

تحلیل راهبردی درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت بدنی استان همدان

غلامرضا شعبانی بهار^۱، علی پارساجو^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۷/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۱۷

چکیده

هدف این تحقیق، شناخت وضعیت موجود ورزش استان همدان از طریق تحلیل درونی و بیرونی (SWOT Analysis) در سال ۱۳۸۸ است. در این پژوهش، علاوه بر شیوه‌های کمی از شیوه‌های کیفی، مصاحبه و جلسات بحث متمرکز (Focus Discussion Group) استفاده شده است. تمامی جامعه آماری این تحقیق که شامل ۶۷ نفر بودند، به دلیل محدودیت، به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخته است که به روش دلفی طراحی و تنظیم شد. اعتبار صوری پرسشنامه‌ها توسط متخصصان تربیت بدنی تأیید و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ ($r=.82$) محاسبه و تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، علاوه بر آمار توصیفی از روش تحلیل SWOT استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند ورزش استان همدان از نظر عوامل داخلی (۲/۵۰) و خارجی (۲/۶۰) نقاط قوت و فرصت‌های بیشتری دارد و در شرایطی است که می‌تواند با کمک راهبردهای مورد نظر، به بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت کاهش ضعف‌ها و تهدیدات بپردازد. پیشنهاد می‌شود ورزش استان با استفاده از ظرفیت‌های خوب موجود در موقعیت جغرافیایی ویژه خود در جهت جذب سرمایه‌گذاری خارجی و بخش خصوصی و نیز جبران کمبودهای موجود در بخش ورزش و تربیت بدنی گام بردارد.

کلیدواژه‌های فارسی: تحلیل درونی، تحلیل بیرونی، اداره تربیت بدنی.

1. دانشیار دانشگاه بوعلی سینا (نویسنده مسئول)

2. کارشناس ارشد تربیت بدنی دانشگاه بوعلی سینا

Email: shabani1345@gmail.com

Email: parsajooali@gmail.com

مقدمه

امروزه، برنامه‌ریزی راهبردی^۱ به‌عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها، مدنظر صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در جهان متغیر و پیچیده کنونی، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، راهی برای کمک به سازمان‌ها و جوامع، برای روبرو شدن با تغییرات سریع محیطی است. در واقع، برنامه‌ریزی جامع، اقدامی است مؤثر در برابر جهان پر رقابت و در حال تغییر؛ زیرا امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آن‌ها انجام می‌دهد (۱).

مدیریت ورزش و تربیت بدنی هم امروزه به فعالیتی پویا و دشوار مبدل شده است و چنانچه مدیران بخواهند راهبردها و اهدافی مناسب اتخاذ کنند، باید به برنامه‌ریزی راهبردی اقدام نمایند (۲). در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند تعیین اهداف کلان سازمان و انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آن‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف است (۳). برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها معمولاً شامل مراحل است از جمله: سنجش محیط فعلی، تعریف مأموریت سازمان، تعیین چشم‌انداز سازمان، شناخت توانایی‌ها^۲، ضعف‌ها^۳، فرصت‌ها^۴ و تهدیدهای^۵ سازمان و طرح‌ریزی دوره‌ای برای حرکت سازمان یا مؤسسه از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب (۴).

با تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، عواملی که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا مؤسسه اثر بگذارند، شناسایی می‌شوند. الگوی توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، برای شناخت شایستگی‌های منحصر به فرد سازمان از عوامل اساسی موفقیت سازمان به حساب می‌آیند و هدف از تجزیه و تحلیل این عوامل، ارائه راهبردهایی است که تعادل بین محیط بیرونی و وضعیت درونی را تضمین می‌کند (۵).

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می‌کند تا به دقت و به‌صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن، مدیران می‌توانند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی، سرمایه‌گذاری کرده و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش و از اثرات آن بکاهند. در ضمن، شناسایی شایستگی‌ها و نقاط

-
1. Strategic Planning
 2. Strength
 3. Weakness
 4. Opportunity
 5. Threat

ضعف به سازمان امکان می‌دهد تا راهبردهای رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند (۶). تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم مدیریت راهبردی برای تطابق نقاط ضعف و قوت درونی با فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی است. این تجزیه و تحلیل، روش تحلیلی نظام یافته‌ای برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی‌ای که بهترین تطابق را بین آن‌ها ایجاد کند، ارائه می‌نماید (۷). مدل SWOT توانایی نمایش ارتباط بین عوامل مختلف را داراست و با افزایش تعداد عوامل و پیچیده شدن ارتباطات، می‌توان با استفاده از آن، این ارتباطات را تجزیه و تحلیل نمود (۸). از دیدگاه این مدل راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به بیشترین و ضعف‌ها و تهدیدها را به کمترین میزان ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار حالت کلی SO^۱، WO^۲، ST^۳، WT^۴ به هم پیوند داده شده، گزینه‌های راهبرد خلق و انتخاب می‌شوند (۹). در راه کارهای SO سعی می‌شود با اتکا بر نقاط قوت درونی از فرصت‌های محیطی بهره برداری شود. در راه کارهای WO هدف این است تا با بهره برداری از فرصت‌های محیطی موجود، از نقاط ضعف درونی کاسته شود. در راه کارهای ST کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت درونی، آثار تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش داده شود و در نهایت، در راه کارهای WT که بدترین وضعیت به‌شمار می‌آید، هدف کم کردن نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدات محیط خارجی است (۱۰).

گودرزی و هنری (۲۰۰۹) در طراحی سیستم راهبردی ورزشی کشتی ایران، نقاط قوت آن را ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای، گرایش به کشتی در ایران و نقاط ضعفی مثل کمبود دانش اصول مدیریت پیشرفته، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت و فقدان آموزش برای مربیان باتجربه دانسته‌اند. آن‌ها مهم‌ترین فرصت‌های کشتی را در ایران برگزاری مسابقات در سنین مختلف، حمایت‌های مسئولان دولتی از کشتی، علاقه ایرانیان به کشتی و حمایت رسانه‌ها از این ورزش دانسته‌اند و مهم‌ترین تهدیدات خارجی را نیز پیشرفت علم کشتی در جهان، تغییر قوانین مسابقات و وجود حامیان مالی مختلف در کشورهای خارجی و تهدیدات داخلی مثل انجمن‌های مختلف در جامعه ورزش کشتی ایران، دخالت‌های سیاسی نامربوط در کشتی، حمایت‌های مالی بیشتر در بعضی از رشته‌های ورزشی در ایران بیان کرده‌اند (۱۱).

در برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی استان فارس (۱۳۸۸) به نقاط قوتی مثل توجه به

1. Strength - Opportunity
2. Opportunity - Weakness
3. Strength - Threat
4. Weakness - Threat

برنامه‌مداری، اجرای طرح‌های استعدادیابی و نخبه‌پروری و نقاط ضعفی مثل کم بودن جذب منابع غیردولتی، کمبود منابع در بخش ورزش بانوان و بهره‌وری کم اماکن ورزشی اشاره شده است. همچنین این استان در محیط بیرونی خود دارای فرصت‌هایی مثل موقعیت جغرافیایی ویژه خود، زیاد بودن جمعیت جوان و وجود استعدادهای ورزشی فراوان، افزایش نقش رسانه‌ها و تهدیداتی مثل نبود مدیریت واحد ورزشی، کم بودن سرعت تکمیل پروژه‌های ورزشی، ناهنجاری‌های اجتماعی در محیط ورزش و پیشرفت سایر استان‌هاست (۱۲).

در دانشکده تربیت بدنی مونتاگلر^۱ (۲۰۰۹) تجزیه و تحلیل SWOT نشان داد قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب از مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی بعضی از دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده‌های دانشگاه از مهم‌ترین نقاط ضعف دانشکده‌اند. از فرصت‌های موجود می‌توان به آموزش دوره‌های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی و از تهدیدهای مهم به پویا نبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده‌های مختلف با دانشکده مذکور اشاره کرد (۱۳). در برنامه‌ریزی راهبردی بخش ورزشی، آموزشی و تفریحی دانشکده مونتری^۲ دانشگاه کالیفرنیا، توانایی حمایت از رشته‌های ورزشی بسکتبال، والیبال، بدمینتون و برنامه‌های ورزشی هوازی، داشتن ورزشگاه و زمین بیسبال خوب که می‌تواند بسیاری از ورزش‌ها را حمایت کند از نقاط قوت و نبود استخر و فضای کافی برای احداث مکان‌های ورزشی از نقاط ضعف عمده آن بودند. عدم تعمیر و نگهداری ورزشگاه و زمین‌های ورزشی از مهم‌ترین تهدیدات خارجی و وجود اماکن ورزشی فراوان در نزدیکی دانشگاه از مهم‌ترین فرصت‌های موجودند (۱۴). در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه وریک^۳ کمبود تسهیلات ورزشی از نقاط ضعف عمده آن بیان شده است (۱۵). در برنامه راهبردی واحد ورزشی دانشگاه یونایتد کینگ دام^۴ در جهت ساماندهی امور ورزشی و افزایش درآمدهای مالی، راه‌کارهای جذب حامیان مالی، اعطای امتیازات انحصاری و فروش بلیت مسابقات پیش‌بینی شده است (۱۶).

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی، به‌ویژه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش کشور و لزوم تهیه برنامه راهبردی در ادارات تربیت بدنی استان‌ها به‌عنوان واحدهای تشکیل‌دهنده سازمان تربیت بدنی و نبود تحقیقات کافی در این زمینه و علاقه محققان به پژوهش در این زمینه محیط درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT به‌عنوان

-
1. Montclair State University
 2. Monterey Bay
 3. Warwick
 4. University Athletic Departments in the United Kingdom

بخش اصلی برنامه‌ریزی راهبردی بررسی شد؛ بنابراین هدف از این مطالعه، علاوه بر پاسخگویی به برخی ابهامات و سؤالات، شناخت وضعیت موجود ورزش استان همدان در سال ۱۳۸۸ از طریق تحلیل درونی و بیرونی و ارائه راهبردهای کلی است.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که ارزیابی وضعیت موجود ورزش استان همدان با استفاده از تحلیل درونی و بیرونی است، برای انجام این پژوهش علاوه بر شیوه‌های کمی از شیوه‌های کیفی مصاحبه با صاحب‌نظران، پیشکسوتان و قهرمانان ورزشی و افرادی که با ورزش استان در ارتباط بودند و جلسات بحث متمرکز^۱ FDG با مسئولان و کارشناسان امور ورزشی استفاده شد. به دلیل محدودیت، تمامی جامعه آماری این تحقیق که شامل: رئیس، معاونان، کارشناسان و رؤسای هیئت‌های ورزشی اداره کل تربیت بدنی استان همدان (جمعاً ۶۷ نفر) بودند به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسشنامه محقق‌ساخته بود که به روش دلفی^۲ طراحی و تنظیم و در دو مرحله توزیع شد. اعتبار صوری پرسشنامه‌ها توسط متخصصان تربیت بدنی تأیید شد و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ ($r=0.82$) محاسبه و تعیین گردید. برای تحلیل آماری در قسمت مربوط به پرسشنامه‌ها، از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصد) و در قسمت‌های بعدی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل SWOT^۳ استفاده شد.

در پرسشنامه اول از شرکت‌کنندگان خواسته شد نقاط قوت ورزش استان، زمینه‌های قابل بهبود، فرصت‌ها و تهدیداتی را که فکر می‌کردند ورزش استان با آن روبرو است فهرست نمایند. اطلاعات جمع‌آوری شده در جلسات بحث اولویت و دسته‌بندی شدند. در پرسشنامه دوم هم از شرکت‌کنندگان مرحله اول خواسته شد به‌منظور ارزیابی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی بر حسب تأثیری که بر محیط ورزش استان دارند به گزینه‌های پرسشنامه به شیوه زیر نمره دهند:

- الف- پس از بررسی عوامل داخلی و خارجی، مهم‌ترین عوامل فهرست شدند؛
 ب- به این عوامل از صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است) ضریب داده شد به‌گونه‌ای که جمع ضرایب عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) باید یک باشد؛
 ج- به هر یک از عوامل داخلی نمره یک تا ۴ داده شد. نمره یک بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲

1. Focus Discussion Group
2. Delphi
3. Strength ,Weakness ,Opportunity ,Threat

بیانگر ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ بیانگر قوت زیاد عامل مورد بحث بود؛
 د- به هر یک از عوامل خارجی نیز نمره یک تا ۴ داده شد. نمره یک بیانگر تهدید اساسی، نمره ۲ بیانگر تهدید کم، نمره ۳ بیانگر فرصت و نمره ۴ بیانگر فرصت زیاد عامل مورد بحث بود؛
 و- برای تعیین نمره نهایی، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب شد؛
 ه- مجموع نمره نهایی هر عامل محاسبه و در نهایت، نمره نهایی عوامل محیطی ورزش استان مشخص شد (۱۰).

بعد از تعیین نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، به منظور تعیین موضوعات راهبردی پیش روی ورزش استان همدان فرآیند تدوین راهبردهای ST، WO، SO، WT در برنامه‌های اداره تربیت بدنی با استفاده از ماتریس TOWS انجام شد. سپس، شش راهبرد کلی از میان راهبردهای چهارگانه در جلسات بحث انتخاب شد. در پایان، برای اولویت‌بندی راهبردهای کلی، با استفاده از ماتریس ارزیابی کمی راهبردها هر کدام از راهبردهای کلی با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت جداگانه امتیاز یک تا ۴ و ضریب یک تا ۹ دریافت کردند و امتیاز نهایی هر کدام برای تعیین اولویت آن‌ها مشخص شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی پرسشنامه‌ها نشان داد بیشتر شرکت‌کنندگان مرد (۸۶ درصد)، میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳۰-۴۰ سال (۴۸ درصد) و بیشترین سطح تحصیلات، لیسانس (۶۹ درصد) بود.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

بهره	بهره	بهره	ارزیابی عوامل داخلی IFE ^۱
			نقاط قوت
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۱- رشد نسبی مشارکت مردان و زنان در ورزش همگانی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۲- توسعه و افزایش پایگاه‌های ورزش همگانی
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۳- برگزاری لیگ استانی در رشته‌های مختلف ورزشی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۴- توجه به برنامه‌مداری و تدوین برنامه راهبردی ورزش استان
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۵- رشد نیروی انسانی متخصص در بخش‌های مختلف ورزش استان
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۶- توسعه کمی و کیفی هیئت‌های ورزشی و بخش‌های زیرمجموعه
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۷- اجرای طرح استعدادیابی و ارزشیابی هیئت‌های ورزشی
			نقاط ضعف
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱- کمبود اعتبارات جاری هیئت‌های ورزشی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۲- کمبود فضای ورزشی اختصاصی در بعضی از رشته‌های ورزشی
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۳- فقدان قوانین مدون مورد نیاز و متناسب با مقتضیات ورزش
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۴- کمبود امکانات و فضای ورزشی ویژه بانوان و جانبازان و معلولان
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۵- کمبود مربیان در ورزش استان
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۶- پایین بودن سطح بهره‌وری و پراکندگی نامناسب اماکن ورزشی
۰/۰۸	۲	۰/۰۵	۷- کمبود حقوق و مزایا در بخش تربیت بدنی برای جذب نیروهای تحصیل کرده و متخصص
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۸- ضعف در جذب اسپانسر برای تیم‌های ورزشی
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۹- کمبود امکانات و فضای ورزشی در مناطق روستایی و حاشیه شهرها
۲/۵۰		۱	جمع کل

با توجه به نتایج جدول ۱، تجزیه و تحلیل محیط داخلی (۲/۵۰) نشان داد ورزش استان همدان در محیط داخلی خود، به‌ویژه در ابعاد کمبود اعتبارات جاری هیئت‌های ورزشی ضعیف است. از میان نقاط قوت ورزش استان می‌توان به رشد نسبی مشارکت مردم در ورزش همگانی و توجه به برنامه‌مداری با بیشترین اهمیت و در گام‌های بعدی به اجرای طرح‌های استعدادیابی و ارزشیابی هیئت‌های ورزشی، برگزاری لیگ استانی، توسعه پایگاه‌های ورزش همگانی و رشد نیروی انسانی متخصص و توسعه هیئت‌های ورزشی اشاره کرد. از میان نقاط ضعف ورزش

1 . Internal factors evaluation

استان، کمبود اعتبارات جاری هیئت‌های ورزشی با بیشترین اهمیت و در گام‌های بعدی، ضعف در جذب اسپانسر برای تیم‌های ورزشی، کمبود اماکن ورزشی (به‌ویژه در روستاها و مناطق حاشیة شهر) و بهره‌وری کم آن‌ها و نبود اماکن اختصاصی در بعضی از رشته‌های ورزشی و ورزش‌های جانبازان و معلولان و ورزش بانوان، فقدان قوانین مورد نیاز و متناسب با مقتضیات ورزش، عدم جذب متخصصان تربیت بدنی به‌دلیل ناچیز بودن حقوق و مزایا در سازمان تربیت بدنی و کمبود مربی متخصص در ورزش استان را می‌توان نام برد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

فرصت‌ها	تهدیدها	ارزیابی عوامل خارجی EFE ^۱	رتبه	وزن
فرصت‌ها	تهدیدها	ارزیابی عوامل خارجی EFE ^۱	رتبه	وزن
۱- وجود تعالیم الهام بخش اسلام در زمینه ورزش و تأکید قانون اساسی بر آن	۱- افزایش تورم و تأثیر منفی آن در انجام فعالیت‌های ورزشی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۲- موقعیت جغرافیایی ویژه استان	۲- نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
۳- توجه مسئولان ارشد استان به توسعه ورزش	۳- وضعیت ضعیف اقتصادی اغلب خانواده‌های روستایی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴- استقبال مردم از فعالیت‌های ورزشی	۴- رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتارهای ناخواسته در محیط‌های ورزشی	۰/۰۷	۳	۰/۲۴
۵- افزایش نقش مطبوعات و رسانه‌ها در ورزش استان	۵- گرایش جوانان به مواد مخدر و فاصله گرفتن از ورزش	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۶- وجود دانشگاه‌ها و مراکز علمی در زمینه تربیت بدنی در سطح استان	۶- برخورداری کشورهای خارجی از فناوری‌های نوین و پیشرفت سایر استان‌ها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۷- جوان بودن جمعیت استان و وجود استعداد‌های فراوان ورزشی	۷- کندی تکمیل پروژه‌های ورزشی	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۸- وجود بافت روستایی استان	۸- عدم استقرار صنایع بزرگ در استان و کمبود اسپانسر برای تیم‌های ورزشی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
تهدیدها	جمع کل			
۱- افزایش تورم و تأثیر منفی آن در انجام فعالیت‌های ورزشی		۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۲- نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش		۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۳- وضعیت ضعیف اقتصادی اغلب خانواده‌های روستایی		۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۴- رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتارهای ناخواسته در محیط‌های ورزشی		۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۵- گرایش جوانان به مواد مخدر و فاصله گرفتن از ورزش		۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۶- برخورداری کشورهای خارجی از فناوری‌های نوین و پیشرفت سایر استان‌ها		۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۷- کندی تکمیل پروژه‌های ورزشی		۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۸- عدم استقرار صنایع بزرگ در استان و کمبود اسپانسر برای تیم‌های ورزشی		۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۹- نبود مدیریت واحد ورزشی		۰/۰۸	۱	۰/۰۸
جمع کل		۱		۲/۶۰

1. External factors evaluation

با توجه به نتایج جدول ۲، تجزیه و تحلیل ماتریس محیط خارجی (۲/۶۰) نشان داد که ورزش استان همدان در محیط خارجی خود در ابعاد موقعیت جغرافیایی ویژه جوان بودن جمعیت استان فرصت‌هایی بیشتر از تهدیدهای خود داراست. از میان فرصت‌های موجود در ورزش استان می‌توان به ترتیب اهمیت به موقعیت جغرافیایی ویژه و جوان بودن جمعیت استان، وجود استعداد‌های ورزشی فراوان، تأکید فراوان در تعالیم دینی و قانون اساسی بر فعالیت بدنی و ورزش، وجود بافت روستایی، استقبال مردم از فعالیت‌های ورزشی، توجه مسئولان استان به ورزش، افزایش نقش رسانه‌ها در ورزش استان و در نهایت، وجود مراکز علمی در زمینه تربیت بدنی و علوم ورزشی در سطح استان اشاره کرد. از میان تهدیدهای موجود در بخش ورزش استان می‌توان به ترتیب اهمیت، به نبود مدیریت واحد ورزشی، افزایش تورم و تأثیر منفی آن بر فعالیت‌های ورزشی، کند بودن سرعت تکمیل پروژه‌های ورزشی، نبود اسپانسر برای حمایت از تیم‌های ورزشی و فعالیت ناچیز بخش خصوصی در زمینه ورزش، پیشرفت سایر استان‌ها، وضعیت ضعیف اقتصادی اغلب خانواده‌های روستایی و رسوخ بعضی از ناهنجاری‌های اجتماعی در ورزش اشاره کرد.

جدول ۳. جدول تجزیه و تحلیل SWOT

فهرست نقاط ضعف Weaknesses	فهرست نقاط قوت Strengths	عوامل داخلی
		عوامل محیطی
راهبردهای (WO) (از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف)	راهبردهای (SO) (استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت)	فهرست فرصت‌ها Opportunities
راهبردهای (WT) (به حداقل رساندن زیان‌های تهدیدها و نقاط ضعف)	راهبردهای (ST) (استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها)	فهرست تهدیدها Threats

با توجه به جدول ۳، راهبردهایی در چهار حالت کلی SO، WO، ST، WT به شرح زیر تعیین شدند:

استراتژی SO (قوت - فرصت):

- تدوین، اجرا، ارزیابی و اصلاح برنامه راهبردی ورزش استان با بهره‌گیری از تأکیدات اسلامی و قانونی موجود با توجه به محیط درونی و بیرونی خویش؛
- استفاده از پتانسیل‌های طبیعی، موقعیت جغرافیایی و ظرفیت‌های ویژه استان در جذب

توریسم ورزشی در راستای توسعه ورزش استان؛

- اجرای برنامه‌های استعدادیابی ورزشی، نخبه‌پروری و توجه به توسعه ورزش همگانی.

راهبرد WO (ضعف - فرصت):

- تأمین بخشی از اعتبارات با استفاده از پتانسیل‌های موجود جغرافیایی و توریستی استان؛

- استفاده از ظرفیت‌های دستگاه‌های دولتی و غیردولتی، رسانه‌ها و خیرین ورزشی برای ایجاد

فضاهای ورزشی، به‌ویژه در نقاط حاشیه شهر و روستاها به‌خصوص در بخش بانوان.

استراتژی ST (قوت - تهدید):

- استفاده حداکثری از امکانات و فضاهای سایر دستگاه‌ها در جهت گسترش ورزش‌های همگانی

و توسعه ایستگاه‌های ورزشی؛

- تدوین روش‌های نوین در جهت جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش استان.

استراتژی WT (ضعف - تهدید):

- گرایش به استفاده از امکانات و تجهیزات و ظرفیت‌های سایر دستگاه‌ها و توجه ویژه به

بازاریابی ورزشی؛

- به‌کارگیری روش‌های نوین در جهت جذب منابع دولتی و غیردولتی؛

- استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها و استان‌ها در جهت افزایش بهره‌وری امکانات و

منابع.

در ادامه از میان راهبردهای چهارگانه، شش راهبرد کلی زیر برگزیده شدند و سپس برای

اولویت‌بندی در ماتریس ارزیابی کمی راهبردها قرار گرفتند:

۱- بهره‌گیری از تعالیم دینی، فرهنگ ملی و ظرفیت‌ها و حمایت‌های قانونی؛

۲- نظارت و ارزیابی مستمر و بهینه در اجرای برنامه‌ها (استاندارد سازی فعالیت‌ها)؛

۳- تمرکز بر اجرای طرح‌های استعدادیابی، ویژن و توانمندسازی نیروی انسانی؛

۴- استفاده از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود محیطی، جغرافیایی و جمعیتی استان؛

۵- استفاده از روش‌های نوین مدیریتی با تمرکز بر برنامه‌مداری؛

۶- بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود در بخش‌های دولتی و غیردولتی.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی کمی راهبردها^۱ (TOWS)

ردیف	TOWS		R ₁		R ₂		R ₃		R ₄		R ₅		R ₆	
	نمره	X	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز
۱	S	۸	۴	۳۲	۳	۲۴	۴	۳۲	۳	۲۴	۴	۳۲	۳	۲۴
۲	S	۶	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۴	۲۴	۳	۱۸
۳	S	۶	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۴	۲۴	۳	۱۸
۴	S	۸	۴	۳۲	۳	۲۴	۴	۳۲	۳	۲۴	۴	۳۲	۴	۳۲
۵	S	۵	۴	۲۰	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵
۶	S	۶	۴	۲۴	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۴	۲۴	۳	۱۸
۷	S	۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵
۱	W	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴
۲	W	۴	۲	۸	۱	۴	۲	۸	۱	۴	۱	۴	۱	۴
۳	W	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۲	۱۰	۱	۵
۴	W	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۲	۱۰	۲	۱۰	۱	۵
۵	W	۶	۲	۱۲	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۲	۱۲	۱	۶
۶	W	۷	۲	۱۴	۱	۷	۲	۱۴	۲	۱۴	۲	۱۴	۱	۷
۷	W	۷	۲	۱۴	۱	۷	۱	۷	۱	۷	۲	۱۴	۱	۷
۸	W	۸	۲	۱۶	۲	۱۶	۲	۱۶	۲	۱۶	۲	۱۶	۲	۱۶
۹	W	۸	۲	۱۶	۱	۸	۱	۸	۲	۱۶	۲	۱۶	۲	۱۶
۱	O	۸	۴	۳۲	۳	۲۴	۳	۲۴	۴	۳۲	۴	۳۲	۳	۲۴
۲	O	۹	۴	۳۶	۳	۲۷	۴	۳۶	۴	۳۶	۴	۳۶	۴	۳۶
۳	O	۶	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸

1 . A matrix of Quantitative evaluation of strategies

ردیف	TOWS		R ₁		R ₂		R ₃		R ₄		R ₅		R ₆	
	ضرب	X	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز	نمره	امتیاز
۴	۷	O	۲۸	۴	۲۱	۳	۲۱	۳	۲۱	۳	۲۸	۴	۲۱	۳
۵	۵	O	۱۵	۳	۱۵	۳	۲۰	۴	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳
۶	۶	O	۲۴	۴	۱۸	۳	۱۸	۳	۲۴	۴	۱۸	۳	۱۸	۳
۷	۸	O	۳۲	۴	۲۴	۳	۲۴	۴	۳۲	۴	۳۲	۴	۲۴	۳
۸	۷	O	۲۸	۴	۲۱	۳	۲۱	۳	۲۱	۳	۲۸	۴	۲۱	۳
۱	۶	T	۱۲	۲	۶	۱	۶	۱	۱۲	۲	۱۲	۲	۱	۱
۲	۷	T	۱۴	۲	۷	۱	۱۴	۲	۱۴	۲	۱۴	۲	۱	۱
۳	۵	T	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۱	۱
۴	۵	T	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۱	۱
۵	۵	T	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۱۰	۲	۱	۱
۶	۶	T	۱۲	۲	۶	۱	۶	۱	۱۲	۲	۱۲	۲	۱	۱
۷	۷	T	۱۴	۲	۷	۱	۱۴	۲	۱۴	۲	۱۴	۲	۱	۱
۸	۸	T	۱۶	۲	۸	۱	۱۶	۲	۱۶	۲	۱۶	۲	۲	۲
۹	۹	T	۱۸	۲	۱۸	۲	۱۸	۲	۱۸	۲	۱۸	۲	۲	۲
جمع کل			۵۶۷		۴۲۹		۴۹۳		۵۱۲		۵۸۰		۴۶۲	

با توجه جدول ۴ اولویت‌بندی راهبردها نشان داد R₅ در اولویت اول، R₁ در اولویت دوم، R₄ در اولویت سوم، R₃ در اولویت چهارم، R₆ در اولویت پنجم، R₂ در اولویت ششم قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بررسی محیط داخلی و خارجی اداره کل تربیت بدنی استان همدان، این اداره در محیط داخلی خود توانایی‌هایی مانند رشد نسبی مشارکت مردم در ورزش همگانی، توجه به برنامه‌مداری، اجرای طرح‌های استعدادیابی و ارزشیابی هیئت‌های ورزشی، برگزاری لیگ

استانی، توسعه پایگاه‌های ورزش همگانی، رشد نیروی انسانی متخصص و توسعه هیئت‌های ورزشی دارد و همچنین نقاط ضعفی مثل کمبود اعتبارات جاری هیئت‌های ورزشی، ضعف در جذب اسپانسر برای تیم‌های ورزشی، کمبود اماکن ورزشی (به‌ویژه در روستاها و مناطق حاشیه شهر) و بهره‌وری کم آن‌ها و نبود اماکن اختصاصی در بعضی از رشته‌های ورزشی و ورزش‌های جانبازان و معلولان، کمبود اماکن اختصاصی ورزش بانوان، نبود قوانین مورد نیاز و متناسب با مقتضیات ورزش، ضعف در جذب متخصصان تربیت بدنی و کمبود مربی متخصص دارد. ورزش استان همدان دارای توانایی‌های مشابهی در توجه به برنامه‌مداری، اجرای طرح‌های استعدادیابی و نخبه‌پروری با استان فارس و نقاط ضعف مشترکی مثل پایین بودن میزان جذب منابع غیردولتی، کمبود منابع در بخش ورزش بانوان، بهره‌وری کم اماکن ورزشی است. همچنین در محیط داخلی خود در گرایش روزافزون مردم به ورزش، قدمت محیطی، کمبود اعتبارات و تسهیلات ورزشی، ضعف مالی بعضی از استفاده‌کنندگان از خدمات با تحقیق‌گودرزی و هنری (۲۰۰۹) و برنامه راهبردی دانشکده مونتکالر و کالیفرنیا همخوانی دارد. توجه به برنامه‌مداری در سال‌های اخیر و اجرای طرح‌های متنوع زمینه‌ای برای توانمند شدن ادارات تربیت بدنی فراهم است و ضعف عمده‌ای که اغلب برنامه‌های ورزشی با آن مواجه‌اند کمبود اعتبارات در این بخش است که به دلیل متنوع بودن رشته‌های ورزشی، فراگیر بودن ارائه خدمات ورزشی و درآمدزا نبودن بیشتر خدمات ورزشی است که یکی از راه‌حل‌های مناسب در این راستا استفاده از اسپانسرها و فعال نمودن بخش خصوصی در پرداختن به ورزش است که در برنامه راهبردی واحد ورزشی دانشگاه یونایتد کینگ‌دام نیز به آن اشاره شده است.

در محیط خارجی ورزش استان نیز فرصت‌هایی مانند موقعیت جغرافیایی ویژه، جوان بودن جمعیت استان، تأکیدات فراوان در تعالیم دینی و قانون اساسی بر فعالیت بدنی و ورزش، وجود بافت روستایی، استقبال مردم از فعالیت‌های ورزشی همگانی در سطح استان، توجه مسئولان استان، افزایش نقش رسانه‌ها در ورزش و وجود مراکز علمی در زمینه تربیت بدنی در سطح استان وجود دارد و تهدیداتی مثل نبود مدیریت واحد ورزشی، افزایش تورم، کندی سرعت تکمیل پروژه‌های ورزشی، فعالیت ناچیز بخش خصوصی در زمینه ورزش و نبود اسپانسر برای تیم‌های ورزشی، پیشرفت سایر استان‌ها، وضعیت ضعیف اقتصادی اغلب خانواده‌های روستایی و رسوخ بعضی از ناهنجاری‌های اجتماعی به ورزش استان مشاهده شد. در محیط خارجی، ورزش استان همدان در موقعیت جغرافیایی ویژه، بالا بودن جمعیت جوان، افزایش نقش رسانه‌ها دارای فرصت‌های مشابه و در نبود مدیریت واحد ورزشی، کم بودن سرعت تکمیل پروژه‌های ورزشی، ناهنجاری‌های اجتماعی در محیط ورزش و پیشرفت سایر استان‌ها دارای تهدیدات مشابه با

ورزش استان فارس است، اما در فرصت‌هایی مثل استقرار صنایع بزرگ و وجود مراکز متعدد نظامی و بالا بودن فرهنگ وقف در استان فارس با آن همخوانی ندارد. همچنین در بالا بودن پیشرفت سایر کشورها در علوم مختلف مربوط به ورزش و ضعف در همکاری بین ادارات، تعدد مراکز تصمیم‌گیر در زمینه ورزش و کمبود اماکن ورزشی با تحقیق گودرزی و هنری (۲۰۰۹) و برنامه دانشکده مونتکالر و کالیفرنیا همخوانی دارد.

ورزش استان همدان در محیط خارجی خود فرصت‌هایی بیشتر از تهدیدهای موجود دارد که وجود این فرصت‌ها زمینه مناسبی برای توسعه ورزش در بین خانواده‌ها و قرار دادن آن به‌عنوان یکی از مسائل اصلی جامعه فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی اصولی در راستای بهره‌برداری از جمعیت جوان استان و توجه به نیازهای رو به گسترش آنان، نیازمند هماهنگی و همکاری نهادهای مختلف است. موقعیت جغرافیایی خوب استان همدان با وجود مراکز توریستی و جهانگردی آن و دارا بودن پتانسیل بالا در زمینه گسترش ورزش‌های تابستانی و زمستانی، موقعیت خوبی را در جهت گسترش ورزش در استان همدان با معرفی رشته‌های جدید و توجه به تورسم ورزشی فراهم آورده است که می‌تواند بخشی از کمبود اعتبارات در این بخش را تأمین کند. حمایت نشدن جدی ورزش استان توسط بخش خصوصی به‌خصوص در زمینه ورزش همگانی را شاید بتوان در درآمدزا نبودن بخش ورزش، عدم استقرار صنایع بزرگ در استان و خلأهای قانونی در این زمینه دانست. غافل شدن از علوم روز و تازه‌های علمی در زمینه ورزش هم تهدیدی جدی است که باعث ناکامی در کسب عناوین و مقام‌ها در مسابقات مختلف ورزشی می‌شود که توجه جدی به امر آموزش و پژوهش را می‌طلبد.

در پایان پیشنهاد می‌شود اداره کل تربیت بدنی استان همدان با توجه به تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی خویش و با در نظر گرفتن راهبردهای کلی برآمده از تحقیق به تدوین برنامه راهبردی خویش بپردازد و با به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریتی و برنامه‌مداری در همه اقدامات خویش، به‌خصوص استفاده حداکثری از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود در محیط طبیعی و جغرافیایی استان همدان در راستای توسعه ورزش گام بردارد. همچنین وجود نیروی جمعیت جوان با گسترش برنامه‌های استعدادیابی و نخبه‌پروری با برنامه‌ریزی مناسب نویدبخش آینده‌ای روشن برای ورزش استان محسوب می‌شود که در این عمل لزوم هماهنگی و همکاری با سایر نهادها و بخش‌ها را می‌طلبد.

به نظر یکی از صاحب‌نظران برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌ها باید به دقت مراقب رویدادها باشند و هر آنچه می‌بینند، تفسیر نمایند (۱۷). باید توجه داشت برنامه‌ریزی راهبردی با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تدوین راه‌کارها به پایان نمی‌رسد، بلکه کار مهم مدیران

تبدیل راه کارهای تدوین شده به برنامه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی آن‌ها به‌منظور برطرف کردن نقاط ضعف و بهره جستن از فرصت‌ها و دروی از تهدیدات است؛ در نتیجه ورزش استان همدان باید با استفاده از برنامه‌ریزی و روش‌های نوین مدیریتی در امر ورزش، با توجه به عوامل فرهنگی، مذهبی و ملی با در نظر گرفتن حمایت‌های قانونی موجود، با استفاده حداکثری از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود در محیط درونی و بیرونی ورزش استان همدان در راستای اجرای طرح‌های استعدادیابی، ویژن و توانمندسازی نیروی انسانی با بهره‌گیری از توانمندی‌های بخش‌های دولتی و غیردولتی و با نظارت مستمر و بهینه در اجرای برنامه‌ها حرکت کند و با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی خویش و با در نظر گرفتن راهبردهای کلی برآمده از تحقیق به تدوین برنامه راهبردی خویش بپردازد.

منابع:

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷). مدیریت عمومی، چاپ سی و دوم، تهران: انتشارات نشر نی.
۲. انصاری، مریم و همکاران (۱۳۸۸). تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی (SWOT Analysis) دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۶، صفحات ۳۲-۳۸.
۳. رضاییان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ یازدهم، تهران: انتشارات سمت.
4. Policastro, Michael, L. (2000) . Introduction to strategic planning. <http://www.sba.gov/library/pubs/mp-21.pdf>.
5. Lerner, Alexandra, L. (1999) . A Strategic planning primer for higher education, College of business Administration and Economics, California state university. <http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu-primer/leep-sp.pdf>.
۶. حسن قلی پور، طهمورث و هاشم آقازاده (۱۳۸۴) برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط، پایگاه نشریات الکترونیکی دانشگاه تهران، فرهنگ مدیریت، دوره: ۸، شماره: ۰.
7. C.Fisher, (1989), Current and Recurrent Challenges in HRM, Journal of Management, 15. no. 2, pp 157-180.
۸. احمدی، حسین، (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران، انتشارات سایه نما، ص ۱۵۴.
۹. هریسون، جفری، جان، کارون، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران،

انتشارات هیأت، ص ۱۹۲.

۱۰. فردآر. دیوید، (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.

11. Humm, Richard Patrick, (1996). "Strategic plan for wellness education, recreation & sport at C.S.U. Monterey Bay". Master's Theses. Paper 1413. http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/1413

12. Robert G. Dyson (2002). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 152 (2004), 631-640. www.elsevier.com/locate/dsw.

13. Thanos Kriemadis (2009) Strategic Planning in University Athletic Departments in the United Kingdom. *The Sport Journal*, Spring, volume 12 number 2, ISSN: 1543-9518

14. M. Goudarzi & H. Honari (2009). Designing and Developing the Strategic System of Wrestling in I.R. Iran, *World Journal of Sport Sciences* 2 (1): 65-74.

15. Montclair State University Strategic Plan (2009), STRATEGIC PLAN, UNIT Department of Exercise Science and Physical Education (ESPE), ue to Provost, April 30.

۱۶. برنامه راهبردی (پنج ساله) استان فارس (۱۳۸۸)، اداره کل تربیت بدنی استان فارس، برنامه راهبردی ۱۳۸۹-۱۳۹۳

۱۷. احمدی ده قطب‌الدینی، محمد و حسین مطهری‌نژاد (۱۳۸۶)، تجزیه و تحلیل swot کارکردهای دانشگاه‌های ایران در عصر تکنولوژی، مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره شانزدهم، صص ۵۷-۷۲.