

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دوره ۷، شماره ۲۷، زمستان ۱۳۹۸
ص ص: ۶۷ - ۷۹

تحلیل تعامل راهبردهای توسعه ورزش تربیتی: مطالعه موردی استان کردستان

لقمان کشاورز^۱ - ابوالفضل فراهانی^۲ - رضا صوفی^۳ - لقمان حسامی^{۴*}

۱ و ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، رشت، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۸/۰۶/۳۰)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تحلیل تعامل راهبردهای توسعه ورزش تربیتی (مطالعه موردی استان کردستان) انجام گرفت. روش تحقیق توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری شامل استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌های استان کردستان، مدیرکل و معاونان اداره کل ورزش و جوانان استان کردستان و معاون تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان بودند. نمونه‌گیری به صورت تمام‌شمار صورت پذیرفت. استراتژی‌های ورزش تربیتی استان کردستان با روش دلفی و طی سه مرحله مشتمل بر ۹ هدف تعیین و در جدولی ماتریسی به صورت پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت. برای طراحی نقشه استراتژی از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. مدل ساختاری تفسیری، فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. مدل نهایی چگونگی ارتباط بین اهداف استراتژیک را در پنج سطح نشان داد. طراحی این نقشه تسهیل‌گر پیاده‌سازی استراتژی‌ها جهت دستیابی به توسعه ورزش تربیتی استان کردستان است.

واژه‌های کلیدی

مدل ساختاری-تفسیری، مدیریت استراتژیک، نقشه استراتژی، ورزش تربیتی.

مقدمه

در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (۱۶). فرایند مدیریت استراتژیک از تحلیل استراتژی (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز می‌شود، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف هدایت می‌شود، سپس استراتژی توسعه‌یافته، پیاده‌سازی شده و در نهایت ارزیابی می‌شود (۱۳)؛ بنابراین، امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مطلوب توافق نظر دارند (۱۸). از این رو، استفاده از برنامه‌های راهبردی و جامع یک ضرورت در سازمان‌ها محسوب می‌شود، چراکه برنامه‌ریزی راهبردی با تحلیل وضع موجود نشان می‌دهد که سازمان‌ها در حال حاضر در کجا ایستاده‌اند و با تحلیل وضع مطلوب بیانگر این موضوع هستند که قصد رسیدن به کجا را دارند و به کمک این نوع برنامه‌ریزی مدیریت قانع می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده تعیین کرده و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آتی مجهز سازد (۱۰)؛ اما نکته شایان توجه این است که نبود ابزار مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه استراتژیک در سازمان‌ها سبب شکست بسیاری از برنامه‌های استراتژیک در سازمان شده است (۹). در همین زمینه، بررسی و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که ۶۰ تا ۸۰ درصد شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند؛ در حالی که مطالعات نشان می‌دهد بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی‌ها در مرحله جاری‌سازی آنها نهفته است؛ بنابراین مشکل واقعی استراتژی بد نیست، بلکه جاری‌سازی بد آن است (۱۲). از این رو برای اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده باید آنها را به برنامه‌های اجرایی، پروژه‌ها و معیارهای

کلیدی ترجمه کرد. با این وصف می‌توان به این نکته پی برد که بین لایه استراتژیک سازمان و لایه عملیاتی سازمان‌ها شکاف عمیقی وجود دارد. در اثر این شکاف اقدامات عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های روزمره از جهت‌گیری استراتژیک سازمان منفک می‌شود و در مسیری متفاوت و بعضاً متضاد جریان می‌یابد. بنابراین باید لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد.

این پیوند به وسیله نقشه استراتژی صورت می‌پذیرد. در حقیقت آنچه فاصله میان تدوین استراتژی و اجرای آن را پر می‌کند، نقشه استراتژی است. نقشه استراتژی یک ساختار منطقی و جامع و یک برنامه کار برای تشریح، سنجش و همراستاسازی دارایی‌های نامشهود برای رسیدن به عملکرد برتر است. اعتقاد بر این است که بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین است؛ به این معنا که مدیران سازمان، باید ابتدا فرایند تدوین و طراحی برنامه استراتژیک سازمان را به انجام برسانند و با استفاده از برنامه استراتژیک تدوین‌شده، اهداف کلیدی (استراتژیک) را استخراج و در مناظر تدوین‌شده قرار دهند و روابط علت و معلولی بین آنها را برقرار کنند (۱).

از طرفی، ورزش در تمام دوران زندگی انسان‌ها حائز اهمیت است، اما چون مبنای تربیت جسمی و روحی در سنین کودکی و نوجوانی گذاشته می‌شود، باید اهمیت بیشتری برای ورزش در این دوران قائل بود (۴)؛ بنابراین، آموزش تربیت بدنی در مدارس اثرات تربیتی قابل توجهی بر دانش‌آموزان دارد و چنانچه برنامه‌های اجرایی و عملی آن به صورت اصولی انجام شود، تأثیر بسزایی در جهت رشد و تکامل جسمی، ذهنی، اجتماعی، روانی، تقویت روحیه و شکل‌پذیری اخلاق در دانش‌آموزان خواهد داشت (۵). در منابع مختلف برای توسعه ورزش هرمی در نظر گرفته شده است و ورزش را به گونه‌های متفاوتی تقسیم‌بندی کرده‌اند.

مدل مول^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، یکی از مدل‌های شناخته‌شده در رویکرد سلسله‌مراتبی به ورزش است که در آن سطوح ورزش جامعه به چهار سطح ورزش آموزشی (تربیتی)، همگانی و تفریحی، قهرمانی و حرفه‌ای تقسیم می‌شود. در قاعده هرم، ورزش تعلیم و تربیتی (آموزشی) و در رأس آن ورزش حرفه‌ای قرار دارد. بیشترین سطح شرکت مربوط به قاعده هرم است و با نزدیک شدن به سمت رأس هرم، از تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش کاسته می‌شود. با توجه به این تقسیم‌بندی، در سطح ورزش آموزشی مهارت‌های ورزشی، استراتژی‌ها و علم ورزش در دوره‌های رسمی مدارس و دانشگاه‌ها تدریس می‌شوند (۱۵). شیبوری^۲ و همکاران (۲۰۰۸) نیز ورزش را به این چهار سطح تقسیم کرده‌اند که در قاعده هرم و در سطح گسترده، ورزش آموزشی و مقدماتی و در سطح بعدی ورزش همگانی و قهرمانی قرار دارند؛ در سطح بالا و رأس هرم نیز ورزش حرفه‌ای وجود دارد (۱۷). در واقع، تربیت بدنی و ورزش جزء لاینفک از تعلیم و تربیت و به‌خصوص در دوره نوجوانی و جوانی نه‌تنها به‌عنوان یک درونداد در یک سیستم آموزشی و پرورشی مورد توجه اکثر متخصصان تعلیم و تربیت بدنی است، بلکه یکی از عوامل مهم فرایند عملیاتی در ارتقای سطح کمی و کیفی برون‌داد هر مؤسسه آموزشی است، به همین دلیل است که کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه سرمایه‌گذاری جدی برای تحقق اهداف تعلیم و تربیت و تربیت بدنی در این فرایند کرده و تلاش می‌کنند سطح کارکردها و دستاوردهای آن را مرتباً ارتقا دهند. با این حال، امروزه مدت زمانی که صرف فعالیت‌های جسمانی نوجوانان می‌شود در سه دهه اخیر به‌طور عمده‌ای کاهش یافته است (۶)، این در حالی است که حدود یک‌ششم (۱۲ میلیون نفر) جمعیت کشور را

دانش آموزان تشکیل می‌دهند. در نظر گرفتن اینکه جمعیت زیادی از کشور به علل گوناگون دچار فقر حرکتی‌اند و این عامل می‌تواند پیامدهای منفی و مخربی را به‌همراه داشته باشد، می‌طلبد که در این باره چاره‌اندیشی شود.

با توجه به اهمیت این موضوع، در سال‌های اخیر تحقیقات متعددی به‌منظور تدوین و پیاده‌سازی برنامه راهبردی در حوزه ورزش تربیتی انجام گرفته است. وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش برای دستیابی به توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان مفید خواهد بود (۸). در همین زمینه، میرزازاده و شجاع (۱۳۹۶) در تحقیقی به‌منظور تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی در دانشگاه فردوسی مشهد، علاوه بر شناسایی ۱۲ قوت، ۱۲ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۱ تهدید، جایگاه استراتژیک ورزش این دانشگاه را محافظه‌کارانه شناسایی کردند (۷). کمیته ورزشی برنت^۳ (۲۰۱۶) در برنامه استراتژیک خود برای سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۱۶، استراتژی‌های توسعه ورزش بین جوانان ۱۵ تا ۲۵ سال در این ناحیه از اروپا (شامل بخش‌هایی از کشورهای نروژ، سوئد، فنلاند و روسیه که در حاشیه دریای برنت قرار دارند) را شامل سازماندهی بازی‌های تابستانی و زمستانی برنت، ارتقای کیفی ورزش‌ها در این ناحیه، افزایش تبادل ورزشکاران، مربیان، مدیران و داوران ورزشی و ایجاد تفاهم فرهنگی و سعه‌صدر بین ساکنان منطقه عنوان کرده‌اند (۱۱).

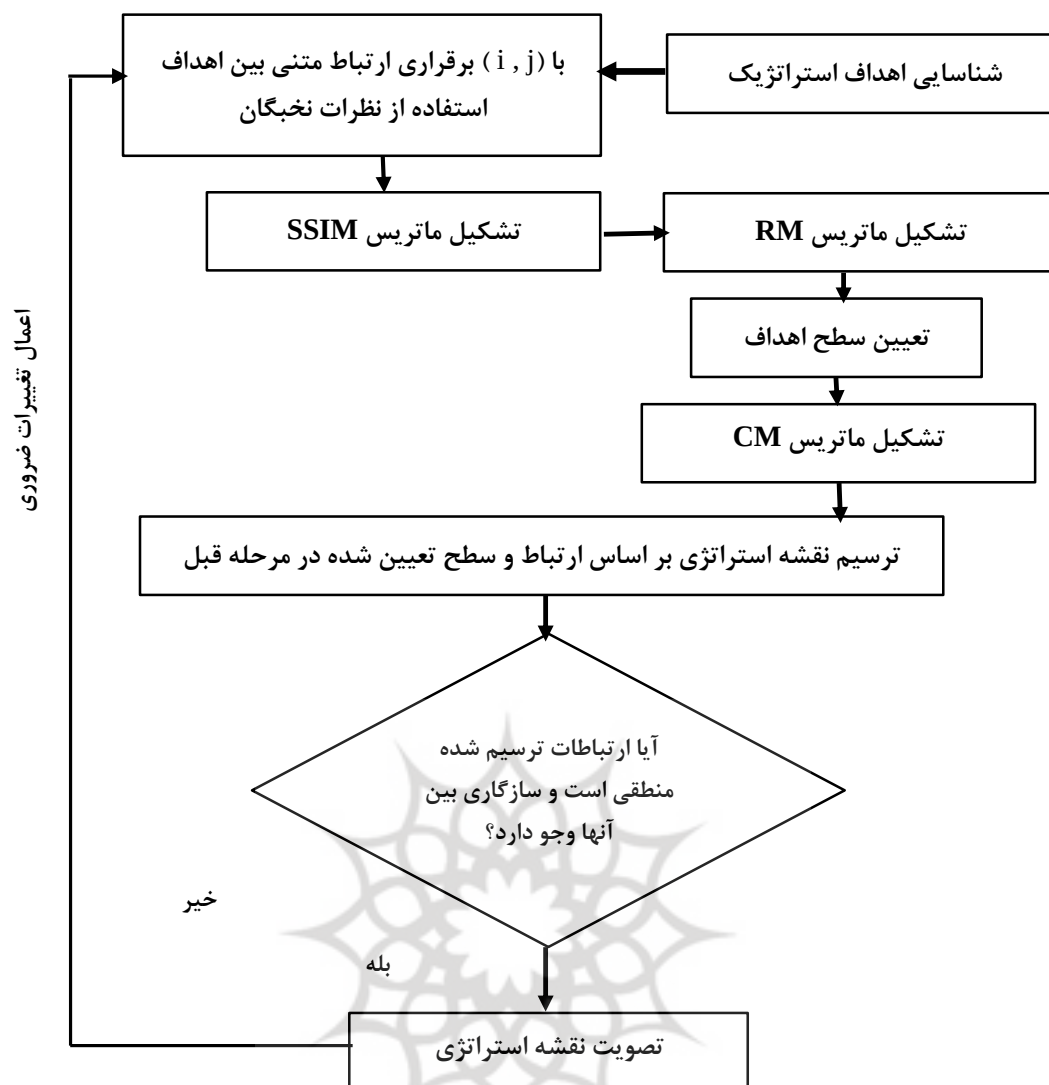
با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این

مهم در کشورمان نیز بیش از پیش ضروری جلوه می‌کند و بدون شک یکی از دلایل توسعه نیافتن کشور در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم و اعمال تصمیمات سلیقه‌ای است (۳)؛ بنابراین، ضروری است که برای ورزش تربیتی کشور و به تبع آن استان‌های مختلف نیز برنامه راهبردی و نقشه استراتژیک تدوین شود، چراکه با این کار ضمن سهولت در اجرا ساختن راهبردهای تدوین‌شده، موجبات توسعه و تقویت درس تربیت بدنی در میان دانش‌آموزان، ارتقای فعالیت‌های ورزشی فوق‌برنامه در چارچوب سند تحول بنیادین، بهبود برنامه درس ملی، گسترش سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش و زمینه توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان را فراهم آورد. این در حالی است که به‌نظر می‌رسد برنامه راهبردی توسعه ورزش تربیتی در استان کردستان و نقشه استراتژیک توسعه این حوزه از ورزش وجود ندارد؛ از این رو، سؤال اصلی تحقیق این است که تعامل راهبردها و نقشه استراتژی توسعه ورزش تربیتی استان کردستان چگونه است؟

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است که بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و با توجه به ماهیت تحقیق در دسته تحقیقات استراتژیک قرار دارد. ابتدا استراتژی‌های ورزش تربیتی استان کردستان تدوین و سپس با استفاده از مدلسازی ساختاری-تفسیری سطوح مدل و نحوه ارتباطات میان ابعاد ترسیم شد. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیأت علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های استان کردستان (۷ نفر)، مدیرکل و معاونان

اداره کل ورزش و جوانان استان کردستان (۳ نفر) و معاون تربیت بدنی و سلامت آموزش و پرورش استان (۱ نفر) بودند. نمونه‌گیری به‌صورت تمام‌شمار صورت پذیرفت. پس از تبیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و تعیین وضعیت موجود ورزش تربیتی استان، استراتژی‌های ورزش تربیتی استان شامل ۹ استراتژی با استفاده از تکنیک دلفی و طی سه مرحله تبیین شد. سپس اهداف استراتژیک در جدولی ماتریسی به‌صورت پرسشنامه تنظیم شد و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد در صورتی که استراتژی i بر استراتژی j تأثیر دارد، علامت V ، در صورتی که j بر i تأثیر دارد علامت A ، در صورتی که تأثیر دوطرفه است، علامت X و در صورتی که اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند، علامت O را درج کنند. پس از انجام این کار با روش دلفی طی سه مرحله، جدول ۱ حاصل شد. در ادامه برای تعیین روابط علی- معلولی اهداف، از روش مدلسازی ساختاری- تفسیری استفاده شد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص را که به‌صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، تعیین کند؛ به عبارت دیگر مدلسازی ساختاری- تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. روش ISM یک مدل تفسیری است، زیرا قضاوت این گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر باهم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند. با عنایت به تحقیقات مشابه و همچنین روش‌شناسی مدل ISM، جهت به کارگیری مدل در نقشه استراتژی مراحل شکل ۱ دنبال می‌شود.



شکل ۱. کاربرد مدل ISM در نقشه استراتژی

نتایج و یافته‌های تحقیق

بدین منظور، براساس مراحل جدول ۱، ابتدا استراتژی‌ها

پیش از ترسیم نقشه استراتژی، لازم بود که ابتدا اهداف استراتژیک ورزش تربیتی استان کردستان تدوین شود. تدوین و سپس اقدام به تدوین نقشه استراتژیک ورزش تربیتی استان کردستان شد.

جدول ۱. روش دستیابی به استراتژی‌های ورزش تربیتی استان کردستان

مراحل	اقدامات
مرحله اول	مصاحبه عمیق با شورای راهبری پروژه با تکنیک دلفی ۳ مرحله‌ای
مرحله دوم	انجام تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید فهرست SWOT به دست آمده
مرحله سوم	تدوین ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)
مرحله پنجم	ترسیم موقعیت استراتژیک ورزش تربیتی استان کردستان با توجه به نتایج جداول IFE و EFE
مرحله ششم	تدوین راهبردهای WO, ST, WT, SO متناظر با فهرست SWOT

- پس از دستیابی به موقعیت استراتژیک ورزش تربیتی استان کردستان و تدوین راهبردهای متناظر، جهت ترسیم نقشه استراتژی مراحل به شرح زیر انجام گرفت:
- V: هدف سطر i برای رسیدن به هدف ستون j کمک می‌کند.
 - A: هدف ستون j برای رسیدن به هدف سطر i کمک می‌کند.
 - X: اهداف ستون j و سطر i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
 - O: اهداف ستون j و سطر i بدون ارتباط هستند.
- به ازای هر «j و i» ارتباط میان این دو متغیر در چارچوب بررسی زیر است.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی اهداف استراتژیک (SSIM)

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استراتژی‌های ورزش تربیتی استان کردستان	ردیف
X	V	V	V	V	X	V	X		ارتقای برنامه بهسازی ورزش تربیتی استان	۱
O	V	O	V	X	X	O			افزایش تعداد و ارتقای مهارت‌های مدرسان تربیت بدنی و مربیان ورزشی در استان	۲
A	X	V	O	O	V				توسعه و بهینه‌سازی نظام ارزیابی اماکن ورزشی استان	۳
O	X	A	X	V					ارتقای کمی و کیفی ساعت درس تربیت بدنی در مدارس و دانشگاه‌های استان	۴
O	X	O	X						افزایش مشارکت دانش‌آموزان، دانشجویان و نوآموزان ورزشی در المپیادهای ورزشی استان	۵
O	X	A							ارتقای فرهنگ ورزش و زندگی فعال در بین دانش‌آموزان، دانشجویان و نوآموزان ورزشی در استان	۶
A	V								افزایش کارایی اماکن ورزشی استان با هدف صرفه‌جویی اقتصادی	۷
A									توسعه ورزش تربیتی دختران در مدارس، دانشگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی استان	۸
									افزایش مشارکت بخش خصوصی در بهسازی اماکن و فضاهای ورزشی استان	۹

به صفر می‌شود و (j,i) تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j,i) به صورت X وارد شود، بنابراین (j,i) در ماتریس دستیابی به یک و i,j نیز به یک تبدیل می‌شود. چنانچه (i,j) به صورت O وارد شود، بنابراین j,i و i,j صفر می‌شود. پس از تهیه ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود؛ برای نمونه اگر هدف ۱ به تغییر هدف ۲ و هدف

برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۱ به صفر و یک تبدیل شوند. بدین‌منظور چنانچه j,i در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به یک است و (j,i) به صفر تبدیل می‌شود. چنانچه (i,j) در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل

۲ به تغییر هدف ۳ منجر شود، باید هدف ۱ به تغییر هدف

۳ نیز منجر شود. در اینجا موارد سازگار شده به صورت (*۱)

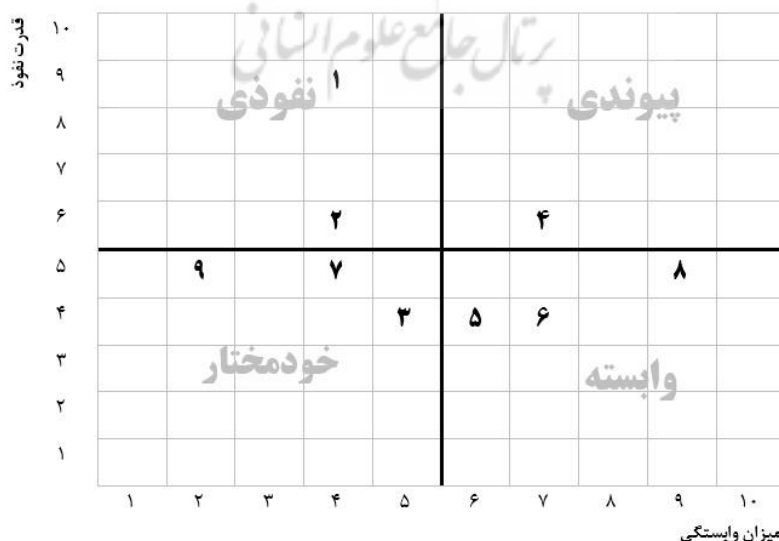
مشخص شده است (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس اصلاح شده دسترس پذیری اولیه (RM)

قدرت نفوذ	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	استراتژی‌های ورزش تربیتی استان کردستان	ردیف
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ارتقای برنامه بهسازی ورزش تربیتی استان	۱
۶	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	افزایش تعداد و ارتقای مهارت‌های مدرسان تربیت بدنی و مربیان ورزشی در استان	۲
۴	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	توسعه و بهینه‌سازی نظام ارزیابی اماکن ورزشی استان	۳
۶	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	ارتقای کمی و کیفی ساعت درس تربیت بدنی در مدارس و دانشگاه‌های استان	۴
۴	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	افزایش مشارکت دانش‌آموزان، دانشجویان و نوآموزان ورزشی در المپیادهای ورزشی استان	۵
۴	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	ارتقای فرهنگ ورزش و زندگی فعال در بین دانش‌آموزان، دانشجویان و نوآموزان ورزشی در استان	۶
۵	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	افزایش کارایی اماکن ورزشی استان با هدف صرفه‌جویی اقتصادی	۷
۵	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	توسعه ورزش تربیتی دختران در مدارس، دانشگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی استان	۸
۵	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	افزایش مشارکت بخش خصوصی در بهسازی اماکن و فضاهای ورزشی استان	۹
	۲	۹	۴	۷	۶	۷	۵	۴	۴	میزان وابستگی	

یعنی ۴ هدف بر ارتقای برنامه بهسازی ورزش تربیتی استان تأثیر می‌گذارند. این اعداد در طبقه‌بندی اهداف استفاده می‌شوند، اما قبل از آن باید تحلیل میک مک انجام گیرد (شکل ۲).

در جدول ۳، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از اهداف محاسبه شده است. برای نمونه، قدرت نفوذ «ارتقای برنامه بهسازی ورزش تربیتی استان» ۹ است؛ به این معنا که بر ۹ هدف تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی آن ۴ است.



شکل ۲. نتیجه تحلیل میک مک

شکل ۲ نتیجه میزان وابستگی و قدرت نفوذ را برای هر یک از عوامل (اهداف) نشان می‌دهد. بر این اساس عوامل ۱ و ۲ در منطقه نفوذی، عوامل ۳، ۷ و ۹ در منطقه خودمختار (مستقل)، عوامل ۵، ۶ و ۸ در منطقه وابسته و عامل ۴ در منطقه پیوندی هستند. عوامل خودمختار شامل عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف و متوسط‌اند. عوامل وابسته دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی نسبتاً بالا هستند. این عوامل معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. عوامل پیوندی دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد و عوامل نفوذی نیز عواملی‌اند که دارای قدرت نفوذ زیاد، ولی وابستگی کم هستند (۱۴).

در مرحله بعد برای تعیین سطح اهداف و اولویت آنها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود (جدول ۴). مجموعه دستیابی هر هدف شامل

اهدافی می‌شود که از این هدف تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌نیاز شامل اهدافی می‌شود که بر این هدف تأثیرگذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دستیابی به‌دست می‌آید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز هر هدف، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر هدف تعیین می‌شود و در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراکات، آن هدف (اهداف) به‌عنوان سطح بالا در نظر گرفته می‌شود (۲). هرچه یک هدف دارای اثرگذاری بیشتری بر سایر اهداف باشد، در مدل ISM در سطح پایین‌تری قرار می‌گیرد، چراکه در مدل ISM اثرگذاری از پایین به بالاست. سطح ۱ به لایه‌های طراحی شده مدل نهایی شارهدارد. برای به‌دست آوردن سایر سطوح، باید سطوح قبلی از ماتریس جدا شده و فرایند تکرار شود.

جدول ۴. تعیین سطح اهداف (سطح اول)

اهداف	مجموعه دستیابی (خروجی)	مجموعه پیش‌نیاز (ورودی)	مشترک	سطح
۱	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۹، ۴، ۳، ۱	۹، ۴، ۲، ۱	
۲	۸، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۵، ۴، ۲، ۱	۵، ۴، ۲، ۱	
۳	۸، ۷، ۴، ۳	۹، ۸، ۳، ۱	۸، ۳	
۴	۸، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۸، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۶، ۴، ۲، ۱	
۵	۸، ۶، ۵، ۲	۸، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۸، ۶، ۵، ۲	سطح اول
۶	۸، ۶، ۵، ۴	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱	۸، ۶، ۵، ۴	سطح اول
۷	۸، ۷، ۶، ۴، ۳	۹، ۷، ۳، ۱	۷، ۳	
۸	۸، ۶، ۵، ۴، ۳	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۶، ۵، ۴، ۳	سطح اول
۹	۹، ۸، ۷، ۳، ۱	۹، ۱	۹، ۱	

براساس جدول ۴ اهدافی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح اول قرار می‌گیرند. از این‌رو اهداف ۵، ۶ و ۸ در سطح اول و بالاترین

سطح قرار می‌گیرند. حال برای تعیین هدف (اهداف) سطح دوم، اهداف ۵، ۶ و ۸ از جدول ۴ حذف می‌شوند (جدول ۵).

جدول ۵. تعیین سطح اهداف (سطح دوم)

اهداف	مجموعه دستیابی (خروجی)	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مشترک	سطح
۱	۹،۷،۴،۳،۲،۱	۹،۴،۲،۱	۹،۴،۲،۱	سطح دوم
۲	۴،۲،۱	۴،۲،۱	۴،۲،۱	
۳	۷،۴،۳	۹،۳،۱	۳	
۴	۴،۲،۱	۷،۴،۳،۲،۱	۴،۲،۱	سطح دوم
۷	۷،۴،۳	۹،۷،۳،۱	۷،۳	
۹	۹،۷،۳،۱	۹،۱	۹،۱	

براساس جدول ۵ اهدافی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح دوم قرار می گیرند. از این رو اهداف ۲ و ۴ در سطح دوم قرار می گیرند. از این رو هدف ۷ در سطح سوم قرار می گیرد. حال برای تعیین هدف (اهداف) سطح سوم، اهداف ۲ و ۴ از جدول ۵ حذف می شوند (جدول ۶).

براساس جدول ۶ اهدافی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح سوم قرار می گیرند. از این رو هدف ۷ در سطح سوم قرار می گیرد. حال برای تعیین هدف (اهداف) سطح چهارم، هدف ۷ از جدول ۶ حذف می شوند (جدول ۷).

جدول ۶. تعیین سطح اهداف (سطح سوم)

اهداف	مجموعه دستیابی (خروجی)	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مشترک	سطح
۱	۹،۷،۳،۱	۹،۱	۹،۱	سطح سوم
۳	۷،۳	۹،۳،۱	۳	
۷	۷،۳	۹،۷،۳،۱	۷،۳	
۹	۹،۷،۳،۱	۹،۱	۹،۱	

جدول ۷. تعیین سطح اهداف (سطح چهارم)

اهداف	مجموعه دستیابی (خروجی)	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مشترک	سطح
۱	۹،۳،۱	۹،۱	۹،۱	سطح چهارم
۳	۳	۹،۳،۱	۳	
۹	۹،۳،۱	۹،۱	۹،۱	

براساس جدول ۷ اهدافی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در سطح چهارم قرار می گیرند. از این رو هدف ۳ در سطح چهارم قرار می گیرد. حال برای تعیین هدف (اهداف) سطح پنجم، هدف ۳ از جدول ۷ حذف می شوند (جدول ۸).

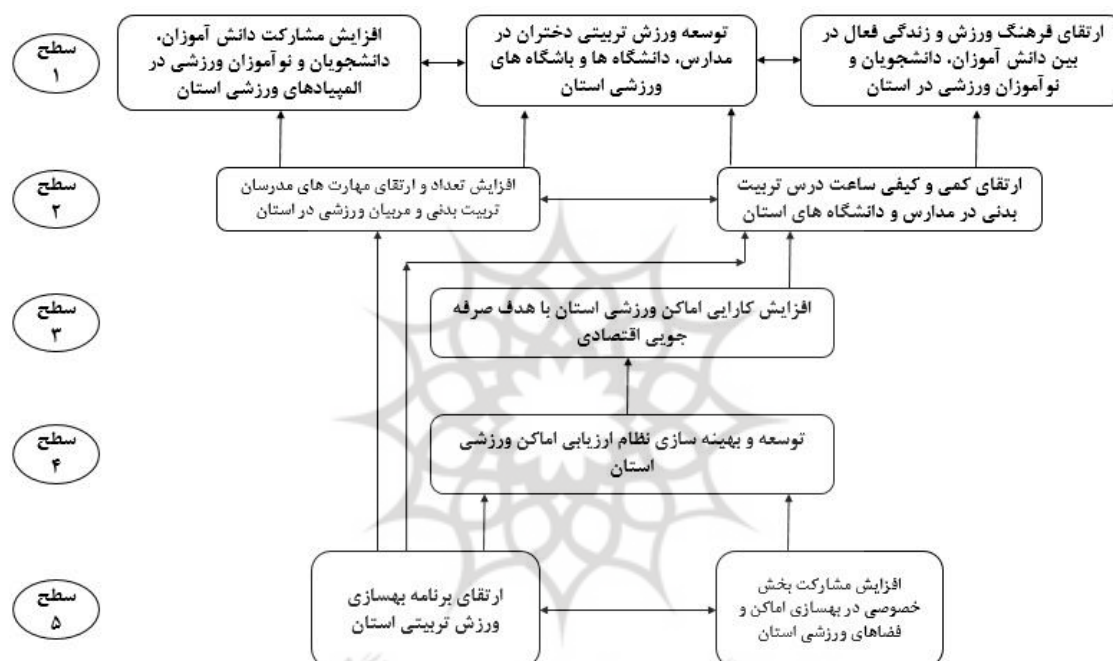
براساس جدول ۸ اهداف ۱ و ۹ در سطح پنجم و نهایی نقشه استراتژی قرار می گیرند.

قرار گرفتند؛ بنابراین مدل نهایی نقشه استراتژی توسعه ورزش تربیتی استان کردستان دارای ۵ سطح است (شکل ۳).

با توجه به جداول ۴ تا ۸، اهداف ۵، ۶ و ۸ در سطح اول، اهداف ۲ و ۴ در سطح دوم، هدف ۷ در سطح سوم، هدف ۳ در سطح چهارم و اهداف ۱ و ۹ نیز در سطح پنجم

جدول ۸. تعیین سطح اهداف (سطح چهارم)

اهداف	مجموعه دستیابی (خروجی)	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مشترک	سطح
۱	۹، ۱	۹، ۱	۹، ۱	سطح پنجم
۹	۹، ۱	۹، ۱	۹، ۱	سطح پنجم



شکل ۳. نقشه استراتژی توسعه ورزش تربیتی استان کردستان

بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق، شناسایی استراتژی‌های توسعه ورزش تربیتی استان و اولویت‌بندی و تحلیل تعامل میان این استراتژی‌ها بود. با توجه به نظر نمونه تحقیق، ۹ استراتژی برای توسعه ورزش تربیتی استان کردستان تدوین شد. در تمامی برنامه‌های استراتژیک، ابتدا اقدام به شناسایی نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی سازمان شده و سپس براساس جداول ماتریس عوامل

داخلی و خارجی، اقدام به بررسی موقعیت استراتژیک سازمان شده و در نهایت، متناظر با تحلیل SWOT و موقعیت راهبردی سازمان، راهبردهای لازم تدوین می‌شود. همچنان که میرزازاده و شجاع (۱۳۹۶) نیز در تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی در دانشگاه فردوسی مشهد، علاوه بر شناسایی ۱۲ قوت، ۱۲ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۱ تهدید، جایگاه استراتژیک ورزش این دانشگاه را محافظه کارانه شناسایی کردند (۷).

همچنین، کمیته ورزشی برنت (۲۰۱۶) در برنامه استراتژیک خود برای سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۱۶، پس از انجام تحلیل سوات و شناسایی موقعیت راهبردی ورزش این منطقه، استراتژی‌های توسعه ورزش بین جوانان ۱۵ تا ۲۵ سال در این ناحیه از اروپا را شامل سازماندهی بازی‌های تابستانی و زمستانی برنت، ارتقای کیفی ورزش‌ها در این ناحیه، افزایش تبادل ورزشکاران، مربیان، مدیران و داوران ورزشی و ایجاد تفاهم فرهنگی و سعه صدر بین ساکنان منطقه عنوان کرده‌اند (۱۱). پس از تدوین استراتژی‌ها، باید نقشه استراتژیک نیز تهیه شود تا بتوان شکاف میان تدوین استراتژی و نحوه اجرای آنها را برداشته و در نهایت، اجرای موفق از استراتژی‌های تدوین شده داشته باشیم. از این رو، در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل روابط میان آنها و ارائه مدل ساختاری‌شان از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، «ارتقای برنامه بهسازی ورزش تربیتی استان» بیشترین تأثیر را بر توسعه ورزش تربیتی استان کردستان می‌گذارد. با این حال، با استفاده از مدلسازی ساختاری-تفسیری نیز مشخص شد که افزایش مشارکت بخش خصوصی در بهسازی اماکن و فضاهای ورزشی استان در توسعه ورزش تربیتی استان اثرگذاری بالایی دارد. دلیل اثرگذاری بالای این استراتژی را می‌توان در بهبود نهایی کارایی اماکن ورزشی سطح استان که محل پیاده‌سازی اهداف آموزشی و پرورشی تربیت بدنی و ورزش است، یافت. در واقع وجود اماکن ورزشی استاندارد از مهم‌ترین بسترهای توسعه ورزش تربیتی استان است و در صورت بهبود این بستر، بی‌شک می‌توان شاهد نتایج و فواید پرتعداد آن بود. حال با توجه به محدودیت‌های دولت در بهسازی اماکن ورزشی، می‌توان مشارکت بخش خصوصی را یکی از بهترین روش‌های دستیابی به این امر تلقی کرد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که به جز استراتژی ۱، استراتژی ۲ نیز در

منطقه نفوذی قرار دارد. بدین معنی که استراتژی «افزایش تعداد و ارتقای مهارت‌های مدرسان تربیت بدنی و مربیان ورزشی در استان» نیز دارای قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی اندک است. در خصوص این استراتژی نیز به سادگی می‌توان بیان کرد که نیروی انسانی متخصص و کارآمد مهم‌ترین منبع سازمانی در اختیار آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و ادارات ورزش و جوانان استان کردستان برای توسعه ورزش تربیتی در این استان هستند و در صورت تأمین و ارتقای مهارت‌های این افراد، می‌توان به بهبود ورزش تربیتی در استان کردستان خوش بین بود. همچنین، یافته‌ها نشان داد که استراتژی‌های ۵، ۶ و ۸ در منطقه وابسته قرار دارند. بدین معنا که این استراتژی‌ها قدرت نفوذ اندکی دارند و میزان وابستگی آنها به سایر اهداف زیاد است. اهداف وابسته در سطوح بالای نقشه استراتژیک قرار می‌گیرند و این موضوع نیز می‌تواند وابستگی آنها را به خوبی توجیه کند. در خصوص این موضوع نیز به نظر می‌رسد که این استراتژی‌ها به نوعی نمود توسعه ورزش تربیتی استان خواهد بود، چراکه با مشاهده افزایش مشارکت دانش آموزان، دانشجویان و نوآموزان ورزشی در المپیادهای ورزشی، ارتقای فرهنگ ورزش و زندگی فعال در بین دانش آموزان، دانشجویان و نوآموزان ورزشی و توسعه ورزش تربیتی دختران در مدارس، دانشگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی استان می‌توان دریافت که ورزش تربیتی در این استان ارتقا یافته است. در همین زمینه، استراتژی ۴ در دسته اهداف پیوندی قرار داشت. این استراتژی قدرت نفوذ و میزان وابستگی آن زیاد است؛ به این معنا که استراتژی ثبات چندی ندارد و هر تغییری که در آن رخ دهد موجب تغییر در دیگر استراتژی‌ها و همچنین خود آن هدف می‌شود. برای تفسیر این نتیجه نیز می‌توان به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی ادارات متولی ورزش تربیتی استان اشاره کرد. بی‌شک با افزایش یا کاهش این

نقشه استراتژی یک ساختار منطقی و جامع و یک برنامه کار برای تشریح، سنجش و همراستاسازی دارایی‌های نامشهود سازمان جهت رسیدن به عملکرد بهینه است. همین امر موجب سردرگمی استفاده‌کنندگان از برنامه استراتژیک می‌شود. در این تحقیق ضمن به‌کارگیری یک روش نوین، علاوه بر تبیین ارتباط منطقی و دقیق بین استراتژی‌های تدوین‌شده، به ترسیم و طراحی نقشه استراتژی توسعه ورزش تربیتی استان کردستان اقدام شد که می‌تواند نقشه راهی برای ترجمه استراتژی‌های تدوین‌شده به برنامه‌های عملیاتی باشد؛ بنابراین، متولیان ورزش تربیتی استان کردستان می‌توانند با بهره‌گیری از این نقشه راه، دستیابی به چشم‌انداز ورزش تربیتی استان مبنی بر مشارکت حداکثری دانش‌آموزان، دانشجویان و نوآموزان در فعالیتهای ورزش تربیتی و ارتقای سبک زندگی فعال و سالم شهروندان تسهیل کنند.

افراد، کمیت و کیفیت ورزش تربیتی در مدارس، دانشگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی استان نیز دستخوش تغییر خواهند شد.

نتیجه قابل ملاحظه این بود که نقشه استراتژی توسعه ورزش تربیتی استان کردستان (شکل ۳) با الگوی کارت امتیازی متوازن نیز منطبق است. بر این اساس، استراتژی‌های توسعه و بهینه‌سازی نظام ارزیابی اماکن ورزشی و ارتقای کمی و کیفی ساعات درس تربیت بدنی می‌تواند به‌عنوان منظر رشد و یادگیری، استراتژی‌های ارتقای برنامه بهسازی ورزش تربیتی و افزایش تعداد و ارتقای مهارت‌های مدرسان و مربیان ورزشی منظر فرآیندهای داخلی، استراتژی‌های افزایش مشارکت بخش خصوصی و افزایش کارایی اماکن ورزشی منظر مالی و استراتژی‌های سطح ۵ را متناظر با منظر مشتری قلمداد کرد.

در مجموع باید گفت که آنچه فاصله میان تدوین استراتژی و اجرای آن را پر می‌کند، نقشه استراتژی است.

منابع و مآخذ

۱. حمیدی، مهرزاد؛ وحدانی، محسن (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی، تهران: بامداد کتاب، چ اول.
۲. رازینی، روح‌اله؛ آذر، عادل؛ محمدی، مهدی (۱۳۹۲). «ارائه مدل سنجش عملکرد سازمان‌های چابک: رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری»، چشم‌انداز مدیریت صنعتی، دوره ۳، ش ۱۲، ص ۸۷-۱۰۹۷.
۳. رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین؛ رشیدلمیر، امیر (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی»، مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۴، ص ۱۷۹-۱۹۸.
۴. غفرانی، محسن (۱۳۸۶). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری دانشگاه تهران، ص ۳.
۵. کارگر فرد، مهدی؛ نادریان، مسعود (۱۳۹۰). تربیت بدنی در مدارس، تهران: انتشارات پیام‌نور، چ پنجم.
۶. مظفری، سید امیراحمد؛ معین‌فرد، محمدرضا؛ پورسلطانی، حسین؛ مشرف جواد، بتول؛ اسماعیلی، محمدرضا (۱۳۸۸). «توصیف و اجرای درس تربیت‌بدنی و ورزش در سه پایه اول مدارس ابتدایی کشور از نظر معلمان و مدیران»، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، ج ۲، ش ۱۴، ص ۱۱۹-۱۳۹.

۷. میرزازاده، زهراسادات؛ شجیع، کیانوش (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد)»، پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۱۲، ص ۶۱-۷۸.
۸. وحدانی، محسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۶). «تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش»، پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۱۲، ص ۳۶-۱۷.
9. Ahmad, M., Tang, X., Qiu, J., and Ahmad, F. (2019). Interpretive Structural Modeling and MICMAC Analysis for Identifying and Benchmarking Significant Factors of Seismic Soil Liquefaction. *Sci.* 9(2), 233, p: 2; available at: <https://doi.org/10.3390/app9020233>.
10. Ansof, I. H., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., and Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. 3rd edition, under exclusive licence to Springer Nature Switzerland AG, p 17, available at: <http://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>.
11. Barents Sport Committee (2016). "Barents Sports Strategic Plan 2016 – 2020". Draft edition of October 9th 2016.
12. Kaplan R., & Norton D. (2008). *Execution premium*, Harvard Business School Press, p 3-6.
13. Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Third edition, Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons, Inc.
14. Malone, D. W. (2014). An introduction to the application of interpretive structural modeling. *Proceedings of the IEEE*, 63(3), pp: 397-404.
15. Mull. R. F., Forrester, S. A., & Barnes, M. L. (2005). "Recreational sport Programming". Urbana, Sagamore Publishing LLC, (5th ed.), P: 10.
16. Rujito, H., Utami, M. M. D., Rizal and Risikiawan, H. Y. (2018). Deficiency factors in rehabilitation and capacity building of local farmers national parks through interpretative structural modeling approaches. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 207 012014.
17. Shilbury, S., Sotiriadou, K., Green, C. (2008). "Sport development systems, policies and pathways, an introduction to the special issue". *Sport Management Review*, 11, pp: 217-223.
18. Stauss, B., Seidel, W. (2019). *Strategic Planning of Complaint Management*. In: *Effective Complaint Management. Management for Professionals*. Springer, Cham. p 71.

The Analysis of Interaction of Development Strategies of Educational Sport: A Case Study of Kurdistan Province

**Loghman Keshavarz¹ - Abolfazl Farahani² - Morteza Rezaee Soufi³ -
Loghman Hesami*⁴**

**1, 2. Professor of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran 3.
Assistant Professor of Sport Management, Payame Noor University, Rasht, Iran
4. Ph.D. Student of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
(Received: 2019/02/27; Accepted: 2019/09/21)**

Abstract

The aim of this study was to analyze the interaction of development strategies of educational sport (a case study of Kurdistan province). The research method was descriptive survey and applied in terms of objectives. The statistical population consisted of sport management professors of Kurdistan province universities, general director and deputies of the Kurdistan Sport and Youth general office, as well as the physical education and health deputy of Education Department in the province. Sample was selected by census sampling method. The educational sport strategies of Kurdistan province were determined by the Delphi method in three stages including 9 goals. In a matrix table, a questionnaire was developed and distributed among the sample. Interpretive structural modeling was used to design a strategic plan. Interpretive structural model is an interactive learning process in which a set of different and related elements are structured in a comprehensive systematic model. The final model showed how the strategic goals were related at five levels. The design of this plan facilitates the implementation of strategies to achieve the development of educational sport in Kurdistan province.

Keywords

Educational sport, interpretative structural model, strategic management, strategic plan.

* Corresponding Author: Email: hesami.log@gmail.com; Tel : +989183561456