



## تدوین استراتژی‌های توسعه فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق

شمس‌الدین رضایی<sup>۱\*</sup>، امیرحسین منظمی<sup>۲</sup>، هیرش خالد امین<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۷/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۱۲

## چکیده

این پژوهش با هدف تدوین استراتژی‌های توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق انجام شد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی و کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید گروه علوم ورزشی، مدیران و کارشناسان هیأت‌های فوتبال استان و شهرستان‌ها و مربیان و داوران برجسته استان جمعاً به تعداد ۵۳ نفر می‌باشد. برای تعیین نمونه پژوهش از نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شد و تمامی جامعه به مثابه نمونه انتخاب شدند ( $N=n$ ). ابزار پژوهش مصاحبه و پرسشنامه‌های محقق‌ساخته براساس مبانی نظری و مطالعات مشابه بود که روایی محتوایی آنها براساس نظر متخصصان و با پایایی ( $Ra=0/89$ ) مناسب تأیید شد. از آزمون فریدمن، روش وزن‌دهی، ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) و بیرونی (EFE) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) جهت تحلیل یافته‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۸ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۸ فرصت، ۵ تهدید و ۲۱ استراتژی (۷ استراتژی SO، ۷ استراتژی WO، ۴ استراتژی ST و ۳ استراتژی WT) گردید. همچنین براساس ماتریس عوامل درونی (۲/۴۳) و عوامل بیرونی (۲/۵۵) وضعیت راهبردی فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق در منطقه WO قرار دارد. نتایج تحلیل سوات نشان می‌دهد که ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه دارد؛ بنابراین بایستی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه (بهبود بخشیدن نقاط ضعف داخلی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود) استفاده شود.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی توسعه، فوتسال سلیمانیه، تحلیل SWOT، عوامل داخلی و خارجی.

**Email:** Sh.Rezaei@Ilam.ac.ir

۱. دانشیار، مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران \*

**Email:** Amirhosein.Monazami@yahoo.com

۲. استادیار، مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران

**Email:** hersh.fahmi@gmail.com

۳. مربی، مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده آموزش ابتدایی، دانشگاه گرمیان، کلار، عراق

## مقدمه

در دنیای امروز، شهرنشینی و پیشرفت چشمگیر فناوری منجر به ایجاد مشاغل کم‌تحرک و کاهش تحرک عمومی مردم شده است (کیرچنگاست<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این بی‌تحرکی باعث افزایش بیماری‌ها و به تبع آن باعث افزایش هزینه‌های درمانی هم برای دولت و هم برای ملت خواهد شد (مهدی‌زاده و اندام، ۱۳۹۳). همچنین با توجه به زندگی ماشینی، آلودگی هوا و مصرف غذاهای مضر برای سلامتی، وظیفه همه‌ی سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیر دولتی است که به‌منظور فرهنگ‌سازی و ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت هرچه بیشتر افراد در فعالیت‌های بدنی اقدامات اساسی و عملی انجام دهند. ورزش به‌عنوان راه‌حلی راهبردی و به‌عنوان وسیله‌ای ارزان قیمت و فرحبخش می‌تواند این مشکل را به‌نحو مطلوب حل نماید. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد دولت‌ها باید گسترش ورزش را سرلوحه‌ی برنامه‌های درازمدت خود قرار دهند؛ در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران‌کننده‌ی بیماری‌ها، غیبت از کار در اثر بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی، افزایش مرگ و میر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشند (سهرابی، ۱۳۹۱). بنابراین امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است؛ به‌طوری‌که کم‌تر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان‌های ورزشی باشد. در واقع ورزش از ملزومات زندگی معاصر گردیده و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود. از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در هر کشوری، توسعه ورزش و افزایش مشارکت عمومی در فعالیت‌های ورزش قهرمانی و تفریحی در رشته‌ی مطبوع خود است. در این میان ورزش فوتسال به‌دلیل جذابیت‌های خاص خود و همچنین اجرای مهارت‌های ناب بازیکنانش این روزها مورد توجه بسیاری از علاقه‌مندان قرار گرفته است. ورزش فوتسال علاوه بر جنبه‌ی قهرمانی و افتخارآفرینی آن در سطح ملی و بین‌المللی، به‌دلیل مفرح و کم‌هزینه بودن مانند سایر رشته‌های ورزشی می‌تواند کارکردهای گسترده‌ای را در برگیرد. از جمله این کارکردها می‌توان به کسب نشاط و احساس لذت، غنی‌سازی اوقات فراغت، کسب سلامتی و آمادگی جسمانی، بهبود روابط شغلی، پیوند و ارتباطات اجتماعی و شیوه‌ی زندگی، پیشگیری و درمان بیماری‌ها، دستیابی به فواید و آثار ورزش، فرحبخشی و بی‌خطر بودن، تخلیه انرژی و دفع سموم، مدیریت و کاهش وزن و برخورداری از تناسب اندام، برخورداری از عواطف اجتماعی، گسترش تعامل و روابط اجتماعی اشاره کرد (جوادی‌پور، ۱۳۹۰). از طرفی دیگر موضوع حرفه‌ای شدن ورزش فوتسال موجب شده است که محبوبیت و مردمی شدن آن در سطح جوامع به شدت گسترش یابد؛ به‌طوری‌که طرفداران این ورزش شروع به تبلیغ و نمایش ورزشکاران حرفه‌ای خود از طریق رادیو، تلویزیون و اینترنت نموده‌اند.

در سال‌های اخیر در بسیاری از سازمان‌ها و بخش‌های اقتصادی جهان ناپیوستگی وجود دارد؛ در چنین شرایطی داشتن چشم‌انداز روشنی از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. به تعبیری دیگر در دنیای کنونی سازمان‌ها بایستی با توجه به بالا بودن سرعت تحولات، محیط‌های متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی و فرصت‌ها و تهدیدات رقابتی فراوان، همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، استراتژی‌های اثربخش، زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را شناسایی و کنترل نمایند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶). بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت معتقدند که یکی از راه‌های پیوند درونی و بیرونی برنامه‌ها و سیستم‌های سازمانی در این محیط پرتلاطم امروزی، الگوی جامع مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک یک روند مداوم و چرخشی بوده که هدف آن حفظ تناسب کل سازمان به‌نحو صحیح با محیط اطرافش می‌باشد (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹). برخی دیگر اعتقاد دارند که مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به‌وسیله‌ی آن مدیران سمت‌گیری درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص، استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها را انتخاب می‌کنند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۹). از

دیدگاه دیوید<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مدیریت استراتژیک هنر و علم طرح‌ریزی، اجرا و کنترل تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست‌یابد (دیوید، ۲۰۱۱). به صورت کلی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل شکل‌دهنده‌ی فرآیند مدیریت استراتژیک هستند که با یکدیگر در ارتباط و تعامل متقابل می‌باشند. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک جزئی از فرآیند مدیریت استراتژیک است که در آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان یا ستاد برگزاری رویدادها در بلندمدت تعیین می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶). پژوهشگران بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). اعتقاد بر این است که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها در محیط متلاطم در روشن کردن مسیر آینده، بهره‌مندی از فرصت‌های کلیدی و کاهش تأثیر تهدیدهای محیطی، پیش‌بینی و ایجاد تغییرات مورد نیاز، سرمایه‌گذاری روی قوت‌ها و رفع ضعف‌های داخلی سازمان، تدوین مبنای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، به‌وجود آوردن تفکر راهبردی و تدوین راهبردهای مؤثر، توانایی پاسخ مؤثر به تغییرات سریع محیطی، تدوین اهدافی روشن برای کارکنان و افزایش انگیزش و رضایت آنها و بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید (کریمادیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود و در صورت اجرای صحیح و به موقع به تعالی سازمان می‌انجامد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲). برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها مشخص می‌کند؛ بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌دهد (ندری، ۱۳۸۸). تکسیرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی و پایداری سازمانی است. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی توجه ویژه‌ای داشته باشند؛ بدیهی است که نهادها و سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند.

هم‌اکنون بسیاری از سازمان‌های ورزشی در جهان مانند کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی، ادارات ورزش و تربیت بدنی و معاونت‌های تربیت بدنی سایر نهادها به تدوین برنامه‌های راهبردی در حوزه ورزش مبادرت کرده‌اند. به‌عنوان نمونه اتحادیه فوتبال<sup>۴</sup> انگلستان برنامه راهبردی توسعه فوتبال را در چشم‌انداز زمانی ۲۰۱۸-۲۰۲۴ منتشر نموده است. اتحادیه ورزش دانشگاهی انگلستان نیز برنامه راهبردی فوتبال و فوتبال<sup>۵</sup> خود در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ و اتحادیه فوتبال ایرلند برنامه راهبردی توسعه فوتبال<sup>۶</sup> در بازه زمانی ۲۰۱۶-۲۰۲۰ را تدوین و طراحی نموده‌اند. این درحالی است که در عراق و اقلیم کردستان هیچ‌گونه برنامه‌ی راهبردی و یا پژوهشی در ارتباط با توسعه ورزش توسط پژوهشگر یافت نشد. هرچند برنامه راهبردی توسعه فوتبال در ایران نیز یافت نگردید؛ اما در ارتباط با سایر رشته‌های ورزشی نظری، رضوی و حسینی (۱۳۹۳) برنامه راهبردی والیبال ساحلی؛ خسروی‌زاده (۱۳۸۷) برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران؛ سواری، مهدی‌پور و رنجبر (۱۳۹۴) راهبردهای توسعه ورزش همگانی استان خوزستان؛ لطیفی (۱۳۹۵) برنامه راهبردی هیأت ورزش‌های جانبازان و معلولین استان همدان؛ شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) برنامه راهبردی توسعه فوتبال استان گلستان؛ رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) برنامه راهبردی توسعه فوتبال استان گیلان؛ عابدی (۱۳۹۷) برنامه راهبردی ورزش دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛ زادسر (۱۳۹۷) برنامه راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان فارس و فرهادی‌زاد (۱۳۹۷) برنامه راهبردی و سرفصل برنامه‌های عملیاتی فدراسیون ورزش بیماران خاص و پیوند اعضا ج.ا.ا را تدوین نمودند.

1. David
2. Kriemadis
3. Teixeira
4. Football Assosiation
5. BUCS strategic priorities the football and futsal
6. Irish FA Futsal Strategy

بررسی مطالعات مختلف نشان می‌دهد که در اکثر پژوهش‌های انجام شده، از تحلیل سوات (SWOT)<sup>۱</sup> برای تدوین برنامه راهبردی<sup>۲</sup> استفاده شده است. این مدل کوتاه‌سازی‌شده‌ی نقاط قوت (S)، ضعف (W)، فرصت (O) و تهدید (T) است (هالا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). این تکنیک ابزاری مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط استراتژیک و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به کار می‌رود. همچنین تحلیل سوات می‌تواند یک مرحله‌ی اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. وقتی این تحلیل به کار می‌رود پایه‌ای مناسب برای فرمول‌بندی سیاست‌گذاری و خط‌مشی است (مافی، ۱۳۸۸). در قالب این تحلیل، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)، استراتژی‌های رقابتی (ST) و استراتژی‌های تدافعی (WT) استفاده می‌کنند تا بدان‌جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های تهاجمی (SO) استفاده نمایند (صائمیان، ۱۳۸۶). برای این حصول سازمان نیاز به بررسی محیط داخلی و خارجی خود دارد.

یافته‌های تحقیق سجادی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که فدراسیون شطرنج دارای ۱۰ قوت، ۱۲ ضعف، ۱۰ فرصت و ۸ تهدید می‌باشد. مدیریت کارآمد فدراسیون و حضور تمام وقت کارکنان در فدراسیون مهم‌ترین قوت بود، روابط عمومی ضعیف فدراسیون مهم‌ترین ضعف، وجود استعدادهای فراوان در رده‌های سنی نونهالان و نوجوانان مهم‌ترین فرصت و فقدان توجه رسانه‌ها به‌خصوص صداوسیما به رشته شطرنج مهم‌ترین تهدید فدراسیون شطرنج بودند. نتایج تحقیق شفیع و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که تعداد مناسب مدارس فوتبال در استان، کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گلستان، جمعیت جوان استان و وجود استعدادهای فراوان در فوتبال گلستان و تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسعه فوتبال استان گلستان می‌باشند. رضایی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) مطلوبیت فناوری اطلاعات، عدم مطلوبیت کیفیت زمین و اماکن، سیاست‌گذاری خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و گرایش مردم به سبک زندگی غیرفعال را به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسعه فوتبال استان گیلان معرفی کردند. نتایج تحقیق کاشف و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که اداره‌ی کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در منطقه‌ی WO قرار دارد و باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استفاده نماید. تحلیل سوات تحقیق رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسعه‌ی صنعت فوتبال ایران به ترتیب شامل وجود هواداران و طرفداران میلیونی در کشور، بدهکاری‌های شدید مالی و زیان‌ده بودن باشگاه‌ها، اصل ۴۴ قانون اساسی و وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر (نه الزاماً در قالب قانون اساسی یا قوانین موضوعی) می‌باشد. مختاریان و همکاران (۲۰۱۴) مدیران غیر ورزشی، کمبود منابع مالی و بودجه و نبود اسپانسر را از مهم‌ترین تهدیدهای توسعه ورزش کوهنوردی ایران عنوان کردند. نتایج تحقیق وای‌ژو<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که توسعه سرعت اینترنت و تغییرات سبک زندگی از مهم‌ترین فرصت‌های توسعه بازار تجهیزات ورزشی در چین می‌باشد. مک‌گیلیواری<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) اعتقاد دارند که ایجاد «شهر زنده»<sup>۶</sup> در شرایط زندگی امروزی مهم‌ترین نقطه‌ی قوت توسعه ورزش است. هامبریک<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۸) کمبود منابع و وابستگی سازمان‌های ورزشی به بودجه عمومی را تهدیدی بزرگ برای سازمان‌های ورزشی عنوان می‌کنند.

اقلیم کردستان کشور عراق که تجربه‌ی سال‌ها جنگ و محرومیت را پشت سر گذاشته می‌تواند مملو از فشارهای روحی و روانی باشد؛ بلاشک ورزش می‌تواند نقش ارزنده‌ای را برای کاهش استرس‌ها و افزایش نشاط و سلامتی افراد و در نتیجه‌ی آن توسعه اجتماعی و فرهنگی آن جامعه ایفا نماید. مروری بر ساختار، زیرساخت‌ها و منابع انسانی و غیر انسانی اقلیم

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
2. Fred David strategic planning model
3. Hala
4. Y Xu
5. McGillivray
6. Live City
7. Hambrick

کردستان کشور عراق نشان می‌دهد که در زمینه‌ی ورزش با محدودیت‌ها و مشکلات فراوانی در مقایسه با جوامع پیشرفته و در حال توسعه روبه‌رو می‌باشد؛ به طوری که در استان سلیمانیه کشور عراق با ۱۵ شهرستان تنها ۶ ورزشگاه و یک تیم فعال فوتسال وجود دارد. همچنین تعداد مربیان و داوران رسمی نیز در این استان کمتر از ۲۰ نفر می‌باشد. با توجه به موارد ذکر شده و نبود برنامه راهبردی و رویکردی یکپارچه در اقلیم کردستان کشور عراق در زمینه ورزش فوتسال، در این پژوهش سعی شده است با استفاده از یک رویکرد علمی و ساختار یافته و با استفاده از مدل دیوید استراتژی‌های توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور کردستان عراق تدوین شود. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که استراتژی‌های مطلوب برای توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کردستان کشور عراق کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی - تحلیلی است که به صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب در حیطه طراحی برنامه راهبردی برای توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید گروه علوم ورزشی (۶ نفر)، مدیران ورزشی (۱۳ نفر)، کارشناسان هیأت‌های فوتبال استان و شهرستان‌ها (۲۴ نفر)، مربیان (۷ نفر) و داوران برجسته (۳ نفر) استان جمعاً به تعداد ۵۳ نفر می‌باشد. برای تعیین نمونه پژوهش، از نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شد و تمامی جامعه به مثابه نمونه انتخاب شدند ( $N=n$ ). در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های زیر استفاده شد (روش آمیخته):

- بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری
- انتخاب و مصاحبه با ۸ نفر به عنوان شورای کارگروه تحقیق برای تدوین بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری و اهداف کلان توسعه ورزش فوتسال استان سلیمانیه
- برگزاری جلسات طوفان مغزی در جلسات شورای کارگروه جهت تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برای تدوین پرسشنامه‌ها

- تدوین، پخش و ارسال پرسشنامه‌ها برای اولویت‌بندی به نمونه تحقیق.  
بر اساس موضوعات راهبردی مورد نظر در برنامه، برای گردآوری اطلاعات علاوه بر برگزاری جلسات و مصاحبه با اعضای شورای راهبردی تحقیق، از فرم‌ها و پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

۱. فرم تدوین بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف کلان حاوی سؤالات باز: این فرم شامل یک راهنمای فرم و ۵ سؤال باز بوده و قبل از تشکیل کارگروه تدوین برنامه راهبردی برای کلیه اعضای شورای راهبردی ارسال شد، تا علاوه بر آشنایی مقدماتی با موضوع جلسه راهبردی، اعضا بتوانند موارد مورد نظر خود را برای طرح در جلسه مرقوم نمایند.
۲. فرم شناسایی SWOT حاوی سؤالات باز: این فرم برای شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق طراحی گردید و شامل ۴ سؤال باز به همراه راهنمای پرسشنامه بود.

۳. پرسشنامه عوامل داخلی: این پرسشنامه شامل ۲۳ سؤال ۵ ارزشی بود (خیلی خوب، خوب، متوسط، ضعیف و بسیار ضعیف) که پس از تأیید روایی محتوایی با استفاده از نظرسنجی از اساتید و متخصصان، پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد (۰/۸۹) و برای ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) استفاده شد.

۴. پرسشنامه عوامل خارجی: این پرسشنامه شامل ۱۴ سؤال ۵ گزینه‌ای بود (خیلی خوب، خوب، متوسط، ضعیف و بسیار ضعیف) که پس از تأیید روایی محتوایی با استفاده از نظرسنجی از اساتید و متخصصان، پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد (۰/۹۱) و برای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۱</sup> (EFE) استفاده شد.

۵. ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق: این سیاهه بر اساس الگوی تعیین موقعیت راهبردی دیوید و به‌منظور شناسایی موقعیت راهبردی ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق (از لحاظ محیط درونی و محیط بیرونی) طراحی گردید که شامل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل و نمره عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و همچنین برای عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و در نهایت تعیین موقعیت نهایی توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق از لحاظ درونی و بیرونی در یکی از موقعیت‌های SO، ST، WO و WT بود.

پرسشنامه‌ها ابتدا به زبان فارسی تهیه و سپس توسط دو مترجم مسلط به زبان کردی ترجمه شد. در ادامه پرسشنامه کردی مورد تأیید قرار گرفته توسط مترجم دیگری به زبان فارسی ترجمه و با متن اولیه مطابقت داده شد. در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آماره‌های توصیفی و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان داد که میانگین و انحراف معیار سنی پاسخ‌دهندگان  $34/1 \pm 9/1$  سال می‌باشد و بیشترین فراوانی سابقه‌ی فعالیت‌های ورزشی مربوط به طبقه با سابقه بین ۵ تا ۱۵ سال می‌باشد. بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سطح تحصیلات لیسانس و کم‌ترین فراوانی مربوط به افراد با سطح تحصیلات دکتری می‌باشد (جدول ۱):

جدول ۱: توزیع فراوانی وضعیت جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

تخصص یا پست سازمانی	فراوانی	اساتید گروه علوم ورزشی	مدیران ورزشی	کارشناس‌های هیأت‌ها	مربیان و داوران	جمع
تعداد	۶	۱۳	۲۴	۱۰	۵۳	
درصد	۱۱/۳۲۰	۲۴/۵۲۸	۴۵/۲۸۳	۱۸/۸۶۷	۱۰۰	
فراوانی	فوق دیپلم و پایین‌تر	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع	
تعداد	۱۳	۲۹	۹	۲	۵۳	
درصد	۲۴/۵۲۸	۵۴/۷۱۶	۱۶/۹۸۱	۳/۷۷۳	۱۰۰	
فراوانی	کمتر از ۵ سال	۵-۱۵ سال	۱۵-۲۵ سال	بالاتر از ۲۵	جمع	
تعداد	۸	۳۴	۹	۲	۵۳	
درصد	۱۵/۰۹۴	۶۴/۱۵۰	۱۶/۹۸۱	۳/۷۷۳	۱۰۰	

در مطالعات راهبردی پس از بررسی وضع موجود، به تدوین بیانیه چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت پرداخته می‌شود. این موارد توسط فدراسیون فوتبال و هیأت‌های فوتبال و فوتسال اقلیم کردستان تدوین شده و در اسناد رسمی فدراسیون و هیأت‌ها موجود بود؛ بنابراین بیانیه چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت پس از بازبینی شورای راهبردی مورد تأیید و مبنای تدوین راهبردها قرار گرفتند که به شرح زیر گزارش می‌شود:

### بیانیه چشم‌انداز

«توسعه سبک زندگی فعال از طریق برنامه‌های برجسته ورزش فوتسال».

## بیانیه مأموریت

«ارائه برنامه‌های تفریحی و رقابتی که با خلق فرصت‌های مناسب و برابر برای بازیکنان و نیروی کار موجب افزایش مشارکت پایدار در ورزش فوتسال شده و با ایجاد نسلی ماهر از بازیکنان فوتسال زمینه تبدیل هیأت فوتسال استان سلیمانیه به یک هیأت پیشرو و برجسته در اقلیم کردستان و کشور عراق را فراهم نماید».

## ارزش‌های محوری

بر اساس نظر کارگروه تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق ارزش‌هایی که بیش از همه روی آن اتفاق نظر وجود داشت شامل این موارد است:

• عدالت و برابری: به نحوی که امکان دسترسی به فرصت‌ها، فضاها و تجهیزات ورزشی برای تمامی ذی‌نفعان به‌طور مساوی فراهم باشد.

• رعایت اخلاق و بازی جوانمردانه: در تمامی محیط‌های ورزشی، مسابقات و جشنواره‌های ورزشی فوتسال رعایت اصول اخلاقی، برادری و پهلوانی در اولویت قرار گیرد.

• ورزش مبتنی بر علم: رعایت اصول علمی ورزش در تمامی فعالیت‌های فوتسال.

## حوزه‌های کلیدی عملکرد توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق

بر اساس نظر شورای کارگروه تدوین برنامه راهبردی، مهم‌ترین حوزه‌های کلیدی عملکرد توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق شامل: بازیکنان، مربیان، داوران، زیرساخت‌های سخت‌افزاری و زیرساخت‌های نرم‌افزاری (فرآیندها، فعالیت‌ها و مسابقات) می‌باشد.

**اهداف کلان توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق:** اهداف کلان توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق در جدول ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲: اهداف کلان توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق

اهداف کلان	ردیف
افزایش تعداد بازیکنان فعال در رشته فوتسال در هر دو جنس مرد و زن	۱
افزایش منابع انسانی متخصص در زمینه مدیریت، مربیگری و داوری فوتسال	۲
توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و افزایش ظرفیت استفاده بهره‌ورانه از مجتمع‌های ورزشی	۳
توسعه و تقویت علمی و عملی فعالیت‌ها، فرآیندها، مسابقات و اقدامات مرتبط با ورزش فوتسال	۴
کسب مقام‌ها و رتبه‌های ملی و بین‌المللی	۵

## قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق

تشکیل کارگروه‌های تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق منجر به شناسایی ۸ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۸ نقطه فرصت و ۵ نقطه تهدید برای توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق گردید. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین میزان اهمیت قوت‌های موجود تفاوت معنادار وجود دارد ( $\chi^2 = 28/8$ ,  $P = 0/001$ ) و می‌توان نقاط قوت را بر اساس شاخص میانگین رتبه از لحاظ اهمیت اولویت‌بندی نمود. اولویت‌بندی قوت‌ها بر اساس آزمون فریدمن نشان داد که مهم‌ترین قوت‌های هیأت فوتسال استان سلیمانیه برای توسعه ورزش فوتسال به ترتیب شامل برگزاری دوره آموزشی آکادمیک و علمی برای مربیان و داوران، برخورداری از مربیان و بازیکنان برجسته در سطح کشور و برخورداری از برنامه اجرایی برای فوتسال در استان سلیمانیه می‌باشد. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین میانگین اهمیت نقاط ضعف موجود تفاوت معنادار وجود دارد ( $\chi^2 = 28/4$ ,  $P = 0/008$ ) و می‌توان نقاط ضعف را بر اساس شاخص میانگین رتبه از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی نمود. اولویت‌بندی ضعف‌ها بر اساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که مهم‌ترین ضعف‌های

هیأت فوتبال استان سلیمانیه برای توسعه فوتسال به ترتیب شامل کمبود منابع مالی برای هزینه در ورزش فوتسال، کمبود اماکن ورزشی مناسب و مختص فوتسال و نبود قوانین و مقررات لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فوتسال می‌باشد.

نتایج آزمون فریدمن در ارتباط با فهرست فرصت‌ها نشان داد که بین میزان اهمیت آنها تفاوت معنادار وجود دارد ( $P=0.029, X^2=15.6$ ) و می‌توان فرصت‌ها را بر اساس میانگین رتبه از لحاظ اهمیت اولویت‌بندی نمود. اولویت‌بندی فرصت‌ها براساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که مهم‌ترین فرصت‌های هیأت فوتبال استان سلیمانیه برای توسعه فوتسال به ترتیب شامل وجود مراکز آموزشی و دانشگاه در سطح استان، توجه به ورزش مدارس و برگزاری مسابقات فوتسال در مدارس و برخورداری از قشر جوان و علاقه‌مند می‌باشد. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین میانگین اهمیت نقاط تهدید موجود تفاوت معنادار وجود دارد ( $P=0.001, X^2=75.4$ ) و می‌توان تهدیدها را بر اساس شاخص میانگین رتبه از لحاظ اهمیت رتبه‌بندی نمود. اولویت‌بندی تهدیدها براساس آزمون فریدمن نشان می‌دهد که مهم‌ترین تهدیدهای هیأت فوتبال استان سلیمانیه برای توسعه فوتسال به ترتیب شامل کمبود اسپانسر برای سرمایه‌گذاری و حمایت از باشگاه‌های فوتسال، نبود بودجه مناسب برای برگزاری مسابقات و توسعه باشگاه‌ها و تیم‌های فوتسال و درگیری هیأت فوتبال استان سلیمانیه در مسائل حزبی و سیاسی می‌باشد (به دلیل محدودیت انتشار تعداد صفحه، از آوردن جداول اولویت‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها براساس آزمون فریدمن خودداری شده است).

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

برای تعیین موقعیت راهبردی هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تهیه شد. سپس بر اساس نمره کل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی موقعیت راهبردی توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق مشخص گردید. جدول ۳ و ۴ این دو ماتریس را نشان می‌دهند:

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

کد	قوت‌ها و ضعف‌ها	وزن	رتبه	(رتبه×وزن)
S1	قابلیت و توانایی در زمینه فوتسال	۰.۰۹	۴	۰.۳۶
S2	تجربه برگزاری مسابقات فوتسال در رده‌های سنی مختلف در سطح استان	۰.۰۷	۴	۰.۲۸
S3	برخورداری از مربیان و بازیکنان برجسته در سطح کشور	۰.۰۷	۳	۰.۲۱
S4	برگزاری مسابقات لیگ داخلی و استانی به صورت مناسب	۰.۰۷	۳	۰.۲۱
S5	وجود ساختاری تحت عنوان کمیته فوتسال	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
S6	برگزاری دوره آموزشی آکادمیک و علمی برای مربیان و داوران	۰.۰۵	۲	۰.۱۰
S7	برخورداری از برنامه اجرایی برای فوتسال در استان سلیمانیه	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
S8	همکاری نزدیک با هیأت‌های فوتسال در ایران	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
W1	نبود کمیته برگزاری لیگ فوتسال و عدم برگزاری لیگ فوتسال در استان	۰.۰۳	۱	۰.۰۳
W2	ضعف ارتباطی بین فدراسیون فوتبال و مراکز آموزشی در زمینه فوتسال	۰.۰۳	۱	۰.۰۳
W3	کمبود مربی و داور فوتسال	۰.۰۲	۲	۰.۰۴
W4	نبود سازوکار استعدادیابی و پرورش استعداد در زمینه فوتسال در هیأت فوتبال استان	۰.۰۲	۲	۰.۰۴
W5	عدم توجه کافی مسئولان هیأت فوتبال استان سلیمانیه به ورزش فوتسال	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
W6	کمبود اماکن و تجهیزات ورزشی مناسب و مختص فوتسال	۰.۰۶	۱	۰.۰۶
W7	نبود ارتباطی مناسب میان فدراسیون و تیم‌ها و باشگاه‌های فوتسال	۰.۰۳	۲	۰.۰۶
W8	استفاده از مدیران غیر ورزشی در مسئولیت‌های ورزشی	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
W9	نبود قوانین و مقررات لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فوتسال	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
W10	عدم پیروی از قانون و مقررات در مدیریت هیأت فوتبال استان سلیمانیه	۰.۰۴	۲	۰.۰۸



۰/۰۸	۲	۰/۰۴	استفاده نامناسب از فضاها و امکانات موجود	W11
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	کمبود نیروهای مدیریتی متخصص و متعهد به ویژه در حوزه ورزش	W12
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	کمبود منابع مالی برای هزینه در ورزش فوتسال	W13
$\Sigma=۲/۴۳$		$\Sigma=۱$		جمع کل نمره عوامل داخلی

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، با تخصیص ضریب اهمیت و رتبه، نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE) به دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی ۲/۴۳ می‌باشد که کم‌تر از ۲/۵ است و حاکی از آن است که توسعه ورزش فوتسال استان سلیمانیه در منطقه ضعف‌ها قرار دارد.

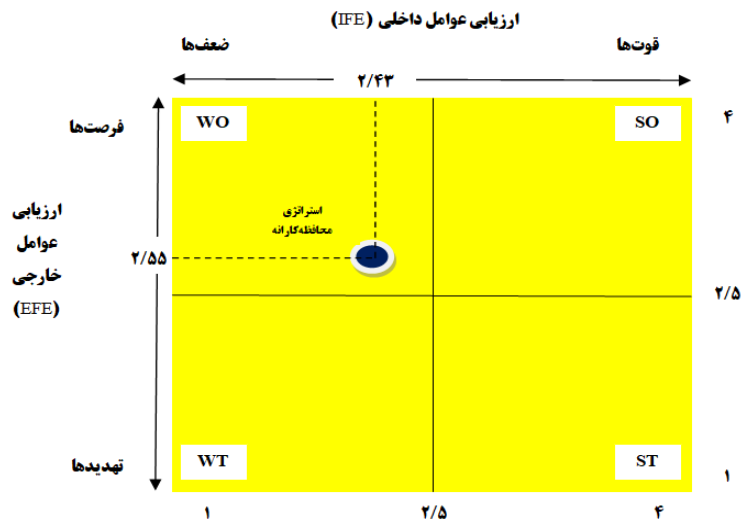
#### جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	فرصت‌ها و تهدیدها	کد
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	توجه به ورزش مدارس و برگزاری مسابقات فوتسال در مدارس	O1
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	برخورداری از قشر جوان و علاقه مند	O2
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	کمک مالی و حمایت دولت از فعالیت‌های ورزشی	O3
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	کم هزینه بودن ورزش فوتسال	O4
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	وجود توصیه های پزشکی به امر ورزش و هزینه فزاینده درمان بر اثر نپرداختن به ورزش	O5
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	وجود مراکز آموزشی و دانشگاه در سطح استان	O6
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	امکان استفاده از تجربیات کشورهای همسایه مانند ایران و ترکیه	O7
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	توجه مطبوعات و رسانه‌ها به ورزش فوتسال	O8
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	درگیری هیأت فوتبال استان سلیمانیه در مسائل حزبی و سیاسی	T1
۰/۲۰	۲	۰/۱۰	عدم برخورداری از تماشاچی	T2
۰/۱۲	۱	۰/۱۲	کمبود اسپانسر برای سرمایه گذاری و حمایت از باشگاه‌های فوتسال	T3
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	خروج بازیکنان و مربیان برجسته از استان برای حضور در باشگاه های خارج از استان	T4
۰/۲۴	۲	۰/۱۲	نبود بودجه مناسب برای برگزاری مسابقات و توسعه باشگاه‌ها و تیم‌های فوتسال	T5
$\Sigma=۲/۵۵$		$\Sigma=۱$		جمع کل نمره عوامل خارجی

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، با تخصیص ضریب اهمیت و رتبه، نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE) به دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی ۲/۵۵ می‌باشد که بیشتر از ۲/۵ است و حاکی از آن است که توسعه ورزش فوتسال استان سلیمانیه در منطقه فرصت‌ها قرار دارد.

#### موقعیت راهبردی توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شد. در این ماتریس موقعیت راهبردی توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق با استفاده از محل تقاطع مجموع وزن رتبه‌ای عوامل داخلی (۲/۴۳) و مجموع وزن رتبه‌ای عوامل خارجی (۲/۵۵) در وضعیت WO قرار دارد (شکل ۱) که نشان از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها دارد؛ بنابراین بایستی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه (بهبود بخشیدن نقاط ضعف داخلی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود) استفاده شود:



شکل ۱: موقعیت راهبردی بر اساس نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

### تعیین استراتژی‌های توسعه ورزش فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق

در همین راستا در مرحله تطبیق و مقایسه، با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و بر اساس تحلیل SWOT و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۲۱ استراتژی شامل ۷ استراتژی SO، ۴ استراتژی ST، ۷ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT برای توسعه ورزش فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق تدوین شد (جدول ۵):

جدول ۵: ماتریس سوات (SWOT) توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق

<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>W1 کمبود منابع مالی برای هزینه در ورزش فوتسال</p> <p>W2 نبود قوانین و مقررات لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فوتسال</p> <p>W3 نبود ارتباطی مناسب میان فدراسیون و تیم‌ها و باشگاه‌های فوتسال</p> <p>W4 کمبود اماکن و تجهیزات ورزشی مناسب و مختص فوتسال</p> <p>W5 کمبود نیروهای مدیریتی متخصص و متعهد بویژه در حوزه ورزش</p> <p>W6 ضعف ارتباطی بین فدراسیون فوتبال و مراکز آموزشی</p> <p>W7 استفاده از مدیران غیر ورزشی در مسئولیت‌های ورزشی</p> <p>W8 نبود کمیته برگزاری لیگ فوتسال و عدم برگزاری لیگ فوتسال</p> <p>W9 عدم توجه کافی مسئولان هیأت فوتبال استان سلیمانیه به ورزش فوتسال</p> <p>W10 نبود سازوکار استعدادیابی و پرورش استعداد در زمینه فوتسال در هیأت فوتبال استان</p> <p>W11 کمبود مربی و داور فوتسال؛ عدم پیروی</p>	<p>نقاط قوت (S)</p> <p>S1 برگزاری دوره آموزشی آکادمیک و علمی برای مربیان و داوران</p> <p>S2 برخورداری از مربیان و بازیکنان برجسته در سطح کشور</p> <p>S3 تجربه برگزاری مسابقات فوتسال در رده های سنی مختلف در سطح استان</p> <p>S4 وجود ساختاری تحت عنوان کمیته فوتسال</p> <p>S5 برگزاری مسابقات لیگ داخلی و استانی به صورت مناسب</p> <p>S6 برخورداری از برنامه اجرایی برای فوتسال در استان سلیمانیه</p> <p>S7 قابلیت و توانایی در زمینه فوتسال</p> <p>S8 همکاری نزدیک با هیأت‌های فوتسال در ایران</p>	<p>IFE</p> <p style="text-align: right;">EFE</p>
--	--	--

از قانون و مقررات در مدیریت هیأت فوتبال استان سلیمانیه؛ W13 استفاده نامناسب از فضاها و امکانات موجود		
<p>راهبردهای WO</p> <p>WO1: استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی موجود: W1, W4, W7, W13, O4, O8</p> <p>WO2: تغییرات در ساختار سازمانی هیأت فوتبال استان سلیمانیه عراق: W1, W2, W3, W7, W8, W10, W12, O1, O6</p> <p>WO3: جذب منابع مالی توسعه سرانه فضای ورزشی در شهرستان‌های کم‌برخوردار: W1, W2, W4, O3, O8</p> <p>WO4: تقویت سرمایه‌گذاری و جذب حمایت بخش خصوصی: W2, W5, O2, O3, O6, O8</p> <p>WO5: افزایش تعداد مربیان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح مربیان: W3, W5, W7, W9, W11, O1, O4, O6</p> <p>WO6: افزایش تعداد داوران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح داوران: W3, W5, W8, W9, W11, O1, O4, O6</p> <p>WO7: استفاده از امکانات و تأسیسات موجود در سایر ادارات و نهادها: W1, W4, W13, O4</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>SO1: حمایت و تقویت مسابقات دانش‌آموزی فوتبال در مدارس دخترانه و پسرانه: S3, S5, S6, O1, O4, O8</p> <p>SO2: برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی: S2, S3, S5, S6, O1, O6</p> <p>SO3: برگزاری منظم مسابقات استانی نونهالان، نوجوانان و جوانان: S2, S3, S4, S5, S6, S7, O1, O3, O4</p> <p>SO4: همکاری و مشارکت با سایر نهادهای علمی و دانشگاهی: S1, S8, O2, O4, O6</p> <p>SO5: ایجاد تعامل مستمر و سازنده با کشورهای همسایه به منظور استفاده از تجارب: S7, S8, O6</p> <p>SO6: حمایت از باشگاه‌های برتر برای حضور در مسابقات ملی و بین‌المللی: S4, S6, O3, O8</p> <p>SO7: حمایت از استعدادیابی و فوتسال پایه: S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O5, O8</p>	<p>فرصت‌ها: (O)</p> <p>O1: توجه به ورزش مدارس و برگزاری مسابقات فوتسال در مدارس</p> <p>O2: توجه مطبوعات و رسانه‌ها به ورزش فوتسال</p> <p>O3: کمک مالی و حمایت دولت از فعالیت‌های ورزشی</p> <p>O4: وجود مراکز آموزشی و دانشگاه در سطح استان</p> <p>O5: بر خورداری از قشر جوان و علاقه‌مند</p> <p>O6: امکان استفاده از تجربه‌های کشورهای همسایه مانند ایران و ترکیه</p> <p>O7: وجود توصیه‌های پزشکی به امر ورزش و هزینه فزاینده درمان بر اثر نپرداختن به ورزش</p> <p>O8: کم‌هزینه بودن ورزش فوتسال</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>WT1: توسعه تعامل هیأت فوتبال استان سلیمانیه با سایر نهادهای دولتی: W3, W4, W6, T1, T2</p> <p>WT2: به روز نمودن فرآیندها، شاخص‌ها و برنامه‌ها: W2, W7, W10, W12, W13, T2, T4</p> <p>WT3: استفاده از مدیران متخصص حوزه ورزش در مناصب ورزشی مرتبط با فوتسال: W5, W7, W12, T4</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>ST1: مدیریت برنامه محور و تدوین قوانین: S1, S6, T4</p> <p>ST2: استفاده از ظرفیت رسانه‌ها به منظور افزایش علاقه عموم مردم به فوتسال: S5, S6, T2, T3, T5</p> <p>ST3: افزایش تعداد و تنوع رویدادهای جمعی و جشنواره‌های ورزش: S3, S5, S6, S7, T1, T2</p> <p>ST4: برگزاری سالانه گردهمایی‌ها و کنفرانس‌های علمی داوران و مربیان: S1, S2, S8, T1, T2</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1: نبود بودجه مناسب برای برگزاری مسابقات و توسعه باشگاه‌ها و تیم‌های فوتسال</p> <p>T2: کمبود اسپانسر برای سرمایه‌گذاری و حمایت از باشگاه‌های فوتسال</p> <p>T3: عدم برخورداری از تماشاچی</p> <p>T4: درگیری هیأت فوتبال استان سلیمانیه در مسائل حزبی و سیاسی</p> <p>T5: خروج بازیکنان و مربیان برجسته برای حضور در باشگاه‌های خارج از استان</p>

### ارزیابی راهبردها با استفاده از ماتریس راهبردی کمی (QSPM):

ماتریس راهبردی کمی روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. با این روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص کرد. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از نتیجه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه‌ی ماتریس SWOT استفاده می‌شود. در این روش ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای عمده‌ی خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی کمی نوشته شده، سپس به هر یک از این عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها

درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی هستند. در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای تعیین شده از ماتریس SWOT نوشته می‌شود. در مرحله‌ی بعد نمره‌های جذابیت تعیین می‌شود. برای تعیین نمره‌ی جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، بررسی کرد و سپس در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح کرد که آیا این عامل در گزینش راهبردها نقش عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش «آری» باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی راهبردها را باهم مقایسه کرد به طوری که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص شود. نمره جذابیت به این شکل است:

۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب.

اگر پاسخ به پرسش بالا «نه» است، نشان‌دهنده‌ی این است که در فرآیند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موقعیت راهبرد) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل نمره‌ی جذابیت داده شود. در مرحله‌ی بعدی جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود؛ به این صورت که ضریب در نمره‌های جذابیت ضرب می‌شود. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. در نهایت مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس کمی محاسبه می‌شود. با این روش به صورت هم‌زمان همه‌ی راهبردهای مورد بررسی قرار گرفته و اولویت‌بندی می‌شوند. نمره‌های بالا نشان‌دهنده‌ی جذابیت بیشتر راهبردهاست. در جدول ۶ اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده آمده است (جدول کامل نحوه‌ی محاسبه‌ی امتیاز استراتژی‌ها به دلیل گستردگی بسیار زیاد نیامده است):

جدول ۶: اولویت استراتژی‌ها بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

امتیاز استراتژی‌ها	استراتژی‌ها
۳/۱۴	افزایش تعداد و تنوع رویدادهای جمعی و جشنواره‌های ورزشی
۳/۱۱	استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی موجود
۳/۱۰	برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی
۳/۰۵	برگزاری سالانه گردهمایی‌ها و کنفرانس‌های علمی داوران و مربیان
۳/۰۴	تغییرات در ساختار سازمانی هیأت فوتبال استان سلیمانیه عراق
۳/۰۱	توسعه تعامل هیأت فوتبال استان سلیمانیه با سایر نهادهای دولتی
۲/۸۱	استفاده از ظرفیت رسانه‌ها به منظور افزایش علاقه عموم مردم به فوتسال
۲/۷۸	استفاده از امکانات و تأسیسات موجود در سایر ادارات و نهادها
۲/۷۸	حمایت از باشگاه‌های برتر برای حضور در مسابقات ملی و بین‌المللی
۲/۷۶	استفاده از مدیران متخصص حوزه ورزش در مناصب ورزشی مرتبط با فوتسال
۲/۷۵	جذب منابع مالی توسعه سرانه فضای ورزشی در شهرستان‌های کم‌برخوردار
۲/۶۵	به روز نمودن فرایندها، شاخص‌ها و برنامه‌ها
۲/۶۲	افزایش تعداد داوران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح داوران
۲/۵۱	حمایت و تقویت مسابقات دانش‌آموزی فوتسال در مدارس دخترانه و پسرانه
۲/۵۰	حمایت از استعدادیابی و فوتسال پایه
۲/۴۵	افزایش تعداد مربیان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح مربیان
۲/۳۷	برگزاری منظم مسابقات استانی نونهالان، نوجوانان و جوانان
۲/۳۲	مدیریت برنامه محور و تدوین قوانین
۲/۲۶	تقویت سرمایه‌گذاری و جذب حمایت بخش خصوصی
۲/۱۵	همکاری و مشارکت با سایر نهادهای علمی و دانشگاهی
۲/۰۸	ایجاد تعامل مستمر و سازنده با کشورهای همسایه به منظور استفاده از تجارب

برخی از مهم‌ترین استراتژی‌ها با توجه به امتیاز جذابیت آنها به ترتیب اولویت شامل افزایش تعداد و تنوع رویدادهای جمعی و جشنواره‌های ورزشی، استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی موجود، برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی، برگزاری سالانه گردهمایی‌ها و کنفرانس‌های علمی داوران و مربیان و تغییرات در ساختار سازمانی هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تدوین برنامه راهبردی جهت توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق انجام شد. برای تدوین نقشه‌ی راهبردی ابتدا باید مضامین و منظرهای استراتژیک را تدوین نمود و سپس به تدوین اهداف و استراتژی‌ها پرداخت. بر این اساس مناظر برنامه راهبردی هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق تعیین شد. نتایج نشان داد که موقعیت راهبردی توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق با استفاده از محل تقاطع مجموع وزن رتبه‌ای عوامل داخلی (۲/۴۳) و مجموع وزن رتبه‌ای عوامل خارجی (۲/۵۵) در وضعیت WO قرار دارد (شکل ۱) که نشان از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها دارد؛ بنابراین بایستی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه (بهبود بخشیدن نقاط ضعف داخلی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود) استفاده شود. در مقایسه با پژوهش‌های انجام شده نظری، رضوی و حسینی (۱۳۹۳) وضعیت موجود توسعه والیبال ساحلی ایران را در موقعیت حفظ و پیشرفت، خسروی‌زاده (۱۳۸۷) وضعیت استراتژیک کمیته ملی المپیک در موقعیت SO، لطیفی (۱۳۹۵) موقعیت راهبردی ورزش جانبازان و معلولین استان همدان را در منطقه‌ی WO، شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) وضعیت راهبردی فوتبال استان گلستان را در منطقه WT، عابدی (۱۳۹۷) ورزش در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل را در منطقه ST، رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) وضعیت راهبردی فوتبال استان گیلان را در منطقه‌ی WT، زادسر (۱۳۹۷) وضعیت راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان فارس را در منطقه WO و رستمی (۱۳۹۳) وضعیت راهبردی فوتبال استان گیلان را در منطقه WT نشان دادند و از استراتژی‌های مناسب با موقعیت خود استفاده نمودند.

مهم‌ترین قوت‌های هیأت فوتبال استان سلیمانیه برای توسعه ورزش فوتسال به ترتیب شامل برگزاری دوره آموزشی آکادمیک و علمی برای مربیان و داوران، برخورداری از مربیان و بازیکنان برجسته در سطح کشور و برخورداری از برنامه اجرایی برای فوتسال در استان سلیمانیه می‌باشد. اندام و همکاران (۱۳۹۵) مطلوب بودن میزان کمیت کلاس‌های مربیگری برگزار شده در طول سال را از مهم‌ترین قوت‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان همدان ذکر کردند. سجادی و همکاران (۱۳۹۵) برگزاری مسابقات منظم در رده‌های سنی مختلف را از مهم‌ترین نقاط قوت توسعه فدراسیون شطرنج ایران عنوان نمودند. شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) نسبت مناسب تعداد فوتبالیست‌های استان به کشور را از نقاط قوت توسعه فوتبال استان گلستان برشمردند. رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) تعداد کافی مربیان با درجه‌ی بین‌المللی را از نقاط قوت توسعه فوتبال استان گیلان عنوان کردند. ویلم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) وجود انجمن‌های ورزشی را نقطه‌ی قوتی بزرگ برای توسعه ورزش همگانی عنوان می‌کند.

کمبود منابع مالی برای هزینه در ورزش فوتسال، کمبود اماکن ورزشی مناسب و مختص فوتسال و نبود قوانین و مقررات لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فوتسال از مهم‌ترین ضعف‌های هیأت فوتبال استان سلیمانیه برای توسعه فوتسال می‌باشد. عباسی و همکاران (۱۳۹۵) حاکمیت تفکر مدیریت سنتی در بدنه هیأت‌های ورزشی مربوطه را مانعی بزرگ بر سر راه توسعه ورزش همگانی عنوان نمودند. رضایی و نصیرزاده (۱۳۹۷) خلاء قوانین و مقررات را از مهم‌ترین نقاط ضعف خصوصی‌سازی در صنعت فوتبال ایران ذکر کردند. مسلمی و همکاران (۱۳۹۷) عدم مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را مهم‌ترین مانع توسعه ورزش‌های بومی سنتی استان کرمان عنوان نمودند. رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گیلان از نقاط ضعف توسعه فوتبال استان گیلان عنوان کردند. زکایی و همکاران

(۲۰۱۵) اقتصاد حکومتی ایران را مانعی بزرگ برای کسب میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی ذکر کردند. مک‌گیلیواری و همکاران (۲۰۱۸) عدم توجه به سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های شهری را از نقاط ضعف توسعه فیزیکی ورزش شهرها عنوان نمودند.

برخی از مهم‌ترین فرصت‌های فراروی توسعه فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق به ترتیب اهمیت شامل وجود مراکز آموزشی و دانشگاه در سطح استان، توجه به ورزش مدارس و برگزاری مسابقات فوتسال در مدارس و برخورداری از قشر جوان و علاقه‌مند می‌باشد. شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۶) جوان بودن جمعیت کشور را فرصتی بزرگ برای توسعه برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر ایران عنوان کردند. کاشف و همکاران (۱۳۹۷) علاقه‌مندی و استقبال جوانان نسبت به ورزش قهرمانی را از مهم‌ترین فرصت‌های توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی عنوان نمودند. مسلمی و همکاران (۱۳۹۷) وجود جوانان و نوجوانان مستعد و علاقه‌مند استان کرمان به ورزش‌های بومی سنتی را فرصتی کم‌نظیر برای توسعه ورزش‌های بومی سنتی کرمان برشمردند. رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) بر ورزش دانش‌آموزی به‌عنوان فرصتی بزرگ برای توسعه ورزش کشور ایران تأکید کردند. مختاریان و همکاران (۲۰۱۴) وجود قشر جوان در هر کشوری را فرصتی عظیم عنوان می‌کنند که توجه به آن موجب شکوفایی ورزش خواهد شد.

همچنین برخی از مهم‌ترین تهدیدهای فراروی توسعه فوتسال در این استان شامل کمبود اسپانسر برای سرمایه‌گذاری و حمایت از باشگاه‌های فوتسال، نبود بودجه مناسب برای برگزاری مسابقات و توسعه باشگاه‌ها و تیم‌های فوتسال و درگیری هیأت فوتبال استان سلیمانیه در مسائل حزبی و سیاسی می‌باشد. اندام و همکاران (۱۳۹۵) حمایت نامناسب مادی و معنوی ارگان‌ها و نهادهای دولتی استان از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی بانوان را از مهم‌ترین تهدیدهای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان همدان ذکر نمودند. رضایی صوفی و شعبانی (۱۳۹۶) بازاریابی ورزشی نامناسب و ناکارآمد در ورزش قهرمانی را تهدیدی جدی برای این بخش از ورزش ایران عنوان کردند. شفیع و همکاران (۱۳۹۶) عدم اختصاص بودجه‌ی لازم برای پروژه‌های مرتبط با فوتبال در استان را از تهدیدهای جدی توسعه فوتبال استان گلستان برشمردند. رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) ورود افراد بازنشسته دولتی و شبه دولتی به ورزش را تهدیدی بزرگ برای توسعه ورزش کشور ایران عنوان کردند. هامبریک و همکاران (۲۰۱۸) کمبود منابع و وابستگی به سازمان‌های دیگر را از مهم‌ترین تهدیدهای توسعه سازمان‌های ورزشی عنوان کردند.

در مرحله تطبیق و مقایسه، با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و بر اساس تحلیل SWOT و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۲۱ استراتژی شامل ۷ استراتژی SO، ۴ استراتژی ST، ۷ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT برای توسعه ورزش فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق تدوین شد. برخی از مهم‌ترین استراتژی‌ها با توجه به امتیاز جذابیت آنها بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به ترتیب اولویت شامل افزایش تعداد و تنوع رویدادهای جمعی و جشنواره‌های ورزشی، استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی موجود، برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی، برگزاری سالانه گردهمایی‌ها و کنفرانس‌های علمی داوران و مربیان، تغییرات در ساختار سازمانی هیأت فوتبال استان سلیمانیه، توسعه تعامل هیأت فوتبال استان سلیمانیه با سایر نهادهای دولتی، استفاده از ظرفیت رسانه‌ها به‌منظور افزایش علاقه عموم مردم به فوتسال، استفاده از امکانات و تأسیسات موجود در سایر ادارات و نهادها، حمایت از باشگاه‌های برتر برای حضور در مسابقات ملی و بین‌المللی و استفاده از مدیران متخصص حوزه ورزش در مناصب ورزشی مرتبط با فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق می‌باشد. سجادی و همکاران (۱۳۹۵) توسعه همکاری‌های فدراسیون با آموزش و پرورش و مراکز آموزش عالی کشور را از راهبردهای تهاجمی، تدوین برنامه جامع استعدادیابی را از راهبردهای محافظه‌کارانه، استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی را از راهبردهای رقابتی و تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون شطرنج را از راهبردهای تدافعی برای توسعه فدراسیون شطرنج عنوان می‌کنند. شفیع و همکاران (۱۳۹۶) مداخله مدیریتی برای کاهش اثر افراد غیرفوتبالی را از راهبردهای رقابتی، برگزاری دوره‌های مربیگری و توجیهی فوتبال پایه در استان به‌منظور افزایش توان فنی و علمی مربیان مدارس فوتبال را از راهبردهای محافظه‌کارانه،

افزایش منابع و اعتبارات مالی هیأت فوتبال را از راهبردهای تدافعی و توسعه نظام مدیریتی فوتبال استان را از راهبردهای تهاجمی برای توسعه فوتبال استان گلستان برشمردند. رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) به کارگیری مدیران موفق سایر بخش‌های ورزش را از راهبردهای تهاجمی، توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات را از راهبردهای رقابتی و استفاده از قدرت رسانه‌ها را از راهبردهای محافظه کارانه برای توسعه فوتبال استان گیلان عنوان کردند. همان‌گونه که در ابتدای بحث توضیح داده شد برای دستیابی به چشم‌انداز تدوین شده پنج هدف کلان تدوین شد. لازمی دستیابی به چشم‌انداز تدوین شده اجرای استراتژی‌های مربوطه با استفاده از برنامه‌های عملیاتی است تا ابتدا اهداف سالانه و سپس اهداف کلان قابل دستیابی شوند. اهداف کلان، استراتژی‌های مربوطه، و اهداف سالانه تدوین شده به شرح ذیل است:

### هدف کلان ۱: افزایش تعداد بازیکنان فعال در رشته فوتسال در هر دو جنس مرد و زن استراتژی‌های مربوطه:

- حمایت و تقویت مسابقات دانش‌آموزی فوتسال در مدارس دخترانه و پسرانه
- برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی
- برگزاری منظم مسابقات استانی نونهالان، نوجوانان و جوانان
- حمایت از باشگاه‌های برتر برای حضور در مسابقات ملی و بین‌المللی
- جذب منابع مالی توسعه سرانه فضای ورزشی با تأکید بر شهرستان‌های کم‌برخوردار
- تقویت سرمایه‌گذاری و حمایت بخش خصوصی از طریق فراهم آوردن مشوق‌ها و برنامه‌های مناسب
- افزایش تعداد مربیان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح مربیان
- استفاده از ظرفیت رسانه‌ها به منظور افزایش علاقه عموم مردم به فوتسال
- حمایت از استعدادیابی و فوتسال پایه.

### اهداف بلند مدت (۱۴۰۲):

- افزایش تعداد بازیکنان پسر زیر ۱۸ سال فعال در رشته فوتسال تا ۲۰۰۰ نفر در سطح استان تا سال ۱۴۰۲
- افزایش تعداد بازیکنان دختر زیر ۱۸ سال فعال در رشته فوتسال تا ۱۰۰۰ نفر در سطح استان تا سال ۱۴۰۲
- حضور ۳۲ تیم در مسابقات استانی فوتسال پسران در رده‌های سنی تا سال ۱۴۰۲
- حضور ۱۶ تیم در مسابقات استانی دختران در رده‌های سنی مختلف تا سال ۱۴۰۲
- ایجاد مدارس فوتسال و آموزش کودکان زیر ۱۲ سال در تیم‌های پایه (حداقل یک مدرسه فوتسال در هر شهر با جمعیت بیش از ۱۰ هزار نفر).

### هدف کلان ۲: افزایش منابع انسانی متخصص در زمینه مدیریت، مربیگری و داوری فوتسال استراتژی‌های مربوطه:

- همکاری و مشارکت با سایر نهادهای علمی و دانشگاهی
  - ایجاد تعامل مستمر و سازنده با کشورهای همسایه به منظور استفاده از تجارب آنها
  - افزایش تعداد مربیان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح مربیان
  - افزایش تعداد داوران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء سطح داوران
- ### اهداف بلند مدت (۱۴۰۲):
- استفاده ۸۰٪ از فارغ‌التحصیلان با رشته‌های تحصیلی مرتبط با ورزش در مناصب ورزشی
  - افزایش تعداد مربیان دارای مدرک مربیگری سطح C فوتسال عراق به ۱۰۰ نفر

- افزایش تعداد مربیان دارای مدرک مربیگری سطح B فوتسال عراق به ۲۵ نفر
- افزایش تعداد مربیان دارای مدرک مربیگری سطح A فوتسال عراق به ۱۰ نفر
- افزایش تعداد مربیان دارای مدرک مربیگری سطح C فوتسال آسیا به ۱۰ نفر
- افزایش تعداد مربیان دارای مدرک مربیگری سطح B فوتسال عراق به ۶ نفر
- افزایش تعداد مربیان دارای مدرک مربیگری سطح A فوتسال عراق به ۴ نفر
- افزایش تعداد داوران ملی فوتسال عراق به ۳۰ نفر
- افزایش تعداد داوران بین‌المللی فوتسال عراق به ۵ نفر.

### هدف کلان ۳: توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و افزایش ظرفیت استفاده بهره‌ورانه از مجتمع‌های ورزشی استراتژی‌های مربوطه:

- استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی
- جذب منابع مالی توسعه سرانه فضای ورزشی با تأکید بر شهرستان‌های کم‌برخوردار
- تقویت سرمایه‌گذاری و جذب حمایت بخش خصوصی از طریق فراهم آوردن مشوق‌ها و برنامه‌های مناسب

#### اهداف بلندمدت (۱۴۰۲):

- افزایش تعداد سالن‌های ورزشی چند منظوره در سطح استان (شهرستان‌های بالای ده هزار نفر جمعیت حداقل یک سالن)
- افزایش تعداد فضاهای روباز مناسب فوتسال در سطح استان
- تأسیس یک سالن مطابق با استانداردهای بین‌المللی برای برگزاری مسابقات فوتسال
- تدارک تأسیسات و تجهیزات مورد استفاده در رشته فوتسال در سطح استان
- مناسب سازی و استفاده بهینه از امکانات و تأسیسات موجود در سطح استان.

### هدف کلان ۴: توسعه و تقویت علمی و عملی فعالیت‌ها، فرآیندها، مسابقات و اقدامات مرتبط با ورزش فوتسال استراتژی‌های مربوطه:

- برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی
- همکاری و مشارکت با سایر نهادهای علمی و دانشگاهی
- ایجاد تعامل مستمر و سازنده با کشورهای همسایه به منظور استفاده از تجارب آنها
- مدیریت برنامه محور و تدوین قوانین
- به روز نمودن فرایندها، شاخص‌ها و برنامه‌ها
- برگزاری سالانه گردهمایی‌ها و کنفرانس‌های علمی داوران و مربیان

#### اهداف بلند مدت ۱۴۰۲:

- ایجاد و فعالیت مستمر کمیته مربیان فوتسال در هیأت فوتبال استان.
- ایجاد و فعالیت مستمر کمیته داوران فوتسال در هیأت فوتبال استان.
- برگزاری منظم سالانه گردهمایی مربیان فوتسال به منظور به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص مربیگری.
- برگزاری منظم سالانه گردهمایی داوران فوتسال به منظور به اشتراک گذاشتن تجارب و مبانی روز داوری.
- تسهیل فرایندها و گردش کارهای مرتبط و اصلاح فرایندها با رویکرد ارتقاء کیفیت فعالیت‌ها.
- تقویت سامانه‌های الکترونیکی و بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات (IT) در امور اداری و اطلاع رسانی
- همکاری و تعامل منظم با دانشگاه‌ها و سایر دانشکده‌های تربیت بدنی کشور جهت بهره‌گیری از روش‌ها، یافته‌ها و منابع علمی.



- ایجاد کمیته روابط بین‌المللی برای تعامل با کشورهای همسایه و صاحب قدرت در فوتسال.

### هدف کلان ۵: کسب مقام‌ها و رتبه‌های ملی و بین‌المللی

#### استراتژی‌های مربوطه:

- حمایت و تقویت مسابقات دانش‌آموزی فوتسال در مدارس دخترانه و پسرانه.
- برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات داخلی و استانی.
- برگزاری منظم مسابقات استانی نونهالان، نوجوانان و جوانان.
- ایجاد تعامل مستمر و سازنده با کشورهای همسایه به منظور استفاده از تجارب آنها.
- تقویت سرمایه‌گذاری و جذب حمایت بخش خصوصی از طریق فراهم آوردن مشوق‌ها و برنامه‌های مناسب.
- افزایش تعداد و تنوع رویدادهای جمعی و جشنواره‌های ورزشی.
- حمایت از استعدادیابی و فوتسال پایه.

#### اهداف بلند مدت ۱۴۰۲:

- حضور دو باشگاه بزرگسالان در بالاترین سطح رقابت‌های ملی مردان.
- حضور یک باشگاه بزرگسالان در بالاترین سطح رقابت‌های ملی زنان.
- حضور تیم‌های رده‌های سنی مختلف دختران و پسران در بین سه استان برتر کشور.
- حضور یک باشگاه در مسابقات باشگاه‌های آسیا تا سال ۱۴۰۲.

به‌طور کلی می‌توان بیان نمود با توجه به رابطه علت و معلولی بین منظرهای مختلف برنامه راهبردی، و با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های فراروی هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق، برنامه راهبردی تدوین شده حاکی از تصویر مناسبی از دستیابی هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق به اهداف تعیین شده است. از این‌رو انتظار می‌رود هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق در حوزه ورزش فوتسال با بهره‌مندی از این قابلیت‌ها می‌تواند در تحقق چشم‌انداز در نظر گرفته شده به خوبی عمل نماید. از آنجا که هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی شرایط به نفع توسعه ورزش فوتسال بوده است، بیشتر راهبردهای استخراج شده از ماتریس تعیین راهبردها، مبتنی بر پیشرفت و توسعه فوتسال هستند. لذا به‌نظر می‌رسد هیأت فوتبال استان سلیمانیه کشور عراق با استفاده بهینه از قوت‌های ذکر شده به خوبی توانایی پوشش نقاط ضعف، مقابله با تهدیدهای محیط پیرامونی و استفاده حداکثری از فرصت‌ها را خواهد داشت. در نهایت، تدوین منظرهای مختلف برنامه راهبردی توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق زمینه مناسبی برای اجرایی شدن این برنامه فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به‌دست آمده نیز از طریق عناصر پیش‌بینی شده در آن برای مدیران و کارکنان تصویر روشنی از مسیر پیش روی به‌وجود می‌آورد. از این‌رو اتخاذ رویکرد برنامه‌محوری و اجرای راهبردها با توجه به چشم‌انداز و اهداف کلان پیش‌بینی شده می‌تواند به توسعه شاخص‌های کلان توسعه ورزش فوتسال در استان سلیمانیه کشور عراق کمک نماید.

### منابع

- اعرابی، سیدمحمد؛ چاوشی، سیدکاظم (۱۳۸۹). «سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدینگ»، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۱): ۷-۲۶.
- جوادپور، محمد؛ سمیعی‌نیا، مونا (۱۳۹۲). «تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۵: ۲۸-۱۵.

- خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). «مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران»، رساله برای دریافت درجه دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- رضایی، شمس‌الدین و نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۹۷). «ضرورت تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران (مطالعه موردی: باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس)»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۷(۱): ۱۰۵-۱۱۵.
- رضایی، شمس‌الدین؛ آقایی، فائزه؛ تراوش، منیژه؛ شریفیان، زهرا؛ ملکی، زهرا و زینوند، محمد (۱۳۹۶). «مبانی مدیریت سازمان‌های ورزشی»، ایلام: انتشارات دانشگاه ایلام، چاپ اول، ۱۲۳-۱۱۲.
- رضوی، سیدمحمدحسین؛ نیازی، سیدمحمد؛ برومند، محمدرضا (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی»، پژوهش کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱(۹): ۴۹-۶۰.
- رضوانی‌نژاد، رحیم؛ شفیعی، شهرام؛ رستمی، هشام (۱۳۹۷). «آسیب‌شناسی راهبردی فوتبال استان گیلان و تعیین استراتژی مطلوب»، مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۴): ۱۲۰-۱۴۰.
- زادسر، وجیهه (۱۳۹۷). «تدوین برنامه راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان فارس»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور استان هرمزگان، مرکز پیام نور قشم.
- سجادی، سیدنصرالله؛ خبیری، محمد؛ قائم‌مقامی، احسان؛ بنسپردی، علی (۱۳۹۵). «شناسایی و تدوین راهبردهای فدراسیون شطرنج ج.ا. ایران»، مدیریت و توسعه ورزش، ۵(۲): ۱۷-۳۳.
- سواری، سعید؛ مهدی‌پور، عبدالرحمان؛ رنجبر، روح‌الله (۱۳۹۴). «توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن»، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۱(۲): ۹۲-۸۳.
- سهرابی، پوریا (۱۳۹۱). «بررسی عوامل مؤثر در مشارکت کارکنان ناجا در ورزش همگانی و ارائه راهکارهای مناسب»، طرح تحقیقاتی ناجا. ۱۰۲-۱۰۷.
- شفیعی، شهرام؛ رستمی، هشام؛ ممشلو، حسین؛ ده‌پناه، سمانه (۱۳۹۶). «تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه استراتژی‌های مناسب»، مدیریت و توسعه ورزش. ۲(۶): ۱۱۸-۱۳۸.
- صایمیان، صدیقه؛ ارغنده، رضا (۱۳۸۶). «بررسی جهانی شدن با نگرش بر روش SWOT»، نشریه مدیریت، ۱۸(۱۲): ۲۱-۲۷.
- عابدی، محمد (۱۳۹۷). «تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشگاه فناوری‌های نوین آمل»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه شمال. ص ۸۴.
- کاشف، سیدمحمد؛ سیدعامری، میرحسن؛ احمدی، مالک؛ معرفت، داریوش (۱۳۹۷). «بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آ. شرقی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶(۴): ۲۷-۳۷.
- گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ وطن‌دوست، مریم (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان»، مدیریت ورزشی، ۱۷: ۱۷۲-۱۴۹.
- مافی، عزت‌الله؛ سقایی، مهدی (۱۳۸۸). «کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری: مطالعه موردی کلانشهر مشهد»، مجله جغرافیا و توسعه، ۱۴(۱): ۲۷-۵۰.
- مسلمی، اسما؛ غفرانی، محسن؛ صابری، علی (۱۳۹۷). «طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش‌های بومی محلی استان کرمان»، مدیریت ورزشی، ۱۰(۱): ۸۵-۱۰۲.
- مهدی‌زاده، رحیمه؛ اندام، رضا (۱۳۹۳). «راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های ایران»، مدیریت ورزشی، ۲(۲): ۳۸-۱۵.
- نظری، وحید؛ رضوی، سیدمحمدحسین و حسینی، سید عماد (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۷(۲): ۶۳-۸۶.
- نیکوکار، غلامحسین؛ اعرابی، سیدمحمد؛ فرهی‌بوزنجانی، برزو؛ عیسانی، حسین (۱۳۸۸). «الگوی کنترل استراتژیک انسان‌محور سازمان‌های لجستیکی در شرایط صلح و جنگ»، مدیریت منابع انسانی، ۱(۲): ۲۹-۵۵.
- Al-Sobayel, H., Al-Hazaa, H.M., Abahussain, N.A., Qahwaji, D.M. (2015). "Gender differences in leisure-time versus non-leisure-time physical activity among Saudi adolescents", *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*. 22(2): 344-348.
- David, F. R., (2011). "Strategic management Concepts and Cases". 13th edition, publishing as Prentice Hal, New Jersey, USA. 36-61.

- Hambrick, M.E. (2018). "Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition", *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>.
- Kirchengast, S. (2014). "Physical inactivity from the viewpoint of evolutionary medicine", *Sports*. 2(2): 34-50.
- Kriemadis, A. (2002). "Strategic sport management", *International sports law review*. 3(6): 8 -21.
- McGillivray, D. (2018). "Sport events, space and the 'Live City, Cities'". at: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.09.007>.
- Mokhtarian M, Khodayari A, Nourbakhsh M. (2014). "Identifying the opportunities and threats of sport climbing in Iran", *European Journal of Experimental Biology*. 4(1): 110-116.
- Namada, J. M., Bagire, V., Aosa, E., & Awino, Z. B. (2017). "Strategic Planning Systems and Firm Performance in the Export Processing Zones", *American Journal of Industrial and Business Management*. (7): 487-500.
- Teixeira, G.F., Canciglieri, J.O. (2019). "How to make Strategic Planning for Corporate Sustainability? " *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.063.
- Willem, A. (2018). "Governing bodies of sport as knowledge brokers in Sport-for-All communities of practice". *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.08.005>.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

رضایی، شمس‌الدین؛ منظمی، امیرحسین؛ خالد امین، هیرش (۱۳۹۹). «تدوین استراتژی‌های توسعه فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱۹): ۱۷-۳۵.