

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۹۲  
دوره ۵، شماره ۴ - ص ص : ۱۹۸ - ۱۷۹  
تاریخ دریافت : ۹۱ / ۰۶ / ۲۱  
تاریخ تصویب : ۹۱ / ۱۰ / ۰۶

## تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی

۱. امین رشید لمیر<sup>۱</sup> - ۲. امین دهقان قهفرخی - ۳. امیر رشید لمیر  
۱. دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، ۳. استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

برای موفقیت در عرصه ورزش، استان‌ها باید برنامه‌های خود را در راستای برنامه‌های ملی و کلان ورزشی تنظیم کنند. استان خراسان رضوی، به‌عنوان یکی از استان‌هایی که همیشه سهم به‌سزایی در ورزش کشور داشته، برنامه مدون در حوزه ورزش نداشته و فعالیت‌های مربوط به‌طور سلیقه‌ای و تصادفی دنبال می‌شوند. بنابراین، این پژوهش به‌دنبال تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی است. جامعه آماری پژوهش، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران عالی ورزش خراسان رضوی بودند (در مجموع ۲۲۰ نفر). روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری بود و در نهایت ۲۰۲ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. ترکیبی از روش‌های کیفی (پرسشنامه باز و مصاحبه) و روش‌های کمی (ضریب‌دهی و رتبه‌دهی) برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه باز بود که در آن از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای این اداره کل را در بخش ورزش فهرست کنند. سپس کمیته علمی پژوهش با تعیین ضریب اهمیت و رتبه هریک از این عوامل و مشخص کردن موقعیت راهبردی سازمان و تطبیق عوامل داخلی و خارجی، دوازده راهبرد را استخراج و راهبردها را به برنامه‌های عملیاتی خرد کردند. ضمن اینکه چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کیفی آن مشخص شدند. اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در منطقه راهبردی SO قرار داشت. بنابراین راهبردها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها باشند که این مهم مورد توجه قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تکنیک سوات، راهبرد، استراتژی، برنامه عملیاتی، ورزش و تربیت بدنی

## مقدمه

سالانه بخش چشمگیری از منابع مادی و معنوی در امر ورزش صرف می‌شود اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست. بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منقّی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند (۱۰).

بخش دیگری از این واقعیت تلخ به نسخه‌هایی بازمی‌گردد که شبه طبیب‌ها، بدون تخصص و آگاهی از بیماری‌های مزمن ورزش کشور، تجویز می‌کنند و متأسفانه نه تنها شفا حاصل نمی‌شود، بلکه درمان را پیچیده‌تر و سخت‌تر می‌سازد. این در حالی است که امر توسعه ورزش در بسیاری از کشورها با نگاهی علمی در حال تحقق است و قله‌های بلند یکی پس از دیگری فتح می‌شوند. ایران نیز دریای استعداد انسانی است و از این حیث زمینه مناسبی وجود دارد، ولی ظاهراً ریشه مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جست‌وجو کرد که خود این مسئله نیز احتمالاً ریشه عمیق‌تری در عدم شناخت و ناآگاهی نسبت به مشکلات واقعی و اصلی دارد. با این وضع بدیهی است که نباید توقع توسعه مناسب ورزش را داشت (۱۰).

تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه‌شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (۱۱).

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده. سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به‌طوری‌که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای

محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به‌دست آید (۱۱).

سازمان‌های ورزش کشور نیز به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش پی برده‌اند و محدود تحقیقاتی در این زمینه به ویژه در سطوح کلان انجام گرفته که به آنها اشاره می‌شود. قالیباف (۱۳۸۹) راه برون‌رفت از دایره توسعه‌نیافتگی را برنامه‌ای عمل کردن می‌داند و در تهیه سند راهبردی نظام ورزش کشور در برنامه پیشرفت و عدالت به راهبردهایی شامل افزایش اعتبارات مورد نیاز، همکاری‌های داوطلبانه مردم، بهبود نگرش عمومی به ورزش، تأمین موجبات ورزش همگانی، تفکر راهبری در ورزش، توسعه کارکردهای ورزش تربیتی، تبیین نقش تربیتی ورزش، توسعه علمی - نرم‌افزاری، نظام مدیریت استعداد، تنوع‌بخشی به منابع مورد نیاز، تعامل مؤثر با سازمان‌های بین‌المللی، تقویت استقلال کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، الگوی نظام‌مند مربیگری در ورزش، بازنگری در تشکیلات و ساختار ورزش، توسعه حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزش، بازی جوانمردانه و ورزش پاک، حمایت حقوقی و تقویت نظام باشگاهی اشاره می‌کند.

خسروی زاده (۱۳۸۷) در طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک، به راهبردهایی شامل کمک به توسعه بنیادی ورزش قهرمانی، ارتباط با ارکان حکومتی و تقویت استقلال کمیته، توسعه ورزش زنان، علمی ساختن ورزش، مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی و وضعیت رقبا، گسترش ورزش پاک، تقسیم کار ملی بین سازمان‌های ورزشی، اشاعه و گسترش فعالیت‌های کمیته در سراسر کشور، استفاده از حق پخش تلویزیونی، افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته، بهبود مدیریت منابع انسانی، اصلاح ساختار سازمانی و بهبود مستمر فرایندها دست یافت. گودرزی و هنری (۱۳۸۶) در طراحی نظام جامع ورزش کشور، عواملی مانند رعایت اصول علمی در اداره فدراسیون و هیأت‌ها، تهیه و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های کشتی، ایجاد ارتباطات مردمی، دولتی و رسانه‌ای، مسابقات در سطوح مختلف و گرایش به شایسته‌سالاری را مطرح کرده‌اند.

حمیدی و همکاران (۱۳۸۹) در تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی ایران، تأسیس یک نهاد ملی غیردولتی برای ورزش بین‌دانشگاهی، ایجاد تشکیلات استانی، تقویت روابط بین‌المللی و کسب کرسی، تقویت بخش روابط عمومی، تحول ساختاری، جذب نیروی انسانی متخصص، ارتقای ساختاری بخش ورزش در دانشگاه‌ها و تعامل با دانشکده‌های تربیت بدنی بدون تداخل وظایف را به‌عنوان راهبردهای ورزش دانشجویی شناسایی کرده است.

سیف‌پناهی (۱۳۹۰) در تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی کردستان، ایجاد نظام استعدادیابی، برگزاری لیگ‌های استانی، استفاده از نیروهای متخصص، افزایش مربیان و داوران، تأسیس مدارس ورزش، به‌کارگیری دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی، تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام، تعامل با شرکت‌ها برای حمایت از نیم‌های لیگ برتر، جلب حمایت‌های بخش‌های دولتی و خصوصی و طراحی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش را پیشنهاد کرده است.

باتوجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشورما نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در سطح کلان و کشوری در این راستا برداشته شده، اما لازمه موفقیت برنامه‌های کلان این است که این برنامه‌ها در سطح فدراسیون‌ها و ادارات ورزش استان‌ها خرد شوند. در واقع برای رسیدن به موفقیت در عرصه ورزش، استان‌ها نیز باید برنامه‌های خود را در راستای برنامه‌های کلان ورزشی، تنظیم کنند. در این راستا، استان خراسان رضوی به‌عنوان یکی از استان‌هایی که همیشه سهم به‌سزایی در ورزش کشور داشته و ورزشکاران، قهرمانان و پهلوانان نامی و زیادی را به جامعه ورزش کشور معرفی کرده است، باید زمینه استمرار و توسعه این موفقیت‌ها را بیش از پیش فراهم کند. کلید توسعه ورزش به گفته مدیر کل ورزش و جوانان این استان، برنامه‌محوری است. بنابراین، این پژوهش به‌دنبال تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی است.

## روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است و از ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیر، معاونان و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی (۱۰ نفر)، رؤسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها (۲۰ نفر)، رؤسا، دبیران و نایب رؤسای بانوان هیأت‌های ورزشی استان (۱۵۰ نفر)، استادان و خبرگان دانشگاهی مدیریت ورزشی استان (۱۰ نفر)، مربیان و ورزشکاران نخبه و تحصیل‌کرده استان (۲۰ نفر)، و مدیران بخش تربیت بدنی و ورزش سایر ارگان‌ها از جمله آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، نیروهای مسلح، شهرداری و آستان قدس رضوی (۱۰ نفر) تشکیل می‌دادند (در مجموع ۲۲۰ نفر).

روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری بود. بنابراین نمونه آماری با جامعه آماری برابر بود که در نهایت ۲۰۲ پرسشنامه که از نوع پرسشنامه باز بودند، به‌درستی برگشت داده شد. ابتدا طی شش جلسه مجزا، یک کلاس توجیهی برای آموزش و آشنایی پاسخ‌دهندگان با مفاهیم و جزئیات برنامه‌ریزی راهبردی از قبیل چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، ارزش‌های محوری، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی برگزار شد و در یک پرسشنامه باز از آنها خواسته شد که چشم‌انداز، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، اهداف، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی را در بخش ورزش فهرست کنند. فرایند تحلیل داده‌ها به این صورت بود که ابتدا پرسشنامه‌ها بازبینی و نظرها کدگذاری شدند و نظرهایی که بیش از سه بار تکرار شده بودند، در گروه‌های مفهومی یکسان دسته‌بندی شدند. بنابراین چشم‌انداز، مأموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شدند و به تأیید کمیته راهبری پژوهش (متشکل از گروه محققان، مدیر و معاونان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی و استادان دانشگاهی متخصص و مجرب در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش) رسید. سپس کمیته راهبری پژوهش، ضریب اهمیت و رتبه هریک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را مشخص کردند و با مشخص شدن موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان و تطبیق عوامل داخلی و خارجی، دوازده راهبرد را استخراج و راهبردها را به برنامه‌های عملیاتی خرد کردند

## نتایج و یافته‌های تحقیق

کمیته راهبری پروژه با بهره‌گیری از سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، مبانی نظری، تحلیل وضع موجود، مطالعات تجربیات ورزش استان‌های نمونه و مشارکت و همفکری دست‌اندرکاران ورزش استان خراسان رضوی، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، مأموریت و اهداف بلندمدت اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی را در بخش ورزش به شرح زیر تدوین کرد:

**چشم‌انداز:** خراسان رضوی استانی است با مردمی ورزشی، فعال، شاداب و سالم که جایگاه نخست در ورزش اخلاقی و فرهنگی، جایگاه سوم در ورزش همگانی و جایگاه پنجم در ورزش قهرمانی را دارد.

**مأموریت:** توسعه و تعمیم ورزش در اقشار مختلف جامعه به‌ویژه جوانان در ابعاد استان خراسان رضوی از طریق ترغیب و تشویق نسل جوان به ورزش، فراهم کردن امکانات و تسهیلات ورزشی با تأکید بر فرصت‌های برابر، استعدادیابی، پرورش و حمایت ورزشکاران و مربیان نخبه، داشتن مدیران و کارکنانی شایسته، متخصص و متعهد، میزبانی و شرکت در مسابقات مختلف و کسب افتخارات ملی و بین‌المللی در چارچوب ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی.

**ارزش‌های محوری:** ترویج زندگی سالم از طریق ورزش، رعایت ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی، حفظ کرامت انسان، وجود مدیریت تحول‌گرا، آموزش برای همه، وجود تفکر برنامه‌مداری، وجود نگرش سیستمی، اعتقاد به کار گروهی.

## اهداف کیفی

۱. تقویت جایگاه ورزش استان با توجه به فعالیت‌ها و توانمندی استان در سطح ملی و فراملی؛ ۲. تأمین و توسعه مسائل فرهنگی و تربیتی با رویکرد ترویج زندگی سالم از طریق ورزش؛ ۳. بهبود شاخص‌های کمی و کیفی ورزش در سطح استان؛ ۴. توزیع عادلانه تجهیزات و امکانات ورزشی و تأسیسات ورزشی با نگاه به مناطق محروم و روستاها؛ ۵. توسعه ورزش همگانی با رویکرد توسعه فرهنگ ورزش کردن و تأمین نشاط و سلامت جامعه؛ ۶. توسعه ورزش قهرمانی با رویکرد ارتقای جایگاه ورزش استان در کشور و عرصه‌های قاره‌ای و جهانی؛ ۷. توسعه آموزش، تحقیقات و پژوهش به‌منظور گسترش سطح مشارکت آنان در فعالیت‌های ورزشی و بهره‌گیری

از فرصت‌های برابر؛ ۸. توسعه و تقویت ورزش بانون به‌منظور گسترش سطح مشارکت آنان در فعالیت‌های ورزشی و بهره‌گیری از فرصت‌های برابر؛ ۹. تعمیم و گسترش ورزش استان از طریق توسعه و مشارکت با دستگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی؛ ۱۰. تأمین و افزایش زیرساخت‌های ورزشی و بالا بردن سرانه فضاهای ورزشی استان و رسیدن به استاندارد کشوری؛ ۱۱. حمایت و ارتقای جایگاه بخش خصوصی به‌منظور افزایش میزان حضور شهروندان در ورزش و کاهش تصدی‌گری دولت؛ ۱۲. مساعدت و تأمین منابع مالی به‌منظور افزایش توان و استطاعت باشگاه‌های ورزشی در بخش توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای؛ ۱۳. گسترش و تعامل بیشتر با دستگاه‌ها و نهادهایی چون دانشگاه‌ها، آموزش و پرورش، شهرداری‌ها، نیروهای مسلح، صدا و سیما و ... با برگزاری کارگروه‌های تخصصی و عقد تفاهم‌نامه‌های ورزشی و اجرای فعالیت‌های مشترک.

جدول ۱ - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	* ضریب رتبه
S <sub>1</sub> : وجود استعدادهای ورزشی فراوان در استان	۰/۰۵	۴	۰/۲
S <sub>2</sub> : وجود تعاملات و ارتباطات مناسب با سازمان‌های مؤثر دولتی استان	۰/۰۵	۴	۰/۲
S <sub>3</sub> : حاکمیت نگرش برنامه محوری	۰/۰۵	۴	۰/۲
S <sub>4</sub> : تنوع ورزش‌های بومی و محلی استان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S <sub>5</sub> : فعال بودن کلیه هیأت‌های ورزشی استان و شهرستان‌ها	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S <sub>6</sub> : برگشت درآمد حاصل از اجاره اماکن ورزشی	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
S <sub>7</sub> : وجود اعتبار بند «ب» ماده ۱۱۷ در دستگاه‌ها	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
S <sub>8</sub> : وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب در بدنه اداره کل ورزش	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
S <sub>9</sub> : کسب موفقیت در برخی رشته‌های ورزشی در سال‌های اخیر	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S <sub>10</sub> : وجود نخبگان ورزشی فراوان در ورزش استان و دارا بودن الگوهای قهرمانی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S <sub>11</sub> : حضور باشگاه‌های استان در لیگ‌های برتر ورزشی در برخی رشته‌ها	۰/۰۵	۴	۰/۲
S <sub>12</sub> : پیشینه و سوابق میزبانی متعدد به ویژه در شهر مشهد	۰/۰۵	۴	۰/۲
S <sub>13</sub> : سرانه فضای ورزشی نسبتاً بالا در مقایسه با استان‌های دیگر	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
W <sub>1</sub> : وابستگی شدید مالی اداره به دولت و عدم استقلال مالی هیأت‌ها و باشگاه‌ها	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W <sub>2</sub> : ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W <sub>3</sub> : نداشتن برنامه راهبردی برای ورزش استان	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W <sub>4</sub> : انگیزه شغلی پایین در منابع انسانی ورزش استان	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
W <sub>5</sub> : فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W <sub>6</sub> : روزمرگی در مدیریت ورزش استان	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W <sub>7</sub> : ضعف نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵

گروه ۱

گروه ۲

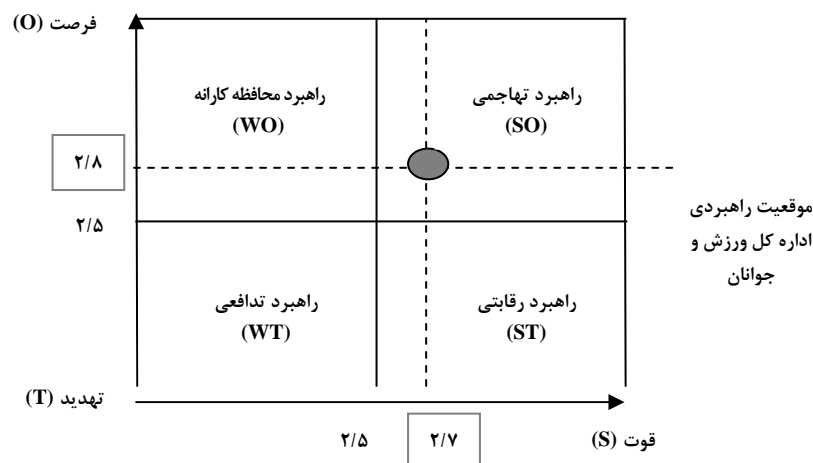
W <sub>8</sub> : فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعداد های ورزشی در استان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W <sub>11</sub> : جدایی ورزشکاران از ورزش به دلیل مسائلی مانند سربازی، دانشگاه و شغل	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W <sub>12</sub> : فقدان سیستم دقیق کنترل و ارزیابی در ورزش استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W <sub>13</sub> : فقدان سیستم مناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W <sub>14</sub> : فقدان نظام شایسته سالاری در ورزش استان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
جمع	Σ=۱		Σ=۲/۷

جدول ۲ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	* ضریب رتبه
O <sub>1</sub> : وجود برنامه رسمی درس تربیت بدنی در برنامه های درسی دانش آموزان و دانشجویان	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O <sub>2</sub> : برخورداری از مؤسسات و مراکز آموزش عالی در رشته تربیت بدنی در سطوح مختلف	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O <sub>3</sub> : کم هزینه بودن ورزش همگانی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
O <sub>4</sub> : توصیه به ورزش در فرهنگ ملی و تعلیم دینی	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
O <sub>5</sub> : وجود فرهنگ وقف در مردم استان و کمک های مالی مردم	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O <sub>6</sub> : وجود فضا و شرایط طبیعی مناسب و تنوع آب و هوایی برای ورزش در استان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
O <sub>7</sub> : رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
O <sub>8</sub> : ساختار جمعیتی جوان و وجود استعدادهای سرشار در کشور	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O <sub>9</sub> : وجود افراد داوطلب ورزشی به ویژه در زمینه مربیگری	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
O <sub>10</sub> : تعداد و علاقه رسانه های دیداری، شنیداری، نوشتاری و الکترونیکی به ورزش	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O <sub>11</sub> : وجود بارگاه ملکوتی امام هشتم در استان خراسان رضوی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O <sub>12</sub> : توجه و نگرش مساعد مسئولان استان به ورزش قهرمانی و حرفه ای	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
O <sub>13</sub> : وجود صنایع و کارخانه های متعدد و متنوع در استان	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O <sub>14</sub> : وجود تشکیلات ورزشی در بدنه سازمان های آموزش و پرورش، دانشگاه ها و شهرداری و ...	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
O <sub>15</sub> : تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در ورزش	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O <sub>16</sub> : علاقه و نگرش مثبت اکثریت مردم به ورزش	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
T <sub>1</sub> : سرمایه گذاری کلان رقبا و پیدایش رقبای جدید	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
T <sub>2</sub> : فقدان انسجام و همکاری بین سازمان ها و نهادهای ورزشی استان	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
T <sub>3</sub> : به مخاطره افتادن جنبه های اخلاقی و فرهنگی ورزش به دلیل تهاجمات فرهنگی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
T <sub>4</sub> : کم تحرکی و علاقه مندی کودکان و نوجوانان به بازی های رایانه ای	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
T <sub>5</sub> : گسترش آپارتمان نشینی و عدم رعایت استانداردهای فضای سبز و اماکن ورزشی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
T <sub>6</sub> : موانع فرهنگی و اجتماعی بانوان برای شرکت در ورزش	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
T <sub>7</sub> : افزایش تورم و فقر نسبی اقتصادی جامعه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
T <sub>8</sub> : قدرت جذب نخبگان ورزشی استان توسط استان های دیگر	۰/۰۲	۲	۰/۰۴



۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T <sub>9</sub> : نگرانی و بی اعتمادی بخش خصوصی به مشارکت در ورزش
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T <sub>10</sub> : ناکافی بودن تسهیلات بانکی برای سرمایه گذاری در ورزش
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T <sub>11</sub> : جو و فضای رسانه‌ای ورزش کشور و توجه بیش از اندازه رسانه‌ها به فوتبال
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T <sub>12</sub> : افزایش سرگرمی‌های ناسالم و غیرمفید در بین نوجوانان و جوانان
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T <sub>13</sub> : کمبود توجه و امکانات ورزش دانش‌آموزی
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T <sub>14</sub> : کمبود تعداد معلمان متخصص در مقطع ابتدایی
Σ=۲/۸		Σ=۱	جمع



شکل ۱ - موقعیت راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

باتوجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمره‌های حاصل از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در منطقه راهبردی قرار گرفته که این موقعیت بیانگر این مهم است که از نظر سازمانی قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی فرصت‌های اجتماعی دارد که می‌بایست در تدوین برنامه از آن بهره گرفت. باتوجه به این موقعیت راهبردها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش سهم بازار باشند و کمتر در جهت حفظ و نگهداری یا کاهش فعالیت‌ها باشند.

براساس تحلیل SWOT و نظرسنجی از خبرگان و کمیته راهبری، در مجموع ۱۲ راهبرد شامل ۶ راهبرد SO، ۳ راهبرد WO، ۲ راهبرد ST و یک راهبرد WT تدوین شد. راهبردهای استخراج‌شده طی یک جلسه در شورای راهبری مطرح شدند و با استفاده از ماتریس QSPM (ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی)، به‌طوری‌که

در جدول بعدی مشخص شده اولویت‌بندی شدند که به دلیل حجم بالا، جزئیات این ماتریس در قالب این مقاله نمی‌گنجد.

جدول ۳ - ماتریس مقایسه عوامل داخلی و خارجی و راهبردهای استخراج‌شده

عوامل داخلی	عوامل خارجی	W <sub>1</sub> - W <sub>2</sub> - W <sub>3</sub> - W <sub>4</sub> - W <sub>5</sub> - W <sub>6</sub> - W <sub>7</sub> - W <sub>8</sub> - W <sub>9</sub> - W <sub>10</sub> - W <sub>11</sub> - W <sub>12</sub> - W <sub>13</sub> - W <sub>14</sub>	S <sub>1</sub> - S <sub>2</sub> - S <sub>3</sub> - S <sub>4</sub> - S <sub>5</sub> - S <sub>6</sub> - S <sub>7</sub> - S <sub>8</sub> - S <sub>9</sub> - S <sub>10</sub> - S <sub>11</sub> - S <sub>12</sub> - S <sub>13</sub>
<p>راهبردهای SO:</p> <p>A: تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، هیأت‌های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان‌های تابع آن (O2,S3,S8)</p> <p>B: اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی، تمرکز بیشتر بر رشته‌های ورزشی موفق و نظام آمایش سرزمین در ورزش استان (O14,O8,S4,S11,S9)</p> <p>C: دانایی محور کردن و دانش بنیان کردن ورزش استان (S8,S3,O2,O7)</p> <p>D: میزبانی مسابقات و اردوهای ورزشی ملی و بین‌المللی و ساماندهی نظام مسابقات استانی و اعزام‌های کشوری (S12,S9,O11,O11,O9)</p> <p>E: ترویج و نهادینه کردن فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه و افزایش مشارکت ورزشی (S2,S6,S13,O1,O3,O4,O6,O7,O10,O16)</p> <p>F: توسعه و حمایت باشگاه‌های ورزشی به عنوان نیروی محرکه پیشرفت در ورزش (S1,S11,O13,O14,O15,O16)</p>	<p>راهبردهای WO:</p> <p>G: تنوع بخشیدن به منابع درآمدی ورزش استان و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای (W2,W1,W14,O10,O13,O14,O15,O16)</p> <p>H: توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های ورزشی استان به ویژه با همکاری تشکیلات ورزشی سایر سازمان‌ها و توسعه فرهنگ بهره‌برداری مشترک (W1,O5,O6,O12,O14,O15)</p> <p>I: راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم‌های اطلاعات در ورزش استان (O7,W12,W7)</p>	<p>راهبردهای ST:</p> <p>J: همکاری با و حمایت از ورزش مدارس و آموزشگاه‌ها (S2,S13,T13,T14)</p> <p>K: توجه ویژه به مقوله اخلاق و فرهنگ در ورزش و توسعه ورزش‌های بومی و محلی استان (T12,T6,T3,S10,S2)</p>	<p>راهبردهای WT:</p> <p>L: پیاده‌سازی نظام جامع شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی و حمایت به طور ویژه برای منابع انسانی کلیدی (ورزشکاران، مربیان، کارکنان و مدیران) ورزش استان (T5,T4,W14,W12,W8,W6,W4)</p>

جدول ۴ - راهبردها و برنامه‌های عملیاتی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

راهبرد	برنامه های عملیاتی متناظر
۱. توسعه کمی و کیفی زیر ساخت های ورزشی استان به ویژه با همکاری تشکیلات ورزشی سایر سازمان ه و توسعه فرهنگ بهره برداری مشترک از اماکن	<p>* ساخت اماکن ورزشی جدید مطابق کسری سرانه ورزشی هر شهرستان و با توجه به آمایش سرزمین</p> <p>* تکمیل و تجهیز اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز در دست احداث</p> <p>* ساخت و تکمیل اماکن ورزشی ویژه بانوان و فضاهای ورزشی تخصصی</p> <p>* جلب مشارکت های بخش خصوصی در توسعه فضاها و اماکن ورزشی</p> <p>* ارتباطات و بهره گیری از پتانسیل های آموزش و پرورش، شهرداری ها، دانشگاه ها، نیروهای مسلح، آستان قدس رضوی و ... در ساخت و توسعه اماکن ورزشی</p> <p>* جذب مشارکت های اجتماعی مردم در ساخت و تکمیل اماکن ورزشی به ویژه از طریق سازمان های مردم نهاد</p> <p>* استفاده از ظرفیت های وقف کنندگان و خیرین ورزشی ساز با تأکید بر روستاها و مناطق محروم</p> <p>* استفاده بهینه از کلیه اماکن ورزشی موجود در محلات و مناطق شهری و روستایی اعم از فضاهای ورزشی سرپوشیده، روباز، پارک ها و بوستان ها و فضاهای بلااستفاده</p> <p>* شناسایی زمان های بلااستفاده اماکن ورزی سایر سازمان های دولتی و بهره برداری مشترک</p> <p>* تأمین اعتبار مورد نیاز برای تملک زمین های با کاربری ورزشی</p> <p>* ساخت دهکده ورزشی استان و احداث سرای ورزشکاران در مرکز و شهرستان های مختلف استان</p> <p>* به کارگیری نظام ارزیابی و سطح بندی اماکن ورزشی</p>
۲. توسعه و حمایت باشگاه های ورزشی به عنوان نیروی محرکه پیشرفت در ورزش	<p>* تقویت مشارکت بخش خصوصی در باشگاه داری و واگذاری باشگاه های دولتی موجود به بخش خصوصی</p> <p>* حمایت از تشکیل باشگاه های ورزشی خصوصی به ویژه در رشته هایپایه یا در مناطق محروم</p> <p>* ایجاد نظام سطح بندی باشگاه های ورزشی و متناسب کردن تعرفه ها با توجه به سطح باشگاه ها</p> <p>* راه اندازی سیستم اطلاعات دقیق و شفاف سازی نظام مالی باشگاه ها</p> <p>* تأکید بیشتر بر برگزاری مسابقات ورزشی بین باشگاهی و لیگ های منظم به جای مسابقات محلی و استانی</p> <p>* واگذاری زمین های با کاربری ورزشی به بخش خصوصی از طریق وزارت مسکن و شهرسازی</p> <p>* محدود کردن حمایت های دولتی از باشگاه ها به پشتیبانی قانونی، اداری و کمک های اعتباری موردی</p> <p>* تسهیل سازی جهت اخذ مجوز، وام و زمین برای باشگاه های ورزشی</p> <p>* ترغیب باشگاه های حرفه ای حاضر به افزایش و توسعه رشته های ورزشی</p> <p>* تشکیل تیم های ورزشی قوی و ترغیب مؤسسات و کارخانه های غیردولتی جهت خرید امتیاز لیگ های برتر</p>
۳. ترویج و نهادینه کردن فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه و افزایش مشارکت ورزشی مردم به ویژه جوانان	<p>* پوشش اقشار مختلف جامعه برای پرداختن به ورزش مورد علاقه شان از طریق گسترش فعالیت ها و امکانات هیأت های ورزشی</p> <p>* افزایش ظرفیت استفاده از امکانات و منابع موجود با تأکید بردسترسی آسان</p> <p>* عقد تفاهم نامه و همکاری با رسانه های جمعی به ویژه صدا و سیما برای ارتقای آگاهی جامعه از ورزش</p> <p>* اعلام فراخوان های گسترده برای شرکت عمومی در فعالیت های رشته های مختلف با مشخص کردن مکان و زمان</p> <p>* الزام شرکت ها و سازمان ها به در نظر گرفتن مکان و زمان مناسب به منظور انجام ورزش مستمر کارکنان</p> <p>* فعال شدن شهرداری ها در امر عمومی کردن ورزش از راه پشتیبانی از برنامه های ورزش شهری و تدارک مربیان ورزش همگانی در پارک ها و ایستگاه های تندرستی فعال</p>
۴. همکاری با و حمایت از ورزش مدارس و آموزشگاه ها	<p>* ترغیب آموزش و پرورش استان به تهیه و اجرای برنامه جامع ورزش دانش آموزی با تأکید بر استعدادیابی</p> <p>* حمایت از آموزش و پرورش استان در اخذ میزبانی مسابقات دانش آموزش سراسری کشور</p> <p>* در اختیار قراردادن اماکن ورزشی با مالکیت اداره کل ورزش به ورزش دانش آموزی در ساعات بلااستفاده</p> <p>* اجرای طرح حمایت و تجهیز مدارس برتر استان در زمینه ورزش</p> <p>* اجرای طرح حمایت و تجلیل از دانش آموزان مدال آور استانی، ملی و بین المللی</p> <p>* ترغیب آموزش و پرورش به برگزاری مسابقات دوره ای و لیگ های ورزشی بین مدارس</p> <p>* در اولویت قراردادن طرح سرباز معلم ورزشی در آموزش و پرورش استان برای پوشش مناطق محروم</p> <p>* انتخاب و تجلیل از معلمان ورزشی موفق و استعدادیاب</p>

## ادامه جدول ۴ - راهبردها و برنامه‌های عملیاتی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

راهبرد	برنامه های عملیاتی متناظر
۵. پیاده سازی نظام جامع شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی و حمایت به طور ویژه برای منابع انسانی کلیدی (ورزشکاران، مربیان، کارکنان و مدیران) ورزش استان	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تشکیل کمیته استعدادیابی در کلیه هیأت های ورزشی استان و الزام آنان به انجام آزمون های استعدادیابی روی تعداد مشخص از افراد</li> <li>* اعلام فراخوان های عمومی برای جذب استعدادهای ورزشی</li> <li>* هماهنگی با ورزش مدارس به منظور شناسایی و جذب استعدادهای ورزشی</li> <li>* حمایت از تشکیل و توسعه مدارس ورزشی در رشته های ورزشی مختلف</li> <li>* به کارگیری شیوه های مدرن و علمی تمرین و بهبود روند آموزش و تمرین در باشگاه ها</li> <li>* حمایت از قهرمانان و مدال آوران استان و معرفی آنان به صندوق حمایت از ورزشکاران</li> <li>* برگزاری کلاس های درس اختصاصی برای ورزشکاران دعوت شده به اردوها با هماهنگی آموزش و پرورش</li> <li>* عقد تفاهم نامه با نیروهای مسلح استان به منظور جلوگیری از اعزام قهرمانان ورزشی به خارج از استان و به کارگیری آنان در باشگاه ها به جای پادگان ها</li> <li>* برگزاری کلاس های آموزشی مربیگری و داوری با تأکید بر ارتقا به مدارج بین المللی</li> <li>* انتخاب مربیان تیم های استان و شهرستان ها بر اساس شایسته سالاری</li> <li>* تجلیل و حمایت از مربیان استعدادیاب و استعداد پرور با تأکید بر پرورش قهرمانان ملی</li> <li>* طراحی نظام جبران خدمات و پاداش بر اساس عملکرد برای مربیان، کارکنان و مدیران ورزشی</li> <li>* ساخت کلینیک درمانی ویژه ورزشکاران آسیب دیده استان</li> <li>* توجه و حمایت ویژه از ورزشکاران آسیب دیده یا از کار افتاده</li> </ul>
۶. میزبانی مسابقات و اردوهای ورزشی ملی و بین المللی و ساماندهی نظام مسابقات استانی و اعزام های کشوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تلاش در جهت اخذ میزبانی رویدادهای ورزشی بین المللی و معتبر</li> <li>* تلاش در جهت اخذ میزبانی مسابقات سراسری کشور</li> <li>* حمایت از کلیه ارگان های دولتی و غیردولتی استان اعم از آموزش و پرورش، دانشگاه ها، بسیج، نیروهای مسلح و ... در اخذ میزبانی رویدادهای ورزشی مربوطه</li> <li>* اعزام هدفمند تیم های ورزشی به مسابقات کشوری و جلوگیری از اعزام های بیهوده و پرهزینه</li> <li>* اطلاع رسانی مناسب در خصوص رویدادهای ورزشی و به کارگیری سیاست های جذب بیشتر تماشاگران</li> <li>* عقد تفاهم نامه همکاری با رسانه های مختلف و افزایش پوشش رسانه ای رویدادهای ورزشی مختلف</li> <li>* توسعه کمی و کیفی نظام مسابقات داخلی استان با تأکید بر برگزاری لیگ های منظم</li> </ul>
۷. تنوع بخشیدن به منابع درآمدی ورزش استان و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>* گسترش مشارکت بخش غیردولتی در تأمین منابع ورزش از طریق ارائه تسهیلات بانکی و تأمین امنیت اقتصادی در ورزش</li> <li>* الزام هیأت های ورزشی به جذب اسپانسرها به طوری که هر هیأت حداقل یک اسپانسر داشته باشد</li> <li>* تأیید هزینه های ورزشی شرکت ها و کارخانه های خصوصی و معرفی آنها به اداره کل امور مالیاتی</li> <li>* استفاده از ظرفیت های دواطلبی در ورزش استان</li> <li>* اعمال نرخ تعرفه های استفاده از فضاها و امکانات ورزشی</li> <li>* ترویج فرهنگ هزینه کردن برای ورزش و افزایش سهم ورزش در سبد خانوار</li> <li>* استفاده از ظرفیت ها و امکانات سایر سازمان های دولتی اعم از شهرداری، آموزش و پرورش، دانشگاه ها، نیروهای مسلح</li> <li>* جذب مشارکت های اجتماعی مردم و جذب کمک های مالی مردمی</li> <li>* جذب اسپانسر برای برگزاری رویدادهای ورزش همگانی نظیر همایش های پیاده روی، کوهپیمایی و ...</li> <li>* استفاده از ظرفیت های فروش بلیت رویدادهای ورزشی مهم</li> </ul>
۸. تدوین و اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، هیأت های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها به تهیه و اجرای برنامه راهبردی ادارات ورزش شهرستان های تابع آن	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تشکیل شورای عالی ورزش استان خراسان رضوی به ریاست استاندار محترم</li> <li>* تهیه و اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی</li> <li>* الزام هیأت ها و ادارات ورزش شهرستان ها به پیگیری و اجرای برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان</li> <li>* الزام هیأت های ورزشی استان به تهیه و اجرای برنامه راهبردی</li> <li>* الزام ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها به تهیه و اجرای برنامه راهبردی</li> <li>* الزام هیأت های ورزشی به ارائه تقویم ورزشی سالیانه و ماهیانه دقیق</li> <li>* الزام اماکن ورزشی به ارائه تقویم و گزارش عملکرد در خصوص سانس های ورزشی هفتگی و ماهیانه</li> <li>* ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل اداره کل ورزش و جوانان بر اساس برنامه تدوین شده</li> </ul>

## ادامه جدول ۴ - راهبردها و برنامه‌های عملیاتی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی

راهبرد	برنامه های عملیاتی متناظر
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل روشمند هیأت های ورزشی استان</li> <li>* ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل روشمند ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها و شهرها</li> </ul>
۹. دانایی محور کردن و دانش بنیان کردن ورزش استان	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تأسیس مرکز آکادمی ورزش خراسان رضوی با الگوبرداری از آکادمی ملی المپیک</li> <li>* تشکیل اتاق فکر ورزش خراسان رضوی با مشارکت استادان، صاحب نظران و کارشناسان علمی</li> <li>* پیاده سازی نظام مدیریت دانش در ورزش استان از طریق گردهمایی های علمی، جلسات نظرسنجی، هم اندیشی و انتقال تجربیات</li> <li>* جذب و استخدام نخبگان علمی رشته تربیت بدنی دانشگاه ها در اداره کل ورزش استان و سازمان های تابعه</li> <li>* تعیین اولویت های پژوهشی ورزش استان</li> <li>* حمایت مالی و مدیریتی از پایان نامه های دانشگاهی در راستای اولویت های پژوهشی ورزش استان</li> <li>* برگزاری دوره های آموزشی ویژه برای مدیران، کارکنان و مربیان ورزش با بهره گیری از استادان دانشگاهی</li> </ul>
۱۰. اولویت بندی رشته های ورزشی، تمرکز بیشتر بر رشته های ورزشی موفق و نظام آمایش سرزمین	<ul style="list-style-type: none"> <li>* نظام سطح بندی و اولویت بندی هیأت های ورزشی</li> <li>* اولویت بندی هیأت های ورزشی و توزیع امکانات و منابع براساس عملکرد و موفقیت آنها</li> <li>* شناسایی رشته های ورزشی مدال آور (رشته هایی که مدال زیاد توزیع می شود) و سرمایه گذاری روی آنها</li> <li>* به کارگیری نظام آمایش سرزمین در ورزش با بررسی پیشینه مناطق مختلف و انجام مطالعات نیازسنجی</li> </ul>
۱۱. توجه ویژه به مقوله اخلاق و فرهنگ و توسعه ورزش های بومی و محلی استان	<ul style="list-style-type: none"> <li>* سالم سازی فضاهای ورزشی از پدیده های ضد اخلاقی</li> <li>* به تصویر کشیدن جلوه های اخلاقی میادین ورزشی</li> <li>* آگاه سازی خانواده ها در خصوص نقش ورزش در سلامت و پیشگیری از مفاسد اجتماعی</li> <li>* دعوت از شخصیت های بزرگ مذهبی، هنری و ورزشی در برنامه ها و فعالیت های ورزشی</li> <li>* مبارزه با دوپینگ و داروها و مکمل های غیرمجاز ورزشی</li> <li>* ارتقای تشکیلاتی ورزش های بومی و محلی استان نظیر کشتی با چوخه و ترویج در سطح ملی و بین المللی</li> <li>* احیا و گسترش بازی های بومی و محلی هر یک از مناطق استان</li> </ul>
۱۲. راه اندازی و مکانیزاسیون سیستم های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان ها به راه اندازی وب سایت و به روز رسانی مستمر آن	<ul style="list-style-type: none"> <li>* مکانیزاسیون سیستم جمع آوری اطلاعات از پایین ترین سطوح تشکیلات ورزشی استان</li> <li>* الزام کلیه هیأت های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان ها به راه اندازی وب سایت و به روز رسانی مستمر آن</li> <li>* پیاده سازی طرح شناسنامه ورزشی برای ورزشکاران، مربیان و داوران استان</li> <li>* تعریف نیازها و شاخص های آماری جدید مناسب با برنامه راهبردی ورزش استان</li> <li>* تعریف های آماری دقیق از اقلام آماری مورد نیاز</li> </ul>

## بحث و نتیجه گیری

در این بخش به بحث و نتیجه گیری پیرامون راهبردهای پیشنهادی توسعه ورزش خراسان رضوی پرداخته می شود و سعی بر این است که ضمن بیان اهمیت هریک از راهبردها، به الگوهای موجود در سایر بخش های ورزشی نیز اشاره شود.

۱. توسعه کمی و کیفی زیرساخت های ورزشی استان به ویژه با همکاری تشکیلات ورزشی سایر سازمان ها و توسعه فرهنگ بهره برداری مشترک از اماکن: بدون شک مدیریت و اجرای مطلوب و موفق برنامه های تربیت بدنی

و ورزش، مستلزم فراهم آوردن مجموعه‌ای از شرایط و امکانات است. در رأس همه این شرایط، مهم‌ترین آنها ایجاد و توسعه و بهره‌برداری مطلوب از اماکن و تأسیسات ورزشی و فراهم ساختن تسهیلات لازم به‌منظور دسترسی آسان علاقه‌مندان به این فضاهاست. کیفیت و کمیت فضاهای ورزشی که می‌سازیم، منعکس‌کننده دانش و تعهد ما به نسل آینده است. هرچند سرانۀ فضای ورزشی استان خراسان رضوی از میانگین سرانۀ کشور بالاتر است، اما کافی نیست و باید از وجود فرصت‌هایی مانند شرایط طبیعی و آب و هوایی مناسب، فرهنگ وقف در مردم استان و کمک‌های مردمی، تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش، وجود تشکیلات ورزشی در بدنه سازمان‌های آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، شهرداری، نیروهای مسلح و آستان قدس رضوی و نگرش مساعد مسئولان استان به ورزش در جهت توسعه کمی و کیفی اماکن ورزشی استفاده کرد که سیف‌پناهی (۱۳۹۰)، حمیدی (۱۳۸۹)، قالیباف (۱۳۸۹) و غفرانی (۱۳۸۷) نیز در پژوهش‌های راهبردی خود بر آن تأکید داشته‌اند.

۲. توسعه و حمایت باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان نیروی محرکه پیشرفت در ورزش: باشگاه‌های ورزشی نقش بسیار مؤثری در عمومی کردن ورزش از یک سو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از سوی دیگر دارند. باشگاه‌ها با ایجاد انگیزه و جذب جوانان به ورزش و تربیت ورزشکار در رشته‌های مختلف، همچنین با برگزاری رقابت‌های ورزشی باعث شور و نشاط در جوامع می‌شوند. نقش باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی در ایجاد مشاغل، کاهش امور تصدی‌گری دولت، جذب سرمایه‌گذاری‌ها و مشارکت‌های مردمی و در نتیجه درآمدزایی در سطوح ملی، استانی، شهری و حتی محله‌ای بسیار مهم است (خلیلی، ۱۳۸۶). بنابراین ورزش خراسان رضوی باید با داشتن قوت‌هایی مانند استعدادهای فراوان ورزشی و داشتن تیم‌های لیگ برتر در رشته‌های ورزشی مختلف، زمینه استفاده حداکثری از فرصت‌هایی مانند علاقه و نگرش مثبت مردم به ورزش، تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش، وجود صنایع و کارخانه‌های متعدد و وجود تشکیلات ورزشی در بدنه سایر ارگان‌های دولتی و غیردولتی را فراهم کند که این مهم از راه توسعه باشگاه‌های ورزشی فراهم می‌شود. نکته‌ای که خلیلی (۱۳۸۶) به آن اشاره کرده است.

۳. ترویج و نهادینه کردن فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه و افزایش مشارکت ورزشی مردم به‌ویژه جوانان: در برنامه‌های مختلف توسعه ورزش کشور، به افزایش مشارکت مردم در فعالیت‌های ورزشی تأکید شده است. در

انگلستان ارتقای سطح فعالیت جسمانی به گونه‌ای که ۷۰ درصد مردم در سال ۲۰۲۰ حد مطلوبی از فعالیت جسمانی (۳۰ دقیقه تمرین، ۵ بار در هفته) را داشته باشند، به عنوان چشم‌انداز کمی ورزش انبوه در نظر گرفته شده است (۹). برای این کار، نیاز به تغییرات رفتاری قابل ملاحظه است. شرکت‌کنندگان باید از تمامی اقشار جامعه باشند، به ویژه افرادی که تاکنون از مزایای ورزش بی‌بهره بوده‌اند. سیاست‌های گوناگون برای گروه‌های گوناگون مانند جوانان، سالخوردگان و زنان در نظر گرفته شود. باید دامنه فعالیت‌ها گسترده‌تر شود و موانع شرکت در فعالیت‌ها مانند زمان، هزینه یا کمبود اطلاعات و انگیزه مرتفع شوند. ورزش خراسان رضوی نیز می‌تواند با بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌هایی مانند ساختار جمعیتی جوان، علاقه و نگرش مثبت مردم به ورزش، تعدد و علاقه رسانه‌ها، وجود فضا و شرایط طبیعی مناسب، تعاملات مناسب با سایر ارگان‌ها و کم‌هزینه بودن ورزش همگانی زمینه را برای نهادینه کردن ورزش و متعاقباً افزایش مشارکت مردم استان فراهم کند.

۴. همکاری با // و حمایت از ورزش مدارس و آموزشگاه‌ها: ورزش دانش‌آموزی، به واسطه حجم و گستردگی نفرات، سرشار از استعدادها و قابلیت‌های ورزشی است که اگر به درستی هدایت و کانالیزه شود، نقش به‌سزایی در پیویای و نشاط جامعه خواهد داشت و پشتوانه‌ای قوی برای ورزش قهرمانی خواهد بود. امروزه اگر کشورهای پیشرفته دنیا در تمامی سطوح ورزشی به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند، باید ریشه‌های آن را در شناخت اهمیت ورزش مدارس و بسترسازی مناسب جست‌وجو کرد. اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی نیز باید بداند که موفقیت در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای از مسیر کارای ورزش مدارس می‌گذرد، زیرا کوچک‌ترین اقدامات و سرمایه‌گذاری‌ها در این زمینه، بیشترین نتایج را در پی خواهد داشت.

۵. پیاده‌سازی نظام جامع شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی و حمایت ویژه برای منابع انسانی کلیدی (ورزشکاران، مربیان، کارکنان و مدیران) ورزش استان: منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر بخش‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند. ورزشکار اصلی‌ترین عامل در ورزش است و همه فعالیت‌های ورزشی روی پرورش ورزشکاران متمرکز است. در مسیر پرورش ورزشکاران، استفاده از مربیان کارآزموده، کارکنان متعهد و متخصص و مدیران برنامه‌ریز، امری اجتناب‌ناپذیر است که از راه پیاده‌سازی نظام جامع شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی و حمایت ویژه برای هریک از منابع انسانی کلیدی در ورزش شامل ورزشکاران،

مربیان، کارکنان و مدیران با یک رویکرد سیستمی امکان‌پذیر است. راهبردی که سیف‌پناهی (۱۳۹۰)، حمیدی (۱۳۸۹)، قالیباف (۱۳۸۹)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷) و گودرزی (۱۳۸۶) هریک به نوعی به آن پرداخته‌اند.

۶. میزبانی مسابقات و اردوهای ورزشی ملی و بین‌المللی و ساماندهی نظام مسابقات استانی و اعزام‌های کشوری: رقابت و مسابقه در شکل صحیح و تکرار مناسب آن یکی از عوامل اصلی پیشرفت ورزشکاران است. رقابت و مسابقه هدف اصلی تمرینات به‌شمار می‌رود. انگیزش کافی و مهمی برای تمرینات روزانه است و ورزشکاران را قادر می‌سازد تا مهارت‌های تکنیکی و تاکتیکی آموخته‌شده در مرحله تمرینات را در بازی رسمی به‌کار گیرند. میزبانی مسابقات نیز موجب توسعه زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات ورزش قهرمانی، توسعه مربیان و داوران سطح بالا (توسعه منابع انسانی)، افزایش انگیزه برای کسب عناوین قهرمانی و توسعه دیگر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود. بررسی مدال‌های طلای کشورهای میزبان المپیک نشان می‌دهد متوسط تعداد مدال‌های طلای کشور میزبان در دوره میزبانی نسبت به دوره قبل از میزبانی،  $\frac{2}{3}$  درصد افزایش داشته و در دوره بعد از میزبانی نسبت به دوره میزبانی نیز  $\frac{4}{10}$  درصد افزایش یافته است. استان خراسان رضوی باتوجه به وجود بارگاه ملکوتی امام هشتم و پیشینه و سوابق میزبانی متعدد به ویژه در شهر مشهد و نگرش مساعدی که مسئولان استان به ورزش قهرمانی دارند، باید از این قوت‌ها و فرصت‌ها بهره کافی ببرند. ضمن اینکه در سطح داخلی استان باشگاه‌محور کردن و لیگ محور کردن مسابقات می‌تواند به توسعه کمی و کیفی نظام مسابقات استان کمک کند تا اینکه این مسابقات به‌طور مقطعی برگزار شوند.

۷. تنوع بخشیدن به منابع درآمدی ورزش استان و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای: نظام جامع تربیت بدنی و ورزش یکی از ضعف‌های راهبردی ورزش کشور را عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری قلمداد کرده و در حوزه منابع مالی عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه را از تهدیدات موجود دانسته است و گسترش مشارکت بخش‌های غیردولتی در تأمین منابع مالی را یکی از راهبردهای مقابله با تهدید و ضعف مذکور دانسته و طرح حمایت از بخش خصوصی، معافیت‌های عوارضی، راه‌اندازی بورس کالا و خدمات ورزشی، مطالعات اقتصادی سرمایه‌گذاری در ورزش، ایجاد تسهیلات مالی برای ورزش حرفه‌ای و مشارکت عالی عام در ارتقای ورزش را از جمله برنامه‌های واگذاری اختیارات اجرایی به بخش خصوصی دانسته است (۶). در خصوص استان خراسان رضوی نیز علاقه و



نگرش مثبت بیشتر مردم به ورزش، تعدد و علاقه رسانه‌های دیداری، شنیداری، نوشتاری و الکترونیکی به ورزش، تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش و وجود صنایع و کارخانه‌های متعدد و متنوع، فرصت خصوصی‌سازی ورزش را فراهم کرده است. ضمن اینکه وجود تشکیلات ورزشی در بدنه سایر سازمان‌ها مانند آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها، نیروهای مسلح و آستان قدس، فرصت تمرکززدایی و واگذاری فعالیت‌ها و به دنبال آن کاهش بار مالی فعالیت‌های اداره کل را فراهم نموده است.

۸. تدوین و اجرای برنامه راهبردی و اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، هیأت‌های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان‌های تابعه: وجود سلسله‌مراتب مختلف برنامه‌ها در ورزش استان و اجرای مناسب آنها موجب خواهد شد تا روند رشد و توسعه ورزش در استان هرچه بیشتر تسهیل شود. برنامه‌ریزی کلان و اجرای آن سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گرفته، فعالیت‌های موازی کاهش یابد و برابری تلاش در راستای نیل به اهداف قرار گیرد. ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد ورزش استان فراهم می‌کند. بی‌شک رسوخ تفکر برنامه‌محوری و راهبردی‌خواهی به سطوح پایین‌تر مانند ادارات ورزش شهرستان‌ها و هیأت‌های ورزشی روند توسعه را تسهیل می‌کند.

۹. دانایی‌محور کردن و دانش‌بنیان کردن ورزش استان: آنچه مسلم است نحوه اداره امور ورزش در استان باید علمی‌تر از گذشته متکی بر روند تحقیق و توسعه باشد. در برنامه‌های توسعه نیز در بخش سیاست‌ها، اهداف کیفی، راهبردها و اقدامات اجرایی همواره بر علمی کردن ورزش تأکید شده است. در برنامه‌های اول و دوم توسعه، فراهم کردن زمینه‌های تحقیقاتی، علمی و آموزشی و همچنین ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی باتوجه به پیشرفت‌های جهان، افزایش دانش فنی نیروی انسانی متخصص از جمله اهداف کیفی برنامه‌هاست. یکی از ضرورت‌های تدوین طرح جامع که در راهکارهای اجرایی برنامه سوم توسعه وجود دارد، علمی کردن امر تربیت بدنی ورزشی است. برای عملیاتی شدن این موضوع، وجود دانشکده‌های تربیت بدنی و فارغ‌التحصیلان آنها و وجود مدیران و مسئولان تحصیلکرده در بدنه ورزش استان را می‌توان به عنوان یک فرصت و قوت تلقی کرد. دانشجویان تحصیلات تکمیلی می‌توانند با راهنمایی استادان نیازهای علمی - تحقیقاتی ورزش استان را پوشش دهند و هرچه بیشتر ورزش دانشجویی را به طرف علمی شدن مساعدت کنند. حمیدی (۱۳۸۹) و قالیباف (۱۳۸۹) نیز به این نکته اشاره کرده‌اند.

۱۰. اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی، تمرکز بیشتر بر رشته‌های ورزشی موفق و نظام آمایش سرزمین: آمایش سرزمین در ورزش با برقراری ارتباط بین مقوله‌های انسان، فضا، امکانات، علاقه و فعالیت زمینه بهره‌وری بهینه را فراهم می‌کند. بنابراین سرمایه‌گذاری در هر شهرستان براساس استعدادها و قابلیت‌های موجود و تمرکز بیشتر روی ورزش‌هایی که از شانس مدال بیشتری برخوردارند، می‌تواند کارایی و بهره‌وری ورزش قهرمانی استان را افزایش دهد.

۱۱. توجه ویژه به مقوله اخلاق و فرهنگ و توسعه ورزش‌های بومی و محل استان: یکی از توانایی‌های ورزش آن است که محلی برای پرورش مجموعه‌ای از فضایل اخلاقی است که همراه با آن، سلامتی بدن و ارضای حس برتری‌جویی از راه سالم را نیز در پی دارد. از آنجا که ورزش هر جامعه، چون آینه‌ای انعکاس‌دهنده فرهنگ آن جامعه است، استان خراسان رضوی با توجه به پیشینه فرهنگی و مذهبی و مشهد به عنوان اولین شهر مذهبی ایران، باید سردمدار حرکت اخلاقی و فرهنگی در ورزش کشور باشد که در چشم‌انداز ورزش استان نیز به آن اشاره شده و به عنوان یک راهبرد مجزا مورد توجه ویژه قرار گرفته است. بی‌شک توسعه ورزش‌های بومی و محلی به دلیل اینکه ریشه در باورهای ملی و مذهبی دارند، می‌توانند گامی مؤثر در این زمینه باشد.

۱۲. راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم‌های اطلاعات در ورزش استان: جریان اطلاعات در ادامه حیات سازمان، نقش جریان خون در بدن موجود زنده را ایفا می‌کند. اطلاعات در هریک از مراحل سه‌گانه مدیریت راهبردی اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی نقش مهمی دارد. و یادآور سخن ارزشمند لورد کلونین است که گفته بود وقتی نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید. اطلاعات برای یک مدیر مانند صفحه داشبوردی برای خلبان است. مدیران مانند خلبان‌ها، به اندازه‌گیری بسیاری از عوامل محیطی و عملکردی نیاز دارند تا سفر خود به سوی آینده موفق را پایش کنند که این مهم از طریق اطلاعات دقیق امکان‌پذیر است. نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات و فقدان سیستم دقیق کنترل و ارزیابی دو ضعف عمده ورزش این استان هستند که با بهره‌گیری از فرصت‌هایی مانند رشد روزافزون فناوری اطلاعات و پیدایش سیستم‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری جدید می‌توان آنها را برطرف کرد.

در پایان پیشنهاد می‌شود که اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، برنامه تدوین‌شده را سرلوحه و نقشه کار خود قرار دهد. تفکر راهبردی را تا پایین‌ترین سطوح ورزش استان نفوذ دهد، به‌طوری‌که راهبرد، کار هر روز

هر کس را مشخص کند. برای اجرای آن، سایر مشوق‌ها مانند حقوق، مزایا، حمایت، پاداش و ارتقا را به آن گره بزند و اجرای گام به گام برنامه‌ها را ارزیابی و کنترل کند.

### منابع و مأخذ

۱. اعرابی، محمد و همکاران. (۱۳۸۵). "دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک". دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ص: ۲۰.
۲. حمیدی، مهرزاد. و همکاران. (۱۳۸۹). "تدوین راهبردهای توسعه ساختار ستادی ورزش دانشجویی ایران". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، مدیریت ورزشی، شماره ۲۶، صص: ۴۰-۲۷.
۳. خسروی‌زاده، اسفندیار. و همکاران. (۱۳۸۷). "مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران. ص: ۹۰.
۴. خسروی‌زاده، اسفندیار. و همکاران. (۱۳۸۸). "شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن". نشریه حرکت (مدیریت ورزشی)، شماره ۱، صص: ۳۵-۱۹.
۵. خلیلی، رضا. (۱۳۸۶). "طراحی ساختار نظام باشگاه‌های ورزشی". انتشارات سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. ص: ۹۲.
۶. سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش. (۱۳۸۱). "شرکت رادسامانه". به سفارش سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران.
۷. سیف‌پناهی، جبار. (۱۳۹۰). "طراحی و تدوین راهبرد ورزش قهرمانی استان کردستان". حرکت (مدیریت ورزشی)، شماره ۸، صص: ۷۴-۵۷.

۸. غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان". رساله دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران. ص: ۱۰۲.
۹. قالیباف، محمدباقر. (۱۳۸۹). "نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت". نشر نگارستان حامد، تهران. ص: ۳۶.
۱۰. گرین، مایک. هولیهان، باری. (۱۳۸۷). "سیاستگذاری و اولویت‌بندی در توسعه ورزش قهرمانی". ترجمه رضا قراخلو، انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. ص: ۵.
۱۱. گودرزی، محمود. و همکاران. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزشی کشتی ایران". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴، صص: ۵۴ - ۳۳.