

---

## تدوین استراتژی توسعه‌ی ورزش محلات در استان آذربایجان شرقی

---

جعفر برقی مقدم\*<sup>۱</sup>، مریم سرپیرا<sup>۲</sup>

ص.ص: ۸۳-۹۹

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۲۳

تاریخ تصویب: ۹۶/۲/۸

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین استراتژی‌های توسعه‌ی ورزش محلات استان آذربایجان شرقی انجام شد. روش تحقیق توصیفی بود. جامعه آماری این تحقیق را استادان تربیت‌بدنی مؤسسات آموزش عالی استان، مدیران ادارات ورزش و جوانان و معاونین مدیرکل ورزش و جوانان استان تشکیل می‌دادند. نمونه آماری تحقیق به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت کل شمار به تعداد ۶۲ نفر انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته با روایی مورد قبول و با پایایی ۰/۸۶ استفاده گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS-21 و آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که بین میانگین رتبه‌های عوامل در وضع موجود و مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. عوامل ورزش محلات در وضع موجود، به ترتیب از زیاد به کم به ترتیب بصورت تهدیدها، نقاط ضعف، فرصت‌ها، نقاط قوت و در وضع مطلوب به ترتیب نقاط قوت، فرصت‌ها، نقاط ضعف، تهدیدها می‌باشد. با توجه به جایگاه استراتژیک ورزش محلات استان آذربایجان شرقی که در منطقه SO قرار دارد، مسئولین ورزش استان و مخصوصاً اداره کل ورزش و جوانان باید برنامه‌های خود را در توسعه ورزش محلات بر روی نقاط قوت داخلی از جمله تجربه کارشناسان خود، اعتبارات ورزش استان، تجهیزات درونی و ... متمرکز نمایند تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نمایند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، توسعه، ورزش محلات

---

۱- استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران [barghi@iaut.ac.ir](mailto:barghi@iaut.ac.ir)

۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران [maryam.sarpira@yahoo.com](mailto:maryam.sarpira@yahoo.com)

---

## مقدمه

یکی از بخش های مهم در راستای گسترش ورزش و فعالیت بدنی در سطح جامعه، ورزش همگانی است. شناخت هدف ها و انگیزه های مشارکت در ورزش همگانی، مورد توجه محققان قرار گرفته است. ورزش همگانی به خاطر عدم نیاز به اسباب و لوازم پرهزینه و آسان بودن اجرای انفرادی آن مورد توجه اکثریت مردم می باشد. برنامه های ورزشی همگانی می توانند با هزینه های کم اجرا شوند و به نظر می رسد پرداختن به آنها و تشویق مردم در این زمینه، راه عاقلانه ای جهت بهبود سلامت عمومی جامعه باشد (۳). با توجه به تأکید دین مبین اسلام به سلامتی انسان ها و منویات مقام معظم رهبری و سهل الوصول و ارزان بودن ورزش همگانی و اهمیت آن از نظر سلامت جسمی، روانی و اجتماعی، در اسناد راهبردی توسعه ورزش کشور، از آن به عنوان یکی از سیاست های اصولی نام برده شده است. بنابراین توجه به ورزش همگانی و برنامه ریزی برای توسعه و گسترش آن از ضروریات است. برنامه ریزی های راهبردی فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرآیند، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدید های بیرونی سازمان (تحلیل SWOT) شناسایی می شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می شود که با تکیه بر قوت ها و با بهره گیری از فرصت ها، ضعف ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد (۱).

یکی از عمده ترین چالش های دولت ها در هزاره سوم تبدیل شده است. به طوری که منافع کلان ورزش، موجب ترغیب سیاست گذاران به توسعه آن در جهت کسب سود بیشتر برای خود شده است (۱۶). بنابراین همه سازمان ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد

یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسایل بروز می‌کنند. بنابراین کسب توانایی رویارویی با موقعیت‌های خاص ایجاب می‌کند که جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها و دلیل اهمیت آنها مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه آشنایی با چگونگی اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و روش‌ها و فنون‌ها که می‌تواند در مؤثر واقع شدن آن تصمیم‌ها نقش داشته باشد ضروری است. دقت در این ملاحظات نشان می‌دهد که در هر سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد و آن همان مدیریت استراتژیک است. برای تعیین مسیر خود و تحقق هدف‌ها، ایجاد فضای همراه با تعهد مشترک درباره برنامه‌ها و حرکت به سوی موفقیت لازم است (۴).

امروزه اهمیت ورزش و فعالیت بدنی بر هیچکس پوشیده نیست. بدون تردید ورزش در دنیای معاصر به یک پدیده جهانی تبدیل شده است. در حقیقت امروزه انگیزه‌ی مردم دنیا از شرکت در فعالیت ورزشی رسیدن به درجات بالا و دست‌یابی به شعار المپیک (سریع تر، بالاتر و قوی تر) نیست، بلکه کسب سلامتی، تندرستی، نشاط، روابط اجتماعی و دوری جستن از بیماری‌ها، علل مهم شرکت در ورزش شده است. همچنین مسابقه و برد و باخت، کم‌ترین نقش را در تمایل آنان به ورزش ایفا می‌کند. تحقیقات انجام شده در مورد اثر فعالیت‌های ورزشی بر سلامتی جسمی و روانی، طول عمر، شادابی، گسترش روابط اجتماعی، غنی‌سازی اوقات فراغت باعث شده تا مشارکت مردم در ورزش‌ها و به ویژه شرکت آن‌ها در انواع ورزش‌های همگانی در جهان افزایش یابد و به همین دلیل است که امروز اغلب کشورهای پیشرفته‌ی جهان در برنامه ریزی‌ها و سازماندهی ورزش همگانی کشور خود با دیگر کشورها رقابت می‌کنند و مرتباً در حال ارزیابی برنامه‌های خلاق برای رشد این ورزش هستند. بدیهی است هر کشوری از این موج فزاینده عقب بیافتد، به هیچ وجه نمی‌تواند خلاء ایجاد شده را پر نماید و نهایتاً تفاوت‌ها در بهره‌وری از تأثیرات ورزش و فعالیت‌های حرکتی روشن و واضح خواهند بود.

با توجه به این که استان آذربایجان شرقی فاقد یک برنامه استراتژیک برای توسعه ورزش همگانی به ویژه ورزش محلات که زیر بنای ورزش همگانی است، می باشد، برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه ورزش محلات این استان اهمیت زیادی دارد، چرا که با توسعه ورزش محلات این استان شاهد توسعه ورزش همگانی و به طبع آن بهبود و کیفیت زندگی بهتر آحاد مردم و متعاقب آن پیشرفت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در این استان خواهیم بود. در تحقیق حاضر محقق بر آن است تا مهم ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش محلات استان آذربایجان شرقی را شناسایی کرده و با توجه به تحلیل این موارد راهبردهای مطلوب توسعه ورزش محلات این استان را تدوین نماید. ورزش همگانی به خاطر عدم نیاز به اسباب و لوازم پرهزینه و آسان بودن اجرای انفرادی آن مورد توجه اکثریت مردم می باشد. برنامه های ورزشی همگانی می‌توانند با هزینه‌های کم اجرا شوند و به نظر می رسد پرداختن به آنها و تشویق مردم در این زمینه، راه عاقلانه‌ای جهت بهبود سلامت عمومی جامعه باشد (۳).

استراتژی عبارت است از ابزاری که سازمان یا شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد (۲). از نظر چندلر<sup>۱</sup> استراتژی به معنای تعیین هدف های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف است (۴). استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد معین می‌کند (۱۵). استراتژی عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی و سازمان تضمین می شود (۴). لوپز<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴ توسعه ورزش را نه فقط منحصر به یک رشته ورزشی نمی‌داند بلکه آن را ارتقای افراد در درون ورزش و بهبود توسعه و ارتقا برای خدمت رسانی بهتر به تمام شهروندان می داند. توسعه ورزش همگانی به عنوان استراتژی اصلی، وظیفه دولت در جهت ارتقای سلامت جسمانی، روانی و ایجاد نشاط و شادابی اجتماعی می باشد. (۸).

1- Chndler

1- Lopez

تأکید بر تدوین و طراحی استراتژی‌های توسعه ورزش بانوان دارند (۳). با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای ورزش قهرمانی بانوان استان آذربایجان شرقی جایگاه راهبردی ورزشی همگانی استان آذربایجان شرقی در منطقه WO قرارداد (۵). توسعه ورزش همگانی در ادارات دولتی و ارائه امکانات ورزشی در استراتژی ST شامل ارائه مواد اولیه ورزشی که به راحتی در دسترس ورزشکار و با قیمت مقرون به صرفه می باشد، استراتژی WO شامل افزایش از منابع و بودجه برای بهبود برنامه های عمومی ورزش، استراتژی WT شامل استفاده از امکانات ورزشی مدرن و دخالت مقامات ارشد در حمایت از ورزش های عمومی می باشد (۷). مهمترین راهبردهای توسعه ورزش همگانی، ارتقای ورزش همگانی، و تحرک در استان، توسعه کمی و کیفی دسترسی به فضا و امکانات ورزش همگانی، تشویق و ترغیب مردم به شرکت در ورزش همگانی می باشد (۶). کابوس معتقد است که استفاده آگاهانه از ورزش، بازی و فعالیت بدنی می تواند به عنوان یک ابزار مناسب، عملی و مؤثر در توسعه ورزش و صلح عمل نماید (۱۱). پنج زیر سیستم های مختلف ورزشی در توسعه ورزش نخبگان به ترتیب عبارت از : سازمان، بودجه، امکانات و تجهیزات، سیاست ها و ساختار عمومی بودند. (۱۷).

## روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت مطالعه میدانی با بررسی وضعیت موجود در حیطه مطالعات استراتژیک انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی استان، مدیران ادارات ورزش و جوانان و معاونین مدیرکل ورزش و جوانان استان است، در این تحقیق به علت اینکه تعداد افراد جامعه محدود می باشد بنابراین نمونه برابر با جامعه بوده و تمامی افراد جامعه مورد نظر را در بر می گیرد و نمونه کل شمار می باشد. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق ۶۲

نفر بودند لذا تعداد نمونه نیز ۶۲ نفر می باشند. به منظور تحلیل کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق تر به اطلاعات در مورد تأیید چارچوب، با توجه به تحقیقات و مطالعات کتابخانه ای و اینترنتی پرسشنامه ای در چهار بخش برای بررسی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با استفاده از طیف لیکرت طراحی شد. به منظور تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه از ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی شد که برای تعیین اعتبار (روایی محتوایی) به هر یک از استادان فوق یک نسخه از پرسشنامه تحقیق تقدیم گردید و از آنها درخواست شد که در موارد زیر نظرات و پیشنهادات خود را ارائه دهند.

به منظور اندازه گیری قابلیت پایایی پرسشنامه، تعداد ۲۰ نسخه از پرسشنامه بین نمونه های مشابه نمونه های تحقیق توزیع و از آنان درخواست شد تا با صرف وقت کافی به سؤال های پرسشنامه پاسخ دهند. پس از انجام محاسبات آماری و با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS-21 ضریب پایایی پرسشنامه محاسبه شد که ضریب پایایی قابل قبولی ۰,۸۶ گزارش گردید برای توصیف آماری در سطوح مختلف ورزش در محلات استان آذربایجان شرقی از آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار، واریانس، چولگی، کشیدگی، مینیمم، ماکزیمم، فراوانی و درصد در قالب جداول و نمودار استفاده شده است. در این تحقیق برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و برای اولویت بندی و رتبه بندی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید ورزش محلات از آزمون فریدمن و نیز برای مشخص نمودن میزان تفاوت ها از آزمون مجذور خی و تی تست استفاده شده است. تمامی تجزیه و تحلیل های آماری با استفاده از نرم افزار SPSS-21 و در سطح معنی داری  $P < 0/05$  انجام شد.

### نتایج و یافته های تحقیق

تحقیق حاضر از طریق پرسشنامه هایی که در اختیار شرکت کنندگان قرار داده شده بود به دو صورت توصیفی و استنباطی براساس اهداف اختصاصی در قالب جداول و نمودار و

توضیحات مربوطه مورد تجزیه قرار گرفتند بطوری که تحلیل‌ها در دو قسمت آمار توصیفی و آمار استنباطی ارایه شده است. در قسمت آمار توصیفی، توصیفی کلی از متغیرهای تحقیق انجام گرفته و در قسمت آمار استنباطی، ابتدا توزیع نمرات متغیرها بررسی شده و پس از آن به آزمون فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود.

جدول ۱. توزیع فراوانی جنسیت

| جنسیت | فراوانی | درصد | درصد معتبر |
|-------|---------|------|------------|
| مرد   | ۵۱      | ۸۲/۳ | ۸۲/۳       |
| زن    | ۱۱      | ۱۷/۷ | ۱۷/۷       |
| کل    | ۶۲      | ۱۰۰  | ۱۰۰        |

جدول فوق نشان می‌دهد که از کل نمونه مورد بررسی، بیشترین فراوانی مختص مردان با ۸۲/۳ درصد و کمترین فراوانی مختص زنان با ۱۷/۷ درصد می‌باشد

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی میزان وضع موجود ورزش ملات

| مقدار آزمون = ۳                              |                  |               |        |                 |         |       | متغیر              |
|--|------------------|---------------|--------|-----------------|---------|-------|--------------------|
| میانگین<br>اختلاف<br>متغیر با<br>مقدار آزمون | سطح<br>معنی‌داری | درجه<br>آزادی | t      | انحراف<br>معیار | میانگین | تعداد |                    |
| ۰/۱۳   | ۰/۲۷۲            | ۶۱            | ۱/۱۰   | ۰/۹۷            | ۳/۱۳    | ۶۲    | نقاط ضعف وضع موجود |
| -۰/۶۳  | ۰/۰۰۰            | ۶۱            | -۱۰/۹۴ | ۰/۴۵            | ۲/۳۶    | ۶۲    | نقاط قوت وضع موجود |
| ۰/۸۷   | ۰/۰۰۰            | ۶۱            | ۱۴/۴۰  | ۰/۴۷            | ۳/۸۷    | ۶۲    | تهدیدهای وضع موجود |
| -۰/۳۴  | ۰/۰۰۰            | ۶۱            | -۳/۹۰  | ۰/۶۹            | ۲/۶۵    | ۶۲    | فرصت‌های وضع موجود |

میانگین متغیر تهدیدها در وضع موجود برابر ۳/۸۷ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۱ است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می‌شود. از طرفی چون میانگین بزرگتر از ۳ است نتیجه گرفته می‌شود که میزان تهدیدها در وضع

موجود بطور معنی داری بیشتر از حد متوسط می باشد. میانگین متغیر فرصت ها در وضع موجود برابر ۲/۶۵ و سطح معنی داری آزمون ۰/۰۰۱ است. با توجه به اینکه سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است فرض صفر رد می شود.

### جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل در وضع موجود

| متغیر              | تعداد | میانگین رتبه | مقدار خی دو | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|--------------------|-------|--------------|-------------|------------|---------------|
| نقاط ضعف وضع موجود | ۶۲    | ۳/۱۳         | ۸۹/۸۴       | ۳          | ۰/۰۰۱         |
| نقاط قوت وضع موجود | ۶۲    | ۲/۳۶         |             |            |               |
| تهدیدها وضع موجود  | ۶۲    | ۳/۸۷         |             |            |               |
| فرصت ها وضع موجود  | ۶۲    | ۲/۶۵         |             |            |               |

مقدار خی دو برابر ۸۹/۸۴، درجه آزادی برابر ۳ و سطح معنی داری ۰/۰۰۱ است. چون سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ است نتیجه می گیریم که بین میانگین رتبه های عوامل اختلاف معنی داری وجود دارد.

### جدول ۴: نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی اهم نقاط ضعف در وضع موجود

| متغیر   | N  | میانگین رتبه | میانگین رتبه | X <sup>2</sup> | Df | sig  |
|---|----|--------------|--------------|----------------|----|------|
| اختصاص زمان بیشتر به کارهای غیر ضروری                   | ۶۲ | ۳/۵۸         | ۱۳/۹۸        | ۴۴/۴۹          | ۲۱ | /۰۰۲ |
| عدم روشن بودن اولویت ها                                 | ۶۲ | ۳/۳۴         | ۱۲/۸۶        |                |    |      |
| عدم به روز بودن امکانات و زیر ساخت های ورزش محلات استان | ۶۲ | ۳/۳۱         | ۱۲/۵۶        |                |    |      |
| عدم توجه به ورزش روستائیان و محلات محروم شهرهای استان   | ۶۲ | ۳/۲۶         | ۱۲/۴۶        |                |    |      |
| عدم توجه هیات های متعدد به ورزش همگانی در محلات استان   | ۶۲ | ۳/۲۳         | ۱۲/۴۶        |                |    |      |
| عدم توجه به ورزش معلولان در محلات استان                 | ۶۲ | ۳/۱۹         | ۱۲/۳۴        |                |    |      |



مقدار  $\chi^2$  دو برابر  $44/49$ ، درجه آزادی برابر ۲۱ و سطح معنی‌داری  $0/02$  است. چون سطح معنی‌داری کوچکتر از  $0/05$  است نتیجه می‌گیریم که بین میانگین رتبه‌های نقاط ضعف در وضع موجود اختلاف معنی‌داری وجود دارد. با این وجود نیز می‌توان مؤلفه‌ها را بر حسب اهمیت بیان کرد. نقاط ضعف در وضع مطلوب به ترتیب از زیاد به کم بصورت به صورت بالا بیان گردیده است.

جدول ۵: نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی اهم نقاط قوت در وضع موجود

| Sig  | df | X <sup>2</sup> | میانگین رتبه | میانگین | N  | متغیر   |
|------|----|----------------|--------------|---------|----|---|
| /000 | ۱۵ | ۶۵/۴۲          | ۱۰/۲۷        | ۲/۸۱    | ۶۲ | ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها و فضاهای سبز                  |
|      |    |                | ۹/۸۳         | ۲/۷۱    | ۶۲ | حضور جامعه جوان و نوجوان استان در ورزش محلات                              |
|      |    |                | ۹/۵۳         | ۲/۶۹    | ۶۲ | برنامه ریزی برای فعالیت ورزشی در مساجد در اوقات فراغت و تابستان           |
|      |    |                | ۹/۳۳         | ۲/۶۱    | ۶۲ | اختصاص ورزش صبح گاهی به عنوان یکی از برنامه‌های صدا و سیما                |
|      |    |                | ۹/۳۲         | ۲/۶۳    | ۶۲ | فعالیت هیات‌های ورزش همگانی و قهرمانی در محلات استان در مناسبت‌های فرخنده |
|      |    |                | ۹/۱۶         | ۲/۵۵    | ۶۲ | برگزاری برخی مسابقات همگانی در مناسبت‌های فرخنده در محلات استان           |

مقدار  $\chi^2$  دو برابر  $65/42$ ، درجه آزادی برابر ۱۵ و سطح معنی‌داری  $0/001$  است. چون سطح معنی‌داری کمتر از  $0/05$  است نتیجه می‌گیریم که بین میانگین رتبه‌های نقاط قوت در وضع موجود اختلاف معنی‌داری وجود دارد. نقاط قوت در وضع موجود به ترتیب از زیاد به کم در جدول بالا بیان گردید.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی اهم تهدیدها در وضع موجود

| sig  | Df | X <sup>2</sup> | میانگین رتبه | میانگین | N  | متغیر   |
|------|----|----------------|--------------|---------|----|---|
| /۰۰۰ | ۱۳ | ۶۵/۸۵          | ۹/۲۰         | ۴/۲۳    | ۶۲ | مشکلات اقتصادی مردم استان                         |
|      |    |                | ۸/۶۲         | ۴/۱۳    | ۶۲ | عدم امکان فعالیت برای زنان در محیط های عمومی      |
|      |    |                | ۸/۶۰         | ۴/۰۸    | ۶۲ | کاهش اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی |
|      |    |                | ۸/۵۵         | ۴/۱۳    | ۶۲ | قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان         |
|      |    |                | ۸/۳۲         | ۴/۰۳    | ۶۲ | نرخ بیکاری در استان                               |
|      |    |                | ۸/۰۵         | ۳/۹۸    | ۶۲ | فقر حرکتی و گرایش مردم به زندگی مرفه              |

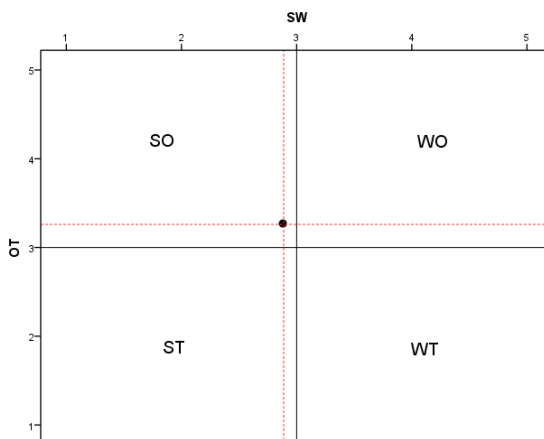
مقدار  $\chi^2$  دو برابر  $۶۵/۸۵$ ، درجه آزادی برابر  $۱۳$  و سطح معنی‌داری  $۰/۰۰۱$  است. چون سطح معنی‌داری کمتر از  $۰/۰۵$  است نتیجه می‌گیریم که بین میانگین رتبه‌های تهدیدها در وضع موجود اختلاف معنی‌داری وجود دارد. تهدیدها در وضع موجود به ترتیب از زیاد به کم در جدول فوق آورده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی اهم فرصت‌ها در وضع موجود

| sig  | Df | X <sup>2</sup> | میانگین رتبه | میانگین | N  | متغیر   |
|------|----|----------------|--------------|---------|----|---|
| /۰۰۰ | ۱۴ | ۹۹/۲۵          | ۱۰/۴۷        | ۳/۲۴    | ۶۲ | مرگ و میر زودرس بر اثر عدم پرداختن به ورزش                            |
|      |    |                | ۱۰/۰۰        | ۳/۰۳    | ۶۲ | تاکید متخصصین تربیت بدنی به اهمیت ورزش در توسعه سلامتی و پیشرفت جامعه |
|      |    |                | ۹/۲۱         | ۲/۹۵    | ۶۲ | تاکید پزشکان به نقش ورزش در سلامتی جامعه                              |
|      |    |                | ۹/۱۱         | ۲/۹۸    | ۶۲ | تاکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش                              |
|      |    |                | ۸/۲۲         | ۲/۶۵    | ۶۲ | وجود رسانه های جمعی و اینترنت برای اطلاع رسانی                        |
|      |    |                | ۸/۱۶         | ۲/۶۸    | ۶۲ | وجود فضاهای طبیعی مناسب در استان                                      |

مقدار  $\chi^2$  دو برابر  $۹۹/۲۵$ ، درجه آزادی برابر  $۱۴$  و سطح معنی‌داری  $۰/۰۰۱$  است. چون سطح معنی‌داری کمتر از  $۰/۰۵$  است نتیجه می‌گیریم که بین میانگین رتبه‌های فرصت‌ها

در وضع موجود اختلاف معنی‌داری وجود دارد. فرصت‌ها در وضع موجود به ترتیب از زیاد به کم در جدول فوق آورده شده است.



شکل ۱. ماتریس استراتژیک عوامل توسعه ورزش محلات استان آذربایجان شرقی

یافته‌ها در شکل فوق نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در ماتریس SWOT توسعه ورزش محلات استان آذربایجان شرقی در موقعیت SO قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده مشخص کرد که میزان نقاط ضعف ورزش محلات در هر دو وضع موجود و مطلوب در حد متوسط می‌باشد. این یافته با نتایج تحقیقات جاویدان (۱۳۹۴) و شاهی (۱۳۹۴) و صفانیا (۱۳۹۳) همسو می‌باشد. این امر نشانگر آن است که نقاط ضعف ورزش محلات با توجه به ویژگی‌های اجتماعی استان آذربایجان شرقی از یک وضعیت قابل قبول و بهینه‌ای برخوردار می‌باشد. و درون دستگاه از کارآیی لازم در راستای توسعه ورزش محلات بهره می‌برد. اگر چه تلاش برای کاهش نقاط ضعف می‌تواند وضعیت موجود را از آنچه که هست بهتر نماید لیکن در برنامه ریزی راهبردی به مراتب می‌بایست نقطه تمرکز به سایر نقاط بیشتر از نقاط ضعف معطوف گردد.

یافته‌ها نشان داد که میزان نقاط قوت در وضع موجود بطور معنی‌داری پایین‌تر از حد متوسط بوده و در وضع مطلوب می‌بایست بطور معنی‌داری بیشتر از حد متوسط باشد. این یافته با نتایج تحقیقات جاویدان (۱۳۹۴)، شاهی (۱۳۹۴)، صفانیا (۱۳۹۳) و کیم (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. این امر نشان از فاصله بسیار زیاد نقاط قوت در دو وضعیت موجود و مطلوب را نشان می‌دهد که توجه بیشتر درون‌سازمانی بر افزایش نقاط قوت را می‌طلبد. زیرا مشخص می‌نماید که سازمان در راستای توسعه ورزش محلات اثر بخشی لازم را دارا نمی‌باشد.

برنامه ریزان و مدیران در برنامه‌های استراتژیک توسعه ورزش محلات توجه زیادی باید به افزایش نقاط قوت نمایند. دو یافته فوق نشان از آن دارند که سیستم از درون در راستای توسعه ورزش محلات بیمار نبوده اما قدرت و قوت کافی را نیز در این راستا ندارد. شبیه انسانی می‌ماند که بیمار نبوده لیکن تاب‌فعالیت و تلاش و کوشش را نیز دارا نمی‌باشد. در راستای عوامل بیرونی نتایج نشان داد که میزان تهدیدها که بر دستگاه وارد می‌شود در وضع موجود بطور معنی‌داری بیشتر از حد متوسط می‌باشد که می‌بایست در وضع مطلوب بطور معنی‌داری پایین‌تر از حد متوسط باشد. این دو یافته هم نشان داد فاصله زیادی بین وضع موجود با وضع مطلوب در رابطه با تهدیدها در توسعه ورزش محلات استان آذربایجان شرقی وجود دارد و مسئولین امر باید سازمان را مهیا به واکنش متقابل و تبدیل تهدید به فرصت نمایند. طبیعتاً سازمان باید از استحکام لازم برخوردار بوده زیرا مدیران به مراتب با شرایط سختی روبرو هستند. در راستای عوامل بیرونی، یافته‌ها مشخص کرد که میزان فرصتها در وضع موجود بطور معنی‌داری پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد که در وضع مطلوب می‌بایست بطور معنی‌داری بالاتر از حد متوسط باشد. این امر نیز گویای فاصله زیاد بین وضع موجود با مطلوب در زمینه فرصت‌های موجود در توسعه ورزش محلات استان آذربایجان شرقی می‌باشد.

یافته‌ها نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در ماتریس SWOT ورزش محلات در موقعیت SO قرار دارد. این یافته با یافته جاویدان (۱۳۹۴)، شاهی (۱۳۹۴) و غفرانی (۱۳۸۷) همخوانی ندارد. دلیل عدم همخوانی دو یافته به جامعه آماری آنها برمی‌گردد. 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. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST و WT استفاده می‌کنند تا بدان‌جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد، می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می‌شود، می‌کوشد خود را از دست آنها رها سازد و وضعیت را به گونه‌ای در آورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف نماید.

هدف از استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها، بهره‌برداری نماید. یکی از راه‌های امکان‌پذیر برای اجرای استراتژی WO این است که از سازمانی که دارای چنین توان یا شایستگی است، تعامل نموده تا خود نیز به این نوع فن‌آوری برسد. راه دیگر برای اجرای استراتژی WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود تا در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش‌های لازم را بدهد.

سازمانها در اجرای استراتژی‌های 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. لازم به ذکر است که این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با

تهدیداتی رو به رو خواهد شد. همچنان که در تدوین استراتژی‌ها و پیشنهادات بر خاسته از تحقیق بر روی نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف بیشتر تأکید شده است. در مورد تهدیدها با توجه به این که اداره کل خود کنترل زیادی بر آنها ندارد، باید از دستگاه‌ها و ارگانهای دیگر کمک گرفت تا بتوان تهدیدهای موجود را کاهش داد. از جمله تحقیقاتی که در زمینه ورزش همگانی و برنامه‌ریزی استراتژیک در داخل کشور انجام شده است، می‌توان به تحقیقات غفرانی (۱۳۸۷)، خسروی زاده (۱۳۸۷)، نصیرزاده (۱۳۸۷) و سیف‌پناهی (۱۳۸۸) برقی مقدم (۱۳۹۱) اشاره کرد. شیوه‌ی بکار گرفته شده در همه این تحقیقات مشابه با تحقیق حاضر می‌باشد. مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه با توجه به ماهیت تحقیق از نظر محقق غیرمنطقی می‌باشد، چرا که همسو بودن یا نبودن نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه با توجه به موردی بودن و خاص بودن این تحقیق که در مورد استان آذربایجان شرقی با شرایط و ویژگی‌ها و جامعه خاص خود می‌باشد از نظر تحقیقی و علمی تغییری در ماهیت و کیفیت تحقیق نخواهد گذاشت.

## منابع

۱. الوانی، م. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی. چاپ سی و دوم، تهران: نشر نی.
۲. پاپ زن، ع. آگهی، ح. شاهمرادی، م. (۱۳۹۴). " توسعه ورزش روستایی با محوریت ورزش‌های بومی و محلی" مجله مدیریت و توسعه ورزش، ص ص: ۲۹ - ۱۵.
۳. تندنویس، ف. قاسمی، و. (۱۳۸۶). مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران رشته ورزشی ژیمناستیک، در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور. تهران: کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
۴. جاسبی، ع. (۱۳۸۷). اصول و مبانی مدیریت. چاپ هفدهم، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. جاویدان، ل. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش بانوان استان آذربایجان شرقی. پایان نامه کارشناسی ارشد، تبریز؛ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۶. شاهی، الف. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در استان اردبیل. پایان نامه کارشناسی ارشد، تبریز؛ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
۷. صفارنیا، ع. م. (۱۳۹۳)، طراحی راهبرد توسعه ورزش همگانی استان مازندران، مجله تازه‌های علوم کاربردی ورزش، دوره دوم، شماره اول، ص ص ۱۰۰ - ۸۷.
۸. کاظمی، س. کرمی، م. (۱۳۹۵). بررسی توسعه ورزش‌های تفریحی و همگانی در پارک‌های شهر تهران. نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت ورزشی

[http://www.civilica.com/Paper-ICMSPORT01-ICMSPORT01\\_015.html](http://www.civilica.com/Paper-ICMSPORT01-ICMSPORT01_015.html).

9. Alves, S. (2008). Preferences of older for environmental attributes of local parks. Facilities, American Journal of Preventive of parks, 26(11/12), 433-453.

10. Bolsover District Council, "Sports Development Strategy 2006–2009", [www.bolsover.gov.uk](http://www.bolsover.gov.uk) (2006).

11. Cabos, m. (2012). Strengthening Sport for Development and Peace, National Policies and Strategies.

12. Dacosta, LP. Ana, M. (2002). Sport for all. Meyer and Meyer sport (UK) ltd.

13. Fred, R. (2009). The strategic management, the office of cultural researches.

---

14. Goslin, A., Alan, RB. (2002). Sport and leisure sciences. University of Pretoria, South Africa.

15. Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19, 223-253.

16. Holzweher, F. (2002). Sport for all as a social change and fitness development. Institute.

17. Kim, N. (2015). Elite Sport Development Strategy through Systems View and Sport Development Model.

18. Kim, N.S. (2009). Conceptual framework, theories, and strategies for sport development. *ICHPER SD Asia Journal of Research*, 1(1), 51-58.