

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۰، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷

ص ص: ۶۳-۴۳

تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان (بخش ورزش)

سیدحسین مرعشیان^۱ - ابراهیم علی دوست قهفرخی^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۲. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و

علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳ / ۱۱ / ۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴ / ۰۲ / ۱۰)

چکیده

هدف از این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان در بخش ورزش بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان خوزستان، رؤسای هیأت‌ها، مدیران ادارات شهرستان‌ها و مربیان نخبه با تحصیلات دانشگاهی تشکیل می‌دادند که در مجموع ۱۰۰ نفر بودند. روش نمونه‌گیری از نوع کل‌شمار بود و در نهایت ۸۵ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. از ترکیبی از روش‌های کیفی (مصاحبه و پرسشنامه نیمه‌باز) و روش‌های کمی (ضریب‌دهی و رتبه‌دهی) برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. ابزار پژوهش پرسشنامه نیمه‌باز بود که در آن از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شد که چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را فهرست کنند. کمیته راهبردی پژوهش، ابتدا چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کیفی سازمان را احصا کرد. در ادامه، با تعیین ضریب اهمیت و رتبه هر یک از عوامل سوات و مشخص کردن موقعیت راهبردی سازمان و تطبیق عوامل داخلی و خارجی، ۱۷ راهبرد استخراج شد. اداره کل ورزش و جوانان خوزستان در منطقه استراتژیک SO قرار داشت؛ بنابراین استراتژی‌ها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها باشند که این مهم مورد توجه قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، تهدید، فرصت، نقاط ضعف، نقاط قوت.

مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی نیازمند تبدیل به سازمان‌هایی استراتژی‌محورند (۱). تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، سازمان نمی‌داند چگونه به هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخصی داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه‌شده به‌سوی اهداف موردنظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (۲). ورزش نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی اجتناب ورزد. امروزه سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی استفاده کرد.

امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از مدیریت راهبردی نهایت بهره را ببرند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق دارند (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 که در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان تحلیل و شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح موجب موفقیت سازمان شود (۳). به عقیده فرای و استونر (۱۹۹۵) برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌های مختلف طراحی می‌شود تا آنها به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند (۴).

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند؛ وضعیت فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند. رسالت یا مأموریت، مقصود و هدف اساسی سازمان و بیان‌کننده این است که سازمان در حال انجام دادن چه فعالیتی است و این فعالیت را چگونه انجام خواهد داد. چشم‌انداز بیانگر تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی و توصیف زنده وضعیت سازمان در پایان دوره برنامه‌ریزی راهبردی است. هنگام تدوین برنامه‌های راهبردی، سازمان‌ها باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جنبه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهایی بپردازند که در محیط درونی و بیرونی سازمان وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می‌شوند؛ بنابراین نمی‌توان بدون توجه و بهره‌برداری از تحلیل SWOT انتظار برنامه‌ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی انجام گیرد،

برای رسیدن به موفقیت در عرصه ورزش، باید استان‌ها نیز در راستای برنامه‌های کلان ورزشی در سطح کشور، برنامه‌های خود را تنظیم کنند.

پیشینه تحقیق نیز مؤید همین مسئله است. برای مثال، قالیباف (۱۳۸۹) راه برون‌رفت از دایره توسعه‌نیافتگی را برنامه‌ای عمل کردن می‌داند و در تهیه سند راهبردی نظام ورزش کشور در برنامه پیشرفت و عدالت به راهبردهایی شامل افزایش اعتبارات مورد نیاز، همکاری‌های داوطلبانه مردم، بهبود نگرش عمومی به ورزش، تأمین موجبات ورزش همگانی، تفکر استراتژیک در ورزش، توسعه کارکردهای ورزش تربیتی، تبیین نقش تربیتی ورزش، توسعه علمی- نرم‌افزاری، نظام مدیریت استعداد، تنوع‌بخشی به منابع مورد نیاز، تعامل با سازمان‌های بین‌المللی، تقویت استقلال کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، الگوی نظام‌مند مربیگری در ورزش، بازنگری در تشکیلات و ساختار ورزش، توسعه حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزش، بازی جوانمردانه و ورزش پاک، حمایت حقوقی و تقویت نظام باشگاهی اشاره می‌کند (۸).

خسروی‌زاده (۱۳۸۷) نیز، در طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک، به راهبردهایی شامل کمک به توسعه بنیادی ورزش قهرمانی، ارتباط با ارکان حکومتی و تقویت استقلال کمیته، توسعه ورزش زنان، علمی ساختن ورزش، مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی، بررسی وضعیت رقبا، گسترش ورزش پاک، تقسیم کار ملی بین سازمان‌ها، گسترش فعالیت‌های کمیته در سراسر کشور، استفاده از حق پخش تلویزیونی، افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته، بهبود مدیریت منابع انسانی، اصلاح ساختار سازمانی و بهبود مستمر فرایندها دست یافت (۹).

در واقع تحقق آن امکان‌پذیر نیست (۵). بر این اساس، بسیاری از سازمان‌ها برحسب مأموریت خود راهبردهای لازم را تدوین کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. برای نمونه، کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافت. استرالیا با تهیه و اجرای راهبردهای خود در بسیاری از فعالیت‌ها از جمله حضور در رقابت‌های بین‌المللی و بازی‌های المپیک به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت (۶). انجمن المپیک مالزی با اجرای اولین برنامه راهبردی خود به موفقیت‌هایی همچون افزایش اعتبار و جایگاه، به‌کارگیری فناوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، ق‌دردانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالیانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک نائل شد (۷)؛ و بسیاری دیگر از تجارب برنامه‌ریزی راهبردی موفق در ورزش که ارائه همگان در این مقال نمی‌گنجد. با حاکمیت چنین تفکری، برخی سازمان‌های ورزشی داخلی و خارجی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین کرده‌اند.

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش واجب است و بی‌شک از دلایل عدم توسعه کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در سطح کلان و کشوری در این زمینه برداشته شده، هنوز پیشرفت محسوسی به‌دست نیامده است. لازمه موفقیت برنامه‌های کلان ورزشی کشور این است که این برنامه‌ها در سطح فدراسیون‌ها و ادارات ورزش استان‌ها خرد شوند. در واقع

برگزاری بازی‌های المپیک در انگلیس را به‌منظور افزایش وفاداری مردم به فعالیت‌های ورزشی طی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱ تدوین کرد و به‌منظور اجرای آن از روش کارت امتیازی متوازن بهره برد (۱۳).

اتحادیه هندبال بریتانیا (۲۰۰۸) به تدوین برنامه استراتژیک پرداخت و چشم‌انداز خود را این‌گونه بیان کرد: «توسعه هندبال در همه سطوح و سراسر بریتانیا، ارتقای کلاس جهانی بازیکنان هندبال بریتانیا و خلق تجربه‌ای استثنایی، قابل دسترس، خوشایند و سرگرم‌کننده بودن هندبال برای همگان». همچنین اهداف کلیدی در نظر گرفته‌شده را رقابت در مسابقات المپیک و بین‌المللی، حمایت و پشتیبانی از قوانین و مقررات ورزش هندبال، فراهم آوردن شرایط مدیریتی و رهبری قوی که ورزش هندبال را به سمت چشم‌انداز تدوین‌شده هدایت کند، افزایش مشارکت عموم در هندبال، توسعه مهارت‌های داوطلبان و مقامات رسمی ورزش هندبال، افزایش تعداد باشگاه‌های هندبال و حمایت همه‌جانبه از اعضای آنها بیان کردند (۱۱).

رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان به راهبردهایی مانند توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌ها، توسعه و حمایت باشگاه‌های ورزشی، نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش و تحرک، حمایت از ورزش مدارس و دانشگاه‌ها، پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی، میزبانی و ساماندهی نظام مسابقات، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، دانایی محور کردن ورزش، اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی، توجه به مقوله‌های اخلاقی فرهنگی و راه‌اندازی سیستم‌های اطلاعات ورزش استان اشاره کردند (۱۴). در زمینه تدوین برنامه‌های راهبردی برای ورزش استان‌های کشور پژوهش‌های دیگری نیز صورت گرفته که می‌توان به استان‌های سیستان و بلوچستان (غفرانی، ۱۳۸۸)،

در همین زمینه، فدراسیون سپک تاکرای سنگاپور با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت راهبردی، برنامه راهبردی خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۳ ترسیم کرد. این فدراسیون با پیاده‌سازی راهبرد تدوین‌شده علاوه بر مدیریت، سازماندهی، بازاریابی و توسعه دامنه فعالیت‌های بین‌المللی، سپک تاکرا را به ورزش ملی این کشور تبدیل کرد (۱۰). کمیته ملی المپیک کانادا نیز، چشم‌انداز برنامه استراتژیک (۲۰۱۲-۱۵) خود را این‌گونه بیان کرده است: قهرمانی تیم المپیک زمستانی در سال ۲۰۱۰، قرار گرفتن تیم المپیک تابستانی در میان هشت کشور برتر جهان، گسترش ورزش در کانادا به‌منظور تأمین سلامتی و تندرستی مردم، رعایت ارزش‌های جنبش المپیک، شرکت در بازی‌ها بدون استفاده از داروهای نیروزا و هدایت رفتار اخلاقی ورزشکاران نخبه و جوانان کانادا (۱۱).

دولت انگلیس برای توسعه ورزش در کشور خود، برنامه‌ای راهبردی با عنوان «چشم‌انداز ۲۰۲۰» تدوین کرده است. افق زمانی نسبتاً طولانی این برنامه، بیانگر درازمدت بودن برنامه راهبردی یادشده است که می‌توان دو حیطه ورزشی عموم مردم و موفقیت‌های ورزشی را در این چشم‌انداز در نظر گرفت. به‌منظور تحقق چشم‌انداز ورزش انگلیس در سال ۲۰۲۰، سه هدف کلان شامل افزایش مشارکت در فعالیت‌های ورزش عمومی، ارتقای موفقیت بین‌المللی در ورزش قهرمانی و حمایت از میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ مدنظر قرار گرفته است. مروری بر روش‌شناختی برنامه راهبردی ورزش انگلستان، بیانگر الگویی نظام‌مند در فرایند تنظیم برنامه راهبردی مدنظر است. این فرایند شامل تدوین چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردها، برنامه‌ها، جدول زمانی اجرای برنامه‌ها، سازمان‌های مجری برنامه‌ها و ارزیابی برنامه‌های اجراشده است (۱۲). انجمن داکوریوم انگلیس (۲۰۰۸) نیز با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن راهبرد بهره‌مندی از

می‌کند. بنابراین هدف این پژوهش تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان و تعیین چشم‌انداز، مأموریت، نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و راهبردهای ورزش خوزستان است.

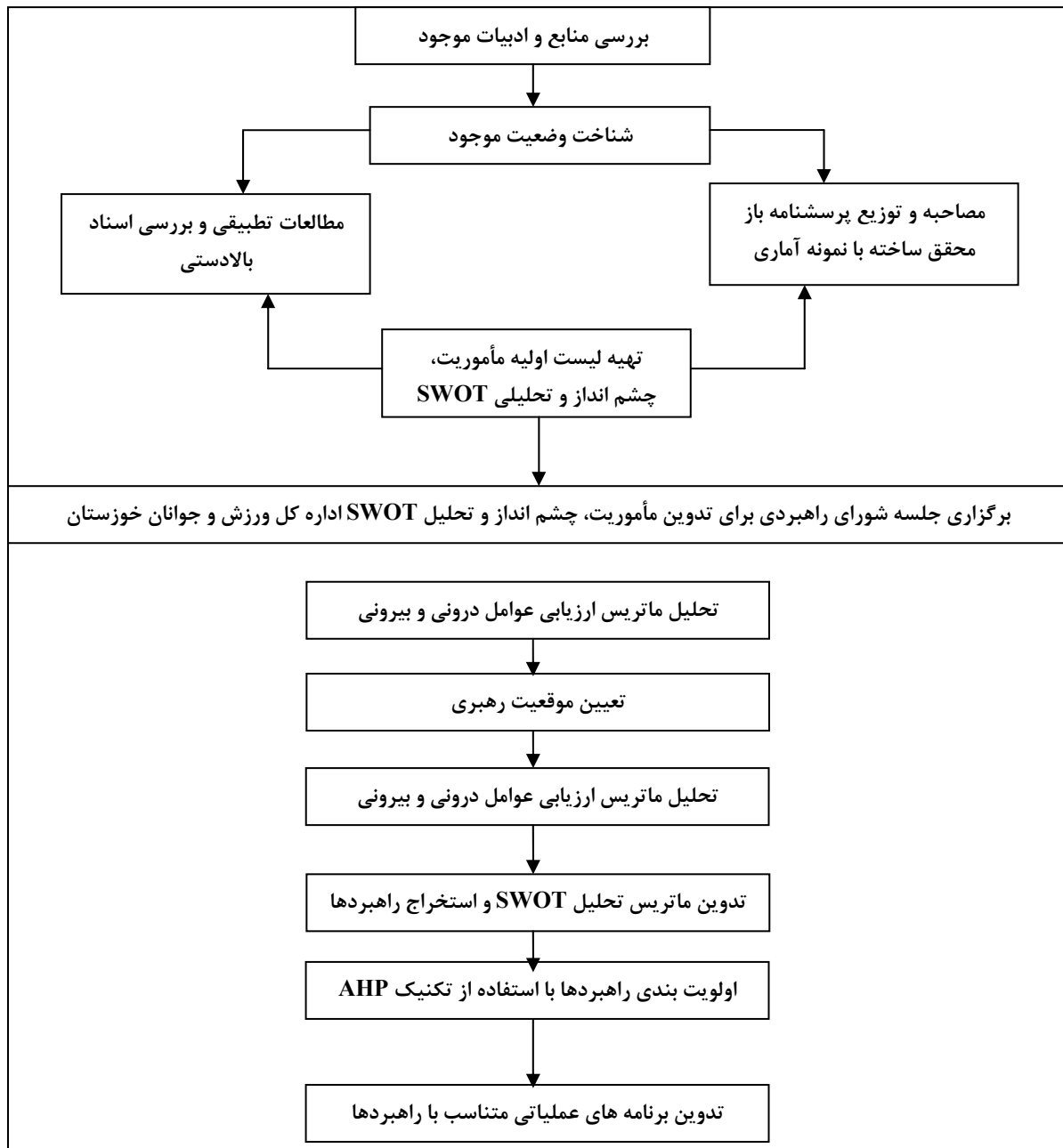
روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بود. از روش تحقیق آمیخته که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است، برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران، مشاوران، معاونان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان، مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها، روسای هیأت‌های استانی، مربیان نخبه استان خوزستان با تحصیلات دانشگاهی و استادان دانشگاهی مدیریت ورزشی تشکیل می‌دادند که تعداد آنها ۱۰۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری بود، بنابراین، نمونه با جامعه آماری برابر بود که در نهایت ۸۵ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه از نوع باز بود که از پاسخگویان خواسته شد تا چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را فهرست کنند. فرایند تحلیل داده‌ها به این صورت بود که ابتدا پرسشنامه‌ها بازبینی شدند، نظرها کدگذاری شده و نظرهایی که بیش از سه بار تکرار شده بودند، در گروه‌های مفهومی یکسان دسته‌بندی شدند. بنابراین چشم‌انداز، مأموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شدند و به تأیید کمیته راهبردی پژوهش (متشکل از محقق، مدیرکل، معاونان و مشاوران اداره کل ورزش خوزستان) رسیدند. سپس، کمیته راهبردی پژوهش، ضریب اهمیت و رتبه هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را مشخص کردند و با

کردستان (سیف پناهی، ۱۳۹۰) و کرمان (گودرزی، ۱۳۹۲) اشاره کرد. با اینکه در زمینه تدوین برنامه‌های راهبردی توسعه ورزش استان‌ها تلاش‌هایی انجام گرفته است (۱۷، ۱۶، ۱۵)، اما به‌طور قطع، می‌توان گفت که هر استراتژی‌ای برای تمامی سازمان‌ها مناسب نیست. اگر استراتژی‌ای برای یک سازمان مطلوب و مؤثر باشد، لزوماً در دیگر سازمان‌ها مفید نخواهد بود (۱۸).

بی‌شک اسناد فرادستی مانند طرح جامع ورزش کشور و سیاست‌های تربیت بدنی و ورزش در برنامه پنجم توسعه چراغ راه روشنی پیش روی فعالیت‌های توسعه ورزش است. از طرف دیگر، رشد و بالندگی ورزش کشور در ابعاد مختلف آن تا حد زیادی به وجود ادارات ورزش اتربخش در استان‌ها وابسته است. برای اجرای برنامه‌های ملی و کلان ورزشی باید با دیدی وسیع و همه‌جانبه کلیه مناطق و استان‌های کشور را با حوصله و دقت از جهات مختلف مطالعه و شناسایی کرد و براساس توانمندی‌ها، قابلیت‌ها، استعدادها و شرایط هر منطقه، نقش و مسئولیتی خاص به آن محول کرد و برنامه‌های توسعه ورزش را با نیازها و امکانات محلی هماهنگ نمود. در این میان شرایط خاص استان خوزستان مانند برخورداری از صنایع و کارخانه‌های متعدد مرتبط با نفت، گاز، پتروشیمی، فولاد، پوشاک و ...، گستردگی جغرافیایی و وجود راه‌های ارتباطی جاده‌ای، ریلی و هوایی، موقعیت جغرافیایی مرزی، تنوع آب‌وهوایی، وجود دشت‌ها، رودخانه‌ها، کوه‌ها و جاذبه‌های ورزشی و گردشگری گوناگون، تنوع قومی و فرهنگی، استعدادها و فیزیک بدنی مردم منطقه، پیشینه و سابقه درخشان در برخی رشته‌های ورزشی مانند کشتی فرنگی و فوتبال و همچنین مشکلاتی مانند دوری زیاد از مرکز کشور، گستردگی استان و فاصله زیاد شهرها، گرمی بیش‌ازحد هوا، آلودگی و وجود ریزدانه‌های گردوغبار و ... لزوم برنامه‌ریزی راهبردی با توجه به مقتضیات را روشن

مشخص شدن موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان و تطبیق عوامل داخلی و خارجی، تعداد ۱۷ راهبرد استخراج و سپس با استفاده از روش AHP اولویت‌بندی شد. تمامی مراحل انجام پژوهش براساس فرایند جامع راهبردی مدل دیوید است که در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. فرایند اجرای پژوهش براساس مدل دیوید

نتایج و یافته‌ها

جدول ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی (تقریبی)
جنسیت	مرد	۷۶
	زن	۱۱
سمت	مدیران، مشاوران، معاونان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان	۱۵
	مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها	۲۱
	رؤسای هیأت‌های استانی	۳۲
	استادان دانشگاهی مدیریت ورزشی	۷
	مربیان نخبه استان خوزستان با تحصیلات دانشگاهی	۱۰
سطح تحصیلات	کاردانی	۶
	کارشناسی	۴۴
	کارشناسی ارشد	۲۶
	دکتری	۱۰

میادین ملی و بین‌المللی با رعایت ارزش‌های اخلاقی و انسانی».

ارزش‌های محوری: «ایجاد فرصت‌های برابر و عدالت اجتماعی، اتحاد، هویت ملی و عشق به میهن، رعایت ارزش‌های دینی و اخلاقی، مردم‌سالاری و مشتری‌مداری، روحیه جوانمردی و پهلوانی، کرامت و تعالی انسانی، قانون‌مداری و انضباط، احترام به پیشکسوتان، مبارزه با دوپینگ و صغر سنی».

اهداف کلان (کیفی): «تقویت جایگاه ورزش استان در سطح ملی و فراملی، تأمین و توسعه مسائل فرهنگی و تربیتی با رویکرد ترویج زندگی سالم از طریق ورزش، بهبود شاخص‌های کمی و کیفی ورزش استان، توزیع عادلانه تجهیزات، امکانات و تأسیسات ورزشی با نگاه به مناطق محروم و روستاها، توسعه ورزش همگانی با رویکرد توسعه فرهنگ ورزش کردن و تأمین نشاط و سلامت جامعه، توسعه ورزش قهرمانی با رویکرد ارتقای جایگاه ورزش استان در عرصه‌های ملی، قاره‌ای و جهانی، توسعه آموزش، تحقیقات و پژوهش به‌منظور تربیت نیروی انسانی در جهت ارتقای بهره‌وری در ورزش، توسعه و تقویت

کمیته راهبری پژوهش، با بهره‌گیری از سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه پنجم توسعه، طرح جامع ورزش کشور، تحلیل وضع موجود، مشارکت و همفکری دست‌اندرکاران ورزش خوزستان، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را به شرح زیر تدوین کرد.

چشم‌انداز: «اداره کل ورزش و جوانان خوزستان، سازمانی ممتاز و دارای جایگاه برجسته در ورزش، تأثیرگذار در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی، مؤثر در سلامت، شادابی و نشاط جامعه، با قهرمانانی ملی و جهانی؛ و از این رهگذر مردم خوزستان فرصت برابر خواهند داشت تا فعالیت ورزشی موردنظر خود را تا سطح مطلوب اعم از همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ادامه دهند».

مأموریت: «توسعه ورزش در بین آحاد مردم خوزستان از طریق ایجاد علاقه و انگیزه، فراهم کردن امکانات ورزشی، ساماندهی مسابقات، مدیریت استعدادها، توانمندسازی کارکنان، به‌کارگیری یافته‌های علمی، بازاریابی و جذب حامیان و توسعه منابع پایدار با هدف ارتقای سلامتی و نشاط و کسب افتخار و بالندگی در

گسترش و تعامل بیشتر با دستگاه‌ها و نهادهایی چون دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، شهرداری‌ها، نیروهای مسلح، صداوسیما و... با برگزاری کارگروه‌های تخصصی و عقد تفاهم‌نامه‌های ورزشی و اجرای فعالیت‌های مشترک».

اهداف کمی کلان: رشد ده درصدی در شاخص‌های کلان توسعه ورزش خوزستان

جدول ۱ ماتریس ارزیابی عوامل درونی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را نمایش می‌دهد.

ورزش بانوان به‌منظور گسترش سطح مشارکت آنان در فعالیت‌های ورزشی و بهره‌گیری از فرصت‌های برابر، تعمیم و گسترش ورزش استان از طریق توسعه و مشارکت سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی، تأمین و افزایش زیرساخت‌های ورزشی و بالا بردن سرانه فضای ورزشی استان و رسیدن به استانداردها، حمایت و ارتقای جایگاه بخش خصوصی به‌منظور افزایش میزان حضور شهروندان در امر ورزش و کاهش تصدی‌گری دولت در این بخش،

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل درونی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان

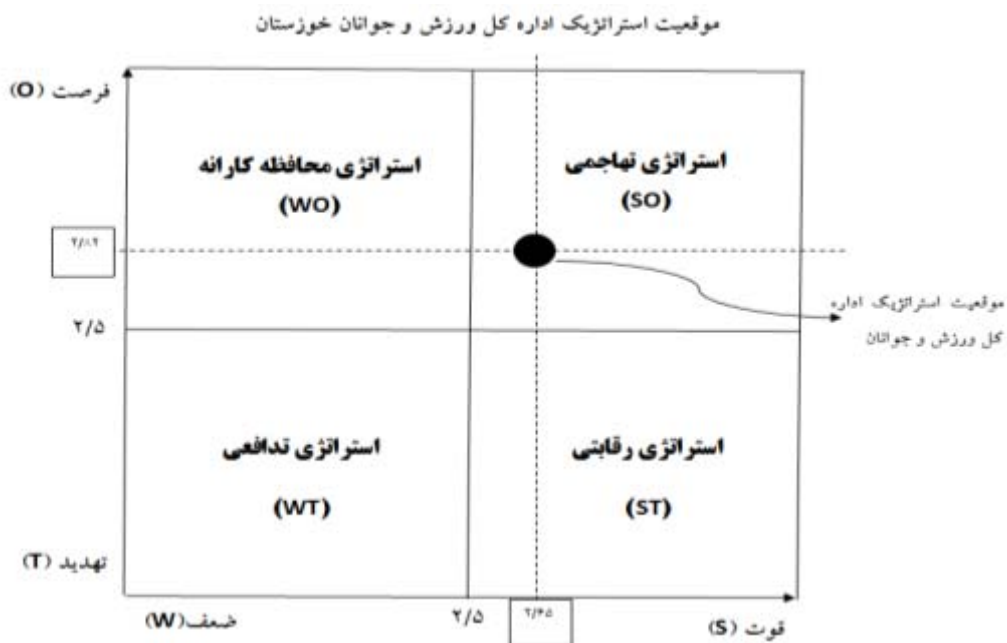
رتبه	ضریب اهمیت	عوامل درونی (قوت و ضعف)	ضریب * رتبه
۴	۰/۰۵	S ₁ : حاکمیت نگرش برنامه‌محوری و دانش‌محوری در سطوح بالای اداره کل ورزش استان	۰/۲۰
۴	۰/۰۵	S ₂ : تعامل مناسب مدیران ارشد ورزش خوزستان با وزارت ورزش، استانداری، مجلس و ...	۰/۲۰
۳	۰/۰۴	S ₃ : جایگاه ممتاز و قابل قبول اداره کل ورزش خوزستان در ورزش کشور	۰/۱۲
۴	۰/۰۶	S ₄ : آیین‌نامه تشکیل شورای عالی ورزش در سطح استان و شهرستان‌های خوزستان	۰/۲۴
۳	۰/۰۴	S ₅ : کسب عناوین و مقام‌های متعدد در مسابقات بین‌المللی و ملی، تیمی و انفرادی و...	۰/۱۲
۴	۰/۰۴	S ₆ : تعدد باشگاه‌های حرفه‌ای و توانایی شرکت در لیگ‌های برتر نسبت به سایر استان‌ها	۰/۱۶
۴	۰/۰۳	S ₇ : توجه به نخبگان و خبرگان علمی و ورزشی در هدایت و راهبری ورزش استان	۰/۱۲
۳	۰/۰۲	S ₈ : توانمندی کسب میزبانی و برگزاری مطلوب مسابقات به‌ویژه در فصول سرد	۰/۰۶
۴	۰/۰۳	S ₉ : وجود ورزشکاران و مربیان مطرح در استان و الگوهای متعدد قهرمانی	۰/۱۲
۳	۰/۰۲	S ₁₀ : روابط عمومی فعال و داشتن پایگاه خبری و اطلاع‌رسانی مستقل	۰/۰۶
۴	۰/۰۳	S ₁₁ : توجه ویژه به امر تحقیق و توسعه (R & D) در ورزش خوزستان	۰/۱۲
۴	۰/۰۴	S ₁₂ : رویکرد علمی و توجه ویژه به امر آموزش منابع انسانی	۰/۱۶
۳	۰/۰۴	S ₁₃ : نیروهای انسانی موجود باتجربه و آکادمیک هستند	۰/۱۲
۳	۰/۰۳	S ₁₄ : برگشت درآمد حاصل از اجاره اماکن ورزشی	۰/۰۹
۴	۰/۰۳	S ₁₅ : رشد در تصدی پست‌ها و کرسی‌های مهم سازمان‌های ملی ورزشی	۰/۱۲
۱	۰/۰۵	W ₁ : وابستگی شدید مالی به بودجه‌های دولتی و وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۵
۱	۰/۰۵	W ₂ : ضعف در اجرای برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک	۰/۰۵
۱	۰/۰۴	W ₃ : ضعف اقتصادی و فقدان توان خودگردانی هیأت‌های ورزشی	۰/۰۴
۱	۰/۰۴	W ₄ : نبود نظام برنامه‌ریزی منسجم برای جذب منابع غیردولتی و خصوصی	۰/۰۴
۱	۰/۰۴	W ₅ : عدم استقرار نظام نظارت و ارزیابی از پایین تا بالا متکی بر الگوهای سنجیده	۰/۰۴
۲	۰/۰۳	W ₆ : نداشتن سیستم اتوماسیون اداری و سیستم اطلاعات دقیق و بروز	۰/۰۶
۲	۰/۰۳	W ₇ : نبود ارتباط مؤثر اداره کل و هیأت‌های ورزشی با آموزش و پرورش و مدارس	۰/۰۶
۲	۰/۰۴	W ₈ : فعال نبودن بخش زیادی از مربیان، کمبود دانش نظری و حمایت کم از مربیان پایه	۰/۰۸
۱	۰/۰۴	W ₉ : فقدان نظام مدون و منسجم استعدادیابی و فعال نبودن پایگاه‌های قهرمانی	۰/۰۴
۲	۰/۰۳	W ₁₀ : عدم تناسب فضاهای ورزشی با حجم فعالیت‌ها و تقاضاهای مردم	۰/۰۶
۲	۰/۰۳	W ₁₁ : نبود رویه شناسایی مربیان، کارشناسان و مدیران نخبه	۰/۰۶
۲	۰/۰۳	W ₁₂ : ضعف کمی به لحاظ نیروی انسانی متخصص	۰/۰۶
جمع		$\sum = ۱$	$\sum = ۲/۶۵$

جدول ۲ ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان

رتبه	ضریب اهمیت	عوامل بیرونی (فرصت و تهدید)	ضریب * رتبه
۳	۰/۰۴	O ₁ : وجود تدابیر مقام معظم رهبری در خصوص ورزش و تأکیدات قانون اساسی	۰/۱۲
۴	۰/۰۴	O ₂ : وجود افراد متخصص در رأس وزارت ورزش و حاکمیت رویکرد علمی و تخصصی	۰/۱۶
۳	۰/۰۵	O ₃ : فرصت‌های همکاری با مدارس، شهرداری، نیروهای مسلح و ... در توسعه ورزش	۰/۱۵
۳	۰/۰۳	O ₄ : وجود استعدادهای فراوان با توجه به فیزیک بدنی مردم منطقه و تنوع قومی و فرهنگی	۰/۰۹
۴	۰/۰۳	O ₅ : درآمد متکی به نفت در ایران و توجه زیاد به مناطق نفت‌خیز	۰/۱۲
۴	۰/۰۶	O ₆ : فراوانی صنایع وابسته به نفت، گاز و پتروشیمی در خوزستان	۰/۲۴
۴	۰/۰۴	O ₇ : علاقه استاندار محترم و مسئولان استانی به ورزش	۰/۱۶
۳	۰/۰۲	O ₈ : وجود راه‌های ارتباطی جاده‌ای، ریلی و هوایی به خوزستان	۰/۰۶
۴	۰/۰۴	O ₉ : وجود صنایع و کارخانه‌های متعدد و متنوع غیرنفتی مانند فولاد و ...	۰/۱۶
۴	۰/۰۳	O ₁₀ : موقعیت جغرافیایی مرزی، وجود بندر، مناطق آزاد و کانال‌های صادرات و واردات	۰/۱۲
۴	۰/۰۳	O ₁₁ : شرایط اقلیمی، تنوع آب‌وهوایی و جاذبه‌های گردشگری	۰/۱۲
۳	۰/۰۳	O ₁₂ : امکان بهره‌مندی از ظرفیت‌های دانشکده‌های تربیت بدنی و دانشگاه‌ها	۰/۰۹
۳	۰/۰۳	O ₁₃ : افزایش آگاهی عمومی و تأکید پزشکان و متخصصان به نقش ورزش در سلامت	۰/۰۹
۳	۰/۰۳	O ₁₄ : جذابیت ورزش و رشد رسانه‌های دیداری، شنیداری، نوشتاری و الکترونیکی	۰/۰۹
۴	۰/۰۳	O ₁₅ : توجه و تأکید وزارت ورزش به مقوله فرهنگ و اخلاق در ورزش	۰/۱۲
۳	۰/۰۲	O ₁₆ : فرصت بهره‌گیری از داوطلبان علاقه‌مند به‌ویژه مربیان و داوران	۰/۰۶
۴	۰/۰۳	O ₁₇ : ورزش دوستی و علاقه عامه مردم خوزستان به ورزش	۰/۱۲
۳	۰/۰۲	O ₁₈ : رشد اطلاعات و ارتباطات و افزایش استفاده از اینترنت و موبایل	۰/۰۶
۱	۰/۰۴	T ₁ : نبود انسجام لازم در برنامه‌ریزی برای ورزش در سازمان‌های مختلف (شهرداری، مدارس و ...)	۰/۰۴
۲	۰/۰۳	T ₂ : تقدم نگاه قهرمانی و حرفه‌ای به ورزش نسبت به جنبه همگانی نزد مسئولان، رسانه‌ها و جامعه	۰/۰۶
۱	۰/۰۳	T ₃ : گرمای زیاد، وجود ریزدانه‌های معلق در فصول گرم و هزینه بالای سیستم‌های خنک‌کننده	۰/۰۳
۲	۰/۰۴	T ₄ : محدودیت اعتبارات و بودجه وزارت ورزش و فدراسیون‌های ورزشی	۰/۰۸
۲	۰/۰۲	T ₅ : دوری از مرکز و پایتخت کشور و گستردگی و فاصله زیاد شهرهای استان از یکدیگر	۰/۰۸
۲	۰/۰۲	T ₆ : مشغله زیاد مردم و مشکلات معیشتی، شغلی و غیره	۰/۰۴
۲	۰/۰۳	T ₇ : به مخاطره افتادن جنبه‌های اخلاقی و فرهنگی در ورزش	۰/۰۳
۲	۰/۰۳	T ₈ : موانع فرهنگی و اجتماعی برای شرکت بانوان در ورزش	۰/۰۳
۲	۰/۰۳	T ₉ : گسترش شهرنشینی، آپارتمان‌نشینی، کم‌تحركی و بازی‌های رایانه‌ای	۰/۰۳
۲	۰/۰۲	T ₁₀ : باندا بازی و تشکیل گروه‌های غیررسمی در سازمان‌های ورزشی و هیأت‌ها	۰/۰۲
۲	۰/۰۳	T ₁₁ : فرصت‌های نابرابر برای دسترسی به امکانات ورزش همگانی و قهرمانی	۰/۰۳
۱	۰/۰۳	T ₁₂ : ضعف، بی‌ثباتی و عدم شفافیت قوانین کشور در خصوص فعالیت‌های بازاریابی ورزشی	۰/۰۳
۱	۰/۰۵	T ₁₃ : محدود بودن اختیارات مدیریت، ساختارهای غیرمنعطف و قواعد اداری بوروکراتیک	۰/۰۵
جمع		$\sum = 1$	$\sum = 2/82$

شکل ۲ موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خوزستان

با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمره‌های حاصل از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، اداره کل ورزش و جوانان خوزستان در منطقه استراتژیک SO قرار گرفته که این موقعیت بیانگر این مهم است که از نظر سازمانی دارای نقاط قوت و از نظر عوامل بیرونی دارای فرصت‌های اجتماعی بوده که می‌بایست در تدوین برنامه از آن بهره‌گیری کرد. با توجه به این موقعیت استراتژی‌ها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش سهم بازار باشند و کمتر در جهت حفظ و نگهداری یا کاهش فعالیت‌ها باشند.

جدول ۳، ماتریس تطبیقی عوامل داخلی و خارجی (IE) را نمایش می‌دهد.

جدول ۴، اولویت راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان را با استفاده از تکنیک AHP^۱ نشان می‌دهد.

1. Analytical Hierarchy process

جدول ۳. ماتریس تطبیقی عوامل داخلی و خارجی (IE)

نقاط ضعف	نقاط قوت	
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	
<p>- تشکیل کمیته اقتصاد و بازاریابی با رویکرد توسعه درآمدهای پایدار ورزش استان (W₁-W₃-W₄-O₆) (O₉-O₁₄-O₁₇-O₁₈)</p> <p>- به‌کارگیری روش مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها) در هدایت اداره کل ورزش و جوانان استان، ادارات شهرستان‌ها و هیأت‌های ورزشی (W₂-W₄-W₅-W₆-O₂-O₁₂-O₁₈)</p> <p>- ارتباط دوسویه با مراکز تجاری و صنعتی استان با تأکید بر حمایت ورزش حرفه‌ای و تقویت انگیزه مشارکت بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف ورزش استان (W₁-W₃-W₄-W₁₀) (O₅-O₆-O₉-O₁₄-O₁₈)</p> <p>- توجه به ورزش سطوح پایه با تأکید بر ورزش مدارس و رویکرد مدیریت استعداد ورزشکاران (W₇) (W₈-W₉-W₁₁-O₃-O₄-O₁₆-O₁₇)</p>	<p>- یکپارچه‌سازی، همسوسازی و هم‌افزایی عملکرد سازمان‌های ورزشی استان از طریق تقویت فعالیت‌های اتاق فکر، پارلمان و شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان (S₁-S₂-S₄-S₇-S₁₁-O₂-O₃-O₇-O₁₂)</p> <p>- پیگیری و درخواست کتبی تأسیس دهکده بزرگ ورزشی جنوب کشور در خوزستان (S₂-S₃-S₄-S₅-S₆-S₈-S₉-S₁₄-S₁₅-O₅-O₆-O₇-O₈-O₉-O₁₀-O₁₁) (O₁₇)</p> <p>- گسترش روابط ورزشی با کشورهای همسایه از طریق تقویت فعالیت‌های مشترک (S₃-S₆-S₈-S₉-S₁₂-S₁₅-O₈-O₁₀-O₁₁)</p> <p>- گسترش رویکرد علمی به ورزش استان از طریق بهبود نظام آموزش، تعامل با مراکز آکادمیک و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش (S₁-S₇-S₉-S₁₁-S₁₂) (S₁₃-O₂-O₃-O₁₂)</p> <p>- ساماندهی نظام مسابقات با تأکید بر کسب میزبانی و اعزام هدفمند، مدیریت مناسب تیم‌های استان، باشگاه‌محوری، حذف هزینه‌ها و پرهیز از موازی کاری (S₅-S₆-S₈-S₉-S₁₅-O₃-O₇-O₁₀-O₁₁-O₁₄-O₁₆-O₁₇)</p> <p>- تقویت تعامل با ارگان‌های ملی و استانی مؤثر در ورزش از طریق تشکیل موقت کمیته‌های تخصصی هماهنگی (S₁-S₂-S₄-S₇-S₁₅-O₂-O₃-O₇-O₁₄)</p> <p>- اجرای طرح آمایش ورزش خوزستان با تأکید بر ورزش‌های پایه و پرمال (S₁-S₅-S₆-S₈-S₉-O₄-O₆-O₉-O₁₀-O₁₁-O₁₇)</p>	فصل‌ها
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST	
<p>- بهبود نظام مدیریت اماکن ورزشی با تأکید بر فرصت مشارکت همگان از طریق نیازسنجی، مکان‌سنجی، خصوصی‌سازی و ترویج فرهنگ بهره‌برداری مشترک از اماکن (W₁₀-W₁-T₃-T₄) (T₆-T₈-T₉-T₁₁)</p> <p>- حاکمیت رویکرد مدیریت استعداد به توسعه منابع انسانی ورزش اعم از مربیان، داوران، کارشناسان و مدیران (W₂-W₈-W₉-W₁₁-W₁₂-T₄-T₁₀-T₁₂) (T₁₃)</p>	<p>- ارتباط مؤثر با جامعه از طریق توسعه روابط عمومی و افزایش فعالیت‌های رسانه‌ای در جهت اطلاع‌رسانی و ترویج ورزش (S₅-S₆-S₁₀-T₂-T₆-T₇-T₈) (T₉)</p> <p>- تحقق ورزش پاک و معرفتی با تقدم رویکرد آموزش و پیشگیری نسبت به رویکرد انضباطی در حوزه فرهنگ و اخلاق ورزشی (S₇-S₉-S₁₀-T₂-T₇-T₈)</p> <p>- تقویت فعالیت‌های حقوقی و رفع موانع اداری و ساختاری جهت تسریع امور و تسهیل توسعه ورزش (S₁-S₂-S₄-S₁₁-S₁₅-T₁-T₄-T₇-T₁₀-T₁₁-T₁₂-T₁₃)</p> <p>- افزایش مشارکت ورزشی از طریق ترویج و نهادینه‌سازی ورزش، گسترش امکانات و فعالیت‌های ورزشی و حمایت سازمان‌های مردم‌نهاد با تأکید بیشتر بر بانوان (S₂-S₄-S₉-S₁₀-S₁₄-T₂-T₆-T₈-T₉-T₁₁)</p>	تجدیدها

جدول ۴. اولویت راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان با استفاده از تکنیک AHP

رتبه	وزن نسبی	راهبردها
۱	۱۱/۱	افزایش مشارکت ورزشی از طریق ترویج و نهادینه‌سازی ورزش، گسترش امکانات و فعالیت‌های ورزشی و حمایت سازمان‌های مردم‌نهاد با تأکید بیشتر بر بانوان
۲	۸/۸	یکپارچه‌سازی، همسوسازی و هم‌افزایی عملکرد سازمان‌های ورزشی استان از طریق تقویت فعالیت‌های اتاق فکر، پارلمان و شورای ورزش خوزستان و شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان
۳	۸/۶	بهبود نظام مدیریت اماکن ورزشی با تأکید بر فرصت مشارکت همگان از طریق نیازسنجی، مکان‌سنجی، خصوصی‌سازی و ترویج فرهنگ بهره‌برداری مشترک از اماکن
۴	۷/۴	تقویت تعامل با ارگان‌های ملی و استانی مؤثر در ورزش از طریق تشکیل موقت کمیته‌های تخصصی هماهنگی
۵	۶/۵	ارتباط دوسویه با مراکز تجاری و صنعتی استان با تأکید بر حمایت ورزش حرفه‌ای و تقویت انگیزه مشارکت بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف ورزش استان

ادامه جدول ۴. اولویت راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان با استفاده از تکنیک AHP

رتبه	وزن نسبی	راهبردها
۶	۶/۴	ساماندهی نظام مسابقات با تأکید بر کسب میزبانی و اعزام هدفمند، مدیریت مناسب تیم‌های استان، باشگاه‌محوری، حذف هزینه‌ها و پرهیز از موازی‌کاری
۷	۶	به‌کارگیری روش مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها) در هدایت اداره کل ورزش و جوانان استان، ادارات شهرستان‌ها و هیأت‌های ورزشی
۸	۵/۹	حاکمیت رویکرد مدیریت استعداد به توسعه منابع انسانی ورزش اعم از مربیان، داوران، کارشناسان و مدیران
۹	۵/۴	توجه به ورزش سطوح پایه با تأکید بر ورزش مدارس و رویکرد مدیریت استعداد ورزشکاران
۱۰	۵/۳	تشکیل کمیته اقتصاد و بازاریابی با رویکرد توسعه درآمدهای پایدار ورزش استان
۱۱	۵/۱	گسترش رویکرد علمی به ورزش استان از طریق بهبود نظام آموزش، تعامل با مراکز آکادمیک و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش
۱۲	۴/۹	تحقق ورزش پاک و معرفتی با تقدم رویکرد آموزش و پیشگیری نسبت به رویکرد انضباطی در حوزه فرهنگ و اخلاق ورزشی
۱۳	۴/۸	ارتباط مؤثر با جامعه از طریق توسعه روابط عمومی و افزایش فعالیت‌های رسانه‌ای در جهت اطلاع‌رسانی و ترویج ورزش
۱۴	۴/۶	اجرای طرح آمایش ورزش خوزستان با تأکید بر ورزش‌های پایه و پرمثال
۱۵	۴/۵	تقویت فعالیت‌های حقوقی و رفع موانع اداری و ساختاری جهت تسریع امور و تسهیل توسعه ورزش
۱۶	۳/۳	پیگیری و درخواست کتبی تأسیس دهکده بزرگ ورزشی جنوب کشور در خوزستان
۱۷	۲/۳	گسترش روابط ورزشی با کشورهای همسایه از طریق تقویت فعالیت‌های مشترک

بحث و نتیجه‌گیری

هرچند در بحث و نتیجه‌گیری می‌توان به هر یک از یافته‌های مختلف پژوهش حاضر (چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان) پرداخت، به‌دلیل محدودیت حجم مقاله، صرفاً به بحث در مورد یافته‌های نهایی مطالعه (راهبردها) پرداخته شده است.

افزایش مشارکت ورزشی از طریق ترویج و نهادینه‌سازی ورزش، گسترش امکانات و فعالیت‌های ورزشی و حمایت سازمان‌های مردم‌نهاد با تأکید بیشتر بر بانوان: در برنامه‌های مختلف توسعه ورزش، به افزایش مشارکت مردم در فعالیت‌های ورزشی تأکید شده است. برای این کار نیاز به تغییرات رفتاری شایان ملاحظه است؛ شرکت‌کنندگان باید از تمامی اقشار جامعه باشند، به‌ویژه افرادی که تاکنون از مزایای ورزش بی‌بهره بوده‌اند؛ سیاست‌های گوناگون برای گروه‌های گوناگون مانند دانش‌آموزان، دانشجویان، کارکنان، نظامیان، جوانان، سالخوردگان و زنان در نظر گرفته شود؛ باید دامنه

فعالیت‌ها گسترده‌تر شود و موانع شرکت در فعالیت‌ها مانند زمان، هزینه یا کمبود اطلاعات و انگیزه مرتفع شوند. یکی از راه‌های تحقق این راهبرد این است که هیأت‌های رشته‌های مختلف ورزشی دید رقابتی صرف نداشته باشند و باید دامنه امکانات و فعالیت‌های خود را چنان گسترش دهند که هر کس در هر سنی و با هر میزان از توانایی و مهارت بتواند به رشته مورد علاقه خود بپردازد. همچنین با عنایت به اینکه نیمی از جمعیت کشور را بانوان تشکیل می‌دهند و از طرفی به‌علت توجه ناکافی به ورزش بانوان، توسعه ورزش کشور با کمبود شدید ورزشکاران زن همراه بوده که از آسیب‌های جدی پیشرفت ورزش از ابعاد مختلف همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای محسوب می‌شود. از طرفی این جمعیت عظیم با کمبودهای فراوانی برای جذب و پرداختن به ورزش و حفظ سلامتی خود مواجهند. تشکیل و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد ورزشی نیز می‌تواند با کمترین هزینه برای سازمان ورزش خوزستان، مشارکت ورزشی خودجوش را تا حد زیادی افزایش دهد. در تحقیقات

معادل ۰/۴۹ متر مربع بوده است. براساس برنامه‌های تدوین‌شده این میزان باید در پایان برنامه چهارم توسعه به یک متر و در پایان برنامه پنجم به ۱/۲ متر ارتقا یافته باشد؛ درحالی‌که در انتهای برنامه پنجم توسعه هستیم و متأسفانه سرانه ورزشی استان خوزستان ۰/۸۷ متر مربع است. هرچند در سال‌های اخیر اداره کل ورزش و جوانان خوزستان توجه چشمگیری به توسعه زیرساخت‌ها و اماکن ورزشی داشته است، اما کافی نیست. در این زمینه، مکان‌یابی بهینه با تأکید بر دسترسی آسان و مطابق با نیازها و علایق مخاطبان، اولویت‌دهی به تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام با پیشرفت فیزیکی بالا، بازاریابی و درآمدزایی بهینه از اماکن ورزشی موجود، تربیت نیروهای زبده در زمینه مدیریت اماکن ورزشی، رعایت استانداردها و توجه به ایمنی و امنیت آنها، به‌کارگیری اصول مناسب تعمیر و نگهداری و به اشتراک گذاشتن منابع فیزیکی با سایر ارگان‌ها می‌تواند روند مدیریت و توسعه اماکن ورزشی را در ورزش خوزستان بهبود بخشد. راهبردی که غفرانی (۱۳۸۸)، حمیدی (۱۳۸۹)، قالیباف (۱۳۸۹)، سیف‌پناهی (۱۳۹۰) و رشیدلمیر (۱۳۹۲) نیز در پژوهش‌های خود به‌نوعی بر آن تأکید داشته‌اند (۲۰، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۸).

تقویت تعامل با ارگان‌های ملی و استانی مؤثر در ورزش از طریق تشکیل موقت کمیته‌های تخصصی هماهنگی: استفاده از توانایی‌های بالفعل و بالقوه سازمان‌ها و نهادهای ورزشی و غیرورزشی مسئول در کشور موجب تقویت ورزش خوزستان خواهد شد. لوپ^۱ (۲۰۰۴) اذعان کرده بسیاری از سازمان‌های ورزشی کوچک و بزرگ از دولت و نهادهای وابسته به دولت کمک‌های مالی دریافت می‌کنند و ارتباطات مؤثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (۲۲). وجود تشکیلات تربیت بدنی و ورزش در اکثر ادارات و سازمان‌های کوچک و بزرگ،

رشیدلمیر (۱۳۹۲)، رضوی (۱۳۹۳)، سند چشم‌انداز ورزش انگلیس (۲۰۰۲) و سند ورزش کانادا (۲۰۰۴) نیز به این راهبرد اشاره شده است (۱۹، ۱۴، ۱۲، ۶).

یکپارچه‌سازی، همسوسازی و هم‌افزایی عملکرد سازمان‌های ورزشی استان از طریق تقویت فعالیت‌های اتاق فکر، پارلمان و شورای ورزش خوزستان و شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان: در حال حاضر بخشی‌نگری در حوزه کلان ورزش استان تهدیدی جدی برای ورزش محسوب می‌شود. پراکندگی و تعدد سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی استان (اداره کل ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها، بسیج، نیروهای مسلح، هیأت‌های ورزشی و ...) ایجاب می‌کند که سیاست‌های کلی ورزش خوزستان با حضور مدیران ارشد بخش‌های مختلف بررسی و تصویب شود. در این زمینه، شورای عالی ورزش خوزستان را می‌توان بالاترین سطح تشکیلاتی تصمیم‌گیری ورزش استان قلمداد کرد. باید فعالیت‌های اداره کل ورزش و جوانان را به‌گونه‌ای تنظیم کرد که هماهنگی و انسجام بخش‌های مختلف ورزش را به بهترین شکل ممکن تحقق بخشد؛ برای نمونه در چیدمان اعضای شورای عالی ورزش، شورای راهبردی و اتاق فکر از افراد و نهادهای گوناگون بهره برد. حمیدی (۱۳۸۹) و (۱۳۹۰) نیز به ضرورت هماهنگی و انسجام بخش‌های مختلف ورزش دانشجویی از طریق تشکیل شورای عالی ورزش دانشجویی اذعان کرده است (۲۱، ۲۰).

بهبود نظام مدیریت اماکن ورزشی با تأکید بر فرصت مشارکت همگان از طریق نیازسنجی، مکان‌سنجی، خصوصی‌سازی و ترویج فرهنگ بهره‌برداری مشترک از اماکن: بدیهی است یکی از محورهای توسعه ورزش در هر بخشی مقوله توسعه سخت‌افزاری یا امکانات و فضاهای ورزشی است. در سال‌های پایانی برنامه سوم توسعه، مطابق مندرجات طرح جامع ورزش سرانه ورزش در کشور

1. Loup

راه‌اندازی بورس کالا و خدمات ورزشی، مطالعات اقتصادی سرمایه‌گذاری در ورزش، ایجاد تسهیلات مالی برای ورزش حرفه‌ای و مشارکت عالی عام در ارتقای ورزش را از جمله برنامه‌های واگذاری اختیارات اجرایی به بخش خصوصی دانسته است (۱۶). از طرفی ورزش خوزستان با وجود صنایع بزرگ نفت، گاز، پتروشیمی، فولاد و کارخانه‌های متعدد پوشاک، مواد غذایی و... از فرصت بی‌نظیری برای حمایت شدن برخوردار است که بهره‌برداری از این فرصت نیازمند برقراری ارتباط و تعامل منطقی و برد-برد با مراکز صنعتی و تجاری است. وجود سه تیم خوزستانی در لیگ برتر فوتبال در حال حاضر گواهی بر این ادعاست.

ساماندهی نظام مسابقات با تأکید بر کسب میزبانی و اعزام هدفمند، مدیریت مناسب تیم‌های استان، باشگاه محوری، حذف هزینه‌ها و پرهیز از موازی‌کاری: رقابت و مسابقه در شکل صحیح و تکرار مناسب آن، از عوامل اصلی پیشرفت ورزشکاران است. رقابت و مسابقه هدف اصلی تمرینات به‌شمار می‌رود، انگیزش کافی و مهمی برای تمرینات روزانه است و ورزشکاران را قادر می‌سازد تا مهارت‌های تکنیکی و تاکتیکی آموخته‌شده در مرحله تمرینات را در بازی رسمی به‌کار گیرند. با توجه به هزینه‌های بالای مسابقات و رویدادهای ورزشی باید با اتخاذ سیاست‌هایی مانند پرهیز از مسابقات موازی، تلاش جهت حذف و کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل، اسکان و تغذیه تیم‌ها، پرهیز از مسابقات یکباره (تورنمنت‌ها) و جهت‌دهی به سمت مسابقات دائمی (لیگ‌ها) نظام مسابقات را بهبود بخشید. از طرفی زمانی که مسابقات به‌جای شهرها و شهرستان‌ها، حالت باشگاهی و خودجوش بگیرد، احتمال تلاش دست‌اندرکاران و جذب حامیان افزایش می‌یابد. تلاش برای کسب میزبانی مسابقات نیز، موجب توسعه زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات ورزش قهرمانی، توسعه مربیان و داوران سطح بالا (توسعه منابع

فرصت همکاری و اجرای طرح‌های مشترک را برای اداره کل ورزش و جوانان خوزستان به‌وجود می‌آورد. همکاری با آموزش و پرورش برای استعدادیابی، همکاری با دانشگاه‌ها در خصوص مسائل علمی، همکاری با فدراسیون‌ها در خصوص مسائل فنی و مادی، تعامل با تربیت بدنی بسیج و نیروهای مسلح برای برگزاری مسابقات و استعدادیابی، تعامل با شهرداری‌ها به‌منظور اجرای طرح‌های مشترک ورزش همگانی و ... هر یک موجب افزایش کارایی و بازدهی اداره کل ورزش خوزستان خواهند شد. همچنین این سازمان می‌تواند از طریق کسب کرسی‌های مهم در سازمان‌های ورزشی و شرکت در انتخابات، به قدرت و نفوذ بیشتری در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های ورزش کشور دست یابد. از این جهت باید با تقویت نقش مدیران ورزشی استان در تصمیم‌سازی‌های کلان ورزش کشور، به تقویت جایگاه ورزش استان در ورزش ملی اهتمام ورزید که یکی از راه‌های دسترسی به اهداف یادشده، تشکیل کمیته‌های تخصصی پروژه‌ای است. حمیدی (۱۳۸۹)، قالیباف (۱۳۸۹)، آقایی (۱۳۹۲) و کمیته المپیک کانادا (۲۰۰۷) نیز راهبردهای مشابهی را در تحقیقات خود پیشنهاد کرده‌اند (۲۴، ۲۳، ۲۰، ۸).

ارتباط دوسویه با مراکز تجاری و صنعتی استان با تأکید بر حمایت ورزش حرفه‌ای و تقویت انگیزه مشارکت بخش خصوصی به‌منظور سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف ورزش استان: نظام جامع تربیت بدنی و ورزش یکی از ضعف‌های راهبردی ورزش کشور را عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری قلمداد کرده و در حوزه منابع مالی عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه را از تهدیدات موجود دانسته است و گسترش مشارکت بخش‌های غیردولتی در تأمین منابع مالی را یکی از راهبردهای مقابله با تهدید و ضعف مذکور، و طرح حمایت از بخش خصوصی، معافیت‌های عوارضی،

دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد شخصی، واحدی و سازمانی و تهیه نظام‌نامه تشویق و تجلیل از مدیران و کارکنان شایسته از جمله اقداماتی است که باید در این زمینه صورت گیرد. قالیباف (۱۳۸۹)، آقایی (۱۳۹۲)، و انجمن هندبال بریتانیا (۲۰۰۸) نیز بر ضرورت حاکمیت تفکر استراتژیک در مدیریت ورزش تأکید کرده‌اند (۲۳، ۱۱، ۸).

حاکمیت رویکرد مدیریت استعداد به توسعه منابع انسانی ورزش اعم از مربیان، داوران، کارشناسان و مدیران: نیروی انسانی کارآمد و متخصص در ورزش هر کشور، از عوامل مؤثر در ارتقای سطح ورزش آن است. توسعه یک مسیر علمی برای جذب، شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان مستعد به منظور تأمین نخبگان ضروری به نظر می‌رسد و باید در کلیه فرایندهای مدیریت منابع انسانی ورزش خوزستان لحاظ شود. در تحلیل عوامل داخلی و خارجی ورزش استان مشخص شد که در دید کلان، نیروهای انسانی با وجود تعهد و انگیزه بالا، از تخصص و کیفیت بالایی برخوردار نیستند و به لحاظ کمی نیز پاسخگوی حجم بالای فعالیت‌های ورزش استان نیستند؛ برای رفع این معضل، بازنگری اساسی و توجه جدی به نظام مدیریت استعداد در ورزش استان ضروری به نظر می‌رسد. در این راه می‌توان از ظرفیت و توان دانشگاه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی برای ورود افکار جدید و علم روز استفاده کرد. همچنین در شرایط کنونی که استخدام افراد جدید با چالش و عدم بازدهی مواجه است، وجود نیروهای داوطلب سبب می‌شود که کمبود نیروهای حرفه‌ای و کارمندان رسمی در ورزش استان جبران شود و هزینه‌های منابع انسانی به حداقل برسد. داوطلبان با انگیزه بسیار بالا و مشارکت‌جویی در فعالیت‌های ورزشی، حلقه ارتباط بین مدیریت ورزش استان و مردم را برقرار می‌کند. نیازها و نظرهای مردم را

انسانی)، افزایش انگیزه برای کسب عناوین قهرمانی و توسعه سایر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود. میزبانی علاوه بر مزایای اقتصادی و اجتماعی، احتمال موفقیت در ورزش قهرمانی را افزایش می‌دهد. چنانچه بررسی مدال‌های طلای کشورهای میزبان المپیک تا سال ۲۰۰۴ نشان می‌دهد متوسط تعداد مدال‌های طلای کشور میزبان در دوره میزبانی نسبت به دوره قبل از میزبانی ۲/۳ درصد افزایش داشته و در دوره بعد از میزبانی نسبت به دوره میزبانی نیز ۰/۴ درصد افزایش یافته است (۱۶). رشیدلمیر (۱۳۹۲)، سند چشم‌انداز ورزش انگلیس (۲۰۰۲) و سازمان ورزش کانادا (۲۰۰۴) نیز راهبردهایی مرتبط با این راهبرد پیشنهاد کرده‌اند (۱۹، ۱۴، ۱۲).

به‌کارگیری روش مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها) در هدایت اداره کل ورزش و جوانان استان، ادارات شهرستان‌ها و هیأت‌های ورزشی: وجود سلسله‌مراتب مختلف برنامه‌ها در ورزش استان و اجرای مناسب آنها سبب خواهد شد تا روند رشد و توسعه ورزش در استان هرچه بیشتر تسهیل شود. برنامه‌ریزی کلان و اجرای آن سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گیرد، از فعالیت‌های موازی کاسته شود و برآیند تلاش در راستای نیل به اهداف قرار گیرد، ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد ورزش استان فراهم می‌کند. بدون شک رسوخ تفکر برنامه‌محوری و استراتژی‌خواهی به سطوح پایین‌تر مانند ادارات ورزش شهرستان‌ها و هیأت‌های ورزشی روند توسعه را تسهیل می‌کند. همچنین اجرای برنامه بدون داشتن مدیریت و ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست. امروزه از مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد مانند BSC و EFQM در سازمان‌های مختلف استفاده می‌شود. بنابراین، تدوین اهداف کمی ورزش خوزستان، تدوین معیارها و

می‌گذرد، زیرا کوچک‌ترین اقدامات و سرمایه‌گذاری‌ها در این زمینه، بیشترین نتایج را در پی خواهد داشت. خبیری (۱۳۸۹)، سیف پناهی (۱۳۹۰) و آقایی (۱۳۹۲) نیز در راهبردهای خود تأکید ویژه‌ای بر استعدادیابی داشته‌اند (۱۶، ۲۳، ۲۵).

تشکیل کمیته اقتصاد و بازاریابی با رویکرد توسعه درآمدهای پایدار ورزش استان: با توجه به اینکه اداره کل ورزش و جوانان یک سازمان دولتی و مردمی است که مقاصد تجاری و درآمدزایی ندارد؛ از طرفی بودجه دولتی موجود متناسب با حجم فعالیت‌های زیاد آن نیست و کفاف مخارج موجود را نمی‌دهد، بنابراین اداره کل ورزش و جوانان ملزم به تأمین بخشی از منابع خود از خارج از سازمان است. در این زمینه تشکیل کمیته بازاریابی با هدف ایجاد درآمدهای پایدار در ورزش استان ضروری به نظر می‌رسد. تدوین دستورالعمل‌های مالی و تصویب آن از سوی مراجع ذی‌ربط، الزام و حمایت هیأت‌های ورزشی به جذب اسپانسر، ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی بازاریابی به هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزشی، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های بازاریابی، برگزاری نمایشگاه‌ها و فروشگاه‌های ورزشی، اخذ مجوزهای فعالیت‌های تجاری در هیأت‌ها و اماکن ورزشی و ترغیب هیأت‌ها و اماکن ورزشی به خرید تجهیزات تولید داخل، بخشی از اقداماتی است که می‌تواند در این زمینه انجام گیرد. خبیری (۱۳۸۹) و فدراسیون سپک‌تاکرای سنگاپور (۲۰۰۴) نیز در راهبردهای خود به ضرورت تشکیل کمیته بازاریابی اشاره کرده‌اند (۱۰، ۲۵).

گسترش رویکرد علمی به ورزش استان از طریق بهبود نظام آموزش، تعامل با مراکز آکادمیک و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش: آنچه مسلم است نحوه اداره امور ورزش در استان باید علمی‌تر از گذشته متکی بر روند تحقیق و توسعه باشد. در برنامه‌های توسعه نیز در بخش

به مدیران ورزشی منتقل کرده و برنامه‌های تدوین‌شده را منطبق با نظرها و نیازهای آنها خواهد کرد. فعال کردن کانون‌های مردم‌نهاد، به‌کارگیری داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی، شناسایی و تهیه فهرست مربیان و داوران داوطلب و واگذاری فعالیت‌ها و مسابقات عمده به پایگاه‌های مردمی فعال راهکارهایی هستند که می‌توانند به‌منظور عملیاتی کردن نظام داوطلبی استفاده شوند. خبیری (۱۳۸۹)، قالیباف (۱۳۸۹) و مظفری (۱۳۹۱) به این راهبرد توجه ویژه‌ای داشته‌اند (۸، ۱۸، ۲۵).

توجه به ورزش سطوح پایه با تأکید بر ورزش مدارس و رویکرد مدیریت استعداد ورزشکاران: به سبب کثرت ورزشکاران علاقه‌مند به فعالیت در هر رشته ورزشی و محدودیت امکانات و سرمایه‌گذاری، و از سوی دیگر بالا بودن هزینه‌های زمانی و مالی تربیت ورزشکاران زبده و نیز به‌منظور افزایش ضریب اطمینان کسب موفقیت، باید افراد برتر در هر رشته ورزشی طی فرایند استعدادیابی شناسایی شوند (۲۶). در حال حاضر در ورزش خوزستان، طرحی یکپارچه، جامع و اجرایی برای استعدادیابی وجود ندارد. همچنین هماهنگی میان نهادهای متولی ورزش قهرمانی در بحث استعدادیابی (به‌ویژه آموزش و پرورش) ضعیف است. ورزش دانش‌آموزی، به‌واسطه حجم و گستردگی نفرات، سرشار از استعدادها و قابلیت‌های ورزشی است که اگر به‌درستی هدایت و کانالیزه شود، نقش بسزایی در پویایی و نشاط جامعه خواهد داشت و پشتوانه‌ای قوی برای ورزش قهرمانی خواهد بود. امروزه اگر کشورهای پیشرفته دنیا در تمامی سطوح ورزشی به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند، باید ریشه‌های آن را در شناخت اهمیت ورزش مدارس و بسترسازی مناسب جست‌وجو کرد. اداره کل ورزش و جوانان خوزستان نیز باید بداند که موفقیت در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای از مسیر کارای ورزش مدارس

کند و همواره ویژگی‌های فوق سرلوحه کار ورزشکاران باشد. افزایش سرگرمی‌های ناسالم و غیرمفید در بین جوانان، هجوم و رواج فرهنگ‌های نامطلوب غربی و بیگانه، به مخاطره افتادن جنبه‌های اخلاقی و فرهنگی ورزش و موانع فرهنگی و اجتماعی شرکت بانوان در ورزش از جمله عواملی هستند که فضای فرهنگی و ورزشی کشور و استان را تهدید می‌کنند. نظر بسیاری از دانشمندان علوم تربیتی بر این است که ورزش از مناسب‌ترین میدان‌های تربیتی است، زیرا از این مسیر می‌توان بسیاری از اهداف تربیتی و اصول اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را برانگیخت و آموزش داد. باید در ورزش استان جریان ارزشی به‌وجود آورد و تفکر جوانمردی و پهلوانی را در جامعه بسط و گسترش داد. اداره کل ورزش و جوانان باید در راستای جریان‌سازی فرهنگی در بین ورزشکاران و قهرمانان ملی اقدام کرده و در مقابل بروز ناهنجاری‌های اخلاقی در فضای ورزش منفعلانه عمل نکند. همچنین نقش رسانه‌ها در مهندسی افکار عمومی و حساس کردن آن نسبت به پیگیری مطالبات تربیتی و فرهنگی در فضای ورزش نباید نادیده گرفته شود. راهبردی که در تحقیقات قالیباف (۱۳۸۹) و رشیدلمیر (۱۳۹۲) نیز بر آن به‌صورت مجزا تأکید شده است (۱۴، ۸).

ارتباط مؤثر با جامعه از طریق توسعه روابط عمومی و افزایش فعالیت‌های رسانه‌ای در جهت اطلاع‌رسانی و ترویج ورزش: روابط عمومی یعنی مدیریت ارتباط بین سازمان و مخاطب، هنر مردم‌داری، داشتن رابطه خوب با دیگران و تلاش برای کسب همکاری مردم و گروه‌هایی که برای سازمان اهمیت دارد. این تعاریف نشان‌دهنده نقش مؤثر روابط عمومی در برقراری ارتباط بین سازمان و مخاطب است. توسعه فعالیت‌های ارتباطی در روابط عمومی اعم از فعالیت‌های ارتباط با مردم و رسانه‌ها جریان مبادله پیام بین سازمان و مخاطب را دوسویه کرده و

سیاست‌ها، اهداف کیفی، راهبردها و اقدامات اجرایی همواره بر علمی کردن ورزش تأکید شده است. در برنامه‌های اول و دوم توسعه فراهم ساختن زمینه‌های تحقیقاتی، علمی و آموزشی و همچنین ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی با توجه به پیشرفت‌های جهان، افزایش دانش فنی نیروی انسانی متخصص از جمله اهداف کیفی برنامه‌هاست. یکی از ضرورت‌های تدوین طرح جامع که در راهکارهای اجرایی برنامه سوم توسعه وجود دارد، علمی کردن امر تربیت بدنی و ورزش است. برای عملیاتی شدن این موضوع وجود دانشکده‌های تربیت بدنی و فارغ‌التحصیلان آنها و وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده در بدنه ورزش استان را می‌توان به‌عنوان یک فرصت و قوت تلقی کرد. دانشجویان تحصیلات تکمیلی می‌توانند با راهنمایی استادان نیازهای علمی تحقیقاتی ورزش استان را پوشش دهند و هرچه بیشتر ورزش را به طرف علمی شدن مساعدت کنند. گودرزی (۱۳۸۶) نیز توسعه همکاری و مشارکت دانشکده‌های تربیت بدنی را از استراتژی‌های علمی کردن ورزش کشتی بیان کردند (۲۷).

تحقق ورزش پاک و معرفتی با تقدم رویکرد آموزش و پیشگیری نسبت به رویکرد انضباطی در حوزه فرهنگ و اخلاق ورزشی: یکی از توانایی‌های ورزش در آن است که به‌عنوان محلی برای پرورش مجموعه‌ای از فضایل اخلاقی است که همراه با آن سلامتی بدن و ارضای حس برتری‌جویی از راه سالم را نیز در پی دارد. از آنجا که ورزش هر جامعه، چون آینه‌ای انعکاس‌دهنده فرهنگ آن جامعه است، اداره کل ورزش و جوانان خوزستان باید به مقوله فرهنگ و اخلاق توجه ویژه‌ای داشته باشد که در مأموریت اداره کل نیز به آن اشاره شده و به‌عنوان یک راهبرد مجزا مورد توجه ویژه قرار گرفته است. فعالیت‌های ورزشی در سطح استان خوزستان باید به‌گونه‌ای باشد که ایمان، معنویت و روحیه پهلوانی را در ورزشکاران تقویت

مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی حاصل از تغییرات محیطی مواجهند (۲۸). حمایت‌های حقوقی و حذف بوروکراسی زائد در محیط اداری کشور در این بخش می‌تواند نویدبخش تسریع و تسهیل توسعه ورزش و ورود سرمایه‌گذاران باشد.

پیگیری و درخواست کتبی تأسیس دهکده بزرگ ورزشی جنوب کشور در خوزستان: با توجه به ضرورت فراهم‌آوری امکانات استاندارد مسابقات و رویدادهای بین‌المللی در کشور و همچنین تصمیم اخیر وزارت ورزش مبنی بر تأسیس دهکده‌های بزرگ ورزشی در جهات چهارگانه کشور، استان خوزستان این ظرفیت و پتانسیل را دارد تا با استفاده از قوت‌های خود شامل تصدی پست‌ها و کرسی‌های مهم سازمان‌های ملی ورزشی، تعاملات مناسب مدیران ارشد ورزش خوزستان با وزارت ورزش، استانداری، مجلس و ...، پیشینه و صبغه بالا و قهرمانی‌های متعدد ورزش خوزستان، تعدد باشگاه‌های حرفه‌ای نسبت به سایر استان‌ها، درآمد حاصل از امکان ورزشی و همچنین با بهره‌گیری از فرصت‌هایی مانند فراوانی صنایع نفتی و غیرنفتی جهت حمایت فعالیت‌ها و پروژه‌های بزرگ ورزشی، علاقه استاندار محترم و مسئولان استانی به ورزش، وجود راه‌های ارتباطی جاده‌ای، ریلی و هوایی، ورزش دوستی و علاقه عامه مردم خوزستان به ورزش، موقعیت جغرافیایی مرزی، وجود بندر، مناطق آزاد و کانال‌های صادرات و واردات، شرایط اقلیمی، تنوع آب‌وهوایی و جاذبه‌های گردشگری و ... در جهت تأسیس دهکده بزرگ ورزشی جنوب کشور گام بردارد.

گسترش روابط ورزشی با کشورهای همسایه از طریق تقویت فعالیت‌های مشترک: موقعیت مرزی استان خوزستان و اشتراکات زبانی با کشورهای همسایه می‌تواند به‌عنوان یک فرصت همکاری بین‌المللی برای ورزش

بازخورد لازم را در جریان ارتباطی خود با مخاطبان در ابعاد درون‌سازمانی، ملی و بین‌المللی ایجاد می‌کند و از این طریق آثار کلان و تأثیرگذاری مثبت در سطح برنامه‌های سازمانی دارد. بنابراین اداره کل ورزش و جوانان نیز باید از پتانسیل‌های روابط عمومی و رسانه‌ها در جهت نفوذ و تأثیرگذاری بر افکار عمومی و اشاعه فرهنگ ورزش استفاده کند. گودرزی (۱۳۸۶)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، حمیدی (۱۳۸۹) و مظفری (۱۳۹۱) نیز توسعه روابط عمومی و ارتباط با رسانه‌ها را از راهبردهای مهم توسعه ورزش برشمردند (۲۷، ۲۰، ۱۸، ۹).

اجرای طرح آمایش ورزش خوزستان با تأکید بر ورزش‌های پایه و پرمدا: آمایش سرزمین در ورزش با برقراری ارتباط بین مقوله‌های انسان، فضا و فعالیت زمینه بهره‌وری بهینه را فراهم می‌کند. بنابراین سرمایه‌گذاری در هر شهرستان براساس استعدادها و قابلیت‌های موجود و تمرکز بیشتر روی ورزش‌هایی که از شانس مدال بیشتری برخوردارند، می‌تواند کارایی و بهره‌وری ورزش قهرمانی استان را افزایش دهد. استان خوزستان از گستردگی بالایی برخوردار است و تمرکز صنایع مرتبط با نفت و گاز در برخی نقاط استان، تنوع قومی و فرهنگی، وجود مناطق آزاد تجاری، تنوع آب‌وهوایی، وجود کوه‌ها، رودخانه‌ها و ... شرایط متفاوتی را در شهرستان‌ها و شهرهای استان رقم زده است که باید در برنامه‌ریزی‌های ورزشی هر منطقه لحاظ شوند. در این خصوص رشیدلمیر (۱۳۹۲) نیز ضرورت اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی و اجرای طرح آمایش سرزمین در ورزش خراسان رضوی را گوشزد کرده است (۱۴).

تقویت فعالیت‌های حقوقی و رفع موانع اداری و ساختاری جهت تسریع امور و تسهیل توسعه ورزش: کریمادیس^۱ (۱۹۹۷) بیان می‌کند که نهادهای ورزشی با

1. Kriemadis

است که می‌تواند در جهت پیاده‌سازی این راهبرد به‌کار گرفته شود.

در نهایت پیشنهاد می‌شود که اداره کل ورزش و جوانان خوزستان، برنامه تدوین‌شده را سرلوحه و نقشه کار خود قرار دهد؛ تفکر استراتژیک را تا پایین‌ترین سطوح ورزش استان نفوذ دهد، به‌طوری‌که استراتژی، کار هر روز هر کس را مشخص کند؛ برای اجرای آن سایر مشوق‌ها مانند حقوق، مزایا، حمایت، پاداش و ارتقا را به آن گره بزند و اجرای گام‌به‌گام برنامه‌ها را ارزیابی و کنترل کند.

خوزستان مطرح شود تا در یک رابطه برد-برد از این فرصت در جهت توسعه ورزش استفاده کند. در این زمینه، استان خوزستان می‌تواند در حیطه‌ها و رشته‌های ورزشی‌ای که ضعیف است، از کشورهای همسایه کمک بگیرد و برعکس. برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با کشورهای همسایه با تأکید بر میزبانی خوزستان، عقد قرارداد و اعزام مربی و مدرس در رشته‌های موفق به کشورهای همسایه جهت مربیگری و برگزاری کلاس‌های آموزشی، جذب ورزشکاران حرفه‌ای کشورهای همسایه با توجه به اشتراکات فرهنگی و زبانی و برگزاری اردوها و مسابقات مشترک با کشورهای همسایه از جمله اقداماتی

منابع و مآخذ

1. Amirnejad, S. Evaluate the obstacles to the implementation of Iran comprehensive sports plan from viewpoint of managers, professors and sports experts, unpublished Master's thesis in Physical Education and Sport Sciences, Shomal University, 2008; p. 2. (in Persian)
2. Parsaian, A. Arabi, S. M. Strategic Management, Office of Cultural Research Publications, 2008. p. 23. (in Persian)
3. Alvani M. General Management. Ney Publication. 2005; p: 33 (in Persian).
4. Fry L.F. and stonder R. Charles. Strategic planning for the new and small business. upstrart publishing company. 1994; P: 44.
5. Hamidizade, H. Strategic planning, Samt Publications, 2001; p. 45. (in Persian)
6. Razavi, S. M. Niazi, S. M. Boroumand Dolagh, M. Designing and developing a strategy for the development of sport for all using scientific perspective in Mashhad. applied Research of Sport Management, 2014; 3(1): 49-60. (in Persian)
7. Kok Chi, S. Olympic council of Malaysia. 2007; Available at www.ocm.org.
8. Ghalibaf, MB. Strategic View to Sport System in Iran by focusing on Progress and Justice Plan. Negarestan Publication. 2010; Tehran, Iran (in Persian).
9. Khosravizade, E. Study and Design of the Strategic Plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran, unpublished PhD thesis in Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, 2008; p, 212. (in Persian)
10. Singapore sepaktakraw federation. Singapore sepaktakraw federation 10 years strategic plan: 2004 to 2013. 2004; Available on www.sepaktakraw.org.
11. British Handball. British Handball communication strategy. 2008; available on www.britishhandball.com

12. England Cabinet Office. Game Plan: A Strategy for Delivering Government's Sport & Physical Activity Objectivities". 2002; Available on www.pm.gov.uk
13. Decorum sport. Decorum sport trust Delivery plan 2008-2011. 2008; available on www.dacorum.gov.uk.
14. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., Rashid Lamir, A. The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*, 2014; 5(4): 179-198 (in Persian).
15. Ghofrani, M., Goudarzi, M., Sajadi, S.N., Jalali farahani, M., Mogharnesi, M., Naghib tabatabaiee, S.A., Alidoust ghahfarokhi, E. The Design and Codification of Development Strategy of Sport for All in Sistan and Balochestan Province. *sport management*, 2009; 39:107-131
16. Seif Panahi, J., Goudarzi, M., Hamidi, M., Khatibi, A. The Design and Codification of the Development Strategy of Championship Sports in Kurdistan Province. *Journal of Sport Management*, 2011; 3(8): 57-73 (in Persian).
17. Goudarzi, M., Nasirzadeh, A., Farahani, A., Vatandoust, M. The Design and Codification of Development Strategy of Sport for All in kerman Province. *Journal of sport management*, 2013; 17: 149-72. (in Persian)
18. Mozafari, AA., Elahi, A., Abbasi, Sh., Ahadpoor, H., Rezayi, Z. Strategies of Championship Sport System Development in Iran. *Sport Management Review*. 2012; 4(13):33-48 (in Persian).
19. Sport Canada. Sport Canada Strategic Plan: 2004-2008. 2004; Available on www.pch.gc.ca
20. Hamidi M, Elahi A, Akbari H. Designing Strategies for Student Sport Structure Development in Iran. *Research in Sport Sciences*. 2010; 7(26): 27-40 (in Persian).
21. Hamidi M, Elahi A, Akbari H, Hamidi M. Student Sport in Islamic Republic of Iran: Mission and Development Strategies. *Sport Management Review*, 8 (12): 13-26 (in Persian).
22. Loup, J. Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations. First Edition, Human Kinetics, 2004; p: 32.
23. Aghayi AA, Naderian M, Memari Zh, Andam, R. Pathology of Handball Province Using the Model of Strategic Planning. *Sport Management Review*. 2013; 5(17): 13-42 (in Persian).
24. Canadian Olympic committee. Canadian Olympic committee Strategic plan. 2007; Available on www.Olympic.ca
25. Khabiri M, Memari Zh, Arab Ameri E, Elahi A. Major Strategies and Plans for Taekwondo Development in Iran. *Research in Sport Sciences*. 2010; 7(27): 46-60 (in Persian).
26. Gaeini A., Arazi H., Lari A., Khaledi N. Talent Identification in Swimming Athletes, *Journal of Psychological Research*, 2006; 9(1,2): 20-33

27. Goodarzi, M., Honari, H. Designing Comprehensive System of Wrestling in Iran. *Research in Sport Sciences*. 2007; 4(14): 33-54 (in Persian).
28. Kriemadis A. Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments. *International Journal of Educational Management*, 2007; 11(6): 45-67.