

doi: 10.22034/ssys.2023.2453.2770

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۵/۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱

هدف پژوهش حاضر، تبیین نقشه راه توسعه ورزش در استان کردستان است. روش این تحقیق از نوع کیفی و جامعه آماری آن شامل مطالعات اسنادی (منابع علمی و کتابخانه‌ای، اسناد اجرایی و محتوای رسانه‌ای) و جامعه انسانی (مدیران، مربیان، ورزشکاران، داوران و اساتید دانشگاهی) بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت با روش هدفمند و در دسترس انتخاب گردید. ابزار پژوهش شامل چهار ابزار مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه، پرسش‌نامه و تکنیک دلفی بود. در بخش یافته‌ها ابتدا وضعیت ورزش استان براساس شاخص‌های کلیدی توصیف گردید. سپس مقایسه آن با سایر استان‌ها و تعیین جایگاه ملی آن صورت گرفت. در ادامه برای حوزه‌های فرابخشی، بخشی، زیربخشی و ویژه محورها، قابلیت‌ها و چالش‌ها شناسایی گردید. به‌همین صورت تفکیک نیازها و اهداف توسعه هر حوزه تعیین شد. براساس تحلیل راهبردی و نیازها برای هر حوزه راهبرد و راهکار اجرایی ارائه شد. سپس الگوی تقسیم کار بین سازمانی جهت دستیابی به اهداف و عملکرد مناسب تدوین گردید. براساس یافته‌های توصیفی، استان کردستان در بین استان‌های کشور در مجموع شاخص‌ها از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و جزو استان تپ‌سوم (توسعه‌نیافته) به شمار می‌رود. به صورت کلی می‌توان گفت که در توسعه ورزش استان ابتدا باید بخش‌بندی مناسبی از ورزش استان به همراه تقسیم کار بین سازمان‌ها صورت بگیرد. سپس به تفکیک بخش‌ها، اقدامات لازم جهت استفاده از قابلیت‌ها، رفع چالش‌ها و تامین اهداف انجام شود. در نهایت اقدامات باید از نظر زمانبندی، تامین منابع و نظارت برنامه‌ریزی و رهبری شوند، زیرا مهم‌ترین دلایل رکود برنامه‌های ورزش استان ناشی از این مسائل است.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، نقشه راه، توسعه ورزش، بخش‌بندی و استان کردستان.

^۱ استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران
E-mail: Koroshveisi@iau.ac.ir

مقدمه

ورزش یک جریان و بستر نهادی است که تربیت صحیح نسل سالم جامعه، غنی سازی گردشگری و اوقات فراغت مردم، کسب غرور ملی و افتخار بین المللی، زیبایی و آراستگی جسمی، سلامت و تندرستی عمومی، ترویج اخلاق و مشارکت اجتماعی و پویایی اقتصادی را برای جوامع تأمین می کند. با وجود اثبات این کارکردهای عدیده ورزش در سطح جهانی، اما در ایران و استان های آن هنوز ورزش به مثابه ضرورت و اقدام اساسی در توسعه انگاشته نمی شود (صفاری، ۱۳۹۱). هدف از تهیه برنامه های توسعه اقدام به آینده نگری است تا با اتکا به فنون برنامه ریزی و صورت بندی مدل های انسانی، بتوان آینده های محتمل را به آینده های ممکن، مرجح و مطلوب تبدیل نمود. نقطه عزیمت چنین حرکتی ریشه در شناخت راهبردی وضع موجود و موقعیت راهبردی دارد. از این رو، ابتدا باید تصویر روشنی از وضع موجود در دست داشت و سپس چشم انداز آینده را ترسیم نمود (فریمن^۱، ۲۰۱۰). زیرا در دنیای به شدت در حال تغییر و تحول کنونی به نظر می رسد که برای هماهنگ شدن با تحولات محیطی، مدیران نهادها و سازمان های مختلف ناگزیرند تا آنجا که امکان دارد اولاً، پیش بینی هایی از آینده داشته باشند و روند حرکت ساختارهای تحت امر خود را ترسیم کنند و ثانیاً، با اتخاذ و اجرای فرآیند برنامه ریزی راهبردی، همواره خود را برای متحول شدن به منظور سازگاری با دگرگونی های محیطی آماده نگه دارند (دیوید^۲، ۲۰۱۱). داشتن این شیوه تفکر و برنامه ریزی به مدیران ورزشی کمک می کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف های آن به دست آورند و فعالیت های سازمان را تحت یک برنامه واحد هماهنگ کنند (برا و همکاران^۳، ۲۰۱۵).

از این رو، مبحث توسعه ورزش مشتمل بر ساختارها، سیستم ها، بسترها و فرآیندهایی است که منجر به مشارکت افراد در رویدادهای ورزشی، رشد و بهبود تولید و خدمات صنعت ورزش، پویایی و نشاط فرهنگی و اجتماعی محیط های ورزشی، ارتقای سلامت و تندرستی عمومی و دستیابی به جایگاه مناسب در عرصه رقابت های ورزشی بین المللی می گردد (سوتریادو^۴، ۲۰۱۱). رویه های کلی در مدل های توسعه ورزش بر سه سطح ورزش پرورشی - آموزشی، تفریحی - همگانی و قهرمانی - حرفه ای متمرکز هستند (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴؛ سند برنامه ششم توسعه ورزش، ۱۳۹۵). در همین راستا داشتن توان آینده نگری، شناسایی

¹ Freeman

² David

³ Berra et al.

⁴ Souter Yadu

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

محیط و برنامه‌ریزی اثربخش جهت موفقیت در آینده در گروی دارا بودن تفکر راهبردی است (اسلاک^۱، ۲۰۱۵).

استان کردستان، یکی از استان‌هایی است که با وجود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فراوان جهت توسعه ورزش، جزو استان‌های محروم و کمتر برخوردار محسوب می‌شود. بر اساس این دیدگاه و با اتکا به تفکر سیستمی و کل‌نگر، چنانچه ورزش استان کردستان به عنوان یک نظام و سیستم در درون سیستم‌های بزرگ‌تری همچون نهاد اجتماعی استان و نظام ورزش کشور در نظر گرفته شود، عملکرد سازمان‌های ورزشی در زمینه‌های مختلف و میزان موفقیت آن در دستیابی به اهداف توسعه، همزمان از عوامل محیط درونی و عوامل محیط بیرونی تأثیر می‌پذیرد (سیفی پناهی و همکاران، ۱۳۹۰). این استان در منظرهای مختلف مانند سرانه فضای ورزشی، سرانه مشارکت ورزشی، سهم ورزش در سبد خانوار، شاخص‌های سلامت و نشاط اجتماعی، حضور مسابقات کشوری و جهانی، تولیدات و خدمات ورزشی و کسب کرسی‌ها و پست‌های سازمانی ملی و بین‌المللی در رده‌های پایین توسعه یافتگی در بین استان‌های کشور است (براساس بررسی گزارش بخش ورزش برنامه ششم، ۱۳۹۵). از این رو، ورزش استان کردستان نیازمند تدوین یک برنامه جامع با کارایی اجرایی بالا جهت کاهش شکاف توسعه و بهبود وضعیت فعلی است. شناخت قابلیت‌ها، توانایی تفسیر محیط و تعیین راهبردهای توسعه ورزش موجب می‌شود تا ورزش استان در مواجهه با رویدادهای محیطی دچار استحاله نشود و متناسب با تحولات و پیچیدگی‌ها به تطابق برسد.

تاکنون تحقیقات راهبردی مختلفی پیرامون موضوع حاضر در داخل و خارج کشور انجام شده است. تابش، شهریاری و نظری (۱۴۰۰) تحقیقی را با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی‌ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران» انجام دادند. یافته‌های مطالعه موصوف منجر به تولید ۱۳ عامل راهبردی و کلیدی با عناوین تخصیص منابع مالی به ورزش همگانی، توزیع عادلانه سرانه به ورزش همگانی، ساخت ترغیب‌کننده شهری به ورزش همگانی، ورود همه جانبه اقشار در ورزش همگانی، جایگاه اجتماعی خانواده در توسعه ورزش همگانی، مدیریت واحد و یکپارچه ورزش همگانی، تخصص‌گرایی در ورزش همگانی، مشارکت فیزیکی مسئولان کشور در ورزش همگانی، برجسته‌سازی و الگوسازی در ورزش همگانی، تبلیغات ارشادی، پرداختن رسانه‌ها به ورزش همگانی، آموزه‌ها و باورهای دینی در توسعه ورزش همگانی و تنوع

¹ Slack

ژئوپولوتیک در توسعه ورزش همگانی شد. همچنین فرخ‌شاهی، شهلایی، هنری، کارگر و شیروانی ناغانی (۱۴۰۰) با مطالعه الگوی محیطی مؤثر بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران و تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی، سرانه استاندارد ورزشی و سیاست‌های زیست محیطی، عدم قطعیت‌های کلیدی ورزش ایران هستند. شهریاری، تابش و ذوالفقارزاده (۱۴۰۰) با بررسی سناریوهای آینده مطلوب ورزش همگانی ایران، نشان دادند ۳ سناریو برای تحقق آینده مطلوب بود: سناریو اول شامل مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، ورود همه‌جانبه اقبال، مدیریت واحد و یکپارچه و پرداختن رسانه‌ها؛ سناریو دوم شامل مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، جایگاه اجتماعی خانواده، تخصص‌گرایی و برجسته‌سازی و الگوسازی؛ سناریو سوم شامل مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، ورود همه‌جانبه اقبال، تخصص‌گرایی و پرداختن رسانه‌ها بود. در همین راستا دیزانی مکتبی، نیک‌بخش، فراهانی و صفانیا (۱۴۰۰) با بررسی سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری نشان دادند سیستم مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از یک الگوی ناپایدار پیروی می‌کند و عوامل کلیدی مؤثر بر آن شامل انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی، مهارت‌گرایی، نظام جبران خدمات، سبک مدیریت، شیوه استخدام، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات است که در چهار سطح قرار می‌گیرند. پیش‌تر صدقاتی‌فر (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی)» به این نتیجه رسیده بود که ۹ پیشران اصلی برگزاری و میزبانی مسابقات، هم‌افزایی فرابخشی، منابع انسانی متخصص، همدلی وفاق، داوطلبان، حرفه‌ای، استعدایابی، حمایت مسئولان و حامی مالی در نهایت منجر به تولید ۳ عدم قطعیت راهبردی شامل همدلی و وفاق، برگزاری و میزبانی مسابقات ورزشی و منابع انسانی می‌شود که پایه و اساس ساخت چهار سناریوی استعداد طلایی، استعداد نقره‌ای، استعداد برنزی و استعداد خاموش بود. افزون بر این، شهرکی و اسماعیلی‌شازندی (۱۳۹۸) با تحلیل کلان عوامل پیش‌برنده در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران نشان دادند که نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، فناورانه، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر آینده برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی دارند. در این بین عامل اقتصادی و فناورانه بیشترین سهم را در اثرپذیری مستقیم داشته‌اند. سیف‌پناهی، شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، به کارگیری تیم‌های ورزش، استان از بازیکنان غیربومی و حرفه‌ای دیگر استان‌ها به منظور

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

انتقال دانش و مهارت‌ها، طراحی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی استان را راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان بیان کرده‌اند. آنها در تحلیل سوات توسعه ورزش قهرمانی در استان کردستان ایران نشان دادند که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد. علاوه بر این، ژنگ و ماسون^۱ (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «رسانه‌های جدید، دیجیتالی شدن و تکامل صنعت ورزش حرفه‌ای» نشان دادند که صنعت ورزش حرفه‌ای در عصر رسانه‌های پخش سنتی به موفقیت فوق‌العاده‌ای دست یافته است. یک بازار چند جانبه و یک مدل تجاری موثر برای رشد درآمد ایجاد کرده است. با این حال، ظهور و گسترش فن‌آوری‌های رسانه‌های جدید، چشم‌انداز رسانه‌ای را به شدت تغییر داده و یک محیط چندرسانه‌ای بسیار پیچیده‌تر را ایجاد کرده است که محبوبیت و شخصی‌سازی، ساختار و عاملیت را متحد می‌کند. چنین محیط متغیری تحولاتی را در صنعت ورزش حرفه‌ای ایجاد می‌کند و انطباق با این تحولات منجر به تکامل صنعت ورزش حرفه‌ای و موفقیت آن در عصر رسانه‌های دیجیتال می‌شود. تیثاثن^۲ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با هدف شناخت شاخص‌های کلیدی عملکرد انجمن‌های ورزشی حرفه‌ای با هدف ارتقای اقتصادی و توسعه جامعه نشان داد که نسل جدید فناوری دیجیتال فرصت‌های جدید و در عین حال شتاب جدیدی را برای توسعه صنعت خدمات ورزشی به ارمغان آورده است. همچنین مطالعه موصوف نشان داد که فناوری‌های نامبرده، ارزش زیادی برای بهینه‌سازی ساختار خدمات ورزشی، ادغام فرمت‌ها، تطابق عرضه و تقاضا و بهبود کارایی دارد. سرانجام مطالعه مذکور نشان داد فناوری دیجیتال توسعه‌یافته منجر به افزایش توسعه صنعت خدمات ورزشی مدرن می‌شود. همچنین دوی و سینق^۳ (۲۰۲۲) با مطالعه تاثیر وضعیت تحصیلی و سطح مشارکت در ورزش‌های رزمی نشان دادند که با گنجاندن ورزش‌های رزمی در سیستم آموزشی یکی از شهرهای هندوستان علاقه مردم و مشارکت در ورزش‌های رزمی بیشتر از سال‌های قبل شده و همچنین نظم و انضباط در دانش‌آموزان بیشتر گردیده است. افزون بر این، موستاکاس و همکاران^۴ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «آینده‌نگری بخش تناسب اندام: نتایج یک مطالعه دلفی اروپایی و ارتباط آن با کووید-۱۹» نشان دادند که روند فناورانه، اجتماعی، بهداشتی و اقتصادی بر آینده بخش تناسب اندام مؤثر است و مهارت‌های نرم (ارتباط یا خدمت‌رسانی به مشتری) همراه با مهارت‌های فناوری دیجیتال

¹ Zheng & Mason

² Thithathan

³ Devi & Singh

⁴ Moustakas et al.

اهمیت روزافزونی پیدا می‌کنند. پیش‌تر باربارا و دنیل^۱ (۲۰۱۸) در بررسی توسعه ورزش در زمان چالش برانگیز: استفاده از رویدادهای ورزشی برای میراث در اجتماعات محروم نشان دادند که فرضیه اقتصاد مثبت و "میراث" در مشارکت ورزشی نیز به توزیع عادلانه منابع کمیاب به‌ویژه جوامع محروم وابسته بستگی دارد. همچنین تأثیرات بر روی کسانی که در ورزش یا توسعه افراد از طریق ورزش شرکت می‌کنند، ممکن است به عنوان "میراث‌نرم" توصیف شوند.

مرور مطالعات گذشته نشان می‌دهد توسعه ورزش در ابعاد مختلف (همگانی، تربیتی، قهرمانی و حرفه‌ای) یک نهاده کلان راهبردی است که تحت تأثیر ستاده‌های مختلفی قرار دارد و همواره در گذشته، حال و آینده این گزاره تحت تأثیر پیشران‌ها و تعیین‌کننده‌های مختلفی بوده، هست و خواهد بود. با این حال، در تحقیقات موصوف کمتر به مسئله نقشه راه توسعه ورزش به‌صورت موردی پرداخته شده است. از طرفی شواهد دال بر اینکه توسعه ورزش در عمل چگونه محقق می‌شود، ارائه نشده است. این در حالی است که توسعه یک فرایند پیچیده و چندوجهی است که در بررسی آن این الزام وجود دارد که همه جوانب امر در ارتباط با آن بررسی شود. این خلاء سبب شده است در محیط سرشار از عدم قطعیت نتوان یک نقشه راه مسنجم و مستدل برای توسعه ورزش ارائه نمود. از طرفی، نبود نقشه راه توسعه ورزش در استان‌های کمتر برخوردار به‌طور خاص استان کردستان حیات و بالندگی ورزش در این استان را با چالش جدی همراه کرده است، چرا که اساساً مبنایی برای شروع توسعه وجود ندارد و مشخص نیست در چه فرایندی با رعایت چه الزامات و خط‌مشی‌هایی بناست توسعه رخ دهد. از این‌رو، فراهم آوردن زمینه تهیه و تدوین برنامه راهبردی در ورزش استان کردستان، گام عمده و آغازین برای سامان بخشیدن به تلاش‌های گسترده و گوناگون در عرصه‌های مختلف ورزش در سطح استان و حتی برخی از زمینه‌های سطح کشوری محسوب می‌شود. بر این اساس با عنایت به پیشرفت، توسعه و اقبال عمومی به تربیت‌بدنی و ورزش، از سویی و وجود ظرفیت‌های مناسب و بالا در استان کردستان از سوی دیگر، ورزش استان مستلزم شناخت دقیق و صحیح وضع موجود خود و ارائه راهبرد اصولی و علمی می‌باشد. دستیابی به این اهداف، نیازمند تدوین تحلیل راهبردی براساس آسیب‌شناسی و آگاهی از رخدادهای محیط داخلی و خارجی ورزش در استان

¹ Barbara & Daniels

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

کردستان است. اما چون پیش‌تر به این موضوع توجه نشده و ادله مستدلی پیرامون آن ثبت نگردیده است و در عین حال اطلاعات کافی پیرامون آن وجود ندارد، این تحقیق درصدد است به این سؤال پاسخ دهد: نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان چگونه است؟.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع کیفی و جامعه آماری آن شامل مطالعات اسنادی (منابع علمی و کتابخانه‌ای، اسناد اجرایی و محتوای رسانه‌ای) و جامعه انسانی (مدیران، مربیان، ورزشکاران، داوران و اساتید دانشگاهی) بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت با روش هدفمند و در دسترس انتخاب گردید. در این پژوهش جهت جمع‌آوری و استخراج داده‌ها از سه ابزار به شرح زیر استفاده شده است:

الف) مطالعه کتابخانه‌ای: شامل مطالعات علمی داخلی و خارجی، اسناد و برنامه‌ها و گزارش علمی و اجرایی مربوط به حوزه ورزش بود.

ب) مصاحبه اکتشافی: به صورت مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده با جامعه آماری پژوهش بود. از مصاحبه جهت شناسایی متغیرها و تکمیل پرسش‌نامه حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد.

ج) روش دلفی: فرایندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است. روش دلفی بر اساس رویکرد تحقیق دیالکتیکی یعنی: تز (ایجاد عقیده یا نظر)، آنتی‌تز (نظر و عقیده مخالف) و در نهایت سنتز (توافق و اجماع جدید) شکل گرفته است که سنتز، خود تبدیل به تز جدیدی می‌شود. بنابراین، اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در تحقیق که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش، بستگی دارد. شرکت‌کنندگان در تحقیق دلفی از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند (حبیبی، سرافرازی و ایزدیار، ۲۰۱۴).

جدول ۱: جامعه آماری و تعداد نمونه‌ای جامعه انسانی

متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۴۹	۳۸/۵۸
	مرد	۷۸	۶۱/۴۲
تحصیلات	لیسانس و پایین‌تر	۴۳	۳۳/۸۶
	فوق‌لیسانس	۶۲	۴۸/۸۲

۱۷/۳۲	۲۲	دکتری و بالاتر	
۷/۸۷	۱۰	کمتر از ۵ سال	
۳۱/۵۰	۴۰	۵ تا ۱۰ سال	سابقه کاری
۳۷/۸۰	۴۸	۱۱ تا ۱۵ سال	
۲۲/۸۳	۲۹	بیشتر از ۱۵ سال	
۵/۵۱	۷	ادارات ورزش و جوانان	
۴/۷۲	۶	معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش	
۳/۹۴	۵	ورزش شهرداری	
۹/۴۵	۱۲	هیئت‌های ورزشی	
۷/۸۷	۱۰	باشگاه‌های ورزشی	زمینه فعالیت
۶/۳۰	۸	سایر سازمان‌های ورزشی استان	
۱۰/۲۴	۱۳	اساتید علوم ورزشی دانشگاه‌های استان	
۲۶/۷۷	۳۴	مربیان و متخصصان ورزشی	
۲۵/۲۰	۳۲	ورزشکاران و پیشکسوتان	
۱۰۰	۱۲۷	مجموع مشارکت‌کنندگان	

جدول ۲: جامعه آماری و تعداد نمونه‌ای مطالعات اسنادی

متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
مطالعات اسنادی	منابع کتابخانه‌ای و علمی	۵۱	۴۲/۵۰
	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	۲۶	۲۱/۶۷
تحصیلات	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	۴۳	۳۵/۸۳
	مجموع اسناد بررسی شده	۱۲۰	۱۰۰

براساس مراحل قبلی چارچوب مراحل توسعه ورزش به صورت یک چارچوب سیستمی شامل ساختار و برنامه‌های اجرایی ارائه شد. همچنین در این پژوهش از تحلیل مفهومی و کدگذاری جهت دسته‌بندی و کدگذاری مفاهیم مستخرج از ابواب، مختلف به‌شش براساس مبانی نظری و روایی کیفی

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

متخصصان استفاده گردید. در بخش آمار توصیفی نیز شاخص‌هایی همچون: فراوانی، انحراف استاندارد، میانگین و درصدها مورد استفاده قرار گرفت. براین اساس منظرهای مختلف ورزش استان به چهار حوزه کلی فرابخشی، بخشی، زیربخشی و ویژه چارچوب‌بندی شده است. حوزه‌های فرابخشی شامل ابعاد کلی مدیریت و توسعه ورزش استان بوده و شامل مدیریت راهبردی و اجرایی، منابع مالی و فعالیت‌های اقتصادی، منابع فیزیکی و زیرساخت‌ها، منابع انسانی و ذینفعان و علمی و آموزشی است. حوزه‌های بخشی شامل سطوح اصلی ورزش استان می‌باشد: ورزش همگانی و تفریحی و ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و در نهایت، حوزه‌های زیربخشی شامل ورزش دانش آموزی، ورزش دانشگاهی، ورزش کارگری، ورزش بانوان، ورزش جانبازان و معلولان و ورزش روستایی می‌باشد.

نتایج

توصیف وضعیت توسعه ورزش استان

در این بخش برخی شاخص‌های کلیدی سنجش توسعه ورزش همانند منابع مادی، منابع انسانی، ورزش همگانی و ورزش قهرمانی، تشکیلات، اماکن ورزشی و آموزش و پژوهش که اطلاعات آن موجود و قابل دسترس بود به تفکیک حوزه‌های مختلف توصیف شده است.

جدول ۳: تیپ‌بندی استان‌های کشور به لحاظ توسعه‌یافتگی ورزش (وزارت ورزش، ۱۳۹۵)

تیپ ۱	خراسان رضوی، مازندران، آذربایجان شرقی، فارس، گیلان، تهران، خوزستان و اصفهان
تیپ ۲	مرکزی، آذربایجان غربی، اردبیل، همدان، یزد، کرمان، گلستان، کرمانشاه، زنجان و البرز
تیپ ۳	سیستان و بلوچستان، خراسان جنوبی، کردستان، ایلام، هرمزگان، کهگیلویه و بویر احمد، قزوین، لرستان، چهارمحال و بختیاری، قم، استان کردستان، سمنان، بوشهر و خراسان شمالی

براساس نتایج حاصل از هر یک از شاخص‌ها از ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۶ بیشتر از دوره‌های قبل بوده و حتی در برخی شاخص‌ها همچون منابع انسانی، منابع مالی و ورزش همگانی حالت جهشی داشته است. با توجه به نتایج پژوهش بیشتر شهروندان علاقمند به ورزش‌های گروهی و در حال فعالیت در آن می‌باشند. به طور کلی تفاوت زیادی بین اولویت فعالیت‌ها و خدمات وجود دارد. بیشتر شهروندان رسانه اصلی خود را جهت اطلاع یافتن از رویدادها و اطلاعات ورزش همگانی، تلگرام و تلفنی اعلام کردند. همچنین بیشتر شهروندان اظهار داشتند که با هدف کسب سلامت و تندرستی به فعالیت ورزشی روی می‌آورند. رضایت

عمده آن‌ها از فعالیت ورزشی در حد متوسط است. بیشتر آن‌ها به دلیل نداشتن زمان کافی در ورزش مشارکت نمی‌کنند. عمده افراد عارضه بدنی قابل توجهی نداشتند. بر اساس برخی از شاخص‌های توسعه ورزش از جمله: اماکن روباز، سرپوشیده، اماکن موجود و اماکن در حال اجرا؛ استان کردستان با سایر استان‌های کشور (۳۱ استان) مقایسه شده و در رتبه بیستم قرار دارد (وزارت ورزش، ۱۳۹۵). در تیپ‌بندی استان‌های کشور به لحاظ توسعه یافتگی ورزش براساس شاخص‌های مذکور، استان کردستان از نوع تیپ سوم و جزو استان‌های توسعه نیافته محسوب می‌شود.

تحلیل راهبردی توسعه ورزش استان

بعد از توصیف ساختار و وضعیت توسعه ورزش استان اکنون می‌توان به تحلیل راهبردی حوزه‌های عملکردی اصلی پرداخت. این یافته‌ها در بخش منظرهای توسعه بر اساس مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای به‌دست آمد و در بخش مولفه‌ها، راهبردها و راهکارهای اجرایی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان این حوزه و نیز از روش دلفی برای دستیابی به نقطه نظرات مشترک خبرگان استفاده شد.

۱. حوزه‌های فرابخشی: مدیریت راهبردی و اجرایی

جدول ۴: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های مدیریت راهبردی و اجرایی توسعه ورزش استان

منظر	مولفه
محوره ای توسعه	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه ورزش استان؛ تخصیص منابع، سازماندهی و تقسیم کار توسعه ورزش استان، تأمین و تخصیص منابع بخش‌های مختلف ورزش استان؛ رهبری و اجرای فرایندها و راهبردهای توسعه ورزش استان؛ ارتباطات و تعاملات درونی و بیرونی ورزش استان؛ نظارت و ارزیابی فعالیت‌های توسعه ورزش استان و سایر؛
قابلیت ها و ظرفی ت‌ها	سابقه بالای تشکیلات ورزشی در استان؛ وجود بیش از ۴۰۰ هیئت ورزشی و ۳۰۰ باشگاه و مرکز خدماتی ورزشی خصوصی در استان؛ توسعه تعامل مثبت سازمان‌ها و مراکز ورزشی با سایر دستگاه‌ها به‌خصوص در زمینه توسعه زیرساخت و خدمات؛ امکان برقراری تعامل و همکاری علمی با مراکز ورزش استان‌های موفق؛ تمایل بخش‌های سیاسی و نظامی به مشارکت در توسعه ورزش رقابتی و امکان مدیریت بهینه آن و سایر؛
چالش ها و	نبود ضمانت اجرایی در برنامه‌ها و سیاست‌های ورزشی استان به دلیل وجود سیستم مدیریتی سنتی و ضعف‌های قانونی و ساختاری؛ مهارت‌های، فعالیت‌های جزیره‌ای و نبود وحدت

محدود		رویه بین سازمان‌های ورزشی به دلیل تعامل ضعیف و نبود الگوی مناسب تقسیم کار؛ تمرکز دیت‌ها مسئولان بر نتیجه گرایی به جای فرآیندگرایی در ورزش؛ بی ثباتی مدیریت، سیاسی کاری و رابطه گرایی در سازمان‌های ورزشی استان و سایر؛
الف: منابع مالی و فعالیت‌های اقتصادی		
جدول ۵: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های مدیریت منابع مالی و فعالیت‌های اقتصادی توسعه ورزش استان		
منظر	مؤلفه	
محورهای توسعه	مدیریت بودجه ورزش استان، مدیریت درآمدهای عمومی و اختصاصی ورزش، مدیریت هزینه‌های عمومی و اختصاصی ورزش، مدیریت فعالیت‌های بازاریابی و حمایت مالی ورزش، توسعه اشتغال و کاریابی در ورزش، حمایت از کارآفرینی و کسب و کار در ورزش استان و سایر؛	مدیریت بودجه ورزش استان، مدیریت درآمدهای عمومی و اختصاصی ورزش، مدیریت هزینه‌های عمومی و اختصاصی ورزش، مدیریت فعالیت‌های بازاریابی و حمایت مالی ورزش، توسعه اشتغال و کاریابی در ورزش، حمایت از کارآفرینی و کسب و کار در ورزش استان و سایر؛
	افزایش موردی بودجه، اعتبارات، و حمایت‌های مالی از برخی حوزه‌های ورزش در	افزایش موردی بودجه، اعتبارات، و حمایت‌های مالی از برخی حوزه‌های ورزش در
	استان، وجود ماده ۳۸ قانون مالیات مبنی بر کاهش یا معافیت مالیاتی سازمان‌ها در ظرفیت‌ها	استان، وجود ماده ۳۸ قانون مالیات مبنی بر کاهش یا معافیت مالیاتی سازمان‌ها در ظرفیت‌ها
چالش‌ها و محدودیت‌ها	مریوان و سایر	مریوان و سایر
	افزایش هزینه‌ها و ضعف درآمدزایی در هیئت‌ها، باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، وابستگی بیش از حد ورزش قهرمانی استان به منابع محدود دولتی، کمبود بودجه، اعتبارات و حمایت‌های مالی در ورزش و نظام نامناسب تخصیص اعتبار، عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش رقابتی به دلایلی از جمله ضعف مالی، دشواری ارزیابی برگشت سرمایه گذاری بر استعدادها و سایر	افزایش هزینه‌ها و ضعف درآمدزایی در هیئت‌ها، باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، وابستگی بیش از حد ورزش قهرمانی استان به منابع محدود دولتی، کمبود بودجه، اعتبارات و حمایت‌های مالی در ورزش و نظام نامناسب تخصیص اعتبار، عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش رقابتی به دلایلی از جمله ضعف مالی، دشواری ارزیابی برگشت سرمایه گذاری بر استعدادها و سایر

ب: منابع فیزیکی و زیرساخت

جدول ۶: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های منابع فیزیکی و زیرساخت توسعه ورزش استان

منظر	مؤلفه
محورهای توسعه	فضاهای ورزشی طبیعی و مصنوعی، فضاهای ورزشی سرپوشیده و روباز، تاسیسات و زیرساخت‌های ورزشی وسایل، مکانات و تجهیزات ورزشی، کمیت و سرانه فضاهای ورزشی، دسترسی و توزیع جغرافیایی فضاهای ورزشی، کیفیت و استاندارد ایمنی و امنیت فضاهای ورزشی، اماکن ورزشی تمرینی و آموزشی، اماکن ورزش تفریحی، اماکن مسابقات و ورزش رقابتی و سایر؛
قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها	وجود تعدادی اماکن ورزشی مطرح در سطح منطقه‌ای و کشوری در استان (مجموعه ورزش کارگری میوان، و...)
چالش‌ها و محدودیت‌ها	قابلیت بالای استان در فضاهای سرپوشیده و طبیعی و سایر؛ نبود کمپ‌های ورزشی مناسب در حوزه ورزش قهرمانی و تعداد کم میزبانی مسابقات، سطح نامطلوب استانداردهای تجهیزات ورزشی استان، کمبود سرانه فضای ورزشی سرپوشیده، افزایش قیمت تجهیزات و خدمات ورزشی و سایر

ج: منابع انسانی و ذینفعان

جدول ۷: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های منابع انسانی و ذینفعان توسعه ورزش استان

منظر	مؤلفه
محورها	سیستم استخدام نیروی انسانی، سیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی؛ تعداد مشارکت کنندگان در ورزش همگانی و ورزشکاران سازمان یافته، تعداد ورزشکاران آماتور و حرفه‌ای؛
ی توسعه	تعداد مربیان، داوران، معلمان ورزش، اساتید دانشگاهی، تماشاگران ورزشی، داوطلبان ورزشی و سایر؛
قابلیت‌ها	تعداد قابل توجه مربیان مطرح در برخی رشته‌های ورزشی (قایقرانی، رزمی، کشتی و...)
ها	احیای دوباره مرکز استعدادیابی و پایگاه قهرمانی استان؛ مطرح بودن برخی نخبگان و

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

ظرفیت -	الگوهای ورزشی در سطح ملی، جذب تعداد قابل توجهی معلمان، مربیان، اساتید تربیت بدنی
ها	در مدارس و دانشگاه‌ها در چند سال اخیر، آمار بالایی جمعیت جوان و مستعد در نهادهای آموزشی، وجود زمینه‌های داوطلبی در ورزش؛
چالش -	بی ثباتی مدیریت و مربیگری و عدم جانشین پروری در ورزش؛ ضعف اساسی در تیم‌های پایه (رده -
ها و	های سنی)؛ ضعف مالی خانواده‌ها برای حمایت از فرزندان در ورزش قهرمانی؛ تعهد پایین باشگاه‌ها
محدود	به توسعه ورزشکاران؛ کمبود نیروی انسانی متخصص در ورزش استان.
یت‌ها	

د: توسعه علمی، آموزشی و رسانه‌ای

جدول ۸: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های علمی، آموزشی و رسانه‌ای توسعه ورزش استان	
منظر	مؤلفه
محورهای توسعه	درس تربیت بدنی مدارس و هنرستان، واحد تربیت بدنی عمومی دانشگاه‌ها، رشته تربیت بدنی در دانشگاه‌ها، دوره‌های مربیگری و داوری؛ سمینارها و همایش‌های علمی؛ تحقیقات ورزشی؛ مدیریت دانش در حوزه ورزش؛ کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در مراکز ورزشی؛
قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها	ظرفیت بالقوه رشته‌های دانشگاهی به انجام مطالعات علمی در زمینه ورزش، گسترش رشته علوم ورزشی در دانشگاه‌های سطح استان، افزایش تعداد فارغ التحصیلان تربیت - بدنی و علوم ورزشی در استان به ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی؛ گسترش شبکه‌های اجتماعی ورزشی؛
چالش‌ها و محدودیت - ها	عدم اجرای تحقیقات کاربردی و مسئله محور و پروژه‌های هدفمند و بلندمدت در ورزش استان، وجود تعارض بین برخی بخش‌های علمی و آموزشی با بخش‌های اجرایی در ورزش استان؛ عدم همکاری و رجوع به افراد علمی و اجرایی؛ فقدان بانک اطلاعاتی جامع ورزش استان؛

۲. حوزه‌های بخشی

الف: ورزش تفریحی و همگانی

جدول ۹: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش تفریحی و همگانی استان

منظر	مؤلفه
محوره	درصد مشارکت ورزشی مردم؛ مشارکت ورزشی تفریحی و تخصصی؛ ورزش خانوادگی و
ای	زمان خانوادگی برای ورزش؛ گردشگری ورزشی؛ پرداختن به ورزش با رویکرد طبی و
توسعه	درمانی و سایر؛
قابلیت‌ه	افزایش آگاهی نسبت به فعالیت ورزشی و سبک زندگی فعال؛ وجود فضاهای طبیعی برای
۱ و	ورزش همگانی در استان؛ اولویت دادن ورزش همگانی در اذهان عمومی؛ رشد مشارکت
ظرفیت	انجمن‌های مردم نهاد و داوطلبان اجتماعی در توسعه ورزش شهروندی؛ رشد کمی علوم و
ها	تحقیقات مرتبط با ورزش همگانی در کشور؛ رشد برخی خدمات ورزشی عمومی و
	خصوصی و سایر؛
چالش -	کمیت و کیفیت پایین تجهیزات و مبل‌مان ورزشی؛ کمبود سرانه ورزشی عمومی و مشکلات
ها و	دسترسی در بسیاری از فضاهای شهری؛ نبود فضاهای مناسب برای ورزش خانواده‌ها یا
محدود	گروه‌های مرجع معلولان، سالمندان؛ عدم امکان استفاده از بسیاری از امکان ورزشی دولتی
یت‌ها	برای اقشار مختلف مردم؛ سستی‌گرایی در روش‌ها و محتوای برنامه‌های فرهنگسازی ورزش؛
	ضعف فرهنگ تعادل بین کار و فراغت در خانواده‌ها؛ وضعیت نامطلوب معیشتی مردم و
	اولویت پایین ورزش برای هزینه و مصرف؛ نبود الگوهای فراغتی و تفریحی ورزشی مناسب
	با فرهنگ محلی استان؛

ب: ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

جدول ۱۰: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استان

منظر	مؤلفه
محورها	باشگاه‌داری و تیم‌داری در رشته‌های مختلف ورزشی در لیگ‌ها؛ تعداد تیم‌ها در لیگ‌های
ی	کشوری و موفقیت آن‌ها؛ تعداد نمایندگان استان در مسابقات بین‌المللی؛ میزبانی مسابقات
توسعه	ملی و بین‌المللی؛ باشگاه‌های ورزشی پایه و استعدادیاب در رشته‌های ورزشی؛
قابلیت-	حضور تیم‌های باشگاهی استان در لیگ‌های کشوری؛ رشد در ایجاد باشگاه‌های خصوصی؛
ها و	موقعیت جغرافیایی استان در کشور جهت دسترسی‌های هوایی و زمینی ملی و بین‌المللی؛
ظرفیت-	فعال بودن رسانه‌های اجتماعی در زمینه ورزش؛ تمایل قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی به
ها	انجام فعالیت تخصصی در ورزش استان؛ فعالیت تعداد قابل توجهی از مربیان و متخصصان ورزشی استان در تیم‌ها و سازمان‌های سطح ملی؛
چالش-	بروز پدیده مهاجرت نخبگان ورزشی؛ مشکلات نقل و انتقال بازیکنان در رده پایه؛ وجود
ها و	ضعف‌های اساسی در باشگاه‌های آموزشی و مدارس؛ مشکلات مدیریتی متعدد در باشگاه‌ها
محدود	و تیم‌های ورزشی؛ محدودیت برای قبول میزبانی رقابت‌های ورزشی سطوح ملی و بین
یت‌ها	المللی؛ محدودیت‌های برای اعزام و حضور در برخی رقابت‌های ورزشی ملی و بین‌المللی؛
	توجه عمومی بیش از حد به برخی ورزش‌ها (فوتبال، ...) و کم توجهی به ورزش‌های
	مستعدتر در ورزش استان؛ عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش قهرمانی
	استان و سایر؛

۳. حوزه‌های زیربخشی

الف: ورزش دانش‌آموزی

جدول ۱۱: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش دانش‌آموزی استان

منظر	مؤلفه
محورهای توسعه	درس تربیت بدنی مدارس؛ مسابقات ورزش دانش‌آموزی؛ طرح‌های ملی تربیت بدنی و ورزش مدارس و تعداد دانشجویان؛ کانون‌های ورزش و هنرستان‌های تربیت بدنی؛ تعداد معلمان تربیت بدنی و دبیران ورزش و سایر
قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها	تشکیلات مستقل مانند معاونت تربیت بدنی و هیئت ورزش دانش‌آموزی، هنرستان تربیت بدنی، رشد مراکز استعدادیابی ورزشی در استان؛ وجود تعدادی اماکن ورزشی مناسب در مالکیت آموزش و پرورش؛ امکان استفاده از سالن‌ها و زیرساخت‌های موجود برای درآموزایی در تربیت بدنی مدارس؛ اختصاص درصدی از مالیات به ورزش دانش‌آموزی در برنامه ششم توسعه؛ افزایش قابلیت‌های مربیگری و داوری در معلمان و ارتقای سطح تحصیلات و توان علمی و عملی آنها به‌ویژه در بین معلمان زن نسبت به کل دانش‌آموزان؛ جذب تعداد قابل توجهی معلمان و مدرسان تربیت بدنی در مدارس در چند سال اخیر؛
چالش‌ها و محدودیت‌ها	فقدان هم‌افزایی در ورزش دانش‌آموزی استان به دلیل نبود الگوی مناسب تقسیم کار؛ وجود سیستم مدیریتی سنتی و ضعف‌های ساختاری در تشکیلات آموزش و پرورش؛ عدم اجرای تحقیقات کاربردی و مسئله محور و بلندمدت در ورزش دانش‌آموزی؛ ضعف سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌های ورزش دانش‌آموزی؛ کمبود منابع و سرانه‌های فضای ورزش دانش‌آموزی و توزیع نامناسب آن با توجه به اقلیم جغرافیایی و توجه‌نداشتن به نیازهای منطقه‌ای در ساخت فضا و امکانات ورزشی؛ نبود نظام کارآمدی آمایش، قطب بندی و استعدادیابی ورزش‌ها در مقاطع تحصیلی؛ پایین بودن سطح ایمنی حیاط، فضاها و تجهیزات ورزشی؛ کمبود بودجه، اعتبارات و حمایت‌های مالی در ورزش دانش‌آموزی استان؛ و سایر؛

ب: ورزش دانشگاهی

جدول ۱۲: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش دانشگاهی استان

منظر	مؤلفه
واحدهای تربیت بدنی عمومی (۱ تا ۴)؛ فوق برنامه ورزشی؛ پایش سلامت، مشاوره	
محورهای ورزشی و تندرستی؛ برنامه‌های تفریحی، سلامتی و همگانی؛ جشنواره‌های ورزشی؛	
توسعه مسابقات درون دانشگاهی؛ شرکت دانشگاه‌های استان در المپیاد ورزش همگانی، در	
مسابقات مناطق؛ و در المپیاد سراسری قهرمانی و سایر؛	
قابلیت‌ها و تمایل ورزشکاران باشگاهی به تحصیل در دانشگاه و حضور در مسابقات دانشگاهی؛	
ظرفیت‌ها وجود فضاهای ورزشی مناسب در دانشگاه‌های استان؛ فعال بودن هیئت ورزش	
دانشگاهی؛ وجود مربیان و مدرسان ورزشی در دانشگاه‌های استان و سایر	
چالش‌ها و عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های ورزش قهرمانی در دانشگاه‌ها؛ مدیریت نامناسب امکانات و	
محدودیت- خدمات ورزشی متناسب با نیاز دانشجویان؛ عدم توجه جدی به واحدهای تربیت بدنی	
ها عمومی ۱ و ۲ و سایر	

ج: ورزش کارگری

جدول ۱۳: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش کارگری استان

منظر	مؤلفه
محورهای ورزش همگانی کارگران؛ مسابقات ورزشی کارگران و سایر	
توسعه	
قابلیت‌ها و شواهد علمی و تجربی از تاثیر ورزش بر بهره‌وری کار؛ وجود یکی از مهم ترین مجموعه‌های ورزش	
ظرفیت‌ها کارگری کشور در مریوان؛ امکان استفاده از اماکن ورزشی دولتی جهت برخی رویدادهای ورزش	
کارگری؛ اماکن جذب کمک‌های مردمی و اوقاف و امور خیریه به ورزش کارگری؛ وجود ماده ۱۵۴	
قانون کار و تبصره ۲ ماده ۳۸ مالیات بر ارزش افزوده جهت حمایت از ورزش کارگری؛	
براساس اطلاعات سایت اداره کل امور ورزشی وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی استان کردستان به	
چالش‌ها و حدود ۴۹ امتیاز در رده ۲۹م عملکرد بخش ورزش کارگری در استان‌ها قرار دارد که نشان از وضعیت	
محدودیت‌ها نامناسب آن دارد. کمبود بودجه به نسبت جمعیت تحت پوشش در ورزش کارگری؛ وضعیت نامناسب	
مالی کارخانه‌جات و سایر؛	

د: ورزش بانوان

جدول ۱۴: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش بانوان استان

منظر	مؤلفه
محورهای	مشارکت بانوان در برنامه‌های ورزش همگانی؛ حمایت از زنان در ورزش قهرمانی و
توسعه	حرفه‌ای؛ فضاهای ورزشی مختص بانوان؛ افزایش زنان متخصص ورزشی و سایر
قابلیت‌ها و	رشد مشارکت بانوان در مسابقات ورزشی و حضور بانوان در لیگ‌های برتر کشوری؛
ظرفیت‌ها	کسب میزبانی مسابقات ملی بانوان و امکان کسب میزبانی‌های آینده؛ افزایش قابل توجه
	مشارکت بانوان در انواع تخصص‌ها و فعالیت‌های ورزشی و سایر
چالش‌ها و	محدودیت‌های فرهنگی ورزش همگانی بانوان در فضاهای عمومی؛ کمبود مربیان، داوران
محدودیت-ها	و متخصصان ورزشی زنان در مدارک درجه بالا کمبود منابع مالی در بخش ورزش
	قهرمانی و حرفه‌ای بانوان و سایر؛

ه: ورزش جانبازان و معلولان

جدول ۱۵: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش جانبازان و معلولان استان

منظر	مؤلفه
محورهای	دسترسی معلولان و جانبازان به فضاهای ورزشی؛ حمایت از جانبازان و معلولان جهت مشارکت
توسعه	در ورزش؛ تعداد مسابقات ورزش معلولان و جانبازان و سایر؛
قابلیت‌ها و	وجود دید حمایتی مناسب نسبت به معلولان و جانبازان در جامعه؛ وجود هیئت ورزش معلولان و
ظرفیت‌ها	جانبازان استان و واحد مرتبط با ورزش در سازمان بهزیستی؛ امکان استفاده از بسیاری از فضاهای
	ورزشی استان برای معلولان و سایر
	ضعف‌های کمی و کیفی در امکانات و خدمات و تجهیزات و فضاهای ورزشی معلولان و
	جانبازان؛ کمبود سرانه ورزشی برای معلولان و جانبازان و مشکلات دسترسی به آن در بسیاری از
چالش‌ها و	فضاهای شهری و حومه؛ نبود تجهیزات ورزشی در فضاهای طبیعی با قابلیت فعالیت ورزشی
محدودیت-ها	معلولان و جانبازان؛ عدم امکان استفاده از بسیاری از امکان ورزشی دولتی برای اقشار مختلف
	معلولان و جانبازان؛ ضعف‌های ساختاری کارکردی در سیستم مدیریت و توسعه ورزش معلولان
	و جانبازان؛ نظام‌مند نبودن جریانی اطلاعاتی و ارتباطی میان فردی و بین سازمانی در ورزش
	معلولان و جانبازان و سایر؛

ن: ورزش روستایی

جدول ۱۶: محورها، قابلیت‌ها و چالش‌های توسعه ورزش روستایی استان

منظر	مؤلفه
محورهای توسعه	تامین وسایل ورزشی متناسب با روستاها، ایجاد کاربری ورزشی در زمین‌های مناسب محوطه روستاها، ارائه آموزش‌های مناسب در زمینه فعالیت بدنی و ورزش و سایر؛
قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها	برخوررداری عمده روستاهای استان از اقلیم مناسب برای بسیاری از رشته‌ها و فعالیت‌های ورزشی، وجود هیئت ورزش روستایی در شهرستان‌های استان و سایر؛
چالش‌ها و محدودیت‌ها	کمبود امکانات ورزشی در روستاها؛ محدودیت‌های زمانی روستائیان برای پرداختن به ورزش؛ ضعف‌های فرهنگی در نگرش به انجام فعالیت ورزشی در فضاهای عمومی؛ تصور اشتباه کار کشاورزی جایگزین فعالیت ورزشی و سایر؛

راهبردها و راهکارهای توسعه ورزش استان (تلفیق حوزه‌های فرابخشی با سایر حوزه‌ها)

الف: توسعه ورزش تفریحی و همگانی استان

جدول ۱۷: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش تفریحی و همگانی استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
کارآمدسازی ساختار و مدیریت اجرایی متولی ورزش شهروندی	برآورد نیاز مالی واقعی ورزش و ایجاد سازوکارهای مناسب جهت تأمین اقتصادی خدمات ورزشی عمومی؛ تدوین و ابلاغ چارچوب تقسیم کار و وظایف بین سازمان-های متولی در زمینه ورزش همگانی و اوقات فراغت؛ تدوین دستورالعمل جدید ورزش کارکنان دولت با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی؛ به وجود آوردن بسترها و ساختارهای مناسب برای جذب و فعالیت داوطلبین و انجمن‌های مردم نهاد ورزشی؛ برگزاری نشست‌های هدفمند مبنی بر نقش ورزش در افزایش کارایی و سلامت نیروی انسانی برای مدیران سازمان‌ها؛
توسعه تجهیزات و	توسعه فضاهای مجزای ورزشی در پارک‌های شهر و حومه برای گروه‌های اجتماعی خاص مانند معلولان، سالمندان، بانوان، کودکان، بازنشستگان، خانواده‌ها و ...؛ طراحی

مبلمان	و ساخت وسایل تفریحی و اسباب بازی برای کودکان، دانش آموزان و معلولان؛ ایجاد
ورزشی	ایستگاه‌های مشاوره ورزش و تندرستی در فضاهای تفریحی عمومی؛ تجهیز، نوسازی
براساس	و بهسازی فضاهای ورزشی اصلی شهر؛ تغییر کاربری فضاهای طبیعی و سکونت شهر
ظرفیت محلی	و حومه برای ایجاد قابلیت فعالیت ورزشی؛ ایجاد پیست‌های اختصاصی برای ورزش
	صبحگاهی؛
توسعه	
خدمات	تدوین نظام اطلاعاتی ورزش شهروندی و تهیه شناسنامه و پروفایل الکترونیک سلامت
ورزشی	و ورزش برای شهروندان؛ شناسایی و رتبه‌بندی رشته‌های ورزشی و بازی‌های بومی و
تخصصی و	محلی؛ تدوین نرم سطح ورزش و سلامت شهروندان و مقایسه با نرم‌های کشوری و
پشتیبان	بین‌المللی موجود؛ نیازسنجی ورزشی جامع از شهروندان؛ ایجاد زمینه‌های آموزش
براساس	الگوهای صحیح فعالیت ورزشی در اماکن ورزشی عمومی، پارک‌ها و ارائه
اطلاعات	بسته‌های حاوی وسایل کمکی و رفاهی در فضاهای ورزشی عمومی؛
شهروندان	
بکارگیری	دعوت از شخصیت‌های محبوب اجتماعی برای حضور در برنامه‌های ورزش همگانی؛
روش‌های	تبلیغ ورزش‌های همگانی و بازی بومی و محلی در جشنواره‌ها، همایش‌ها و نمایشگاه-
متنوع	های استان؛ احیاء و بازشناسی انواع بازی‌ها و ورزش‌های بومی - سستی در استان؛
فرهنگسازی	فراهم‌سازی زمینه استفاده اقشار خاص از اماکن ورزشی دولتی و غیردولتی؛ برگزاری
و تکنیک‌های	همایش و جشنواره ورزشی عمومی در انواع مختلف رشته‌ها و ورزشی فعالیت‌های بدنی
بازاریابی	مفرح؛ تهیه بروشور، پوستر، کتاب، فیلم، انیمیشن و تیزر، زیرنویس‌های رسانه‌ای با
اجتماعی	موضوع و هدف آموزش ورزش تفریحی و همگانی؛ گرفتن سهم یا ستون در نشریات
مطابق با	برای آموزشی ورزش‌های همگانی؛ نصب شعارها و جملات کوتاه آموزشی در رابطه
خرده	با ورزش تفریحی و همگانی بر دستگاه‌های حمل و نقل عمومی و بیل بوردها؛
فرهنگ‌ها	

ب: توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استان

جدول ۱۸: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
توسعه اماکن و فضاهای ورزشی از طریق کاهش مالیات؛ توسعه اماکن مختص ورزش دانش آموزی و دانشجویی از طریق جذب خیرین و امور وقف؛ توسعه زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی	توسعه فضاهای ورزشی از طریق بازارسهام و بخش خصوصی با استفاده از مشوق‌هایی مانند کاهش مالیات؛ توسعه اماکن مختص ورزش دانش آموزی و دانشجویی از طریق جذب خیرین و امور وقف؛ توسعه زیرساخت‌های ورزش‌های آبی از طریق جذب سرمایه‌گذار خارجی؛ تکمیل پروژه‌های در دست اجرا و تجهیز پایگاه استعدادیابی و قهرمانی استان؛
ارتقای سیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات	تدوین بانک اطلاعات ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استان؛ ایجاد زمینه استفاده از فناوری‌های جدید ورزشی (نرم افزاری و سخت افزاری) در ورزش قهرمانی استان؛
جذب مشارکت بخش دانشگاهی در توسعه ورزش قهرمانی	برگزاری همایش‌های علمی و ورزشی با مشارکت مراکز علمی؛ تشکیل کمیته مطالعاتی و پژوهشی ورزش قهرمانی استان با حضور اعضای دانشگاهی؛ تاکید بر استفاده از طرح‌های تحقیقاتی دانشگاهی؛
تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص متناسب با رشته‌های و بخش‌ها از طریق دوره‌های آموزشی	افزایش سطح کمی و کیفی کلاس‌های مربیگری و داوری در رده‌های مختلف؛ اعزام نیروهای واجد شرایط جهت شرکت در دوره‌های ارتقاء مربیگری و داوری ملی و بین‌المللی؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت ورزش قهرمانی ویژه کارشناسان مرتبط با ورزش و تربیت‌بدنی و دست‌اندرکاران هیات‌های ورزشی؛ نظام‌مندسازی سیستم آموزش، به‌کارگیری و تعیین صلاحیت مربیان استان از طریق تاسیس شبکه مربیان؛ ارتقا و بازآموزی سطح علمی مربیان و داوران؛
نظام‌مندسازی استعدادیابی ورزشی از طریق ورزش پایه	استعدادیابی و مدیریت استعداد در رشته‌های ورزشی؛ هماهنگ‌سازی هیئت‌ها ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و کانون‌های ورزشی جهت استعدادیابی رشته-های ورزشی؛ قطب‌بندی ورزش استان براساس مولفه‌های قهرمانی؛

مدیریت فرایند	افزایش تعداد ورزشکاران سازمان یافته و مدال آور به تفکیک زنان و مردان و
قهرمانی ورزشکاران	شهرستان ها؛ حمایت مالی از قهرمانان و مدال آوران؛
جذب نیروی انسانی	ایجاد زمینه حضور مربیان مطرح کشوری و سایر استان ها، جلوگیری از
متخصص از خارج از	مهاجرت مربیان و ورزشکاران استان به سایر استان ها از طریق اصلاح سیستم
استان	تیم داری و باشگاه داری؛
کاهش هزینه ها از	کاهش هزینه و مصرف منابع از طریق خصوصی سازی و برون سپاری،
طریق مشارکت بخش	بازنگری در سیستم هزینه های مربوط به رویدادهای ورزشی؛
خصوصی و عمومی	
نظامندسازی مسابقات	برگزاری مسابقات استانی و لیگ های استانی در تمامی رشته های ورزشی،
استانی	افزایش میزبانی رویدادهای ورزشی ملی و بین المللی در استان از طریق جذب
	مشارکت بخش های مختلف؛
افزایش تعداد	افزایش حضور در مسابقات رقابت های ملی و بین المللی بر حسب اولویت -
نمایندگان کردستان	بندی رشته های ورزشی، هدفمندسازی مسابقات و لیگ های استانی از طریق
در رقابت های ملی	بازنگری در سیستم مدیریتی؛
ارتقای نظام باشگاه -	توانمندسازی باشگاه های ورزشی آموزشی (استعدادیاب) و رقابتی (تیم دار)؛
های ورزشی	توانمندسازی باشگاه های ورزشی از طریق اعطای تسهیلات و مشاوره
	مدیریتی؛ نظامندسازی مدیریت هواداران ورزشی با تاکید بر جنبه های
	بازاریابی، تغییر در مالکیت و مدیریت باشگاه های دولتی با رویکرد افزایش
	استقلال مدیریتی باشگاه ها؛
تغییر در سازوکارهای	بازنگری آئین نامه های ارزیابی عملکرد در بخش های مختلف ورزش
مدیریتی بخشی و بین	قهرمانی؛ تدوین چارچوب تقسیم کار بین سازمانی و تخصیص منابع بین
بخشی	بخشی؛ تقسیم و تخصیص منابع مالی، فیزیکی و انسانی رشته های مختلف
	ورزشی؛

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

گسترش ارتباطات	گسترش همکاری‌های با مراکز ورزشی در اقلیم کردستان عراق؛ افزایش
مدیریتی با سطح ملی	کسب کرسی و پست سازمانی در سطح ملی و بین‌المللی از طریق همفکری
و بین‌المللی	بین‌نخبگان و خبرگان ورزش استان؛

ج: ورزش دانش‌آموزی

جدول ۱۹: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش دانش‌آموزی استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
کارآمدسازی سیستم	تشکیل اتاق‌های فکر و کمیسیون‌های دائمی مشورتی استان‌ها در امور
مدیریت اجرایی ورزش	تربیت‌بدنی و فدراسیون ورزش دانش‌آموزی؛ استفاده از ظرفیت‌ها و
دانش‌آموزی از طریق	همکاری‌های حوزه نظام سلامت و پزشکی در جلوگیری از انواع بیماری‌ها و
بازنگری و ارتقای	ناهنجاری‌های جسمی و روانی در مدارس؛ تلاش‌های مدیریتی و حقوقی
تقسیم کار بین عوامل	برای ارتقای جایگاه ورزش در نهاد آموزش و پرورش؛ تدوین الگوی تقسیم
دورن و برون سازمانی	کار بین بخشی در مدارس به منظور جلوگیری از فعالیت‌های مشابه جزیره‌ای و موازی؛
بهینه‌سازی و کاهش	ایجاد زمینه درآمدزایی مدارس و کانون‌های ورزشی آموزش و پرورش از
هزینه‌ها و افزایش و	طریق تربیت بازیکنان و ورزشکاران؛ تلاش برای راه اندازی مجمع خیرین
تنوع بخشی درآمدها	ورزشی برای حوزه آموزش و پرورش و ایجاد ساز و کارهایی جهت استفاده
	از ظرفیت‌های فرهنگ وقف در جامعه جهت تجهیز اماکن ورزشی در مناطق
	محروم؛ ایجاد زمینه‌های مناسب جهت سرمایه‌گذاری شرکت‌ها و مؤسسات
	مختلف فرهنگی و تندرستی در بخش ورزش دانش‌آموزی؛
تجهیز و نوسازی	استفاده از زیرساخت‌های ورزشی درونی و بیرونی جهت قطب‌بندی و
فضاهای موجود و	نظام‌مندسازی سیستم آموزش و استعدادیابی ورزشی؛ استانداردسازی اماکن
تامین و احداث فضای	و تجهیزات ورزشی مدارس با توجه به محتوای درس تربیت‌بدنی؛ برنامه-
مورد نیاز از طریق	ریزی جهت توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ورزش مدارس جهت افزایش
روش‌های تأمین منابع	کارایی عملیاتی در اجرا؛

ارتقای سیستم مدیریت	توانمندسازی منابع انسانی اعم از معلمان تربیت بدنی، کارکنان اداری حوزه
استعداد برای	تربیت بدنی و ورزش؛ طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و نظارت و
دانش آموزان و معلمان	ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛ به‌کارگیری مدیران موفق بخش آموزش و پرورش؛
ترویج فرهنگ دانش -	استانداردسازی آموزش و ارزیابی حرکتی دانش آموزان در مدارس؛ تدوین
محوری و کاربرد	کتاب‌های درسی تربیت بدنی برای دانش آموزان، افزایش ساعات درس
فناوری اطلاعات و	تربیت بدنی، توسعه علمی و فناوری ورزش مدارس از طریق تعاملات به
ارتباطات از طریق	ویژه در زمینه تولیدات علمی؛ ایجاد بانک اطلاعاتی جامع ورزش جهت
پیاده‌سازی سیستم	ایجاد قابلیت‌های مدیریتی؛ برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی ویژه
مدیریت دانش	معلم‌های تربیت بدنی در آموزش و پرورش؛
آسیب‌شناسی فرهنگ	جلب حمایت درونی و بیرونی از برنامه‌های ورزشی مدارس از طریق توجیه
ورزشی در مدارس و	ارزش‌ها و کارکردهای این برنامه‌ها به عنوان ورزش پرورشی؛ برنامه‌ریزی
به‌کارگیری روش‌های	جهت حضور خانواده‌ها و مسئولان و فعالان اجتماعی و فرهنگی در برنامه -
مناسب فرهنگ‌سازی با	های ورزشی مدارس جهت محبوبیت و توجه عمومی به ورزش؛ استفاده از
تاکید بر نوآوری و	ابزارهای تبلیغاتی و فرهنگ‌سازی جهت جلب حمایت خانواده‌ها از برنامه -
بازاریابی	های ورزش دانش‌آموزی؛ استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای و اجتماعی برای
	توسعه ورزش دانش‌آموزی؛ استفاده از نمادها، رویدادها و جلوه‌های ورزشی
	تربیتی و دانش‌آموزی در رویدادهای مختلف؛
بازنگری در چارچوب	گسترش مشارکت دانش‌آموزان و مدارس در المپیادهای ورزشی درون
رقابت‌های ورزشی	مدرسه‌ای، طرح حیاط پویا؛ فعال‌سازی هیئت‌های ورزش دانش‌آموزی
آموزش و پرورش با	شهرستانی؛ استفاده از توسعه موردی منابع انسانی و زیرساخت‌های ورزشی
ارتقای رویکرد تعامل با	جهت قطب‌بندی و نظام‌مندسازی سیستم استعدادیابی ورزشی؛ استقرار نظام
باشگاه‌ها و هیئت‌های	استعدادیابی ورزشی در قالب کانون‌های درون مدرسه‌ای، برون مدرسه‌ای و
ورزشی	کانون‌های ویژه و مدارس تخصصی ورزش؛

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

ارتقای کیفی روش های	ایجاد زمینه های همکاری مدارس با هیئت های ورزشی در زمینه استعدادیابی
آموزش و ارتقای کمی	ورزشی در کانون های ورزشی؛ جلوگیری از گسترش بی رویه رشته های
فناوری های آموزشی	ورزشی آموزشگاهی به ویژه رشته هایی که در مدارس قابل اجرا نیستند یا
برای درس تربیت بدنی	برای سلامت دانش آموزان خطرناک می باشند و نیز مسابقات آنها نیز در
خارج از مدارس قابل اجراست و اعتبارات قابل توجهی را به خود اختصاص	
می دهد. لزوم داشتن برنامه و طرح درس بر اساس اهداف و برنامه های	
مصوب درس تربیت بدنی؛	

ذ: توسعه ورزش دانشگاهی استان

جدول ۲۰: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش دانشگاهی استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
ارتقای انعطاف و قابلیت	مذاکره با مراجع بالادستی در وزارت جهت توسعه ساختاری اداره
عملکردی در ساختار اداری و	ورزش؛ فعال سازی و ارتقای شورای ورزش دانشگاهها؛ توجیه مدیران
مدیریتی ورزش دانشگاهی	تربیت بدنی دانشگاهها به ارتقای بهره وری اداره ورزش؛
تنوع بخشی به فعالیت های ورزشی	فرهنگ سازی و تقویت نگرش مثبت دانشجویان به فعالیت ورزشی از طریق روش های رسانه ای و رویدادی؛ همراه سازی مدیران، اساتید و کارکنان دانشگاه با فعالیت های ورزشی دانشجویی از طریق برنامه های متنوع و هفتگی مانند کمپین؛ مطالعه تطبیقی و الگوبرداری از ورزش دانشگاهی کشورهای دیگر در خصوص برنامه های ورزشی آموزشی، تفریحی و رقابتی؛ تقویت هیئت های ورزش دانشگاهی استانها؛ هدایت ورزشکاران مستعد در برنامه های ورزش دانشگاهی به سمت باشگاه ها و هیئت های ورزشی؛
ارتقای جنبه های کیفی در رویدادها و برنامه ها، افزایش سطح پوشش دانشجویان در رویدادها و برنامه ها، بهبود زمان بندی برنامه های ورزشی نسبت به سایر برنامه های تحصیلی و فرهنگی	
افزایش نیروی انسانی در سازمان های ورزشی	- برگزاری هدفمند کارگاه های آموزشی برای مدیران و کارکنان؛ نیازسنجی برای تخصص های مورد نیاز در بدنه مدیریتی و اجرایی؛

دانشگاهی و توسعه	تلاش برای تعریف ظرفیت استخدامی جهت جذب کارشناسان با
برنامه‌های توانمندسازی؛	تخصص‌های حقوقی، مالی، فناوری و روابط بین‌الملل در ورزش؛
افزایش سرانه فضای ورزشی	جذب مشارکت بخش خصوصی در تکمیل، احداث و نوسازی اماکن
تکمیل اماکن در دست	ورزش دانشگاهی با رویکرد درآمدزایی مشترک؛ تغییر کاربری
احداث	فضاهای بی استفاده برای فعالیت‌های ورزشی در دانشگاه‌ها
	جذب تسهیلات و اعتبارات از نهادهای مختلف؛ رایزنی برای افزایش
	سهم بودجه ورزش دانشگاهی از ردیف بودجه وزارت ورزش؛ استفاده
افزایش بودجه	از روش‌های مختلف تأمین مالی با رویکرد مشارکت بانک‌ها؛ حمایت
افزایش درآمدها	از ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه جهت درآمدزایی از اماکن و فضاهای
کاهش هزینه‌ها	ورزشی دانشگاه؛ جذب خیرین ورزش یار برای توسعه فضاهای
	ورزش دانشگاهی؛ درآمدزایی از اماکن ورزشی ادارات دانشگاه‌ها از
	طریق انواع روش‌های مختلف؛ حمایت از کارآفرینان و کسب و
	کارهای حوزه ورزش دانشگاهی؛

ر: توسعه ورزش بانوان استان

جدول ۲۱: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش بانوان استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
جلب حمایت ذینفعان بیرونی	جلب حمایت عمومی (هواداران) و نهادی (دولتمردان)؛ بهره‌گیری از
از طریق فراهم‌سازی زمینه	ظرفیت‌های رسانه‌ای حوزه ورزش استان؛ افزایش پخش تلویزیونی
مشارکت و فرهنگسازی	رشته‌های ورزشی غیرفوتبال؛
تامین تجهیزات و امکانات	استفاده از امکانات و فضاهای ورزشی آموزش و پرورش، استفاده از
ورزشی مناسب ورزشکاران	امکانات و فضاهای ورزشی دانشگاه‌ها؛ استفاده از امکانات و
قهرمان زن و رشته‌های ورزشی	فضاهای ورزشی نهادهای دولتی و غیردولتی مانند شهرداری؛
از طریق مشارکت چند بخشی	

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

شناسایی منابع قابل حصول برای ورزش در نهادهای دولتی؛ فراهم نمودن بستر سرمایه گذاری و پشتیبانی اعتباری و مالی بخش اختصاصی حوزه ورزش زنان	توسعه درآمدهای عمومی و
خصوصی؛ ارتقای سیستم تأمین مالی و درآمدزایی در باشگاه های از طریق ایجاد واحدهای ورزشی زنان؛ ارتقای شفافیت مالی جهت اعتمادسازی برای جذب درآمدزایی و تنوع بخشی به	
حمایت خیرین و سرمایه گذاران؛	روش ها

ز: توسعه ورزش جانبازان و معلولان استان

جدول ۲۲: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش جانبازان و معلولان استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
ارتقای امکانات و فضاهای ورزشی معلولان و جانبازان	ایجاد ایستگاههای مشاوره ورزش و تندرستی در فضاهای تفریحی عمومی برای معلولان و جانبازان؛ ایجاد پیستهای اختصاصی برای ورزش صبحگاهی، دوچرخه سواری، پیاده روی خانوادگی معلولان و جانبازان؛ پیگیری تغییر کاربری برخی فضاهای طبیعی و سکونت شهر و حومه برای ایجاد قابلیت فعالیت ورزشی معلولان و جانبازان؛ تجهیز، نوسازی و بهسازی فضاهای ورزشی؛
کارآمدسازی ساختاری سیستم مدیریت و توسعه ورزش معلولان و جانبازان	ایجاد سازوکارهای مناسب جهت تأمین اقتصادی خدمات ورزشی معلولان و جانبازان؛ تدوین و ابلاغ چارچوب تقسیم کار و وظایف بین سازمان ها و مراکز متولی در زمینه ورزش معلولان و جانبازان؛ تدوین دستورالعمل جدید و قانونمند ورزش معلولان و جانبازان؛ برگزاری نشست های هدفمند مبنی بر نقش ورزش در افزایش کارایی و سلامت معلولان و جانبازان؛ برگزاری سمینارها، همایشها، جلسات و کارگاه های آموزشی در ارتباط با کارکردهای ورزش در پیشگیری از بیماری های جسمی و روانی معلولان؛
نظامند سازی جریان اطلاعات میان فردی و بین سازمانی در	ارائه بسته های حاوی وسایل کمکی و رفاهی در فضاهای ورزشی عمومی؛ استفاده از تسهیلات حمل و نقل برای شرکت معلولان و جانبازان در فضاها و رویدادهای تفریحی ورزشی؛ ایجاد زمینه های آموزش الگوهای صحیح فعالیت حرکتی و ورزشی معلولان و جانبازان در اماکن ورزشی عمومی، پارک ها و؛ تدوین نرم

ورزش معلولان و جانبازان	سطح ورزش و سلامت معلولان و جانبازان و مقایسه با نرم‌های کشوری و بین‌المللی موجود؛ تدوین نظام اطلاعاتی ورزش معلولان و جانبازان و تهیه شناسنامه و پروفایل الکترونیک سلامت و ورزش برای افراد معلولان و جانبازان؛
همسوسازی و هدفمندسازی فعالیتها و اقدامات آموزشی و فرهنگی ورزش معلولان و جانبازان	احیاء و بازشناسی انواع بازی‌ها و ورزش‌های سنتی و معرفی انواع ورزش‌های جدید و مفرح به معلولان و جانبازان؛ ایجاد کمپین‌های همیار ورزش و تألیف کتاب قصه و شعر ورزشی در مدارس استثنائی با محوریت همراهی والدین؛ برگزاری جشنواره ورزشی عمومی در انواع مختلف رشته‌ها ورزشی مفرح برای معلولان و جانبازان؛ تهیه بروشور، پوستر، کتاب، فیلم، انیمیشن و تیزر، زیرنویس‌های رسانه‌ای با موضوع و هدف آموزش ورزش تفریحی و همگانی معلولان و جانبازان؛ دعوت از شخصیت‌های محبوب اجتماعی برای حضور در برنامه‌های ورزش همگانی معلولان و جانبازان، نصب شعارها و جملات کوتاه آموزشی در رابطه با ورزش معلولان و جانبازان بر دستگاه‌های حمل و نقل عمومی و بیل بوردها

س: توسعه ورزش روستایی استان

جدول ۲۳: راهبردها و راهکارهای اجرایی توسعه ورزش روستایی استان

راهبرد اصلی	راهکار اجرایی
اطلاع رسانی و فرهنگسازی مناسب ورزش در روستاها	آگاه‌سازی روستاییان از ضرورت و کارکرد فعالیت ورزشی و بازی؛ الگو برداری از کشورهای مختلف جهان در زمینه ورزش روستایی و بازی بومی سنتی؛ شناسایی نمادها و سمبل‌های ورزشی در تاریخچه روستاها؛ استفاده از انواع روش‌های اطلاع-رسانی مربوط به رخدادهای ورزش همگانی؛ دعوت از شخصیت‌های محبوب محلی و شهرستانی جهت حضور در رویدادهای ورزشی روستایی تولید محتوای رسانه‌ای و تبلیغاتی مناسب برای ترویج بازی‌های بومی، سنتی و محلی

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

برگزاری رویدادهای مختلف بازی‌های بومی، سنتی و محلی در مناسبت‌های سالانه؛	
آموزش و	فراهم‌سازی تجهیزات و ابزارهای لازم انواع بازی‌های بومی، سنتی و محلی؛ آموزش
خدمات	بازی‌های بومی، سنتی و محلی در محلات و مدارس؛ آموزش رشته‌های ورزشی در
ورزشی به	محلات، آموزش شیوه صحیح فعالیت بدنی و رفتار حرکتی روزمره در محلات؛
روستاییان	آموزش شیوه صحیح آمادگی جسمانی؛ بازاریابی اجتماعی برای ورزش و بازی در
	روستا از روش‌های مختلف؛ برگزاری رویدادهای محلی ورزش و بازی خانوادگی؛

الگوی تقسیم کار بین‌سازمانی در توسعه ورزش استان

به دلیل برخی خلاءها و چالش‌های ساختاری در حوزه وظایف سازمان‌ها و نهادهای مختلف کشور و استان‌ها چارچوب مفهومی تقسیم کار نهادی و بین‌سازمانی مربوط به توسعه ورزش و براساس اهداف و راهبردهای فوق به صورت جدول زیر تدوین گردید. حوزه‌های تقسیم کار شامل چهار بخش تدوین، تأمین، اجرا و ارزیابی در دو منظر کلان و خرد بود که برای سازمان‌های متولی مختلف ورزشی و غیرورزشی به صورت جداول زیر توزیع و تعریف گردید.

جدول ۲۴: چارچوب مفهومی تقسیم کار نهادی

تقسیم کار			
سیاست‌گذاری و	حمایت و	اجرا و	نظارت و
برنامه‌ریزی	پشتیبانی منابع	عملیات	ارزیابی
(تدوین)	(تأمین)	(اجر)	(ارزیابی)
مصوبات و آیین‌نامه	بودجه و	سازماندهی	نظارت بر
کلان	و سند راهبردی	و	برنامه و
سازمان		هماهنگی	ارزیابی آن
و نهاد		اجرای	
مبانی و خرد	تدوین برنامه	تأمین مالی	سنجش برنامه
	راهبردی و عملیاتی	برنامه و	و ارائه گزارش
		پروژه	

تقسیم کار در جدول فوق براساس چهار حوزه عملکردی مشخص به نام تدوین، اجرا، پشتیبانی و ارزیابی بود. در ابتدا تمامی سازمان‌های ورزشی متولیان اصلی مسئولیت‌های این حوزه‌ها بودند. سپس با توجه به وظایف ذاتی

و مسئولیت‌های تخصصی و اجتماعی آن‌ها براساس منظرهای تقسیم کار به صورت جدول ۲۴، تعریف نقش شدند.

جدول ۲۵: تقسیم کار بین‌سازمانی در توسعه ورزش قهرمانی

سازمان / حوزه	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی	حمایت و پشتیبانی	اجرائی و عملیاتی	نظارت و ارزیابی
کارگروه ورزش استاندارد، شورای عالی ورزش استان	*	-	-	*
اداره کل ورزش و جوانان استان و ادارات شهرستانی	*	*	*	*
هیئت‌های ورزشی استان	*	*	*	-
باشگاه‌های ورزشی	*	*	*	-
شهرداری‌ها (سازمان فرهنگی ورزشی)	*	*	*	*
آموزش و پرورش	*	*	*	*
دانشگاه‌ها	*	*	-	*
اداره امور ورزشی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	*	*	*	-
ادارات بهداشت و پزشکی (امور مرتبط با ورزش)	-	*	-	-
صدا و سیما و مراکز رسانه‌ای (بخش‌های مرتبط با ورزش)	-	*	-	-
نیروهای مسلح (بخش‌های مرتبط با ورزش)	-	*	-	-

بحث و نتیجه‌گیری

ورزش به عنوان یک صنعت و تربیت‌بدنی به‌عنوان یک ابزار فرهنگی جایگاه ویژه‌ای در توسعه ملی دارد. به طور مشخص تربیت‌بدنی و ورزش به‌عنوان یک اصل و علمی در نظام آموزشی می‌باشند و علاوه

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

بر مرتفع ساختن نیازهای مختلف تربیتی، در جهت حل مشکلات جسمانی، روانی و اجتماعی افراد نیز نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. این کاربرد ارزشمند ورزش موجب شده است بسیاری از کشورها با بهره‌گیری هوشمندانه از اهرم مدیریتی، اقتصادی و علمی خویش برای رشد و ارتقای این پدیده در درون مرزهای خویش بکوشند. اساس توسعه ملی ورزش در توسعه استانی آن قرار دارد. استان‌های مختلف کشور با وجود شباهت‌های فراوان در شرایط توسعه ورزش، اما از جهات بسیاری نیز شرایط منحصر به فردی دارند. از این رو، برنامه‌ریزی توسعه ورزش در استان‌ها ضمن پیروی و همسویی نسبت به رویکردهای ملی توسعه ورزش باید براساس تحلیل راهبردی مختص هر استان صورت بگیرد.

براساس یافته‌ها، استان کردستان جزو استان‌های تیپ سوم در توسعه ورزش کشور است. از این رو وضعیت آن نامطلوب بوده و نیازمند تغییرات اساسی در ابعاد خود می‌باشد. ساختار ورزش استان نیز به دلیل سیستم نهادی کشور دارای قابلیت تغییرات کلی نیست، اما در ابعاد جزئی می‌توان به ایجاد تغییراتی در آن اقدام کرد تا وضعیت توسعه ورزش بهبود یابد. برای مثال، می‌توان با ایجاد کمیته‌ها، برنامه‌ها، انجمن‌ها، رویدادها، و ... به کاهش چالش‌ها متناسب با نیازهای ورزش در استان اقدام کرد. این کار در واقع نوعی تغییر ساختاری-برنامه‌ای و به عنوان یکی از پاسخ‌های سازمان‌ها و سیستم‌ها به تغییرات محیطی محسوب می‌شود. در ارزیابی تغییرات ساختاری و عملکردی در یک نظام مانند ورزش، آگاهی از چند اصل مهم است. اصل اول، تعیین دقیق ساختار است که باید به‌طور دقیق و متناسب تعیین شود تا نقش و وظایف محوله مشخص گردد. اصل دوم، بقا و دوام سازمان است که به سازگاری و انطباق با شرایط متغیر محیطی بستگی دارد. اصل سوم، رشد و پویایی سازمان است. در صورت سازگاری و انطباق، سازمان نه‌فقط دوام و بقا، بلکه رشد و گسترش می‌یابد (دفت، ۱۹۸۳).

مدیریت، در جهت‌دهی الگوهای رایج فعالیت ورزشی افراد جامعه می‌تواند نقش سازنده و مثبت داشته باشد و نسبت به سایر عوامل در ترغیب نهادها و مردم به سوی مشارکت در ورزش تاثیر بگذارد. صفاری (۱۳۹۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسید عدم مدیریت صحیح و بهره‌وری در بخش ورزش و تربیت‌بدنی یکی از مشکلات اساسی در کشور به‌حساب می‌آید، چرا که مدیریت ورزش با بهبود در فرآیندهای مشارکت می‌تواند زمینه‌های فردی را برانگیزاند و تسهیل‌کننده مشارکت فردی شود. مدیریت راهبردی ورزش استان کردستان باید با اتکا به قابلیت‌های راهبردی خود ضمن رفع چالش‌ها به سوی اثربخشی گام بردارد. با دسترسی و استفاده از مهارت متخصصان مدیریت ورزشی، برنامه‌ریزی مبتنی بر

موقعیت و برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت ورزشی می‌توان به سوی کارآمدسازی مدیریت راهبردی ورزش استان گام بردارد.

برحسب شواهد توصیفی بررسی شده، به صورت کلی سرانه فضای ورزشی در استان از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و حتی کمتر از میانگین کشوری است. اماکن ورزشی بستر اجرای فعالیت‌های ورزشی هستند و کیفیت آن‌ها بر اجرای تمرینات و برگزاری مسابقات ورزشی تأثیر مستقیم دارد. منابع فیزیکی و استانداردهای آن برای برگزاری رویدادهای ورزشی بسیار تعیین‌کننده است و بخش‌های مختلف ورزش استان زمانی قادر به انجام امور محوله است که حداقل امکانات و تجهیزات برخوردار باشد. اگر از امکانات مادی بر اساس برنامه تنظیمی و به طور صحیح استفاده شود، بهره‌وری مطلوب اتفاق افتد. این نکته قابل توجه است که کارایی هر سازمان زمانی نزول پیدا می‌کند که امکانات مادی و منابع انسانی در مسیر مناسب هدایت نشوند. لذا مدیریت اماکن و تاسیسات ورزشی استان باید زمینه بهره‌برداری موثر و استفاده بهینه، حفظ و نگهداری، تاسیس و احداث فضاهای ورزشی استاندارد را فراهم سازد، چرا که ابزار و وسایل ورزشی به همراه فضا و موقعیت آموزش مناسب، موثرترین مولفه جهت نیل به اهداف ورزش می‌باشند. بالک و رابینسون^۱ (۲۰۰۹) بیان کردند که محیطی که ورزشکاران و مشارکت‌کنندگان ورزشی را از جنبه‌های مختلف حمایت می‌کند و احتمال تداوم مشارکت و موفقیت را افزایش می‌دهد. توسعه اماکن و امکانات ورزشی استان کردستان شامل تکمیل اماکن در دست احداث از طریق جذب سرمایه‌گذار و مشارکت بخش خصوصی، تعمیر، نوسازی و تجهیز اماکن ورزشی موجود، تعریف پروژه‌های ویژه عمرانی متناسب با نیازهای اساسی در رشته‌های ورزشی و ارتقای زیرساخت‌های مصنوعی در ساحل برای ورزش‌های آبی می‌باشند. وابستگی بیش از اندازه ورزش کشور به منابع دولتی باعث شده است نه تنها مدیریت ورزش با دشواری‌های بسیاری روبه‌رو گردد، بلکه به تبع آن با کاهش منابع و امکانات، سطح مشارکت در ورزش پایین و دسترسی دشوار به فعالیت‌های ورزشی همراه باشد. آندرف^۲ (۲۰۱۰) بیان می‌کند برای حل معضلات اقتصادی ورزش سازمان‌های ورزشی باید از اتکای صرف به منابع دولتی دست بردارند و به دنبال دیگر منابع باشند. در بحث فعالیت‌های اقتصادی حوزه ورزش، در کشورهای توسعه‌یافته سازمان‌های ورزشی به

¹ Boulk & Rabinson

²Andreff

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و حداکثرکردن سود مبتنی بر جذب بیشتر و بهتر ذینفعان و فعالان را هدف فعالیت اقتصادی- فرهنگی خود قرار داده‌اند و همین امر منجر به تخصیص بهینه منابع در اقتصاد ورزش شده است (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌های ورزشی به حمایت مالی از جانب دولت و مؤسسات خصوصی نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند به صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازماندهی کنند. بنابراین تمایل دارند از آن‌ها حمایت‌های مالی صورت پذیرد، نه اینکه کنترل شوند و استقلال مالی آن‌ها محدود گردد (برگارد و نوربرگ^۱، ۲۰۱۰). منابع مالی سازمان‌های ورزشی در کشورهای پیشرفته عمدتاً از محل فعالیت‌های اصلی و حمایت‌های نهادی و مردمی تأمین می‌گردد و به موازات منابع مذکور عملاً ترکیبی از سایر منابع نظیر وام‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت، اعتبار تجاری، اسناد قرضه و مشارکت با مؤسسات تجاری نیز حسب مورد استفاده می‌شود. (هال و لیو^۲، ۲۰۰۶). بدیهی است سازمان‌های ورزشی استان کردستان زمانی که در مسیر رشد و توسعه قرار می‌گیرند، روز به روز نیازشان به منابع مالی برای دستیابی به اهداف و پیشبرد امور بیشتر خواهد شد و اگر صرفاً متکی به منابع دولتی باشند قادر نخواهند بود سیاست‌های خود را دنبال کنند. لذا مدیران ورزشی استان باید با تدبیر و برنامه‌ریزی بتوانند بودجه مورد نیاز خود را از منابع بالقوه کسب و به تدریج وابستگی خود را به دولت کم کنند. محدود بودن پرتفولیوی منابع مالی همواره ریسک تأمین به هنگام آن را افزایش داده و مدت زمان طولانی آن به طور طبیعی ریسک موفقیت برنامه‌های حوزه ورزش را با مخاطره‌های زیادی مواجه ساخته است (ویناند و همکاران^۳، ۲۰۱۰). لذا نیاز به طراحی روش‌های بدیع و نو همچون مشارکت از طریق حامیان مالی، صدور مجوزهای ورزشی، خصوصی‌سازی، فروش سهام اماکن ورزشی، توسعه گردشگری ورزشی و معرفی هر چه بیشتر جاذبه‌های گردشگری، اخذ میزبانی و برگزاری مسابقات، افزایش مشارکت ورزشی مردم در استفاده از خدمات باشگاه‌ها و ترغیب سبک زندگی فعال، فعالیت در امور خیریه ورزشی و ...؛ جهت تأمین مالی ورزشی به‌ویژه سازمان‌های ورزشی اجرایی استانی احساس می‌شود که بستری جهت توسعه عمومی ورزش و عامل مهمی در توسعه سلامت جامعه است.

¹ Nils Asle Bergsgard & Johan R. Norberg

² Hull & Lio

³ Winand et al.

ورزش از تعامل‌های بین ذینفعان به وجود می‌آید و هر تعاملی می‌تواند آثار متعدد و گوناگونی داشته باشد که بر روی تمام اجزای سیستم تأثیرگذار خواهد بود. از این رو، منابع انسانی و ذینفعان باید در برنامه‌ریزی و اقدامات ورزش استان کردستان در اولویت قرار بگیرند، زیرا منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی هستند. روش‌های سنتی و غیرعلمی برنامه‌ریزی برای استفاده از منابع انسانی موجب شده است که بسیاری از سازمان‌های ورزشی استان به طور غیرعلمی و سلیقه‌ای و به سبک‌های خاص و مختلف اداره شوند و همین مسئله باعث کاهش بهره‌وری نیروی انسانی موجود شده است. در همین راستا یافتن اولویت‌ها و عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی باید یکی از مهمترین اهداف و دغدغه‌های اصلی مدیران ورزشی استان باشد. چلادورای^۱ (۲۰۱۱) یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی در صنعت ورزش را وجود مدیران و متخصصان معرفی می‌کند. مدل توسعه ورزش همگانی هنگ‌کنگ (۲۰۰۹) در بعد منابع انسانی، به نقش داوطلبان و هواداران ورزشی را در توسعه ورزش تأکید دارد. مدیریت سازمان‌های ورزشی باید با برنامه‌ریزی مناسب زمینه مشارکت همه منابع انسانی و ذینفعان را در ورزش استان از طریق فعال نموده هیئت‌های ورزشی استان و شهرستان‌های تابعه و تشکیل کمیته‌های ورزشی، داوطلبان، انجمن‌ها، جشنواره‌ها، برگزاری رقابت‌های سالم در احراز مسئولیت هیئت‌ها، رویدادهای متنوع در سطح استانی، ملی و بین‌المللی، فعال‌نمودن لیگ‌های ورزشی، محله‌محوری نمودن ورزش، ایجاد هماهنگی با سازمان‌های مرتبط با ورزش از جمله شهرداری جهت توسعه ورزش همگانی و مدارس و دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی و در نهایت افزایش میزان سرانه‌های ورزشی فراهم سازند. در ساختار و سازمان برنامه‌های ورزش استان، اهمیت منابع انسانی در فعالیت‌ها، اهداف، برنامه‌ریزی‌ها و تشکیلات باید واضح باشد و به تخصص افراد توجه شود.

با توجه به سرعت پیشرفت در ورزش بین‌المللی مشخص است که نقش علم و فناوری تا چه اندازه محوری است. هر چند در ورزش کشور ما بسیاری از مولفه‌های علمی هنوز در سطح مناسبی قرار ندارد، اما از نظر تحقیقات، کتاب، رسانه‌های اجتماعی، همایش‌های علمی و سایر وضعیت قابل قبول و روبه رشدی وجود دارد. در استان کردستان نیز چنین وضعیتی حاکم است. اهمیت اصلی این حوزه فرابخشی به این دلیل است که هر اندازه اطلاعات و ارتباطات در ورزش استان مناسب‌تر باشد و نحوه اداره امور مبتنی

¹ Chelladurai, P.

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

بر مدیریت دانش و ارتباطات چندرسانه‌ای صورت بگیرد، امکان دستیابی به اهداف بیشتر می‌شود. سازمان‌های ورزشی برای انطباق با محیط باید به کسب اطلاعات از محیط از طریق پژوهش و تعامل با آن از طریق رسانه دقت ویژه‌ای داشته باشند. مقدمه و پایه مدیریت ورزشی، داشتن اطلاعات است و دستیابی به اطلاعات مورد نیاز از طریق تحقیقات و نیازسنجی امکان‌پذیر است (سوجیاما^۱، ۲۰۱۲). مدل‌های نوین توسعه ورزش به نقش سیستم‌های مدیریتی دانش و فناوری مناسب توسط مدیریت و سازمان ورزش تاکید دارند (مول و همکاران^۲، ۲۰۰۵). در این میان، شکاف‌های بسیاری در مهارت‌ها و دانش منابع انسانی سازمان‌های ورزشی استان و عملکرد آن‌ها وجود دارد که از طریق آموزش و مدیریت دانش چندرسانه‌ای باید مورد توجه قرار بگیرد.

ورزش همگانی بخشی از ورزش است که دارای خاستگاه زیستی و اجتماعی است. از این رو، خدمات ورزشی عمومی در استان کردستان در برانگیخته کردن افراد و ترغیب آن‌ها به مشارکت در ورزش بسیار اثرگذار خواهد بود. ورزش همگانی این استان باید متمرکز بر ویژگی‌های بومی باشد. در ورزش همگانی وجود شناخت و نگرش مثبت به ورزش و آگاهی از فوائد آن مشارکت ورزشی در ابتدا بستگی به این دارد که فرد به لحاظ سلامتی، زمان، مکان، مهارت و همراهی جهت فعالیت‌بدنی تا چه اندازه شرایط مناسبی داشته باشد (دلمان و لویس^۳، ۲۰۱۰). برای توسعه ورزش، جامعه نیازمند بهبود رویه‌های قانونی جهت حمایت از هنجارهای اجتماعی و تغییر نگرش کلی مردم به ورزش است (میچل و همکاران^۴، ۲۰۰۹). براساس گزارش لاکسو و همکاران^۵ (۲۰۰۸) و دی لیو^۶ (۲۰۰۹) وضعیت سکونت افراد و از شرایط اقلیمی و زیستی در دسترسی به فضای ورزشی ارتباط بالایی با مشارکت ورزشی دارد. گرین^۷ (۲۰۰۶) گزارش کرده است که عوامل محیطی ورزش زمینه مشارکت ورزشی هستند و در طول عمر الگوهای ورزشی بر سایر عوامل اثر می‌گذارند. صفاری (۱۳۹۱) فرهنگ‌سازی ورزش را به‌عنوان مهم‌ترین ابزار برای توسعه ورزش

¹ Sugiyama

² Mull and et al.

³ Dollman & Lewis

⁴ Micheal and et al.

⁵ Laakso, Lauri et al.

⁶ De Liu ,Y

⁷ Green ,Mick

همگانی در ایران معرفی و بیان می‌کند که مدیریت ورزش با بهبود در فرآیندهای مشارکت می‌تواند زمینه‌های فردی را برانگیزاند و تسهیل‌کننده مشارکت فردی شود که این امر توسط مدیریت انجام می‌شود.

ورزش قهرمانی محبوب‌ترین بخش ورزش نزد هواداران، ورزش دوستان و رسانه‌ها محسوب می‌شود. ورزش قهرمانی استان کردستان علیرغم پتانسیل‌ها و استعدادها فراوان، با چالش‌های جدی مواجه است. سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان را به کارگیری تیم‌های ورزشی استان از بازیکنان غیربومی و حرفه‌ای دیگر استان‌ها به منظور انتقال دانش و مهارت‌ها و طراحی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی استان بیان کرده‌اند. در تحقیقات بین‌المللی نیز بوسچر و همکاران (۲۰۱۳) در بررسی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش ورزشکاران نخبه در ۶ کشور به این نتیجه رسیدند که از میان ۹ عامل در نظر گرفته شده - شامل سازماندهی ساختار ورزش، منابع مالی، فراهم نمودن شرایط برای ورزش، فراهم نمودن شرایط تمرینی مناسب، توسعه و ارتقای دانش مربیان، برگزاری رقابت‌های تدارکاتی و انجام پژوهش‌های علمی - عامل‌های منابع مالی، حمایت از ورزشکاران، شرایط تمرینی و توسعه دانش مربیان از عوامل اصلی در توسعه ورزشکاران نخبه است. توسعه ورزش قهرمانی استان بر علاقه مردم به ورزش همگانی و تربیتی نیز اثرگذار است. فرایندهای ورزش قهرمانی شامل شناسایی استعدادها، جذب و پرورش استعدادها، آماده‌سازی ورزشکاران، شرکت در مسابقات، شناسایی ورزشکاران برجسته و ماهر (نخبه‌گزینی)، آماده‌سازی نخبگان، شرکت در مسابقات رسمی، حمایت مورد نیاز استعدادها و نخبگان به‌عنوان سرمایه‌های ملی کشور، ارزیابی ارتقای جایگاه ورزش کشور در رقابت‌های بین‌المللی، آسیایی، جهانی و المپیک و اصلاح و بهبود آنها و همچنین ساختارهای استعدادیابی، مسیرهای پیشرفت ورزش، حمایت ورزش علمی، سیستم آموزش مربیان، دسترسی به تسهیلات و تجهیزات، رویکردهای ضد دارویی، حمایت از زندگی غیر ورزشی و ساختارهای رقابتی می‌باشد (مظفری، ۱۳۹۱).

اقتضای مانند دانش‌آموزان به دلیل فراگیر بودن و آسیب‌پذیر بودن و نیز حساسیت و اهمیت از منظر پرورش و تربیت نسل به طور تخصصی نیازمند مدیریت و ارائه خدمات سلامت می‌باشند. رشد روزافزون جمعیت دانشجویی به واسطه گسترش آموزش عالی در سال‌های اخیر، از یک طرف و کمبود امکانات و فضاهای ورزشی و ضعف ساختاری ورزش در دانشگاه‌ها از طرف دیگر، ارائه مناسب خدمات ورزشی به دانشجویان و برگزاری رویدادها و برنامه‌های ورزشی، در محیط‌های دانشگاهی را با مشکل اساسی

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

مواجهه کرده است. از این رو، ورزش پرورشی مانند ورزش همگانی نیازمند توسعه است و در توسعه نیز باید به ابعاد بسیاری توجه شود. ساختار ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی مشابه ساختار کلی نظام توسعه ورزش کشور است و دارای ابعاد تربیتی (درس تربیت‌بدنی و ...)، همگانی (برنامه تفریحی ورزشی، و ...) و قهرمانی (المپیادهای ورزشی و ...) می‌باشد. رشد و توسعه در همه بخش‌های ورزش پرورشی از طریق برنامه‌ریزی صحیح، منابع مالی و امکانات و در سایه ایجاد ساختار سازمانی منظم و متناسب و بهره‌گیری از نیروهای متخصص و مجرب امکان‌پذیر است. کمیت، کیفیت و توزیع این منابع و امکانات تأثیر مستقیمی بر رشد یا کاهش سرانه‌های توسعه ورزش در مدارس و دانشگاه‌ها دارد. سازمان‌های ورزش دانشگاهی کشور باید بر آن باشد تا متناسب با شرایط و مقتضیات جدید و با بهره‌گیری از تجارب و نظریات متخصصان ورزش به ویژه در حوزه ورزش دانشگاهی، برنامه‌ها و الگوهای جدیدی را به منظور ارائه خدمات و برگزاری رویدادهای ورزشی طراحی و به مرتبه اجرا گذارد.

شناخت قابلیت‌ها، توانایی تفسیر محیط و تعیین راهبردهای توسعه ورزش کارگری استان موجب می‌شود تا ورزش کارگری در مواجهه با رویدادهای محیطی دچار استحاله نشود و متناسب با تحولات و پیچیدگی‌ها به تطابق برسد. شواهدی مختلف جهت تفسیر ورزش کارگری استان براساس آن وجود دارد. شورای ورزش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (۱۳۹۵) در تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش کارگری به تحلیل سوات این حوزه از ورزش پرداخت. نتایج نشان داد که ماتریس عوامل داخلی برابر با ۲/۳۲ و ماتریس عوامل خارجی برابر با ۳/۷۵ می‌باشد که نشان موقعیت راهبردی SO برای ورزش کارگری است. اقشاری مانند معلولان و جانبازان نیازمند حمایت و توجه می‌باشند و همواره در کانون توجهات جمعی قرار می‌گیرند. امروزه اهمیت ورزش و نقش بسزای آن در ابعاد مختلف زندگی فردی و اجتماعی و همچنین پرورش روح، جسم و سلامتی تک‌تک افراد جامعه به‌خصوص برای عموم جانبازان، معلولان، نابینایان و ناشنوایان از اولویت و اهمیت خاصی برخوردار است؛ به طوری که از آن به عنوان یک ابزار توانبخشی نام می‌برند که علاوه بر تأثیرات فوق، موجب جلوگیری از پیشرفت معلولیت و نیز بهبودی و شادابی روحیه در بیماران روحی روانی که دچار افسردگی و اضطراب هستند، می‌شود (آرمند نیا، ۱۳۹۶).

در الگوی تقسیم کار بین سازمانی در توسعه ورزش استان براساس نظر متخصصان بخش‌های تخصصی ورزشی بیشترین سهم از تقسیم کار و تفویض اختیار نهادی را باید داشته باشند. همچنین براساس نظر متخصصان اداره کل و ادارات ورزش و جوانان بیشتر سهم از تقسیم کار و تفویض اختیار نهادی را

باید بر عهده بگیرند. احتمالاً این نسبت تقسیم کار در سطوح ورزش به دلیل جنبه‌های تخصصی‌تر آن‌ها بیشتر نیز باشد. بنابراین مشارکت ورزشی بیشترین زمینه را در ارتباط با همکاری بین نهادهای ورزشی و غیرورزشی مرتبط با ورزش به عنوان فرصتی جهت تعامل اثربخش بین نهادهای در این زمینه دارد. تجربیات موجود نشان داده است که یک سازمان ورزشی با امکانات گسترده و توانمندی فراوان به تنهایی نمی‌تواند موجب افزایش مشارکت مردم در ورزش شود، زیرا مشارکت ورزشی یک محصول اجتماعی و یک فرآورده بین بخشی و خروجی کل جامعه است.

به طور کلی می‌توان گفت که در توسعه ورزش استان ابتدا باید به کارآمدسازی ساختارها و بهینه‌سازی فرایندهای به‌ویژه مدیریت مشارکت ورزشی به صورت محوری توجه داشت. سپس ارتباط ساختاری-کارکردی بین محیط‌های مربوط به هر یک از حوزه‌های عملکردی، امکانات، علمی، منابع انسانی، مالی، رقابت‌ها و مدیریت اجرایی باید تقویت گردد. بنابراین یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های فعلی تک‌نهادی بودن، جزیره‌ای عمل کردن و نداشتن یک مدل و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر در این حوزه است. به صورت کلی بر مبنای چارچوب ارائه شده می‌توان گفت که در توسعه ورزش استان ابتدا باید بخش‌بندی مناسبی از ورزش استان به همراه تقسیم کار بین سازمان‌ها صورت بگیرد. سپس به تفکیک بخش‌ها، اقدامات لازم جهت استفاده از قابلیت‌ها، رفع چالش‌ها و تامین اهداف انجام شود. اقدامات باید از نظر زمانبندی، تامین منابع و نظارت باید برنامه‌ریزی و رهبری شونده‌ریال زیرا مهم‌ترین دلایل رکود برنامه‌های ورزش استان ناشی از این مسائل است. با وجود کمبودهای زیاد در آمار و اطلاعات مربوط به شاخص‌های توسعه ورزش استان که آورده شد می‌توان به ارزیابی کلی در این زمینه پرداخت.

بطور کلی در این پژوهش سه رکن راهبردی شامل چشم انداز، ماموریت و ارزش‌ها به صورت زیر برای مقوله ورزش استان براساس نظر خبرگان تعریف و توصیف شده است.

چشم‌انداز نظام ورزش استان کردستان عبارت است از:

توسعه ورزش با مشارکت همگانی برای توسعه پایدار استان

بیانیه	در افق این برنامه؛ با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و فراهم‌سازی بسترها، مشارکت حداکثری
چشم‌انداز	افشار مردم استان در ورزش محقق خواهد شد و ورزش نقش قابل توجهی در توسعه
	پایدار استان ایفا خواهد کرد.

مأموریت‌های نظام ورزش استان کردستان عبارت‌اند از:

حداکثرسازی سرانه مشارکت ورزشی مردم در استان با رویکرد ورزش در سبد خانوار و سبک زندگی؛ رشد سرانه فضای ورزشی در استان با رویکرد ورزش سبز؛ توانمندسازی بیانیه اقشار مردم مانند بانوان، کارگران، معلولان، سالمندان و سایر از طریق ورزش؛ توسعه مأموریت فرهنگی ورزش و ارتقای کارکردهای تربیتی و اخلاقی ورزش؛ رشد بازار ورزش در جهت توسعه اقتصادی استان؛ ارتقای شاخص‌های توسعه پایدار استان مانند سلامت، نشاط و مشارکت اجتماعی از طریق ورزش

ارزش‌های محوری نظام ورزش استان عبارت‌اند از:

عدالت محوری در توسعه امکانات ورزشی مناطق مختلف استان؛ ایجاد روحیه پهلوان و بیانیه ترویج اخلاق ورزشی در استان؛ گرایش به فرهنگ زندگی سالم از طریق ورزش؛ شایسته- ارزش‌ها سالاری، هم افزایی، خرد جمعی و رقابت سالم در محیط ورزش استان؛ صیانت از مرزهای و دستاوردهای عینی و معنوی ورزش در استان

این مطالعه با تلفیق ابعاد نظری و کاربردی مدیریت ورزش سعی در ارائه دیدگاه جدیدی در زمینه توسعه ورزش استان داشت. با توجه به نتایج تحقیقات، مشخص گردید که در ورزش استان کردستان به صورت خاص نگاه سیستمی به توسعه ورزش وجود نداشته است و سازمان‌های ورزشی استان اغلب به شکل بخشی و جزیره‌ای فعالیت‌های خود را برنامه‌ریزی می‌کنند. پس با کمک گرفتن از شاخص‌ها و منظرهای توسعه در تحقیق حاضر ضمن تقویت نگاه سیستمی به همه حوزه‌های فرابخشی، بخشی، زیربخشی و ویژه، می‌توان به ساختارهای کارآمد و بهینه‌سازی فرآیندها به خصوص در مدیریت مشارکت ورزشی در آینده دست یافت. سپس ارتباطات ساختاری- کارکردی مناسب را در هر یک از حوزه‌ها ایجاد نمود و بر اساس یک مدل مشخص و راهنما برای پیشبرد برنامه‌های ورزشی اقدام نمود. از دیگر مزایای پژوهش حاضر تعیین قطب‌های ورزشی مناسب بر اساس نگاه آمایش سرزمینی هر یک از شهرستان‌های استان کردستان بود، چرا که مطالعه حاضر نشان داد که در هر شهرستان با توجه به شرایط و وضعیت خاص علاوه بر فعالیت رشته‌های مختلف ورزشی برای علاقه‌مندان می‌توان به صورت خاص روی رشته‌های ورزشی مستعد به عنوان قطب ورزشی آن رشته، برنامه‌ریزی ویژه صورت گیرد. برای نمونه، شهرستان سنندج قطب ورزش‌های تیمی و رزمی و شهرستان مریوان قطب ورزش‌های آبی، گردشگری و ماجراجویانه شناسایی شدند.

در نهایت، می‌توان به فقدان دانش و اطلاعات مناسب در زمینه ورزش در استان، عدم همکاری برخی مراکز در زمینه پاسخگویی و ارائه اطلاعات مرتبط؛ نظرات و دیدگاه‌های سلیقه‌ای نسبت به ورزش و توسعه؛ عدم اطمینان از میزان شفافیت و صداقت در پاسخگویی جامعه آماری انسانی و هزینه بر بودن تدوین نظام جامع مبتنی بر اطلاعات و تحلیل علمی را از محدودیت‌های پژوهش حاضر برشمرد. پیشنهاد می‌شود که محققان آتی با توجه به اطلاعات حاصل از هریک از مناظر و شاخص‌های توسعه ورزش در تحقیق حاضر، موضوع آینده‌نگاری راهبردی ورزش استان را در بازه‌های زمانی بلند مدت مورد مطالعه قرار دهند.

منابع

- آرمنند نیا، مهدی. (۱۳۹۶). «تدوین فرآیند مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانشینان و معلولان جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC)». رساله دکتری، دانشگاه خوارزمی، دانشکده علوم ورزشی.
- تابش، سعید؛ شهریاری، ناصر و نظری، رسول. (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی‌ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران». پژوهش در ورزش تربیتی. دوره ۹، شماره ۲۳، صص ۲۹۴-۲۶۷.
- دیزانی مکتبی، فرناز؛ نیک‌بخش، رضا؛ فراهانی، ابوالفضل و صفانیا، علی محمد. (۱۴۰۰). «ارائه سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۸، شماره ۳۰، صص ۶۳-۷۸.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ هژیری، کاظم و عیدی، حسین. (۱۳۹۴). مدیریت ورزش نخچه. انتشارات شمال پایدار
- ریچارد ال. دفت. (۱۹۸۳). تئوری و طراحی سازمان. علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور. (۱۳۸۳). بخش ورزش حرفه‌ای. سازمان تربیت بدنی تهران. انتشارات سیب سبز
- سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور. (۱۳۸۳). بخش ورزش قهرمانی. سازمان تربیت بدنی. تهران: انتشارات سیب سبز
- شعبانی سیف پناهی، جبار؛ گودرزی، محمود؛ حمیدی، مهرزاد و خطیبی، امین. (۱۳۹۰). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان». نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۸، صص ۵۷-۷۳.
- شهرکی، محدثه و اسماعیلی شازندکی، محمدرضا. (۱۳۹۹). «تحلیل کلان عوامل پیش‌برنده در پیادسازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. آماده انتشار.
- شهریاری، ناصر؛ تابش، سعید و ذوالفقارزاده، محمدمهدی. (۱۴۰۰). «تدوین سناریوهای آینده مطلوب ورزش همگانی ایران». مدیریت ورزشی. پذیرفته شده انتشار آنلاین از تاریخ ۵ مرداد ۱۴۰۰.
- صداقتی‌فر، نیما. (۱۳۹۹). «آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت رویدادهای ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه صنعتی شاهرود.
- صفاری، مرجان. (۱۳۹۱). «طراحی الگوی توسعه ورزش همگانی ایران». رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- طرح جامع تربیت بدنی و ورزش کشور (شناخت و ...). سازمان تربیت بدنی.

تبیین نقشه راه توسعه ورزش استان کردستان

- فرخ‌شاهی، رضا؛ شهبازی، جواد؛ شیروانی ناغانی، مسلم؛ هنری، حبیب و کارگر، غلامعلی. (۱۴۰۰). «شناسایی و تدوین الگوی محیطی مؤثر بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران براساس مدل STEEPED و تعیین پیشران‌های کلیدی». آینده‌پژوهی ایران. دوره ۶، شماره ۱، صص ۲۳۲-۲۶۳.
- گزارش بخش ورزش برنامه ششم. (۱۳۹۵). سند راهبردی وزارت ورزش و جوانان. تهران: دبیرخانه شورای راهبردی
- گزارش برنامه ششم توسعه بخش ورزش و جوانان. (۱۳۹۵). سند راهبرد وزارت ورزش.
- محمد کاظمی، رضا؛ راسخ، نازنین. و اسمعیلی، فاطمه. (۱۳۹۶). «ارزیابی نگرش کارآفرینانهدمیران باشگاه‌های ورزشی بانوان شهر تهران و ارائه‌راهکار (دولتی و خصوصی)». مطالعات مدیریت ورزشی. ۹ (۴۱)، صص ۱۱۱-۲۶.
- مظفری، سید امیراحمد؛ الهی، علی رضا؛ عباسی، شهامت؛ احدپور، هنگامه و رضائی، زین‌العابدین. (۱۳۹۱). «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی). ۴ (۱۳)، صص ۴۸-۳۳.
- Andreff, Wladimir. (2010). **“Economic modeling and prediction of sumer olympic medal wins and fifa world cup semi-finalists”**.
- Barbara, B and Daniels, J,. (2018). **“Sport development in challenging times: leverage of sport events for legacy in disadvantaged communities”**. Journals of Managing Sport and Leisure, 23: 369-390.
- Berta,W., Cranley, L., Dearing, J.W. et al. (2015). **“Why we think)facilitation works: insights from organizational learning theory”**. Implementation Sci 10, 1-13.
- Bohlke, K. Robinson, L. (2009). **“Benchmarking of elite sport systems”**. Management Decision. 47, (1) 67-84.
- Clyde Eirikur Hull & Brian H. Lio .(2006). **“Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations”**, Journal of Change Management, 6(1): 53-65.
- Chelladurai, P. (2011). **“Participation in sport and leader development”**. In S. E. Murphy & R. J. Reichard (Eds.), *Series in applied psychology. Early development and leadership: Building the next generation of leaders* (p. 95–113). Routledge/Taylor & Francis Group.
- V De Bosscher, M van Bottenburg, S Shibli, P De Knop. (2013). **Managing high performance sport at the national policy level**. London: Routledge.
- David, F. R., (2011). **Strategic management: Concepts and cases**.
- Devi, L. I., & Singh, L. S. (2022). **Educational status and level of participation of thang-ta players of manipur**. Volume- VIII, Issue 2(I), 405-410.
- De Liu ,Y. Taylor,P. Shibli. (2009). **“Sport Equity: Benchmarking the Performance of English Public Sport Facilities”**. European Sport Management Quarterly, Vol. 9, No. 1, 3_21
- Dollman., & Lewis, R. (2010). **“The impact of socio economic position on sport participation among South Australian youth”**. Journal of Science and Medicine in Sport, Vol.1, PP:318-322.
- Freeman, R. E. (2010). **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge University Press.
- Green ,Mick. (2006). **“From 'Sport for All' to Not About 'Sport' at All?: Interrogating Sport Policy Interventions in the United Kingdom”**. European Sport Management Quarterly, Vol. 6, No. 3, 217-238.
- Grace de LA, Knight CJ, Rodgers WM, Clark AM .(2017). **“Exploring the role of sport in the development of substance addiction”**. Psychology of Sport and Exercise, 28: 46-75.
- Habibi, A., Sarafrazi, A., & Izadyar, S. (2014). **“Delphi technique theoretical framework in qualitative research”**. The International Journal of Engineering and Science, 3(4), 8-13.

- John E Daniels, Barbara Bell & Christine Horrocks .(2018). **“Capturing the realities of sports programmes: systematic ‘messiness’?”** International Journal of Sport Policy and Politics, 10:4, 779-794.
- Laakso, Lauri, Telama,Risto. Nupponen, Heimo, Rimpelä, Arja. Pere, Lasse. (2008). **“Trends in leisure time physical activity among young people in Finland, 1977—2007”**. European Physical Education Review, 14(2): 139,pp139-155.
- Micheal J, Grant Cushman, Bob Gidlow. (2009). **“Leisure time physical activity differences among older adults from diverse socioeconomic neighborhoods”**, health and place 15: 482-490.
- Moustakas, L., Szumilewicz, A., Mayo, X., Thienemann, E., & Grant, A. (2020). **“Foresight for the fitness sector: Results from a European Delphi study and its relevance in the time of COVID-19”**. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(23), 8941.
- Mull, R., Kathryn, F., Bayless, G., Ross, C.M., Jamieson, L.M. (2005) . **Recreational Sport management**. 4th ed. Champaign: Human Kinetics.
- Nils Asle Bergsgard & Johan R. Norberg. (2010). **“Sports policy and politics – the Scandinavian way”**. Sport in Society, 13(4): 567-582.
- Slack, N. (2015). **Operations strategy**. John Wiley & Sons, Ltd. Developing Football For Everyone, "National Game Strategy", 2011-2015, Document.
- Sugiyama, T. (2012). **“The Built Environment and Physical Activity Behaviour Change: New Directions for Research?”** Res Exerc Epidemiol, Vol. 14, No. 2, Pp: 118-124.
- Thithathan, S. (2022). **“The effective improvement of professional sports association key performance index to promote economy and society development thailand policy 4.0”**. international journal of early childhood special education (INT-JECSE), 14(1), 2260-2262.
- Winand, M., Zintz, E.B., Robinson, L and Qualizza, D. (2010). **“Organizational performance of olympicsport governing bodies. Dealing with measurement and priorities”**. Journal of Managing Leisure, 15 (4):279-307.
- Zheng, J., & Mason, D. S. (2022). **“New Media, Digitalization, and the Evolution of the Professional Sport Industry”**. Frontiers in Sports and Active Living, 221(4); 1-13.