودجه‌های مورد نیاز برنامه مدون داشت تا بتوان مسئولین سیاسی استان را برای این موضوع متقاعد نمود و در جلسات بودجه‌ریزی اداره کل ورزش و جوانان و کارگروه‌های استانداری از بودجه مورد نیاز بهره‌مند شد. نتایج به‌دست‌آمده با نتایج تحقیقات رضوی و همکاران (۱۳۹۱) و صانعی (۱۳۸۰) همخوانی دارد.

نبود برنامه مدون و راهبردی یکی دیگر از عواملی بود که در نتایج تحقیق به‌عنوان اهم از طرف خبرگان به آن توجه شده است. رضوی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان چالش‌های فرا روی ورزش شنا عدم وجود برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی در این ورزش را مهم‌ترین چالش فرا روی این رشته خوانده‌اند. حاجی احمدی (۱۳۸۰) رشد موزون و هماهنگ هر سیستم و فرایند را مستلزم داشتن تفکر بلندمدت و استراتژیک در چشم‌انداز مناسب می‌داند که بی‌توجهی به این امر پیامدهای ناگوار به دنبال خواهد داشت، یافته‌های تحقیق با نظرات توکلی (۱۳۸۲)، نظری (۱۳۹۲) و مستندات فدراسیون شنا همخوانی دارد.

در بودجه سال‌های ۱۳۹۰، ۱۳۸۹ و ۱۳۹۱ که توسط دولت ابلاغ گردید استخرهای شنای شهرستان‌های کمتر توسعه‌یافته وزیر یک صد هزار نفر جمعیت در اختیار هیئت‌های شنای استان‌ها و شهرستان‌ها قرار گیرد واز درآمد مازاد آن، هیئت‌ها بتوانند برنامه‌ها و راهبردهای مورد نظر خود را عملیاتی نمایند که این موضوع دغدغه‌های هیئت‌های شنا را بسیار کاهش می‌داد و بودجه مناسبی رادراختیار آن‌ها قرار می‌دهد.

این موضوع یکی از نقاط قوت هیئت‌های شنا است، اما اکنون به تهدیدی تبدیل شده که می‌طلبد دولت و مجلس محترم برای ادامه روند گذشته اقدامات فوری انجام دهند. چراکه در اختیار بودن استخرهای شنا برای هیئت‌های شنا از دو جنبه: اولاً ساعات کافی و مناسب در اختیار

۴. افزایش تعامل با نهادهای سیاسی و آموزشی خصوصاً آموزش و پرورش.
۵. توسعه منابع مالی، بهره‌برداری از فرصت‌های بازاریابی
۶. تعامل و همکاری با شرکت‌های تجاری و سایر پشتیبان‌های علاقه‌مند به ورزش شنا.
۷. توسعه پژوهش و تحقیق در تمامی عرصه‌های شنا (آموزش، تغذیه، بدن‌سازی، روانشناسی، مدیریت و ...).
۸. افزایش تجهیزات آموزشی، کمک‌آموزشی و بدن‌سازی در تمامی استخرهای استان.
۹. توسعه مسابقات در استان و شرکت در مسابقات برون‌استانی.
۱۰. تقویت هیات‌های شنا استان و شهرستان‌ها به کمک متخصصین ورزشی خصوصاً دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی.
۱۱. بررسی وضعیت ورزش شنا استان با سایر استان‌ها به شکل مستمر.
- هیئت‌ها قرار می‌گیرد و دوماً بودجه کافی برای هیئت‌های شنا فراهم می‌نماید می‌تواند به توسعه این رشته کمک شایانی نماید.
- کارگر و همکاران (۱۳۸۳) ضمن برشمردن نقش اماکن ورزشی در قهرمان‌پروری بر این عقیده‌اند که اماکن ورزشی کشور دارای جایگاه مناسب و شایسته‌ای نیست. این امر به‌ویژه در مورد استخرهای شنا صادق است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق و با توجه به راهبردهای ترکیبی SWOT به ذکر چند پیشنهاد بسنده می‌شود.
۱. استعدادیابی جامع با بهره‌گیری از طرح سبح (شنا دانش آموزان کلاس سوم ابتدائی) و امکانات پایگاه‌های قهرمانی استان.
۲. افزایش و تقویت نیروهای متخصص و توانمند در ورزش شنا استان.
۳. افزایش تعداد ورزشکاران حرفه‌ای در ورزش شنا استان با افزایش تعداد کلاس‌های آموزشی.

منابع و مآخذ

۱. آقازاده، هاشم (۲۰۰۴). تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها. مدیریت راهبردی، ماهنامه تدبیر. سال پانزدهم، شماره ۱۴۷. صص ۲۹-۲۳
۲. توکلی، بهرام (۱۳۸۲). نقدی بر برنامه‌های فدراسیون شنا؛ مصاحبه با روزنامه همشهری، چهارشنبه ۲۲ مرداد ۱۳۸۲ شماره ۳۱۳۵
۳. حرکت استراتژیک اماکن آبی (۱۳۹۲). راهنمای سرمایه‌گذاری در صنعت باشگاه‌های ورزشی و تندرستی، ماهنامه دنیای شنا، شماره ۴۷ صص ۱۱-۶
۴. حسینی، سیدشاهو. حمیدی، مهرزاد. قربانیان رجبی، آسیه. سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۲). شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن. نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران. شماره ۲ دوره پنجم صفحه ۲۹-۵۴
۵. رضوی، سیدمحمدحسین. فیروزی، منصور. فرزاد، فرزاد (۱۳۹۱). «بررسی موانع چالش‌های توسعه ورزش شنا در ایران» پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۲(۴)، ۱-۱۲
۶. سایت رسمی فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو: www.irsf.ir

۷. صانعی، سعید (۱۳۸۰). عدالت کور در ورزش قهرمانی از منظر حقوقی؛ خلاصه مقالات دومین کنگره‌ی دانشگاهی آسیا. تهران، دانشگاه تربیت مدرس. صص ۴۱-۳۳
۸. عزیز ابراهیم، مهناز. علیجانی، بهلول (۱۳۹۲). ارزیابی شرایط مناسب برای فعالیت شنا در سواحل استان گیلان. فصلنامه پژوهش‌های جغرافیای طبیعی. شماره ۸۴ صص ۴۲-۳۹
۹. فیروزی، منصور. رضوی، سید محمدحسین. فرزاد، فرزاد (۱۳۹۱). «بررسی چالش‌ها و مشکلات رشته‌های مدال‌آور، دو و میدانی، قایقرانی و شنا» پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۱۵ صص ۶۶-۳۷
۱۰. کارگر، غلامعلی. گودرزی، محمود. اسدی، حسن. هنری، حبیب (۱۳۸۳). تحلیل وضعیت اماکن ورزشی کشور و تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه خبرگان و ارائه مدل بهره‌وری. نشریه حرکت، شماره ۲۸، صص ۱۵۶-۱۴۹
۱۱. گائینی، عباسعلی. اراضی، حمید. معماری، ساحل. لاری، فرهاد (۱۳۸۴). ارتباط بین ویژگی‌های پیکر سنجی شناگران مرد زنده کشور با عملکرد سرعتی و استقامتی آن‌ها. نشریه پژوهش در علوم ورزشی شماره ۳ (۷) صص ۵۸-۴۵.
۱۲. میردار، شادمهر (۱۳۸۱). مطالعه طولی ویژگی‌های سنی و عملکردی شناگران تیم ملی ایران در مقایسه با شاخص‌های قاره‌ای و بین‌المللی. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره اول، بهار ۱۳۸۱، صص ۶۵-۸۰
۱۳. نظری، وحید. رضوی، سیدمحمدحسین. حسینی، عماد. (۱۳۹۲). «تبیین استراتژی والیبالی ساحلی ایران» پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۳(۵)، صص ۹۰-۷۳
۱۴. نیکوبخت، محمد (۱۳۸۰). تربیت‌بدنی در آینده فرهنگ و ادبیات ایران. چاپ اول، تهران، مرکز انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه شهید بهشتی به سفارش پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. صص ۷۳-۶۴
15. Alder, J. and T. Ward (2001). "Australia's oceans policy: Sink or swim?" The Journal of Environment & Development 10(3): 266-289.
16. British swimming strategic plan (2009-2013). <http://www.swimming.org/britishswimming>.
17. Bryson, J. M. (2011). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**, John Wiley & Sons. pp:11-39.
18. Green, Mick. (2007). **Olympic glory or grassroots development?** Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960–2006. The international journal of the history of sport, 24(7), 921-953.
19. Lerner, A. L. (1999). **A strategic planning primer for higher education**. College of business administration and economics, California state university, Northridge. PP: 3-11
20. Williams, D. A. and C. Clowney (2007). "Strategic planning for diversity and organizational change: A primer for higher-education leadership." Effective Practices for Academic Leaders 2(3): 1-16.