



تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان با استفاده از تکنیک SWOT

رضا اندام^{۱*}، علی اکبر آقایی^۲، مهرداد عنبریان^۳، علی پارساجو^۴

تاریخ تصویب: ۹۵/۱۲/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۱۷

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان با استفاده از تکنیک SWOT بود. نمونه آماری پژوهش ۱۱۰ تن (۳۸ مرد و ۷۲ زن) شامل مربیان، داوران، کارشناسان ادارات ورزش و جوانان، اساتید تربیت بدنی، قهرمانان ورزش بانوان، اعضای هیئت‌های ورزشی استان و مدیران ورزشی استان همدان بودند که به‌طور هدفمند انتخاب شدند. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه محقق ساخته عوامل درونی و بیرونی و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه مورد نظر توسط چند تن از اساتید و کارشناسان صاحب نظر و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (0/946) مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت؛ و تحلیل SWOT و طوفان مغزی برای تعیین استراتژی‌ها استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد ورزش قهرمانی بانوان استان همدان در وضعیت کنونی از ۱۳ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۳ تهدید برخوردار می‌باشد. بر این اساس، ۸ استراتژی در قالب ۴۶ برنامه تدوین گردید. با بررسی موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، مشخص شد که این سازمان بر روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل خارجی در ناحیه فرصت‌ها قرار دارد.

کلید واژه‌ها: برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT، ورزش قهرمانی بانوان

Email: reza.andam@gmail.com

Email: ali.aghaei@ymail.com

Email: m_anbarian@yahoo.com

Email: parsajuali@yahoo.com

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود*

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

۳. دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

مقدمه

ورزش قهرمانی یکی از ارکان مهم توسعه ورزش در کشور است. موفقیت بین‌المللی برای ورزشکاران یک کشور (زنان و مردان) در رقابت‌های بین‌المللی و المپیک به‌طور کلی تقویت‌کننده وجهه و اعتبار آن کشور در سطح جهانی می‌شود. علاوه بر موفقیت‌های بین‌المللی، اهمیت ورزش به‌صورت کلی برای زنان و مردان از آن جهت است که فرصت‌هایی را برای یادگیری، تجربه موفقیت، کارجمعی و لحظات ممتاز فراهم می‌سازد. حال ورزش زنان، جدا از مسائل فنی و ورزشی مقوله‌یی است فرهنگی، اجتماعی و سیاسی که رشد و ترقی آن در هر کشوری بیانگر رفتارهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تمام طیف‌های جامعه در قبال رویکرد زنان به ورزش است. امروزه حضور زنان در عرصه رقابت‌های ورزشی منطقه‌ای، جهانی و المپیک نشان می‌دهد که این قشر از زیر بار تبعیض‌ها و فشارهای موجود رها شده و امکان حضور در میدانی جدی ورزشی را می‌یابد (سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور: مؤلفه توسعه ورزش قهرمانی، ۱۳۸۱).

سازمان‌ها و مؤسسات اداری امروز، به حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق امکان ادامه حیات ندارند. سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه‌ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود.

بررسی میزان رشد کنونی ورزش بانوان در عرصه‌های داخلی و خارجی، گواه پیشرفت نسبی ورزش بانوان ایرانی است، اما باید این واقعیت را پذیرفت که در مقایسه با سرمایه‌گذاری و تلاش رقبا و استانداردهای موجود در ورزش بانوان، میزان توجه و برنامه‌ریزی مسؤولان نسبت به ورزش قهرمانی بانوان کافی نیست. به‌طور مثال، کم بودن تعداد و کیفیت احراز پست‌های مدیریتی و اجرایی فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی، عدم کسب مدال در مسابقات المپیک، اختلاف فاحش بودجه تخصیصی به ورزش قهرمانی بانوان در مقایسه با مردان از جمله موارد در این زمینه است (دفتر ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور، ۱۳۸۷). به علاوه، مطالعه و بررسی تحقیقات انجام گرفته نشان می‌دهد که تقریباً کلیه یافته‌های پژوهشی در زمینه تربیت بدنی و ورزش بانوان در کشور جمهوری اسلامی ایران بیانگر آن است که دختران و زنان ایرانی در انجام فعالیت‌های ورزشی با محدودیت‌ها و مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌باشند (منظمی، ۱۳۹۰، بنار، ۱۳۹۲، احسانی، ۱۳۸۷).

بررسی‌ها نشان می‌دهد برای نخستین بار در تاریخ ورزش کشور، بانوان ایران در بازی‌های آسیایی ۲۰۱۰ گوانجو توانستند با ۱۲۰ شرکت‌کننده در قالب مربی، سرپرست و ورزشکار، در رشته‌های مختلف در چین حاضر شوند و برای اولین بار ۲۵ درصد (۱۴ مدال) از مقام‌هایی که در حوزه کاروان جمهوری اسلامی کسب شده بود را به خود اختصاص دهند. همچنین در پارا آسیایی هم بانوان ایران موفق به کسب ۱۴ مدال شدند (پایگاه تحلیلی خبری خانواده و زنان، مهرماه ۱۳۹۱). در ادامه روند روبه رشد ورزش بانوان، ایران برای نخستین بار موفق به کسب ۸ سهمیه بانوان در بخش المپیک و نیز ۸ سهمیه در بخش پارالمپیک ۲۰۱۲ لندن شد. همچنین، در بازی‌های آسیایی ۲۰۱۴ اینچئون کره جنوبی نیز، بانوان کشورمان موفق به کسب ۱۶ مدال رنگارنگ شدند که به لحاظ کمیت و کیفیت بی‌سابقه بود. موفقیت‌های ذکر شده ورزش بانوان، نشان از پتانسیل بالای ورزشکاران زن کشور در ورزش قهرمانی است، چرا که با وجود محدودیت‌ها و محرومیت‌های فراوان، فراتر از حد انتظار ظاهر شده و نتایج قابل قبولی کسب نموده‌اند. لذا، در صورت شناسایی اصولی موانع و مشکلات توسعه ورزش قهرمانی بانوان و تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی و هدفمند می‌توان شاهد موفقیت‌های روز افزون ورزش بانوان کشور در سطح ملی و بین‌المللی بود.

از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها، استفاده از شیوه بررسی محیطی است که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصله درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان و ابزاری است که برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامت بلندمدت سازمان به‌کار می‌رود. سازمان‌ها با عوامل بیرونی مانند نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و درونی مانند مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه (R&D) و سیستم

اطلاعات رایانه‌ای سروکار دارند. از شیوه‌های متداول شناخت این عوامل، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان است. این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب زنده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با ضعف‌ها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد. با بررسی و شناخت این عوامل به فهرستی از مسایل و چالش‌های فراروی هر سازمان می‌توان دست یافت و اقدامات لازم برای مقابله با آنها را پیش‌بینی و اجرا کرد (علی احمدی، ۱۳۹۰).

در این زمینه، خسروی زاده و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی از جمله قوت‌های موجود کمیته ملی المپیک را، توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی و در زمینه فرصت‌های بیرونی افزایش اقبال عمومی به‌ویژه بانوان به ورزش و دیدگاه مثبت مسؤولان کشور به ورزش قهرمانی را بیان می‌دارد. منظمی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی عوامل مالی و امکاناتی، انسانی و تخصصی، ساختاری و مدیریتی و فرهنگی و اجتماعی را به‌ترتیب اولویت بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان کشور مؤثر دانستند. بنار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی مشکلات ورزش قهرمانی بانوان استان گیلان پرداختند و عوامل مؤثر بر آن را در پنج عامل اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی، فنی و شخصی شناسایی نمودند. همچنین، عوامل اجتماعی و اقتصادی در اولویت بالاتری نسبت به عوامل دیگر قرار گرفتند.

راسخ و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور؛ چهار قوت، نه ضعف، هفت فرصت و یازده تهدید اصلی را شناسایی نمودند و انتخاب راهبردهایی مناسب همچون الگوپردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی و ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور به منظور به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها را در توسعه ورزش بانوان پیشنهاد نمودند. فدراسیون فوتبال استرالیا (۲۰۱۳) با تدوین چشم‌انداز فوتبال بانوان خود تحت عنوان «بنا نهادن فوتبال به‌عنوان جذاب‌ترین رشته ورزشی بانوان استرالیا» چهار راهبرد اصلی برای دستیابی به این موقعیت تدوین نموده است. توسعه لیگ داخلی فوتبال زنان و ارتقای آن در حد لیگ‌های معتبر جهانی، افزایش تعداد دختران و زنان در بُعد ورزش قهرمانی فوتبال، افزایش تعداد طرفداران فوتبال زنان و بهبود سیستم‌های پرورش بازیکنان نخبه برای ساختن تیم ملی موفق، از جمله راهبردهای تدوین شده می‌باشد. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، پژوهش‌ها در خصوص ورزش قهرمانی بانوان در کشور اندک است و در همین پژوهش‌های اندک نیز، تنها به بررسی موانع و مشکلات پیش روی ورزش قهرمانی بانوان پرداخته شده و راهکارهای علمی جهت توسعه آن به‌ویژه برنامه‌های راهبردی و بلندمدت ارائه نشده است.

از طرفی، استان همدان نیز، با توجه به زیرساخت‌های مناسب در برخی رشته‌های مدال‌آور (قایقرانی، تیراندازی) و پتانسیل بالای ورزشکاران زن استان از جمله حضور دو نماینده زن استان در المپیک لندن در رشته‌های تیراندازی و قایقرانی، در صورت برنامه‌ریزی علمی و راهبردی قادر خواهد بود ضمن پیشسازی در ورزش بانوان کشور، در مسابقات بین‌المللی نیز سهمی قابل توجه در موفقیت ورزش قهرمانی بانوان کشور ایفا نماید. لذا، پژوهش حاضر بر آن است با شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان در حوزه‌های مختلف (از جمله، زیرساخت‌های ورزشی، امکانات و تجهیزات، منابع انسانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، منابع مالی، مدیریت، محیط حقوقی و ...) از دیدگاه کارشناسان و صاحب‌نظران ورزش بانوان استان همدان با استفاده از تحلیل راهبردی SWOT راهکارهای مناسب این حوزه را شناسایی و ارائه نماید.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی است. برای گردآوری داده‌ها هم از شیوه کمی و هم از شیوه کیفی شامل مصاحبه و بررسی مدارک و مستندات، نظرسنجی از مخاطبان و ذینفعان و همچنین تحلیل مطالعات انجام شده و برگزاری جلسات راهبردی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان و خبرگان ورزش قهرمانی بانوان

استان همدان شامل مربیان، داوران، کارشناسان ادارات ورزش و جوانان، اساتید تربیت بدنی، قهرمانان ورزش بانوان، اعضای هیئت‌های ورزشی استان و مدیران ورزشی استان همدان بودند که تعداد ۱۱۰ نفر از افراد مطلع به‌طور هدفمند، برای پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه‌ها برگزیده شدند (جدول ۱).

جدول ۱: توصیف وضعیت فراوانی گروه‌های تکمیل‌کننده پرسشنامه SWOT

سطوح	فراوانی	درصد
مربی، داور، بازیکن	۳۶	۳۲/۷
کارشناس اداره ورزش و جوانان استان	۳۰	۲۷/۳
اساتید و مربیان تربیت بدنی دانشگاه	۲۱	۱۹/۱
رؤسای هیئت‌های ورزشی استان	۱۲	۱۰/۹
مدیران ورزش بانوان در استان	۱۱	۱۰/۰
مجموع	۱۱۰	۱۰۰

در بخش نظرسنجی مربوط به تحلیل SWOT، از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته (سه پرسشنامه که در سه مرحله توزیع شد) حاوی سؤالات باز و همچنین سؤالات بسته استفاده شد. بدین ترتیب که برای بررسی وضعیت موجود ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر پایه اسناد و مدارک موجود، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و مطالعات انجام گرفته، مشتمل بر ۱۰۴ سؤال در زمینه‌های مختلف از جمله وضعیت امکانات فیزیکی، زیرساخت‌ها و تجهیزات، مدیریت و نیروی انسانی، امور مالی، توسعه فرهنگ، آموزش، پذیرش میزبانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات و غیره طراحی شد و این پرسشنامه توسط کارشناسان مطلع اداره کل ورزش و جوانان استان تکمیل گردید. پس از بررسی پرسشنامه وضعیت موجود، با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از آن و مطالعات محققان، پرسشنامه دوم یا اصلی، شامل ۳۴ عامل درونی (۱۳ قوت، ۲۱ ضعف) و ۲۶ عامل بیرونی (۱۳ فرصت و ۱۳ تهدید) تدوین شد. لازم به‌ذکر است پرسشنامه SWOT در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت طراحی و برای شناسایی و اولویت‌بندی نقاط کلیدی بین نمونه آماری پژوهش توزیع شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه اصلی توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزش و کارشناسان خبره ورزش قهرمانی استان تأیید شد. همچنین، پایایی پرسشنامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ($\alpha=0/94$) مورد تأیید قرار گرفت.

در نهایت، در پرسشنامه سوم (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی) از اعضای شورای راهبردی خواسته شد به منظور ارزش‌گذاری عوامل داخلی و خارجی، برحسب تأثیری که بر محیط اداره دارند ضریب اهمیت (عددی بین صفر تا یک که در هر بخش از عوامل داخلی و عوامل خارجی به‌طور جداگانه جمع اعداد عوامل برابر با یک باشد) و رتبه‌ای بین ۱ تا ۴ (عدد ۱، ضعف و تهدید اساسی، عدد ۲، ضعف و تهدید معمولی، عدد ۳، قوت و فرصت معمولی، عدد ۴، قوت و فرصت اساسی) دهند (اعرابی، ۱۳۸۹: ۳۴). با ضرب نمودن نمرات ضریب اهمیت و رتبه در هر سطر و محاسبه مجموع آنها در هر یک از ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان مشخص می‌شود (اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان دهنده تهدید خارجی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر فرصت است. همچنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بین ۱ تا ۲/۵ باشد به مفهوم ضعف داخلی و چنانچه بین ۲/۵ تا ۴ باشد بیانگر قوت داخلی است). بعد از مشخص شدن جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان و اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، در قسمت بعد برای تعیین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی فرم‌های مربوطه در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفت و پس از اخذ نظرات آنان و جمع‌بندی توسط محقق، طی جلساتی با حضور تمامی اعضاء، موارد مورد نظر تعیین و به تأیید آنان رسید. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصد)، و استنباطی (آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی و تعیین اولویت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها) استفاده شده است. همچنین، برای تجزیه و

تحلیل داده‌ها برای شناخت جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس داخلی خارجی (IE) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، به‌منظور رتبه‌بندی هر یک از آنها از آزمون فریدمن استفاده گردید. بدین منظور، ابتدا در هر یک از فهرست‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید آزمون فریدمن اجرا شد. جدول ۲ بیانگر نتایج آزمون‌های اجرا شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، در هر چهار فهرست، سطح معناداری به‌دست آمده از مقدار خطای آزمون کم‌تر است. بنابراین، از نظر آماری بین گویه‌های هر یک از فهرست‌ها تفاوت معناداری وجود داشته است.

جدول ۲: نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست‌های SWOT

نتیجه آزمون	مقدار خطای آزمون	سطح معناداری	درجات آزادی	مجذور کای	شاخص آماری فهرست آزمون
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	۰/۵	۰/۰۰۱	۱۲	۹۰/۹۲	فهرست قوت‌ها (S)
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	۰/۵	۰/۰۰۱	۲۰	۶۷/۹۰	فهرست ضعف‌ها (W)
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	۰/۵	۰/۰۰۱	۱۲	۳۶/۳۸	فهرست فرصت‌ها (O)
وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	۰/۵	۰/۰۰۱	۱۲	۴۸/۹۶	فهرست تهدیدها (T)

تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

به منظور رتبه‌بندی هر یک از گویه‌های قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان استان همدان بر اساس میزان اهمیت آنها، مقدار رتبه میانگین حاصل از آزمون فریدمن در نظر گرفته شده است. جداول ۳ تا ۶ نشان دهنده ۱۰ اولویت اول هر یک از گویه‌های قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، بر اساس نظرسنجی از پاسخ دهندگان پرسشنامه SWOT می‌باشد.

جدول ۳: نتایج رتبه‌بندی قوت‌های ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

رتبه کل	عوامل	M	SD	میانگین رتبه
۱	مناسب بودن تعداد هیئت‌های ورزشی فعال در استان	۳/۲۸	۰/۹۱	۸/۸۹
۲	مطلوب بودن میزان کمیته کلاس‌های مربیگری برگزار شده در طول سال	۳/۰۲	۰/۹۰	۷/۷۵
۳	وضعیت مناسب داوران و مربیان زن استان به لحاظ فعال بودن در رشته‌های مختلف ورزشی	۳/۰۲	۰/۹۰	۷/۶۹
۴	نظارت مطلوب بر حسن اجرای مسابقات انتخابی بانوان در رده‌های سنی جوانان و بزرگسالان	۲/۹۰	۰/۹۲	۷/۴۴
۵	حضور تعداد قابل توجهی از بانوان استان در اردوهای تیم‌های ملی (۱۷۱ نفر)	۲/۹۰	۱/۱۳	۷/۳۸
۶	رعایت مطلوب تقویم مسابقات ورزشی بانوان از سوی برگزار کنندگان	۲/۸۳	۱/۱۰	۷/۲۴
۷	کسب ۲۵ عنوان قهرمانی در رشته‌های مختلف ورزشی در سطح کشور	۲/۸۴	۱/۰۵	۷/۱۰
۸	حضور بانوانی از استان در مسابقات آسیایی و المپیک	۲/۷۵	۱/۲۶	۶/۷۵
۹	مناسب بودن وضعیت تجهیزات ورزشی برای پرداختن به ورزش قهرمانی در استان	۲/۷۱	۱/۱۷	۶/۷۵
۱۰	وضعیت مناسب پذیرش میزبانی مسابقات بانوان در رده ی سنی بزرگسالان	۲/۶۵	۱/۱۱	۶/۴۰

جدول ۴: نتایج رتبه‌بندی ضعف‌های ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

رتبه	عوامل	M	SD	میانگین رتبه
۱	کم بودن سهم بانوان از کل اعتبارات، کمک‌ها و درآمدهای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی	۳/۶۱	۱/۱۴	۱۲/۸۴
۲	عدم توجه کافی به ترویج ورزش قهرمانی بانوان به عنوان یک هنجار اجتماعی در استان	۳/۴۱	۱/۱۸	۱۲/۰۹
۳	کمبود ارتباطات مدیران و حوزه‌های ورزش قهرمانی بانوان استان با سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و بین‌المللی	۳/۴۰	۱/۰۸	۱۲/۰۷
۴	کمبود تعامل با مراکز علمی استان و کشور و نبود نظام تحقیق و توسعه (R&D) در ورزش قهرمانی بانوان	۳/۴۲	۱/۱۲	۱۲/۰۰
۵	فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعدادها و ورزشی در ورزش قهرمانی بانوان استان	۳/۴۶	۱/۱۳	۱۱/۸۹
۶	پائین بودن سطح اختیارات، نقش و سهم بانوان در تصمیم‌سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های ورزش قهرمانی	۳/۴۵	۱/۱۹	۱۱/۸۱
۷	ناکافی بودن تعداد داوران و مربیان رده بالا (درجه ۲ و بالاتر) رشته‌های مختلف در سطح استان	۳/۴۰	۰/۹۸	۱۱/۶۴
۸	عدم توانایی در جذب حامیان مالی مناسب برای ورزش قهرمانی بانوان استان	۳/۴۰	۱/۲۸	۱۱/۵۳
۹	توزیع نامناسب مربیان و داوران ورزش قهرمانی بانوان بر اساس رشته‌های مختلف ورزشی	۳/۳۸	۱/۰۴	۱۱/۳۴
۱۰	نبود چشم‌انداز و برنامه‌های جامع برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان در استان	۳/۳۷	۱/۲۷	۱۱/۲۱

جدول ۵: نتایج رتبه‌بندی فرصت‌های ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

رتبه کل	عوامل	M	SD	میانگین رتبه
۱	پتانسیل بالای ورزشکاران زن استان در رشته‌های پر مدال، نظیر قایقرانی، دو و میدانی، تیراندازی، شمشیر بازی و ...	۳/۷۰	۱/۱۲	۷/۶۹
۲	بالا بودن میزان علاقمندی بانوان استان به رشته‌های انفرادی و مدال آور از جمله دو و میدانی، شنا، کاراته، تکواندو، ژیمناستیک و ...	۳/۶۸	۱/۰۰	۷/۶۶
۳	وجود استعدادهای ورزشی بالقوه بانوان در سراسر استان	۳/۶۰	۱/۰۷	۷/۵۱
۴	همکاری مناسب مسئولین استان در خصوص انجام امور مربوط به اعزام تیم‌های بانوان به مسابقات کشوری	۳/۵۳	۱/۱۹	۷/۴۸
۵	وجود دانشگاه‌ها و مراکز علمی در زمینه تربیت بدنی در سطح استان	۳/۶۱	۰/۹۶	۷/۴۳
۶	افزایش گرایش دختران و بانوان استان به فعالیت‌های ورزش قهرمانی و انگیزه حضور در میدانی داخلی و خارجی	۳/۵۲	۱/۰۷	۷/۲۱
۷	موقعیت جغرافیایی ویژه استان (به لحاظ امکان فعالیت در رشته‌های ورزشی گوناگون)	۳/۴۴	۱/۰۳	۶/۹۴
۸	افزایش سهم مدال‌آوری بانوان از کل مدال‌های کسب شده ورزش کشور در مسابقات بین‌المللی و بازی‌های آسیایی	۳/۴۵	۱/۱۱	۶/۹۳
۹	افزایش قابل توجه تعداد دانشجویان دختر رشته تربیت بدنی در دانشگاه‌های استان	۳/۴۶	۰/۹۷	۶/۸۲
۱۰	استقبال مناسب رسانه‌های گروهی استان از انعکاس فعالیت‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های ورزش قهرمانی بانوان استان	۳/۳۷	۱/۱۲	۶/۶۲

جدول ۶: نتایج رتبه‌بندی تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

رتبه کل	عوامل	M	SD	میانگین رتبه
۱	ناکافی بودن سالن‌های اختصاصی بانوان برای پرداختن به ورزش قهرمانی در سطح استان	۳/۷۰	۱/۱۱	۷/۶۲
۲	نامطلوب بودن میزان نگرش مسؤولین استان نسبت به ورزش قهرمانی بانوان	۳/۶۷	۱/۱۹	۷/۶۰
۳	محدود بودن دوره پرداختن به ورزش قهرمانی برای بانوان به عللی همچون تشکیل خانواده و...	۳/۷۰	۱/۰۶	۷/۵۹
۴	عدم استقرار صنایع بزرگ در استان و کمبود اسپانسر برای تیم‌های ورزشی	۳/۶۸	۱/۱۴	۷/۵۶
۵	حمایت نامناسب مادی و معنوی شرکت‌های خصوصی از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی بانوان	۳/۶۰	۱/۱۶	۷/۲۰
۶	وجود بعضی از محدودیت‌های فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش بانوان به خصوص ورزش قهرمانی	۳/۶۰	۱/۱۰	۷/۱۸
۷	کم بودن سهم ورزش بانوان در رسانه‌های مختلف	۳/۵۷	۱/۰۳	۷/۱۳
۸	حمایت نامناسب مادی و معنوی ارگان‌ها و نهادهای دولتی استان از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی بانوان	۳/۵۳	۱/۱۷	۷/۰۹
۹	نامطلوب بودن میزان نگرش مردم استان نسبت به ورزش قهرمانی بانوان	۳/۵۳	۱/۰۳	۷/۰۰
۱۰	نامطلوب بودن میزان علاقمندی به انجام تحقیقات و تهیه راهکارهای علمی جهت رشد و توسعه ورزش قهرمانی بانوان در استان	۳/۵۱	۱/۰۲	۶/۸۱

تعیین موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

برای تعیین موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس چهارخانه‌ای داخلی- خارجی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، با تخصیص ضریب اهمیت و رتبه، نمره نهایی ماتریس عوامل بیرونی به دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی بیشتر از ۲/۵ (۲/۶۲) می‌باشد و حاکی از آن است که ورزش قهرمانی بانوان استان همدان از لحاظ عوامل خارجی دارای فرصت است.

جدول ۷: ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

عوامل درونی	کد	فرصت‌های کلیدی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
فرصت‌های کلیدی	01	پتانسیل بالای ورزشکاران زن استان در رشته‌های پر مدال، نظیر قایقرانی، دو و میدانی، تیراندازی، شمشیر بازی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	02	بالا بودن میزان علاقمندی بانوان استان به رشته‌های انفرادی و مدال آور از جمله دو و میدانی، شنا، کاراته، تکواندو، ژیمناستیک و ...	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	03	وجود استعدادهای ورزشی بالقوه بانوان در سراسر استان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	04	همکاری مناسب مسؤولین استان در خصوص انجام امور مربوط به اعزام تیم‌های بانوان به مسابقات کشوری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	05	وجود دانشگاه‌ها و مراکز علمی در زمینه تربیت بدنی در سطح استان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	06	افزایش گرایش دختران و بانوان استان به فعالیت‌های ورزش قهرمانی و انگیزه حضور در میادین داخلی و خارجی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	07	موقعیت جغرافیایی ویژه استان (به لحاظ امکان فعالیت در رشته‌های ورزشی گوناگون)	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	08	افزایش سهم مدال آوری بانوان از مدال‌های کسب شده ورزش کشور در مسابقات بین‌المللی و بازی‌های آسیایی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵



۰/۱۸	۳	۰/۰۶	افزایش قابل توجه تعداد دانشجویان دختر رشته تربیت بدنی در دانشگاه‌های استان	O9
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	استقبال مناسب رسانه‌های گروهی استان از انعکاس فعالیت‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های ورزش قهرمانی بانوان	O10
تهدیدات کلیدی محیط بیرونی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان				
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نا کافی بودن سالن‌های اختصاصی بانوان برای پرداختن به ورزش قهرمانی در سطح استان	T1
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	نامطلوب بودن میزان نگرش مسئولین استان نسبت به ورزش قهرمانی بانوان	T2
۰/۱۶	۲	۰/۰۶	محدود بودن دوره ی پرداختن به ورزش قهرمانی برای بانوان به عللی همچون تشکیل خانواده و	T3
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم استقرار صنایع بزرگ در استان و کمبود اسپانسر برای تیم‌های ورزشی	T4
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	حمایت نامناسب مادی و معنوی شرکت‌های خصوصی از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی بانوان	T5
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	وجود بعضی از محدودیت‌های فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش بانوان به خصوص ورزش قهرمانی	T6
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	کم بودن سهم ورزش بانوان در رسانه‌های مختلف	T7
۲/۶۲		$\Sigma = 1$		جمع کل

همچنین، همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود با تخصیص ضریب اهمیت و رتبه، نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی به‌دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی (درونی) کمتر از ۲/۵ (۲/۲۷) می‌باشد و حاکی از آن است که ورزش قهرمانی بانوان استان همدان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است.

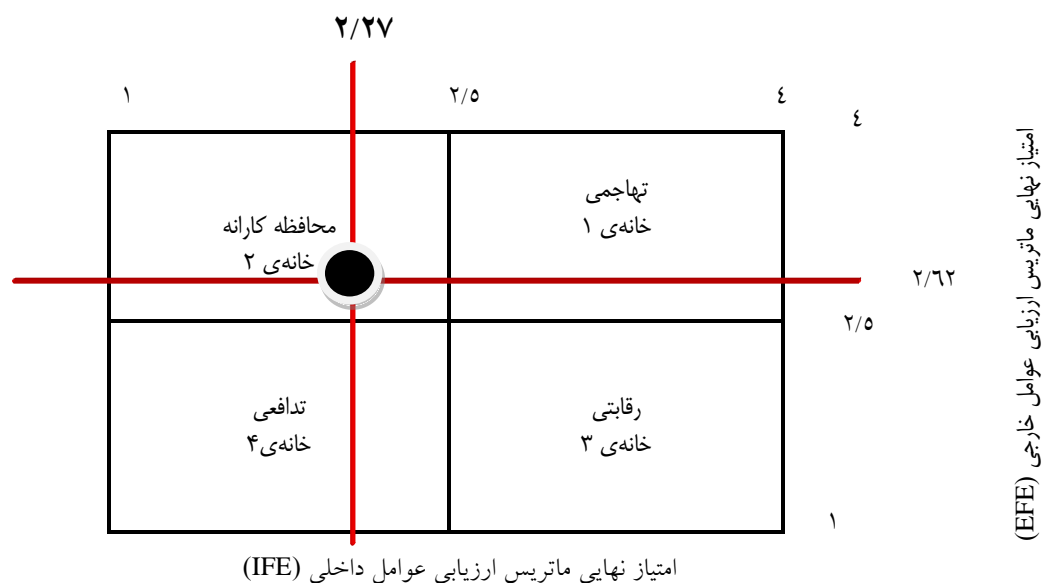
جدول ۸: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

عوامل درونی	کد	قوت‌های کلیدی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
قوت‌های کلیدی	S1	مناسب بودن تعداد هیئت‌های ورزشی فعال در استان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S2	مطلوب بودن میزان کمیته کلاس‌های مربیگری برگزار شده در طول سال	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S3	وضعیت مناسب داوران و مربیان زن استان به لحاظ <u>فعال بودن</u> در رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S4	نظارت مطلوب بر حسن اجرای مسابقات انتخابی بانوان در رده‌های سنی <u>جوانان و بزرگسالان</u>	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S5	حضور تعداد قابل توجهی از بانوان استان در اردوهای تیم‌های ملی (۱۷۱ نفر)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S6	رعایت مطلوب تقویم مسابقات ورزشی بانوان از سوی برگزارکنندگان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S7	کسب <u>۲۵</u> عنوان قهرمانی در رشته‌های مختلف ورزشی در سطح کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S8	حضور بانوانی از استان در مسابقات آسیایی و المپیک	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
ضعف‌های کلیدی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان					
ضعف‌های کلیدی	W1	کم بودن سهم بانوان از کل اعتبارات، کمک‌ها و درآمدهای فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W2	عدم توجه کافی به ترویج ورزش قهرمانی بانوان به‌عنوان یک هنجار اجتماعی در استان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	W3	کمبود ارتباطات مدیران و حوزه‌های ورزش قهرمانی بانوان استان با سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و بین‌المللی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	W4	کمبود تعامل با مراکز علمی استان و کشور و نبود نظام تحقیق و توسعه (R&D) در ورزش قهرمانی بانوان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W5	فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعدادها و ورزشی در ورزش قهرمانی بانوان استان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰



۰/۰۶	۱	۰/۰۶	پائین بودن سطح اختیارات، نقش و سهم بانوان در تصمیم سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های ورزش قهرمانی استان	W6	عوامل کلیدی
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	ناکافی بودن تعداد داوران و مربیان رده بالا (درجه ۲ و بالاتر) رشته‌های مختلف در سطح استان	W7	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم توانایی در جذب حامیان مالی مناسب برای ورزش قهرمانی بانوان استان	W8	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	توزیع نامناسب مربیان و داوران ورزش قهرمانی بانوان بر اساس رشته‌های مختلف ورزشی	W9	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	نبود چشم‌انداز و برنامه‌های جامع برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان در استان	W10	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	مناسب نبودن میزان دانش فنی و نظری مربیان زن استان	W11	
۲/۲۷		$\Sigma = 1$		جمع کل	

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شد. در این ماتریس، جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) بر روی محور افقی و جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) بر روی محور عمودی قرار می‌گیرد. بنابراین، با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، یعنی ۲/۲۷ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آن، یعنی ۲/۶۲ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد موقعیت این سازمان در خانه ۲ قرار می‌گیرد و باید غالباً استراتژی‌های محافظه کارانه را برگزیند (شکل ۱). قرار گرفتن در این جایگاه، بدین معنی است که ورزش قهرمانی بانوان استان همدان باید تمرکز خود را بر اجرای استراتژی‌های خانه ۲ یا WT قرار دهد اما، باید توجه داشت که این سازمان باید نگاهی هم به استراتژی‌های تدوین شده در نواحی دیگر داشته و شرایطی را مهیا سازد که به استراتژی‌های تهاجمی راه یابد.



شکل ۱: ماتریس چهار خانه‌ای داخلی و خارجی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان (IE)

تعیین استراتژی‌های ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

بر اساس تحلیل SWOT و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۸ استراتژی شامل دو استراتژی SO، یک استراتژی ST، چهار استراتژی WO و یک استراتژی WT برای ورزش قهرمانی بانوان استان همدان تدوین شد. جدول ۹ این استراتژی‌ها را نشان می‌دهد.

تعیین برنامه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان

برای تدوین عناوین برنامه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، استراتژی‌های تدوین شده مبنای کار قرار گرفت و ۴۶ برنامه استخراج شدند. در ذیل استراتژی‌ها و عناوین برنامه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، بر اساس استراتژی‌های چهارگانه WO, ST, SO, WT ارائه شده است.

جدول ۹: ماتریس SWOT

فهرست ضعف‌ها W	فهرست قوت‌ها S	
<p><u>استراتژی‌های WO</u></p> <p>WO1: طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی در ورزش قهرمانی بانوان. (W5, W7, W9, W11, O5, O6, O1, O2, O9)</p> <p>WO2: طراحی و استقرار نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی بانوان استان. (O1, O2, O3, O5, O9, W5, W4)</p> <p>WO3: افزایش تعامل سازمان یافته و اثربخش با نهادهای علمی و ورزشی استان.</p> <p>WO4: تقویت سرمایه‌گذاری روی رشته‌های ورزشی انفرادی. (W2, W9, W11, O1, O2, O7, O9)</p>	<p><u>استراتژی‌های SO</u></p> <p>SO1: تقویت نظام مدیریتی حاکم بر ورزش قهرمانی بانوان استان. (S4, S2, O5, O9, O4, S5, S7)</p> <p>SO2: افزایش میزان پذیرش میزبانی رویدادهای مرتبط با ورزش قهرمانی بانوان. (S1, S2, S5, S6, S8, O5, O7, O10)</p>	فهرست فرصت‌ها O
<p><u>استراتژی‌های WT</u></p> <p>WT1: برنامه‌ریزی و تلاش برای جذب حداکثری منابع مالی و فیزیکی. (W1, W8, W10, T1, T4, T5)</p>	<p><u>استراتژی‌های ST</u></p> <p>ST1: برنامه‌ریزی و تلاش برای تغییر نگرش جامعه در استان نسبت به ورزش بانوان، به‌ویژه ورزش قهرمانی بانوان. (S5, S7, S8, T2, T3, T5, T6, T7)</p>	فهرست تهدیدها T

استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی

استراتژی «تقویت نظام مدیریتی حاکم بر ورزش قهرمانی بانوان استان»

- ارتقای سیستم‌های نظارتی و ارزشیابی مسابقات رده‌های سنی مختلف بانوان استان
- ارتقای سیستم‌های آموزشی موجود در ورزش قهرمانی بانوان استان (ورزشکاران، داوران، مربیان، مدیران و ...)
- توسعه کمی و کیفی فرآیند تربیت ورزشکاران نخبه
- حمایت ویژه از بانوان مستعد برای حضور مستمر در اردوهای ورزشی
- تلاش برای حفظ و گسترش حضور بانوان استان در اردوهای تیم‌های ملی
- توسعه فناوری اطلاعات در ورزش قهرمانی بانوان استان

استراتژی «افزایش میزان پذیرش میزبانی رویدادهای مرتبط با ورزش قهرمانی بانوان»

- پذیرش مستمر میزبانی مسابقات بانوان کشور در رده‌های سنی مختلف
- تلاش برای پذیرش میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزش بانوان
- برگزاری جشنواره‌های مختلف ورزشی مختص بانوان در استان
- پذیرش میزبانی همایش‌های علمی و ورزشی کشوری در استان

۵. ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز جهت برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی

استراتژی «تلاش برای تغییر نگرش مردم نسبت به ورزش بانوان، به ویژه ورزش قهرمانی بانوان»

۱. تلاش برای افزایش پوشش رسانه‌ای مسابقات قهرمانی بانوان استان
۲. نگرش عادلانه و منصفانه مسئولان ورزش استان به ورزش قهرمانی بانوان
۳. الگوسازی ورزشکاران قهرمان و نخبه زن استان در بین بانوان جوان
۴. ترویج و رعایت ارزش‌های اخلاقی در ورزش قهرمانی بانوان
۵. آگاه نمودن خانواده‌ها در مورد ورزش قهرمانی بانوان از طریق رسانه‌ها، برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌ها
۶. حمایت اجتماعی از بانوان قهرمان و ورزشکار استان
۷. فرهنگ سازی برای حضور بانوان استان در پست‌های مدیریتی تربیت بدنی و ورزش
۸. افزایش فرهنگ عامه برای هزینه کردن در ورزش به خصوص ورزش قهرمانی
۹. ارزش گذاری برای موفقیت‌های بانوان ورزشکار استان در سطوح مختلف ملی و بین‌المللی

استراتژی «طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی در ورزش قهرمانی بانوان استان»

۱. توجه ویژه و هدفمند به فرآیند جذب منابع انسانی ورزش قهرمانی بانوان
۲. توجه به گزینش مؤثر منابع انسانی ورزش قهرمانی بانوان استان
۳. توجه به آموزش هدفمند منابع انسانی ورزش قهرمانی بانوان استان
۴. توجه به حفظ و نگهداری منابع انسانی ورزش قهرمانی بانوان استان

استراتژی «طراحی و استقرار نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی بانوان استان»

۱. اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی با توجه به پتانسیل و علاقه مندی بانوان استان
۲. شناسایی مناطق یا قطب‌های ورزشی بانوان استان
۳. همکاری و تعامل نزدیک با آموزش و پرورش و مدارس تابعه در اجرای فرآیند استعدادیابی
۴. علمی کردن فرآیند استعدادیابی
۵. ایجاد مراکز پرورش استعدادیابی گلخانه‌ای در شهرستان‌ها و مناطق هدف
۶. استفاده از متخصصین و کارشناسان مجرب در فرآیند استعدادیابی (متخصصان بومی و غیر بومی)
۷. معرفی و هدایت استعدادهای کشف شده به باشگاه‌های ورزشی استان
۸. توجه ویژه به ورزش پایه و برگزاری منظم مسابقات و جشنواره‌های ورزشی استانی در رده‌های سنی

استراتژی «افزایش تعامل با نهادهای آموزشی و علمی- ورزشی استان و کشور»

۱. ایجاد ارتباطات تحقیقاتی با اساتید و دانشجویان رشته ی تربیت بدنی و علوم ورزشی در زمینه ورزش قهرمانی
۲. دعوت از اساتید تربیت بدنی برای برگزاری کلاس‌های مختلف علمی در امر ورزش (مدیریت ورزشی، علم تمرین، تغذیه ورزشی، روانشناسی ورزش و ...)
۳. تعامل جهت استفاده از زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی دانشگاه‌های استان
۴. ایجاد ارتباط و تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی کشور از جمله آکادمی ملی المپیک

استراتژی «تقویت سرمایه گذاری روی رشته‌های ورزشی انفرادی و پر مدال»

۱. شناسایی پتانسیل ورزشی بانوان استان در رشته‌های مختلف انفرادی
۲. بررسی شانس مدال‌آوری بانوان استان در رشته‌های ورزشی پر مدال و انفرادی در کشور
۳. تخصیص اعتبارات بیشتر به رشته‌های ورزشی مدال آور و دارای شانس بالای کسب مدال

۴. اعزام بانوان مستعد رشته‌های انفرادی و مدال آور استان به مسابقات بین‌المللی جهت کسب تجربه
۵. حمایت ویژه مادی و معنوی از قهرمانان رشته‌های ورزشی مدال آور در سطح مسابقات ملی و بین‌المللی

استراتژی «برنامه‌ریزی و تلاش برای جذب حداکثری منابع مالی و فیزیکی برای ورزش قهرمانی بانوان»

۱. جذب اعتبارات لازم برای ایجاد پایگاه‌ها و اماکن ورزش قهرمانی ویژه بانوان در قطب‌های ورزشی استان
۲. نگرش عادلانه در خصوص تخصیص ساعات تمرین در سالن‌ها و اماکن ورزشی سطح استان برای ورزش قهرمانی بانوان
۳. افزایش سهم ورزش بانوان از اعتبارات عمومی و جاری ورزش استان
۴. بهره‌گیری از مساعدت خیرین و بخش خصوصی در راستای اعتلای ورزش قهرمانی بانوان استان
۵. تأمین تسهیلات و امکانات تمرینی پیشرفته برای مراکز ورزش قهرمانی بانوان استان

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، یعنی ۲/۲۷ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی آن، یعنی ۲/۶۲ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی، مشخص شد موقعیت این سازمان در خانه ۲ قرار می‌گیرد و باید غالباً استراتژی‌های محافظه کارانه را برگزیند. بنابراین، براساس نتایج پژوهش و تحلیل SWOT، ۸ استراتژی برای ورزش قهرمانی بانوان استان همدان تعیین گردید که در این قسمت به ارائه توضیحاتی در مورد آنها پرداخته می‌شود.

استراتژی «تقویت نظام مدیریتی حاکم بر ورزش قهرمانی بانوان استان همدان» از مقایسه و ترکیب برخی از قوت‌ها و فرصت‌های ورزش قهرمانی بانوان استان همدان پدید آمده است. توسعه نظام مدیریت، فرآیندی برنامه‌ریزی شده برای تضمین اثربخشی مدیران در تمامی سطوح سازمان، جهت برآورده ساختن اهداف و افزایش توان استراتژیک سازمان از طریق کسب تجارب و ایجاد محیطی یادگیرنده است (هریسون^۱، ۱۹۹۵). همچنین، توسعه مدیریت را می‌توان هسته مرکزی نظام مدیریتی هر سازمانی تلقی کرد (دُزی، ۱۳۸۷). در پژوهش‌هایی مشابه آقایی (۱۳۹۲)، توسعه نظام مدیریتی حاکم بر ورزش هندبال استان سمنان و خسروی زاده (۱۳۸۹)، اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود سایر فرآیندها و عملیات مدیریتی حاکم بر ورزش کشور را به‌عنوان راهبردهای مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی برشمردند. بنابراین، ورزش قهرمانی بانوان استان همدان نیز، با اتخاذ این استراتژی سعی در بهبود وضعیت مدیریتی خود در تمامی حیطه‌های مربوطه دارد.

امروزه دولت‌ها، شهرها و مسئولان محلی در سراسر جهان منابع بسیاری را هزینه می‌کنند تا بتوانند مجوز میزبانی رقابت‌های بزرگ ورزشی را به‌دست آورند. در حال حاضر ادعا بر این است که میزبانی یک رویداد ورزشی، سرمایه‌گذاری مناسبی برای توسعه ورزش قهرمانی یک کشور یا منطقه محسوب می‌شود (آنجلو و فابیو^۲، ۲۰۰۳). بر اساس تحقیقات آندرف^۳ (۲۰۰۰) سالانه حدود ۹۵ درصد میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی تنها در ۳۰ کشور پیشرفته و تنها ۵ درصد باقیمانده در کشورهای در حال توسعه انجام می‌گیرد. بنابراین سودهای حاصل از این میزبانی‌ها نیز، از آن این کشورها می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع میزبانی مسابقات و رویدادهای ملی و بین‌المللی و نقش آن در توسعه ورزش قهرمانی در استان، اتخاذ راهبردی مناسب برای منتفع شدن از قوت‌ها، حداقل کردن نقاط ضعف، پرهیز از تهدیدها و همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های شناسایی شده مطالعه حاضر ضروری به نظر می‌رسد. راهبرد «افزایش میزان پذیرش میزبانی رویدادهای مرتبط با ورزش قهرمانی بانوان» نیز با همین رویکرد تدوین شده است.

1. Harrison
2. Angelo & And Fabio
3. Anreff

استراتژی «برنامه‌ریزی و تلاش برای تغییر نگرش جامعه در استان نسبت به ورزش بانوان، به ویژه ورزش قهرمانی» از مقایسه قوت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان همدان حاصل شده است. همان‌طور که ملاحظه شد ورزش قهرمانی بانوان استان همدان از تهدیدهایی همچون نامطلوب بودن میزان نگرش مسئولین استان نسبت به ورزش قهرمانی بانوان، حمایت نامناسب مادی و معنوی شرکت‌های خصوصی از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی بانوان، وجود بعضی از محدودیت‌های فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش بانوان به خصوص ورزش قهرمانی و کم بودن سهم ورزش بانوان در رسانه‌های مختلف رنج می‌برد که تدوین راهبردی مناسب، در این زمینه را ضروری می‌سازد. بنابراین، بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، راهبرد مذکور، برای برون رفت از این مشکلات ورزش قهرمانی بانوان استان همدان تعیین شد.

بدون تردید، می‌توان گفت که امروزه یکی از شاخص‌های وجه تمایز بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته در ورزش قهرمانی، کیفیت نیروی انسانی فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک و سازمان‌های ملی و منطقه‌ای ورزش (نظیر انجمن‌ها، هیأت‌های ورزشی و...) آن‌هاست. نیروی انسانی دانش مدار با کارآیی و تخصص مناسب از جمله مهمترین ارکان نظام ورزش قهرمانی است که با دانش و تخصص خود می‌تواند به توسعه ورزش قهرمانی کمک شایانی داشته باشد. موضوعات تربیت، جذب و آموزش نیروی انسانی در نظام ورزش قهرمانی سه مقوله مجزا و در عین حال به هم پیوسته‌اند که در قالب یک نظام جامع قابل اجرا خواهند بود (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱). بی‌شک، جامعه ورزش استان همدان نیروهای متخصص و مجربی را در سطوح مختلف در اختیار دارد و برای دستیابی به نتایج مطلوب بایستی از تمام ظرفیت‌های موجود و ممکن مدیریتی در سطوح مختلف تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی و مدیریتی بهره‌مند شد. راهبرد «طراحی و استقرار نظام جامع نیروی انسانی ورزش قهرمانی بانوان استان اعم از ورزشکاران، مربیان، مدیران، کارشناسان و توانمندسازی آنان» نیز به همین منظور تدوین شده است.

یکی از عوامل مهم توسعه ورزش قهرمانی و کسب مدال در میادین ورزشی، وجود نظام استعدادیابی در ورزش می‌باشد. استعدادیابی از لحاظ تشکیلاتی دارای یک نظام سراسری یا ملی می‌باشد که با برنامه‌های آموزش و پرورش همبستگی نزدیکی دارد. به‌عنوان نمونه، نظام کشف استعدادها و ورزشی در کشور چین مبتنی بر تعامل ورزش استانی با نظام آموزش و پرورش است. برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در کنار آزمون‌های شناسایی استعداد، یکی از روش‌های متداول استعدادیابی در کشور چین می‌باشد. در کشور کانادا بسیاری از استعدادها جوان ورزشی نیز از طریق مسابقات آموزشی‌شناسایی می‌شوند. در برنامه استعدادیابی ورزشی کشور استرالیا، سه مرحله اساسی وجود دارد که عبارتند از شناسایی دانش‌آموزان در مدارس، اجرای آزمون‌های ویژه ورزشی بر روی آنها و توسعه استعدادها شناسایی شده. به بیان دیگر، در استرالیا مسیر پرورش ورزشکاران از مدارس شروع می‌شود و در نهایت به سطح مسابقات بین‌المللی می‌رسد (به نقل از سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور: مؤلفه توسعه ورزش قهرمانی، ۱۳۸۱). راهبرد «طراحی و استقرار نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی بانوان استان همدان» نیز، با رویکرد توجه نظام‌مند به فرآیند استعدادیابی جهت توسعه ورزش قرمانی بانوان استان تدوین شده است. راسخ (۱۳۹۱) و غفرانی (۱۳۸۹) ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب را در تحقیقات خود به‌عنوان راهبردی حیاتی در توسعه ورزش قهرمانی برشمرده‌اند.

باید بپذیریم که نگاه امروز جهان به ورزش یک نگاه کاملاً حرفه‌ای است و در این نوع نگاه ورزش قهرمانی در مقایسه با دیگر ابعاد ورزش با اقبال بیشتری روبه رو می‌شود. در نتیجه، کسب مدال به‌ویژه در عرصه‌های بین‌المللی و در رأس آن المپیک‌ها و مسابقات جهانی و قاره‌ای از ارزش بالاتری برخوردار است و همه برنامه‌ریزی‌ها و تدابیری که برای آینده در نظر گرفته می‌شود، بیشتر به سمت رشته‌هایی است که با سرمایه‌گذاری روی آنها می‌توان به مدال‌های بیشتری دست یافت. در این بین، المپیک‌ها محل جولان قهرمانان و ورزشکاران رشته‌هایی چون دو میدانی، شنا و ژیمناستیک و... است. رشته‌هایی که هم تماشاگران را به محل مسابقه می‌کشاند، هم شاهد رقابت‌های زیبایی در آن هستند و هم مدال‌های پرشماری در آن توزیع می‌شود که همه این عوامل، کشورهای مختلف جهان را تشویق و ترغیب می‌کند تا با این واقعیت کنار آمده و برنامه‌ریزی‌هایی در جهت حمایت از این رشته‌ها تحت عنوان رشته‌های پایه و مدال‌آور به‌عمل آورند. از طرفی، سرمایه‌گذاری

در رشته‌های پر مدال و انفرادی به نسبت رشته‌های تیمی هزینه کمتری می‌طلبد و بازدهی بیشتری نیز به همراه دارد. بنابراین، استان همدان با توجه به وجود استعدادها و علایق فراوان در رشته‌های انفرادی و پر مدال، با برنامه‌ریزی و اتخاذ راهبردهای مناسب و حمایت مسؤلان می‌تواند به قطب ورزش قهرمانی بانوان کشور تبدیل شود. لذا استراتژی «تقویت سرمایه‌گذاری روی رشته‌های ورزشی انفرادی» بدین منظور تدوین گردید.

هر سیستمی برای ادامه حیات خود به منابعی نیاز دارد. گرچه سازمان‌ها و نهادهای مختلف با نیروی انسانی هویت و رسمیت می‌یابند، ولی نقش سایر منابع در شکل‌گیری آن بسیار اهمیت دارد. منابع یک سازمان را می‌توان شامل منابع انسانی، مالی، فیزیکی، تسهیلاتی، مدیریتی و منابع اطلاعاتی و فناوری دانست. در این میان، نقش منابع مالی، فیزیکی و انسانی در سیستم ورزش از سایر منابع مهم‌تر به نظر می‌رسد (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱).

در یکی از بندهای تفاهم نامه‌های جدیدی که میان فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و جوانان منعقد شده آمده است: فدراسیون‌ها ملزم به هزینه حداقل ۴۰ درصد از اعتبارات سازمان برای ورزشکاران و امور ورزشی بانوان و در جهت آماده‌سازی تیمها برای حضور در رقابت‌های قهرمانی آسیا و سایر رویدادهای بین‌المللی می‌باشند. (دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۰). از این رو به نظر می‌رسد بتوان با بهره‌گیری از فرصت‌هایی چون نگرش مثبت برخی مسؤلین ارشد نظام برای رشد و ارتقای ورزش بانوان کشور و وجود چشم‌انداز مناسب در برنامه ایران ۱۴۰۴، راهبردی را اتخاذ نمود که با غلبه بر نقطه ضعف یادشده تأکید داشته باشد. بنابراین، راهبرد «برنامه‌ریزی و تلاش برای جذب حداکثری منابع مالی و فیزیکی» با همین رویکرد تدوین شده است.

در پایان نیز براساس استراتژی‌های ورزش قهرمانی بانوان استان همدان به تدوین رؤوس برنامه‌های عملیاتی آن مبادرت گردید. برای اینکه برنامه‌های استراتژیک به‌طور مؤثری اجرا شود، باید به فعالیت‌های قابل درک در سطح عملیاتی تبدیل گردد (بوید، ۲۰۰۵). هرچند، برنامه‌های عملیاتی به‌صورت سالیانه و در سندی جداگانه به نام سند برنامه عملیاتی تدوین می‌شوند با این وجود، رؤوس این برنامه‌ها در برنامه استراتژیک ورزش قهرمانی بانوان استان همدان نیز مشخص شد. با این حال، در مراحل بعد این برنامه‌ها باید با انتخاب الگویی مناسب، چگونگی، زمان، مسؤل و منابع مورد نیاز آنها مشخص و در برنامه‌های سالیانه لحاظ شوند.

تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل طرح پژوهشی است که از سوی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان مورد حمایت مالی قرار گرفته است. محققین تشکر و قدردانی خود را از اعضای شورای پژوهش و فناوری اداره کل ورزش و جوانان استان همدان و آقای سید عبدی افتخاری مدیرکل استان اعلام می‌دارند.

منابع

- آقایی، علی اکبر؛ نادریان، مسعود؛ اندام، رضا؛ معماری، ژاله (۱۳۹۲). آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷: ۴۰-۱۱.
- احسانی، محمد؛ ابودردا، زینب؛ اقبالی، مسعود (۱۳۸۷). بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه‌ای بانوان شهر اصفهان. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۱۲: ۱۱۱-۱۲۰.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. چاپ سوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بنار، نوشین؛ احمدی، نسرین؛ کریمی، فریبا (۱۳۹۲). بررسی مشکلات ورزش قهرمانی زنان استان گیلان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال اول، شماره ۱: ۲۵-۱۱.
- پایگاه تحلیلی خبری خانواده و زنان. با تلاش ایران میخ حجاب در ورزش جهان کوبیده شد. ۲۶ مهرماه ۱۳۹۱، کد خبر: ۴۲۸۳. <http://mehrkhane.com/fa/news/4283/>
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یدالهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد (۱۳۸۸). شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱: ۳۵-۱۹.
- درّی، بهروز (۱۳۸۷). چارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تأکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی. مطالعات راهبردی بسیج، شماره ۳۹: ۹۲-۶۹.
- دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۰/۵ /۲۴). جای خالی ورزش بانوان در سیاست‌های آینده کشور. روزنامه اعتماد. شماره: ۲۲۳۷.
- دفتر ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور (۱۳۸۷). *گزارش بخش تربیت بدنی و ورزش در برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور*. سازمان تربیت بدنی، معاونت فرهنگی و امور استان‌ها، ویرایش هشتم.
- راسخ، نازنین؛ سجادی، نصرالله؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد (۱۳۹۴). طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور. نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۳: ۳۳۴-۳۰۹.
- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱). *سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور*: مؤلفه توسعه ورزش قهرمانی. تهران: رادسامانه.
- غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید (۱۳۸۹). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان. نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴: ۱۹۰-۱۶۹.
- غفوری، فرزاد؛ رحمان سرشت، حسین؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد (۱۳۸۲). مطالعه و بررسی نگرش متخصصان تربیت بدنی به نقش رسانه‌های جمعی (رادیو، تلویزیون و نشریات) در گرایش مردم به ورزش قهرمانی و همگانی. نشریه حرکت. شماره ۱۶: ۷۸-۵۷.
- مظفری، سید امیر احمد؛ الهی، علیرضا؛ عباسی، شهابت؛ احدپور، هنگامه؛ رضایی، زین العابدین (۱۳۹۱). راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳: ۴۸-۱۳.
- منظمی، مریم؛ علم، شهرام؛ شتاب بوشهری؛ ناهید (۱۳۹۰). تعیین عوامل مؤثر بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، شماره ۱۰: ۱۶۸-۱۵۱.
- Andreff, W., (2000). Sport and economic development, Play the Game. P. 12-16.
- Angelo, C. And Fabio, A. (2003). Economics of sports: The market structure of football players and the competitive balance among the teams before and after the Bosman Ruling. Working Paper No.38. <http://econpapers.respect.org>.
- Australian Sports Commission, (2004). Planning in Sport: A Good Guide for Sporting Organizations. www.ausport.gov.au.
- AustralianWomenSport. (2005-2008). Strategicplan. www.australianwomensport.com.au
- Boyd, Patrick, (2005). Forging Future Success: A Strategic Planning Guide for Fijies National Sport Federations. Fiji Association of Sports and National Olympic Committee. www.fijiolympiccommittee.com.
- Harrison, R., (1995). Training and development.London, Institute of personal and development.

- Football Federation Australia, (2013). Womens Football: Strategic Plan 2014-2016. www.myfootballclub.com.au/.../Women_s_Football_strategic_plan.pdf
- Office for Recreation and Sport. (2004). Strategic Planning: A Guide for Recreation and Sporting Organizations. http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/2004/sa/strategic_planning.asp
- Toro, M., (2005). Public perception of credibility of male and female sportscaster. A dissertation for the degree of Master of Arts in communication, faculty of the virgina Polytechnic Institue and state University.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

اندام، رضا؛ آقایی، علی اکبر؛ عنبریان، مهرداد؛ پارساجو، علی (۱۳۹۵). «تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان با استفاده از تکنیک SWOT»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶ (۱۲)، ۱-۱۶.