

## تدوین برنامه راهبردی در حوزه ورزش های رزمی در شهرستان

### چهرم

#### سانا نادریان<sup>۱</sup>، مسعود نادریان<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناس ارشد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، چهرم، ایران  
۲. \* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، چهرم، ایران

Email: S.naderian@gmail.com

### چکیده

این پژوهش با هدف تدوین برنامه استراتژیک توسعه‌ی ورزش‌های رزمی شهرستان چهرم برای سال‌های ۹۳ تا ۹۷ انجام گرفت. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است. نمونه‌ی آماری تعداد ۳۸ نفر از اعضای فعال در ورزش‌های رزمی شهرستان چهرم بودند. ابزار تحقیق در این پژوهش شامل پرسشنامه‌ی محقق ساخته مشتمل بر تعداد ۱۳۰ سوال در زمینه‌های مختلف از جمله وضعیت ساختمان، مدیریت و نیروی انسانی، امور مالی، زیرساخت‌ها و تجهیزات، وضعیت داوران و مربیان، امور فنی، امور شهرستان‌ها، امور قضایی، سیستم ارزیابی داوری و مربیگری، آموزش، روابط عمومی، مسابقات، شهرستاندار و ارزیابی، پذیرش میزبانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات بود که در اختیار شرکت کنندگان جهت پاسخ گویی قرار گرفت. همچنین پرسشنامه عوامل درونی به صورت محقق ساخته شامل ۳۴ گویه و پرسشنامه عوامل بیرونی شامل ۲۵ گویه ۵ ارزشی بود. فرم تعیین موقعیت استراتژیک، فرم تعیین اهداف بلندمدت، فرم تعیین شده استراتژی‌های، فرم تعیین ارزش محوری، فرم تعیین بیانیه چشم‌انداز و فرم تعیین بیانیه ماموریت نیز جهت پاسخ گویی در اختیار شرکت کنندگان در این پژوهش قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های فراوانی، میانگین، انحراف شهرستاندار، رسم جداول و نمودارها؛ و در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت؛ و در بخش تحلیل استراتژیک از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای مقایسه قوت‌ها و ضعف‌ها نسبت به هم، از ماتریس درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک و از تحلیل SWOT، تکنیک دلفی و طوفان مغزی برای تعیین استراتژی‌های WT, ST, WO, SO استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان چهرم در وضعیت کنونی از ۱۲ قوت، ۲۲ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۴ تهدید برخوردار می‌باشد. در ادامه براساس مدل انتخابی به تحلیل‌های استراتژیک هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان مبادرت گردید و موضوعات استراتژیک آن شامل بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز،

ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت، موقعیت استراتژیک، استراتژی‌ها و برنامه‌ها تعیین شد. بر این اساس، ۸ استراتژی در قالب ۵۱ برنامه تدوین شده عبارتند از: ایجاد و توسعه پایگاه تخصصی استعدادیابی ورزش‌های رزمی در سراسر شهرستان؛ تقویت حضور شهرستان در صحنه ورزش‌های رزمی کشور؛ توسعه وجهه عمومی ورزش‌های رزمی؛ تقویت ارتباطات شهرستانی و کشوری؛ توسعه مدیریت بازاریابی در ورزش‌های رزمی شهرستان، با بررسی موقعیت استراتژیک هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان چهارم مشخص شد که این هیئت بر روی محور مختصات *SWOT* از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل خارجی در ناحیه تهدیدها قرار دارد؛ به نظر می‌رسد یکی از مهمترین دلایل این وضعیت نامطلوب، نداشتن استراتژی توسعه ورزش‌های رزمی در شهرستان بوده است. لذا، در این پژوهش سعی شده است با تدوین استراتژی‌های مناسب، زمینه رشد و توسعه‌ی همه جانبه این ورزش جذاب در شهرستان فراهم شود.

**واژگان کلیدی:** برنامه استراتژیک، تحلیل *SWOT* ورزش‌های رزمی شهرستان چهارم، بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز.

## مقدمه

سازمان‌ها از شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده بهتر در تکاپوست(لرنر، ۱۹۹۹). در سال‌های اخیر مدیران دریافته‌اند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آن‌ها نخواهد بود. از این رو توجه و بهره‌گیری از برنامه‌های بلند مدت و استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمان مطرح شده است(احمدی، ۱۳۷۷). امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها و هیئت‌های شهرستانی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی بسیاری قرار دارند و با مسائل پیچیده‌ای دست‌به‌گریبانند(تیبالوت، ۱۹۹۴). کریمادیس (۱۹۹۷) گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرارگرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه اند(راجر جکسون و پالمر، ۱۳۸۳).

افزایش تقاضای شرکت در فعالیت های ورزشی و جسمانی باعث رشد و گسترش این فعالیت ها در سطح جهان شده است؛ به طوری که برای پاسخگویی به این تقاضاها، انجمن ها، سازمان ها و نهادهای مختلفی به وجود آمده که حاکی از اهمیت برنامه های ورزشی در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت است (هولزهر، ۲۰۰۲). توسعه ی ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه ی اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه است و ارائه برنامه های راهبردی و درازمدت در بخش های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار می باشد. دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش دایره ای گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می شود، بر این مبنا است که پیروزی پیوسته ملت ها در عرصه ی رقابت های ورزشی، موضوع اساسی و ویژه است و دولت ها و متولیان این امر برای تحقیق آن به ملت ها تعهد دارند (سجادی، ۱۳۸۵).

در همین راستا توسعه تربیت بدنی و ورزش در مقیاس کلان مانند ورزش ملی، منطقه ای و یا قاره ای موضوعی پیچیده است و برای پرداختن به آن به زمینه های علمی و کاربردی مختلف نیاز است. ملل و مناطق مختلف جهان در قبال اعتلای ورزش خود از برخی رویکردها و شیوه های علمی و تجربی بهره جسته اند. این شیوه ها از همان آغاز بر پایه مبانی نظری برای شیوه ها و رویکردهای مرسوم برای اعتلا و توسعه ورزش در میان ملل مختلف بنیان یافت. بدین لحاظ یکی از خط مشی های کلی در توسعه بخش ورزش و تربیت بدنی بعد از انقلاب، تعمیم ورزش و تربیت بدنی به صورتی است که مردم اهمیت آن را پیشگیری از انحرافات روانی و جسمی و تامین سلامت آن ها بشناسند (سجادی، ۱۳۸۵).

برنامه استراتژیک که 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 تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل سوات) 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 استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می شود که با تکیه بر قوت ها و با بهره گیری از

فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح برنامه، باعث موفقیت سازمان گردد (الوانی، ۱۳۸۵).

از این رو در شرایط کنونی به دلیل گستردگی رشته‌های ورزشی و کمبود شدید منابع مالی فدراسیون‌ها، ضروری است هیئت‌های شهرستانی خود نیز به فکر تدوین برنامه جامع در راستای اهداف فدراسیون‌ها باشند و با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و استراتژیک در زمینه‌های گوناگون از جمله منابع انسانی، مالی، تجهیزات و زیرساخت‌ها، مدیریت و برنامه‌ریزی و ... از حالت ایستا و سکون خارج شده و گامی اساسی و زیر بنایی جهت رشد و توسعه‌ی ورزش بردارند. بنابراین در حالی که تعدادی از سازمان‌های ورزشی کشور از جمله برخی از هیئت‌های ورزشی شهرستان‌ها توانسته‌اند حتی با اندکی برنامه‌ریزی، جایگاه مناسب و در خور توجهی در ورزش کشور کسب نمایند، ضروری است هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان‌ها نیز به برنامه‌ریزی مدون و استراتژیک مجهز شده و بطور هدفمند در راستای توسعه‌ی این ورزش‌ها تلاش نمایند. بدین منظور این پژوهش سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا به تحلیل وضع موجود این ورزش‌ها در زمینه منابع انسانی، مالی، مدیریتی و برنامه‌ریزی، زیر ساخت‌ها و تجهیزات ورزشی، وضعیت آموزش، وضعیت استعدادیابی، ارتباطات، فن‌آوری اطلاعات، تحقیقات، بازاریابی و ... پرداخته و سپس با استفاده از نظرات کارشناسان و بهره‌گیری از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده به ویژه در سازمان‌های ورزشی، به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک هیئت ورزش‌های رزمی برای سال‌های ۹۳ تا ۹۷ بپردازد.

### روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است؛ که قصد داشته است با تدوین برنامه استراتژیک ورزش‌های رزمی شهرستان‌ها جهت روش‌های علمی به بهبود عملکرد هیئت در بلندمدت کمک نماید. همچنین برحسب روش گردآوری اطلاعات، این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان‌ها در حیطه مطالعات

استراتژیک انجام شده است. همچنین با بهره گیری از روش های کیفی و شیوه تحلیل مطالعات راهبردی، داده های تحقیق جمع آوری و تحلیل شدند.

جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای انجام تحقیق، ابتدا به بررسی اسناد و مدارک موجود در هیئت ورزش های رزمی و اداره کل ورزش و جوانان شهرستان پرداخته شد و سپس به نظرسنجی از اعضای هیئت ورزش های رزمی شهرستان و نمونه آماری تحقیق با استفاده از روش مصاحبه و پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز در مراحل مختلف تحقیق گردآوری شد.

جامعه آماری تحقیق شامل ۱۱۵ نفر از اعضای فعال ورزش های رزمی شهرستان بود. برای اظهار نظر در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید های اداره کل تربیت بدنی نیاز به افراد آگاه و آشنا به ورزش دانشگاه پیام نوررزمی شهرستان چهارم و عوامل درونی و بیرونی این ورزش بود که به همین منظور اشخاصی در نظر گرفته شدند که در مشاغل کلیدی این ورزش فعالیت داشته اند بنابراین تعداد ۳۸ نفر از اعضای فعال در هیئت های ورزش رزمی شهرستان چهارم بودند که توانایی و اطلاعات کافی در پاسخ گویی به سوالات پرسشنامه را داشتند و به صورت داوطلبانه در این پژوهش شرکت کردند.

پس از بررسی وضعیت موجود ورزش های رزمی شهرستان چهارم، مدارک و مستندات موجود و نظرخواهی از کارشناسان؛ موضوعات امر طی چند مرحله بررسی شد و در نهایت تعداد ۵۹ گویه (شامل ۲۲ ضعف، ۱۲ قوت، ۱۱ فرصت و ۱۴ تهدید) جهت نظرسنجی از نمونه آماری تحقیق آماده گردید که پس از عودت پرسش نامه ها و انجام آزمون فریدمن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای ورزش های رزمی شهرستان رتبه بندی شدند. پس از انجام این مرحله جهت کاهش تعداد گویه ها و شناسایی عوامل کلیدی، با نظر اعضای شورای راهبردی گویه هایی که از اهمیت کمتری برخوردار بودند و یا با یکدیگر همپوشانی داشتند حذف گردید.

### یافته ها

یافته ها نشان دهنده این است که در خصوص کمیت مربیان و داوران هیئت رزمی شهرستان چهارم نتایج یافته ها نشان دهنده این است که تعداد مربیان درجه ۲ شامل ۲۰ مرد و ۵ زن می باشد. لازم به ذکر است که هیئت ورزش های رزمی شهرستان چهارم فاقد مربی

درجه یک می باشد. همچنین داورهای هیئت ورزش های رزمی شامل ۲ مرد و یک زن می باشد. ماتریس عوامل درونی و بیرونی ورزش های رزمی چهارم در جدول (۱) نشان داده شده است. در ستون ماتریس، با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن فرصت ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به فرصت ها و رتبه ۲ یا ۱ به تهدیدها اختصاص یافت. در تخصیص رتبه به فرصت های استثنایی رتبه ۴، به فرصت های معمولی رتبه ۳ به تهدیدهای معمولی رتبه ۲ و تهدیدهای بحرانی رتبه ۱ داده شد. لذا، در روند رتبه دهی با حرکت از فرصت استثنایی به سمت تهدید بحرانی، میزان رتبه کاهش یافته و از ۴ به ۱ می رسید. شایان ذکر است از آنجا که از ماتریس عوامل خارجی برای تعیین موقعیت (نه واکنش) و تدوین استراتژی استفاده شد، به فرصت ها رتبه ۴ و ۳ و به تهدیدها رتبه ۲ و ۱ داده شد. در ستون چهارم ماتریس، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شدند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای هیئت مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی هیئت به لحاظ برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین شد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی هیئت در این ماتریس بیش از ۲/۵ می شد بدین معنی بود که فرصت های هیئت، بر تهدیدهای آن غلبه دارد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ می شد نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت های آن بود.

جدول (۱) ماتریس عوامل درونی هیئت ورزش های رزمی شهرستان

عوامل درونی	کد	عوامل	وزن	رتبه	نمره
فوتبالی کلبه	S1	۱- ثبات مدیریت در هیئت ورزش های رزمی شهرستان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S2	۲- فعال شدن ورزش های رزمی بانوان شهرستان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S3	۳- تعامل مناسب هیئت شهرستان با هیئت های شهرستان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S4	۴- مناسب بودن میزان ارتباط هیئت ورزش های رزمی شهرستان با سایر نهادهای مرتبط	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S5	۵- پتانسیل کسب مقام توسط تیم های پایه شهرستان	۰/۰۹	۴	۰/۳۷
	S6	۶- برخورداری از سالن اختصاصی ورزش های رزمی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S7	۷- توجه به امر استعدادیابی در برخی مناطق شهرستان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵

W1	۱- ناکافی بودن سالن‌های ویژه ورزش‌های رزمی در شهرستان	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W2	۲- کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی رشته ورزش‌های رزمی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W3	۳- محدودبودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
W4	۴- عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان سطح شهرستان	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
W5	۵- ضعف بازاریابی ورزشی در ورزش‌های رزمی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W6	۶- نبودن لیگ‌های مستمر ورزش‌های رزمی در سطح شهرستان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W7	۷- عدم ترویج منابع دانش‌افزایی به روز دنیا برای مربیان، داوران و بازکنان	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W8	۸- ناکافی بودن مدارس ورزش‌های رزمی برای متقاضیان این رشته در سطح شهرستان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W9	۹- نبودن فعالیت جهت ترویج و تبلیغ ورزش‌های رزمی در بین جوانان شهرستان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W10	۱۰- عدم وجود سایت اطلاع‌رسانی فعال برای هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W11	۱۱- فقدان رویه‌ها و شیوه‌های مناسب نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد هیئت‌های شهرستان‌ها	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W12	۱۲- نداشتن تیمی از شهرستان در مسابقات لیگ برتر	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W13	۱۳- فقدان نظام جذب و برنامه‌ریزی منابع انسانی داوطلب در ورزش‌های رزمی شهرستان	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
<b>مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی</b>				
۱/۸۹				

صنّف‌های کلیدی

جدول (۲) ماتریس عوامل بیرونی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان

عوامل بیرونی	کد	عوامل	وزن	رتبه	نمره
فرصت‌های کلیدی	O1	۱- وجود استعدادهای بالقوه ورزش‌های رزمی در سراسر شهرستان	۰/۰۷	۱	۰/۲۸
	O2	۲- داشتن دیدگاه مثبت از سوی مسئولان فدراسیون ورزش‌های رزمی نسبت به هیئت ورزش‌های رزمی	۰/۰۵	۴	۰/۱۵

			شهرستان		
۰/۱۲	۷	۰/۰۴	۳- دیدگاه مثبت اداره کل ورزش و جوانان شهرستان نسبت به هیئت ورزش‌های رزمی	O3	
۰/۰۹	۸	۰/۰۳	۴- وجود کارخانجات مختلف به خصوص در مرکز شهرستان جهت جذب حامیان مالی	O4	
۰/۱۲	۶	۰/۰۴	۵- افزایش بودجه ورزش کشور با توجه به سیاست‌گذاری‌های جدید	O5	
۰/۱۸	۲	۰/۰۶	۶- وجود رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های شهرستان	O6	
۰/۱۲	۵	۰/۰۴	۷- همجواری با شهرستان‌های صاحب ورزش‌های رزمی از جمله چهارمحال و بختیاری	O7	
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۸- افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور در رقابتهای رسمی	O8	
۰/۱۲	۷	۰/۰۶	۱- الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش و ورزش‌های رزمی در مقایسه با سایر رشته ورزشی	T1	تهدیدهای کلیدی
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۲- عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های رزمی شهرستان	T2	
۰/۱۴	۳	۰/۰۷	۳- ناکافی بودن اعتبارات دریاقتی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان	T3	
۰/۱۲	۶	۰/۰۶	۴- عدم توجه رسانه‌های گروهی کشور و شهرستان به ورزش‌های رزمی	T4	
۰/۲	۱	۰/۱۰	۵- وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی	T5	
۰/۱۲	۸	۰/۰۶	۶- عدم تخصص معلمان تربیت‌بدنی در آموزش ورزش‌های رزمی	T6	
۰/۱۴	۴	۰/۰۷	۷- توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و شهرستان به برخی رشته‌ها مانند فوتبال	T7	
۰/۰۷	۵	۰/۰۷	۸- عدم برخورداری فدراسیون ورزش‌های رزمی کشور از طرح جامع توسعه ورزش‌های رزمی	T8	
۰/۰۴	۹	۰/۰۴	۹- کاهش علاقه جوانان شهرستان به ورزش، از جمله ورزش‌های رزمی	T9	
۲/۳۴		۱	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی		

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی و به کارگیری استراتژی‌های مناسب، از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی استفاده شد. با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل



داخلی (۱/۸۹) و نمره ماتریس عوامل خارجی (۲/۳۴) و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد که هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم در خانه IV، یعنی در وضعیت «انحلال و واگذاری» قرار گرفته و در هر دو مورد باید استراتژی‌های «تدافعی» را برگزیند. با توجه به این موقعیت و در نظر داشتن این نکته که هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم به عنوان یک ارگان خدماتی همواره باید به فعالیت خود ادامه دهد، در حال حاضر می‌تواند با استفاده از فرصت‌ها و نقاط قوتی که دارد، ضمن تثبیت موقعیت خود به «رشد و توسعه» نیز وارد شود. از سوی دیگر بسیاری از مشکلات موجود از حیثه‌ی اختیارات هیئت ورزش‌های رزمی جهرم خارج است، لذا با تکیه بر فرصت‌های موجود و رفع نقاط ضعف، بایستی سعی در پوشاندن تهدیدهای پیش روی نماید.

۲/۵

		راهبرد های محافظه کارانه		راهبرد های تهاجمی
		II	I	
عوامل بیرونی	فرصت	راهبرد های تدافعی	راهبرد های رقابتی	
	۲/۵	IV	III	
	۲/۳۴			
	تهدید			
	۱			
		۱/۸۹	۲/۵	۴ قوت ۱ ضعف
		عوامل درونی		

شکل (۱) ماتریس چهارخانه ای داخلی و خارجی (IE)

راهبرد های ورزش های رزمی شهرستان جهرم

براساس تحلیل SWOT و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۸ استراتژی شامل دو استراتژی SO، دو استراتژی ST، سه استراتژی WO و یک استراتژی WT برای هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم تدوین شد.

- ۱- ایجاد توسعه‌ی پایگاه‌های تخصصی استعدادیابی ورزش‌های رزمی در سراسر شهرستان
- ۲- تقویت حضور ورزش‌های رزمی شهرستان در صحنه ورزش‌های رزمی کشور
- ۳- توسعه‌ی وجهه عمومی ورزش‌های رزمی
- ۴- تقویت ارتباطات شهرستانی و کشوری
- ۵- تعامل با مراکز آموزش عالی برای توسعه‌ی علمی ورزش‌های رزمی
- ۶- ایجاد لیگ ورزش‌های رزمی در همه رده‌های سنی
- ۷- توسعه مدیریت بازاریابی در ورزش‌های رزمی
- ۸- توسعه نظام مدیریتی ورزش‌های رزمی شهرستان

جدول (۳) استراتژی‌های SWOT هیات ورزش‌های شهرستان جهرم

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
عوامل خارجی	پتانسیل کسب مقام توسط تیم‌های پایه شهرستان رعایت تقویم مسابقات براساس تقویم فدراسیون ورزش‌های رزمی ثبات مدیریت در هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان حضور تیم‌هایی از شهرستان در لیگ مردان و زنان کشور قرارگرفتن هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان در بین هیئت‌های ورزشی نمونه شهرستان مناسب‌بودن میزان ارتباط هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان با سایر نهادها (اداره کل ورزش و جوانان، فدراسیون، آموزش و پرورش و ...) توجه به امر استعدادیابی در ورزش ورزش‌های رزمی شهرستان	عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان سطح شهرستان محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی در ورزش‌های رزمی ناکافی‌بودن سالن‌های ویژه ورزش‌های رزمی در شهرستان نبودن لیگ‌های مستمر ورزش‌های رزمی در سطح شهرستان عدم وجود سایت اطلاع رسانی فعال برای هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان فقدان ارتباط تحقیقاتی با مراکز علمی - پژوهشی - ورزشی جهت توسعه ورزش‌های رزمی نبودن دوره‌های دانش افزایی به خصوص برای مربیان و داوران جوان نبودن فعالیت جهت ترویج و تبلیغ ورزش‌های رزمی در بین جوانان شهرستان نامشخص بودن سیستم ارزیابی داوران و مربیان شهرستان ناکافی بودن مدارس ورزش‌های رزمی برای متقاضیان این رشته در سطح شهرستان میزان انکاس فعالیت‌ها و برنامه‌های هیئت شهرستان در رسانه‌های شهرستان
فرصت‌ها (O)	تهدید	راهبردهای WSOT
وجود استعدادهای بالقوه ورزش‌های	وجود انگیزه‌های مالی در دیگر	راهبرد های SO

<p>۱- ایجاد توسعه‌ی پایگاه‌های تخصصی استعدادیابی ورزش- های رزمی در سراسر شهرستان S7,S5,O1,O6 ۲- تقویت حضور ورزش‌های رزمی شهرستان در صحنه ورزش‌های رزمی کشور S2,S5,O5,S7 <b>راهبردهای ST:</b> ۱- توسعه‌ی وجهه عمومی ورزش‌های رزمی S1 , S4 , T2 , T4 , T7 , T9 ۲- تقویت ارتباطات شهرستانی و کشوری S4 , T2 , T1 , T7 <b>راهبردهای WO:</b> ۱- تعامل با مراکز آموزش عالی برای توسعه‌ی علمی ورزش- های رزمی W9 , W11 , O6 ۲- ایجاد لیگ ورزش‌های رزمی در همه رده‌های سنی W4 , W7 , O2 ۳- توسعه مدیریت بازاریابی در ورزش‌های رزمی W3 , W6 , O3 , O6 <b>راهبردهای WT:</b> ۱- توسعه نظام مدیریتی ورزش‌های رزمی شهرستان W1 W9 W10 , W11 , W12 , T1 , T6 , T8</p>	<p>رشته‌های ورزشی عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش و ورزش‌های رزمی شهرستان ناکافی بودن اعتبارات دریافتی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و شهرستان به برخی رشته‌ها مانند فوتبال عدم هماهنگی میان سیستم ورزش آموزش عالی و ورزش آموزشی در مورد ورزش از جمله ورزش‌های رزمی عدم برخورداری فدراسیون ورزش- های رزمی کشور از طرح جامع توسعه ورزش‌های رزمی در کشور عدم توجه رسانه‌های گروهی کشور و شهرستان به ورزش‌های رزمی الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش‌های رزمی در مقایسه با سایر رشته ورزشی عدم تخصص معلمان تربیت‌بدنی در آموزش ورزش‌های رزمی</p>	<p>رزمی در سراسر شهرستان وجود رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های شهرستان رشد ورزش‌های رزمی ایران در آسیا جوان بودن جمعیت شهرستان جهرم افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور بازیکنان ورزش‌های رزمی شهرستان در رقابت‌های رسمی (مسابقات کشوری، آموزشگاهی و المپیا ایرانیان و ...) داشتن دیدگاه مثبت از سوی مسئولان فدراسیون ورزش‌های رزمی نسبت به هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. سازمان‌های ورزشی بر حسب شرایط محیط درونی و بیرونی خود با استفاده از فرایند برنامه ریزی راهبردی به میزان مختلف از راهبردهای نو آورانه، توسعه‌ای و مکتشف و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (کالیوبی، ۲۰۰۸، سانگوم، ۲۰۱۱).

قوت‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند. نتایج این تحقیق نشان داد که قوت‌های هیئت‌های رزمی شهرستان جهرم به ترتیب اولویت عبارتند از: پتانسیل کسب مقام توسط تیم‌های پایه شهرستان، رعایت تقویم مسابقات براساس تقویم فدراسیون ورزش‌های رزمی، ثبات مدیریت در هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان، حضور تیم‌هایی از شهرستان در لیگ مردان و زنان کشور و

قرارگرفتن هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان در بین هیئت‌های ورزشی نمونه شهرستان، مناسب بودن میزان ارتباط هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان با سایر نهادها (اداره کل ورزش و جوانان، فدراسیون، آموزش و پرورش و...)، توجه به امر استعدادیابی در ورزش‌های رزمی شهرستان، برخورداری از سالن اختصاصی ورزش‌های رزمی، تعامل مناسب هیئت شهرستان با هیئت‌های شهرستان، فعال‌شدن ورزش‌های رزمی بانوان شهرستان، مناسب بودن میزان برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری در طول سال و حضور چند مدرس فدراسیون ورزش‌های رزمی در بین مدرسان شهرستان.

نقاط ضعف عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد ولی ندارد (دیوید، ۲۰۰۶). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند توانستند در فعالیت‌های مختلف مانند ورزش قهرمانی و همگانی و تامین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند. از این رو شناسایی ضعف‌های موجود در یک سازمان و رفع آن در جهت پیشرفت و رشد همه جانبه ضروری به نظر می‌رسد. نتایج این تحقیق نشان داد که ضعف‌های هیئت‌های رزمی شهرستان چهارم به ترتیب اولویت عبارتند از: عدم حمایت مناسب (مادی و معنوی) از مربیان سطح شهرستان، محدود بودن میزان درآمدهای اختصاصی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان، کمبود تجهیزات رقابتی، تمرینی و آموزشی در ورزش‌های رزمی، ناکافی بودن سالن‌های ویژه ورزش‌های رزمی در شهرستان، نبودن لیگ‌های مستمر ورزش‌های رزمی در سطح شهرستان، عدم وجود سایت اطلاع‌رسانی فعال برای هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان، فقدان ارتباط تحقیقاتی با مراکز علمی-پژوهشی-ورزشی جهت توسعه ورزش‌های رزمی، نبودن دوره‌های دانش‌افزایی به خصوص برای مربیان و داوران جوان، نبودن فعالیت جهت ترویج و تبلیغ ورزش‌های رزمی در بین جوانان شهرستان، نامشخص بودن سیستم ارزیابی داوران و مربیان شهرستان، ناکافی بودن مدارس ورزش‌های رزمی برای متقاضیان این رشته در سطح شهرستان، میزان انعکاس فعالیت‌ها و برنامه‌های هیئت شهرستان در رسانه

های شهرستان، عدم ترویج منابع دانش افزایی به روز دنیا برای مربیان، داوران و بازیکنان (متون فنی، کتب و فیلم‌های آموزشی ورزش‌های رزمی، شیوه‌های آموزشی جدید و...)، ضعف در امور مربوط به توسعه و راهبری فناوری اطلاعات در ورزش‌های رزمی شهرستان، فقدان نظام جذب و برنامه ریزی منابع انسانی داوطلب جهت توسعه ورزش‌های رزمی شهرستان، ضعف بازاریابی ورزشی در ورزش‌های رزمی، فعال نبودن بخش قابل توجهی از دارندگان کارت مربیگری و داوری ورزش‌های رزمی در سطح شهرستان، پایین بودن دانش نظری و علمی برخی از مربیان ورزش-های رزمی، فقدان رویه‌ها و شیوه‌های مناسب نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد هیئت‌های شهرستان، عدم وجود سیستم مناسب بایگانی و ثبت اسناد و اطلاعات مختلف مربوط به ورزش‌های رزمی (مربیان، داوران، بازیکنان و امکانات و...)، نبودن مربی در برخی از مناطق شهرستان (به استثنا مراکز شهرستان‌ها) و غیرفعال بودن ورزش‌های رزمی در این مناطق، اتکاء بیش از حد به دریافت‌های مالی از فدراسیون و اداره کل ورزش و جوانان شهرستان.

فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی در خارج از سازمان که فواید و مزایای آنها مشخص است و در صورت اقدام سازمان می‌توان از این مزایا استفاده کرد (انسوف، ۱۹۹۴). این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار هیئت قرار نمی‌گیرد، مگر آنکه با استفاده از قوت‌های هیئت بتوان آنها را به چنگ آورد و از آنها برای رفع نقاط ضعف و کم‌رنگ کردن تهدیدها بهره‌برداری نمود (دروجر، ۱۹۹۴). نتایج این تحقیق نشان داد که فرصت‌های هیئت‌های رزمی شهرستان جهرم به ترتیب اولویت عبارتند از: وجود استعدادهای بالقوه ورزش‌های رزمی در سراسر شهرستان، وجود رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های شهرستان، رشد ورزش‌های رزمی ایران در آسیا، جوان بودن جمعیت شهرستان جهرم، افزایش تعداد رویدادهای ورزشی کشور و فرصت حضور بازیکنان ورزش‌های رزمی شهرستان در رقابت‌های رسمی (مسابقات کشوری، آموزشگاهی و المپیک ایرانیان و...)، داشتن دیدگاه مثبت از سوی مسئولان فدراسیون ورزش‌های رزمی نسبت به هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان، وجود امکانات و تجهیزات مناسب در زمینه ورزش در مراکز آموزش عالی شهرستان، همجواری با شهرستان‌های صاحب ورزش‌های رزمی از جمله چهارمحال و بختیاری برای انجام مسابقات تدارکاتی، افزایش بودجه

ورزش کشور با توجه به سیاست‌گذاری‌های جدید، دیدگاه مثبت اداره کل ورزش و جوانان شهرستان نسبت به هیئت ورزش‌های رزمی، وجود کارخانجات مختلف به خصوص در مراکز شهرستان جهت جذب حامیان مالی.

تهدیدها برعکس فرصت، عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی سازمان می‌شود. عبارت دیگر ضرر بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است. تهدیدها عبارتند از موقعیت‌هایی که بطور بالقوه دارای نتایج زیان‌بار هستند، لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها بطور فعال و پویا مقابله شود (کاپلان، ۲۰۰۳). سازمان‌ها تحت تاثیر نیروهای بیرونی کلانی هستند که بطور غیرمستقیم بر فعالیت‌های آنها اثر می‌گذارند مانند نیروهای اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی. علاوه بر این در محیط رقابتی و بلافصل خود تحت تاثیر مستقیم مشتریان، واسطه‌های مالی، رقبای، نهادهای دولتی، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان و سهامداران قرار دارند (هوپکینز و هوپکینز، ۱۹۹۹).

نتایج این تحقیق نشان داد که فرصت‌های هیئت‌های رزمی شهرستان جهرم به ترتیب اولویت عبارتند از: وجود انگیزه‌های مالی در دیگر رشته‌های ورزشی، عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش و ورزش‌های رزمی شهرستان، ناکافی بودن اعتبارات دریافتی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان، توجه بیشتر مسئولان ورزش کشور و شهرستان به برخی رشته‌ها مانند فوتبال، عدم هماهنگی میان سیستم ورزش آموزش عالی و ورزش آموزشگاهی در مورد ورزش از جمله ورزش‌های رزمی، عدم برخورداری فدراسیون ورزش‌های رزمی کشور از طرح جامع توسعه ورزش‌های رزمی در کشور، عدم توجه رسانه‌های گروهی کشور و شهرستان به ورزش‌های رزمی، الگوی توزیع نامتناسب امکانات و زیرساخت‌های ورزش‌های رزمی در مقایسه با سایر رشته ورزشی، عدم تخصص معلمان تربیت‌بدنی در آموزش ورزش‌های رزمی، علاقه روزافزون نوجوانان و جوانان شهرستان به ورزش‌های دیگر از جمله ورزش‌های گروهی و غیره، کاهش علاقه جوانان شهرستان به ورزش، از جمله ورزش‌های رزمی، پایین بودن سطح شهرستانداردهای امکانات و زیرساخت‌های ورزش‌های رزمی، اختصاص ساعات نامناسب برای پرداختن به ورزش‌های رزمی از سوی مسئولین، کم‌بودن ساعات اختصاص سالن به ورزش‌های رزمی از سوی مسئولان ورزش شهرستان. نتایج این

پژوهش نشان داد که هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم با چنین تهدیدهایی در حیطه های مختلف به ویژه فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌های ورزشی و کاهش تمایل بخش‌های دولتی و غیردولتی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های رزمی موجه می‌باشد که اگر راه‌هایی برای مقابله با آنها پیدا نکند می‌تواند چالش‌هایی عمده بوجود آوردند. لذا، هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم باید بطور پویا و فعال با آنها مقابله نماید.

ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی شامل: استراتژی‌های *SO*، استراتژی‌های *WO*، استراتژی‌های *ST* و استراتژی‌های *WT* را ارائه نمایند (دیوید، ۲۰۰۶).

مجموعه فعالیت‌های سازمان در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می‌شود. شناخت صحیح عوامل تاثیرگذار محیط، تیم برنامه ریزی را در یافتن راهبردهایی که شرکت را متحول سازد کمک خواهد کرد. معمولا شرایطی که بر سازمان مجموعه فعالیتهای سازمان در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می‌شود (جیمز و ارل، ۲۰۰۹). شناخت صحیح عوامل تاثیرگذار محیط، تیم برنامه ریزی را در یافتن راهبردهایی که شرکت را متحول سازد کمک خواهد کرد. احاطه داشته و بر آن تاثیر می‌گذارد بر همین اساس عوامل داخلی یا درونی، عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می‌باشند (تیبولت و اسلاک، ۱۹۹۴؛ فاسان، ۲۰۰۴). همچنین عوامل خارجی یا بیرونی نیز عواملی هستند که خارج از کنترل سازمان بوده، ولیکن بطور مستقیم و یا غیر مستقیم بر عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارند. شناسایی و تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل داخلی و خارجی سازمان منجر به تهیه فهرست نقاط قوت و ضعف (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی سازمان) خواهد شد (لوپ، ۲۰۰۴؛ وینزانت و وینزانت، ۱۹۹۶). مطلوب‌ترین وضعیت و حالت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمام نقاط مثبت، مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، فرصت‌ها و تقاضاها استفاده کند (ورتیس و همکاران، ۲۰۰۶). هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس *SWOT* به این وضعیت یعنی استراتژی‌های

SO است (اعرابی، ۱۳۸۵). اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آن‌ها برآیند حتی می‌توانند آن‌ها را به موارد قوت تبدیل کنند. این استراتژی‌ها عمدتاً از نوع «استراتژی‌های رشد و توسعه» هستند (واسیل، ۲۰۰۱). نتایج پژوهش نشان داد هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم براساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی دارای نمره ۱/۸۹ می‌باشد (کمتر از ۲/۵)؛ لذا از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای ضعف می‌باشد. علاوه بر آن، این هیئت براساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارای نمره ۲/۳۴ می‌باشد (کمتر از ۲/۵) یعنی از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) با تهدید مواجه می‌باشد. در مجموع براساس ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل بیرونی و درونی محاسبه گردید، هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم در ناحیه چهارم قرار گرفت. بنابراین با توجه به قرارگیری در این ناحیه استراتژی‌های «تدافعی» برای هیئت شهرستان پیشنهاد می‌شود. از این رو هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیداتی در محیط خارج رو به رو است در موضعی ضعیف قرار دارد، در واقع هدف چنین سازمانی کاهش ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی است تا بتواند به تدریج خود را به موقعیت‌های بهتر، یعنی موقعیتی که در آن بتواند از استراتژی‌های *WO* و *ST* و مخصوصاً استراتژی‌های *SO* استفاده کند، برساند (کاهرمان، ۲۰۰۷؛ سانگ بام، ۲۰۱۱). از این رو هیئت ورزش‌های رزمی جهرم باید با استفاده از قوت‌های خود در جهت رفع ضعف‌های موجود تلاش کنند. همچنین با بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو از جهت کاستن تهدیدهای مورد مواجهه بهره‌بردار.

بیانیه رسالت هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم

توسعه، ترقی و آموزش ورزش‌های رزمی در سراسر شهرستان به کارگیری دانش روز، توانمند ساختن ورزشکاران این رشته جهت دستیابی به سکوه‌های قهرمانی کشور و حضور در تیم‌های ملی در رده‌های مختلف سنی، توجه به رشد و تعالی ارزش‌های اخلاقی و کمک به بهبود کیفیت زندگی افراد از طریق ارائه خدمات مناسب جهت پرداختن به ورزش‌های رزمی. براین اساس بیانیه رسالت هیات ورزش‌های رزمی شهرستان جهرم نیز با مفاد گنجانده شده در طرح جامع و سند راهبردی توسعه بخش تربیت‌بدنی و ورزش کشور و برنامه‌های بالادست مطابقت



دارد و حول محورهایی همچون توسعه، ترویج و آموزش ورزش‌های رزمی برای همگان، ارزش‌های اخلاقی، قهرمانی و توجه به دانش روز تعیین گردیده است.

بیانیه چشم‌انداز هیات ورزش‌های رزمی شهرستان چهارم مطرح‌شدن ورزش‌های رزمی شهرستان در سطح کشور، حضور تیمی از شهرستان در مسابقات لیگ برتر، قرارگرفتن تیم‌های نوجوانان و جوانان شهرستان در بین شش شهرستان برتر کشور، راهیابی بازیکنان شهرستان به تیم‌های ملی؛ کاهش وابستگی هیئت ورزش‌های رزمی شهرستان به منابع مالی دولتی از طریق جذب حامیان مالی و توسعه علمی ورزش‌های رزمی شهرستان.

ارزش‌های محوری هیات ورزش‌های رزمی شهرستان چهارم وجدان، تعهدکاری و پاسخ‌گویی در قبال عملکرد، پاسخگویی به نیازهای ذینفعان، کار گروهی و تاکید بر خرد جمعی، اشتیاق، افتخار و علاقه‌مندی به کارکردن در هیئت، احترام متقابل، مدیریت و رهبری مبتنی بر دانش و اخلاق، بازی جوانمردانه، شفافیت عملکرد، عدالت و پرهیز از هر گونه تبعیض، ارزش‌های الهی و انسانی، همبستگی و انسجام، شایسته‌سالاری، برتری جویی.

اهداف بلند مدت هیات ورزش‌های رزمی شهرستان چهارم جذب حامیان مالی و توسعه منابع مالی، حفظ، جذب و بکارگیری نیروی انسانی متخصص و مجرب در همه‌ی عرصه‌های ورزش‌های رزمی، توسعه علمی ورزش و ورزش‌های رزمی و استفاده از فن‌آوری روز دنیا، تربیت بازیکنان نخبه برای حضور در تیم‌های ملی، دستیابی به شیوه مدیریت علمی و مدرن در اداره ورزش‌های رزمی شهرستان، ارتقای کمیت و کیفیت مربیان و داوران شهرستان، استقلال مالی هیئت شهرستان به میزان ۵۰ درصد در پایان دوره ۵ ساله، افزایش تعداد ورزشکاران ورزش‌های رزمی به میزان ۱۵ درصد وضع موجود در پایان سال، گسترش ارتباطات موثر شهرستانی و کشوری هیئت شهرستان، بسط و توسعه‌ی ارزش‌های اخلاقی در بین جامعه‌ی ورزش‌های رزمی شهرستان، قرار گرفتن تیم‌های رده‌های سنتی شهرستان چهارم در بین شش شهرستان برتر کشور.

## سپاسگزاری

از همه عزیزانی که در انجام این تحقیق ما را یاری دادند، سپاسگزاری می کنیم.

## منابع

- احمدی، علی (۱۳۸۲) نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.
- اعرابی محمد وهمکاران (۱۳۸۵) دستنامه برنامه ریزی استراتژیک "؛ چاپ اول؛ تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ سی و دوم.
- جکسون ر، پالم ریچارد (۱۳۸۳)، راهنمای مدیریت ورزشی، گروه مترجمان، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک.
- نصرالله سجادی، ناصر (۱۳۸۰)، مدیریت سازمان های ورزشی، چاپ اول، تهران: سمت.
- Seungbum, L., Patrick, W. (2011). *SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. Sport Management Review, Vol. 73, pp. 1-9.*
- James, V. Earle. (2009), *Development of Strategic Planning Process Model for Division . IA Intercollegiate Athletic Department- Dissertation-University of Pittsburgh.*
- Fasan, CO. (2004), *Introduction to sport administration and management, Beula Publication Agbara, Lagos.*
- Thibault L, Slack T. (1994), *Strategic planning for Nonprofit Sport Organization: Empirical verification of a Framework. Journal of sport management, Vo18.*
- David Jennings and John J. Disney. (2006). "Designing the strategic planning process: does psychological type matter?" [www.emeradinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeradinsight.com/0025-1747.htm).
- Vinzant ,Dh . Vinzant ,J C. (1996) ,*Strategy and organizational capacity: finding a fit , Public productivity & Management Review. 20(2).139-157.*
- Jean Loup et al. (2004), *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations-First Edition-Human Kinetics.*

- Kahraman, C., Demirel, N., & Demirel, T. (2007). *Prioritization of e-Government strategies using a SWOT-AHP analysis: The case of Turkey*. *European Journal of Information System*, Vol. 16, Pp. 284–298.
- Vrontis, D. Kogetsidis, H and Stavrou, A. (2006). “Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol 24. No. 4, PP: 250- 61. ISSN: 0885-8624.
- Girginov Vassil (2001). “Strategic relations and sport policy making: the case of aerobic union and school sport federation”. *Bulgaria. Journal of sport management*. 15, PP: 173-b, 194.
- Hopkins, WE. Hopkins. SA. (1997). “Strategic planning – financial performance relationship in banks: a causal examination”. *Strateg manage K*. 18: PP:635-52.
- Kaplan S. Beinhocker E. (2003). “The real value of strategic planning”. *MIT Sloan manage Rev*. 44(2). PP: 71-91.
- Ansoff, HI. (1994). “Comment on henry minizberg’s rethinking strategic planning”. *Long range plan*: 27(3). PP: 31-2.
- Peter Drucjer.(1984), *Managemant: Tadld, Respondibilities and practices*, New York: Harper &row. P:611.
- Kalliopi, S., Shilbury D., Christine, G. (2008). *Sport Development Systems, Policies and Pathways: An Introduction to the Special Issue*. *Sport Management Review*, Vol. 11, pp. 217-223.
- Lerner, Alexandra, L. (1999), *A Strategic planning primer for higher education*, College of busuness Administratin and Economics, California state university.  
<http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu- primer /leep-sp.pdf>
- Thibault luice, Slack Trever (1994), *Strategic planning for Non profit sport organization: Empirical verification of a framework* ° *Journal of sport management-vol 8*.
- Holzweher, F. (2002). *Sport for all as a Social Change and Fitness Development*. *Institute of Sport Scenic, Vienna University, Austria*.