

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۳  
دوره ۶، شماره ۱ - ص: ۱۵۷-۱۷۲  
تاریخ دریافت: ۹۱/۰۵/۲۲  
تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۹/۲۲

## تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید

۱. رسول نظری<sup>۱</sup> - ۲. محمد احسانی - ۳. مهرزاد حمیدی - ۴. محسن سالاری  
۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران، ۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، ۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۴. کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش تدوین منظرها و نقشه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان برای یک دوره زمانی پنج ساله از سال ۱۳۹۰ لغایت ۱۳۹۴ بود. تحقیق حاضر از نوع کمی و کیفی بود. نمونه آماری ۱۵۰ نفر از مدیران عالی و میانی ورزش استان اصفهان بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته، که روایی آن را متخصصان تأیید کردند و در بخش کیفی نیز از مصاحبه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی<sup>۲</sup> (SPACE) و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۳</sup> (QSPM) استفاده شد. در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان پنج هدف بلندمدت و پنج راهبرد کلان دارد. ضمن اینکه موقعیت راهبردهای اداره کل براساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت تهاجمی قرار گرفت. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که منظرها، اهداف و نقشه راهبردی ترسیم شده قابلیت اجرای راهبرد اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان را دارد.

### واژه‌های کلیدی

اداره کل ورزش و جوانان اصفهان، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی، مدل برنامه‌ریزی دیوید، نقشه راهبردی.

Email: nazarirasool@yahoo.com

۱. نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۱۳۳۶۸۰۲۴۰

2. Strategic Position & Action Evaluation Matrix
3. Quantitative Strategic Planning Matrix

### مقدمه

توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه‌ای است و ارائه برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن اهمیت خاصی دارد. دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش دایره‌ای گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود، بر این مبنا که پیروزی پیوسته ملت‌ها در عرصه رقابت‌های ورزشی، موضوعی اساسی است (۴). در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبردمحور تبدیل شدند، چراکه تفکر راهبردی، در جست‌وجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است (۵). به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین کرده‌اند. بر همین اساس پس از تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک ایران سیزده راهبرد و یازده هدف بلندمدت برای این کمیته تدوین شد (۲). با طراحی نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران برای کمیته مذکور ۴۱ هدف بلندمدت پیشنهاد داده شد (۶). ضمن اینکه با طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور چشم‌انداز کشتی در یک برنامه بلندمدت تدوین و مضامین راهبردی کشتی ایران براساس نقشه راهبردی طراحی شد (۹). با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین‌شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند.

در بین برنامه‌های راهبردی ورزشی در کشورهای مختلف می‌توان به فدراسیون ورزشی سپک تاکرای سنگاپور اشاره کرد که فدراسیون مذکور با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت راهبردی، برنامه راهبردی خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ الی ۲۰۱۳ ترسیم کرد. این فدراسیون درصدد است با پیاده‌سازی راهبرد تدوین‌شده علاوه بر مدیریت، سازماندهی، بازاریابی و توسعه دامنه فعالیت‌های بین‌المللی، سپک تاکرا را به ورزش ملی این کشور تبدیل کند. در نقشه راهبردی این فدراسیون ورزشی روابط علت و معلولی بین اهداف منظرهای سهامداران، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد برقرار شده است (۱۴). انجمن داکوریوم<sup>۱</sup> انگلیس نیز با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن راهبرد بهره‌مندی از برگزاری بازی‌های المپیک در انگلیس را به منظور افزایش وفاداری

مردم به فعالیت‌های ورزشی طی سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۰۸ تدوین کرد و به منظور اجرای راهبرد تدوین شده از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری کارت متوازن بهره برد (۱۲). ضمن اینکه انجمن المپیک مالزی با اجرای اولین برنامه راهبردی خود (۲۰۰۳-۱۹۹۳) به موفقیت‌هایی همچون افزایش اعتبار و جایگاه، به کارگیری فناوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قردادانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک نایل شد (۱۳). همچنین کشور استرالیا با تهیه و اجرای راهبردهای خود در بسیاری از فعالیت‌ها از جمله حضور در رقابت‌های بین‌المللی و بازی‌های المپیک به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت (۱۱).

با این حال، تحقیقات نشان می‌دهند که در مسیر اجرای برنامه‌های راهبردی موانعی وجود دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به همسویی ضعیف کارکنان با راهبردها، تعهد ناکافی مدیریت ارشد و تخصیص محدود منابع مورد نیاز اشاره کرد (۷). بر این اساس از مهم‌ترین علل عدم اجرای طرح جامع ورزش کشور نداشتن الگوی اجرایی در پیاده‌سازی آن است. از این رو به نظر می‌رسد باید در جست‌وجوی راهکاری مناسب بود تا بتوان راهبرد ذهنی را به راهبرد عینی تبدیل کرد و دغدغه موجود را به حداقل کاهش داد (۳).

با توجه به آنچه عنوان شد، متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند تا با به کارگیری آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. یکی از مدل‌های تدوین برنامه راهبردی برای سازمان‌های مختلف، مدل برنامه‌ریزی راهبردی فرد آر دیوید<sup>۱</sup> است. در این مدل پس از تدوین چشم‌انداز، مأموریت و بیانیه مأموریت، ارزش‌های محوری با تجزیه و تحلیل وضعیت موجود با توجه به ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها<sup>۲</sup> (SWOT) راهبردهای مربوطه استخراج، سپس راهبردهای همراستا تجمیع شده و با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت داخلی و خارجی وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط تجزیه و تحلیل می‌شود. سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی<sup>۳</sup> (SPACE) موقعیت راهبردهای سازمان مربوط ترسیم شده و بعد از آن با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۴</sup> (QSPM) که روشی

- 
1. Fred R.David
  2. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
  3. Strategic Position & Action Evaluation Matrix
  4. Quantitative Strategic Planning Matrix

تحلیلی برای تشخیص راهبرد با مطلوبیت بالاتر است، راهبردهای استخراج شده به منظور حرکت به سمت وضعیت مطلوب اولویت بندی می شوند (۱).

با استناد به موارد ذکر شده و با توجه به موفقیت های بهره مندی از برنامه راهبردی و تدوین نقشه راهبردی حوزه های مختلف پژوهش حاضر قصد دارد با جواب دادن به سؤالاتی همچون وضعیت موجود ورزش استان چگونه است؟ چشم انداز یا وضعیت مطلوب ورزش استان اصفهان کجاست؟ اهداف کلان ورزش استان اصفهان چه مواردی است؟ نقشه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان چیست؟ با چه راهبردهایی می توان از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب حرکت کرد؟ با تدوین مناظر و نقشه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بتواند دغدغه های مدیران و مسئولان ورزشی استان را برطرف کند و به پرسش های زیر پاسخ دهد تا ورزش استان را به سمت وضعیت مطلوب هدایت کند.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت آن به دو شیوه کمی و کیفی انجام گرفت. به منظور دستیابی به منظرهای اداره کل ورزش و جوانان شاخصه های مؤثر بر ورزش استان احصا شد. سپس اطلاعات در قالب فرم هایی در اختیار مدیران و کارشناسان ورزش استان قرار گرفت و ایشان براساس قضاوت های شهودی شرایط ورزش استان در شاخصه های مختلف سخت افزاری، نرم افزاری و مغزافزاری تشریح کردند. در این بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد. فرایند تحلیل داده ها به صورت زیر بود: اجرا و ویرایش مصاحبه ها، کدگذاری نظرها، طبقه بندی نظرها در گروه های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم و در نهایت نتیجه گیری از قضاوت های شهودی انجام گرفته. سپس محققان با مقایسه شاخص های مختلف احصا شده با استانداردهای موجود کشور و جمع بندی نظر مدیران و کارشناسان ماتریس قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای (SWOT) ورزش استان را استخراج کردند. جامعه و نمونه آماری پژوهش حاضر ۱۵۰ نفر از اعضای مدیران عالی، میانی و کارشناسان ورزش استان اصفهان بودند. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن را متخصصان تأیید کردند. از این پرسشنامه برای احصای شاخصه های کمی اثرگذار بر روند فرایندها و فعالیت های ورزش استان استفاده شد. در بخش کیفی نیز از مصاحبه (قضاوت های شهودی) استفاده شد. اطلاعات جمع آوری شده در بخش کمی با

بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) موقعیت راهبردهای ورزش استان اصفهان از طریق قدرت خدمات، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و قدرت مالی تدوین شد. در این روش قدرت خدمات و مزیت رقابتی برگرفته از ماتریس (SWOT) در محور افقی و ثبات محیطی و قدرت مالی استخراج شده از ماتریس (SWOT) در محور عمودی قرار می‌گیرند. محققان برای اولویت‌بندی راهبردهای احصاشده برای ورزش استان از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده کردند. براساس این ماتریس رتبه و وزن هر یک از راهبردها براساس اهداف تعیین شده بررسی و تجزیه و تحلیل شد. در نهایت نیز به منظور تعیین روابط علی در نقشه راهبردی از نظرهای متخصصان و تحلیل علمی داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها استفاده شد.

## یافته‌ها

نتایج جدول ۱ تفسیر چشم‌انداز ورزش استان اصفهان در قالب پنج هدف کلان است که عبارتند از: ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی (خروجی ورزش همگانی)، ترویج ارزش‌های اسلامی ایرانی در جامعه ورزش (امور فرهنگی)، ارتقای سهم استان در عزت و اقتدار ملی (خروجی ورزش قهرمانی)، توسعه زیرساخت‌ها و کمک به صنعت ورزش. به این معنا که در پایان برش زمانی پنج سال برنامه راهبردی مذکور در صورت تحقق این اهداف چشم‌انداز در نظر گرفته شده نیز محقق خواهد شد.

جدول ۱. اهداف کلان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

۱	ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی
۲	ترویج ارزش‌های اسلامی ایرانی در جامعه ورزش
۳	ارتقای سهم استان در عزت و اقتدار ملی
۴	توسعه زیرساخت‌ها
۵	کمک به صنعت ورزش در استان

نتایج جدول ۱ تفسیر چشم‌انداز ورزش استان اصفهان در قالب پنج هدف کلان است که عبارتند از: ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی (خروجی ورزش همگانی)، ترویج ارزش‌های اسلامی ایرانی در جامعه ورزش (امور فرهنگی)، ارتقای سهم استان در عزت و اقتدار ملی (خروجی ورزش قهرمانی)، توسعه زیرساخت‌ها و کمک به

صنعت ورزش. به این معنا که در پایان برش زمانی پنج سال برنامه راهبردی مذکور در صورت تحقق این اهداف چشم‌انداز در نظر گرفته شده نیز محقق خواهد شد.

قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش استان براساس رتبه و وزن مؤثر براساس نظر مدیران عالی، میانی و کارشناسان احصا و اولویت‌بندی شد که نتایج تحلیل‌های انجام‌گرفته در جدول‌های ۲ و ۳ آورده شده است. با توجه به نتایج جدول ۲ پس از تحلیل محیط درونی در حوزه‌های مأموریتی شامل بخش‌های ستادی و صفی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در مجموع شش نقطه قوت و سیزده مورد ضعف برای این اداره در نظر گرفته شد.

جدول ۲. قوت‌ها و ضعف‌های اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

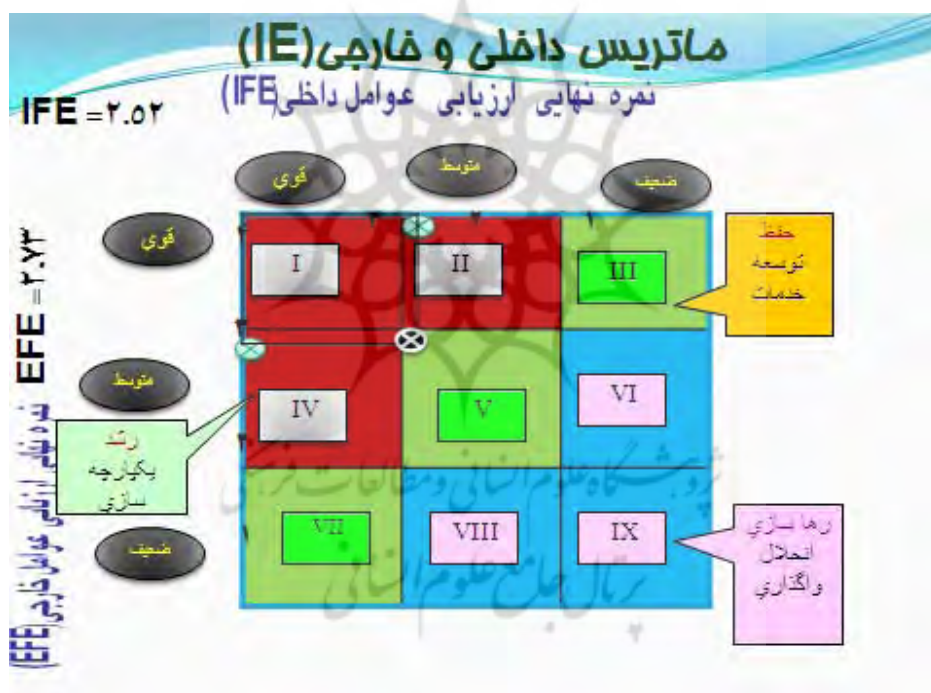
ضعف‌ها		قوت‌ها	
کمبود کمی و کیفی نیروی انسانی متخصص و متعهد	۱	وجود تیم مدیریتی با تفکر راهبردی	۱
توزیع نامناسب نیروی انسانی موجود	۲		
پایین بودن انگیزه در بین کارکنان	۳		
آگاهی اندک کارکنان از شرح وظایف	۴	انسجام تیمی تیم مدیریت ارشد	۲
نبود شاخص در توزیع اعتبارات	۵		
تعامل ناکافی اداره کل با دستگاه‌ها و نهادهای ذی‌نفع استان و رسانه‌های خبری	۶	توجه ویژه به برنامه تحول اداری	۳
کم‌توجهی به فرایندهای انجام کار	۷		
عدم استفاده بهینه از اطلاعات، روش‌ها و فناوری‌های نوین	۸	اعتقاد ساختار پویا	۴
پایین بودن سرانه و توزیع نامناسب فضای ورزشی به‌ویژه در بخش بانوان	۹		
نامناسب بودن تجهیزات و تأسیسات برخی از اماکن ورزشی	۱۰	توان برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی	۵
کمبود فضای اداری مناسب	۱۱		
پایین بودن بهره‌وری	۱۲	وجود اعتبارات مصوب دولتی و درآمدهای قانونی	۶
تعامل ناکافی بین بخشی کارشناسان واحدهای مختلف	۱۳		

با توجه به نتایج جدول ۳ پس از تجزیه و تحلیل در محیط بیرونی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان و با در نظر گرفتن عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و ... حاکم بر استان اصفهان در نهایت ۱۵ مورد فرصت و ۹ مورد تهدید برای این اداره ترسیم شد.

جدول ۳. فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

تهدیدها		فرصت‌ها	
۱ دیدگاه و شناخت غیر تخصصی برخی از مسئولان به مأموریت‌های حوزه ورزش	۱	۱ تأکید دین مبین اسلام به ورزش	۱
		۲ وجود اصول و بندهای قانونی در خصوص ورزش	۲
۲ محدودیت منابع انسانی، امکاناتی و اعتباری به ویژه در شهرستان‌ها	۲	۳ وجود کارخانه‌های متعدد و صنایع مادر در استان	۳
		۴ حمایت مسئولان ارشد کشور و استان از ورزش	۴
۳ بروز رفتارهای غیرورزشی در محیط‌های ورزشی	۳	۵ جوان بودن جمعیت استان	۵
		۶ داشتن پانزده خواهر خوانده برای شهر اصفهان در بین شهرهای دیگر کشورها	۶
۴ نبود ساختار اداری مصوب و متناسب با مأموریت‌ها	۴	۷ توجه ویژه رسانه‌ها به مقوله ورزش	۷
		۸ وجود مراکز آموزشی متعدد	۸
۵ محدودیت اجرای فعالیت بعضی از رشته‌های متعدد در بانوان	۵	۹ استقبال عمومی مردم از ورزش و اعتقاد به اثرگذاری ورزش در سلامت جامعه	۹
		۱۰ وجود جاذبه‌های گردشگری جهانی متعدد و تنوع آب‌وهوایی در استان	۱۰
۶ پراکندگی جغرافیای شهرستان‌های استان	۶	۱۱ فعالیت شهرداری در حوزه ورزش همگانی و داشتن اماکن ورزشی متعدد	۱۱
		۱۲ وجود اماکن و فضاهای ورزشی در ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی	۱۲
۷ مهاجرت ورزشکاران نخبه در برخی از رشته‌ها	۷	۱۳ تعدد باشگاه‌های ورزشی فعال	۱۳
۸ در اولویت قرار نگرفتن ورزش در سبد خانواده‌ها	۸	۱۴ تعدد مساجد، هیأت‌های مذهبی و کانون‌های فرهنگی	۱۴
۹ نبود مدیریت واحد ورزشی در استان	۹	۱۵ مورد وثوق بودن ورزش به عنوان امر فرهنگی، اجتماعی	۱۵

براساس مدل دیوید یکی از ماتریس‌های مهمی که به مدیران کمک می‌کند تا به‌خوبی فرایندها و فعالیت‌های سازمان را بنابر شرایط موجود جاری در سازمان‌ها مطابق دهند، ماتریس داخلی و خارجی (IE)<sup>۱</sup> است. این ماتریس از جمع‌بندی دو ماتریس ارزیابی محیط داخلی (IFE)<sup>۲</sup> و ارزیابی ماتریس محیط خارجی (EFE)<sup>۳</sup> به‌دست می‌آید. با توجه به رتبه و وزن مؤثر داده‌شده به قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نمره ماتریس محیط داخلی ۲/۵۲ به‌دست آمد. ضمن اینکه رتبه و وزن مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش استان داده شد که در نهایت نمره ماتریس ارزیابی محیط خارجی ۲/۷۳ استخراج شد. از این‌رو موقعیت ماتریس داخلی و خارجی ورزش استان طبق شکل ۱ در محیط حفظ و توسعه خدمات گرفت.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

1. Internal and External Matrix
2. Internal Factors Evaluation
3. External factors Evaluation



براساس تحلیل شکل ۱ وضعیت موجود اداره کل ورزش و جوانان با توجه به تحلیلی که از قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای این اداره به دست آمد، وضعیت آن در موقعیت توسعه خدمات است، به این معنی که این اداره می‌بایست نوع و نفوذ خدمات ورزشی خود در محیط داخلی و پیرامونی را منطبق با مأموریت‌های خود توسعه دهد.

جدول ۴. ماتریس تعیین راهبردها

*****	فرصت‌ها - O	تهدیدات - T
قوت‌ها - S	راهبردهای SO استفاده از قوت‌ها برای بهره‌گیری از منافع فرصت‌ها	راهبردهای WO رفع ضعف‌ها با بهره‌گیری از منافع فرصت‌ها
ضعف‌ها - W	راهبردهای ST استفاده از قوت‌ها برای اجتناب از تهدیدات	راهبردهای WT به حداقل رساندن ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدات

راهبردهای ورزش استان براساس ماتریس تعیین راهبردها استخراج شد که در نهایت از ۱۷۲ راهبرد تدوین شده پنج راهبرد کلان<sup>۱</sup> تدوین شد که اولویت‌بندی این راهبردها در جدول ۵ آمده است. روش‌هایی که برای تلفیق عوامل داخلی و خارجی توضیح داده شد، مولد گزینه‌های متعدد راهبرد هستند. در این مرحله باید از بین این گزینه‌ها، مناسب‌ترین آنها انتخاب و به‌عنوان راهبرد سازمان برگزیده شود. برای این کار جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی یا QSPM طراحی شده است. جدول برنامه‌ریزی راهبردی کمی یا QSPM تکنیکی تحلیلی برای تشخیص راهبرد با مطلوبیت بالاتر است. مبنای تشخیص مطلوبیت راهبرد، میزان پاسخگویی آن به عوامل مهم داخلی و خارجی است. بر این اساس برای هر یک از راهبردهای چهارگانه (SO, WO, ST, WT) رتبه و وزن مؤثر در هموار کردن راه‌های رسیدن به اهداف در نظر گرفته می‌شود و در نهایت نمره هر یک از این راهبردها محاسبه و راهبردها براساس نمره به دست آمده مرتب و اولویت‌بندی می‌شوند. با توجه به نتایج جدول ۵ اولویت‌بندی راهبردهای اداره کل از راهبرد اول تا راهبرد پنجم مشخص شده است. با توجه به نتایج به دست آمده مدیران ورزش استان با توجه به اتخاذ راهبردهای ذکر شده می‌توانند اهداف کلان ورزش استان را نشانه رفته و شرایط را به منظور تحقق چشم‌انداز در نظر گرفته شده فراهم آورند.

## 1. Grand Strategies

## جدول ۵. اولویت‌بندی راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان (QSPM)

اولویت	نمره	عنوان راهبرد
اول	۲/۹۹۷	استفاده از منابع و ظرفیت های استان
دوم	۲/۹۹۳	کاربست مدیریت واحد در سیاست‌گذاری ورزش استان
سوم	۲/۶۰	توجه ویژه به امر آموزش به‌منظور ارتقای سرمایه‌های انسانی
چهارم	۲/۵۷	نهادینه کردن برنامه تحول اداری
پنجم	۲/۵۲	ارتقای سهم انگیزش منابع انسانی

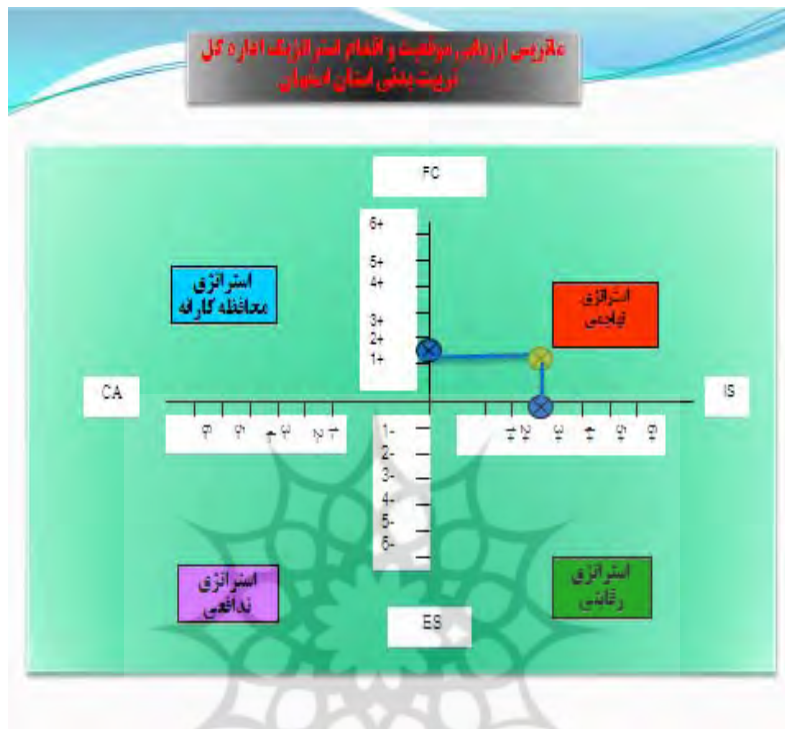
از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) موقعیت راهبردهای ورزش استان اصفهان از طریق قدرت خدمات، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و قدرت مالی تدوین شد. در این روش قدرت خدمات و مزیت رقابتی برگرفته از ماتریس (SWOT) در محور افقی و ثبات محیطی و قدرت مالی استخراج‌شده از ماتریس (SWOT) در محور عمودی قرار می‌گیرند.

نمره به‌دست‌آمده برای قدرت خدمات، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و قدرت مالی ورزش استان اصفهان به شرح زیر است:

$$\text{محور X} = \text{قدرت خدمات} + \text{مزیت رقابتی محور} \quad X = (-2/20) + (4/83) = (2/63)$$

$$\text{محور Y} = \text{ثبات محیطی} + \text{قدرت مالی محور} \quad Y = (4) + (-1/77) = (2/23)$$

با توجه به نتایج شکل ۲ با توجه به قوت‌های اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان و فرصت‌های پیرامون این اداره موقعیت راهبردهای آن در موقعیت راهبردهای تهاجمی به‌دست آمد، به این معنی که اغلب راهبردهایی که از تحلیل ماتریس (SWOT) به‌دست می‌آید، در قالب راهبردهای تهاجمی خواهد بود که اداره کل با توجه به قوت‌های خود به فرصت‌های پیرامونی حمله می‌کند تا فرصت‌ها را در اختیار اهداف خود قرار دهد یا اینکه از فرصت‌های پیرامون استفاده می‌کند تا نقاط قوت خود را تقویت کند تا از دیگر رقبا پیشی بگیرد.



شکل ۲. ماتریس ارزیابی موقعیت راهبردهای (space) اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

### بحث و نتیجه گیری

در اوایل هزاره سوم، یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های راهبردمحور عدم اجرای راهبردهای تدوین شده است (۱). علمای علم مدیریت به‌ویژه مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی را برای برطرف کردن این دغدغه‌ها به حوزه مدیریتی سازمان‌ها معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تدوین شده را از حالت ذهنی به عینی تبدیل کنند. دیوید<sup>۱</sup>، کاپلانو نورتون<sup>۲</sup>، برایسون<sup>۳</sup> و دانشمندان دیگر علم مدیریت برای به تصویر کشیدن مراحل و فرایند اجرای راهبردهای سازمانی نقشه راهبردی را ابداع کردند تا مدیران، ذی‌نفعان و کارکنان

1. Dived
2. Kaplan & Norton
3. Bryson

سازمان‌ها با بهره‌مندی از آنها علاوه بر مشاهده روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف تدوین‌شده، مسیر دستیابی به راهبرد سازمانی را مشاهده کنند و در صورت انحراف از مسیر منتهی به چشم‌انداز و راهبرد اقدام مقتضی را انجام دهند. با توجه به اینکه برای تدوین نقشه راهبردی ابتدا باید منظرها و اهداف سازمان تعیین شود، از این‌رو براساس نتایج جدول ۱ یافته‌های تحقیق نشان داد که اهداف کلان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان با توجه به چشم‌انداز در نظر گرفته شده شامل پنج هدف ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی (خروجی ورزش همگانی)، ترویج ارزش‌های اسلامی ایرانی در جامعه ورزش (خروجی امور فرهنگی)، ارتقای سهم استان در عزت و اقتدار ملی (خروجی ورزش قهرمانی)، توسعه زیرساخت‌ها (خروجی امور زیربنایی) و کمک به صنعت ورزش در استان است. در واقع این اهداف این امکان را فراهم می‌کند که راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان در قالب منظرهای تدوین‌شده به درستی تفسیر شوند و در ادامه اهداف بلندمدت و راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدامات اجرایی طراحی شود تا زمینه اجرای صحیح راهبردهای تدوین‌شده مهیا شود.

با استناد به مبانی نظری مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان با روی آوردن به تفسیر راهبردهای این اداره با ابزارهای نوین مدیریتی و تدوین اهداف گوناگون در منظرهای مختلف علاوه بر جهت‌دهی به کارکنان و مدیران اداره کل و هیأت‌های ورزشی ایجاد یگانگی و وحدت در مدیریت ورزش قهرمانی و ورزش همگانی و دیگر امور منطبق بر مأموریت‌ها با تعیین چارچوب‌های برخاسته از چشم‌انداز و راهبردها را در تصمیم‌گیری‌ها که شاید در گذشته کمتر به آن توجه می‌شد و زمینه تبیین ابزارهای مناسب اندازه‌گیری و کنترلی را فراهم آورده است.

براساس مدل دیوید یکی از ماتریس‌های مهمی که به مدیران کمک می‌کند تا به‌خوبی فرایندها و فعالیت‌های سازمان را براساس شرایط موجود جاری در سازمان‌ها مطابق دهند، ماتریس داخلی و خارجی (IE) است. این ماتریس از جمع‌بندی دو ماتریس ارزیابی محیط داخلی (IFE) و ارزیابی ماتریس محیط خارجی (EFE) به‌دست می‌آید. با توجه به رتبه و وزن مؤثر داده شده به قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نمره ماتریس محیط داخلی ۲/۵۲ به‌دست آمد. این عدد نشان می‌دهد که وضعیت محیط داخلی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نزدیک به نمره متوسط است. پس رتبه و وزن‌بندی مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش استان در نهایت نمره ماتریس ارزیابی محیط خارجی ۲/۷۳ استخراج شد، این نمره نشان‌دهنده مضامین راهبردی متفاوتی برای ورزش استان است. مضمون راهبردی اینکه نمره ۲/۷۳ محیط

خارجی نسبت به نمره ۲/۵۲ محیط داخلی بیانگر قوی تر بودن محیط پیرامونی ورزش استان است. ضمن اینکه مضمون دوم نشان‌دهنده وضعیت بالاتر از متوسط نزدیک به خوب محیط خارجی ورزش استان است. همان‌طور که از تفسیر نتایج شکل ۱ استنباط می‌شود، موقعیت وضعیت موجود اداره کل ورزش و جوانان در موقعیت توسعه خدمات قرار گرفته است. راهبردهایی که در این وضعیت بیشتر به کار می‌رود، منطبق بر ارائه خدمات نوین و به‌روزرسانی خدمات ورزشی توسط اداره کل ورزش و جوانان استان به‌عنوان متولی اول ورزش استان است. به‌نظر می‌رسد با توجه به ماهیت ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی چندوجهی که در قالب خدماتی تلقی می‌شود، موقعیت مذکور مناسب این اداره باشد. نتایج این بخش از پژوهش حاضر با وضعیت راهبردهای فدراسیون سبک تاکرای سنگاپور همسوست.

وجود رابطه علت و معلولی در نقشه راهبردی ورزش استان اصفهان علاوه بر ایجاد رابطه علت و معلولی بین منظرهای مختلف، روابط علت و معلولی بین اهداف گوناگون مناظر مختلف سند راهبردی ورزش استان اصفهان حاکی از تصویر مناسبی از دستیابی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان به راهبردهای اتخاذ شده است. با نگاهی اجمالی به سرمایه‌های انسانی، دانش منابع انسانی، عملیات مختلف کسب درآمدهای دولتی و غیردولتی و جایگاه مناسب ورزش استان در حوزه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشور همانند کمیته ملی المپیک ایران، فدراسیون سبک تاکرای سنگاپور این سازمان با نقشه راهبردی مشابهی در پیاده‌سازی راهبرد سازمانی خود موفق عمل کردند. از این رو به‌نظر می‌رسد اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان نیز با بهره‌مندی از این قابلیت‌ها می‌تواند در تحقق چشم‌انداز خود موفق عمل کند.

از آنجا که محیط پیرامونی اداره کل ورزش و جوانان نسبت به محیط داخلی از برتری نسبی برخوردار است، بیشتر راهبردهای استخراج شده از ماتریس تعیین راهبردها رویکرد راهبردهای تهاجمی و رقابتی (SO, WO) دارند. با توجه به نتایج جدول ۵ اولویت‌بندی راهبردهای (QSPM) اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از راهبرد اول تا راهبرد پنجم مشخص شده است. که به ترتیب عبارتند از استفاده از منابع و ظرفیت‌های استان، کاربست مدیریت واحد در سیاست‌گذاری ورزش استان، توجه ویژه به امر آموزش به‌منظور ارتقای سرمایه‌های انسانی، نهادینه کردن برنامه تحول اداری و ارتقای سهم انگیزش منابع انسانی. شایان ذکر است در بین راهبردهای اتخاذ شده توسط اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان راهبردهایی با رویکرد محافظه‌کارانه و

تدافعی (ST, WT) نیز وجود داشت، ولی در اولویت‌های پنج‌گانه اول قرار نگرفت و در رتبه‌های بین شش تا ده اولویت‌بندی راهبردهای ورزش استان قرار گرفتند.

آنچه از این نتایج استنباط می‌شود، با توجه به پانزده فرصت شناسایی‌شده در محیط پیرامونی، استفاده از منابع و ظرفیت‌های استان به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد در نظر گرفته شد. در رتبه بعدی کاربست مدیریت واحد در سیاست‌گذاری ورزش استان است که این راهبرد با توجه به تفکیک ورزش به حوزه‌های چهارگانه ورزش تربیتی، ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای راهبرد مناسبی است که می‌تواند در کل ورزش استان هم‌افزایی ایجاد کند و در نهایت این هم‌افزایی منجر به محقق شدن چشم‌انداز ورزش استان شود. توجه ویژه به خیران ورزشکار نیز در قالب استفاده از پتانسیل‌های موجود در استان، از جمله راهبردهای در نظر گرفته‌شده برای اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان است تا به نوعی بخش خصوصی هم در محقق شدن اهداف ورزش استان سهم درخوری را به خود اختصاص دهند. در محیط داخلی نیز دو راهبرد بسیار تعیین‌کننده در نظر گرفته شد تا به نوعی منابع انسانی و فرایندهای داخلی اداره کل را مهیای جهشی خیره‌کننده برای حمله به اهداف کلان ورزش استان در راستای تحقق چشم‌انداز کند. به‌طور کلی مدیران ورزش استان با توجه به اتخاذ راهبردهای ذکر شده می‌توانند اهداف کلان ورزش استان را نشانه بروند و شرایط را به‌منظور تحقق چشم‌انداز در نظر گرفته‌شده فراهم آورند.

به‌طور کلی تدوین منظرها و اهداف اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان زمینه مناسبی برای اجرایی شدن راهبردهای سند ورزش استان فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به‌دست‌آمده نیز از طریق اهداف بلندمدت و روابط علت و معلولی، برای مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان و هیأت‌های ورزشی تصویر روشنی به‌وجود می‌آورد. از این رو اتخاذ چنین رویکردی در اجرای راهبرد اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان با تفسیر چشم‌انداز به اهداف کلان، اهداف راهبردی، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدامات اجرایی هر سال در حوزه ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، امور زیربنایی و حوزه فرهنگی کم‌نظیر به‌نظر می‌رسد. در نهایت تهیه نقشه راهبردی ورزش استان اصفهان با تهیه برنامه‌های بلندمدت و اجرای آنها و نیز کنترل همزمان اجرای برنامه‌ها با سنجه‌ها کنترلی هادی و تابع تفکرات نوین در حوزه ورزش همگانی، قهرمانی و زیرساخت‌ها و همچنین حوزه فرهنگی است. از سوی دیگر چنین رویکردی که از مدت‌های طولانی در ورزش کشور به آن احساس نیاز می‌شد، ورزش همگانی و ورزش قهرمانی را به جایگاه‌های مناسبی سوق خواهد داد. این گونه عملیات و فعالیت‌های نو در

ورزش کشور به‌ویژه در حوزه‌های مأموریتی منطبق بر رسالت وزارت ورزش و جوانان زمینه موفقیت ورزش کشور را فراهم می‌آورد. بر این اساس توصیه می‌شود اهداف و نقشه راهبردی ورزش کشور در قالب سندی جامع با توجه اسناد بالادستی از جمله سیاست‌های کلی و قانون برنامه پنجم توسعه کشور تهیه شود.

### منابع و مآخذ

۱. دیوید، فرد، آر (۱۳۸۷). "مدیریت استراتژیک". ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات مدیریت صص: ۱-۵۲.
۲. خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). "مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری منتشر نشده، دانشگاه تهران. صص ۷۳-۷۹.
۳. سجادی، نصرالله (۱۳۸۴). "طرح جامع ورزش ایران از استراتژی تا عمل". پنجمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. صص ۲۹-۳۱.
۴. "سند راههای نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور" (۱۳۸۲). گزارش تفصیلی، سازمان تربیت بدنی، صص: ۷۸-۸۵.
۵. لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۰). "فرامین و فنون تفکر استراتژیک". انتشارات نص. تهران. صص: ۱۳-۱۶۵.
۶. کشاورز، لقمان و همکاران. (۱۳۹۰). "تدوین نظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت متوازن". مجله المپیک، شماره ۱ (پیاپی ۵۳) بهاره ۱۳۹۰، صص: ۷-۲۳.
۷. کاپلان، رابرت اس. نورتون. (۱۳۸۶). "سازمان استراتژی محور". چاپ چهارم، نشر سازمان مدیریت صنعتی، صص: ۱۹-۴۰.
۸. کاپلان، رابرت اس. نورتون. (۱۳۸۴). "نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود". ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیر ملکی، انتشارات گروه صنعتی پژوهشی آریانا، صص: ۲۳-۳۱.
۹. گودرزی، محمود (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴، صص: ۸۴-۸۹.

10. Ching- Bin Lin(2004). “**Establishing an on sit Health/Fitness center: recommendations for an on sit health/ fitness center at XYZ available on online**”. [http:// chrs.rutgers.edu /project\\_ documents/Bin – fitness1.pdf](http://chrs.rutgers.edu/project_documents/Bin-fitness1.pdf).
11. Coates, John (2006). “**AOC strategic plan for the participant of the 2008 Australian Olympic Team**”. [http// corporate .Olympic.com](http://corporate.Olympic.com).
12. “**Decorum sport trust Delivery plan**” 2008-2011, available on [www.dacorum.gov.uk/pdf/dac-sports –quart- report pdf,2009/08/19](http://www.dacorum.gov.uk/pdf/dac-sports-quart-report-pdf,2009/08/19) .
13. Kok Chi, Scott .(2007). “**Olympic council of Malaysia**”. strategic , Doc.
14. Singaporesepaktakraw federation parses: “**10 years strategic plan**”, 2004 to 2013. Available online in [www.sepaktakraw . org/Archived sites: 2006-06-21](http://www.sepaktakraw.org/Archived%20sites%202006-06-21).

