



تحلیل محیطی و راهبردی هیئت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان

اسفندیار خسروی زاده^{۱*}، جمال لطیفی^۲، عزت‌الله شاهمنصوری^۳

تاریخ تصویب: ۹۷/۰۷/۲۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تحلیل محیطی و راهبردی هیئت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان بود. جامعه آماری پژوهش شامل ذینفعان اصلی این هیأت ورزشی بودند که ۱۷۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شدند. داده‌ها از طریق ماتریس‌های SWOT، ارزیابی عوامل راهبردی، TOWS، QSPM و آزمون فریدمن در نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ تحلیل شدند. نتایج تحقیق نشان داد که این هیأت دارای ۱۰ قوت و ۱۳ ضعف است و با ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید مواجه می‌باشد. بر این اساس، ۸ راهبرد WO، ۷ راهبرد SO، ۳ راهبرد ST و ۱ راهبرد WT برای آن تدوین گردید. لیکن، چون این هیأت از نظر راهبردی در موقعیت WO قرار داشت، راهبردهای WO آن اولویت‌بندی شدند. به‌علاوه، به تدوین بیانیه‌های رسالت و چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد و اهداف بلندمدت آن مبادرت گردید. در مجموع، از نظر محیط درونی هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان در موضع ضعف و از نظر محیط بیرونی دارای فرصت است. از این رو، پیشنهاد می‌شود این هیأت ابتدا راهبردهای WO و سپس سایر راهبردها را در قالب برنامه‌های عملیاتی مناسب اجرا نماید.

کلید واژه‌ها: برنامه راهبردی، تحلیل محیطی، موقعیت راهبردی، هیأت ورزشی، جانبازان و معلولین.

Email: es70kh@yahoo.co.uk

Email: Jamalsp.mahdi@gmail.com

Email: et.shahmansoori@gmail.com

۱. دانشیار دانشگاه اراک*

۲. کارشناس ارشد دانشگاه اراک

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی اراک

مقدمه

نزدیک به ده درصد افراد جامعه را معلولین تشکیل می‌دهند که به دلایل متفاوتی دچار معلولیت شده‌اند و غالباً به سبب نقص عضو مجبور به تغییر در سبک زندگی و به علت قرار نگرفتن در جایگاه مناسب اجتماعی دچار انزوا گردیده‌اند. این موضوع می‌تواند سلامت روحی و جسمی این قشر را به مخاطره اندازد (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). به علاوه، معلولین از لحاظ جسمانی، اجتماعی و روانی با افراد سالم متفاوت هستند (اشرفی و همکاران، ۱۳۹۲). به همین دلیل، تأمین نیازهای دسترسی معلولان مستلزم بکارگیری تمهیدات ویژه‌ای برای تأمین دسترسی و فرصت‌های برابر است (سبحانی و همکاران، ۱۳۹۵). با وجود این، اکثر افراد معلول در کشورهای به‌ویژه در حال توسعه از فقدان دسترسی به فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی رنج می‌برند (بزی و همکاران، ۱۳۸۹). به همین دلیل، استفاده از علمی مانند پزشکی، روانشناسی، جامعه‌شناسی و ورزشی سعی می‌شود هرچه بیشتر به این گونه افراد کمک شود تا بتوانند به‌طور مستقل‌تر به زندگی عادی خود بپردازند (رستگاری، ۱۳۸۸: ۲۵).

ورزش موجب تقویت اعتماد به نفس معلولین و تغییر نگرش جامعه نسبت به معلولین دگرگون می‌شود و نقش مهمی در سلامت جسم، روح و زندگی فردی و اجتماعی جانبازان و معلولین ایفا می‌کند (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا، با توجه به وضعیت جسمانی افراد جانباز و معلول، یکی از بهترین راهکارهای ارتقای کیفیت زندگی و روحیه این افراد انجام فعالیت بدنی و ورزش است (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۱). به طوری که ورزش از یک وسیله‌ی تفریحی و درمانی فراتر رفته و به‌عنوان عاملی در جهت تکامل نارسایی‌های جسمانی و روانی آنان مدنظر قرار گرفته است (علی‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). در این خصوص، در کنوانسیون حقوق افراد معلول اعلام شده است که دولت‌های عضو باید اقدامات مناسبی از قبیل تشویق و ارتقای حضور معلولین در فعالیت‌های ورزشی؛ فرصت‌های سازماندهی، توسعه، مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی خاص معلولین و همچنین تسهیل دسترسی آنها به خدمات سازمان‌های ذیربط انجام دهند (سخنگویی، ۱۳۹۰: ۲۹-۲۸). با وجود این، نتایج مطالعات حاکی از وجود موانع و مشکلات عمده‌ای برای مشارکت معلولین در فعالیت‌های ورزشی است. آنها برای شرکت در ورزش علاوه بر موانع و مشکلات فیزیکی و اقتصادی، با موانع اجتماعی و فرهنگی نیز مواجه هستند (اردستانی، ۱۳۹۰: ۳۱). به‌عنوان نمونه، فقدان امکانات حمل و نقل، مشکل در دستیابی به اماکن ورزشی، معلولیت و فقدان سلامتی است و شرایط تسهیل‌کننده‌ی مشارکت شامل سرگرمی، کسب سلامتی و روابط متقابل اجتماعی (جارسما، ۲۰۱۴) بخشی از این مشکلات است. بر این اساس، برنامه‌ریزی مدون ورزشی برای معلولین از طریق سازمان‌های ذیربط، افزایش انگیزه معلولان برای انجام فعالیت بدنی و ورزش، فرهنگ‌سازی جامعه برای ایجاد آمادگی ذهنی و روانی در افشار مختلف برای باور نقش و اهمیت ورزش معلولان ضروری به نظر می‌رسد (رضوی و همکاران، ۱۳۹۲). از راه‌های توسعه ورزش جانبازان و معلولین، برنامه‌ریزی راهبردی است.

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 سازمان. سازمان‌ها از این طریق می‌توانند بهتر کار کنند؛ به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تری نشان دهند؛ جهت‌گیری‌های آینده خود را مشخص کنند؛ تصویری روشن‌تر از سازمان و اهداف آن ترسیم و فعالیت‌های خود را در لوای راهبردی واحد هماهنگ نمایند (الوانی، ۱۳۸۵: ۵۴). این نوع برنامه‌ریزی دارای اصولی همچون استفاده از یافته‌های پژوهشی، بکارگیری مدل‌های معتبر، استفاده از تجارب علمی و عملی متخصصان، توجه به اولویت‌ها و آینده‌نگری، توجه به آمار و اطلاعات و توسعه سیستم اطلاعات برای بهبود تصمیم‌گیری است (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۰: ۶۹). بر این اساس، مدل‌های گوناگونی برای تدوین برنامه راهبردی در ورزش مطرح شده است که وجه مشترک آنها تحلیل محیطی، تدوین بیانیه‌های رسالت و چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد، اهداف بلندمدت، راهبردها، شاخص‌های ارزیابی عملکرد و برنامه عملیاتی می‌باشد. تحلیل محیطی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان و ابزاری برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامتی بلندمدت سازمان است. در این محیط سازمان‌ها با عوامل بیرونی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و عوامل درونی مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و

توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای سروکار دارند (اعرابی، ۱۳۸۹: ۳۳-۲۸). تحلیل محیطی معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۲۴). در این تحلیل، عوامل درونی و بیرونی سازمان بررسی و بر اساس آنها راهبردهای مناسب در چهار موقعیت SO، WO، ST و WT تدوین و انتخاب می‌شود؛ به طوری که در موقعیت SO از راهبردهای تهاجمی یا رشد و توسعه؛ در موقعیت ST از راهبردهای رقابتی شامل نگهداری و حمایت درونی؛ در موقعیت WO از راهبردهای محافظه‌کارانه شامل نگهداری و حمایت درونی و در موقعیت WT از راهبردهای تدافعی شامل برداشت، واگذاری، کاهش و انحلال استفاده خواهد شد (اعرابی، ۱۳۸۹: ۵۵-۵۴). راهبردها نیز راه‌هایی هستند که سازمان از طریق آنها می‌تواند به اهداف بلندمدت خود دست یابد و بر اساس تحلیل محیطی تدوین می‌شوند (دیوید، ۱۳۸۸: ۳۸).

در مورد ورزش معلولین برنامه‌هایی راهبردی یا بخشی از آن نیز گزارش شده است. به‌عنوان نمونه، در برنامه راهبردی کمیته بین‌المللی پارالمپیک (۲۰۱۵-۲۰۱۸) مواردی همچون توانمند ساختن ورزشکاران جهت رسیدن به جهانی متعالی و الهام بخش؛ تحکیم بازی‌های پارالمپیک به‌عنوان یک رویداد برتر ورزشی؛ پرورش و تعالی ورزش با رویکرد اجتماعی و جهانی از طریق بازی‌های پارالمپیک؛ توانمندسازی ورزشکاران و حمایت از توسعه ورزش؛ افزایش و بهبود فرصت‌های برابر برای ورزشکاران جهت ارتقای سطح پارالمپیک؛ افزایش میزان دسترسی به ورزش در تمام سطوح به سطح نخبگان؛ مسیر شغلی موفق برای همه ورزشکاران؛ افزایش آگاهی ورزشکار از طریق گسترش دسترسی رسانه؛ رشد جنبش پارالمپیک از طریق یک فلسفه مشترک؛ قادر ساختن ورزشکاران پارالمپیک جهت دستیابی به اعتلای ورزش و توسعه فرصت‌های ورزشی برای تمامی افراد معلول از سطح مبتدی تا سطح نخبه و برتر؛ و نیز ترویج ارزش‌های پارالمپیک شامل جرات، اراده، الهام بخشی و برابری مطرح شده است. در برنامه راهبردی کمیته پارالمپیک آسیا (۲۰۱۵-۲۰۱۸) به چشم‌انداز (تبدیل آسیا به یکی از قاره‌های پیشرو در نهضت پارالمپیک برای قادر ساختن ورزشکاران معلول برای کسب برتری در ورزش و الهام بخشی و ترغیب مردم دنیا)، ارزش‌ها (ترغیب، عزم اراده، الگو بخشی، عدالت) و نقش این کمیته برای برگزاری بازی‌های پاراسیایی، تقویت ورزشکاران آسیا و سازمان‌های ذیربط آنها و شناخته شدن به‌عنوان یک برند گزارش شده است. راهبرد ورزش معلولین کشور بوسنی و هرزگوین (۲۰۱۴-۲۰۱۰) در راستای تساوی فرصت‌ها برای معلولین، ارتقای استانداردهای حفاظت و پشتیبانی از آسیب‌پذیرترین افراد جامعه و ترویج حقوق و مشارکت کامل افراد معلول در جامعه بوده است. اهداف ورزش معلولین کشور اسکاتلند (۲۰۱۷-۲۰۱۲) توسعه فرصت‌ها و بهبود عملکرد در ورزش معلولین بوده است. در برنامه راهبردی ۲۰۱۵-۲۰۱۸ کمیته بین‌المللی پارالمپیک، اهداف کلانی شامل تحکیم بازی‌های پارالمپیک به‌عنوان یک رویداد برتر، توانمند ساختن ورزشکاران معلول و حمایت از توسعه ورزش‌های معلولین و ارتقای اعتبار و ارزش برند پارالمپیک تدوین، و برای تحقق این اهداف نیز راهبردهایی مانند تأکید بیشتر بر بازی‌های پارالمپیک از طریق ایجاد تعادل در جذابیت ورزشی برنامه رشته‌ها؛ ترویج ارزش بازی‌های پارالمپیک؛ بالابردن سطح موجود بازی‌های پارالمپیک و ارتباط با کمیته بین‌المللی المپیک؛ افزایش و بهبود فرصت‌های ورزشکاران معلول برای توسعه ورزش‌های پارالمپیک، بالا بردن کیفیت محیط آنها؛ و رشد برند پارالمپیک و تأثیر اجتماعی و ارزش تجاری آن تدوین شده است. انجمن پارالمپیک بریتانیا (۲۰۲۱-۲۰۱۶) چشم‌انداز خود را «بهترین الهام بخش افراد معلول از طریق ورزش و اهداف خود را برنامه‌ریزی مؤثر و قوی از جمله مدیریت ریسک و اولویت‌بندی فعالیت‌ها، به‌دست آوردن یک بودجه متعادل برای مدت ۴ سال برنامه و ذخیره و تولید درآمد» عنوان کرده است. مواردی همچون ایجاد زمینه‌های مناسب و تدارک لازم برای شرکت فعال ورزشکاران جانباز و معلول در رقابت‌های پارالمپیک، منطقه‌ای، بین‌المللی و قاره‌ای؛ توسعه ورزش بین افراد دارای معلولیت شدید؛ توسعه ورزش در بین بانوان جانباز و معلول؛ تشویق و کمک به احیای برنامه‌های پژوهشی؛ ایجاد بستر مناسب برای اجرای فعالیت‌های آموزشی؛ ائتلاف ورزش‌های جانبازان و معلولان جنبش‌های جهانی ورزشی با افراد سالم ضمن حفظ هویت ورزش‌های آنها؛ تشکیل پایگاه‌های قهرمانی در سطح کشور؛ مشارکت هر چه بیشتر قهرمانان در بازی‌های تابستانی و زمستانی پارالمپیک؛ و تلاش برای تحقق اهداف و اصول به‌عنوان اهداف بلندمدت کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران مطرح شده‌اند (پایگاه خبری کمیته پارالمپیک ج.ا.ا، ۱۳۹۳). راهبردهای اهداف فدراسیون جانبازان و معلولین کشور در قالب مواردی مانند جوان‌گرایی و کادرسازی ورزشی؛ راه‌اندازی و فعال نمودن رشته‌های مختلف ورزشی با توجه خاص به

رشته‌های دارای اولویت؛ توجه ویژه به امر آموزش و پژوهش و علمی نمودن ورزش؛ حفظ و تقویت روح ورزش و حس میهن دوستی در بین ورزشکاران؛ مبارزه اصولی و مستمر با پدیده مصرف داروهای نیروز؛ فعال‌تر کردن سازمان‌های متولی امور جانبازان و معلولین در امر ورزش این قشر؛ تقویت ارتباط و بهره‌مندی از توان سایر سازمان‌های ذیربط؛ و مشارکت باشگاه‌ها و نهادهای دولتی و رسمی عنوان شده است (پایگاه خبری فدراسیون جانبازان و معلولین، ۱۳۹۳). آرمندیا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافتند که ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران، دارای ۷ نقطه قوت و ۸ نقطه ضعف است و با ۸ فرصت و ۸ تهدید مواجه و جایگاه راهبردی آن در منطقه SO قرار دارد. بر این اساس، برای آن ۹ راهبرد از جمله سه راهبرد SO شامل تدوین توسعه منابع انسانی با رویکرد آموزش محوری، تنوع و فناوری‌های جدید، بهره‌گیری از حمایت‌های بیرونی به منظور توسعه زیرساخت‌ها و ارتقاء بهره‌وری اماکن، تجهیزات و فرآیندها برای آن تدوین گردید. نتایج پژوهش رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که ورزش جانبازان استان مازندران دارای ۱۷ نقطه قوت و ۲۵ نقطه ضعف است و با ۱۳ فرصت و ۱۹ تهدید مواجه و جایگاه راهبردی آن در منطقه WT قرار دارد. بر این اساس، راهبردهایی مانند اجرای برنامه راهبردی و نظارت و ارزیابی مستمر بر برنامه‌های ورزش همگانی و قهرمانی؛ ایجاد نظام پاداش برای جذب افراد به ورزش؛ ایجاد نظام داوطلبی منسجم در فعالیتهای ورزشی؛ برگزاری مسابقات منظم ورزشی درون استانی و شهرستانی؛ و فعال‌سازی بخش بازاریابی و جذب منابع مالی در حمایت از ورزش همگانی و قهرمانی برای توسعه آن تدوین شدند.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بسیاری از فدراسیون‌ها و برخی هیأت‌ها به تدوین برنامه راهبردی مبادرت و کل یا بخشی از برنامه خود را منتشر کرده‌اند. در این خصوص، پژوهش‌ها و برنامه‌های گزارش شده حاکی از آن است که این دسته از سازمان‌ها با شرایط محیطی مختلفی مواجه هستند که بر عملکرد آنها تأثیر دارد.

فدراسیون معلولین ایران در سال ۱۳۵۸ رسماً تأسیس و در سال ۱۳۵۹ به فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین تغییر نام داد و فعالیت‌های خود را در دو بخش همگانی و قهرمانی آغاز نمود. حاصل این تلاش تا به امروز منجر به تشکیل و توسعه رشته‌های مختلف ورزشی در سطح کشور و کسب عناوین قهرمانی جهان و پارالمپیک می‌باشد و نیز حضور در بالاترین سطح مدیریتی و تصمیم‌گیری در هیأت حاکمه کمیته بین‌المللی پارالمپیک، جایگاه ویژه کشورمان را هویدا می‌سازد (لیموجی، ۱۳۸۵). در این راستا، هیأت‌های ورزشی ذیربط نیز به‌عنوان نماینده فدراسیون که به منظور فراهم کردن زمینه مساعد در جهت گسترش رشته ورزشی مربوطه و ایجاد انگیزه و نیز جذب آحاد مردم به امر ورزش و کشف استعدادها و بالا بردن سطح مهارت‌های ورزشی بر اساس اصول و مبانی پیش‌بینی شده در اهداف فدراسیون و وزارت ورزش و جوانان ایجاد می‌شوند، فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی اداره کل ورزش و جوانان استان و با رعایت کامل قوانین و مقررات مربوطه، اجرا و نظارت می‌کنند (سجادی، ۱۳۸۵: ۷۳). استان همدان نیز دارای جانبازان و معلولینی است که برای سلامتی و تندرستی خود باید فعالیت جسمانی و حرکتی داشته باشند. به‌علاوه، آنها از پتانسیل‌هایی نیز در زمینه ورزش قهرمانی برخوردار هستند. با وجود این، هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین این استان برنامه‌ای راهبردی در این زمینه ندارد. به عبارت دیگر، فاقد نقشه راه برای توسعه ورزش خود است. یکی از اقدامات لازم برای این کار، تدوین برنامه بر اساس تحلیل محیطی درونی و بیرونی و تدوین راهبردهای مناسب در این زمینه است. احتمالاً، این کار علاوه بر کسب مزایای کلی داشتن برنامه، بتواند به شناسایی دقیق‌تر وضعیت موجود این هیأت و ترسیم وضعیت مطلوب آن به منظور استفاده بهینه از منابع مختلف برای توسعه اصولی و منسجم‌تر ورزش در سطوح مختلف برای این قشر از جامعه استان کمک نماید. بدین منظور، هدف از انجام این پژوهش تحلیل محیطی و راهبردی هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به‌صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل ذینفعان اصلی ورزش جانبازان و معلولین یعنی مربیان، داوران، رؤسا و کارشناسان ورزش جانبازان و معلولین، ورزشکاران

هیأت، اساتید علوم ورزشی، هیأت ریسه هیأت‌های جانبازان و معلولین، انجمن توان‌یابان و معلولین استان و خیرین سلامت استان بودند (۴۵۸ نفر) که ۱۷۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

علاوه بر اسناد و مدارک بالادست، از پرسشنامه نیز برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با توزیع و جمع‌آوری ۳۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری تعیین گردید. بر این اساس، ضریب پایایی پرسشنامه‌های تحلیل محیطی، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد و اهداف بلندمدت به ترتیب برابر با ۰/۷۷۶، ۰/۹۲۷، ۰/۹۲۳ و ۰/۹۲۷ به‌دست آمد که بیانگر آن است ابزارهای پژوهش از پایایی مناسب برخوردار هستند. بیانیه چشم‌انداز و بیانیه رسالت هیأت نیز در شورای راهبردی و تیم پژوهش تعیین شدند.

برای تحلیل محیطی و تعیین موقعیت راهبردی از ماتریس‌های راهبردی استفاده شد. در این خصوص، برای ارزیابی عوامل درونی هیأت از ماتریس ارزیابی عوامل درونی^۱ استفاده شد. در این ماتریس، ستون اول مربوط به قوت‌ها و ضعف‌ها و ستون دوم مختص ضریب اهمیت (وزن) هر یک از عوامل قوت و ضعف بود به‌طوری‌که مجموع ضرایب آنها باید برابر ۱ می‌شد ($\sum=1$). در ستون سوم با توجه به میزان شدت عامل (رتبه) به هر یک از ضعف‌ها نمرات ۱ یا ۲ و به هر یک از قوت‌ها نمرات ۳ یا ۴ تعلق گرفت. در ستون چهارم، اعداد ستون‌های ۲ و ۳ هر یک از عوامل در یکدیگر ضرب گردید و امتیاز هر یک از عامل‌ها جداگانه محاسبه شد. سپس، امتیاز کلیه عامل‌ها با یکدیگر جمع شد تا امتیاز نهایی عوامل درونی هیأت تعیین گردد. برای ارزیابی عوامل بیرونی هیأت از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی^۲ به همان شیوه ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد؛ با این تفاوت که در ستون سوم ماتریس با توجه به میزان شدت عامل (رتبه) به هر یک از تهدیدها نمرات ۱ یا ۲ و به هر یک از فرصت‌ها نمرات ۳ یا ۴ تعلق گرفت. برای تعیین موقعیت راهبردی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی^۳ استفاده شد به‌طوری‌که نمرات ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه هیأت در خانه‌های آن مشخص شود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (۲/۵ تا ۴) قسمت ضعیف (۲/۵ تا ۱) تعیین می‌شوند. در این ماتریس موقعیت راهبردی در یکی از مناطق چهارگانه SO، ST، WO و WT مشخص می‌شود. برای تدوین راهبردهای هیأت از ماتریس TOWS به شیوه مقایسه‌های زوجی استفاده شد. راهبردهای سازمان با توجه به منطقه قرار گرفتن در یکی از موقعیت‌های راهبردی SO، ST، WO، WT انتخاب می‌شود. با وجود این، راهبردهای سازمان می‌تواند از خانه‌های مجاور نیز انتخاب شود. در این ماتریس، برای اولویت‌بندی راهبردها نیز از ماتریس QSPM بر مبنای ضرایب اهمیت هر یک از سؤالات و جذابیت هر استراتژی استفاده شد. پس از درج استراتژی‌ها در ردیف بالای ماتریس QSPM به استراتژی‌ها نمره جذابیت بین ۱ تا ۴ داده شد؛ به‌طوری‌که پس از حاصل ضرب ضرایب در نمرات جذابیت جمع نمره‌های جذابیت نشان دهنده اولویت نسبی هر یک از استراتژی‌ها است که هر قدر نمره بیشتر باشد استراتژی مورد نظر دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (اعرابی، ۱۳۸۹: ۶۵-۵۸).

در نهایت، داده‌ها علاوه بر ماتریس‌های راهبردی، با استفاده از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، جدول فراوانی و نمودارها و برای رتبه‌بندی مهمترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدها و همچنین ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد و اهداف بلندمدت ورزش جانبازان و معلولین استان از آزمون فریدمن در نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ تحلیل شدند.

یافته‌ها

از نظر جمعیت‌شناختی، ۵۰/۶ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۴۹/۴ درصد آنها مرد بودند، افراد ۳۱-۴۰ سال سن دارای بیشترین فراوانی (۲۳/۳ درصد) بودند، مدرک تحصیلی کارشناسی دارای بیشترین فراوانی (۴۷/۱ درصد) بود، ۶۴/۱ درصد پاسخ‌دهندگان

1. Internal factors evaluation matrix
2. External factors evaluation matrix
3. Internal and external factors evaluation matrix

در رشته علوم ورزشی تحصیلات داشتند، ۴۰/۶ درصد بین ۵-۱۰ سال سابقه فعالیت در ورزش جانبازان و معلولین و ۴۰ درصد آنها بین ۱-۵ سال سابقه همکاری با هیأت استان را داشتند.

وضعیت عوامل درونی هیأت ورزشی جانبازان و معلولین استان در جدول ۱ نشان داده شده است. همان گونه که ملاحظه می شود، تعداد ۱۰ نقطه قوت و تعداد ۱۳ نقطه ضعف به ترتیب رتبه شناسایی شده اند. در این خصوص، تفاوت بین رتبه ها هم در مورد قوتها ($\chi^2=122/626$ ، $p=0/001$) و هم در مورد ضعفها ($\chi^2=414/866$ ، $p=0/001$) از نظر آماری معنادار بوده است.

جدول ۱: نقاط قوت و ضعف هیأت ورزشی های جانبازان و معلولین استان همدان

رتبه	رتبه میانگین	گویه ها	ردیف	نوع عامل
۲	۶/۱۵	تعداد ورزشکاران در رشته های مدال آور/اماز	S1	قوت
۶	۵/۵۵	برگزاری همایش ها و جشنواره های ورزش همگانی/اماز	S2	
۴	۵/۸۹	حضور تیم های استان در لیگ های مختلف کشوری	S3	
۱	۶/۳۱	حمایت از ورزش جانبازان و معلولین جهت اعزام به مسابقات برون مرزی	S4	
۵	۵/۸۸	وجود برنامه کوتاه مدت و تقویم هیأت های ورزشی	S5	
۷	۵/۴۶	پذیرش میزبانی مسابقات در استان	S6	
۹	۴/۶۳	فعالیت داوران و مربیان استان در رشته های مختلف ورزش/اماز	S7	
۱۰	۴/۰۷	احداث ایستگاه های تندرستی اختصاصی در پارک ها و فضاهای سبز استان	S8	
۸	۴/۹۷	اجرای برنامه های فرهنگی در کلیه مناسبت ها	S9	
۳	۴/۰۹	وجود هیأت های فعال در ورزش جانبازان و معلولین استان	S10	
۱۱	۴/۸۷	توزیع نامناسب مربیان و داوران در سطح استان	W1	ضعف
۱۲	۴/۶۰	میزان دانش فنی و نظری مربیان استان/ارمند	W2	
۱۳	۴/۵۸	فقدان نظام شناسایی و پرورش استعداد های ورزشی/اماز	W3	
۹	۶/۸۶	فقدان چشم انداز و برنامه های جامع برای توسعه ورزش جانبازان و معلولین استان/اماز	W4	
۱	۹/۱۸	وابستگی شدید ورزش جانبازان و معلولین استان به بودجه عمومی دولت	W5	
۵	۷/۷۹	کم توجهی به ورزش های پایه در جانبازان و معلولین	W6	
۷	۷/۱۲	کم توجهی به ورزش همگانی جانبازان و معلولین روستائی و نقاط محروم	W7	
۳	۸/۲۷	کمبود تعداد اماکن ورزشی اختصاصی جانبازان و معلولین/اماز/ارمند	W8	
۴	۸/۲۵	فقدان رویه های استاندارد و ارزیابی ورزش جانبازان و معلولین استان/اماز/ارمند	W9	
۱۰	۶/۴۶	فقدان مدیریت واحد در امر ورزش جانبازان و معلولین	W10	
۲	۸/۹۰	مناسب سازی نشدن اکثر اماکن ورزشی برای استفاده جانبازان و معلولین	W11	
۸	۶/۷۶	فقدان بانک اطلاعات معلولین و جانبازان در هیأت استان	W12	
۶	۷/۳۴	فقدان وجود امکانات برای شرکت در اکثر رشته های ورزشی	W13	

وضعیت عوامل بیرونی هیأت ورزشی جانبازان و معلولین استان در جدول ۲ نشان داده شده است. همان گونه که ملاحظه می شود، تعداد ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید به ترتیب رتبه شناسایی شده اند. در این خصوص نیز تفاوت بین رتبه ها هم در مورد فرصت ها ($\chi^2=327/604$ ، $p=0/005$) و هم در مورد تهدیدها ($\chi^2=170/128$ ، $p=0/001$) از نظر آماری معنادار بوده است.

جدول ۲: فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش جانبازان و معلولین استان همدان

رتبه	رتبه میانگین	گویه	ردیف	نوع عامل
۱	۹/۳۰	تأکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش و تفریحات سالم	O1	فرصت
۷	۶/۵۴	وجود استعدادهای ورزشی بالقوه جانبازان و معلولین در سراسر استان/ماز	O2	
۲	۷/۷۹	میزان علاقمندی جانبازان و معلولین استان به رشته‌های انفرادی و مدال‌آور	O3	
۳	۷/۵۱	وجود نگرش مثبت برخی مسئولین ارشد استان برای رشد و ارتقای ورزش جانبازان و معلولین/ماز	O4	
۸	۶/۰۷	استقبال رسانه‌های گروهی استان از انعکاس فعالیت‌های ورزش جانبازان و معلولین	O5	
۴	۷۱/۴۱	موقعیت جغرافیایی استان برای فعالیت در رشته‌های ورزشی گوناگون	O6	
۱۲	۴/۷۱	حمایت ارگان‌ها و نهادهای دولتی استان از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی جانبازان و معلولین/ارمند	O7	
۱۰	۴/۸۴	حضور خیرین سلامت در ورزش جانبازان و معلولین	O8	
۱۱	۴/۷۹	وجود جانبازان توانمند تحت پوشش نیروهای مسلح	O9	
۵	۶/۷۶	بهبود نگرش به سلامتی در بین جانبازان و معلولین از طریق ورزش	O10	
۹	۵/۶۴	وجود جو روانی در جامعه در حمایت از ورزش جانبازان و معلولین	O11	
۶	۶/۶۶	تأکید پزشکان و روانشناسان به نقش ورزش در سلامت جسمی و روانی جانبازان و معلولین	O12	
۲	۸/۶۴	کاهش اوقات فراغت جانبازان و معلولین به دلیل مشکلات معیشتی/ماز/ارمند	T1	تهدید
۱	۹/۰۴	زندگی ماشینی و غیرفعال جانبازان و معلولین استان	T2	
۴	۸/۳۷	تورم و تأثیر آن بر فعالیت‌های ورزشی جانبازان و معلولین/ماز/ارمند	T3	
۸	۷/۰۲	میزان علاقمندی اندک به انجام تحقیقات علمی جهت توسعه ورزش جانبازان و معلولین	T4	
۹	۶/۹۲	وجود برخی نگرش‌ها و عوامل فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش جانبازان و معلولین	T5	
۱۲	۶/۱۸	رواج بازی‌های کامپیوتری و برنامه‌های ماهواره‌ای در بین جانبازان و معلولین	T6	
۷	۷/۷۹	کم بودن سهم جانبازان و معلولین از درآمدهای فدراسیون/ماز	T7	
۶	۷/۹۳	توزیع ناعادلانه امکانات ورزش جانبازان و معلولین در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی	T8	
۱۳	۶/۰۴	ضعیف بازاریابی باشگاه‌های ورزشی جانبازان و معلولین/ماز	T9	
۱۰	۶/۵۳	رشد و توسعه امکانات ورزش جانبازان و معلولین در سطح دنیا	T10	
۱۱	۶/۲۱	فقدان هماهنگی لازم برای حمایت از ورزش جانبازان و معلولین در بین دستگاه‌های ذیربط استان	T11	
۳	۸/۵۸	عدم تمایل بخش خصوصی برای ورود به عرصه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	T12	
۵	۸/۰۱	محدودیت‌های مالی دولت برای توسعه زیر ساخت‌های مناسب ورزش جانبازان و معلولین	T13	

بسترهای راهبردی هیأت جانبازان و معلولین در جدول ۳ نشان داده شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در بیانیه چشم‌انداز رویکردهای ورزش همگانی و قهرمانی و در بیانیه چشم‌انداز به بسترسازی برای ورزش جانبازان و معلولین تأکید شده است. برای این منظور، ۹ ارزش محوری، ۷ حوزه کلیدی عملکرد و یازده هدف بلندمدت تدوین شده است.

جدول ۳: بسترهای راهبردی هیأت جانبازان و معلولین

موضوع	محتوی
بیانیه چشم انداز	ارتقاء جایگاه ورزش جانبازان و معلولین استان در کشور و افزایش نشاط و شادابی و امید به زندگی در بین آنها
بیانیه رسالت	فراهم نمودن زمینه مساعد جهت گسترش ورزش و ایجاد انگیزه برای جذب آحاد جانبازان و معلولین به ورزش، بدون در نظر گرفتن میزان و نوع معلولیت آنان
ارزش‌های محوری	زندگی سالم از طریق ورزش، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی، عدالت و دسترسی منصفانه به فرصت‌های ورزشی برای جانبازان و معلولین استان، تعامل علمی، صداقت و شفافیت، رشد و تعالی، احترام متقابل، نوآوری، خود اتکایی
حوزه‌های کلیدی عملکرد	منابع انسانی، بهبود عملکرد، فناوری ارتباطات و اطلاعات، منابع مالی و بازاریابی، منابع تجهیزاتی و فیزیکی، علوم پزشکی ورزشی، کیفیت خدمات
اهداف بلندمدت	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه ورزش قهرمانی به‌ویژه در رشته‌های مستعد و دارای اولویت • ارتقای کیفیت و کمیت پوشش رسانه‌ای فعالیت‌های ورزشی جانبازان و معلولین استان • افزایش زیرساخت‌ها و بالا بردن سرانه‌ی فضاهای ورزشی اختصاصی جانبازان و معلولین استان • توسعه تجهیزات ورزشی جانبازان و معلولین با نگاه به مناطق محروم و روستاها • افزایش منابع مالی هیأت جانبازان و معلولین استان • فراگیر نمودن ورزش همگانی در بین کلیه جانبازان و معلولین • مبارزه اصولی و مستمر با دوپینگ • توسعه ارتباطات با سازمان‌های ذیربط در امور ورزش جانبازان و معلولین • حفظ و تقویت روح ورزش و حس میهن‌دوستی در بین ورزشکاران • علمی نمودن ورزش جانبازان و معلولین • توسعه منابع انسانی هیأت جانبازان و معلولین استان

ارزیابی عوامل محیط درونی و ارزیابی محیط بیرونی ورزش جانبازان و معلولین استان در جدول ۴ نشان داده شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی برابر با ۲/۲۹ (کمتر از ۲/۵) می‌باشد و حاکی از آن است که هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. همچنین، مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۲/۵۸ (بیشتر از ۲/۵) می‌باشد و حاکی از آن است که این هیأت از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است.

جدول ۴: ماتریس عوامل درونی ورزش جانبازان و معلولین استان همدان

عوامل درونی	کد	ضریب اهمیت	شدت	نمره	عوامل بیرونی	کد	ضریب اهمیت	شدت	نمره
قوت‌ها	S1	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	فرصت‌ها	O ₁	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	S2	۰/۰۵	۳	۰/۱۵		O ₂	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S3	۰/۰۶	۳	۰/۱۸		O ₃	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	S4	۰/۰۷	۴	۰/۲۸		O ₄	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S5	۰/۰۵	۳	۰/۱۵		O ₅	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
	S6	۰/۰۳	۳	۰/۰۹		O ₆	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S7	۰/۰۴	۳	۰/۱۲		O ₇	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	S8	۰/۰۲	۳	۰/۰۶		O ₈	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
	S9	۰/۰۴	۴	۰/۱۳		O ₉	۰/۰۲	۳	۰/۰۶

۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O ₁₀	تهدیدها	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S10	ضعف‌ها
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	O ₁₁		۰/۰۲	۲	۰/۰۱	W1	
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	O ₁₂		۰/۰۲	۲	۰/۰۱	W2	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T ₁		۰/۰۱	۱	۰/۰۱	W3	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T ₂		۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W4	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T ₃		۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W5	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T ₄		۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W6	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T ₅		۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W7	
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	T ₆		۰/۰۶	۱	۰/۰۶	W8	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T ₇		۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W9	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T ₈		۰/۰۲	۱	۰/۰۲	W10	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T ₉		۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W11	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	T ₁₀		۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W12	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	T ₁₁	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W13		
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T ₁₂	-	-	-	-		
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T ₁₃	-	-	-	-		
۲/۵۸	-	۱	مجموع ضرایب	۲/۲۹	-	۱	مجموع ضرایب		

موقعیت راهبردی هیأت ورزش جانبازان و معلولان استان در شکل ۱ نشان داده شده است. همان گونه که ملاحظه می‌شود، این هیأت از نظر راهبردی در موقعیت WO یا محافظه کارانه قرار دارد.

نمره ارزیابی عوامل داخلی = ۲/۲۹

راهبرد محافظه کارانه WO	راهبرد تهاجمی SO	نمره ارزیابی عوامل خارجی = ۲/۵۸
راهبرد تدافعی WT	راهبرد رقابتی ST	

شکل ۱: موقعیت راهبردی هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۱۹ راهبرد برای ورزش جانبازان و معلولین استان تدوین شد که شامل ۷ راهبرد SO، ۳ راهبرد ST، ۸ راهبرد WO و ۱ راهبرد WT بود. لیکن، بر اساس نظر شورای راهبردی مقرر شد که راهبردهای WO در اولویت قرار گیرند. این راهبردها در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۵: راهبردهای WO هیأت ورزشی جانبازان و معلولین استان

ضعف‌ها (W): W1-W2-W3-W4-W5-W6-W7-W8-W9-W10-W11-W12-W13	فرصت‌ها (O): O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8-O9-O10-O11-O12
راهبردهای WO	
Rw01 توسعه و مناسب‌سازی فضاهای ورزشی مخصوص جانبازان و معلولین، به‌ویژه در نقاط حاشیه‌ی شهر و روستاها: W11 W13 W7 O1 O6 O12	
Rw02 طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی هیأت جانبازان و معلولین استان: W6 W3 W1 W2 W9 O2	
Rw03 استعدادیابی در ورزشکاران جانباز و معلول استان: W3 O2 W6 O12 O3	
Rw04 برنامه محوری با رویکرد راهبردی در هیأت جانبازان و معلولین استان و سپس شهرستان‌ها: W4 W10 W12 O10 O8	
Rw05 استفاده از امکانات ورزشی سایر سازمان‌ها و نهادها برای توسعه ورزش جانبازان و معلولین استان: W1 W5 W7 W8 W13 O10 O7 O9 O11 O12	
Rw06 جذب منابع مالی از بخش خصوصی برای توسعه فعالیت‌های هیأت جانبازان و معلولین استان: W5 W8 W13 O3 O4 O5 O8 O11	
Rw07 توسعه ارتباطات هیأت به منظور ایجاد انسجام بین سازمان‌ها و نهادهای ذیربط در ورزش جانبازان و معلولین استان: W7 W10 W13 O4 O5 O7 O9 O11	
Rw08 استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در مستندسازی فعالیت‌های هیأت جانبازان و معلولین استان: W12 W9 W4 O5 O11	

اولویت‌بندی راهبردهای WO براساس ماتریس QSPM (به‌صورت خلاصه محاسبات) در جدول ۶ نشان داده شده است. بر این اساس، ترتیب اولویت راهبردها عبارت است از راهبردهای ۴، ۷، ۲، ۶، ۵، ۱، ۸ و ۳.

جدول ۶: اولویت‌بندی راهبردهای WO براساس ماتریس QSPM

راهبردها مجموع عوامل و اولویت‌ها	Rw08	Rw07	Rw06	Rw05	Rw04	Rw03	Rw02	Rw01
جمع نمره عوامل درونی	۲/۲۲	۲/۴۸	۲/۷۸	۲/۶۸	۲/۸۸	۲/۲۴	۲/۷۱	۲/۳۶
جمع نمره عوامل بیرونی	۲/۵۸	۳/۳۶	۲/۵۶	۲/۴۸	۳/۳۹	۲/۴۶	۲/۹۸	۲/۷۹
جمع کل امتیاز هر راهبرد	۴/۷۶	۵/۸۴	۵/۳۴	۵/۱۶	۶/۲۷	۴/۷۰	۵/۶۹	۵/۱۵
اولویت‌بندی راهبردها	۷	۲	۴	۵	۱	۸	۳	۶

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش در مورد تحلیل محیطی عوامل درونی نشان داد که ورزش جانبازان و معلولین استان همدان دارای ده قوت در دو بخش ورزش همگانی شامل برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌ها، احداث ایستگاه‌های تندرستی، اجرای برنامه‌های فرهنگی و وجود هیأت‌های فعال در سطح شهرستان‌ها و بخش ورزشی قهرمانی شامل ورزشکاران، شرکت در لیگ‌های کشوری، اعزام به مسابقات برون‌مرزی، میزبانی مسابقات و داشتن مربیان و داوران فعال است. این یافته با نتایج پژوهش رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) در مواردی همچون تعداد ورزشکاران در رشته‌های مدال‌آور، برگزاری همایش‌ها و جشنواره‌های ورزش همگانی و فعالیت داوران و مربیان استان در رشته‌های مختلف ورزش هم‌خوانی دارد. قوت‌ها یا برتری‌ها عبارتند از داشتن یک وضعیت مؤثرتر و بهره‌ورتر مؤسسه یا سازمان نسبت به رقبا در هر نوع مورد و زمینه (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۱۷۳). از این رو، این هیأت باید تلاش نماید این قوت‌ها را حفظ و از اثرات آنها برای سایر مؤلفه‌های برنامه راهبردی خود استفاده نماید. به‌علاوه، نتایج پژوهش نشان داد که این هیأت دارای ۱۳ نقطه ضعف عمدتاً در نحوه مدیریت منابع انسانی، ساختاری و اطلاعاتی؛ برنامه‌ریزی، منابع مالی و سخت‌افزاری است. این یافته با نتایج پژوهش آرمندیا و همکاران (۲۰۱۷) در مورد میزان دانش فنی و نظری مربیان؛ با نتایج پژوهش‌های رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) در مواردی همچون فقدان نظام شناسایی و پرورش

استعدادهای ورزشی و فقدان چشم‌انداز و برنامه‌های جامع برای توسعه ورزش جانبازان و معلولین و با نتایج پژوهش‌های آرمندنیا و همکاران (۲۰۱۷) و رحیمی گلوگاهی و همکاران (۲۰۱۷) در مواردی مانند کمبود تعداد اماکن ورزشی اختصاصی جانبازان و معلولین و فقدان رویه‌های استاندارد و ارزیابی ورزش جانبازان و معلولین هم‌خوانی دارد. ضعف‌ها یا کاستی‌ها به داشتن جهات و فعالیت‌های کم بهره‌ور و یا کم تأثیر نسبت به رقبایی سازمان گفته می‌شوند (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۱۷۶). بر این اساس، این هیأت باید تلاش کند که این ضعف‌ها را کاهش و برطرف نماید و حتی آنها را به نقطه قوت تبدیل نماید و اثرات منفی آنها را کاهش دهد. از طرفی، نتایج پژوهش در مورد تحلیل محیطی عوامل بیرونی نشان داد که ورزش جانبازان و معلولین استان همدان با دوازده فرصت در زمینه‌هایی همچون نگرش مثبت جامعه به ورزش جانبازان و معلولین، وجود افراد معلول دارای استعداد ورزشی، شرایط جغرافیایی مناسب و نیز حمایت رسانه‌ای برخوردار است. این یافته با نتایج پژوهش رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) در مواردی همچون وجود استعدادها و ورزشی بالقوه جانبازان و معلولین و وجود نگرش مثبت برخی مسئولین ارشد استان برای رشد و ارتقای ورزش جانبازان و معلولین و با نتایج پژوهش آرمندنیا و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص حمایت ارگان‌ها و نهادهای دولتی استان از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی جانبازان و معلولین هم‌خوانی دارد. فرصت‌ها عبارتند از هر گونه موقعیت مناسبی که محیط برای تحقق‌پذیری موفق اهداف به سازمان یا مؤسسه ارائه می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۱۷۱). لذا، این هیأت باید با برنامه‌ریزی مناسب و با استفاده از قوت‌های موجود از حداکثر فرصت‌ها استفاده و به رفع نقاط ضعف و از میان بردن تهدیدها بپردازد. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که این هیأت با سیزده تهدید در خصوص مشکلات مالی ورزشکاران، فقدان مشارکت بخش خصوصی و حامیان مالی، کم تحرکی، دنیای مجازی، تحقیقات اندک در ورزش جانبازان و معلولین، برخی محدودیت‌های فرهنگی، انسجام ناکافی بین بخشی و پیشرفت سریع رقبا مواجه است. این یافته با نتایج پژوهش‌های آرمندنیا و همکاران (۲۰۱۷) و رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) در موارد مشکلات اقتصادی و تورم و با نتایج پژوهش رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) در مواردی همچون کمبود منابع مالی و وضعیت بازاریابی هم‌خوانی دارد. تهدیدها یا خطرات شامل وضعیت‌های جدیدی هستند که تحقق‌پذیری اهداف سازمان یا مؤسسه را مشکل و یا به‌صورت عدم امکان در می‌آورند (امیرکبیری، ۱۳۸۱: ۱۷۵). به نظر می‌رسد این هیأت باید از قوت‌ها و نیز فرصت‌های پیش رو برای کاهش اثرات این تهدیدها بر عملکرد خویش استفاده نماید.

در مورد مؤلفه‌های راهبردی طبق نتایج پژوهش، «فراهم نمودن زمینه مساعد جهت گسترش ورزش و ایجاد انگیزه برای جذب آحاد جانبازان و معلولین به ورزش، بدون در نظر گرفتن میزان و نوع معلولیت آنان» به‌عنوان بیانیه مأموریت هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان تعیین گردید. به نظر می‌رسد، بسیاری از سازمان‌های ورزشی فعال در حوزه ورزش جانبازان و معلولین تلاش می‌کنند که در این راستا فعالیت و حرکت نمایند. بیانیه مأموریت یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌کند (دیوید، ۱۳۸۵: ۳۵). طبق این بیانیه، این هیأت باید شرایط لازم برای حضور و مشارکت جانبازان و معلولین استان در فعالیت‌های ورزشی را فراهم نماید و تمام تلاش خود را برای انجام این رسالت صرف نماید. به‌علاوه، «ارتقاء جایگاه ورزش جانبازان و معلولین استان در کشور و افزایش نشاط و شادابی و امید به زندگی در جامعه جانباز و معلول» به‌عنوان بیانیه چشم‌انداز هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان تعیین گردید. این چشم‌انداز که بیانگر تلاش برای کسب موفقیت‌های ورزشی و ارتقای کیفیت زندگی جانبازان و معلولین است با بیانیه چشم‌انداز بسیاری از سازمان‌های ورزشی هم‌خوانی دارد. بیانیه چشم‌انداز تعیین می‌کند که یک سازمان می‌خواهد به چه موقعیتی دست یابد و چه بشود (دیوید، ۱۳۸۵: ۱۷۴). اگر ورزش جانبازان و معلولین بتواند قوت‌های موجود را حفظ و تقویت و از فرصت‌های پیش رو در جهت کاهش ضعف‌ها و به حداقل رساندن تهدیدها نهایت استفاده را بنماید می‌تواند به چشم‌انداز خود دست یابد. همچنین، طبق نتایج پژوهش ۹ ارزش محوری برای ورزش جانبازان و معلولین استان همدان تدوین شد که با ارزش‌های کمیته بین‌المللی پارالمپیک و کمیته پارالمپیک آسیا در مواردی همچون عدالت، برابری و دسترسی هم‌خوانی دارد. ارزش‌ها مجموعه‌ای از اعتقادات هستند که رفتار افراد را شکل می‌دهند و موجب رسمیت یافتن اهداف و اجرای راهبردها می‌شوند (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۰: ۸۳). ارزش‌های محوری تدوین شده در واقع اصول اخلاقی حوزه ورزش هستند. بر این اساس ورزش جانبازان و معلولین استان برای کسب

موفقیت در سایه اصول اخلاقی باید در همه جنبه‌های تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای خود و به هنگام تصمیم‌گیری در این زمینه‌ها باید ارزش‌های محوری خود را مورد توجه قرار دهد. حوزه ورزش جانبازان و معلولین باید در همه حال ارزش‌های خود را حفظ نماید تا بدین گونه به مأموریت و رسالت خود دست یابد. طبق نتایج پژوهش، مواردی همچون منابع انسانی، بهبود عملکرد، فناوری اطلاعات و ارتباطات، منابع مالی و بازاریابی، منابع تجهیزاتی و فیزیکی، علوم پزشکی و ورزشی و کیفیت خدمات به‌عنوان حوزه‌های کلیدی عملکرد برای ورزش جانبازان و معلولین استان همدان تدوین گردید. حوزه‌های کلیدی عملکرد روی موارد کلیدی راهبردی سازمان تأکید دارند و مبنایی برای تدوین اهداف و راهبردهای سازمان فراهم می‌کنند (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۰: ۸۷). با توجه به این که حوزه‌های کلیدی عملکرد ورزش جانبازان و معلولین استان همدان بر مبنای بیانیه‌های چشم‌انداز و رسالت و نیز ارزش‌های محوری آن مطابقت دارند، این حوزه از ورزش باید برای دستیابی به اهداف بلندمدت خود، بیشتر روی آنها تأکید نموده تا عملکرد منسجم برای رشد و توسعه داشته باشد. طبق نتایج پژوهش، یازده هدف بلندمدت برای ورزش جانبازان و معلولین استان همدان تدوین گردید که با اهداف فدراسیون جانبازان و معلولین کشور در مورد توسعه ورزش قهرمانی هم‌خوانی دارد. هدف‌های بلندمدت نتیجه‌های خاصی است که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود به‌دست آورد (دیوید، ۱۳۸۵: ۳۸). ورزش جانبازان و معلولین استان همدان نیز باید برای دستیابی به چشم‌انداز و تحقق رسالت خود روی این اهداف بلندمدت تأکید داشته باشد و تمام تلاش خود را صرف دستیابی به آنها بنماید.

طبق نتایج پژوهش، ورزش جانبازان و معلولین استان همدان از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه WO قرار گرفت. این یافته با نتایج پژوهش‌های آرمندیا و همکاران (۲۰۱۷) و رحیمی گلوگاهی و همکاران (۱۳۹۷) ناهم‌خوان است. دلیل این ناهم‌خوانی هم احتمالاً شرایط محیط درونی و بیرونی متفاوت بر سازمان‌های مذکور است. موقعیت راهبردی WO بدین معناست که سازمان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می‌باشد؛ در نتیجه سازمان در چنین موقعیتی باید از راهبردهای محافظه‌کارانه شامل نگهداری و حمایت درونی استفاده نماید. راهبردهای WO به بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف تأکید می‌کنند. هدف از این راهبردها، کاستن و به حداقل رساندن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رساندن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست (اعرابی، ۱۳۸۵: ۵۹-۵۵). بر این اساس، ۸ راهبرد WO شامل توسعه و مناسب‌سازی فضاهای ورزشی مخصوص جانبازان و معلولین، طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی هیأت، استعدادیابی در ورزشکاران جانباز و معلول، برنامه محوری با رویکرد راهبردی در هیأت و شهرستان‌ها، استفاده از امکانات ورزشی سایر سازمان‌ها و نهادها، جذب منابع مالی از بخش خصوصی برای توسعه فعالیت‌های هیأت، توسعه ارتباطات هیأت به منظور ایجاد انسجام بین سازمان‌ها و نهادهای ذریبط و استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در مستندسازی فعالیت‌های هیأت جانبازان و معلولین استان همدان تدوین شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های آرمندیا و همکاران (۲۰۱۷) و رحیمی گلوگاهی و همکاران (۲۰۱۷) در خصوص طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی هیأت جانبازان و معلولین استان و با نتایج پژوهش رحیمی گلوگاهی و همکاران (۲۰۱۷) در مواردی مانند توسعه و مناسب‌سازی فضاهای ورزشی مخصوص جانبازان و معلولین و همچنین برنامه محوری با رویکرد راهبردی هم‌خوانی دارد. راهبرد یا استراتژی به طرح عملیاتی گفته می‌شود که به منظور دستیابی به هدفی مشخص طراحی شود (شرکت سامان صنعت یاران یزد، ۱۳۹۰: ۱۶). به نظر می‌رسد، هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان بتواند از این راهبردها برای رشد و توسعه بیشتر ورزش روی آنها استفاده نماید.

در مجموع، نتایج پژوهش حاکی از آن است که هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان از ضعف‌هایی برخوردار و با فرصت‌هایی مواجه است که بر قوت‌ها و تهدیدهای آن فزونی دارند به‌طوری که آن را از لحاظ راهبردی در موقعیت محافظه کارانه قرار داده‌اند. در این موقعیت، این هیأت باید تلاش نماید با استفاده از فرصت‌هایی که دارد برای برطرف کردن نقاط ضعف خود تلاش نماید. در این خصوص، پیشنهاد می‌شود این هیأت ابتدا راهبردهای اولویت‌بندی شده در موقعیت راهبردی WO خود را اجرا نماید که عمدتاً در راستای برنامه محوری، ارتباطات، مدیریت عملکرد، منابع مالی، امکانات ورزشی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و استعدادیابی ورزشکاران جانباز و معلول است. سپس، این هیأت به اولویت‌بندی و اجرای سایر راهبردهای

تدوین شده که مربوط به موقعیت‌های راهبردی تهاجمی، رقابتی و تدافعی هستند بپردازد و به بهبود موقعیت راهبردی خود کمک نماید. این کار مستلزم تدوین یک برنامه عملیاتی به منظور اجرایی کردن راهبردهای تدوین شده برای هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان است؛ زیرا کار فقط با تدوین و اولویت‌بندی راهبردها به پایان نمی‌رسد، بلکه کار مهم مدیران تبدیل راه‌کارهای تدوین شده به برنامه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی آنها به منظور تحقق مؤلفه‌ها و بسترهای راهبردی تدوین شده است.

منابع

- آقاجانی، نوشین؛ مجیدی، نسیم؛ عسکری کچوسنکی، جعفر (۱۳۹۲). «بررسی نقش رسانه‌های ورزشی کشور بر ترویج ورزش در جامعه جانبازان و معلولین»، فرهنگ ارتباطات، ۳(۱۰): ۲۲۷-۲۴۹.
- اردستانی، عباس (۱۳۹۰). نگاهی به چشم انداز توسعه ورزش همگانی جانبازان و معلولان، همایش علمی، تخصصی ورزش همگانی جانبازان و معلولین فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین.
- اشرفی، سعید؛ کاشف، سیدمحمد؛ سیدعامری، میرحسن (۱۳۹۲). «ارتباط بین عوامل بازدارنده فعالیت بدنی با مراحل تغییر رفتار ورزشی در جانبازان و معلولین شهر ارومیه»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۷): ۱۲۸-۱۱۵.
- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۹). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، چاپ بیست هشتم، تهران: نشر نی.
- امیرکبیری، علی‌رضا (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک، تهران: نگاه دانش.
- بزی، خدارحم؛ کیانی، اکبر؛ افراسیابی‌راد، محمدصادق (۱۳۸۹). «ارزیابی ترافیک شهری و نیازهای معلولان و جانبازان با استفاده از مدل تصمیم‌گیری Topsis (مطالعه موردی: شهر شیراز)»، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۱(۳): ۱۳۰-۱۰۳.
- حاتمی، سعید؛ صابونچی، رضا؛ سخاوت، آرش؛ آهار، مصطفی؛ موسوی، سید حسین (۱۳۹۱). «مقایسه کیفیت زندگی جانبازان و معلولین شرکت‌کننده و غیر شرکت‌کننده در ورزش همگانی»، تحقیقات علوم ورزشی، ۲(۷): ۳۸-۲۹.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: سمت.
- خسروی‌زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، تهران: پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- رحیمی گلشاهی، ارشد؛ حامی، محمد؛ شجاعی، وحید (۱۳۹۷). «برنامه‌ریزی راهبردی جانبازان استان مازندران»، طب جانباز، ۱۰(۳): ۱۳۳-۱۴۲.
- رستگاری، مهدی (۱۳۸۸). اماکن ورزشی مناسب برای معلولین، تهران: عصر انتظار.
- رضوی، سیدمحمدحسین؛ رجب‌زاده، رضا؛ میرزاپور، علی‌اکبر؛ سجادی، سیداحمد (۱۳۹۲). «نقش فعالیت بدنی و ورزش در گذران اوقات فراغت معلولان جسمی»، مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۹(۱۸): ۱۴۰-۱۲۹.
- سبحانی، نوبخت؛ بیرانوندزاده، مریم؛ اکبری، مجید؛ سوری، فاطمه (۱۳۹۵). «ارزیابی مؤلفه‌های مناسب سازی فضاهای عمومی شهری برای استفاده‌ی جانبازان و معلولان در شهر خرم‌آباد»، جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، ۴(۲): ۲۹۸-۲۸۳.
- سخنگویی، یحیی (۱۳۹۰). معلول، ورزش و تفریح. همایش علمی، تخصصی ورزش همگانی جانبازان و معلولین فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین، تهران، ۳-۲ اسفند ۱۳۹۰.
- سجادی، سیدنصرالله (۱۳۸۵). مدیریت سازمان‌های ورزشی، تهران: سمت.
- شرکت سامان صنعت یاران یزد (۱۳۹۰). سند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه ورزش استان یزد.
- علی‌حسینی، بهناز؛ بحر العلوم، حسن؛ حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۳۹۳). «ارتباط بین انگیزه‌های مشارکت و تعهد ورزشی در بین ورزشکاران جانباز و معلول»، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۲(۶): ۵۴-۴۳.
- فدراسیون جانبازان و معلولین کشور (۱۳۹۴). قابل دسترسی در: www.parasport.ir 15/02/2016
- فردآر، دیوید (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴). قابل دسترسی در: www.paralympic.ir 15/02/2016
- کمیته پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۸). برنامه استراتژیک ۲۰۱۵-۲۰۱۸: دورنمای استراتژیک کمیته بین‌المللی پارالمپیک، وب سایت رسمی کمیته پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران.
- لیموچی، سیما (۱۳۸۵). شهر و ورزش جانبازان و افراد با معلولیت فرصت‌ها و موقعیت‌های اجتماعی برای ورزش افراد با معلولیت، اولین همایش ملی شهر و ورزش، تهران ۱۷-۱۸ آبان ۱۳۸۵، قابل دسترسی در:
<https://www.civilica.com/Paper-NCCS01-NCCS01049.html>
- Armandnia, M., Akbari Yazdi, H, Elahi, A.R. (2017). Strategic Planning for Iranian Veterans and Disabled Championship Sports Using Combined SWOT and AHP Analysis, World J Environ Biosci, 2017, 6, (SI):56-77.
- Asian parolympic committee (2018). APC Strategic Plan 2015-2018, <http://www.asianparalympic.org> , 30/01/2018.
- British Paralympic Association (2016). The British Paralympic Association Strategic Plan 2016-2021, www.paralympics.org.uk, 15/02/2016.
- International Paralympic Committee (2015). Strategic Plan 2015 to 2018: Strategic outlook for the International Paralympic Committee, <https://www.paralympic.org> , 15/02/2016.
- Jaarsma E. A., Dijkstra P. U., Geertzen J. H. B., Dekker, R. (2014). "Barriers to and facilitators of sports participation for people with physical disabilities: A systematic review". Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 24, pp: 871-881.
- Scottish Disability Sport (2012). Scottish Disability Sport Strategic Plan 2012-2017, www.scottishdisabilitysport.com, 15/02/2016.
- UNICEF Bosnia and Herzegovin (2016). strategy for advancement of rights and status of persons with disabilities in the Federation of Bosnia and Herzegovina (2016-2021). <https://www.usaid.gov/bosnia> , 15/02/2016.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

خسروی‌زاده، اسفندیار؛ لطیفی، جمال؛ شاهمنصوری، عزت‌الله (۱۳۹۸). «تحلیل محیطی و راهبردی هیئت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۹ (۱۷)، ۱۶۳-۱۷۶.