

طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان کرمان

عبدالمهدی نصیرزاده^۱

محمود گودرزی^۲

ابوالفضل فراهانی^۳

مهدی گودرزی^۴

تاریخ

تاریخ پذیرش: ۹۰/۲/۶

وصول: ۹۰/۷/۴

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان کرمان بود. برای گردآوری اطلاعات از بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه، نظر سنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. نمونه آماری این پژوهش ۳۰ نفر از (اساتید تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران کل تربیت بدنی، مدیرعامل‌های باشگاه‌های حاضر در لیگ‌های برتر کشور و دانشجویان ارشد مدیریت ورزشی استان) که در زمینه فعالیت‌های ورزش همگانی و قهرمانی نقش داشته‌اند می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی و تحلیل swot استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته‌ای که روائی آن توسط چند تن از اساتید صاحب‌نظر و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (آلفا=۰/۹۱) تأیید گردید.

یافته‌های پژوهش نشان داد اداره کل تربیت‌بدنی استان کرمان در ورزش همگانی در وضعیت کنونی دارای ۸ قوت و ۱۶ ضعف است و با ۹ فرصت و ۱۴ تهدید

۱- دانشجوی دکتری تربیت بدنی پیام نور (نویسنده مسئول)

۲- استاد دانشگاه تهران M.Goodarz@yahoo.com

۳- استاد دانشگاه پیام نور

۴- کارشناس ارشد تربیت بدنی Mad.goodarzi@yahoo.com

مواجهه می‌باشد. ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها، حضور جامعه جوان در ورزش همگانی، عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه، نداشتن برنامه کوتاه‌مدت و بلندمدت، عدم استفاده از نیروهای کارآمد و متخصص در ورزش‌های همگانی، تأکید تعالیم دینی و پزشکان به امر پرداختن به ورزش، هزینه کمتر امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی نسبت به سایر ورزش‌ها، بالابودن نرخ بیکاری و اعتیاد در استان، کمبود سرانه فضای سبز در استان، نفوذ فرهنگ جوان پسند غربی و کاهش اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی از جمله این عوامل بودند. نتایج تحقیق پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان محرز شد که اداره کل تربیت استان کرمان در زمینه ورزش همگانی در موقعیت WT قرار دارد که می‌بایستی از استراتژی تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده نماید. و در نهایت، براساس تحلیل‌های استراتژیک به تدوین برنامه استراتژیک اداره کل تربیت بدنی استان کرمان در ورزش همگانی اقدام شد و موضوعات استراتژیک آن شامل چشم انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت، استراتژی و برنامه‌های عملیاتی ورزش همگانی استان کرمان بود.

واژگان کلیدی: استراتژی، استان کرمان، ورزش همگانی، تحلیل SWOT.

مقدمه

به طور کلی ورزش در تمام دوران زندگی از اهمیت زیادی برخوردار بوده است و موجب می‌شود، افراد مکان مناسبی برای گذران اوقات فراغت خود داشته و در تأمین سلامت جسمی و روحی آنان تأثیر بسیار زیادی دارد. بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و نظایر

آن با استفاده از ورزش می‌تواند کاهش یابد و یا حتی به طور کامل از میان برود. فواید آشکار مشارکت در فعالیت‌های بدنی را می‌توان در سه بعد برشمرد، از جمله فواید جسمانی مشارکت در فعالیت‌های بدنی، افزایش سطح سلامت، افزایش آمادگی جسمانی، کاهش وزن، افزایش قدرت بدنی، از کارکردهای روان‌شناختی یا فردی مشارکت در فعالیت‌های بدنی می‌توان از افزایش بهزیستی روان‌شناختی، کسب شادی و طراوات، لذت و تفریح، و از جمله کارکردهای اجتماعی آن می‌توان گسترش شبکه روابط اجتماعی و کسب پاداش‌های اجتماعی را نام برد با توجه به فواید ذکر شده تقاضای مردم جهت شرکت در فعالیت‌های جسمانی رو به روز افزایش پیدا کرده و این افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به نحویکه برای پاسخگویی به این تقاضاها، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی بوجود آمده است. در ایران ورزش همگانی از سال ۱۳۵۸ با عنوان ورزش محلات آغاز شد و در سال ۱۳۶۲ به صورت تشکیل قانونی با نام جهاد تربیت بدنی رسمیت یافت. در استان کرمان اولین هیات ورزش همگانی از سال ۱۳۷۳ به طور رسمی شروع به کار کرد امروزه، سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات، محیطی و جهانی قرار دارند و به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. 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 با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند.

پیتر دراگر^۱ معتقد است آن کس که نمی‌داند به کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید، اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد، نمی‌داند که به کجا خواهد رفت و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد نمی‌داند چگونه به هدف خود می‌رسد. به عقیده خوئل روزز^۲ یک سازمان بدون استراتژی همانند یک کشتی بدون ناخدا است. لذا هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص نماید.

استراتژی (راهبرد) واژه‌ای است که از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله، نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابند به کار می‌رود. استراتژی عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن ذیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌شود. استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد معین می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و تمرکز آن بر آینده پیش‌بینی شده می‌باشد و به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت و درصد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در

صورت اجرای صحیح و به موقع موجب تعالی سازمان می‌شود.

هدف از تبیین راهبرد این است که چشم اندازی برای توسعه ارائه شود و اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص می‌سازد می‌توان مدیریت راهبردی را بدین گونه تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد، پس مراحل مدیریت راهبردی در برگزیده سه مرحله است: تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها. مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت سازمان تعیین شود.

بیانیه‌های مأموریت، سندی است که سازمانی را از دیگر سازمان مشابه متمایز می‌سازد. مقصود از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که ممکن است در آینده منفعت یا زیان زیادی به سازمان برساند. فرصت‌ها و تهدیدها به مقدار زیادی خارج از کنترل سازمان است، از این رو از واژه خارجی استفاده می‌کنند. قوت‌ها، ضعف‌ها در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرد که سازمان‌ها آن‌ها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهند و هدف‌های بلندمدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورند، تعریف می‌کنند، راهبردها ابزارهایی هستند که سازمان می‌تواند به کمک آن‌ها به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.

تعاریف ورزش‌های همگانی

ورزش همگانی از دیدگاه کمیته بین‌المللی المپیک: ورزش همگانی فعالیتی است که قدرت و برتری را به انسان باز می‌گرداند و موجبات رشد و گسترش سلامتی،

آمادگی و احساس خوب بودن را به وسیله فعالیت‌های ورزشی به مردمی که می‌توانند به آن عادت کنند، در هر سن، جنس، نگرش، شرایط اقتصادی و فرهنگی (محلی یا منطقه‌ای) را فراهم می‌آورد.

یوکا ووری^۱ (۲۰۰۲): ورزش همگانی یعنی لذت، رضایت، آرامش، تعادل، تسلط، موفقیت، تهیج، نشاط، دوستی، آشنایی، بازی جوانمردانه، ادراک، رشد و تکامل، سلامتی، آمادگی جسمانی و خوب بودن.

کیم^۲ (۱۹۹۹): ورزش همگانی فعالیت است که نیاز به مهارت خاص یا اراده‌ای قوی ندارد و هر کس می‌تواند با توجه به علاقه‌مندی و هدف مورد نظرش برای بهتر شدن در آن شرکت کند.

کارل سون^۳ (۲۰۰۰): ورزش همگانی شرکت در ورزشی است که انسان آن را کاملاً آزادانه انتخاب کرده باشد.

یورگن پالم^۴ (۱۹۹۱): ورزش همگانی یعنی ورزش برای همه، بدون در نظر گرفتن سن، جنس، توانایی و وابستگی اجتماعی.

ریچارد مول^۵ (۱۹۹۷): ورزش همگانی را پرداختن به مجموعه‌ای از فعالیت‌های ورزشی ساده، کم‌هزینه، بدون رسمیت، فرح‌بخش و با نشاط می‌داند که امکان شرکت در آنها برای همه افراد وجود داشته باشد.

با توجه به تعاریف ارائه شده از ورزش‌های همگانی می‌توان نتیجه گرفت که ورزش همگانی و تفریحی دموکراسی در ورزش است، یعنی همه بتوانند، در هر زمان، در هر کجا، با هر فرد یا گروه دلخواه، با هر شدتی که مایل باشند و به هر رشته ورزشی که علاقه‌مند است، بپردازند و نشاط سلامتی جسمی و روانی خود را به سهولت و ارزان‌ترین قیمت تأمین

۱. Ukka VVori

۲. Kim

۳. Carlson

۴. Juryen Palm

۵. Mull, Richard

نموده، ظرفیتهای اخلاقی، رفتاری، اجتماعی و عاطفی‌شان را رشد دهند.

محققان اظهار کرده‌اند قرن بیستم قرن ورزش همگانی و تفریحی است تحقیقات انجام شده در قاره اروپا نشان می‌دهد که روید اصلی در کشورهای این قاره ورزش همگانی است نتایج پژوهشی که در دانمارک انجام شد نشان داد انگیزه مردم از شرکت در فعالیت های ورزشی رسیدن به درجات بالا و دستیابی به شعار المپیک (سریعتر، بالاتر، قوی‌تر) نیست، بلکه تندرستی، نشاط و روابط اجتماعی دلایل مهم شرکت در فعالیت های ورزشی بوده است لوندی (۱۹۹۹) در گزارش خود بیان داشته است اگر دولت استرالیا ۱۵ میلیون دلار برای گسترش ورزش همگانی هزینه کند، فایده چنین هزینه‌ای بیش از صد برابر بر سلامت جامعه تأثیرگذار خواهد بود.

ولانسکا^۱ (۱۹۹۰) در پژوهش پیرامون علل رشد تعداد اندک مردم لهستان در ورزش همگانی به این نتیجه رسید که عمده ترین دلایل، گران بودن امکانات ورزش و پائین بودن قدرت اقتصادی مردم را ذکر کرد. ویتنر^۲ در سال (۲۰۰۱) بارائه آماری، سرمایه‌گذاری بی‌نتیجه روی ورزش قهرمانی را بدون پرداختن به سلامت جامعه (ورزش همگانی) بیهوده دانسته است. اکثر پژوهشهای انجام شده بر کارکرد های مثبت ورزش صحنه گذاشته اند و بیان کرده‌اند آگاهی از فواید فعالیت‌های بدنی میزان شرکت افراد در این گونه فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. با وجودی تأکیدی که پژوهشهای انجام گرفته بر فواید آشکار مشارکت در فعالیت‌های بدنی دارند، لیکن میزان مشارکت افراد در فعالیت‌های بدنی پائین است نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد دولت

۱. Wolanska

۲. Witner

ها باید گسترش ورزش همگانی را سر لوحه برنامه های درازمدت خود قرار دهند، در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران کننده بیماری ها، غیبت از کار در اثر بیماری های ناشی از کم تحرکی، افزایش مرگ و میر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشیم و همچنین با قرار دادن توسعه ورزش همگانی در سر لوحه برنامه های دراز مدت زمینه رشد ورزش قهرمانی نیز فراهم خواهد شد. غفرانی (۱۳۸۷) نتیجه گرفت که کمتر از ۰/۰۰۱ درصد از مردم استان در ورزش قهرمانی و کمتر از ۰/۰۰۷ درصد مردم در ورزش همگانی مشارکت داشته اند که یکی از مهمترین دلایل این وضع نامطلوب را نداشتن استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی بیان کرد. روشندل (۱۳۸۵) نتیجه گرفت که ۳۷ درصد تخییرات در نهادهای ورزش همگانی در کشور مربوط به رسانه ها است و ۶۳ درصد بقیه به عوامل دیگر مربوط می شود.

استان کرمان با داشتن جمعیتی در حدود ۲۵۸۴۸۳۴ نفر تنها ۴۹۱۶ نفر از مردان و ۹۴۲۶ نفر از زنان و در مجموع ۱۴۳۲۴ نفر از مردم استان کرمان در ورزش همگانی شرکت دارند که این رقم حاکی از آن است که از هر ۱۰۰۰ نفر کمتر از ۶ نفر در ورزش همگانی مشارکت دارند و باتوجه به شیوع انواع بیماری های قلبی عروقی، روانی و همچنین چاقی این آماری تأسف بار است. زیرا همان طور که ذکر شد ورزش و تحرک باعث سلامتی روح و جسم انسان ها می شود همچنین استان کرمان با داشتن بیش از ۱۱ درصد از کل مساحت ایران (۱۷۹۳۹۳/۵ کیلومتر مربع) با نرخ بیکاری ۱۳ درصد روبروست که ۴ درصد بیشتر از نرخ بیکاری کل کشور است از طرفی با توجه به موقعیت خاص جغرافیایی منطقه، قاچاق کالا و مواد مخدر (مواد مخدر کشف شده در سال ۱۳۸۶) ۳۰۵۴۲۶) سرقت های مسلحانه و غیرمسلحانه، کمبود چشمگیر اماکن تفریحی ورزشی و کمبود نیروی انسانی متخصص (از قبیل: مربی، داور و...) و محدودیتهای اقتصادی و فرهنگی

استان، لذا باید با توجه خاصی این منطقه را مورد بحث و بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. بنابراین، به منظور انجام مسئولیت‌های خطیر و مهم اداره کل تربیت بدنی استان کرمان استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک بر آن ضرورت دارد. از این رو تحقیق حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه‌های علمی به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی اداره کل تربیت بدنی استان کرمان بپردازد و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه ورزش کشور بردارد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی می‌باشد به این منظور برای تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان کرمان هشت مرحله به شرح زیر طی شد.

۱. مطالعه وضعیت موجود ورزش همگانی استان کرمان

۲. مطالعه برنامه استراتژیک ورزش همگانی استان‌های منتخب - سند چشم انداز- ادبیات پیشینه تحقیق.

۳. تهیه پیش نویس Swot ورزش همگانی استان کرمان.

۴. تشکیل شورای تدوین Swot با حضور خبرگان ورزش استان و نهایی کردن فهرست Swot به روش دلفی.

۵. تبدیل گویه‌های Swot به پرسشنامه‌های و توزیع آن بین افراد آگاه.

۶. اولویت بندی و تحلیل آماری Swot.

۷. استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی استان کرمان جهت تعیین موقعیت ورزش همگانی استان کرمان.

۸. استفاده از ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید ورزش همگانی استان کرمان به منظور تدوین راهبردهای "ST, SO, WT, WS" بر مبنای قضاوت تحلیلی و

شهودی و طوفان مغزی اعضای شورای را هبردی ورزش همگانی استان کرمان.

نمونه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۸ نفر از اساتید تربیت بدنی و مؤسسات آموزش عالی که حداقل دارای مدرک فوق لیسانس تربیت بدنی بودند، ۲ نفر مدیر کل اسبق و مدیر کل حاضر اداره کل استان، ۶ نفر مدیر عامل باشگاه های کرمان حاضر در لیگ برتر، ۴ نفر دانشجویان ارشد مدیریت ورزشی استان که در زمینه ورزش قهرمانی و همگانی فعالیت داشتند. روش نمونه برداری، روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی بود و برای تعیین حجم نمونه آماری مورد نیاز از فرمول نمونه گیری از جامعه محدود استفاده شد:

$$n \cong \frac{NZ_a^2 PQ}{\eta^2(N0\gamma) \cdot Z_a^2 PQ}$$

همچنین نمونه های مورد بررسی در مطالعه تطبیقی برنامه را هبردی ورزش همگانی استان های سیستان و بلوچستان، ایلام، یزد، مازندران، همدان، قم تشکیل دادند، علاوه بر آن از نظرات صاحب نظران و مدیران با تجربه ورزش استان برای تحلیل و تبیین وضع موجود و مطلوب و همچنین نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت ورزش همگانی استان کرمان استفاده گردید. برای اولویت بندی هر یک از گویه های پرسشنامه Swot از آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن استفاده شد و برای تدوین استراتژی متناظر نیز از تکنیک تدوین استراتژی Swot استفاده شد.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

روش های مهم تدوین راهبرد را می توان در چهارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای گنجانده، روش های ارائه شده در این چهارچوب برای انواع سازمان ها مناسب است

و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. مرحله اول چارچوب که تدوین راهبرد است، شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی راهبردی عوامل داخل سازمان است که این ماتریس قوت‌ها و ضعف‌های اساسی سازمان را تدوین می‌کند. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۲، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و دیگر عوامل بیرونی سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند. به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند به شرح زیرند.

ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل سوات)^۳

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه کرده و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند که به استراتژی‌های ST,SO,WO,WT معروف می‌باشند. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید، همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند. هدف استراتژی WO این است که

۱. Internal factor Evaluation (IFE) matrix

۲. External Factor Evaluation (EFE) matrix

۳. SWOT matrix

سازمان با بهره برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشند نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشند. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره برداری نماید. سازمان‌ها در اجرای استراتژی ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند، یا آن‌ها را از بین ببرند. سازمان‌هایی که استراتژی‌های WT را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقا خود مبارزه خواهد کرد.

ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۱

در این بخش مشخص می‌شود که سازمان باید از چه نوع راهبردهایی (تهاجمی یا رشد و توسعه، محافظه‌کارانه یا حفظ و نگهداری، تنوع و یا استراتژی تدافعی یا تغیر) استفاده کند. در مرحله سوم که آن را تصمیم‌گیری می‌نامند، از روش اولویت‌بندی با استفاده از نظرهای خبرگان و اعضاء شورای راهبردی استفاده می‌شود.

جدول ۱. تجزیه و تحلیل SWOT.

عوامل داخلی		عوامل محیطی	
فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)	فهرست فرصت‌ها (O)	فهرست تهدیدها (T)
ناحیه ۱	ناحیه ۳	استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط ضعف‌ها (WO)
ناحیه ۲	ناحیه ۴	استفاده از قوت‌ها	به حداقل رساندن

۱. Internal – External matrix



یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری تعداد ۸ نقطه قوت، ۱۶ نقطه ضعف، ۹ فرصت و ۱۴ تهدید بود. بنابراین در تدوین استراتژی‌های پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول ۱ بیانگر گویه‌های مربوط به Swot و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن، ماتریس مذکور نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد نمود و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر را ایجاد نمود.

استراتژی‌های So، استراتژی‌هایی هستند که براساس بررسی راه‌هایی که می‌توان از نقاط قوت به منظور منتفع شدن از فرصت‌ها پیدمود، طراحی و ساخته می‌شوند.

استراتژی‌های ST، نقاط قوت را به عنوان روشی برای پرهیز از تهدیدها مورد توجه قرار می‌دهند.

استراتژی‌های WO، بر بهره‌گیری از فرصت‌های از طریق غلبه بر نقاط ضعف تأکید می‌کنند. استراتژی‌های WT، اساساً ماهیتی دفاعی دارند و برای حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند. و بدین صورت نقاط قوت داخلی را با فرصت‌های خارجی سازمان مقایسه و نتیجه در بخش «استراتژی‌های SO» نوشته شده است و نقاط قوت داخلی با تهدید خارجی مقایسه و نتیجه در بخش «استراتژی‌های ST» نوشته شده است و نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در بخش استراتژی‌های «WT» نوشته شده است نقاط ضعف داخلی را با فرصت موجود در سازمان مقایسه، و نتیجه در بخش «استراتژی‌های WO» نوشته شده است.



جدول ۲. ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید ورزش همگانی استان کرمان راهبردهای متناظر با آن (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
عوامل خارجی	≠ ساخت و احداث ایستگاه های تندرستی در پارک ها و فضا های سبز	≠ عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه
	≠ حضور جامعه جوان و نوجوان استان در ورزش همگانی	≠ عدم توجه به ورزش همگانی معلولان استان
	≠ دسترسی همگان به فضاها و اماکن ورزشی	≠ عدم دسترسی ارزان همگان به فضا و امکانات ورزشی
	≠ برگزاری مسابقات همگانی به مناسبت های فرخنده	≠ عدم استفاده از نیروهای کارآمد، خیره و متخصص در زمینه ورزش همگانی استان
	≠ مشارکت مردم استان در ورزش همگانی	≠ نداشتن برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت در ورزش همگانی
	≠ مشارکت بخش خصوصی در ورزش های همگانی استان	≠ فعالیت هیأت های ورزش همگانی استان در کلیه مناسبت های فرخنده
	≠ فعالیت ورزش کارمندی استان در بخش ورزش همگانی (S)	≠ عدم توجه به ورزش همگانی زنان استان
		≠ بودجه کم اختصاص یافته به بخش ورزش همگانی استان
		≠ عدم تساوی امکانات و فرصت های ورزش همگانی در بخش زنان و مردان استان
		≠ عدم اطلاعات صحیح و کافی در زمینه ورزش همگانی استان
		≠ عدم شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان یک ضرورت فردی و اجتماعی

فرصت ها (O)	استراتژیهای SO	استراتژیهای WO
❌ تاکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی
❌ هزینه کمتر و امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی نسبت به سایر ورزش ها	❌ استانی توانمند در جهت بسط و گسترش صنعت توریسم ورزشی با اتکا به وجود فضاي طبيعى مناسب در استان	❌ بهره گيري از متخصصين در امر توسعه ورزش همگانی
❌ تاکيد قانون اساسي جمهوري اسلامي ايران مبتني به رایگان بودن ورزش براي کلیه اقشار	❌ گسترش مکان های ورزشی در تمام نقاط استان	❌ توسعه اماکن ورزشی در روستاهای استان
❌ شمار دانش آموختگان رشته تربیت بدنی در استان و امکان استفاده از آنها در پایگاه های ورزش همگانی	❌ گسترش مشارکت بخش خصوصی و نهادهای عمومی در ورزش همگانی	❌ توجه و توسعه بیشتر به ورزش همگانی زنان و معلولان
❌ وجود فضاهای طبیعی مناسب در استان	❌ ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای جذب بیشتر مردم برای حضور در ورزش همگانی	❌ گسترش مسابقات همگانی در سطح استان با اهداء جوایز
❌ تاکيد پزشکان به نقش ورزش در سلامتی جامعه	❌ هماهنگی با شهرداریها و مراکز مواد مخدر برای توسعه ورزش همگانی	❌ توسعه پایگاه های ورزش همگانی
❌ وجود رسانه های بین المللی و اینترنت برای اطلاع رسانی	❌ تقویت ورزش همگانی در مدارس	❌ استفاده از دانش آموختگان تربیت بدنی در پایگاه های ورزش همگانی
❌ اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان	❌ استفاده از دانش آموختگان تربیت بدنی در پایگاه های ورزش همگانی	❌ استفاده از دانش آموختگان تربیت بدنی در پایگاه های ورزش همگانی
تهدیدها (T)	استراتژیهای ST	استراتژیهای WT
❌ بالا بودن نرخ اعتیاد (بخصوص به دلیل موقعیت خاص استان)	❌ توسعه اماکن ورزشی رایگان	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی
❌ تغییر روش زندگی مردم استان (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)	❌ توسعه و تریج ورزش در مدارس	❌ ترویج فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه
❌ یاسی شدن حیطه های ورزشی استان	❌ اطلاع رسانی کافی درباره فواید ورزش و مضرات دخانیات	❌ جذب حامیان مالی در ورزش همگانی
❌ مشکلات اقتصادی مردم استان	❌ الزام ادارات به ورزش صبحگاهی	❌ تغییر ساختار ورزش همگانی استان
❌ تغییرات پی در پی مدیران ورزشی	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی
❌ مرکز سازمان های خصوصی استان (باشگاه های خصوصی) برای کسب سود بیشتر ورزش	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی	❌ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی

قهرمانی

بالا بودن نرخ بیکاری استان

نفوذ فرهنگ جوان پسند غربی

افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان

سهم کم رسانه ها در ورزش همگانی

سرانه کم فضای سبز در استان

کاهش اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی

موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی استان در ورزش همگانی

نتایج پژوهش نشان داد که اداره کل تربیت بدنی استان براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی ورزش همگانی دارای نمره ۲/۲۱ می باشد (کمتر از ۲/۵)، لذا از لحاظ عوامل درونی (قوت و ضعفها) دارای ضعف می باشد. علاوه بر این، این اداره براساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ورزش همگانی دارای نمره ۲/۳۶ (کمتر از ۲/۵)، لذا از لحاظ عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) دارای تهدید می باشد. در مجموع براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی ورزش همگانی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی ورزش همگانی استان محاسبه گردید مشخص گردید که اداره کل تربیت بدنی استان کرمان در بعد ورزش همگانی در منطقه WT قرار دارد. سازمان هایی که استراتژی WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقا خود مبارزه خواهد کرد و استراتژی های

تدافعی (از قبیل کاهش یا واگذاری یا تغییر) را پیش‌خواهد گرفت. معمولاً سازمان‌ها استراتژی‌های خود را با توجه به منطقه قرار گرفتن در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی، یکی از استراتژی‌های SO یا ST یا WO یا WT انتخاب می‌کنند که با توجه به اینکه استان کرمان در ورزش همگانی در موقعیت WT قرار دارد لذا غالب استراتژی‌های انتخابی از باکس WT است. با این وجود استراتژی‌های اداره کل از خانه‌های مجاور نیز انتخاب شدند. در این رابطه عقیده بر این است که در انتخاب استراتژی‌های شایسته است که به نقطه معینی در یکی از خانه‌های ماتریس چهارگانه اکتفا نشود و به جای تأکید بر یک دسته استراتژی، به طور همزمان سازمان چندین نوع استراتژی در پیش بگیرد زیرا این کار استراتژی‌های سازمان را از حالت تک نوعی خارج ساخته و احتمال خطا در گزینش استراتژی‌های مناسب را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش همگانی استان کرمان

وزن	رتبه	وزن × رتبه	قوت
۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۸	ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها و فضا‌های سبز
۰/۰۴۲	۳/۹	۰/۱۶۳	حضور جامعه جوان و نوجوان استان در ورزش همگانی
۰/۰۴۱	۳/۸	۰/۱۵۵	دسترسی همگان به فضاها و اماکن ورزشی
۰/۰۳۶	۳/۴	۰/۱۲۲	برگزاری برخی مسابقات همگانی به مناسبت‌های فرخنده
۰/۰۰۴	۳/۲	۰/۱۲۸	مشارکت مردم استان در ورزش همگانی
۰/۰۳۸	۳/۵	۰/۱۳۳	مشارکت بخش خصوصی در ورزش‌های همگانی استان
۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۶	فعالیت هیأت‌های ورزش همگانی استان در کلیه مناسبت‌های فرخنده
۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶	توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه
۰/۰۴۶	۱/۹	۰/۰۸۷	توجه به ورزش همگانی معلولان استان
۰/۰۴۷	۱/۸	۰/۰۸۴	کمیت نیروهای کارآمد در ورزش همگانی
۰/۰۴۶	۱/۴	۰/۰۶۴	دسترسی ارزان همگان به فضا و امکانات

طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان کرمان

ورزشی			
استفاده از نیروهای کارآمد، خبره و متخصص در زمینه ورزش همگانی استان	۰/۰۹۳	۱/۹	۰/۰۴۹
برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت درمورد ورزش همگانی استان	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹
فرهنگ ورزش همگانی در سطح استان	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳
توجه به ورزش همگانی روستائیان و نقاط محروم شهرهای استان	۰/۰۶۴	۱/۵	۰/۰۴۳
توجه به ورزش همگانی زنان استان	۰/۰۶۸	۱/۶	۰/۰۴۳
بودجه اختصاص یافته به بخش ورزش همگانی استان	۰/۰۸۴	۱/۸	۰/۰۴۷
کفایت امکانات و تجهیزات در ورزش همگانی استان	۰/۰۷۶	۱/۷	۰/۰۴۵
تساوی امکانات و فرصت های ورزش همگانی در بخش زنان و مردان استان	۰/۰۵۴	۱/۲	۰/۰۴۵
اطلاعات صحیح و کافی در زمینه ورزش همگانی استان	۰/۰۴۹	۱/۲	۰/۰۴۱
به روز بودن امکانات و زیر ساخت های ورزش همگانی استان	۰/۰۵۰	۱/۲	۰/۰۴۲
تعامل و هماهنگی بین ادارات استان در برگزاری مسابقات همگانی	۰/۰۵	۱/۱	۰/۰۴۶
شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی بعنوان یک ضرورت فردی واجتماعی	۰/۰۴۲	۱/۱	۰/۰۳۹
جمع	۲/۲۱		۱

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی استان کرمان

فرصت	وزن	رتبه	وزن×رتبه
تاکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش	۰/۰۵۴	۳/۸	۰/۲۰۴
هزینه کمتر و امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی نسبت به سایر ورزش ها	۰/۰۴۷	۳/۳	۰/۱۵۵
تاکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبتنی به رایگان بودن ورزش برای کلیه اقشار	۰/۰۵۳	۳/۱	۰/۱۶۵
شمار دانش آموختگان رشته تربیت بدنی در استان و امکان استفاده از آنها در پایگاه های ورزش همگانی	۰/۰۴۸	۳/۷	۰/۱۷۶
وجود فضاهای طبیعی مناسب در استان	۰/۰۴۳	۳/۵	۰/۱۵۲
تاکید پزشکان به نقش ورزش در سلامتی جامعه	۰/۰۴۶	۳/۴	۰/۱۵۷

۰/۱۵۹	۳/۷	۰/۰۴۳	وجود نهادهای مردمی و مراکز مذهبی درگسترش ورزش همگانی استان
۰/۱۳۸	۳/۳	۰/۰۴۲	وجود رسانه های بین المللی و اینترنت برای اطلاع رسانی
۰/۱۴۷	۳/۴	۰/۰۴۳	اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان
۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	تهدید نرخ اعتیاد (بخصوص به دلیل موقعیت خاص استان)
۰/۰۷۳	۱/۶	۰/۰۴۶	تغییر روش زندگی مردم استان (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)
۰/۰۹۳	۱/۸	۰/۰۵۲	سیاسی شدن حیطه های ورزشی استان
۰/۰۸۶	۱/۷	۰/۰۵۱	مشکلات اقتصادی مردم استان
۰/۰۱۱	۱/۹	۰/۰۵۸	تغییرات پی در پی مدیران ورزشی
۰/۰۷۷	۱/۴	۰/۰۵۵	تمرکز سازمان های خصوصی استان (باشگاه های خصوصی استان) برای کسب سود بیشتر بر ورزش قهرمانی
۰/۰۶۱	۲	۰/۰۶۱	نرخ بیکاری استان
۰/۰۹۱	۱/۹	۰/۰۴۸	نفوذ فرهنگ جوان پسند غربی
۰/۰۷۵	۱/۵	۰/۰۵	قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان
۰/۰۹۹	۱/۸	۰/۰۵۵	سرانه فضای سبز در استان
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی
۲/۳۶	۱		جمع

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی استان ۵ مرحله به شرح زیر طی شد:

۱- ابتدا در جدول عواملی که باعث فرصت و سپس آنها که اداره کل تربیت بدنی را تهدید می کنند ثبت شد.

۲- به هر یک از این عوامل باید وزن یا ضریب داده، این ضریبها از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می باشد. اغلب به عواملی که موجب فرصت می شوند وزن بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می شود (ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد) که پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضاء شورا می توان وزن ها را تعیین کرد. باید مجموع این وزن ها عدد یک شود.

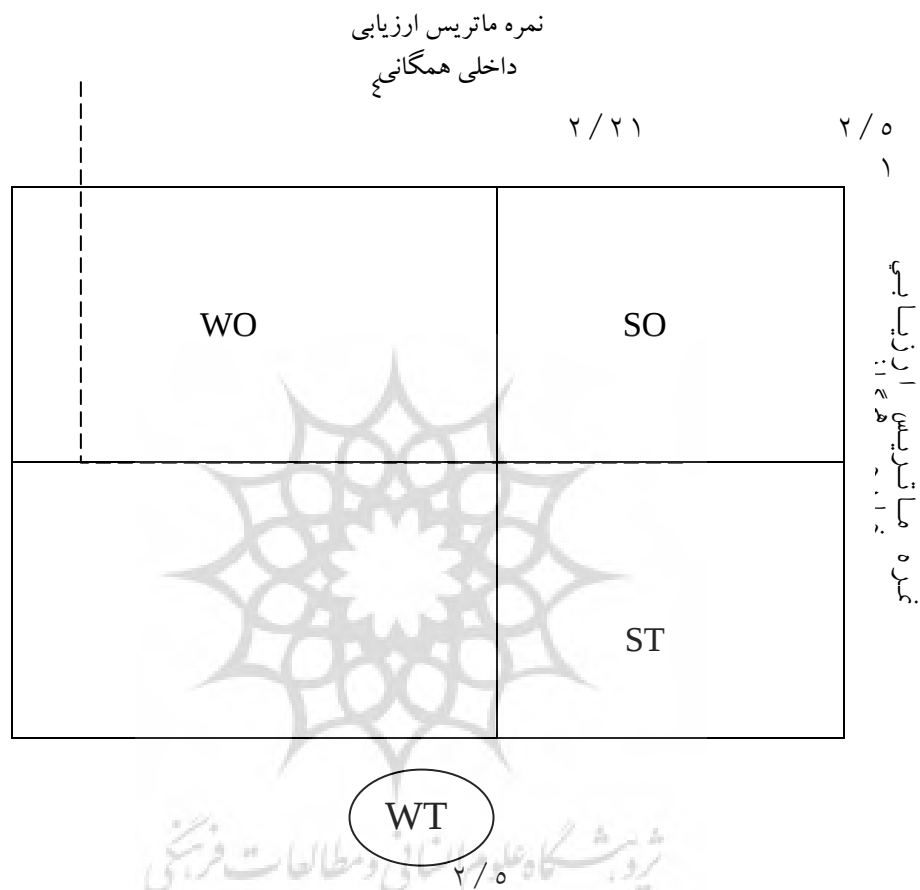
۳- با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن فرصت یا تهدید به ترتیب رتبه ۴ تا ۳ به فرصت‌ها و رتبه ۲ تا ۱ به تهدیدها اختصاص یافت. پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضاء شورا رتبه‌ها تعیین شد.

۴- در ستون چهارم ماتریس، وزن‌های ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده‌اند.

۵- در انتهای ستون چهارم امتیاز نهایی اداره کل به لحاظ برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین شد. این ۵ مرحله برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی به همین روال انجام شد.



شکل ۲. موقعیت استراتژیک ورزش همگانی استان کرمان



بحث و نتیجه‌گیری

ورزش همگانی در بین کشورهای از سال ۱۹۰۰ میلادی تاکنون با انگیزه‌های متفاوتی از جمله تأمین سلامت جسمی و روانی، غنی‌سازی اوقات فراغت، گسترش روابط اجتماعی، دور شدن از زندگی ماشینی، بازگشت به طبیعت، افزایش کارآیی، زمینه‌سازی برای رشد ورزش قهرمانی و توصیه پزشکان مورد توجه قرار گرفته، ولی در ایران فدراسیون ورزش همگانی از سال ۱۳۵۸ و در استان کرمان اولین هیأت ورزش همگانی در مرکز استان در شهر کرمان از سال ۱۳۷۵ به طور رسمی شروع به کار کرده است درصد شرکت کنندگان در استان کرمان ۰/۰۰۶ درصد است یعنی از هر هزار نفر تنها ۶ نفر به طور مداوم در ورزش‌های همگانی شرکت می‌کنند و همچنین سطح تحصیلات ۷۵ درصد رؤسای هیأت‌های شهرستان‌های استان کمتر از کارشناسی تربیت بدنی است.

در مطالعات داخلی خاکی و همکارانش (۱۳۸۴) به بررسی روش‌های توسعه ورزش همگانی در کشور پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد، بهبود وضعیت اقتصادی اقشار مختلف جامعه، استفاده از رسانه‌های گروهی، توجه به وضعیت خانوادگی، برگزاری مسابقات ورزشی و اهدای جوایز، گسترش ناوگان حمل و نقل عمومی، اولویت دادن ورزش در اوقات فراغت نسبت به دیگر مسائل فراغتی و استفاده از سرمایه‌گذاری بخشی خصوصی از مهم‌ترین عوامل توسعه ورزش همگانی‌اند در پژوهش مشابه درگیری مظفري و همکارانش (۱۳۸۴) وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان را بررسی کردند و دریافتند درصد افرادی که در ایران زیر پوشش هیأت‌های ورزش همگانی آقایان و بانوان ورزش می‌کنند، ۵/۹۲ درصد جمعیت است. که در مقایسه با ۲۳ کشور جهان از همه کمتر است. همچنین در مورد زمان تشکیل سازمان رسمی برای ورزش همگانی،

ایران در مقایسه با ۲۰ کشور جهان در ردیف آخر قرار گرفته است. درصد شرکت‌کنندگان در ورزش همگانی ایران از قاره آفریقا بیشتر و از دیگر قاره‌ها کمتر بود ۸۸۰ درصد هیأت‌های ورزش همگانی نیز برای افزایش آگاهی مردم هیچ‌گونه سخنرانی نداشته‌اند و سطح تحصیلات ۶۵ درصد از رؤسای هیأت‌های ورزش همگانی کشور کمتر از کارشناسی است در استرالیا ۵۲ درصد، دانمارک ۴۵ درصد، نروژ ۴ درصد فرانسه ۳۵ درصد، کانادا ۳۴ درصد، ایتالیا ۳ درصد و در آمریکا ۵۷ درصد زنان و ۷۲ درصد مردان به ورزش همگانی می‌پردازند.

در زمینه ورزش همگانی تحقیقات زیر در داخل و خارج کشور انجام شده است که با نتایج این تحقیق در استراتژی‌های So, Wo, ST, WT دارای نتایج مشابهی می‌باشد خاکی (۱۳۸۴)، مظفری (۱۳۸۴)، روشندل (۱۳۸۵)، غفرانی (۱۳۸۷) ولانسکا (۱۹۹۰) فرانکتسین (۱۹۹۸).

محقق در این تحقیق برای بررسی و اشراف کامل‌تر به موضوع تدوین راهبرد ورزش همگانی در استان کرمان ابتدا به بررسی و مطالعه اسناد و مدارک اداره کل تربیت بدنی استان، تحقیق روی ادبیات موضوع و بررسی راهبردهای توسعه ورزش استان‌های دیگر و سند چشم‌انداز پرداخته و در پایان پژوهش جلسات متعددی با مسئولین و خبرگان تربیت بدنی استان کرمان تشکیل و اقدام به تدوین چشم‌انداز و مأموریت، اهداف بلندمدت، استراتژی‌ها و برنامه‌های سالیانه شد که به شرح زیر است:

چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی ورزش همگانی استان کرمان

چشم‌انداز ورزش همگانی استان کرمان
 ≠ رسیدن به یک جامعه سالم، ورزشکار، بانشاط و
 با امید به زندگی بهتر

مأموریت ورزش همگانی استان کرمان
≠ توسعه ورزش همگانی در بین تمامی اقشار مردم استان

≠ تأمین سلامتی جسمی و روانی افراد
≠ غنی سازی اوقات فراغت افراد
≠ گسترش روابط اجتماعی افراد
≠ دور شدن از زندگی ماشینی
≠ زمینه سازی برای رشد ورزش قهرمانی
≠ بازگشت به طبیعت

اهداف بلندمدت ورزش همگانی استان کرمان
≠ استانی توانمند در جهت بسط و گسترش صنعت توریسم ورزشی با اتکا به منابع فرهنگی، طبیعی و نیروی انسانی
≠ مشارکت ۱۰ درصدی مردم استان در ورزش همگانی در افق ۱۰ ساله.

مهمترین استراتژی‌های ورزش همگانی استان کرمان
≠ تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی
≠ توسعه ورزش روستایی، بومی و محلی و ورزش محلات با توجه به ایجاد امکانات ورزشی
≠ بهره‌گیری از خیرین ورزشی.
≠ ترویج فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه
≠ توسعه اماکن ورزشی رایگان
≠ افزایش مشارکت و همکاری فعال سایر سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف ورزش استان
≠ تقویت ورزش همگانی در مدارس
≠ استفاده از دانش آموختگان تربیت بدنی در پایگاه‌های ورزش همگانی

سیاست‌های اجرایی (اهداف عملیاتی) ورزش همگانی استان کرمان

- ≠ گسترش مشارکت نهادها در ورزش همگانی
- ≠ ایجاد مکان های ورزش همگانی در تمام نقاط استان
- ≠ هماهنگی و همکاری با شهرداریها برای استفاده از فضای موجود در پارکها به منظور انجام ورزشهای همگانی و تفریحی
- ≠ برگزاری مسابقات ورزش همگانی به مناسبت های مختلف همراه با جایزه
- ≠ هماهنگی با مرکز مواد مخدر برای توسعه ورزش های همگانی
- ≠ حمایت و به کارگیری نیروی انسانی متخصص در فعالیت های ورزش همگانی
- ≠ تقویت ورزش صبحگاهی در مدارس
- ≠ حمایت از جشنواره ها و مسابقات ورزشی در روستاها
- ≠ حمایت از هیأت ورزشهای همگانی
- ≠ حمایت از سرمایه گذاری بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی
- ≠ ایجاد اماکن و باشگاه های ورزشی و تفریحی زود بازده ویژه کارکنان دستگاه ها و خانواده ها
- ≠ ایجاد امکانات ورزشی رایگان در اماکن ورزشی
- ≠ افزایش برنامه های رادیو و تلویزیونی در مورد ورزش
- ≠ اطلاع رسانی کافی درباره فواید ورزش و مضرات بی تحرکی و کم تحرکی
- ≠ اصلاح ساختار ورزش همگانی استان
- ≠ ایجاد و احداث اماکن و باشگاه های زود بازده ویژه بانوان
- و در نهایت معمولاً هر سازمانی که به تدوین برنامه استراتژیک جدید مبادرت می کند با تغییر یا اصلاح ساختار سازمانی نیز مواجه می شود از این رو

مطابقت دادن ساختار سازمانی با استراتژی‌های تدوین شده و شرکت مدیران و کارکنان اداره کل در تدوین برنامه‌های عملیاتی سالیانه می‌تواند اداره کل تربیت بدنی را در اجرای برنامه راهبردی پیشنهاد شده کمک کند.

منابع

- حمیدی زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۰). *برنامه ریزی استراتژیک*. انتشارات سمت.
- خاکی، آفرینش؛ تند نویس، فریدون؛ مظفری، امیراحمد. (۱۳۸۴). *مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیات علمی، مربیان، ورزشکاران و مدیران در مورد چگونگی توسعه ورزشی همگانی*. نشریه علوم حرکتی. شماره ۵.
- دبورا، آ. وست، چارلز آ. بوچر، (۱۳۷۵). *مبانی تربیت بدنی و ورزش*. ترجمه احمد آزاد، انتشارات کمپته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
- سالنامه آماری استان کرمان. (۱۳۸۶). *معاونت امار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان کرمان*.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ پنجم، انتشارات آگاه.
- سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور. (۱۳۸۲). شرکت رادسامانه.
- غفرانی، محسن (۱۳۸۷). *طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان*. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- غفوری، فرزاد. رحمان سرشت، حسین. کوزه چیان، هاشم و احسانی، محمد. (۱۳۸۲). *مطالعه و بررسی نگرش متخصصان تربیت بدنی به نقش رسانه‌های همگانی در گرایش مردم به ورزش قهرمانی و همگانی*. نشریه حرکت. شماره ۱۶. صص ۷۸-۵۷.

طاهر، روشندل اربطانی. (۱۳۸۶). تبیین جایگاه رسانه های همگانی در نهادهای ورزش همگانی در کشور. حرکت. شماره ۳۳، صص ۱۷۷-۱۶۵.

فرد دیوید. (۱۳۸۵). مدیریت / استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ نهم، دفتر پژوهش های فرهنگی تهران.

معدن کن، محمد. (۱۳۶۹). نقش ورزش در جلوگیری از انحرافات اخلاقی جوانان. سازمان برنامه و بودجه. تهران.

مظفری، امیر احمد، قره، محمدعلی. (۱۳۸۴). وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان. نشریه علوم حرکتی، شماره ۶.

- Ansoff H.I. (۱۹۹۴). *Comment on henry mintzberg's rethinking strategic planning*. Long Range Plan : ۲۷(۳):PP:۳۱-۲.
- Barrie Houlihan , Anita White (۲۰۰۲). *the politics of sports development: development of Sport or Development Through sport?* P:۲۰۰.
- Blair , S.N.I m.Booth ; I . Gyrfas ; H. Iwane ; B. Marti ; V. Matsudo , et al . (۱۹۹۶). *Development of public policy and physically activity initiatives internationally* . Sport Medicine , ۲۱ , ۱۵۷-۱۶۳.
- Booth , M.; P.Macaskhll ; N. Owen ; B . Oldenburg ; b.H.Narcus ; & A.Bauman (۱۹۹۳). *Population prevalence and correlates of stages of change in physical activity* , Heal Education Quarterly , ۲۰ , ۴۳۱-۴۴۰.
- Collins, M.F (۲۰۰۲). *Sport for all as a multifaceted product of domestic and international influences*. Email <M.F.collins@lboro.Ac.Uk>.
- Caramer , S.R.; D.C. Nieman & J.W. Lee (۱۹۹۱). "The effects of moderate exercise training on psychological well - being and mood state in women ". *Journal of Psychosomatic Research* , ۳۵ , ۴۳۷-۴۴۹.
- David C.Watt . (۲۰۰۳) , "Sports management and administration " . P:۱۲۶.
- David Jennings and john J.Disney . (۲۰۰۶). "Designing the strategic planning process:does psychological type matter?www.emeradinsight.com/۰۰۲۵-۱۷۴۷.htm.
- Fred R.David , (۱۹۹۸) . "How companies define their mission " . long range planning ۲۲ , no , ۳.
- Girginov Vassil . (۲۰۰۱) . "Strategic relations and sport policy making": the case of aerobic union and school sport federation , Bulgaria". *Journal of Soprt management* , ۱۵ , PP:۱۷۳-b, ۱۹۴.
- Grant , R.M. (۲۰۰۳) . "Strategic planning in a turbulent environment : evidence from the oil majors ". *Strategic Management Journal* , vol . ۲۴ No.۶. PP: ۴۹۱-۵۲۷.

- Holzweher , F. (۲۰۰۲) . "Sport for all as a social chang and funess development " . Institute of sport science Vienna university: Austria.
- Hopkins WE, Hopkins . SA . (۱۹۹۷) . Strategic planning – financial performance relationships in banks : a causal examination " . *Strateg manage K*; ۱۸ : ۶۲۵-۵۲.
- Kartakoullis, Nicos, louca (۲۰۰۲). *In serch of the right measure for sport for all*. Email: Keoe @ cytanet. Com. Cy.
- Kaplan S, Beinhocker E . (۲۰۰۳) . "The real value of strategic planning " . MIT Sloan manage Rev; ۴۴(۲) ; PP:۷۱-۹۱.
- Larsen Knud . (۲۰۰۲) . *Effects of professionalization and commercialization of elite sport on sport for all sport consumption in Denmark*". Paper presented at ۹th word sport for all congress . The Netheland.
- Leigh Robinson , (۲۰۰۴) . *Managing public sport and leisure services- sports & Recreation* , P : ۶۱ .
- Lloyd C.Harris , Emmanuel Ogbonna , (۲۰۰۶) . *Initiating strategic Planning* . *Journal of Business research* ۵۹ , PP : ۱۰۰-۱۱۱ .
- Lorange , P . And Vancil . R.F. (۱۹۹۵) . tailor – making the corporate planning system`s design : in lorange , P. [Ed.] . *Strategic planning and Control : Issues in the strategy process* , Black well. Cambridge , MA.
- Lundy Kate , (۱۹۹۹) , " *Community vs . elit sport – the exclusive balance ministry for informantion technology and sport*" . Austradlia.
- Mintzberg H. (۱۹۹۴) . "the rise and fall of strategic planning". London , prentice Hall.
- Naul, Roland and Ken , Hardman (۲۰۰) . " *Sport and physical education in Germany , Pullished by routledy London*".
- Palm, jurgen, And wolfgang, Baumann (۲۰۰۲). *Sport for all as a departure into the unknown lands of sport*. Heusenstamm, Germany.
- Pereira, Eduardo, Blanco (۲۰۰۲). *In search of and Institutional and local model of sport for all*. Email: info @ aedpt. Com.
- Richard L.Daft-۲۰۰۲-management-first edition sout western publisher
- Vinther Per . (۲۰۰۱) . "No money No sport " . Olympic Message , No , ۴۲. PP: ۶۵-۶۸.
- Vrontis . D.Kogetsidis , H and Stavrou , A ., (۲۰۰۶) . " Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus". *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. ۲۴. No. ۴. PP:۲۵۰-۶۱ , ISSN ۰۸۸۵-۸۶۲۴.
- WolanskaT , ۹۱۹۹۰) . *changing society – changing values of sport for all policy in Poland* . Book of abstracts world congress on sport for all jane ۳-۷ tammere finland.