

تدوین برنامه استراتژیک وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰

مهدی نادری نسب^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۳/۴

این پژوهش با هدف تدوین برنامه جامع ورزش قهرمانی کشور در راستای کسب جایگاه مناسب در مسابقات المپیک انجام گرفته است. در این تحقیق چشم انداز، اهداف، حوزه های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت ها و موقعیت استراتژیک وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک ۲۰۲۰ بیان شده است. برای تدوین برنامه استراتژیک وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک الگوهایی چون برنامه های جامع کشورهای روسیه، نیوزلند و چین در نظر گرفته شده تا در نهایت قابلیت بحث و بررسی دقیق تر وجود داشته باشد. مطالعه اسناد و مدارک و جمع آوری اطلاعات از نمونه آماری به تعداد ۱۷۴ نفر به روش نمونه گیری تمام شمار انجام گردید.

نتایج تحقیق نشان داد که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک از نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای متعددی در حیطه های مختلف برخوردار می باشند که در این تحقیق همگی به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه مربوط به خود بر اساس نتایج آزمون فریدمن در سطح $p < 0/05$ نشان داده شده است. ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۱/۳۹ می باشد که نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت های محیطی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران می باشد. همچنین، ماتریس عوامل داخلی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۲/۳۲ می باشد که نشان دهنده غلبه ضعفها بر قوت های

^۱ - استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران است. نتیجه کلی اینکه ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف ها بر قوت ها و عدم توانایی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در استفاده از فرصت ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ شود تا وضعیت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران از وضعیت کنونی بدتر نگردد. با توجه به شاخص های موجود وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، برنامه استراتژیک با نگاه به موقعیت راهبردی برای دستیابی ایران به جایگاه ۱۰ در المپیک ۲۰۲۰ طراحی و تدوین شده است.

واژگان کلیدی: برنامه استراتژیک، SWOT، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک

مقدمه

امروزه ورزش قهرمانی به عنوان یک مفهوم عمده و اساسی با ابعاد مهم در بین حوزه های مختلف ورزش مطرح است. شاید دلیل این موضوع، جذابیت های ورزش همراه با سرزبان افتادن نام کشورها در میادین بین المللی باشد که آن را به موضوع مورد توجه بیشتر کشورها در سراسر دنیا تبدیل کرده است. همچنین، ورزش قهرمانی در سطح بین المللی عاملی برای نشان دادن فرهنگ و الگوهای اجتماعی در سطح جهان شده است. در چنین شرایطی، طبیعی است که بسیاری از کشورهای موفق، بخشی از اهداف و برنامه هایشان را در رابطه با ورزش قهرمانی تعریف و تعقیب کنند. ایران از جمله کشورهایی است که ورزش های مختلف دل مشغولی بسیاری از افراد جامعه را تشکیل می دهد و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه ورزش و رقابت های مختلف با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم ارتباط نزدیکی دارد. از طرف دیگر، صاحب نظران بر این موضوع اذعان دارند که ایران اسلامی پتانسیل های بسیار بالایی برای افتخار آفرینی و کسب جایگاه شایسته در عرصه های بین المللی از جمله المپیک را دارد. با این وجود روند گذشته نشان داده است که تاکنون سرعت حرکت و جایگاه ورزش ایران متناسب با وضعیت مطلوب مورد نظر مردم و مسئولین کشور نبوده است و نیازمند حرکتی منسجم تر و همراه با برنامه ریزی دقیق و متناسب با پیچیدگی ها و الزامات متعدد در رشد و توسعه در تمام ابعاد و به خصوص رشته های مستعد تر می باشد. امروزه در مجامع، ورزش به عنوان فاکتوری ارزنده برای معرفی ملت ها به شمار می آید و موفقیت در رقابت های جهانی و المپیک یک امتیاز مهم برای هر کشور محسوب می گردد. اینک ورزش بسیار فراتر از یک رقابت بوده و به حوزه های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، تجاری و صنعتی راه یافته و به موضوعی پیچیده و چند وجهی تبدیل شده است (الهی، ۱۳۸۳). لذا توسعه موفق و همه جانبه ورزش نیازمند نگاهی بلند مدت و جامع در برنامه ریزی همراه با عمل گرایی و جدیت اجرایی است. بر این اساس با مطالعات دقیق و با رویکردی جامع و مبتنی بر روش های علمی، برنامه جامع وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را برای المپیک ۲۰۲۰ طراحی خواهیم نمود. تحقیق حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه های علمی به طراحی و تدوین برنامه جامع وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در حوزه ورزش همگانی در کمیته ملی المپیک پردازد و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه ورزش کشور بر دارد.

امروزه پیچیدگی زیادی در فعالیت های سازمان های کنونی پیدا شده است؛ به طوری که با مقایسه ای ساده مشخص است که دیگر نمی توان همانند گذشته، بدون دور اندیشی و بررسی های علمی، چشم اندازی کامل از عملکرد سازمان ترسیم نمود. در نتیجه برای پیروزی در رقابت فشرده ای که در جهان امروز وجود دارد باید با استفاده بهینه از علم و دانش، عملکرد قوی تری را ارائه نمود تا بتوان به هدف والای سازمانی دست یافت. به بیان دیگر، می توان از دانش برنامه ریزی استراتژیک استفاده کرد و با بهره گیری از این رویکرد در رویارویی با رقابت بسیار فشرده جهان امروز موفق بود و اجازه نداد که مدیر استراتژیک یا به تعبیری استراتژیست ها به جای ایجاد بستری مناسب برای موفقیت سازمان، دچار سر در گمی در تدوین برنامه های سازمان شوند (مشبکی، ۱۳۸۵).

از نظر الوانی (۱۳۸۴) برنامه ریزی استراتژیک، فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی (الوانی، ۱۳۸۴).

مک جینینز معتقد است که مأموریت سازمان باید هر سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید (استیسی، ۱۳۸۴). بیانیه رسالت اتحادیه فوتبال چین عبارت است از: ایجاد ساختار اداری عالی همراه با مدیریت تخصصی و حرفه ای و حمایت اثربخش سازمانی در سطوح شهری و استانی که تامین کننده نیازمندی های فوتبال در سرتاسر چین باشد. بسیاری از سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون های فوتبال در سطح جهان نیز به تدوین بیانیه رسالت خود مبادرت نموده اند. به عنوان نمونه، بیانیه رسالت اتحادیه فوتبال اروپا به صورت ارتقا، حمایت و توسعه فوتبال اروپا در سطوح مختلف رقابت ها، توسعه اصول اساسی در ایجاد وحدت و سولیداریتی، پاسخگویی به کلیه سؤالات مربوط به فوتبال و رفع مشکلات این رشته ورزشی در این قاره عنوان شده است (فرانک لوی^۱، ۲۰۰۴).

بسیاری از سازمان های ورزشی از جمله فدراسیون های ورزشی در سطح جهان نیز به تدوین بیانیه چشم انداز خود مبادرت نموده اند. به عنوان مثال، چشم انداز فدراسیون فوتبال استرالیا عبارت است از: تبدیل این کشور به عنوان رهبر جهان فوتبال در مسابقات جهانی زیر نظر فیفا. این فدراسیون به گونه ای عمل خواهد کرد که جهت دهنده به رقابت های فوتبال و هدایت گر آن در کلیه سطوح باشد (امپریکال، ۲۰۱۴). چشم انداز برنامه جامع فوتبال ایرلند عبارت است از: فوتبال برای آینده جامعه. در این چشم انداز، از نیاز

¹ Lowy Frank

آینده جامعه برای تأمین نیازهای اساسی خود توسط فوتبال در حیطه‌های سلامتی، نشاط، شادابی، مسائل اجتماعی و فرهنگی یاد شده و فوتبال به عنوان حامی جامعه ایرلند معرفی گردیده است (امپریکال، ۲۰۱۴).

بسیاری از سازمان‌های ورزشی به تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد خود مبادرت می‌نمایند. به عنوان نمونه، ورزش دانشگاهی استرالیا (۲۰۰۳) عواملی مانند برنامه‌های ورزشی، بازاریابی، منابع مالی و انسانی و نظارت سازمانی را به عنوان حوزه‌های کلیدی عملکرد خود تعیین کرده است (گودرزی، ۱۳۸۶). حوزه‌های کلیدی عملکرد در برنامه توسعه فوتبال استرالیا عبارت‌اند از: مسابقات، آموزش و توسعه مربیان، توسعه داوران، توسعه باشگاه‌ها، توسعه تجهیزات و امکانات، مقررات، تأمین کنندگان خصوصی، فوتسال، فوتبال مدارس، فوتبال بانوان و توسعه بازیکنان مستعد (گلو،^۱ ۱۹۹۰). در برنامه جامع فوتبال نیوزلند نیز ۶ حوزه کلیدی مطرح گردیده است که عبارت‌اند از: رهبری و مدیریت، درآمد منظم مالی، توسعه فوتبال و مشارکت ورزشکاران جوان، عملکرد عالی، بازاریابی و ارتباطات عمومی، مردم و سیاست‌ها و فرآیندها (برنامه استراتژیک راگی نیوزلند، ۲۰۰۵). حوزه‌های کلیدی عملکرد در برنامه جامع فوتبال کشور چین عبارت‌اند از: باشگاه‌ها، فوتبال پایه، مدارس فوتبال، بانوان، آموزش مربیان، داوران، پزشکی ورزشی، بازاریابی و رسانه (وانگ پی هونگ^۲، ۲۰۱۴). در برنامه توسعه فوتبال‌ها در انگلیس حوزه‌های کلیدی عملکرد عبارت‌اند از: امکانات و زیرساخت‌ها، آموزش، توسعه فوتبال در زمین‌های کوچک، ایجاد باشگاه‌ها، حوزه سلامت و تندرستی ورزشکاران، بخش داوطلبانه، بخش مربوط به معلولان، بخش فرهنگی - اجتماعی فوتبال، بخش افزایش مشارکت فعال ورزشی (اپلوم^۳، ۱۹۹۱). تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد از موضوعاتی است که به تسهیل فرایند تدوین برنامه استراتژیک و در نهایت دستیابی به اهداف و اولویت‌های یک سازمان کمک می‌نماید (سارتر^۴، ۲۰۰۶).

از نظر حمیدی زاده (۱۳۸۲) یکی از راه‌های بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی سازمان استفاده از تحلیل SWOT است. این روش امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با نقاط ضعف و قوت سازمان به وجود می‌آورد. (چراغی، ۱۳۸۳). از نظر لوپ^۵ (۲۰۰۵) تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان برای بسیاری از محققان مترادف با «تجزیه و تحلیل استراتژیک» است (موسوم به

¹.Jan D. Glloway

².Wang P, Hong

³.Steven H. Appelbaum

⁴.Nell carter

⁵. Jean Loup

سرواژه SWOT^۱). دیوید (۱۳۸۵) معتقد است که در تدوین استراتژی باید مأموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا عواملی که فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مشخص گردد، اهداف بلند مدت تعیین شوند و برای این فعالیت‌ها استراتژی‌های گوناگون شناسایی و انتخاب شوند (سند تفصیلی نظام جامعه توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور ۱۳۸۳). بر اساس این روش، یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل، استراتژی‌ها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های استراتژیک از بین آنها انتخاب شود (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴). به طور کلی، بسیاری از سازمان‌های ورزشی و از جمله فدراسیون‌ها در کشورهای مختلف به تدوین استراتژی‌های خود مبادرت نموده‌اند. فدراسیون فوتبال نیوزلند براساس تحلیل SWOT برنامه جامع خود را برای سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ طراحی نموده است که با توجه به استراتژی‌های تدوین شده، همخوانی اهداف و رسالت‌ها بسیار نزدیک بوده و توسعه رقابت‌ها که با مدیریت و مشاوره کنفدراسیون فوتبال این کشور صورت می‌گیرد، جهت دهنده اصلی به استراتژی فوتبال نیوزلند است (هونگ، ۲۰۱۴). برنامه استراتژیک المپیک چین با عنوان رویای چین برای دوره ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ طراحی شد که شامل موارد زیر بود:

۱- ارتباط تاریخی کشور چین با المپیک؛ ۲- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های جامعه ورزشی چین و تغییرات جدید در آنها؛ ۳- استراتژی‌های چین در ارتباط با توسعه و شرکت در المپیک؛ ۴- اهداف و آمادگی بازی المپیک ۲۰۰۸؛ ۵- پیشرفت ورزش چین بعد از المپیک تا ۲۰۰۸.

راهنمایی‌ها در این برنامه شامل دو سند است: ۱- استراتژی برای بردن مدال المپیک طی دوره ۲۰۰۲-۲۰۱۲
۲- برنامه استراتژیک برای کسب قهرمانی المپیک ۲۰۰۸.
حوزه‌های کلیدی مورد توجه در این برنامه عبارت‌اند از:

۱. رشته‌های ورزشی المپیک

در المپیک رشته‌های مختلف ورزشی رقابتی وجود دارد که توسط وزارت ورزش چین به ۴ گروه دسته‌بندی شده است و برای هر کدام از این دسته‌بندی‌ها استراتژی تدوین شده است:

۱. رشته‌های ورزشی سنتی در المپیک: حفظ برتری در مسابقات؛

^۱ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

۲. توانایی بالا در رشته‌های ورزشی: کسب مدال‌های بیشتر؛
۳. رشته‌های ورزشی مستعد در المپیک: حرکت به سمت کسب مدال‌های بیشتر؛
۴. رشته‌های ورزشی المپیکی ضعیف: رسیدن به کیفیت و استاندارد مناسب؛
۵. افزایش ورزشکاران المپیکی.

برای افزایش ورزشکاران المپیکی در سه حوزه تمرکز صورت گرفت: ۱- گسترش تعداد تیم‌ها: تیم‌های ملی، تیم‌های جوانان و دیگر تیم‌ها؛ ۲- گسترش تعداد ورزشکاران؛ ۳- هر تیم ورزشی با اهداف خاص خودش باید مدال‌های مورد انتظار در برنامه استراتژیک را کسب کند.

۲. افزایش منابع المپیک

منابع مالی وزارت ورزش کشور چین برای المپیک ۲۰۰۸ افزایش چشم‌گیری داشت و به ۴/۸۸ میلیارد دلار رسید که ۹۰ درصد آن به ورزشکاران، مربیان، ساختار و کسب مدال اختصاص یافت.

۳. جهت‌گیری توسعه رشته‌های ورزشی پس از المپیک ۲۰۰۸

پس از المپیک ۲۰۰۸ جهت‌گیری ورزش چین به سمت موارد فوق بود: ۱- برنامه احساسی شادی پس از موفقیت‌های المپیک؛ ۲- اجرای برنامه عد متمرکز در مدیریت اداری سیستم رشته‌های ورزشی؛ ۳- توسعه بازاریابی؛ ۴- تجاری‌سازی ورزش؛ ۵- فراگیر و همه‌گیر شدن فعالیت‌های ورزشی؛ ۶- توسعه سریع فعالیت‌های ورزشی در بین عموم.

نتیجه‌گیری

- کشور چین رابطه پیچیده و طولانی با المپیک از قرن نوزدهم دارد.
- در تاریخ ورزش چین، سیاست و المپیک ارتباط تنگاتنگی داشته‌اند.
- هدف اساسی ورزش چین، ایجاد حس برنده شدن و برتری از طریق رقابت‌های بین‌المللی است.
- برای دسترسی به هدف برنده شدن، "مرکز سیستم ورزش قهرمانی و نخبه‌پرور" تأسیس شد.
- رقابت‌های ورزشی المپیک ۲۰۰۸، سیستم ورزش قهرمانی و حرفه‌ای چین را قدرتمند ساخت.
- اصلاح سیستم ورزشی چین و شکل‌دهی مجدد آن امری اجتناب‌ناپذیر بود و مفهوم جدیدی از توسعه رشته‌های ورزشی پس از المپیک ۲۰۰۸ شکل گرفت.

فدراسیون تیر و کمان (تیراندازی) نیوزلند برنامه استراتژیک خود را برای دوره ۲۰۱۷-۲۰۱۳ با چشم انداز ایجاد جامعه فعال و ارتقای اعتماد به نفس جامعه، تدوین کرده و طرح‌های عملکردی و مأموریت‌ها را با اهداف بی‌شماری انجام داده است. تعداد ورزشکاران تیرانداز نیوزلند افزایش پیدا کرد، اما پس از مدتی ثابت، تیراندازهای کمی به موفقیت‌های بین‌المللی دست یافتند- هرچند که ظاهراً استانداردها و شاخص‌های کیفی توسعه پیدا کرده بود. به همین منظور، برد تیراندازی سمینارهایی را با حضور مربیان در سراسر کشور سازماندهی کرد و یک مربی با تجربه را برای کمک به اجرای فرآیندهای توسعه‌ای از استرالیا به نیوزلند آورد. انتخاب مربیان از طریق طرح‌های عملیاتی صورت گرفت، موضوع عملکرد عالی ورزشکاران در دستور کار مربیان گذاشته شد و با تأسیس مرکز اصلی توسعه ارزش‌های تیراندازی، گام عملی دیگری برداشته شد. چهار هدف اساسی در این برنامه عبارت بودند از:

۱- افزایش مشارکت عمومی در قالب ورزشکاران تیرانداز، به‌کارگیری مقامات رسمی و حمایت‌کننده‌های عالی؛

۲- ایجاد توانمندی در تمامی مشارکت‌کنندگان به لحاظ فعالیت‌های جسمانی؛

۳- ایجاد تشکیلاتی که مربوط به پیشکسوتان و ورزشکاران قدیمی است، برگزاری جشن‌های موفقیت و یادبود برای آنان و نیز ورزشکاران جدید؛

۴- بازنگری: در مورد مسائل انجام شده در گذشته که چگونه انجام گرفته و چقدر موفقیت‌آمیز بوده و آموختن از تجربیات گذشته برای ساختن آینده و افزایش سرعت پیشرفت.

در پایان هر یک از مأموریت‌ها، پیشنهادات خاصی را برای اهداف تیراندازی نیوزلند آورده است (برنامه استراتژیک فدراسیون تیر و کمان نیوزلند ۲۰۱۷-۲۰۱۳).

بسته رسانه‌ای عملکرد نیوزلند در المپیک ۲۰۱۲ در ارزیابی برنامه‌های ورزش نیوزلند موردی از تدوین شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های المپیکی کشور است که توسط سیترو و گراهام^۱ در ۲۰۱۵ ارائه شده است. این بسته رسانه‌ای برای مهیا کردن آسان اطلاعات، پیش‌زمینه‌ای قابل دسترس برای روزنامه‌نگارها که بزرگترین رویدادهای ورزشی را در این سال (بازی‌های المپیک لندن- ۲۰۱۲) پوشش می‌دهند، طراحی شده است.

¹ Seatter and Graham

روزنامه‌نگارها با ارائه تصاویر و حقایق، طرح و برنامه‌ای را که از سال ۲۰۰۶ با تدوین استراتژی و اهداف برای بازی‌های لندن شکل گرفته، بیان می‌کنند. این استراتژی همه نیازهای ورزشکاران نیوزلندی را برای داشتن احساس آرامش بیشتر فراهم می‌کرد تا فعالیت بهتری را در لندن بروز بدهند. این طرح با اجرای ۲۱ ورزشکار در سال ۲۰۱۱ به پایان رسیده بود و نکته مهم اینکه سرمایه‌گذاری مستقیم روی این ورزشکاران که احتمال موفقیت بیشتری داشتند صورت گرفته بود تا با حمایت بیشتر کشورشان، استفاده از تسهیلات، تمرین و آموزش مناسب و موارد دیگر در المپیک موفق باشند و تصور هم بر این بود که نیوزلندی‌ها بردهای بیشتری را در سطح جهان داشته باشند.

زمانی که مدالیست‌های نیوزلندی المپیک بر روی سکو ایستادند، بیشتر مردم در آنجا در این کار بزرگ به آنها کمک کرده بودند؛ از جمله: توانمندی و موقعیت متخصصان، اجرا و تحلیل تکنیک‌ها، متخصصان تغذیه، فیزیولوژیست‌ها، پزشکان، ماساژورها، فیزیوتراپ‌ها، روان‌شناسان و مشاوران. تمرینات و مهارت‌های روحی و ذهنی مریبان نیز از نکات اساسی بودند. نکته دیگر این که تعامل سازنده با دیگر ارگان‌های موجود در نیوزلند از عوامل مهم تأمین منابع برای رسیدن به موفقیت بود. این برنامه با تدوین چشم انداز "پرورش نیوزلندی‌های پیروز در سطح جهانی با یک سرمایه‌گذاری مناسب" انجام شد. در المپیک ۲۰۰۸ در ۵ یا ۶ رشته ورزشی مورد نظر که هدف کشور نیوزلند بود موفقیت نصیب این کشور شد و در بین کشورهای شرکت‌کننده در رقابت‌ها به مقام سوم در رشته‌های مورد نظر دست یافت. این رشته‌ها همان استراتژی مورد نظر همراه با سرمایه‌گذاری بود و تمرکز بر کسب مدال در المپیک لندن نیز ادامه پیدا کرد. در ژانویه ۲۰۱۰، دولت بودجه سرمایه‌گذاری جدیدی را به ارزش ۱۰ میلیون دلار برای سال ۲۰۱۱-۲۰۱۰ و ۱۵ میلیون دلار در سال ۲۰۱۲-۲۰۱۱ و ۲۰ میلیون دلار هر سال بعد از ۲۰۱۲ اعلام کرد. این مبالغ برای عملکردهای نیوزلند در سال ۲۰۱۳-۲۰۲۲ حدود ۶۰ میلیون دلار می‌شود که این سرمایه‌گذاری نسبت به سه سال گذشته ۵۰ درصد افزایش داشته است. حدود ۷۰ درصد از سرمایه عملکرد عالی به ۹ ورزش هدفمند و موفق در المپیک تحویل داده شد (گراهام، ۲۰۱۵).

برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۰ از دیگر برنامه‌های مورد مطالعه بود که در ادامه آمده است. این طرح یک برنامه ریزی به منظور توسعه و پیشبرد ارزش تندرستی و سلامتی و زندگی فعال، پیشرفت ورزش، موفقیت ورزشکاران در رقابت‌های بین‌المللی، مشارکت بیشتر مردم در رده‌های مختلف سنی در ورزش و ارتقای سطح درآمد ورزشکاران می‌باشد که در سال ۲۰۰۹ به تصویب رسیده است و در

ضمیمه آن به این نکته اشاره شده است که علیرغم وضعیت بحرانی اقتصاد روسیه و جهان، نباید مقوله ورزش تحت تاثیر قرار گیرد.

در این طرح موارد مهم زیر وجود دارد:

- توسعه ورزش اسکی و اسکیت یخی که به همین منظور مرکز ناواگرکس با هزینه بسیار بالا و امکانات مناسب افتتاح شد و ورزشکاران جوان روسیه به منظور کسب آمادگی برای شرکت در مسابقات مهم و رقابت با کشور کانادا در این مرکز تمرین می کنند.
- تاسیس کمیته ای خاص برای سازماندهی تیم های ملی روسیه در مسابقات جهانی ۲۰۱۸ که در دولت روسیه به تصویب رسید. این کمیته وظایف مهمی از جمله هماهنگی با دولت های ناحیه ای، خبرگزاری های داخلی و خارجی، پوشش رسانه ای و همچنین رفع تمام خواسته ها و نیازهای وزیر ورزش را در مسائل مختلف دنبال خواهد کرد.
- با توجه به افزایش مشارکت فعال ورزشی تا سال ۲۰۰۸ که دربرگیرنده ۲۵ میلیون نفر از افراد جامعه می باشد، در صدد خواهیم بود این مشارکت را در سال ۲۰۱۵ به بیش از ۴۲ میلیون نفر برسانیم تا شاید بتوانیم مشابه همسایگان اروپایی مشارکت ۷۰ درصدی را داشته باشیم.
- باشگاه های ورزشی باید به طور ایده آل در همه جای کشور در دسترس عموم باشند. به همین منظور در سال ۲۰۱۱ تعداد ۳۰۰ باشگاه، استادیوم و مرکز ورزشی در رشته های مختلف با تسهیلات مالی و سرمایه گذاری مناسب ساخته شد که موفقیت ما در این زمینه متوسط بود و باید پروژه بزرگتری برای آن تعریف شود.
- هزینه آمادگی جسمانی و تربیت بدنی جامعه یک موضوع جداگانه بوده و با توجه به هماهنگی با وزیر اقتصاد در سال ۲۰۱۱، مبلغ ۹۰ میلیارد روبل به طرح سه ساله تا ۲۰۱۴ اختصاص یافت که یکی از برنامه های این طرح ایجاد یک استخر و یک باشگاه ورزشی برای هر مدرسه می باشد.
- کسب مقام های مناسب و همچنین میزبانی آبرومندانه در مسابقات دانشجویی ۲۰۱۳ شهر کازان با مشارکت ۱۱ هزار ورزشکار دانشجو از سراسر دنیا و عملکرد مناسب در المپیک و پارالمپیک ۲۰۱۴.
- به روز رسانی و دسترسی به تکنولوژی ورزشی نوین جهانی.

- توجه به رشته های خاص که در کشور روسیه محبوب هستند از جمله اسکیت نمایشی، پاتیناژ، هاکی یخی در بخش بانوان که برای این هدف تمام امکانات و ابزار را فراهم کرده ایم.
- افتتاح ۱۰ باشگاه ورزشی با ظرفیت ۸۰۰ دانش آموز ویژه مدارس در سال ۲۰۱۱.
- استخدام و به کارگیری ۳۱۰۰۰۰ متخصص و اجباری کردن تربیت بدنی (۳جلسه) در هفته در کلیه مدارس، برگزاری مسابقات ورزشی دانش آموزی سالیانه.
- توسعه مشارکت ورزش دانش آموزی که در این زمینه افزایش مشارکت ۳۵ درصدی در سال ۲۰۱۰ و ۳ درصدی در رشته ها را داشته ایم.
- فراهم کردن شرایط انجام سه جلسه تمرین اجباری - هفتگی برای دانشجویان و ایجاد ۱۳ لیگ ورزشی در بخش ورزش دانشجویی.
- تدوین ۲۵ تفاهم نامه بین دولت(وزرا) و سازمان های ورزشی در سال ۲۰۱۱.
- ایجاد مراکز ویژه تیم های ملی در حوزه های مختلف تمرینی، برنامه ریزی و سازماندهی.
- توسعه برنامه های پزشکی ورزشی : آموزش پزشک و فیزیوتراپ که ۱۰۰ نفر تحت آموزش قرار گرفته و حقوق آنها نیز افزایش یافته است.
- پرداخت حقوق ثابت به ورزشکاران: ورزشکاران تیم ملی ماهیانه ۱۲۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ روبل، فوتبالیست ها و هاکی بازان ۸۰۰۰۰ روبل که تا ۱۲۰۰۰۰ روبل افزایش می یابد و در صورت کسب مدال، پاداش ویژه نیز دریافت خواهند کرد.
- تدوین برنامه خاص برای ۳۷ رشته در سال ۲۰۱۲ که ۲۸ رشته در تابستان برگزار می شود و ورزشکاران ما با کسب ۵۳ مدال(۱۸ طلا، ۱۷ نقره، ۱۸ برنز) به رتبه دوم جهان رسیدند و در اروپا با کسب ۱۲۷ مدال حائز رتبه اول هستیم.

میزان بودجه اختصاصی به آماده سازی تیم های روسیه در سال های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ به ترتیب ۵۲/۲، ۳۴/۴، ۳۱/۳ میلیارد روبل بوده است(برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۰).

برخی از کشورهای آسیایی و بیشتر کشورهای اروپایی و آمریکایی در دهه های گذشته با برنامه ریزی های منظم توانسته اند گام های بلندی در راه توسعه ورزش بردارند. حرکت رو به جلوی این کشورها سبب شده است که ورزش کشورمان علیرغم اقدامات انجام شده و پیشرفت های سال های اخیر نتواند انتظارات مردم را برآورده سازد و جامعه ایرانی نیز از اثرات حاصل از ورزش بی بهره بماند. وجود برنامه جامع برای

وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در حوزه ورزش همگانی در کمیته ملی المپیک به لحاظ کسب موفقیت در المپیک برزیل و ایجاد غرور ملی اهمیت خاصی دارد. لذا خردمندان است که وزارت ورزش با استفاده از برنامه ریزی جامع، علاوه بر مزایای موجود در بطن فرآیند برنامه ریزی، به پیشبرد اهداف این سازمان در توسعه اصولی تر و ورزش قهرمانی و کسب جایگاه بهتر در عرصه های بین المللی کمک شایانی نماید. از طرف دیگر، وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در حالی بر آن شده است که وضعیت موجود خود را بدرستی شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص دهد و با توجه به تغییرات قابل پیش بینی نحوه رسیدن به آن را معین نماید که سازمان های ورزشی کشورهای دیگر نظیر استرالیا، نیوزلند، ژاپن، چین، عربستان، عراق و... نیز درصدد تدوین برنامه جامع خود در سال های گذشته برآمده اند (نادری نسب، ۱۳۸۹).

یوفا (UEFA) با تدوین برنامه استراتژیک خود در دهه گذشته به توسعه فوتبال این قاره کمک شایانی کرده و اعلام نموده است که به اهدافی چون: ارتقای دموکراسی در فوتبال، شفاف سازی فعالیت ها و همچنین افزایش قابلیت ها و ظرفیت های ورزش فوتبال در اعضای این قاره موفق بوده است. AFC نیز با تدوین برنامه چشم انداز فوتبال آسیا در چند کشور آسیایی از جمله: ایران، بنگلادش، چین، هند و... به توسعه فوتبال در این قاره می اندیشد. (نایون، ۲۰۰۵).^۱

این موضوع در مورد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نیز صدق می کند؛ به طوری که علیرغم تلاش های گسترده مسئولان و دست اندرکاران، مشابه سازمان تربیت بدنی در گذشته، فاقد برنامه اجرایی و واقع گرایانه برای انجام مسئولیت خود می باشد و احتمالاً نداشتن چنین برنامه ای می تواند یکی از دلایل عدم کسب رتبه مناسب در المپیک های گذشته باشد. بنابراین، در حالی که بسیاری از سازمان های ورزشی در سطح جهان با تدوین برنامه های جامع توانسته اند به خوبی به رسالت خود عمل کنند و به اهداف مورد نظر دست یابند، این مساله مطرح است که وزارت ورزش و جوانان ایران هنوز فاقد برنامه استراتژیک برای انجام مسئولیت های خود برای کسب رتبه مناسب در رشته های مختلف در سطح جهان و به خصوص در المپیک ۲۰۲۰ می باشد. بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با به کارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روش های علمی متداول مورد استفاده به ویژه در سازمان های ورزشی، به طراحی و تدوین برنامه جامع ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران در حوزه ورزش قهرمانی در کمیته ملی المپیک ایران برای دست یابی به رتبه دهم در المپیک ۲۰۲۰ پردازد و به سوالات اساسی

^۱ Nayon

زیر پاسخ دهد: چشم انداز، اهداف بلند مدت، حوزه های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدید ها و فرصت ها، استراتژی ها، موقعیت استراتژیک و رؤوس برنامه های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک در المپیک ۲۰۲۰ چیست؟

روش شناسی پژوهش

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و بر حسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی - تحلیلی است که قصد دارد با تدوین برنامه استراتژیک از طریق روش های علمی به بهبود عملکرد وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در حیطه قهرمانی کمک نماید. در این تحقیق مطالعه وضعیت موجود وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون هایی که شانس مدال آوری دارند یا مدال آورند، صورت گرفته و بر اساس آن استراتژی های مناسب در سطح ورزش قهرمانی و المپیک ۲۰۲۰ طراحی شده است. در این تحقیق ابتدا با استفاده از مصاحبه و فرم های ارزیابی محتوی سوالات باز، اطلاعات مرتبط با هر یک از موضوعات مندرج در برنامه استراتژیک مشخص گردید. سپس پرسشنامه های با سوالات بسته تدوین گردید که در هر یک از موارد، نظرات شورای راهبردی که شامل ۱۴ نفر بودند با استفاده از بحث متمرکز (FGD) و تجزیه و تحلیل اعمال گردید و در نهایت هر یک از موارد مندرج در برنامه استراتژیک تعیین و تدوین شد.

جامعه آماری تحقیق شامل رؤسای کمیته های فدراسیون های منتخب، مدیران فدراسیون های منتخب، مدیران وزارت ورزش، مدیران کمیته ملی المپیک، مربیان تیم های ملی، ورزشکاران صاحب مدال در المپیک، نخبگان و کارشناسان مدیریت ورزشی بودند که از آنها نظرسنجی به عمل آمد. نمونه آماری ما شامل ۱۷۴ نفر بودند که به روش تمام شمار انتخاب شدند. بر اساس موضوعات استراتژیک مورد نظر در برنامه در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از فرم های شناسایی SWOT با محتوای سوالات باز، پرسشنامه های عوامل درونی، پرسشنامه های PEST SCAN، فرم های تعیین اهداف بلند مدت وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک، فرم های تعیین استراتژی های وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک، فرم های تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک استفاده شد که این فرم ها بر اساس الگوی تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک (از لحاظ وضعیت درونی و

وضعیت بیرونی) طراحی گردید و شامل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل و نمره عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) و همچنین برای عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) و در نهایت تعیین موقعیت نهایی وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک از لحاظ درونی و بیرونی در جایگاه SO، ST، WO، WT بود. در این فرم ها به منظور تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک از پرسش شوندگان خواسته شد که با دادن نمره به «ضریب اهمیت (وزن)» و نیز نمره به «شدت عامل» به تعیین موقعیت مبادرت نمایند.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی در خانه ای از این ماتریس مشخص شود؛ به طوری که بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ گردد. برای تدوین استراتژی ها از تحلیل SWOT و ماتریس مبتنی بر مدل «دیوید» و از یک ماتریس چهارخانه ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت ها و فرصت ها، قوت ها و تهدیدها، ضعف ها و فرصت ها، تهدیدها) برای تعیین استراتژی های چهار گانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی و طوفان مغزی پرسش شوندگان استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، اطلاعات جمع آوری شده به صورت شاخص های فراوانی، درصد و همچنین به صورت نمودار و جداول دسته بندی گردید و برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش آمار استنباطی به منظور رتبه بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها، ارزش های محوری و اهداف بلند مدت وزارت ورزش از آزمون رتبه ای «فریدمن» استفاده شد. برای سایر موارد مندرج در برنامه استراتژیک، بر حسب موضوع از تحلیل های استراتژیک به ویژه تحلیل SWOT بهره گرفته شد.

تجزیه و تحلیل داده ها

در برنامه استراتژیک تدوین شده برای وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در المپیک ۲۰۲۰، چشم انداز، اهداف بلند مدت، حوزه های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدید ها و فرصت ها، استراتژی ها، موقعیت استراتژیک و رئوس برنامه های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک بیان می شود.

بیانیه چشم انداز ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: ایجاد مشارکت حداکثری جامعه در ورزش کشور، توجه به رشته های مدال آور و توسعه ورزش قهرمانی به منظور کسب رتبه شایسته در مسابقات المپیک و جهانی.

بیانیه رسالت ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: رسالت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک، توسعه و ترویج رشته ورزشی مدال آور و دارای شانس مدال با توجه به ارزش های والای انسانی، دستیابی به اهدافی چون هویت ملی، نشاط و سلامت جامعه؛ حضوری افتخارآمیز در میادین بین المللی با به کارگیری ظرفیت های موجود و ظرفیت سازی در داخل و خارج کشور بر اساس مقررات وزارت ورزش و کمیته بین المللی المپیک می باشد.

ارزش های محوری ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: ارزشمندی فعالیت ها و عملکردهای علمی، توجه به جنبه های اخلاقی و تربیتی ورزش، قانون گرایی در کلیه فعالیت های ورزشی، توزیع عادلانه منابع ورزشی و ایجاد فرصت های برابر رشد، سلامتی، شادابی و نشاط جامعه، سلامتی، شادابی و نشاط جامعه، توسعه ویژگی های اجتماعی ورزشکاران، صداقت و راستی در عملکرد ورزشی، ایجاد همبستگی و انسجام ملی، صلح و دوستی بین المللی، احساس افتخار، غرور و هویت ملی، شفافیت عملکرد در فعالیت های مدیریتی ورزش کشور، حفظ حرمت و جایگاه زنان در ورزش، کسب پیروزی در میادین بین المللی، توجه به ارزش های انسانی و اسلامی.

حوزه های کلیدی عملکرد ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: حرفه ای و قهرمانی، ورزش پایه و همگانی، مدیریت، بازاریابی ورزشی، ارتباطات ملی و بین المللی، تحقیق و توسعه.

اهداف بلند مدت ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: برای تدوین اهداف بلند مدت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک از بیانیه رسالت، بیانیه چشم انداز، ارزش های محوری، حوزه های کلیدی عملکرد، ادبیات پیشینه تحقیق، نظرسنجی از مدیران، کارشناسان، نخبگان و اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران استفاده شد. جدول ۱ این اهداف را نشان می دهد.

جدول ۱: اهداف بلندمدت راهبردی وزارت ورزش و جوانان در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های

المپیک

ردیف	حوزه های کلیدی عملکرد	موضوع
۱	ورزش حرفه ای و قهرمانی	توسعه تیم های ملی مدال آور و شانس مدال در تمام رده های سنی و استانداردسازی و توسعه لیگ ها و مسابقات رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال
۲	ارتباطات بین المللی	گسترش ارتباطات مؤثر بین المللی با همکاری فدراسیون های بین المللی و کمیته بین المللی المپیک
۳	ورزش پایه و همگانی	گسترش و توسعه ورزش پایه و همگانی در رشته های مدال آور و شانس مدال و افزایش مشارکت عمومی فعال و غیر فعال
۴	مدیریت	اصلاح ساختار سازمانی فدراسیون های مدال آور و شانس مدال، تعیین وظایف و مسؤولیت های دقیق برای تمام واحدها و شایسته سالاری و ارتقاء بهره وری منابع انسانی در فدراسیون فوتبال
۵	همه حوزه ها	گسترش و اشاعه بینش های بنیادین توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال بر اساس اهداف ورزش و تربیت بدنی
۸	ورزش حرفه ای و قهرمانی، فوتبال پایه و همگانی	توسعه ورزش بانوان در رشته های شانس مدال
۹	بازاریابی	تجاری سازی در ورزش، خصوصی سازی و توسعه درآمدزایی
۱۰	تحقیق و توسعه	توجه به پژوهش در توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال و به کارگیری تکنولوژی و فناوری پیشرفته در ورزش

موقعیت استراتژیک، ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: برای تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک جمهوری اسلامی ایران از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج حاصل در جدول ۲ نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۲/۳۲۵ می باشد و حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و کسب مدال در رقابت های المپیک از لحاظ عوامل درونی ددر موقعیت ضعیف است.

جدول ۲: ماتریس عوامل درونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال

در رقابت های المپیک

عوامل درونی	کد	عامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نفره
سازمان	S1	مدیریت علمی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S2	ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با تعیین وظایف و مسئولیت ها	۰/۰۵۴	۴	۰/۰۲۶
	S3	به کارگیری متخصصان ورزش در بدنه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
	S4	توجه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک به اثرات فرهنگی، هویت ملی و اجتماعی ورزش در کشور	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S5	توجه به ورزش پایه و کانون های مولد	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
	S6	تدوین برنامه های راهبردی برای کلیه سازمان های ورزشی در سطوح ملی و استانی	۰/۰۵۱	۴	۰/۰۲۰۴
	S7	توجه و تاکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
	S8	وجود زیر ساخت های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه های ۱۵۰۰۰ نفری	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸
	S9	تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه جانبه و پایه ای در ورزش	۰/۰۶۴	۳	۰/۱۹۲
	S10	افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی	۰/۰۸۲	۴	۰/۳۲۸
ضعف ها	W1	وابستگی شدید ورزش به منابع مالی نفتی	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵
	W2	عدم وجود حامیان مالی مناسب در ورزش	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۰
	W3	عدم تطابق وظایف و مسئولیت ها با ساختار سازمانی جدید در سازمان های ورزشی و رفتار سلیقه ای	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
	W4	کمبود امکانات و تجهیزات سخت افزاری مدرن در توسعه ورزش های مدال آور در کشور	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶

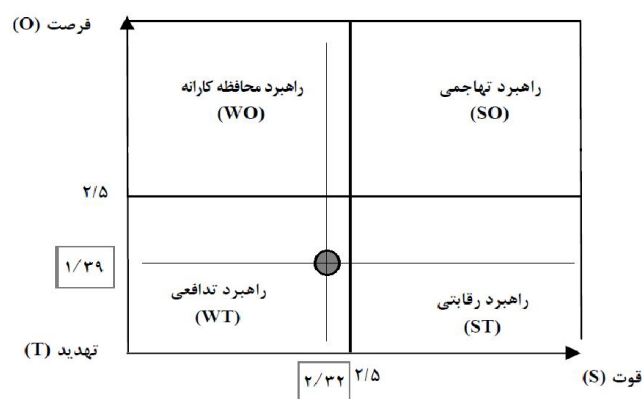
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۳۲	کمبود بودجه در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و عدم تخصیص بودجه مصوب به فدراسیون ها	W5
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	عدم وجود ساختار های مناسب نظارتی و ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی	W6
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	کم تجربه بودن مدیریت جدید ورزش و عدم توجه به ورزش بانوان	W7
۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	عدم توجه به پیاده سازی تکنولوژی و بانک اطلاعاتی مناسب در وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	W8
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	مدیریت ضعیف تیم های ملی کشور در به کارگیری از مدیران و مربیان برجسته داخلی و خارجی	W9
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	عدم تعامل بین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با فدراسیون های ورزشی	W10
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	توجه ناکافی به پژوهش های کاربردی در ورزش	W11
۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	کم بودن اعزام های بین المللی برای تیم های ورزشی	W12
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۶	عدم توجه به حمایت از ورزشکاران در زمینه های اجتماعی ، مالی ، بیمه ، پاداش و بازنشستگی و	W13
۰/۰۲۸	۲	۰/۰۱۴	شعار گرایی و عدم توجه به مفاهیم اقتصاد بومی و مقاومتی	W14
۲/۳۲۱		۱	مجموع اهمیت ضرایب عوامل درونی	

جدول ۳: ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک

نوع	شدت	بهره	عامل	کد	عوامل بیرونی
۰/۰۶	۱	۰/۰۶۸	افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه ای	O1	فرصت ها
۰/۲۰۴	۳	۰/۰۶۸	رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان	O2	
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۳۸	وجود استعداد های ورزشی و تنوع نژادی در کشور	O3	
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت های ورزشی متنوع	O4	

۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	امکان به کارگیری تکنولوژی و فناوری نوین جهانی در ورزش	O5		
۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	امکان ایجاد تعامل و ارتباطات بین المللی جدید بین فدراسیون های ورزشی کشور با فدراسیون های خارجی	O6		
۰/۰۵۷	۳	۰/۰۱۹	وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان	O7		
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم های خارج از کشور و بالعکس همراه با رویکرد حرفه ای شدن ورزش کشور	O8		
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	افزایش در سهمیه و رشته های ورزشی مدال آور	O9		
۰/۰۱۵	۲	۰/۰۱۵	اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران	O10		
۰/۰۷۳	۱	۰/۰۸۳	موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه ای و قهرمانی کشور	T1		تهدیدها
۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی	T2		
۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	شکست برنامه های تجاری سازی و خصوصی سازی در ورزش کشور	T3		
۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	عدم توجه به ورزش در سطوح پایه	T4		
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور	T5		
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	دیدگاه نتیجه گرا در نزد مسئولین ورزشی کشور	T6		
۰/۰۴۱	۲	۰/۰۳۱	تحریم های بین المللی و عدم ثبات سیاسی در کشور های همسایه	T7		
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقیبان جدید	T8		
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۳	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	T9		
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	T10		
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش فوتبال	T11		
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور	T12		
۱/۳۹۳		۱	مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی			

جدول ۳، ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک را نشان می دهد. همان گونه که ملاحظه می شود مجموع نمرات ماتریس ۱/۳۹ می باشد و نشان دهنده آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران به خوبی از فرصت ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها نیز موفق نبوده است. در مجموع نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل ۱، حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف ها بر قوت ها و عدم توانایی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران در استفاده از فرصت ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد.



شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی و خارجی

بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۲۰ استراتژی شامل ۹ استراتژی SO، ۵ استراتژی ST، ۴ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT برای وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک تدوین شد.

شاخص های کلیدی و اهداف کمی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۰: برنامه استراتژیک وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، شاخص های موجود در اسناد ملی بالادستی، شاخص های موجود در اسناد بین المللی، برنامه های استراتژیک ورزشی چند کشور منتخب که این شاخص ها به همراه اهداف کمی مربوط به رشته های مدال آور بیان شده است که عبارت اند از:

۱ - کشتی آزاد و فرنگی؛ ۲ - وزنه برداری؛ ۳ - تکواندو؛ ۴ - دوومیدانی؛ ۵ - بوکس؛ ۶ - شمشیربازی؛
۷ - تیراندازی؛ ۸ - جودو؛ ۹ - کاراته؛ ۱۰ - سنگ نوردی.

اهداف کمی

کسب رتبه ۱۰ در المپیک ۲۰۲۰ توسط تیم ایران

- کسب ۱۰ مدال طلا: ۴ مدال در کشتی آزاد و فرنگی، ۲ مدال در وزنه برداری، ۱ مدال در بوکس، یک مدال در سنگ نوردی، یک مدال در کاراته و ۱ مدال در تکواندو؛
- کسب ۷ مدال نقره: ۱ مدال در وزنه برداری، ۲ مدال در کشتی آزاد و فرنگی، ۱ مدال در کاراته، ۱ مدال در جودو و ۱ مدال در تکواندو؛
- کسب ۳ برنز: ۲ مدال در کشتی، یک مدال در شمشیر بازی و ۱ مدال در وزنه برداری.

خلاصه و نتیجه گیری

ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۱/۳۹ می باشد که نشان دهنده آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران به خوبی از فرصت ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها ضعیف عمل نموده است. برای تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک جمهوری اسلامی ایران از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج حاصل نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۲/۳۲۵ می باشد و حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و کسب مدال در رقابت های المپیک از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. همچنین نتایج ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف ها بر قوت ها و عدم توانایی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در استفاده از فرصت ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد. وضعیت استراتژیک کشورهای چین، روسیه، نیوزلند و انگلیس نشان می داد که آن ها شرایط فوق العاده بهتری نسبت به کشور ما دارند و در موقعیت استراتژیک مناسب تری قرار گرفته اند. این نشان می دهد که جایگاه کشور ما با توجه به

سرمایه گذاری هایی که کرده ایم، جایگاه مناسبی نیست و برای کسب رتبه و ارتقای شاخص های کمی و کیفی بهتر باید واقع گرایانه عمل کنیم. برای تدوین رئوس برنامه های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک، استراتژی های تدوین شده مبنای کار قرار گرفت تا برنامه های عملیاتی واقع گرایانه تر طراحی و استخراج شود. اولویت اجرای برنامه ها برای جلوگیری از بدتر شدن جایگاه ایران در مسابقات المپیک در اولین مرحله اجرای استراتژی های WT است، اما پس از اجرای این استراتژی یا هم زمان با این اقدامات، برای توسعه و پیشرفت باید بر استراتژی های سه گانه دیگر و برنامه های عملیاتی مرتبط متمرکز شویم. بدیهی است عدم اجرای برنامه های پیشنهادی که برخاسته از تحلیل، بحث و بررسی و مقایسه برنامه های استراتژیک کشور های منتخب می باشد منجر به از دست رفتن رنکینگ و جایگاه ایران در المپیک های بعدی خواهد شد.

برنامه های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک بر اساس استراتژی های چهارگانه SO , ST , WO , WT عبارت اند از:

رئوس برنامه عملیاتی استراتژی SO

- ۱- توسعه بنیادین و علمی رشته های مدال آور و دارای شانس مدال با وجود استعداد های فراوان
- ایجاد مکان های آموزشی با حضور متخصصان تحصیل کرده دانشگاهی ویژه رشته های مدال آور و شانس مدال در سطح کشور؛
- توسعه مدارس ورزشی با علوم نوین در رشته های مدال آور و شانس مدال در سطح کشور؛
- ایجاد مراکز استعدایابی در تمام استان ها با همکاری هیئت های استانی و ادارات آموزش و پرورش؛
- توجه به طرح های تحقیقاتی و علمی و کاربردی ساختن آنها؛
- استخدام نیروهای مجرب علمی به صورت پاره وقت برای هدایت ورزش در مسیر علمی؛
- آموزش و توسعه نیروهای متخصص در بخش های مربیگری، داوری، مدیریت، بازاریابی، امور بین الملل، پزشکی و ورزشی، حقوقی، روابط عمومی، فرهنگی و رسانه ای ویژه رشته های مدال آور و شانس مدال در سطح کشور؛
- اجرای طرح های تحقیقاتی و توسعه ای در زمینه طراحی مدل های اسلامی برای شرکت ورزشکاران ایرانی در مسابقات بین المللی؛

- استفاده از مشاوران تخصصی و برجسته تربیت بدنی در رشته های مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه؛
 - تدوین طرح مناسب برای ایجاد ارتباطات علمی بین دانشکده های تربیت بدنی و سازمان های ورزشی برای احیای پایگاه های قهرمانی در رشته های شانس مدال و مدال آور در مراکز استان ها؛
 - برگزاری همایش ها و کنفرانس های علمی در رشته های شانس مدال و مدال آور در کشور.
- ۲- توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه**
- تدوین و اجرای طرح جامع حمایت از تیم های ملی پایه در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - تدوین و اجرای طرح های مناسب برای انتخاب تیم ملی دانش آموزی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - افزایش تعداد مسابقات انجام شده در داخل کشور در رشته های مدال آور و شانس مدال به صورت غیر متمرکز در سطوح پایه؛
 - حضور کارشناسان و نیروهای متخصص ورزش بانوان در هریک از کمیته ها و دپارتمان های فدراسیون های رشته های مدال آور و شانس مدال از جمله تکواندو و تیراندازی؛
 - برگزاری مسابقات متمرکز و یا غیر متمرکز ورزش بانوان در رشته های مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه؛
 - تدوین آیین نامه انتخاب مربیان داخلی و خارجی تیم های ملی در رده های پایه در رشته های مدال آور و شانس مدال بر اساس شاخص های کمی و کیفی؛
 - اختصاص منابع مالی مناسب برای تیم های پایه در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - توسعه مدارس ورزش بانوان در رشته های تکواندو و تیراندازی؛
 - توسعه مدارس ورزش پسران در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - ایجاد مراکز استعدادیابی (قهرمانی) ویژه بانوان در تمام استان ها در رشته های تکواندو و تیراندازی؛
 - احیای مراکز قهرمانی در تمام استان ها در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - ایجاد کمیته های ورزشی در سطح استان برای مدیریت مراکز توسعه ورزش در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- برگزاری اردوهای بلند مدت و کوتاه مدت در داخل کشور و به ویژه در استان های مستعد در رشته های مدال آور.

۳- ایجاد و اجرایی ساختن نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون های مدال آور و شانس مدال بر

اساس شاخص های نوین از جمله کسب مدال المپیکی

- تدوین و طراحی شاخص های ارزیابی بر اساس استاندارد های مناسب با قابلیت اجرایی در در رشته های مدال آور و شانس مدال کشور؛

- طراحی منشور بر اساس اساسنامه و ارزش ها به صورت دستورالعمل های اخلاقی دقیق همراه با جزئیات مربوط به تشویق و تنبیه در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- به کارگیری مشاوران حقوقی و قانونی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- نظارت دولت همراه با عدم دخالت آن در برگزاری مسابقات و انتخابات مدیریتی در رشته های مدال آور و شانس مدال در تمام سطوح؛

- تدوین آیین نامه نظارت بر عملکرد مربیان تیم ملی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- تدوین آیین نامه نظارت و ارزیابی بر عملکرد فدراسیون های ورزشی مدال آور و شانس مدال بر اساس شاخص های کمی؛

- ایجاد نظام ارزیابی عملکرد برای کمیته های ورزشی در استان ها.

۴- افزایش تعاملات بین المللی در حوزه منابع انسانی بر اساس علوم نوین ورزشی

- حضور مدرسان و محققان برجسته و علمی دنیا در همایش ها و کنفرانس های علمی در رشته های شانس مدال و مدال آور در کشور؛

- اعزام مربیان و متخصصان تحصیل کرده به دوره های آموزشی خارج کشور برای گذراندن دوره های آموزشی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- حضور مربیان خارجی صاحب نام و صاحب سبک در کادر فنی تیم های ملی کشور به منظور ایجاد یادگیری بین المللی همراه با آموزش مربیان داخلی توسط آنان در رشته های مدال آور و شانس مدال.

۵- توسعه سیستم الکترونیکی و ارتباطی در سازمان های ورزشی و فدراسیون های مدال آور و

شانس مدال در سطوح پایه

- راه اندازی سیستم ارتباطی با سازمان های ورزشی و نهادهای علمی کشور؛
- ایجاد وب سایت حرفه‌ای و بانک اطلاعاتی به روز در فدراسیون های ورزشی مدال آور و شانس مدال؛

- استفاده از تکنولوژی فناوری اطلاعات در رشته های مدال آور و شانس مدال.
- بهره‌گیری از توان نژادی و تنوع جغرافیایی برای توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس

مدال در سطوح پایه

- تدوین طرح آمایش بر اساس استعدادهای ورزشی رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- حضور چهره‌های علمی ورزشی و پیشکسوت ورزشی از نقاط مختلف کشور بر اساس رویکرد بومی محور در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه؛
- برگزاری مسابقات در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در استان های مستعد.

۷- برقراری ارتباطات مؤثر ملی و مشارکت در مجامع بین‌المللی ورزشی

- افزایش ارتباط مؤثر و مداوم فدراسیون های مدال آور و شانس مدال با فدراسیون های بین‌المللی و کمیته بین‌المللی المپیک؛
- افزایش فعالیت های کمیته و دیپارتمان بخش بین‌الملل فدراسیون های مدال آور و شانس مدال
- تلاش برای حفظ و همچنین افزایش کرسی های بین‌المللی در ورزش؛
- برگزاری اردو های مشترک با تیم های خارجی در رشته های مدال آور و شانس مدال.

۸- افزایش مشارکت فعال منابع انسانی درگیر در ورزش با ایجاد حس هویت ملی

- ایجاد طراحی مناسب برای افزایش توجه خانواده‌ها به در رشته های مدال آور و شانس مدال و جلب حامیان مالی بر اساس حس وطن دوستی و احساس مسئولیت؛
- توسعه مشارکت ورزش همگانی در رشته های مدال آور و شانس مدال در سطح کشور برای عمومی ساختن این رشته ها؛
- ارائه مشوق‌ها و پاداش‌های قابل توجه به مشارکت کنندگان در مسائل فرهنگی و اجتماعی رشته های مدال آور؛
- تبلیغات رسانه‌ای و به ویژه تلویزیونی در ارتباط با مزیت‌های اجتماعی و فرهنگی ورزش به ویژه رشته های مدال آور.

۹- ارتقای نظام ورزشی وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم و فناوری کشور

- برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری ویژه بانوان به ویژه معلمان تربیت‌بدنی مدارس؛
- تدوین طرح مناسب برای انتخاب تیم ملی دانش‌آموزی؛
- برگزاری بهتر مسابقات دانشجویی در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛
- تعامل وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک با وزارت آموزش و پرورش برای شکل‌گیری بهتر لیگ‌های دانش‌آموزی در رشته‌های مدال آور و شانس مدال دانش‌آموزی در سطوح مختلف؛
- برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری برای معلمان تربیت‌بدنی در مدارس در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛
- تعامل وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک با وزارت علوم برای شکل‌گیری بهتر لیگ‌های دانشجویی در رشته‌های مدال آور و شانس مدال در سطوح مختلف؛
- تدوین طرح مناسب برای تشویق تیم‌های مدرسه قهرمان در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛
- برگزاری مسابقات بانوان در تمام سطوح همراه با تعامل سازنده با آموزش و پرورش در رشته‌های تکواندو و تیراندازی.

رئوس برنامه‌های عملیاتی استراتژی ST

- ۱- ایجاد نظام ورزش حرفه‌ای و قهرمانی با استفاده از نفوذ سیاسی
 - تدوین طرح جامع برای ایجاد ارتباط بین نهادها و سازمان‌های ورزشی با نهاد‌های سیاسی برای احقاق حقوق رشته‌های مدال آور.
 - برگزاری جلسات منظم با ارگان‌های سیاسی کشور؛
 - ارائه گزارش‌ها و درخواست‌های فدراسیون رشته‌های مدال آور و شانس مدال به مجلس برای دستیابی به حقوق واقعی رشته‌های مدال آور و شانس مدال در کشور؛
 - به‌کارگیری وکلای و حقوقدانان برجسته برای دستیابی به حقوق مادی و معنوی توسط رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛
 - راه‌اندازی و ارتقای کمی و کیفی لیگ‌های حرفه‌ای با حمایت دولت در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛
 - برگزاری مسابقات لیگ بانوان در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛

- تسهیل در ساختار قانونی و مجوز های فعالیت باشگاه های حرفه ای در رشته های مدال آور و شانس مدال.

۲- توسعه کمی و کیفی منابع انسانی درگیر در ورزش برای توسعه ورزش پایه در رشته های مدال آور و شانس مدال

- برگزاری همایش ها و کنفرانس های علمی تربیتی برای مدیران سطوح مختلف رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- استخدام نیروهای متخصص مورد نیاز در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- توسعه آموزش ها و برنامه های رسانه ای به منظور یادگیری های بنیادین در منابع انسانی درگیر در رشته های مدال آور؛

- توسعه مربیان مدارس ورزش بانوان در رشته های تکواندو و تیراندازی؛

- توسعه مربیان مدارس ورزش پسران در رشته های رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- به کارگیری نیروهای ماهر و مسلط به زبان خارجه در فدراسیون های مدال آور و شانس مدال؛

- تشکیل شوراهای و کمیته های تخصصی متشکل از اعضای هیئت علمی تربیت بدنی.

۳- به کارگیری روش های علمی در توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در سازمان های ورزشی کشور

- ایجاد اماکن ورزشی با استانداردهای نوین جهانی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- تجهیز اماکن ورزشی با تجهیزات تخصصی ورزشی علمی و نوین در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- تدوین و طراحی فیلم ها و کتاب های آموزشی اثرگذار بر رشد رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- تشکیل و ارتقا جایگاه کمیته های علمی و فنی در فدراسیون های رشته های مدال آور و شانس مدال.

۴- توسعه ساختار های خصوصی ورزش با رویکرد بومی و اقتصاد داخلی

- تدوین طرحی جامع برای خصوصی سازی باشگاه های ورزشی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- تعامل سازنده وزارت ورزش با نهادهای اثرگذار بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی در رشته های مدال آور تلاش برای رفع موانع درآمدزایی باشگاه های ورزشی در رشته های مدال آور و شانس مدال در کشور از جمله حق پخش و کپی رایت؛
- حمایت از بخش های خصوصی داوطلب و ارائه تسهیلات به آنان از طرف دولت و وزارت ورزش؛
- واگذاری اماکن ورزشی به باشگاه های مشارکت کننده در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- تدوین طرح بازاریابی ورزشی بر اساس رویکرد اقتصاد بومی و مقاومتی.

۵- توسعه ارتباطات و یادگیری بین المللی

- برگزاری رقابت های ورزشی با کشورهای صاحب نام در سطح دنیا در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- شرکت در مسابقات برون مرزی معتبر در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- توسعه تورسیم ورزشی و برگزاری رویداد های مشترک با کشور های دیگر در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- برگزاری اردوهای بلند مدت و کوتاه مدت در خارج از کشور در رشته های مدال آور و شانس مدال.

رئوس برنامه های عملیاتی استراتژی WO

- ۱- تسریع در امر خصوصی سازی به منظور محدود کردن وابستگی ورزش به منابع دولتی
 - ارائه طرح نوین تجاری سازی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - جهت دهی منابع دولتی در رشته های مدال آور و شانس مدال و کاهش تدریجی وابستگی به آن؛
 - ایجاد کمیته بازاریابی و توجه به بخش های خصوصی در فدراسیون های رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - طراحی مدل انجام تعهدات سالانه در ازای حمایت های مالی دولتی و غیر دولتی در فدراسیون های ورزشی رشته های مدال آور و شانس مدال؛
 - تخصیص منابع مالی و مادی اولیه به گروه های متقاضی بخش خصوصی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛

- ایجاد یک طرح اطمینان بخش برای حفظ و توسعه سرمایه بخش‌های خصوصی در رشته‌های
مدال آور و شانس مدال؛

- توسعه مدارس خصوصی ورزش بانوان در رشته‌های تکواندو و تیراندازی؛

- ارائه مشوق‌های دولتی به شرکت‌کنندگان در توسعه زیرساخت‌های رشته‌های مدال آور و
شانس مدال.

۲- بهره‌گیری از توجه جهانی به ورزش به منظور ایجاد امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری در رشته

های ورزشی مدال آور توسط دولت

- ایجاد نگرش بنیادین توجه به ورزش در دولت و مجلس با بیان اثرات اقتصادی و سیاسی ورزش
در جهان؛

- ایجاد نگرش حمایتی از رشته‌های مدال آور و شانس مدال در دولت و مجلس با بیان اثرات غرور
و نشان ملی از کسب مدال در میادین بین‌المللی ورزشی جهان؛

- تعامل سازنده با ارگان‌هایی چون شهرداری‌ها، استانداری‌ها و دیگر نهادهای دولتی برای استفاده از
تسهیلات از جمله وام‌های کم بهره یا بدون بهره یا زمین‌های رایگان برای توسعه رشته‌های مدال
آور و شانس مدال؛

- ایجاد امکانات و افزایش اردوهای تیم‌های ملی در رشته‌های مدال آور و شانس مدال در تمامی
رده‌های سنی توسط حمایت‌های دولت.

۳- افزایش منابع مالی و مادی در رشته‌های ورزشی مدال آور و شانس مدال

- اعزام نیروها به دوره‌های آموزش خارج از کشور؛

- اختصاص پاداش تعیین شده بر اساس شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد به منظور تشویق
ورزشکاران در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛

- جذب کلیه منابع مالی تخصیصی رشته‌های مدال آور و شانس مدال توسط فدراسیون‌ها و وزارت
ورزش و جوانان؛

- اختصاص منابع مالی مناسب برای تیم‌های ملی در رشته‌های مدال آور و شانس مدال؛

- تامین منبع مالی قهرمانان مدال آور در المپیک در حوزه‌های مختلف تامین اجتماعی.

۴- افزایش سرمایه گذاری در مناطق جغرافیایی و اقلیمی خاص با رویکرد به کارگیری منابع

انسانی بومی

- سازماندهی لیگ ها بر اساس رویکرد اقلیمی از طریق ایجاد بخش های وظیفه ای تخصصی برای تصدی امور اجرایی لیگ ها در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- توسعه متوازن لیگ های برتر، ۱، ۲ و استانی در رشته های مدال آور و شانس مدال بر اساس منابع انسانی بومی؛
- ایجاد حس مسئولیت اجتماعی در حامیان مالی جهت جذب منابع استانی و بومی به منظور رشد ورزش و ایجاد اشتغال ملزم ساختن صنایع در حمایت از ورزش کارگری و همگانی در رشته های مدال آور و شانس؛
- ارائه طرح های ورزشی زود بازده با رویکرد درآمدزایی در رشته های مدال آور و شانس مدال؛
- معرفی شرکت های حامی ورزش در استان ها به منظور ایجاد حس حمایت متقابل در مردم استان در راستای مصرف کالاهای شرکت های حامی ورزش.

رئوس برنامه های عملیاتی استراتژی WT

۱- جهت دهی به حضور افراد سیاسی در ورزش به منظور ایجاد رویکرد مناسب رسانه ای در

توسعه رشته های ورزشی مدال آور

- تدوین طرحی برای استفاده مثبت از حضور افراد سیاسی در فوتبال؛
- کسب موافقت همراه با امضای تفاهم نامه با افراد سیاسی پر نفوذ به منظور استفاده از خدمات دولتی برای ارتقای فوتبال؛
- به کارگیری توان افراد سیاسی برای حذف اثرات نامناسب بعضی از رسانه های حاشیه ای در فوتبال.

۲- حفظ وضعیت موجود در رقابت های بین المللی با نگاه به برنامه های توسعه ای رقیبان

- مطالعه برنامه های استراتژیک فوتبال رقیبان برای تدوین برنامه فوتبال کشور؛
- شناسایی نقاط قوت در بخش های مختلف فوتبال رقبا برای استفاده از آن در نظام مند ساختن و جهت دهی برنامه های فوتبال کشور؛
- ایجاد حس رقابت و تلاش و کوشش برای کاهش فاصله با رقیبان.

۳- توسعه برنامه های اجرایی اقتصاد مقاومتی در ورزش با توجه به رشته های کارآمد و جهت

دهی منابع

- پخش تلویزیونی مسابقات پایه در رشته های مدال آور در سطح استان و کشور با استفاده از شبکه های استانی؛
- تدوین و طراحی برنامه های مبتنی بر اقتصاد بومی بر اساس الزامات اسناد بالادستی ملی و بین المللی در سطوح پایه؛
- الزام مدیران به اجرای برنامه های مبتنی بر اقتصاد مقاومتی - بومی بر اساس الزامات اسناد بالادستی ملی و بین المللی؛
- تدوین برنامه های اجرایی تبلیغ کالاهای بومی از طریق ورزش و جذب منابع مالی از شرکت های داخلی؛
- الزام استانداران توسط دولت بر ضرورت توجه بیشتر به ورزش جوانان.

منابع

- احسانی، محمد. (۱۳۸۷). "تدوین نظام جامع ورزش حرفه ای کشور". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- استیسی، رالف. (۱۳۸۴). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول. مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی. چاپ ری
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). "بررسی موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال در ایران". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۳). "بررسی و مقایسه لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران با ژاپن". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- امیری، مجتبی. (۱۳۸۴). "جامع نگری و تفکر استراتژیک حلقه مفقود شده در توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور". اولین کنگره ملی و بین المللی مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- چراغی، محمدعلی. (۱۳۸۳). "طراحی الگوی مناسب برنامه ریزی استراتژیک در اداره کل پست استان مرکزی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک.
- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). "مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- سند تفصیلی نظام جامعه توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۳). چکیده سازمان تربیت بدنی. تهران: انتشارات سیب سبز
- طیبی، جمال الدین و ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک. چاپ دوم، تهران: انتشارات ترمه
- گودرزی، محمود. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۱۴.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی. تهران: انتشارات ترمه

- نادری نسب، مهدی. (۱۳۸۹). "برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران". رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

- **Empirical verification of a framework.** (2014). Journal of sport Management. vole. 8.
- Jan, D. Galloway. (1990). "**Strategic Management in public research organizations**". The International Journal of public sector management. volume 3, Number 1
- John, Coates. (2006). **Strategic plan for the participation of the 2008.** Australian Olympic team may.
- Lowy, Frank. (2004). **FFA National football development plan, Making Australia a World leader in the world game.**
- Nell, carter. (2006). **The football Manager, A History.** First Published By Rutledge
- **New Zealand Archery Federation strategic plan.** (2013 – 2017).
- Nyon. (2005). **Vision Europe, the direction and development of European football over the next decade.**
- **Rugby football strategic plan.** (2016).
- **Russian Olympic Strategic Plan.** (2012 – 2020).
- Seatter, Graham. (2015). **New Zealand Olympic Strategic Plan.** Olympic and vision
- Steven, H. Appelbaum. (1991). **The Strategic Management Model: A Prescription for the CEO.** Concordia university, Montreal, Canada, International Journal of public sector management, volume 4, Number 1]
- Strategic Management, PEST Analysis. (2016).
- Wang, P., Hong, Y. (2014). **China Olympic Strategic Plan.** Visio china

Designing the IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee Strategic Plan for the 2020 Olympic

Mahdi Naderi Nasab

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Received:15 Jan. 2017

Accepted:25 May 2017

The study is to design the IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee. In this article, Vision, Goals, key areas of performance, strengths and weaknesses, threats and opportunities and strategic position in the IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee and athletics medal at the 2020 Olympics will be expressed using the mean, standard deviation and Friedman test at $p \leq 0.05$. In this research, Russian sport strategic plan, China and New Zealand sport strategic plans were analyzed to compare to IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee plan. The data collected from document and 174 samples. Matrix external factors of IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee showed that total scores of matrix are 1.39. Which indicate that the IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee have no good position in opportunities and the control of threats. Matrix internal factors of IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee showed that total scores of matrix are 2.32. Which indicate that the IRAN Youth and Sports Ministry and National Olympic Committee have no good position to use strengths and the eliminate of weaknesses. Also The results of internal and external matrix indicate the Youth and Sports Ministry and the National Olympic Committee strategic position is WT. In other words, we can say weaknesses dominate strengths and Ministry of Sports and Youth and the National Olympic Committee are unable to use opportunities and eliminate threats. The result suggests defensive strategy for the Ministry of Youth and Sports and the National Olympic Committee to prevent the abnormal position. Strategies in this research were designed for Iran Olympic team to achieve 10th rank in the 2020 Olympic.

Key words: Strategic Planning, SWOT, National Olympic Committee, Youth and Sports Ministry