

## طراحی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

رضا شربت زاده<sup>۱</sup>  
مهدی نادری نسب<sup>۲</sup>  
ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۳</sup>

 10.22034/SSYS.2022.776

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۰۲

این پژوهش با هدف طراحی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی کشور برای کسب رتبه هشتم در مسابقات المپیک ۲۰۲۴ انجام شد. در این پژوهش چشم انداز، حوزه های کلیدی عملکرد، اهداف، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها و موقعیت راهبردی و راهبرد های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک ۲۰۲۴ مشخص گردید. به علاوه، ضمن مطالعه اسناد و مدارک و برنامه های بالادستی کشور، از برنامه های راهبردی ورزشی کشورهای روسیه، انگلیس، امریکا، نیوزلند و چین در طراحی برنامه جامع و تدوین راهبرد های ورزش قهرمانی ایران استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را ۱۷۴ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، متخصصان مدیریت ورزشی، مربیان تیم های ملی، مسئولان فدراسیون های مدال آور و شانس مدال تشکیل می دادند که نمونه گیری به صورت تمام شمار انجام گردید. برای جمع آوری اطلاعات، از فرم های نظر سنجی، پرسشنامه (پس از تعیین اعتبار و پایایی) و جلسات بحث گروهی استفاده شد. 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 ۹ قوت، ۱۶ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۰ تهدید برخوردار می باشند. ماتریس عوامل درونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک نشان

۱- دانشجوی دکتری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲- استادیار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Mahdi\_naderinasab@yahoo.com

۳- دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

داد که مجموع نمرات ماتریس  $1/723$  - نشان دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها - است. همچنین ماتریس عوامل بیرونی نشان داد که مجموع نمرات ماتریس بیرونی  $1/467$  - نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های محیطی ورزش قهرمانی کشور- می‌باشد. تحلیل ماتریس داخلی و خارجی حکایت‌گر آن است که موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی WT - نشان دهنده چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدها - است و اجرای راهبرد تدافعی را برای رسیدن به هدف می‌طلبد. البته راهبرد‌های برخاسته از فرصت، رشته‌های ورزشی جدید در المپیک ۲۰۲۴ و تلاش به تغییر موقعیت راهبردی از WT به ST، امکان دستیابی ایران به جایگاه هشتم در المپیک ۲۰۲۴ را تسهیل خواهد نمود.

**واژگان کلیدی:** برنامه راهبردی، ورزش قهرمانی، المپیک، وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و ایران.

## مقدمه

از ویژگی های عصر حاضر، سرعت تغییرات در محیط سازمانی و برون سازمانی است تا حدی که دهه قبل را دهه انتقال اطلاعات و دهه حاضر را دهه انفجار اطلاعات نامیده اند. این سرعت بالا در تغییرات محیطی، سازمان ها را ملزم می سازد تا پلی از زمان حال به آینده بسازند و با پیش بینی این تغییرات، سازمان را برای مواجهه با آن ها و اتخاذ تصمیمات درست و کارا آماده سازند. به نظر می رسد برنامه ریزی راهبردی راه حل مناسبی برای این امر باشد (فولادوند و شاه طالبی، ۲۰۱۵).

سازمان های امروزی بیشتر از گذشته، با فشارهای محیطی درگیر هستند. به منظور برداشتن گامی فراتر از رقبا باید به دنبال بهترین راهکار بود (ایورسن و کاسکلی، ۲۰۱۵).

امروزه مدیران سازمان ها از موفقیت ها و شکست ها به سرعت مطلع می شوند و مسیر موفقیت صنایع توسعه یافته به دقت بررسی می کنند تا آنان نیز با بهره گیری از آن ها به رشد و ترقی دست یابند (شو سیانگ و جاتی پی و آنا، ۲۰۱۵).

برنامه ریزی در سیر تکاملی خود دستخوش تحولات بسیاری قرار گرفت که طی سه دوره گذار از دوره محصول گرایی در قرن نوزدهم به دوره بازاریابی و نهایتاً دوره فرا صنعتی، قابل تفکیک است (افندی و کاسمانتینی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). این گذار باعث شد برنامه ریزی، روش ها و انواع آن متناسب با نیاز هر دوره متحول شود (نظری، ۱۳۹۴).

مدیریت راهبردی یک سازمان از چرخ های تشکیل شده است که برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی عملیاتی، بودجه ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد، اجزای اصلی آن هستند (سودیارتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). برنامه راهبردی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی هر سازمان طراحی می شود (شعبانی و همکاران، ۱۳۹۴). در هزاره سوم، سازمان های ورزشی مانند بیشتر سازمان ها و نهادهای دیگر حوزه ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده اند، چرا که تفکر راهبردی در جست و جوی چرخه های زاینده و پاینده برای سازمان است (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود آن سازمان نمی داند به کجا می خواهد برود و اگر هدف مشخص شود ولی برنامه ریزی نشود آن سازمان نمی داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین، هر سازمانی که به دنبال موفقیت است باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند، براساس برنامه تعیین شده به سمت اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (رشیدلمیر، ۱۳۹۲).

بررسی عملکرد برخی کمیته های ملی المپیک در سرتاسر جهان حاکی از این است که کمیته هایی که برای انجام ماموریت و دست یابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی استفاده کردند، توانستند در فعالیت های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت های چشمگیری دست یابند، به عنوان نمونه کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه اول

1. Fooladvand, Yarmohammadian, & Shahtalebi
2. Iverson and Cuskelly
3. Shu – Hsiang, Jatipi and Ana
4. Effendi and kusmuntini
5. Sudaryanto

در المپیک ۲۰۰۸ پکن و سوم لندن و سوم ریوی برزیل دست یافت و کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (نادری نسب، ۱۳۹۸). نادری نسب در سال ۱۳۹۱ در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور»، به بررسی نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدات پیش روی ورزش فوتبال در ایران پرداخته است و موقعیت راهبردی را WT احتمال موفقیت تیم های باشگاهی در لیگ قهرمانان آسیا و شاخص های فوتبال حرفه ای در کشور را نامناسب بیان کرده است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰).

ورزش به عنوان یک مفهوم عمده و اساسی با ابعاد مهم جهانی مطرح است. شاید دلیل این موضوع جذابیت های ورزش باشد که آن را به موضوع مورد توجه عده بی شماری در سراسر دنیا تبدیل کرده است (حسینی، ۱۳۹۴). امروزه در مجامع ورزش به عنوان عاملی ارزنده برای معرفی ملت ها به شمار می رود و موفقیت در رقابت های جهانی و المپیک یک امتیاز مهم برای هر کشور محسوب می گردد. در واقع، 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 همراه با توسعه 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 متدولوژی های علمی، برنامه جامع وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را برای المپیک ۲۰۲۴ طراحی خواهیم نمود. از این رو، پژوهش حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه های علمی به طراحی و تدوین برنامه جامع وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران در حوزه ورزش قهرمانی برای کسب جایگاه هشتم جهان در المپیک ۲۰۲۴ بپردازد.

بسیاری از سازمان های ورزشی در سطح جهان نیز به تدوین بیانیه چشم انداز خود مبادرت نموده اند. به عنوان مثال در ۱۱ می ۲۰۱۰ دولت استرالیا این گونه اعلام کرد: ورزش استرالیا، مسیری برای موفقیت است و این آغازی بود برای افزایش سرمایه گذاری دولت در فدراسیون های ملی. کمیته ملی المپیک استرالیا عنوان کرد که مهم است که ورزشکاران، طبیعت خاص بازی های المپیک را درک کنند و به خوبی برای رقابت در مسابقات المپیک آماده شوند. در پایان کمیته ملی المپیک استرالیا فرصت هایی را ایجاد خواهد کرد تا ورزشکاران در بازی های المپیک لندن عملکرد عالی داشته باشند. مهم تر اینکه کمیته المپیک استرالیا، فدراسیون های ملی را تشویق خواهد کرد تا ورزشکاران آن مجموعه را در مورد مسائل و الزامات ضد دوپینگ آگاه ساخته و آن الزامات را بپذیرند (همتی عقیف، ۱۳۹۷). در این چارچوب، عدالت، استقلال و برنامه هایی برای ورزشکاران انتخاب نشده، وجود داشت و اعتقاد راسخ این کمیته است که بهترین ورزشکاران باید عادلانه انتخاب شوند و همچنین کمیته المپیک استرالیا تشخیص داده است که مربیان، تکنیک های آموزشی، پزشکان، متخصصان و مدیریت شخصی نقش کلیدی در موفقیت ورزشکاران در مسابقات المپیک بازی می کنند. در استرالیا به طور بحث انگیزی بیش از هر جای دیگر، موفقیت در ورزش مترادف است با حس افتخار ملی. این موفقیت ها نماینده مهم ترین ویژگی ها از قبیل شهامت و حس بازی جوانمردانه هستند. تمرکز همه استرالیایی ها هر ۴ سال یکبار بر عملکرد ورزش قهرمانی در بالاترین سطح یعنی المپیک می باشد (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۸).

کمیته ملی المپیک قطر نیز در راستای تدوین برنامه راهبردی با اعلام رسالت، چشم انداز و اهداف کلان خود سعی دارد به توسعه و ترویج المپیزم، صلح و ارزش های اخلاقی از طریق ورزش، پیروی از اهداف و برنامه های کمیته بین المللی المپیک، توسعه ورزش همگانی و ورزش قهرمانی بپردازد (نادری نسب، ۱۳۹۰). کمیته ملی المپیک عراق با وجود مشکلات زیاد دست به تدوین برنامه راهبردی خود با اولویت های راهبردی: ۱- ارتقای جایگاه ورزش عراق در مجامع بین المللی؛ ۲- تدوین برنامه های بلند مدت برای توسعه رشته های ورزشی؛ ۳- یافتن حامیان مالی مورد نیاز به منظور تسریع در اجرای برنامه ها (نادری نسب، ۱۳۸۹).

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<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). چشم انداز برنامه جامع فوتبال ایرلند عبارت است از فوتبال برای آینده جامعه. در این چشم انداز از نیاز آینده جامعه برای تأمین نیازهای اساسی خود توسط فوتبال در حیطه های سلامتی، نشاط، شادابی، مسائل اجتماعی و فرهنگی یاد شده است و از فوتبال به عنوان حامی جامعه ایرلند یاد شده است (امپریکال، ۲۰۱۴).

تعیین حوزه های کلیدی عملکرد از موضوعاتی است که به تسهیل فرایند تدوین برنامه راهبردی و در نهایت دستیابی به اهداف و اولویت های یک سازمان کمک می نماید (نل سارتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). به همین منظور بسیاری از سازمان های ورزشی به تعیین اهداف و حوزه های کلیدی عملکرد خود مبادرت می نمایند. به عنوان نمونه حوزه های کلیدی عملکرد در برنامه جدید توسعه فوتبال استرالیا عبارت اند از: تمرکز بر برنامه قبلی و ارتقای مسابقات، حفظ روند توسعه آموزش مربیان و داوران، حضور در رقابت های مالی لیگ های جهانی و حضور بازیکنان مستعد در لیگ های برتر جهان از جمله لالیگا و لیگ برتر انگلیس (گلوی دی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در برنامه جامع فوتبال نیوزلند نیز اهدافی چون کسب جایگاه معتبر در جام جهانی و حضور در المپیک ۲۰۲۴ توسط تیم ملی امید این کشور مطرح گردیده است که سرچشمه این برنامه ها مربوط به رهبری و مدیریت، درآمد منظم مالی و برنامه جامع در ۱۰ سال گذشته می باشد. (برنامه راهبردی ورزش نیوزلند، ۲۰۱۲ - ۲۰۲۴). حوزه های کلیدی عملکرد در برنامه جامع فوتبال کشور چین عبارت اند از: باشگاه ها، فوتبال پایه، مدارس فوتبال، بانوان، آموزش مربیان، داوران، پزشکی ورزشی، بازاریابی و رسانه (وانگ پی هونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در برنامه توسعه فوتبال در انگلیس حوزه های کلیدی عملکرد عبارت اند از: امکانات و زیرساخت ها، آموزش، توسعه فوتبال در زمین های کوچک، ایجاد باشگاه ها، حوزه سلامت و تندرستی ورزشکاران، بخش داوطلبانه، بخش مربوط به معلولان، بخش فرهنگی - اجتماعی فوتبال، بخش افزایش مشارکت فعال ورزشی (استوان اچ، اپلبوم<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱). کمیته ملی المپیک زیمبابوه نیز با تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی به تدوین برنامه راهبردی خود اقدام کرده است. این برنامه با مشارکت ذینفعان برای دوره ۲۰۰۸-۲۰۰۲ طراحی گردیده است که در چشم انداز خود بر بهبود کیفیت شرکت در بازی های بین المللی تأکید کرده است (نادری نسب، ۱۳۹۰).

1. Empirical
2. Nell carter
3. Jan D. Galloway
4. Wang P, Hong
5. Steven H. Appelbaum

دیوید<sup>۱</sup> (۱۳۸۵) معتقد است که در تدوین راهبرد باید مأموریت سازمان، عواملی تهدید کننده سازمان 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 راهبردهای گوناگون شناسایی و انتخاب شوند. براساس این روش، یک راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل، راهبردها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های راهبردی از بین آنها انتخاب شود (طیبی، ۱۳۸۴). به طور کلی، بسیاری از سازمان‌های ورزشی و از جمله کمیته المپیک استرالیا و فدراسیون‌های فوتبال کشورهای مختلف به تدوین راهبردهای خود مبادرت نموده‌اند و کمیته ملی المپیک استرالیا از رابطه خود با کمیته ملی بریتانیا و کمیته سازماندهی لندن ۲۰۱۲ برای بازی‌های المپیک نهایت استفاده را کرد تا برای دست‌یابی به موفقیت در بازی‌های المپیک لندن از مکان‌های تمرینی و آموزشی مناسب در بریتانیا استفاده نماید. از مهم‌ترین طرح‌های اجرایی کمیته ملی المپیک استرالیا، طرح‌های ایجاد انگیزه‌های تجاری، طرح کسب مدال طلا، نقره و برنز بود که به تیم‌های اجرایی متخصص سپرده شد. و همچنین نیوزلند برای دوره ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۴ با استفاده از نظرات گروه مدیریت و تدوین برنامه راهبردی نیوزلند، هشت راهبرد کلیدی را به کار خواهد گرفت تا مطمئن شود که به مأموریت عملکرد عالی نائل خواهد شد (برنامه راهبردی نیوزلند<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴-۲۰۱۲).

راهبرد ۱ (رهبری): گروه مدیریت برنامه، سرمایه‌هایش را برای عملکرد برتر ورزشکاران و مربیان هدایت خواهد کرد.

راهبرد ۲ (هدف‌های سرمایه‌گذاری): بیش از ۷۰٪ سرمایه‌های برنامه جامع صرف حمایت از رقابت‌های ورزشی هدفمند (مدال‌آور) یا شانس مدال خواهد شد.

راهبرد ۳ (پیشرفت ورزشکار): برنامه راهبردی، ۵ مرحله را برای راهبرد فوق پیشنهاد کرده است که از دوران کودکی تا عملکرد عالی طی خواهد شد: ۱- کشف استعدادها؛ ۲- آموزش مهارت‌ها و توسعه مهارت‌های حرکتی پایه؛ ۳- شرکت در بازی‌ها و توسعه توانایی‌های ویژه و تخصصی؛ ۴- عملکرد: شناسایی استعدادها و منحصر بفرود توسط محققان در مسابقات تا این ورزشکاران تا سطح جهانی ارتقا یابند ۵- شایسته: ورزشکاران در مسابقات جهانی برنده خواهند شد.

راهبرد ۴ (توسعه مربیگری): این راهبرد شامل برنامه‌های پیشرفته مربیگری می‌شود. راهبرد ۵ (بهبود توانمندی‌ها): توانمندی مدیران اجرایی، مربیان، کارکنان و مدیران ستادی ارتقا یابد. راهبرد ۶ (انتقال دانش): توجه به دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی برای جذب دانش مورد توجه قرار خواهد گرفت.

راهبرد ۷ (طراحی اجرای سیستم خدمت‌رسانی): در این راهبرد به طراحی سیستمی پرداخته شده تا با بررسی زندگی ورزشکاران و مربیان و زمان‌های تمرین، مراقبت‌های لازم از جمله پزشکی، تغذیه، بدنسازی را به آنها ارائه دهند.

راهبرد ۸ (ارائه تسهیلات با کلاس جهانی): سعی خواهد شد تا با ارائه برنامه‌های تمرینی، ویژگی‌های مربیان، امکانات و تسهیلات ورزشی و تسهیلات ملی تا سطح بالای جهانی توسعه یابد (برنامه راهبردی نیوزلند ۲۰۲۴-۲۰۱۲).

برنامه راهبردی المپیک چین نیز با نگاه جامع با عنوان رویای چین برای دوره ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ طراحی شده بود که شامل موارد زیر است: ۱- ارتباط تاریخی کشور چین با المپیک؛ ۲- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های جامعه ورزشی چین و تغییرات جدید در آن‌ها؛ ۳- راهبردهای چین در ارتباط با توسعه و شرکت در المپیک؛ ۴- اهداف و آمادگی بازی المپیک ۲۰۰۸ و ۵- پیشرفت ورزش چین بعد از المپیک تا ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۲، که با دستیابی به اهداف تعیین شده در المپیک‌های مشخص شده، نشان از موفقیت این کشور را داشت.

این برنامه که شامل دو سند: ۱- راهبرد برای بردن مدال المپیک طی دوره ۲۰۱۲-۲۰۰۲ - برنامه راهبردی برای کسب قهرمانی المپیک ۲۰۰۸ بود براساس موارد ذیل انجام گرفت: حوزه‌های کلیدی مورد توجه در این برنامه عبارت بودند 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 راهبرد تدوین شده است:

(الف) رشته‌های ورزشی سنتی در المپیک: حفظ برتری در مسابقات؛

(ب) توانایی بالا در رشته‌های ورزشی: کسب مدال‌های بیشتر؛

(ج) رشته‌های ورزشی مستعد در المپیک: حرکت به سمت کسب مدال‌های بیشتر؛

(د) رشته‌های ورزشی المپیکی ضعیف: رسیدن به کیفیت و استاندارد مناسب

۲- 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 راهبردی را کسب کند.

۳- افزایش منابع مالی 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.

۴- 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 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

### اهداف برنامه ورزش چین

- 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.  
- بسته رسانه‌ای عملکرد نیوزلند در المپیک ۲۰۱۲ در ارزیابی برنامه‌های ورزش نیوزلند، قسمتی از تدوین شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های المپیکی این کشور است که توسط سینر و گراهام ادر ۲۰۱۵ ارائه شده است. این بسته رسانه‌ای برای آسان مهیا شدن اطلاعات، پیش‌زمینه‌ای قابل دسترس

برای روزنامه‌نگارها که بزرگ‌ترین رویدادهای ورزشی را در بازی‌های المپیک لندن-۲۰۱۲، پوشش می‌دهند، طراحی شده است. روزنامه‌نگارها با ارائه تصاویر و حقایق طرح و برنامه‌ای از سال ۲۰۰۶ با تدوین راهبرد و اهداف، برای بازی‌های لندن بیان می‌کنند. این راهبرد همه نیازهای ورزشکاران نیوزلندی را برای داشتن احساس آرامش بیشتر فراهم می‌کند تا فعالیت بهتری را در لندن بروز بدهند. این طرح با اجرای ۲۱ ورزشکار در سال ۲۰۱۱ به پایان رسیده بود و نکته این است که 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 غیره، 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 و مدیران ورزش این کشور به عملی شدن 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 مربیان از نکات اساسی بودند و نکته دیگر اینکه تعامل سازنده با دیگر ارگان‌های موجود در نیوزلند از عوامل مهم تأمین منابع برای رسیدن به موفقیت بود (سیتز و گراهام، ۲۰۱۵). 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 شرکت کننده در رقابت‌ها به مقام سوم در رشته‌های مورد نظر دست یافت که این رشته‌ها همان راهبرد مورد نظر همراه با سرمایه‌گذاری بود که شانس کسب مدال را داشتند و تمرکز بر کسب مدال در المپیک لندن نیز متصور خواهد بود و این برنامه ادامه پیدا خواهد 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٪ افزایش داشته است. حدود ۷۰ درصد از سرمایه عملکرد عالی به ۹ ورزش هدفمند و موفق در المپیک تحویل داده شد (سیتز و گراهام، ۲۰۱۵).

برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۴ 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 برخلاف وضعیت بحرانی اقتصاد روسیه و جهان، نباید مقوله ورزش تحت تاثیر قرار گیرد. (برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۴).

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 می‌کنند. تأسیس کمیته ای خاص برای سازماندهی تیم‌های ملی روسیه در مسابقات جهانی ۲۰۱۸ که در دولت روسیه به تصویب رسید. این کمیته وظایف مهم از جمله هماهنگی با دولت‌های ناحیه ای، خبرگزاری‌های داخلی و خارجی،



پوشش رسانه ای و همچنین تمام خواسته ها و نیاز های وزیر ورزش را در مسائل مختلف رفع خواهد کرد. (برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک، ۲۰۲۴).

روسیه اعلام 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 تا این مشارکت در سال ۲۰۱۵ به بیش از ۴۲ میلیون نفر برسانیم که شاید بتوان مشابه همسایگان اروپایی مشارکت ۷۰ درصدی را داشته باشیم. همچنین باشگاه های ورزشی باید به طور مطلوب در همه جای کشور در دسترس عموم باشند و 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 این کشور در این زمینه متوسط بود که باید پروژه بزرگ تری در این زمینه 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. (برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۴). کسب مقام های مناسب و همچنین میزبانی آبرومندانه در مسابقات دانشجویی ۲۰۱۳ شهر کازان با مشارکت ۱۱ هزار ورزشکار دانشجوی از سراسر دنیا و عملکرد مناسب در المپیک و پارالمپیک ۲۰۱۴، به روز رسانی و دسترسی به فناوری ورزشی نوین جهانی، توجه به رشته های خاص در کشور از جمله اسکیت نمایشی، پاتیناژ، هاکی روی یخ در بخش بانوان، افتتاح ۱۰ باشگاه ورزشی با ظرفیت ۸۰۰ دانش آموز ویژه مدارس در سال ۲۰۱۱، استخدام و به کارگیری ۳۱۰۰۰ متخصص و اجباری کردن تربیت بدنی (۳جلسه) در هفته در کلیه مدارس، برگزاری مسابقات ورزشی دانش آموزی سالیانه، توسعه مشارکت ورزش دانش آموزی (افزایش مشارکت ۳۵ درصدی در سال ۲۰۱۰ و ۳ درصدی در اکثر رشته ها)، 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 شامل آموزش پزشک و فیزیوتراپ، 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 و افزایش 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 از برنامه های عملیاتی مرتبط با برنامه راهبردی روسیه بود. (برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۴).

مطالب بیان شده نشان می دهد که برخی از کشورهای آسیایی و اکثر 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 برخلاف 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. (نادری نسب، ۱۳۸۹). 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 خردمندانه 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، اینکه وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بتواند بدرستی وضعیت موجود خود را شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص و با توجه به تغییرات قابل پیش بینی نحوه رسیدن به آن را معین نماید، چنین مزایایی باعث شده است که سازمان های ورزشی کشورهایی چون استرالیا، نیوزلند، ژاپن، چین، عربستان، عراق و ... نیز به تدوین برنامه جامع خود در سال های گذشته مبادرت ورزند (نادری نسب، ۱۳۸۹).

در همین رابطه، یوفا (UEFA) با تدوین برنامه راهبردی خود در دهه گذشته به توسعه فوتبال این قاره کمک شایانی نموده و اعلام کرده است که در اهدافی چون ارتقای دموکراسی در فوتبال، شفاف سازی فعالیت ها و همچنین افزایش قابلیت ها و ظرفیت های ورزش فوتبال در اعضاء این قاره، موفق بوده است و همچنین AFC 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). و همچنین فدراسیون فوتبال نیوزلند نیز براساس تحلیل SWOT برنامه جامع خود را برای سال های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ طراحی نموده است که با توجه به راهبردهای تدوین شده همخوانی اهداف و رسالت ها بسیار نزدیک بوده و توسعه رقابت ها که با مدیریت و مشاوره کنفدراسیون فوتبال این کشور صورت می گیرد، جهت دهنده اصلی به راهبرد فوتبال نیوزلند است (وانگ پی هونگ وای، ۲۰۱۴).

این موضوع در مورد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران نیز صدق می کند؛ به طوری که برخلاف تلاش های گسترده مسئولین و دست اندرکاران، مشابه سازمان تربیت بدنی در گذشته، فاقد برنامه اجرایی و واقع گرایانه برای انجام مسئولیت خود می باشد و به طور احتمال 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 و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران هنوز فاقد برنامه راهبردی برای انجام مسئولیت های خود برای کسب رتبه مناسب در رشته های مختلف در سطح جهان و به خصوص در المپیک ۲۰۲۴ می باشد. (نادری نسب، ۱۳۹۸). بدین منظور، این پژوهش سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی راهبردی 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 در حوزه ورزش قهرمانی در کمیته ملی المپیک ایران برای دست یابی به رتبه دهم در المپیک ۲۰۲۴ بپردازد و به سؤال های اساسی زیر پاسخ دهد: چشم انداز، اهداف بلند مدت، حوزه های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت ها، راهبرد ها، موقعیت راهبردی و اصول برنامه های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک در المپیک ۲۰۲۴ چیست؟

1. Nayon
2. Wang P, Hong Y

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد دارد با تدوین برنامه راهبردی از طریق روش های علمی به بهبود عملکرد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حیطه قهرمانی کمک نماید. علاوه بر این، بر حسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی - تحلیلی می باشد که به صورت مطالعه وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون هایی که شانس مدال را دارند یا مدال آورند، صورت گرفته است. این پژوهش با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب این سازمان ها در حیطه مطالعات راهبردی انجام شده و از روش های زیر برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است:

بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق فعالیت های گذشته و جاری مطالعه وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون هایی که شانس مدال دارند یا مدال آورند، مطالعه اسناد الزام آور ملی و بین المللی از جمله سند چشم انداز بیست ساله کشور، سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، سیاست های کلی برنامه پنجم، اساس نامه وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون هایی که شانس مدال دارند یا مدال آورند، برنامه سوم و چهارم توسعه، برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک، سند راهبردی سازمان اسبق تربیت بدنی و ابلاغیه های موجود، الزامات کمیته بین المللی المپیک (مقررات و قوانین، بخش نامه ها و ...)، بررسی مطالعات و برنامه های تدوین شده فدراسیون ها، کمیته های ملی المپیک و وزارت ورزش کشور های منتخب، نظر سنجی از مدیران فدراسیون های منتخب، کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش کشور، مربیان، ورزشکاران صاحب مدال در المپیک و نخبگان مدیریت ورزشی با استفاده از پرسشنامه ها و فرم های شناسایی و تعیین موضوعات مندرج در برنامه راهبردی.

جامعه آماری پژوهش 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 آن ها نظر سنجی به عمل آمد. نمونه آماری ما شامل ۱۷۴ نفر بودند که نمونه آماری به روش تمام شمار انتخاب شدند. براساس موضوعات راهبردی مورد نظر در برنامه در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از فرم های شناسایی SWOT با محتوای سؤال های 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 راهبردهای وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک، فرم های تعیین موقعیت راهبردی وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک که این فرم ها براساس الگوی تعیین موقعیت راهبردی وزارت ورزش، فدراسیون های منتخب و کمیته ملی المپیک (از لحاظ وضعیت درونی و وضعیت بیرونی) طراحی گردید که 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 ST, SO, WT, WO بود. در این فرم ها به منظور تعیین موقعیت راهبردی 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 راهبردی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی 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 راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ گردد. برای تدوین راهبرد 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، ضعف ها و تهدیدها) برای تعیین راهبردهای چهار گانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی و طوفان مغزی پرسش شوندگان استفاده شد. در بخش آماری 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 ورزش قهرمانی از آزمون رتبه ای «فریدمن» استفاده شد. برای سایر موارد مندرج در برنامه راهبردی، بر حسب موضوع از تحلیل های راهبردی به ویژه تحلیل SWOT بهره گرفته شد.

### یافته های پژوهش

در برنامه راهبردی تدوین شده برای وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در المپیک ۲۰۲۴، ابتدا نتایج دو دوره گذشته المپیک که خود یکی از شاخص های کلیدی مورد توجه در ارزیابی ها بوده است بیان می شود و سپس چشم انداز، اهداف بلند مدت، حوزه های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدید ها و فرصت ها، راهبردها، موقعیت راهبردی و اصول برنامه های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک ۲۰۲۴ مطرح می گردد.

۱- نتایج جمهوری اسلامی ایران در دو دوره المپیک ۲۰۱۲ و ۲۰۱۶  
نتایج حاکی از کسب رتبه ۱۷ و ۲۳ دو دوره المپیک ۲۰۱۲ و ۲۰۱۶ می باشد که در جدول های ۱ و ۲، آمده است:

جدول ۱. رده بندی کشورها در المپیک ۲۰۱۲ لندن

رتبه	کشور	طلا	نقره	برنز	مجموع
۱	آمریکا	۴۶	۲۹	۲۹	۱۰۴
۲	چین	۳۸	۲۷	۲۲	۸۷
۳	بریتانیا	۲۹	۱۷	۱۹	۶۵
۴	روسیه	۲۴	۲۵	۳۳	۸۲
۵	کره جنوبی	۱۳	۸	۷	۲۸
۶	آلمان	۱۱	۱۹	۱۴	۴۴
۷	فرانسه	۱۱	۱۱	۱۲	۳۴
۸	ایتالیا	۸	۹	۱۱	۲۸
۹	مجارستان	۸	۴	۵	۱۷
۱۰	استرالیا	۷	۱۶	۱۲	۳۵
۱۱	ژاپن	۷	۱۴	۱۷	۳۸
۱۲	قزاقستان	۷	۱	۵	۱۳

۲۰	۸	۶	۶	هلند	۱۳
۲۰	۹	۵	۶	اوکراین	۱۴
۱۴	۶	۳	۵	کوبا	۱۵
۱۳	۵	۳	۵	نیوزیلند	۱۶
۱۲	۳	۵	۴	ایران	۱۷

جدول ۲. رده بندی کشورها در المپیک ۲۰۱۶ برزیل

رتبه	کشور	طلا	نقره	برنز	مجموع
۱	آمریکا	۴۳	۳۷	۳۶	۱۱۶
۲	بریتانیا	۲۷	۲۲	۱۷	۶۶
۳	چین	۲۶	۱۸	۲۶	۷۰
۴	روسیه	۱۷	۱۷	۱۹	۵۳
۵	آلمان	۱۷	۱۰	۱۴	۴۱
۶	ژاپن	۱۲	۸	۲۱	۴۱
۷	فرانسه	۹	۱۷	۱۴	۴۰
۸	کره جنوبی	۹	۳	۹	۲۱
۹	استرالیا	۸	۱۱	۱۰	۲۹
۱۰	ایتالیا	۸	۱۱	۷	۲۶
۱۱	هلند	۸	۶	۴	۱۸
۱۲	مجارستان	۸	۳	۴	۱۵
۱۳	اسپانیا	۷	۳	۴	۱۴
۱۴	برزیل	۶	۶	۶	۱۸
۱۵	جامائیکا	۶	۳	۲	۱۱
۱۶	کنیا	۵	۶	۱	۱۲
۱۷	کرواسی	۵	۳	۲	۱۰
:	:	:	:	:	:
۲۳	ایران	۳	۱	۴	۸

۲ - بیانیه چشم انداز ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴: افزایش مشارکت جوانان در رشته های ورزشی با توجه به رشته های مدال آور و شانس مدال به منظور کسب رتبه شایسته (مقام هشتم المپیک) در مسابقات المپیک ۲۰۲۴.

۳ - بیانیه رسالت ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴: توسعه و ترویج رشته های ورزشی مدال آور و دارای شانس مدال با توجه به اهدافی چون هویت ملی، نشاط جامعه؛ حضوری افتخارآمیز در میادین بین المللی با به کارگیری ظرفیت های موجود و ظرفیت سازی در داخل کشور براساس قوانین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک.

۴ - حوزه های کلیدی عملکرد ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴: حرفه ای و قهرمانی، ورزش پایه و همگانی، مدیریت، بازاریابی ورزشی، ارتباطات ملی و بین المللی، تحقیق و توسعه.

۵ - اهداف بلند مدت ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴: 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 ۳، این اهداف را نشان می دهد.

جدول ۳. اهداف بلندمدت راهبردی وزارت ورزش و جوانان در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در المپیک ۲۰۲۴

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 مسئولیت های دقیق برای تمام واحدها و شایسته سالاری و ارتقا 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 براساس اهداف تربیت بدنی

توسعه ورزش بانوان در رشته های شانس مدال	ورزش حرفه ای و قهرمانی، فوتبال پایه و همگانی	۸
تجاری سازی در ورزش ، خصوصی سازی و توسعه درآمدزایی	بازاریابی	۹
توجه به پژوهش در توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال و به کارگیری تکنولوژی و فناوری پیشرفته در ورزش	تحقیق و توسعه	۱۰

۶ - موقعیت راهبردی، ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴: برای تعیین موقعیت راهبردی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج حاصل در جدول ۴ نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۱/۷۲۳ می باشد و حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و کسب مدال در رقابت های المپیک ۲۰۲۴، از لحاظ عوامل درونی در موقعیت ضعف است.

جدول ۴. ماتریس عوامل درونی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی و کسب مدال در المپیک ۲۰۲۴

ردیف	کد	عامل	وزن	تعداد	مجموع
۱	S1	دسترسی به مفاهیم علمی و به روز ورزش در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۰/۰۵	۳	۰/۰۵
۲	S2	ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با تعیین وظایف و مسئولیت ها	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
۳	S3	حمایت تماشاگران از تیم های ورزشی کشور و وجود سامانه های همراه اول	۰/۰۸	۳	۰/۰۲۴
۴	S4	توجه وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به اثرات فرهنگی، هویت ملی و اجتماعی ورزش در کشور	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۵	S5	توجه به ورزش پایه و کانون های مولد	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
۶	S6	تدوین برنامه های راهبردی برای کلیه سازمان های ورزشی در سطوح ملی و استانی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
۷	S7	توجه و تأکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
۸	S8	وجود زیر ساخت های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه های ۱۵۰۰۰ نفری	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۹	S9	تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه جانبه و پایه ای در ورزش	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲

۰/۰۸	۴	۰/۰۲	افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی	S10
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	وابستگی شدید ورزش به منابع مالی نفتی	W1
۰/۰۷۰	۲	۰/۰۳۵	عدم وجود حامیان مالی مناسب در ورزش	W2
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	عدم تطابق وظایف و مسئولیت ها با ساختار سازمانی جدید در سازمان های ورزشی و رفتار سلیقه ای	W3
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۳	کمبود امکانات و تجهیزات سخت افزاری مدرن در توسعه ورزش های مدال آور در کشور	W4
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۳۸	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
۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	کم تجربه بودن مدیریت جدید ورزش و عدم توجه به ورزش بانوان	W7
۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	عدم توجه به پیاده سازی فناوری 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 مدیران و مربیان برجسته داخلی و خارجی	W9
۰/۰۲۳	۲	۰/۰۲۳	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
۰/۰۹۲	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
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	به کارگیری متخصصان ورزش در بدنه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	W15
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	مدیریت علمی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	W16
۱/۷۲۳		۱۰۰	مجموع اهمیت ضرایب عوامل درونی	

عوامل بیرونی

جدول ۵. ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی و کسب مدال در المپیک ۲۰۲۴

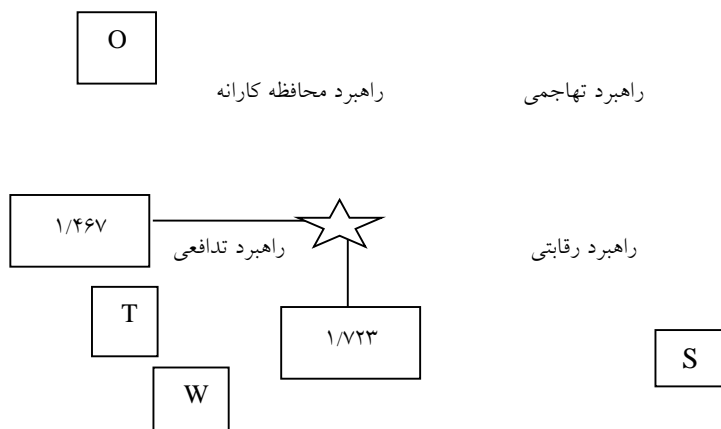
کد	عامل	وزن	تاثیر	عوامل بیرونی
O1	افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه ای	۰/۰۴۵	۱	مثبت
O2	رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان	۰/۰۵۸	۳	مثبت



۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	وجود استعداد‌های ورزشی و تنوع نژادی در کشور	O3
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت های ورزشی متنوع	O4
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۳	امکان به کارگیری فناوری و فناوری نوین جهانی در ورزش	O5
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۳۲	امکان ایجاد ارتباطات بین المللی جدید بین فدراسیون های ورزشی کشور با فدراسیون های خارجی	O6
۰/۱۰۲	۳	۰/۰۳۴	وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان	O7
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۱۷	حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم های خارج از کشور با رویکرد حرفه ای شدن ورزش کشور	O8
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	افزایش در سهمیه و رشته های ورزشی مدال آور	O9
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران	O10
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه ای و قهرمانی کشور	T1
۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی	T2
۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵	شکست برنامه های تجاری سازی و خصوصی سازی در ورزش کشور	T3
۰/۱۲۰	۱	۰/۱۲	عدم توجه به ورزش در سطوح پایه	T4
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۴۵	تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور	T5
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	دیدگاه نتیجه گرا در نزد مسئولان ورزشی کشور	T6
۰/۱۱۰	۲	۰/۰۵۵	تحریم های بین المللی و عدم ثبات سیاسی در کشور های همسایه	T7
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقیبان جدید	T8
۰/۰۵۰	۲	۰/۰۲۵	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	T9
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	T10
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش فوتبال	T11
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور	T12
۱/۴۶۷		۱۰۰	مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی	

در جدول ۵، ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت های المپیک ۲۰۲۴ را نشان می دهد. همان گونه که ملاحظه می شود، مجموع نمرات ماتریس ۱/۴۶۷ 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 راهبردی 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 راهبرد 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

شاخص های کلیدی و اهداف کمی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴: برنامه راهبردی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، شاخص های موجود در اسناد ملی بالادستی، شاخص های موجود در اسناد بین المللی، برنامه های راهبردی 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- بوکس؛ ۵- شمشیربازی؛ ۶- تیراندازی؛ ۷- جودو؛ ۸- سنگ نوردی؛ ۹- ووشو

### اهداف کمی

کسب رتبه ۸ در المپیک ۲۰۲۴ توسط تیم ایران:  
کسب ۱۱ مدال طلا: ۲ مدال در کشتی آزاد، ۲ مدال در کشتی فرنگی، ۲ مدال در وزنه برداری، ۲ مدال در تکواندو، ۱ مدال در سنگ نوردی و ۲ مدال در ووشو  
-کسب ۸ مدال نقره: ۲ مدال در وزنه برداری، ۱ مدال در کشتی فرنگی، ۱ مدال در بوکس، ۱ مدال در تیراندازی، ۱ مدال در جودو، ۱ مدال در شمشیر بازی و ۱ مدال در تکواندو  
-کسب ۵ برنز: ۲ مدال در کشتی آزاد، ۱ مدال در کشتی فرنگی، ۱ مدال در ووشو و ۱ مدال در وزنه برداری

### بحث 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 ۱/۴۶۷ می باشد که نشان دهنده آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران به خوبی

از فرصت‌ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها ضعیف عمل نموده است. برای تعیین موقعیت راهبردی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های 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  $1/723$  می‌باشد و حاکی از آن است که ورزش قهرمانی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۴ 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 راهبردی در موقعیت **WT** قرار دارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد. وضعیت راهبردی کشورهای چین، روسیه، نیوزلند و انگلیس نشان می‌داد که آن‌ها شرایط فوق‌العاده بهتری نسبت به کشور ما داشته و در موقعیت راهبردی مناسب‌تری قرار دارند. و این نشان می‌دهد که جایگاه کشور ما با توجه به سرمایه‌گذاری‌هایی که کرده ایم، جایگاه مناسبی نیست و برای کسب رتبه و ارتقای شاخص‌های کمی و کیفی بهتر باید واقع‌گرایانه عمل کنیم. برای تدوین اصول برنامه‌های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک، راهبردهای تدوین شده مبنای کار قرار گرفت تا برنامه‌های عملیاتی واقع‌گرایانه‌تر طراحی و استخراج شود. اولویت اجرای برنامه‌ها برای جلوگیری از بدتر شدن جایگاه ایران در مسابقات المپیک در اولین مرحله اجرای راهبرد‌های تدافعی است، اما پس از اجرای این راهبرد‌ها باید بر راهبرد‌های دیگر از جمله حفظ وضعیت موجود و راهبرد رقابتی با تغییر موقعیت راهبردی از **WT** به **ST** تمرکز داشت و از فرصت‌هایی که در این پژوهش شناسایی شده است به نحو مطلوب استفاده نمود تا شرایط راهبرد‌های تهاجمی، رشد و توسعه در انتهای برنامه بلندمدت فراهم شود. بدیهی است اجرای برنامه‌های پیشنهادی که برخاسته از تحلیل، بحث و بررسی و مقایسه برنامه‌های راهبردی کشور‌های منتخب می‌باشد، منجر به کسب جایگاه هشتم ایران در المپیک ۲۰۲۴ خواهد شد، در غیر این صورت این جایگاه به دست نخواهد آمد. در ادامه راهبرد‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۴ براساس راهبرد‌های چهارگانه **WO**, **WT**, **SO**, **ST** ارائه خواهد شد. این راهبرد‌ها که برخاسته از تحلیل کیفی نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی می‌باشد، زمینه‌ساز حفظ رنکینگ ایران در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۰ می‌باشد، این راهبرد‌ها بیشتر تدافعی است تا جایگاه کشور در المپیک تنزل پیدا نکند، زیرا راهبرد‌های توسعه‌ای که بیشتر نیازمند فعالیت‌های عملیاتی زیربنایی است، زمان بر بوده و مستلزم ایجاد فرصت‌های مناسب و رفع نقاط ضعف می‌باشد که در یک فرآیند بلندمدت اتفاق خواهد افتاد و نتایج آن به صورت کمی و کسب مدال قابل حصول در کوتاه مدت میسر نیست، چه بسا که تنزل ایران از جایگاه هفدهم در المپیک ۲۰۱۲ به جایگاه بیست و سوم المپیک ریو دو ژانیرو برزیل در سال ۲۰۱۶ قابل مشاهده و ملموس است.

#### راهبرد‌های **WT**

۱. جهت‌دهی به حضور افراد سیاسی در ورزش توسط متخصصان مدیریت ورزشی به منظور ایجاد رویکرد مناسب رسانه‌ای در توسعه رشته‌های ورزشی مدال‌آور

حضور افراد سیاسی در ورزش منجر به ایجاد چالش‌های مهمی در ورزش کشور شده است که این چالش‌ها اگر به خوبی مدیریت شوند تبدیل به فرصتی هایی خواهند شد تا با استفاده از نفوذ این افراد در برنامه‌های اقتصادی و سیاسی کشور زمینه‌ای برای جذب منابع مالی و رفع موانع سیاسی فراهم شود که لازمه آن حضور متخصصان ورزشی در کنار این افراد و انجام فعالیت‌های اجرایی و جهت‌دهی‌های سیاست‌گذاری‌های ورزشی است.

۲. حفظ وضعیت موجود در رقابت‌های بین‌المللی با نگاه به برنامه‌های رقیبان جهانی امروزه برنامه‌های توسعه‌ای رقیبان ایران که در رنکینگ المپیک‌های گذشته مشخص شده، شاخصی است تا بر مبنای آن بتوان رقبای شناخت و برای تصاحب مدال مورد نظر، برنامه عملیاتی مناسب طراحی کرد. به طور مثال نیوزلند یا قزاقستان یکی از این رقباست که کسب مدال در رشته بوکس می‌تواند جایگاه کشور ایران را با آن کشورها جابه‌جا کند.

۳. اجرای طرح‌های اقتصاد مقاومتی با توجه به رشته‌های ورزشی پرطرفدار در بسیاری از کشورها از جمله انگلیس تمرکز دولت در پخش رقابت‌های ورزشی داخلی و بهره‌مندی از مزایای تبلیغی این مسابقات و افزایش درآمدزایی است، چه بسا که حتی در زمان برگزاری پربیننده‌ترین بازی فوتبال یعنی ال‌کلاسیکو، پخش لیگ برتر جزیره مقدم بر این بازی است و این‌الگو به ما می‌آموزد که برنامه‌های ورزشی ما نیز باید یک راهبرد مناسب در حوزه پخش رقابت‌های داخلی و بازاریابی ورزشی داشته باشد. هنگامی که شرکت‌های معتبر بین‌المللی درک از این موضوع دارند که بیشتر رقابت‌های ورزشی دنیا در کشورمان پخش مستقیم دارند و جامعه هدف آن‌ها متأثر از تبلیغات کالاهای این شرکت‌ها خواهد بود، نیازی به حمایت مالی یا تبلیغات از طریق تیم‌های ایرانی حس نمی‌کنند و مقوله رشد اقتصادی ورزش در کشور ایران تحت تأثیر این عامل منفی قرار می‌گیرد. لذا اجرای برنامه‌های عملیاتی با نگاه به رقابت‌های داخلی از ضروریات امروز ماست.

### راهبرد های WO

۱ - تسریع در امر خصوصی‌سازی به منظور محدود کردن وابستگی ورزش به منابع دولتی یکی از مشکلاتی که از دیرباز مطرح بوده، تامین مالی فعالیت‌های ورزشی از طرف دولت که منجر به بیماری اقتصادی ورزش و وابستگی بیش از حد ورزش به دولت گردیده است تا جایی که ورزش نتوانسته به عنوان یک صنعت اقتصادی مناسب مطرح گردد. لذا امروزه گام اول خصوصی‌سازی در ورزش، تجاری‌سازی آن است که از طریق تدوین قوانین مناسب و محترم شمردن حق ورزش از جمله حق پخش تلویزیونی و کپی‌رایت امکان‌پذیر است. این عمل با تمرکز بر رشته‌های مدال‌آور و شانس‌مدال و همچنین پرطرفدار شروع گردد و منابع مالی دولتی نیز در بسته‌های حمایتی و تشویقی به باشگاه‌های پیش‌رو و کسب‌کننده مدال‌های جهانی و المپیک تزریق گردد.

۲ - بهره‌گیری از توجه جهانی به ورزش به منظور ایجاد امکانات، زیرساخت‌ها و تجهیزات سخت‌افزاری در رشته‌های ورزشی مدال‌آور توسط دولت

گام اول در ایجاد امکانات و زیرساخت‌ها، تغییر نگرش بنیادین، توجه به ورزش در دولت و مجلس با بیان اثرات اقتصادی و سیاسی ورزش در جهان می‌باشد. با ایجاد این نگرش اساسی، رشته‌های مدال‌آور و شانس‌مدال در دولت و مجلس (به دلیل ایجاد غرور، اتحاد و نشان ملی از کسب مدال در میادین بین‌المللی ورزشی) مورد حمایت بیشتر قرار گرفته و در برنامه‌های فرهنگی و ورزشی شهرها، ورزش‌وزن مناسبی در هزینه‌کردها پیدا می‌کند. این برنامه‌ها را با وضوح کامل

در برنامه های راهبردی روسیه و نیوزلند می بینیم، به عنوان مثال در نیوزلند کسب مدال مساوی است با غرور ملی نیوزلندی ها و در روسیه تمام تلاش ولادیمیر پوتین و دولت برای کاهش فاصله مشارکت ورزشی روس ها با رقبای اروپایی است.

۳- اختصاص منابع مالی و مادی مناسب در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال با توجه به برنامه های راهبردی چین و روسیه می توان گفت که اختصاص منابع مالی مناسب از مهم ترین وظایف دولت برای اجرای برنامه های ورزش قهرمانی است در این زمینه روسیه اعلام کرد که در سال ۲۰۱۰ بالغ بر ۲۰ میلیارد روبل برای ورزش همگانی اختصاص داده است و همچنین چین هزینه ای بالغ بر ۱۸ میلیارد دلار برای برگزاری المپیک پکن صرف نموده است. با توجه به این دلایل، اختصاص بودجه مناسب به دوره های آموزشی مربیان و ورزشکاران، تخصیص پاداش تعیین شده به ورزشکاران صاحب مدال در رشته های مدال آور و شانس مدال اختصاص منابع مالی مناسب برای تیم های ملی در رشته های مدال آور و شانس مدال، اردو های مناسب و سازماندهی لیگ ها براساس رویکرد اقلیمی از طریق ایجاد بخش های وظیفه ای تخصصی برای تصدی امور اجرایی لیگ ها، توسعه متوازن لیگ های برتر، ۱، ۲، استانی در رشته های مدال آور و شانس مدال براساس منابع انسانی بومی می تواند کشور ایران را در اجرای این راهبرد، یاری سازد.

### راهبرد های ST

۱- ایجاد نظام ورزش حرفه ای و قهرمانی با استفاده از نفوذ سیاسی.  
در راستای اجرایی شدن این راهبرد، تدوین طرح جامع برای ایجاد ارتباط بین نهادها و سازمان های ورزشی با نهاد های سیاسی برای احقاق حقوق رشته های مدال آور از مهمترین اصول مرتبط با این راهبرد است، این راهبرد که در به محض ایجاد توانمندی بالا در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال قابلیت اجرایی دارد منجر به ایجاد شیب تند و سرعت بیشتر در توسعه ورزش کشور خواهد شد. تسهیل در ساختار قانونی و مجوز های فعالیت باشگاه های حرفه ای در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال مسیر را برای توسعه پایدار ورزش و دستیابی به اهداف چشم اندازی ورزش قهرمانی امکان پذیر می سازد.

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

مهم ترین منبع در بین منابع موجود در جهان منابع انسانی است که موتور محرکه توسعه ورزش می باشد و شواهد زیادی از جمله توجه بیشتر کشورها به جذب ورزشکاران دورگه، مربیان بین المللی و مدیران برجسته تایید کننده مطلب فوق الذکر است. با توجه به اینکه این راهبرد مرتبط با ورزش پایه می باشد نیروهای انسانی تعلیم دهنده و الگو اهمیت زیادی دارند زیرا که مستعدان ورزشی مدال آور و شانس مدال در یک پروسه بلند مدت باید تحت آموزش این افراد و با تبعیت از الگوهای مناسب قرار گیرند و این راهبرد مشابه یکی از راهبرد های توسعه ای چین می باشد که تمرکز بر آموزش گروه های پایه را از مهمترین عوامل در دستیابی به چشم انداز و اهداف بلند مدت کشور خود ذکر می کند و ضرورت یادگیری بین المللی و ارتقای کمی و کیفی منابع انسانی را خاطر نشان می کند. به همین منظور ایجاد اماکن ورزشی با استانداردهای نوین جهانی، تجهیز اماکن ورزشی با تجهیزات تخصصی ورزشی علمی و نوین، تدوین و طراحی فیلم ها و کتاب های آموزشی اثرگذار بر رشد رشته های مدال آور و شانس مدال از الزامات این برنامه می باشد. نتایج تحقیق در کشور روسیه و استرالیا نشان داد که بهره گیری از مربیان برجسته دنیا از اولویت های این کشور ها در

توسعه ورزش پایه و در ادامه شکل گیری ورزش قهرمانی می باشد. لازم به ذکر است که روسیه برای همسان سازی و به کارگیری علم روز برای رقابت در رشته های اسکی، هاکی و اسکیت، سالنی مشابه کشور کانادا برای رقابت با این کشور طراحی نموده است تا دغدغه مربیان برای آموزش و سازگاری با روز مسابقه را رفع کنند.

### راهبردهای SO

۱- توسعه بنیادین و علمی رشته های مدال آور و دارای شانس مدال با وجود استعداد های فراوان برای اجرایی شدن این راهبرد که با توجه به فرصت هایی چون دسترسی به منابع علمی به روز و قوت هایی چون وجود متخصصان و استعداد های فراوان نیاز به زمان کافی داریم تا استعداد های بالقوه به بالفعل تبدیل شوند. در راستای این راهبرد مکان های آموزشی با مدیریت متخصصان تحصیل کرده دانشگاهی ویژه رشته های مدال آور و شانس مدال در سطح کشور برای المپیک ۲۰۲۴ راه اندازی شده تا اهداف چشم اندازی برنامه راهبردی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران محقق گردد. این راهبرد مشابه راهبرد های توسعه ای چین، نیوزلند، انگلیس و استرالیاست که با تمرکز بر سطوح پایه برای کسب برتری در محافل بین المللی سرمایه گذاری کرده اند. به عنوان نمونه، طرح توسعه فوتبال (۲۰۰۸-۲۰۲۰) با نام شالوده فوتبال انگلیس برای رشد فوتبال پایه، هزینه ای معادل ۵۰۰ میلیون پوند در نظر گرفته است که خروجی آن کسب قهرمانی جوانان جهان توسط این کشور در سال ۲۰۱۷ می باشد. تحقیقات نشان داده است که موفقیت کشورها در رشته های ورزشی بستگی به توسعه ورزش در سطوح پایه و استعدادیابی است که این طرح در برنامه های راهبردی کشورهای مورد مطالعه یافت شده است. به همین منظور در یک برنامه ۸ ساله پیشنهاد شده تا رشته های مدال آور و شانس مدال در سطح کشور در سطوح پایه مورد توجه قرار گیرد.

۲- ایجاد و توسعه نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون های مدال آور و شانس مدال براساس شاخص های نوین از جمله کسب مدال المپیکی

طراحی و تدوین برنامه های راهبردی در بیشتر سازمان های ورزشی کشور به طور چشمگیری وجود دارد که متأسفانه دلایل مختلفی باعث عدم اجرایی شدن این راهبرد هاست که در تحقیقات مختلف شعارگرایانه بودن، عدم وجود الزامات مرتبط با برنامه محور بودن مدیران، تصمیمات سلیقه ای، عدم ثبات مدیران ورزشی و عدم تخصص مدیران در اجرایی ساختن برنامه ها از دیدگاه محققان ذکر شده است، و لیکن یک شکاف مهم عدم تدوین نظام ارزیابی عملکرد در حوزه های عملکردی براساس شاخص های کلیدی عملکرد است. در این راهبرد که مشابه برنامه های راهبردی کشورهای چون ژاپن، استرالیا، چین، روسیه، نیوزلند و قطر می باشد، یک سیستم ارزیابی عملکرد با قابلیت اجرایی براساس شاخص های کمی و کیفی در رشته های مدال آور و شانس مدال در کشور طراحی و اجرا گردد که در برگزیده مواردی چون: طراحی منشور براساس اساسنامه و ارزش ها به صورت دستورالعمل های اخلاقی دقیق همراه با جزئیات مربوط به تشویق و تقویت منفی در رشته های مدال آور و شانس مدال، به کارگیری مشاوران حقوقی و قانونی، نظارت دولت همراه با عدم دخالت آن در برگزاری مسابقات و انتخابات مدیریتی، تدوین آیین نامه نظارت بر عملکرد مربیان تیم ملی در رشته های مدال آور و شانس مدال می باشد.

۳- توسعه فناورانه و ارتباطی در سازمان های ورزشی و فدراسیون های مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه

با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات و دنیای الکترونیک و لزوم یادگیری بین المللی راه اندازی سیستم ارتباطی در سازمان های ورزشی و مرتبط ساختن به سازمان های بین المللی و ورزشی و نهادهای علمی در جهان و کشور می تواند زمینه ساز رشد رشته های ورزشی مدآور و شانس مدال باشد. در قرن اخیر این شیوه جامع و فراگیر از طرف سازمان های مختلف ورزشی مورد توجه است. چه بسا که تعامل باشگاه های بزرگ جهان و ایجاد مدارس ورزش در کشورهای مختلف، توجه FIFA و AFC به چشم انداز فوتبال جهان، به کارگیری فناوری های برتر در برنامه هاب راهبردی ژاپن، چین، روسیه، قطر و حتی زیمباوه (در شرایط فقر اقتصادی) دلیلی بر اهمیت این موضوع و لزوم طراحی برنامه های عملیاتی مرتبط با این راهبرد است.

خلاصه این که برای اجرایی ساختن هریک از راهبرد های تدوین شده نیاز به این داریم که بدانیم کدام راهبرد در چه زمانی و با چه شیوه و سیستم ارزیابی عملکرد اجرایی شود. در این پژوهش راهبرد ها براساس اینکه کدامیک زودتر به نتیجه می رسد و براساس تقدم و تأخر ارائه شده است و چون راهبرد های مرتبط با ورزش پایه نیازمند زمان است، دیرتر به نتیجه خواهد رسید ولیکن پایدارتر خواهد بود. این نگاه مستلزم مشارکت نظام تعلیم و تربیت به ویژه آموزش و پرورش و وزارت علوم و فناوری با حمایت رسانه های کشور است تا با تدوین طرح مناسب برای برگزاری مسابقات دختران و پسران، استعدادیابی و تشویق ورزشکاران و تیم های مدرسه قهرمان در رشته های ۱- کشتی آزاد و فرنگی؛ ۲- وزنه برداری؛ ۳- تکواندو؛ ۴- بوکس؛ ۵- شمشیربازی؛ ۶- تیراندازی؛ ۷- جودو؛ ۸- سنگ نوردی؛ ۹- ووشو به اهداف تدوین شده برای المپیک ۲۰۲۴ برسیم.

## 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 مهریار 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.
- رشید لمیر، ا. و دهقان قهفرخی، ا. (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی». مدیریت ورزشی. ۴(۵)، صص ۱۷۹-۱۹۸.
- 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
- شعبانی، ع؛ غفوری، ف. و هنری، ح. (۱۳۹۴). «مطالعه سیاست ها و راهبردهای ورزش همگانی نظام جامع توسعه ورزش کشور». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱، صص ۱۵-۳۰.
- 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. انتشارات ترمه
- نادری نسب، مهدی. (۱۳۸۹). «برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
- نادری نسب، مهدی. (۱۳۹۰). «بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور». حرکت، مدیریت ورزشی. شماره ۹، صص ۵-۲۸.
- نادری نسب، مهدی. (۱۳۹۸). «تدوین برنامه ورزش قهرمانی در سه دوره المپیک از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۴». همایش ملی مرکز مطالعات و پژوهش های راهبردی. تبریز.



- نظری، رضا؛ احسانی، محمد و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۳). «تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید». مدیریت ورزشی. ۱(۶)، صص ۱۵۷-۱۷۲.
- همتی عقیف، علی. (۱۳۹۷). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون تنیس». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تاکستان.
- Effendi, M. I., & Kusmantini, T. (2015). **“The Moderating Effect of Contingency Variables on the Relationship between Formal Strategic Planning and Company Performance”**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1132-1141. [:http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.151](http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.151)
- Fooladvand, M., Yar mohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). **“The Application Strategic Planning and Balance Score car modeling in Enhance of Higher Education”**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- Iversen, E. B., & Cuskelly, G. (2015). **“Effects of different policy approaches on sport facility utilization strategies”**. *Sport Management Review*, 18(4), 529-541. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.004>
- Jan D. Galloway. (2016). **“Strategic Management in public research organizations”**.