

Design and development of strategic plan to develop combat sports based on SWOT model

طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش‌های رزمی بر اساس مدل SWOT

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، مطالعه، طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش‌های رزمی استان اصفهان برای یک دوره پنج ساله (۱۳۹۷-۱۳۹۳) بود. نمونه آماری پژوهش ۴۱ نفر (۲۷ مرد و ۱۴ زن) شامل مربیان، داوران، مسئولان هیئت‌ها، مدیران و کارشناسان فعال در ورزش‌های رزمی استان اصفهان بودند. برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها از بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه، مصاحبه، نظرسنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه محقق ساخته عوامل درونی و بیرونی (مشمول بر ۵۹ سوال رتبه‌بندی شده در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش‌های رزمی استان اصفهان) و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. روایی صوری پرسش‌نامه مورد نظر توسط چند تن از اساتید و کارشناسان صاحب‌نظر و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (۰/۹۱۰) درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت و از تحلیل SWOT، تکنیک دلفی و طوفان مغزی برای تعیین استراتژی‌ها استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد هیئت ورزش‌های رزمی استان اصفهان در وضعیت کنونی از ۱۲ قوت، ۲۲ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۴ تهدید برخوردار می‌باشد. در ادامه براساس مدل انتخابی به تحلیل‌های استراتژیک هیئت ورزش‌های رزمی استان مبادرت گردید و موضوعات استراتژیک آن شامل بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت، موقعیت استراتژیک، استراتژی‌ها و برنامه‌ها تعیین شد. بر این اساس، ۱۰ استراتژی در قالب ۵۱ برنامه تدوین شده عبارتند از: ایجاد و توسعه پایگاه تخصصی استعدادیابی ورزش‌های رزمی در سراسر استان؛ تقویت حضور استان در صحنه ورزش‌های رزمی کشور؛ توسعه وجهه عمومی ورزش‌های رزمی؛ تقویت ارتباطات استانی و کشوری؛ توسعه مدیریت بازاریابی در ورزش‌های رزمی استان، با بررسی موقعیت استراتژیک هیئت ورزش‌های رزمی استان اصفهان مشخص شد که این هیئت بر روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل خارجی در ناحیه تهدیدها قرار دارد؛ به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل این وضعیت نامطلوب، نداشتن استراتژی توسعه ورزش‌های رزمی در استان بوده است. لذا، در این پژوهش سعی شده است با تدوین استراتژی‌های مناسب، زمینه رشد و توسعه همه جانبه این ورزش جذاب در استان فراهم شود.

واژگان کلیدی: برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT ورزش‌های رزمی استان اصفهان، بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز.

مقدمه

قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح برنامه، باعث موفقیت سازمان گردد (الوانی، ۱۳۸۶).

آنچه امروز شاهد هستیم، تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف و محیط پرتلاطم و عدم اطمینان برای رقابت و ماندن در کورس موفقیت و قهرمانی است. سیستم‌های سازمانها برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به گونه‌ای که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی؛ در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن ماموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده بهتر در تکاپوست. در سال‌های اخیر مدیران دریافته‌اند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو توجه و بهره‌گیری از برنامه‌های بلند مدت و استراتژیک به‌عنوان یک ضرورت در سازمان مطرح شده است (احمدی، ۱۳۸۲).

برنامه استراتژیک که فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرآیند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل سوات) شناسایی می‌شوند و با توجه به ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که با تکیه بر



مواجه شدن با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می-شود (فاسان، ۲۰۰۴).

روش شناسی پژوهش

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است؛ که قصد داشته است با تدوین برنامه استراتژیک ورزش های رزمی استان اصفهان از طریق روش های علمی به بهبود عملکرد هیئت در بلندمدت کمک نماید. همچنین برحسب روش گردآوری اطلاعات، این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب هیئت ورزش های رزمی استان اصفهان در حیطه مطالعات استراتژیک انجام شده است. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق، ابتدا به بررسی اسناد و مدارک موجود در هیئت ورزش های رزمی و اداره کل ورزش و جوانان استان پرداخته شد و سپس به نظرسنجی از اعضای هیئت ورزش های رزمی استان و نمونه آماری تحقیق با استفاده از روش مصاحبه و پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز در مراحل مختلف تحقیق گردآوری شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران، سرپرستان مربیان، داوران، اعضای هیئت ها، کارشناسان و نخبگان ورزش های رزمی استان بود. تعداد این جامعه ۳۵۷ نفر بوده است. برای تعیین نمونه تحقیق، به طور کل شمار، تمامی افرادی ذکر شده در جامعه آماری که در حال حاضر در ورزش و ورزش های رزمی استان اصفهان، حضوری فعال دارند و نسبت به وضعیت کنونی ورزش های رزمی استان اشراف کامل دارند به عنوان نمونه تحقیق برگزیده شدند. لازم به ذکر است که این افراد با کمک هیئت ورزش های رزمی استان شناسایی شدند و تعداد آنها در مجموع ۴۱ نفر و از سراسر استان اصفهان بودند. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه محقق ساخته عوامل درونی و بیرونی (مشمول بر ۵۹ سوال رتبه بندی شده در زمینه قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای ورزش های رزمی استان اصفهان) و فرم های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. به منظور توصیف و تجزیه و تحلیل داده های حاصل از تحقیق از آمار توصیفی و شاخص هایی همچون فراوانی، درصد، رسم نمودار و جدول استفاده گردید. همچنین در بخش آمار استنباطی به منظور رتبه بندی و تعیین اولویت قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها، ارزش های محوری و اهداف بلندمدت از آزمون فریدمن استفاده گردید. نرم افزار مورد استفاده نیز SPSS 16 بوده است. برای سایر موارد مندرج در برنامه استراتژیک، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای مقایسه قوت ها و ضعف ها نسبت بهم، از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای مقایسه فرصت ها و تهدیدها نسبت به هم، از ماتریس درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک، و از تحلیلی SWOT،

استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (انسف و مک دانل، ۱۹۸۹). افزایش تقاضای شرکت در فعالیت های ورزشی و جسمانی باعث رشد و گسترش این فعالیت ها در سطح جهان شده است؛ به طوری که برای پاسخگویی به این تقاضاها، انجمن ها، سازمان ها و نهادهای مختلفی به وجود آمده که حاکی از اهمیت برنامه های ورزشی در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت است. توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه است و ارائه برنامه های راهبردی و درازمدت در بخش های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار می باشد. دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش داپره ای گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می شود، بر این مبنای است که پیروزی پیوسته ملت ها در عرصه رقابت های ورزشی، موضوع اساسی و ویژه است و دولت ها و متولیان این امر برای تحقیق آن به ملت ها تعهد دارند (سجادی، ۱۳۸۵).

توسعه تربیت بدنی و ورزش در مقیاس کلان مانند ورزش ملی، منطقه ای و یا قاره ای موضوعی پیچیده است و برای پرداختن به آن به زمینه های علمی و کاربردی مختلف نیاز است. ملل و مناطق مختلف جهان در قبال اعتلای ورزش خود از برخی رویکردها و شیوه های علمی و تجربی بهره جسته اند. این شیوه ها از همان آغاز بر پایه مبنای نظری برای شیوه ها و رویکردهای مرسوم برای اعتلا و توسعه ورزش در میان ملل مختلف بنیان یافت. بدین لحاظ یکی از خط مشی های کلی در توسعه بخش ورزش و تربیت بدنی بعد از انقلاب، تعمیم ورزش و تربیت بدنی به صورتی است که مردم اهمیت آن را پیشگیری از انحرافات روانی و جسمی و تامین سلامت آنها بشناسند (سجادی، ۱۳۸۵).

طبق قوانین، فدراسیون های ورزشی و زیرمجموعه های آن -ها (هیئت ها و انجمن های ورزشی) متولیان اصلی توسعه رشته های مختلف ورزشی در کشورها هستند. ورزش های رزمی به عنوان رشته های جذاب و پرطرفدار در بین ورزش های مختلف، با وجود رشد در سال های اخیر هنوز از جایگاهی مطلوبی در سطح جامعه برخوردار نیستند و نیازمند برنامه ریزی و توجه ویژه جهت رشد و توسعه پایدار در سراسر کشور می باشند. می توان گفت یکی از اقدامات مهم برای انجام رسالت یا مأموریت سازمان های ورزشی از جمله هیئت های استانی و اثر بخشی فعالیت های آنها، داشتن برنامه استراتژیک و راهبردی است.

با نگاهی دقیق به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. تغییر و تحولات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته، تصمیمات سازمانی را بسیار پیچیده ساخته است، بنابراین لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای



برقرار نشده اما دیدگاه مسئولین هیئت نسبت به علاقه‌مندی در امر تحقیقات مثبت می‌باشد. به طور کل وضعیت تحقیقات در هیئت استان در سطح ضعیف گزارش شده است.

وضعیت استعدادیابی: استعدادیابی ورزش‌های رزمی در شش هیئت از پانزده هیئت ورزش‌های رزمی استان در حال انجام است و وضعیت کلی هیئت در امر استعدادیابی در سطح خوب ارزیابی شده اما جهت توسعه‌ی بیشتر ورزش‌های رزمی در استان، توسعه و حمایت بیشتر ضروری به نظر می‌رسد.

قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش‌های رزمی استان اصفهان چه مواردی هستند؟

پس از شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش‌های رزمی استان، به منظور رتبه‌بندی هر یک از آنها از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. بدین منظور ابتدا در هر یک از فهرست‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید آزمون فریدمن اجرا شد. جدول ۴-۳ بیانگر نتایج آزمون‌های اجرا شده است. همانگونه که ملاحظه می‌گردد در هر چهار فهرست سطح معنادار بدست آمده از مقدار خطای آزمون کمتر است. بنابراین از نظر آماری بین گویه‌های هر یک از فهرست‌ها تفاوت معناداری وجود داشته است.

جدول (۱) نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از

فهرست‌های SWOT

شاخص آماری فهرست مورد آزمون	مجذور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	مقدار خطای آزمون	نتیجه آزمون
فهرست قوت‌ها (S)	۴۲/۶۷	۱۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست ضعف‌ها (W)	۱۶۸/۷۸	۲۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها
فهرست فرصت‌ها (O)	۳۶/۸۸	۱۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها

تکنیک دلفی و طوفان مغزی برای تعیین استراتژی‌های WT, ST, WO, SO استفاده شد.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

وضعیت موجود ورزش‌های رزمی استان اصفهان در ابعاد مورد بررسی چگونه است؟

با توجه به بررسی‌ها و نظرسنجی انجام شده وضعیت کلی هیئت ورزش‌های رزمی استان اصفهان از دیدگاه رؤسای هیئت‌های ورزش‌های رزمی است، در مقیاس ۵ ارزشی در اموری همچون؛ مدیریت و نیروی انسانی، وضعیت مربیان، آموزش و استعدادیابی در حد خوب، در امور مربوط به زیر ساخت‌ها و تجهیزات ورزش‌های رزمی، وضعیت داوران و توسعه فرهنگ وضعیت هیئت استان در حد متوسط؛ در بخش امور مالی، تحقیقات و فناوری اطلاعات ضعیف؛ و در بخش بازاریابی وضعیت هیئت استان غیرقابل قبول ارزیابی شده است.

مدیریت و نیروی انسانی، با توجه به اینکه تمامی اعضای فعال در هیئت‌های ورزش‌های رزمی استان بطور داوطلبانه مشغول به فعالیت هستند، در مقیاس ۵ ارزشی که شامل گزینه‌های غیرقابل قبول، ضعیف، متوسط، خوب و ایده‌آل می‌باشد وضعیت مدیریت و نیروی انسانی هیئت‌های استان در حد خوب ارزیابی شده است اما جهت تحقق اهداف آینده نیاز به توسعه دارد.

امور مالی: میزان درصد اعتبارات و درآمدهای هیئت استان اصفهان از منابع اداره کل ورزش و جوانان استان ۴۰ درصد، فدراسیون ورزش‌های رزمی کشور حدود ۱۵ درصد، حامیان مالی ۲۰ درصد، اجاره سالن ۲۰ درصد و سایر موارد ۵ درصد می‌باشد. درآمدهای هیئت از منابع مختلف، در حد ضعیف ارزیابی شده است. زیر ساخت‌ها و تجهیزات: هیئت‌های استان دارای یک سالن که برای کسب درآمد در اختیار سایر نهادها قرار می‌گیرد. اما عمده فعالیت‌های ورزش‌های رزمی استان در سالن‌های مربوط به اداره کل ورزش و جوانان و آموزش و پرورش انجام می‌گیرد. به طور کلی امکانات زیرساخت‌های ورزشی هیئت در سطح متوسط ارزیابی شده و نیاز به توسعه دارد.

وضعیت داوران: وضعیت داوران استان از نظر تعداد، رده-بندی داوری و کیفیت در حد متوسط ارزیابی شده که نیاز به توجه ویژه دارد.

وضعیت مربیان: وضعیت مربیان استان از لحاظ تعداد، کیفیت و رده‌بندی مربیگری در حد خوب گزارش شده است. اما، نبود ظرفیت‌های موردنیاز برای پرداختن به ورزش‌های رزمی عامل اصلی غیرفعال بودن بسیاری از دارندگان کارت مربیگری در استان عنوان شده است.

وضعیت تحقیقات: تاکنون تحقیقاتی در ورزش‌های رزمی استان انجام نگرفته و ارتباط تحقیقاتی مناسبی با مراکز مربوطه

براساس میزان اهمیت آن‌ها، مقدار رتبه میانگین مربوطه در نظر گرفته شده است. جداول ۱ تا ۵ بیانگر رتبه‌بندی گویه‌های هر یک از فهرست‌های مربوط به قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از رتبه‌های اول تا سوم است.

وجود تفاوت معنادار بین گویه‌ها	۰/۰۵	۰/۰۰۱	۱۳	۴۳/۲۲	فهرست تهدیدها (T)
--------------------------------	------	-------	----	-------	-------------------

مطابق نتایج بدست آمده، رتبه‌بندی هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش‌های رزمی استان معنی‌دار به دست آمده است. همچنین به منظور رتبه‌بندی هر یک از گویه‌ها

جدول (۲) نتایج رتبه‌بندی قوت‌های ورزش‌های رزمی اصفهان

رتبه کل	رتبه میانگین	میانگین	عنوان قوت
۱	۸/۰۲	۴/۴۶	ثبات مدیریت در هیئت ورزش‌های رزمی استان
۲	۷/۵۹	۴/۲۶	فعال شدن ورزش‌های رزمی بانوان استان
۳	۷/۵۹	۴/۲۹	مناسب بودن میزان ارتباط هیئت ورزش‌های رزمی استان با سایر نهادها (اداره کل ورزش و جوانان، فدراسیون، آموزش و پرورش و ...)

جدول (۳) نتایج رتبه‌بندی ضعف‌های ورزش‌های رزمی استان اصفهان

رتبه کل	رتبه میانگین	میانگین	عنوان قوت
۱	۱۵/۶۲	۴/۷۸	ناکافی بودن سالن‌های ویژه ورزش‌های رزمی در استان
۲	۱۵/۴۶	۴/۷۳	کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی ورزش‌های رزمی
۳	۱۴/۹۳	۴/۶۵	محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت ورزش‌های رزمی استان

جدول (۴) نتایج رتبه‌بندی فرصت‌های ورزش‌های رزمی استان اصفهان

رتبه کل	رتبه میانگین	میانگین	عنوان فرصت
۱	۷/۱۲	۴/۵۱	وجود استعدادهای بالقوه ورزش‌های رزمی در سراسر استان
۲	۶/۹۵	۴/۳۴	افزایش بودجه ورزش کشور با توجه به سیاست‌گذاری‌های جدید
۳	۶/۸۰	۴/۴۶	جوان بودن جمعیت استان اصفهان

جدول (۵) نتایج رتبه بندی تهدیدهای ورزش‌های رزمی استان اصفهان

رتبه کل	رتبه میانگین	میانگین	عنوان تهدید
۱	۸/۵۵	۴/۹۰	الگوی توزیع نامناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش‌های رزمی در مقایسه با سایر رشته ورزشی
۲	۸/۴۴	۴/۸۵	عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های رزمی استان
۳	۸/۸۳	۴/۸۷	ناکافی بودن اعتبارات دریافتی هیئت ورزش‌های رزمی استان



موقعیت استراتژیک ورزش‌های رزمی استان اصفهان چگونه است؟

برای تعیین این موقعیت از ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده می‌شود. نتایج نشان داد مجموع نمرات عوامل داخلی کمتر از $2/5(2/45)$ می‌باشد و حاکی از آن است که هیأت ورزش‌های رزمی استان اصفهان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی و به کارگیری استراتژی‌های مناسب، از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی استفاده شد. با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی $(2/45)$ و نمره ماتریس عوامل خارجی $(2/34)$ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد که هیأت ورزش‌های رزمی استان اصفهان در خانه IV، یعنی در وضعیت «انحلال و واگذاری» قرار گرفته و در هر دو مورد باید استراتژی‌های «تدافعی» را برگزیند. با توجه به این موقعیت و در نظر داشتن این نکته که هیأت ورزش‌های رزمی استان اصفهان به عنوان یک ارگان خدماتی همواره باید به فعالیت خود ادامه دهد، در حال حاضر می‌تواند با استفاده از فرصت‌ها و نقاط قوتی که دارد، ضمن تثبیت موقعیت خود به «رشد و توسعه» نیز وارد شود. از سوی دیگر بسیاری از مشکلات موجود از حیثه‌ی اختیارات هیأت ورزش‌های رزمی اصفهان خارج است، لذا با تکیه بر فرصت‌های موجود و رفع نقاط ضعف، بایستی سعی در پوشاندن تهدیدهای پیش روی نماید.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد هیأت ورزش‌های رزمی استان اصفهان از قوت‌های هم‌چون ثبات مدیریت در هیأت، مناسب بودن میزان ارتباط با نهادهای مختلف از جمله اداره کل ورزش و جوانان استان و آموزش و پرورش؛ سالن اختصاصی ورزش‌های رزمی؛ تعامل مناسب با هیأت‌های شهرستان‌ها، حضور مستمر تیم‌هایی از استان در رقابت‌ها کشوری؛ پتانسیل کسب مقام توسط تیم‌های پایه استان در کشور؛ توجه به امر استعدادیابی و حضور چند مدرس فدراسیون ورزش‌های رزمی در بین مربیان استان برخوردار می‌باشد. قوت‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که به خوبی تحت کنترل سازمان هستند (لوپ، ۲۰۰۵). از آنجا که هر سازمان ورزشی دارای محیط درونی خاص خود می‌باشد، مقایسه آن با سایر نهادها و ارگان‌های مشابه امری مشکل به نظر می‌رسد. با این وجود نتایج حاصل نشان داد چنین قوت‌هایی می‌توانند به انجام رسالت هیأت کمک شایانی بنمایند، مشروط بر آن که در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها و حداکثر استفاده از فرصت‌ها باشند. بنابراین، شایسته است که در جهت تقویت و حفظ این قوت‌ها تلاش شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد هیأت ورزش‌های رزمی استان اصفهان با ضعف‌هایی همچون ناکافی بودن سالن‌های ویژه ورزش-های رزمی؛ کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی ورزش‌های رزمی؛ محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی؛ عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان، اتکاء بیش از حد به اعتبارات مالی ارسالی از فدراسیون و اداره کل ورزش و جوانان؛ فعال نبودن بخش قابل توجهی از دارندگان کارت مربیگری و داوری؛ نبود لیگ-های مستمر ورزش‌های رزمی در سطح استان؛ عدم ترویج منابع دانش افزایی به روز دنیا برای مربیان، داوران و بازیکنان؛ ضعف بازاریابی ورزشی در ورزش‌های رزمی؛ فقدان رویه‌ها و شیوه‌های مناسب نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد هیأت‌های شهرستان‌ها؛ عدم توجه به تحقیقات و فقدان ارتباط با مراکز علمی - پژوهشی برای توسعه‌ی ورزش‌های رزمی؛ ضعف در امور مربوط به توسعه و راهبری فناوری اطلاعات در ورزش‌های رزمی؛ عدم وجود سایت اطلاع‌رسانی فعال برای هیأت ورزش‌های رزمی استان؛ ناکافی بودن مدارس ورزش‌های رزمی برای متقاضیان؛ و نبود فعالیت جهت ترویج و تبلیغ ورزش‌های رزمی در بین جوانان استان مواجه است. نقاط ضعف عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد اما ندارد (لوپ، ۲۰۰۵).

بنابر یافته‌های پژوهش، اتخاذ راهکارهایی برای تبدیل این نقاط ضعف به نقاط قوت براساس فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی هیأت ورزش‌های رزمی استان ضروری است.

یافته‌های پژوهش نشان داد هیأت ورزش‌های رزمی استان اصفهان از فرصت‌هایی همچون وجود استعدادهای بالقوه ورزش‌های رزمی در سراسر استان؛ جمعیت جوان استان؛ افزایش بودجه ورزش کشور با توجه به سیاست‌گذاری‌های جدید؛ دیدگاه مثبت اداره کل ورزش و جوانان استان نسبت به هیأت ورزش‌های رزمی استان؛ افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور ورزش‌های رزمی استان در رقابت‌های رسمی؛ رشد ورزش‌های رزمی ایران در آسیا؛ وجود رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های استان؛ وجود امکانات و تجهیزات ورزشی مناسب در مراکز آموزش عالی استان و وجود کارخانجات مختلف بخصوص در مرکز استان جهت جذب حامیان مالی برخوردار است.

فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام شود، می‌توانند تحقیق پیدا کنند (لوپ، ۲۰۰۵)

باید توجه داشت که این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار هیأت قرار نمی‌گیرد، مگر آنکه با استفاده از قوت‌های هیأت بتوان آنها را به چنگ آورد و از آنها برای رفع نقاط ضعف و کم‌رنگ کردن تهدیدها بهره‌برداری نمود.



حداکثر رساندن موقعیت‌ها، فرصت‌ها و تقاضاها استفاده کند. هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی استراتژی‌های SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند حتی می‌توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند. این استراتژی‌ها عمدتاً از نوع «استراتژی‌های رشد و توسعه» هستند (اعرابی، ۱۳۸۹).

نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک هیات ورزش-های رزمی استان اصفهان به گونه‌ای است که باید از قوت‌ها و فرصت‌های پیش روی در جهت کم‌کردن هر چه بیشتر ضعف‌ها و تهدیدها استفاده بنماید و غالب استراتژی‌های انتخابی آن از نوع «استراتژی‌های تدافعی» باشد. با این وجود هیات ورزش‌های رزمی استان اصفهان می‌تواند بر حسب شرایط موجود از انواع استراتژی‌های WT, WO, ST, SO استفاده کند.

منابع:

- اچ‌ایگورانسف، ادوارد جی م. (۱۳۸۳). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه زندیه، تهران: سمت.
- احمدی، علی. (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.
- اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۹). «دستنامه برنامه ریزی راهبردی». تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نصرالله سجادی، ناصر. (۱۳۸۵). مدیریت سازمان‌های ورزشی، چاپ اول، تهران: سمت.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی؛ چاپ سی و یکم، تهران، نشر نی.

Fasan, CO. (2004), Introduction to sport administration and management, Beula Publication Agbara, Lagos.

Jean Loup et al. (2005), Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations-First Edition-Human Kinetics.

Vinzant, Dh. Vinzant, J. C. (1996), Strategy and organizational capacity: finding a fit, Public productivity & Management Review. 20(2).139-157.

یافته‌های پژوهش نشان داد که هیات ورزش‌های رزمی استان اصفهان با تهدیدهای همچون الگوی توزیع نامتناسب امکانات در زیر ساخت‌های ورزش‌های رزمی در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی؛ عدم تمایل بخش خصوصی به ورزش‌های رزمی، عدم تخصص معلمان تربیت‌بدنی در آموزش ورزش‌های رزمی؛ توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و استان به برخی رشته‌ها مانند فوتبال؛ کم‌بودن ساعات اختصاص سالن به ورزش‌های رزمی از سوی مسئولان ورزش استان، وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی؛ پایین‌بودن سطح استانداردهای امکانات و زیرساخت‌های ورزش‌های رزمی و کاهش علاقه جوانان استان به ورزش، از جمله ورزش‌های رزمی مواجه می‌باشد.

سازمان‌ها تحت تاثیر نیروهای بیرونی کلانی هستند که بطور غیرمستقیم بر فعالیت‌های آنها اثر می‌گذارند مانند نیروهای اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی. علاوه بر این در محیط رقابتی و بلافاصل خود تحت تاثیر مستقیم مشتریان، واسطه‌های مالی، رقبا، نهادهای دولتی، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان و سهامداران قرار دارند (وینزانت، ۱۹۹۶).

تهدیدها عبارتند از موقعیت‌هایی که بطور بالقوه دارای نتایج زیان‌بار هستند، لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها بطور فعال و پویا مقابله شود (لوپ، ۲۰۰۵). نتایج این پژوهش نشان داد که هیات ورزش‌های رزمی استان اصفهان با چنین تهدیدهایی در حیطه‌های مختلف به ویژه فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌های ورزشی و کاهش تمایل بخش‌های دولتی و غیردولتی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های رزمی موجه می‌باشد که اگر راه‌هایی برای مقابله با آنها پیدا نکند می‌تواند چالش‌هایی عمده بوجود آورند. لذا، هیئت ورزش‌های رزمی استان اصفهان باید بطور پویا و فعال با آنها مقابله نماید.

نتایج پژوهش نشان داد هیات ورزش‌های رزمی استان اصفهان براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی (جدول) دارای نمره ۲/۴۵ می‌باشد (کمتر از ۲/۵)؛ لذا از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای ضعف می‌باشد. علاوه بر آن، این هیئت براساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (جدول) دارای نمره ۲/۳۴ می‌باشد (کمتر از ۲/۵) یعنی از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) با تهدید مواجه می‌باشد. در مجموع براساس ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل بیرونی و درونی محاسبه گردید، هیات ورزش‌های رزمی استان اصفهان در ناحیه چهارم قرار گرفت. بنابراین با توجه به قرارگیری در این ناحیه استراتژی‌های «تدافعی» برای هیئت استان پیشنهاد می‌شود.

مطلوب‌ترین وضعیت و حالت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمام نقاط مثبت، مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای به