

تعیین وضعیت موجود و موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی کشور

رضا شربت‌زاده^۱، مهدی نادری نسب^۲، ابراهیم علی‌دوست^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ دانشیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: مرداد ۱۴۰۰، اصلاحیه: آبان ۱۴۰۰، پذیرش: بهمن ۱۴۰۰

چکیده

هدف کلی این پژوهش طراحی برنامه جامع و تعیین موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی کشور بود. پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است، جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۶ نفر شامل رؤسای کمیته‌های فدراسیون‌های منتخب، مدیران فدراسیون-های منتخب (شانس مدال در المپیک)، مدیران وزارت ورزش و جوانان، مدیران کمیته ملی المپیک، مربیان تیم‌های ملی، ورزشکاران صاحب مدال در المپیک، نخبگان و کارشناسان مدیریت ورزشی بودند و به روش هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی ۹۷ نفر که پرسشنامه‌ها را پاسخ داده‌اند و به روش تمام شمار انتخاب شدند. که از آن‌ها نظرسنجی به عمل آمد. برای گردآوری داده‌ها، از بررسی اسناد، مدارک، مصاحبه و مطالعه ادبیات پیشینه با ابزارهایی چون: پرسشنامه‌های نظرسنجی و PEST SCAN و تحلیل SWOT و برگزاری جلسات و چندین مرحله راهبردی استفاده شد نتایج نشان داد، برنامه جامع ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران دارای ۱۰ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید و در مجموع ۲۱ راهبرد است. ضمن این‌که بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری و اهداف آن نیز مشخص شدند. مهم‌ترین نتیجه به‌دست آمده این است، با توجه به این‌که موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران در منطقه WT قرار دارد، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان از راهبردهای تدافعی استفاده نماید.

واژه‌های اصلی: برنامه جامع، وزارت ورزش و جوانان، ورزش قهرمانی، راهبرد

۱-مقدمه

و پر آشوب رقابت غرق خواهند شد. از این رو برنامه‌ریزی و نظارت دائم بر پویایی محیط، جزء جدایی ناپذیر از وظایف مدیریت در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. با دید بلندمدت می‌توان به واسطه بهره‌گیری از قابلیت‌های درونی، از فرصت‌های بالقوه محیطی استفاده بهینه به عمل آورد. از این رو ضرورت تدوین و اجرای برنامه استراتژیک احساس می‌شود [۱۵]. هدف از تبیین استراتژی این است که چشم‌اندازی را برای توسعه ارائه دهد و همچنین اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص سازد [۱]. از سوی دیگر اجرای طرح‌های استراتژیک یکی از ضرورت‌های هر تشکیلاتی می‌باشد و لازم به ذکر است که تربیت بدنی و ورزش از این قاعده مستثنی نبوده و برای رشد و توسعه تشکیلاتی نیازمند استراتژی می‌باشند [۱۱]. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلند مدت سازمان اثر می‌گذارد و موقعیتی خاص درآینده را از هم اکنون برای سازمان تعیین می‌کند.

با آغاز دوره فرا صنعتی، محیط سازمانی پویا و دارای تغییرات فراوان شده و پیچیدگی، به‌عنوان مسئله غالب در سازمان‌ها مطرح گردید. بازارها به شدت رقابتی شد و یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبا به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح، و در نتیجه تمرکز سازمان به آگاهی، دانش و اطلاعات معطوف گردید. امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. همواره برنامه‌ریزی استراتژیک با ارزیابی شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و قابلیت‌های درونی سازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها) و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، استراتژی‌های مناسبی را تدوین و انتخاب می‌نماید [۱۶]. در ادبیات نوین مدیریت، سازمان‌های بدون استراتژی، به کشتی‌هایی تعبیر شده‌اند که دیر یا زود در دریای متلاطم

*mehdynaderinasab@yahoo.com

از مدیریت استراتژیک، مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی به خصوص با استفاده از پتانسیل‌های موجود، حفظ و بهبود نظام مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی [۵]. در پژوهشی تحت عنوان سیاست‌های ورزش قهرمانی و موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی نشان داده شد که امروزه نهادهای حاکم بر ورزش ملی به دنبال اجرای برنامه‌هایی هستند که موفقیت ورزشی بین‌المللی را تضمین می‌کند. همچنین تدارک و استخدام مربیان بسیار متخصص و کارآزموده تاثیر معنی‌دار و مثبتی بر موفقیت بین‌المللی فوتبال زنان دارد [۲۳]. مشارکت انبوه افراد جامعه در برنامه‌های ورزشی به مسیر استعدادیابی و توسعه ورزش قهرمانی کمک شایانی می‌کند، و در کنار آن ورزش‌های قهرمانی هم به‌واسطه ایجاد علاقمندی در افراد جامعه می‌تواند برای بهبود سلامت عمومی مورد استفاده قرار بگیرد، به‌ویژه هنگامی که این امر در بخش آموزش فیزیکی مدرسه ادغام شود [۲۱]. عواملی از قبیل توانمندسازی ورزشکار، آموزش مهارت‌های زندگی، یادگیری بلند مدت و بازتاب شخصی چهار عامل کلیدی برای ایجاد فرهنگ قهرمانی هستند [۲۴]. در برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی کشور رومانی^۱ (۲۰۱۳) با استفاده از تحلیل سوات قوت‌هایی مانند: کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی، کیفیت مطلوب عملکرد منابع انسانی موجود، کیفیت بالای خدمات ورزشی در دانشگاه‌های سطح بالا و وجود استراتژی‌های سازمانی مناسب مدیریت مرکزی و ضعف‌هایی همچون سازماندهی نامناسب فعالیت‌ها به علت نداشتن استراتژی‌های میان مدت و بلند مدت در دانشگاه‌ها، عدم کاربرد و بهره‌گیری مناسب از مدیریت استراتژیک، کیفیت نامناسب عملکرد و ارائه خدمات ورزشی در دانشگاه‌های سطح پایین و عدم رابطه مناسب با مدیریت مرکزی ورزش و رابطه با نهادهای پیش دانشگاهی را شناسایی شد. همچنین در قسمت تهدیدها عواملی همچون عدم شناخت کافی کارشناسان از ورزش دانشجویی به عنوان یکی از مولفه‌های اساسی نظام ملی تربیت-بدنی و ورزش، تخصیص بودجه ورزش دانشگاه‌ها از بودجه‌های اضافی و فوق‌العاده، میزان سرمایه‌گذاری اندک دانشگاه‌ها برای مدیریت پایگاه-های ورزشی نیز شناسایی شد [۱۹]. در پژوهشی با عنوان مشکلات فردی و نهادی ورزشکاران در دانشگاه، تقاضای مربوط به مربیان حرفه-ای، سیاست‌های دانشگاه و ماموریت و اهداف دانشگاه را از جمله مشکلات عمده ورزش دانشگاهی را بیان شد [۲۰]. در برنامه راهبردی دپارتمان ورزشی دانشگاه ایالتی تجزیه و تحلیل سوات نشان داد که قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب از مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی برخی دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده‌های دانشگاه از مهم‌ترین نقاط ضعف بود. از فرصت‌ها می‌توان به آموزش دوره‌های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی

به عبارتی، موقعیتی که سازمان‌ها در حال حاضر در آن قرار دارند کم و بیش نتیجه تصمیم‌هایی است که مدیریت آنان چندین سال قبل گرفته‌اند [۱۱]. تدوین راهبرد توسعه در ورزش فواید بیشماری دارد که از جمله می‌توان به ارتقای سلامت عمومی، همبستگی اجتماعی، نوسازی، بازپروری و یادگیری مادام‌العمر، نشان دادن اهداف بلندمدت از ورزش، پاسخگویی کارا و موثر به نیازهای ورزشی جامعه، کمک به افزایش مشارکت افراد در ورزش و خلق راهی برای توسعه مهارت‌های افراد و کمک به ایجاد بهترین ارزش‌ها اشاره کرد [۲۲]. توسعه تربیت-بدنی و ورزش به عنوان زمینه‌ساز تامین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید. با گذشت زمان مسائلی چون پیشرفت انسان در ابعاد جسمانی، روانی و اجتماعی، جزء اهداف ورزش قرار گرفته و این انگیزه پیشرفت زیربنایی را برای رشد رفتار رقابتی در سطوح مختلف ایجاد کرده که با عنوان ورزش قهرمانی بروز کرده است [۹].

در بررسی ادبیات پژوهش و تحقیقات انجام شده در حوزه ورزش قهرمانی و برنامه‌های راهبردی می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد. در پژوهشی با عنوان آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶، سه پیشران کلیدی ثبات مدیریت و نظام شایسته‌سالاری، استراتژی ملی برای میزبانی رویدادهای بزرگ و نگاه ویژه حاکمیت به ورزش بانوان را از جمله سناریوهای ممکن برای آینده ترسیم شد [۱۲]. مهم‌ترین گام‌ها در مسیر بهبود جایگاه ورزش در سبک زندگی دانشجویی را به ترتیب تغییر نگرش دانشجویان نسبت به ورزش، نیازسنجی و جلب مشارکت مخاطب و نهادینه‌سازی ورزش در سبک زندگی دانشجویان می‌باشد [۸]. نتایج پژوهشی نشان داد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد باید از راهبرد محافظه‌کارانه (WO) برای توسعه ورزش خود بهره گیرد و در ادامه هشت راهبرد را ارائه شد [۱۴]. در پژوهش دیگری برای توسعه ورزش قهرمانی ۱۰ نقطه قوت، ۱۵ ضعف، ۶ فرصت و ۱۶ تهدید در نظر گرفته و بر اساس تحلیل سوات در مجموع ۱۵ راهبرد برای توسعه ورزش قهرمانی ایران تدوین شد، همچنین موقعیت راهبردی توسعه ورزش قهرمانی ایران در این پژوهش در وضعیت تدافعی قرار گرفت [۱۰]. با توجه به وجود شش عامل سازمانی و مدیریتی، محیطی، روان‌شناختی، درون فردی، عدم حمایت اجتماعی و محدودیت زمانی به‌عنوان موانع شرکت در فعالیت بدنی و ورزش همگانی در دانشگاه‌های ایران، راه‌کارهای متناسبی را ارائه شد [۱۳]. تربیت بدنی دانشگاه شاهرود در وضعیت کنونی از ۱۴ قوت، ۲۰ ضعف، ۱۵ فرصت و ۱۵ تهدید برخوردار می‌باشد. اهم استراتژی‌های تدوین شده هم عبارت بودند از: تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی، حفظ و ارتقای تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه، بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه‌های ورزشی درون و برون دانشگاهی، علمی و به روز نمودن ورزش دانشجویی، بهره‌گیری

که از آن‌ها نظرسنجی به عمل آمد. و به صورت هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی شامل ۹۷ نفر بودند که پرسشنامه‌ها را پاسخ دادند و به روش تمام شمار انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از بررسی اسناد، مدارک، مصاحبه و مطالعه ادبیات پیشینه با ابزارهایی چون: پرسشنامه‌های نظرسنجی و PEST SCAN و تحلیل SWOT و برگزاری جلسات و چندین مرحله راهبردی استفاده شد. در پژوهش حاضر جهت بررسی متغیرهای جمعیت شناختی از روش-های توصیفی و برای بدست آوردن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی مدل (SWOT) استفاده شد؛ در نهایت هم برای اولویت‌بندی راهبردهای مورد استفاده در بحث تدوین برنامه راهبردی، از آزمون فریدمن استفاده شد.

۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌گردد و سپس به بررسی ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی پرداخته خواهد شد.

از تهدیدهای مهم به پویا نبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده-های مختلف با دانشکده مذکور اشاره کرد [۱۸].

امروزه موفقیت در بازی‌های المپیک برای بسیاری از کشورها به مسئله مهم و قابل توجهی بدل شده است و اکثر کشورها تلاش می‌کنند با اتخاذ تدابیر، سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک شانس موفقیت و کسب جایگاه‌های رفیع در این رقابت‌ها را از آن خود کنند، از این رو تحقیق حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه‌های علمی به طراحی و تدوین برنامه جامع ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران بپردازد و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه ورزش قهرمانی کشور بردارد.

۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش به صورت آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۶ نفر شامل رؤسای کمیته‌های فدراسیون‌های منتخب (شانس مدال در المپیک)، مدیران فدراسیون‌های منتخب، مدیران وزارت ورزش و جوانان، مدیران کمیته ملی المپیک، مربیان تیم‌های ملی، ورزشکاران صاحب مدال در المپیک، نخبگان و کارشناسان مدیریت ورزشی بودند

جدول (۱): SWOT مربوط به بحث ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران

انحراف استاندارد	میانگین	زیر معیارها	ردیف	گروه‌های SWOT
۰/۵۲	۴/۳۳	مدیریت علمی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۱	نقاط قوت (Strength)
۰/۶۶	۴/۲۴	ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با تعیین وظایف و مسئولیت‌ها	۲	
۰/۵۲	۳/۰۳	به کارگیری متخصصین ورزش در بدنه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۳	
۰/۶۱	۳/۸۴	توجه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک به اثرات فرهنگی، هویت ملی و اجتماعی ورزش در کشور	۴	
۰/۴۵	۳/۷۹	توجه به ورزش پایه و کانون‌های مولد	۵	
۰/۴۸	۳/۷۶	تدوین برنامه‌های راهبردی برای کلیه سازمان‌های ورزشی در سطوح ملی و استانی	۶	
۰/۴۱	۳/۷۱	توجه و تاکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش	۷	
۰/۵۱	۳/۶۶	وجود زیر ساخت‌های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه‌های ۱۵۰۰۰ نفری	۸	
۰/۸۸	۲/۱۲	تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه جانبه و پایه‌ای در ورزش	۹	
۰/۵۶	۲/۰۷	افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی	۱۰	
۰/۵۳	۴/۸۴	وابستگی شدید به منابع مالی نفتی	۱	نقاط ضعف (Weakness)
۰/۴۹	۴/۵۶	عدم وجود حامیان مالی مناسب	۲	
۰/۵۷	۴/۲۱	عدم تطابق وظایف و مسئولیتها با ساختار سازمانی جدید در سازمان‌های ورزشی و رفتار سلیقه‌ای	۳	
۰/۳۳	۴/۱۰	کمبود امکانات و تجهیزات سخت افزاری مدرن در توسعه ورزش‌های مدال آور و شانس مدال در کشور	۴	
۰/۳۶	۴/۰۱	کمبود بودجه در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و عدم تخصیص بودجه مصوب به فدراسیون‌ها	۵	
۰/۶۲	۳/۸۶	عدم وجود ساختارهای مناسب نظارتی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی	۶	
۰/۵۴	۳/۷۴	کم تجربه بودن مدیریت جدید ورزش و عدم توجه به ورزش بانوان	۷	
۰/۵۵	۳/۶۶	عدم توجه به پیاده سازی تکنولوژی و بانک اطلاعاتی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۸	
۰/۳۹	۳/۵۵	مدیریت ضعیف تیم‌های ملی کشور در به کارگیری از مدیران و مربیان برجسته داخلی و خارجی	۹	

۱۰	عدم تعامل بین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌های ورزشی	۳/۴۶	۰/۴۹
۱۱	توجه ناکافی به پژوهش‌های کاربردی در ورزش	۳/۳۹	۰/۴۶
۱۲	کم بودن اعزام‌های بین‌المللی برای تیم‌های ورزشی	۳/۳۲	۰/۵۹
۱۳	عدم توجه به حمایت از ورزشکاران در زمینه‌های اجتماعی، مالی، بیمه، پاداش و بازنشستگی و	۳/۲۴	۰/۶۷
۱۴	شعار گرایی و عدم توجه به مفاهیم اقتصاد بومی و مقاومتی	۳/۱۲	۰/۵۴
۱	افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای	۴/۸۲	۰/۴۸
۲	رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان	۴/۷۱	۰/۵۸
۳	وجود استعدادهای ورزشی و تنوع نژادی در کشور	۴/۶۵	۰/۶۲
۴	تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت‌های ورزشی متنوع	۴/۵۲	۰/۷۱
۵	امکان به کارگیری تکنولوژی و فناوری نوین جهانی در ورزش	۴/۴۵	۰/۴۷
۶	امکان ایجاد تعامل و ارتباطات بین‌المللی جدید بین فدراسیون‌های ورزشی کشور با فدراسیون‌های خارجی	۴/۳۰	۰/۳۴
۷	وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان	۳/۹۴	۰/۴۳
۸	حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم‌های خارج از کشور و بالعکس همراه با رویکرد حرفه‌ای شدن ورزش کشور	۳/۸۵	۰/۶۴
۹	افزایش در سهمیه و رشته‌های ورزشی مدال آور	۳/۷۱	۰/۶۸
۱۰	اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران	۳/۵۴	۰/۵۶
۱	موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه‌ای و قهرمانی کشور	۴/۵۹	۰/۵۷
۲	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی	۴/۳۱	۰/۹۹
۳	شکست برنامه‌های تجاری سازی و خصوصی سازی در ورزش کشور	۴/۰۲	۰/۹۶
۴	عدم توجه به ورزش در سطوح پایه	۳/۸	۱/۰۱
۵	تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور	۳/۶۹	۱/۰۲
۶	دیدگاه نتیجه‌گرا در نزد مسئولین ورزشی کشور	۳/۶۶	۰/۹۶
۷	تحریم‌های بین‌المللی و عدم ثبات سیاسی در کشور‌های همسایه	۳/۶۳	۱/۰۶
۸	توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقبای جدید	۳/۵۶	۰/۸۱
۹	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	۳/۵۰	۰/۸۲
۱۰	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	۳/۱۳	۰/۹۲
۱۱	فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای در ورزش کشور	۲/۹۸	۰/۹۵
۱۲	ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور	۲/۷۰	۱/۳

فرصت‌ها
(Opportunity)

تهدیدها
(Treat)

در این بخش ماتریس عوامل درونی و بیرونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران ارائه و در ادامه راهبردهای متناسب با آن‌ها ارائه می‌گردد. جدول ۲، ماتریس عوامل درونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و کسب مدال در رقابت‌های المپیک را نشان می‌دهد. همان گونه که ملاحظه می‌شود مجموع نمرات ماتریس ۲/۳۲ می‌باشد.

جدول (۲): ماتریس عوامل درونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران

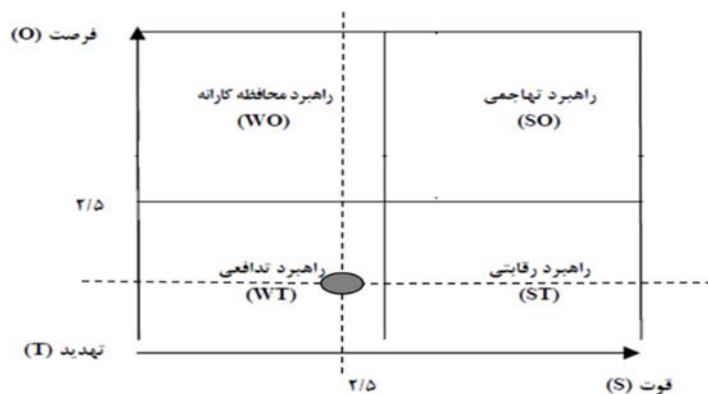
عوامل درونی	کد	عامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	مدیریت علمی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S2	ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با تعیین وظایف و مسئولیت‌ها	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۶
	S3	به کارگیری متخصصین ورزش در بدنه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	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 کانون‌های مولد	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
	S6	تدوین برنامه‌های راهبردی برای کلبه سازمان‌های ورزشی در سطوح ملی و استانی	۰/۰۵۱	۴	۰/۲۰۴
	S7	توجه و تاکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
	S8	وجود زیر ساخت‌های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه‌های ۱۵۰۰۰ نفری	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸
	S9	تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه جانبه و پایه‌ای در ورزش	۰/۰۶۴	۳	۰/۱۹۲
	S10	افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی	۰/۰۸۲	۴	۰/۳۲۸
ضعف‌ها	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 مسئولیتها با ساختار سازمانی جدید در سازمان‌های ورزشی و رفتار سلیقه‌ای	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
	W4	کمبود امکانات و تجهیزات سخت افزاری مدرن در توسعه ورزش‌های مدال آور در کشور	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
	W5	کمبود بودجه در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و عدم تخصیص بودجه مصوب به فدراسیون‌ها	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۴
	W6	عدم وجود ساختارهای مناسب نظارتی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
	W7	کم تجربه بودن مدیریت جدید ورزش و عدم توجه به ورزش بانوان	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
	W8	عدم توجه به پیاده سازی تکنولوژی و بانک اطلاعاتی مناسب در وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸
	W9	مدیریت ضعیف تیم‌های ملی کشور در به کارگیری از مدیران و مربیان برجسته داخلی و خارجی	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳
	W10	عدم تعامل بین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌های ورزشی	۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶
	W11	توجه ناکافی به پژوهش‌های کاربردی در ورزش	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
	W12	کم بودن اعزام‌های بین‌المللی برای تیم‌های ورزشی	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳
	W13	عدم توجه به حمایت از ورزشکاران در زمینه‌های اجتماعی، مالی، بیمه، پاداش و بازنشستگی و	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۸۲
	W14	شعار گرایی و عدم توجه به مفاهیم اقتصاد بومی و مقاومتی	۰/۰۱۴	۲	۰/۰۲۸
مجموع اهمیت ضرایب عوامل درونی			۱۰۰		۲/۳۲۱

اسلامی ایران به‌عنوان متولیان ورزش قهرمانی در کشور به خوبی از فرصت‌ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها نیز ضعیف عمل نموده است.

جدول ۳، ماتریس عوامل بیرونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و کسب مدال در رقابت‌های المپیک را نشان می‌دهد. همان گونه که ملاحظه می‌شود مجموع نمرات ماتریس ۱/۳۹ می‌باشد و نشان دهنده آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری

جدول (۳) : ماتریس عوامل بیرونی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران

عوامل بیرونی	کد	عامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت ها	O1	افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی ، قهرمانی و حرفه ای	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶
	O2	رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان	۰/۰۶۸	۳	۰/۲۰۴
	O3	وجود استعداد های ورزشی و تنوع نژادی در کشور	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶
	O4	تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت های ورزشی متنوع	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳
	O5	امکان به کارگیری تکنولوژی و فناوری نوین جهانی در ورزش	۰/۰۲۳	۲	۰/۰۴۶
	O6	امکان ایجاد تعامل و ارتباطات بین المللی جدید بین فدراسیون های ورزشی کشور با فدراسیون های خارجی	۰/۰۷۱	۲	۰/۱۴۲
	O7	وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان	۰/۰۱۹	۳	۰/۰۵۷
	O8	حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم های خارج از کشور و بالعکس همراه با رویکرد حرفه ای شدن ورزش کشور	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸
	O9	افزایش در سهمیه و رشته های ورزشی مدال آور	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷
	O10	اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران	۰/۰۱۵	۲	۰/۰۱۵
تهدیدها	T1	موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه ای و قهرمانی کشور	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۷۳
	T2	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵
	T3	شکست برنامه های تجاری سازی و خصوصی سازی در ورزش کشور	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
	T4	عدم توجه به ورزش در سطوح پایه	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸
	T5	تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
	T6	دیدگاه نتیجه گرا در نزد مسؤولین ورزشی کشور	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
	T7	تحریم های بین المللی و عدم ثبات سیاسی در کشور های همسایه	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۴۱
	T8	توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقیبان جدید	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
	T9	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
	T10	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲
	T11	فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش فوتبال	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
	T12	ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور	۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱
مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی			۱۰۰		۱/۳۹۳



شکل (۱). موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران

ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد.

بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۲۱ استراتژی شامل ۹ استراتژی SO، ۵ استراتژی ST، ۴ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT برای ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. این استراتژی‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

در مجموع نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل ۱، حاکی از آن است که ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد و به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان متولیان ورزش قهرمانی کشور در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت وزارت

جدول (۴): راهبردهای ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
S1. مدیریت علمی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	W1. وابستگی شدید ورزش به منابع مالی نفتی		
S2. ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با تعیین وظایف و مسئولیت‌ها	W2. عدم وجود حامیان مالی مناسب در ورزش		
S3. به‌کارگیری متخصصین ورزش در بدنه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	W3. عدم تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با ساختار سازمانی جدید در سازمان‌های ورزشی و رفتار سلیقه‌ای		
S4. توجه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک به اثرات فرهنگی، هویت ملی و اجتماعی ورزش در کشور	W4. کمبود امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری مدرن در توسعه ورزش‌های مدال‌آور در کشور		
S5. توجه به ورزش پایه و کانون‌های مولد	W5. کمبود بودجه در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و عدم تخصیص بودجه مصوب به فدراسیون‌ها		
S6. تدوین برنامه‌های راهبردی برای کلیه سازمان‌های ورزشی در سطوح ملی و استانی	W6. عدم وجود ساختارهای مناسب نظارتی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی		
S7. توجه و تاکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش	W7. کم تجربه بودن مدیریت جدید ورزش و عدم توجه به ورزش بانوان		
S8. وجود زیرساخت‌های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه‌های ۱۵۰۰۰ نفری	W8. عدم توجه به پیاده‌سازی تکنولوژی و بانک اطلاعاتی مناسب در وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک		
S9. تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه‌جانبه و پایه‌ای در ورزش	W9. مدیریت ضعیف تیم‌های ملی کشور در به‌کارگیری از مدیران و مربیان برجسته داخلی و خارجی		
S10. افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی	W10. عدم تعامل بین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌های ورزشی		
	W11. توجه ناکافی به پژوهش‌های کاربردی در ورزش		
	W12. کم بودن اعزام‌های بین‌المللی برای تیم‌های ورزشی		
	W13. عدم توجه به حمایت از ورزشکاران در زمینه‌های اجتماعی، مالی، بیمه، پاداش و بازنشستگی و		
	W14. شعارگرایی و عدم توجه به مفاهیم اقتصاد بومی و مقاومتی		
استراتژی‌های (SO)	استراتژی‌های (WO)		فرصت‌ها (O)

<p>۱- تسریع در امر خصوصی سازی به منظور محدود کردن وابستگی ورزش به منابع دولتی</p> <p>۲- بهره گیری از توجه جهانی به ورزش به منظور ایجاد امکانات و تجهیزات سخت افزاری در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال توسط دولت</p> <p>۳- افزایش منابع مالی و مادی در رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال</p> <p>۴- افزایش سرمایه گذاری در مناطق جغرافیایی و اقلیمی خاص با رویکرد به کارگیری منابع انسانی بومی</p>	<p>۱- توسعه بنیادین و علمی رشته های مدال آور و دارای شانس مدال با وجود استعداد های فراوان</p> <p>۲- توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه</p> <p>۳- ایجاد و اجرایی ساختن نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون های مدال آور و شانس مدال بر اساس شاخص های نوین از جمله کسب مدال المپیک</p> <p>۴- افزایش تعاملات بین المللی در حوزه منابع انسانی بر اساس علوم نوین ورزشی</p> <p>۵- توسعه سیستم الکترونیکی و ارتباطی در سازمان های ورزشی و فدراسیون های مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه</p> <p>۶- بهره گیری از توان نژادی و تنوع جغرافیایی برای توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در سطوح پایه</p> <p>۷- برقراری ارتباطات مؤثر ملی و مشارکت در مجامع بین المللی ورزشی</p> <p>۸- افزایش مشارکت فعال منابع انسانی درگیر در ورزش با ایجاد حس هویت ملی</p> <p>۹- ارتقای نظام ورزشی وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم و فناوری کشور</p>	<p>O1. افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی ، قهرمانی و حرفه ای</p> <p>O2. رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان</p> <p>O3. وجود استعدادهای ورزشی و تنوع نژادی در کشور</p> <p>O4. تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت های ورزشی متنوع</p> <p>O5. امکان به کارگیری تکنولوژی و فناوری نوین جهانی در ورزش</p> <p>O6. امکان ایجاد تعامل و ارتباطات بین المللی جدید بین فدراسیون های ورزشی کشور با فدراسیون های خارجی</p> <p>O7. وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان</p> <p>O8. حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم های خارج از کشور و بالعکس همراه با رویکرد حرفه ای شدن ورزش کشور</p> <p>O9. افزایش در سهمیه و رشته های ورزشی مدال آور</p> <p>اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران</p> <p>O10. اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران</p>
<p>استراتژی های (WT)</p> <p>۱- جهت دهی به حضور افراد سیاسی در ورزش به منظور ایجاد رویکرد مناسب رسانه ای در توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال</p> <p>۲- حفظ وضعیت موجود در رقابت های بین المللی با نگاه به برنامه های توسعه ای رقیبان</p> <p>۳- توسعه برنامه های اجرایی اقتصاد مقاومتی در ورزش با توجه به رشته های کارآمد و جهت دهی منابع</p>	<p>استراتژی های (ST)</p> <p>۱- ایجاد نظام ورزش حرفه ای و قهرمانی با استفاده از نفوذ سیاسی</p> <p>۲- توسعه کمی و کیفی منابع انسانی درگیر در ورزش برای توسعه ورزش پایه در رشته های مدال آور و شانس مدال</p> <p>۳- توسعه روش های علمی در توسعه رشته های ورزشی مدال آور و شانس مدال در سازمان های ورزشی کشور</p> <p>۴- توسعه ساختارهای خصوصی ورزش با رویکرد بومی و اقتصاد داخلی</p> <p>۵- توسعه ارتباطات و یادگیری بین المللی</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1. موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه ای و قهرمانی کشور</p> <p>T2. فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی</p> <p>T3. شکست برنامه های تجاری سازی و خصوصی سازی در ورزش کشور</p> <p>T4. عدم توجه به ورزش در سطوح پایه</p> <p>T5. تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور</p> <p>T6. دیدگاه نتیجه گرا در نزد مسئولین ورزشی کشور</p> <p>T7. تحریم های بین المللی و عدم ثبات سیاسی در کشور های همسایه</p> <p>T8. توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقیبان جدید</p> <p>بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان</p> <p>T9. تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی</p> <p>T10. فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش</p> <p>T11. ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور</p>

۴- نتیجه‌گیری

به خودش بوده لذا بحث در مورد نتایج تحقیقات راهبردی مشابه و مقایسه آن‌ها از نظر هم‌سویی و یا عدم آن با هم، با توجه به متغیرهای مجزا و گوناگونی که پیرامون خود دارند، غیر اصولی می‌باشد و قیاس صورت گرفته دارای تناقض‌های بسیاری می‌باشد ولی آنچه در این نوع مطالعات قابلیت مقایسه و بررسی را داراست، مدل‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی راهبردی است، چرا که هر سازمان با توجه به شرایط و عوامل خود آن‌ها را انتخاب و مورد استفاده قرار می‌دهد.

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صحیح عوامل داخلی و خارجی تضمین‌کننده موفقیت بیشتر یک سازمان است. بنابراین، رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد [۱۸]. یافته‌های پژوهش نشان داد نقاط قوت ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران عبارت‌اند از مدیریت علمی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان، به کارگیری متخصصین ورزش در بدنه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، توجه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک به اثرات فرهنگی، هویت ملی و اجتماعی ورزش در کشور، توجه به ورزش پایه و کانون‌های مولد، تدوین برنامه‌های راهبردی برای کلیه سازمان‌های ورزشی در سطوح ملی و استانی، توجه و تاکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش، وجود زیر ساخت‌های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه‌های ۱۵۰۰۰ نفری، تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه جانبه و پایه‌ای در ورزش و افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی بود که با برخی از نتایج پژوهشی همخوانی دارد [۲۱، ۱۲، ۲۰، ۱۴]. نقاط به‌دست آمده در پژوهش حاضر چنانچه مورد توجه مدیران ورزش کشور قرار گیرد و به نحو مطلوبی از آن‌ها استفاده شود، می‌تواند سطح ورزش قهرمانی کشور را از وضعیت فعلی به جایگاه مناسب‌تری ارتقاء دهد.

یافته‌های پژوهش نشان داد ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران با ضعف‌هایی مانند وابستگی شدید ورزش به منابع مالی نفتی، عدم وجود حامیان مالی مناسب در ورزش، عدم تطابق وظایف و مسئولیتها با ساختار سازمانی جدید در سازمان‌های ورزشی و رفتار سلیقه‌ای، کمبود امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری مدرن در توسعه ورزش‌های مدال آور در کشور، کمبود بودجه در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و عدم تخصیص بودجه مصوب به فدراسیون‌ها، عدم وجود ساختارهای مناسب نظارتی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی، کم تجربه بودن مدیریت جدید ورزش و عدم توجه به ورزش بانوان، عدم توجه به پیاده سازی تکنولوژی و بانک اطلاعاتی مناسب در وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیریت ضعیف تیم‌های ملی کشور در به کارگیری از مدیران و مربیان برجسته داخلی و خارجی، عدم تعامل بین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌های

رسالت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک توسعه و ترویج رشته ورزشی مدال‌آور و دارای شانس مدال با توجه به ارزش‌های والای انسانی، دستیابی به اهدافی چون هویت ملی، نشاط و سلامت جامعه، حضوری افتخارآمیز در میادین بین‌المللی با به کارگیری ظرفیت‌های موجود و ظرفیت‌سازی در داخل و خارج کشور بر اساس مقررات وزارت ورزش و کمیته بین‌المللی المپیک می‌باشد. بیانیه چشم‌انداز ایجاد مشارکت حداکثری جامعه در ورزش کشور، توجه به رشته‌های مدال‌آور و توسعه ورزش قهرمانی به منظور کسب رتبه شایسته در مسابقات المپیک و جهانیو ارزش‌های محوری: ارزش‌های محوری وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به‌ترتیب شامل ارزشمندی فعالیت‌ها و عملکردهای علمی، توجه به جنبه‌های اخلاقی و تربیتی ورزش، قانون-گرایی در کلیه فعالیت‌های ورزشی، توزیع عادلانه منابع ورزشی و ایجاد فرصت‌های برابر رشد، سلامتی، شادابی و نشاط جامعه، توسعه ویژگی‌های اجتماعی ورزشکاران، صداقت و راستی در عملکرد ورزشی، ایجاد همبستگی و انسجام ملی، صلح و دوستی بین‌المللی، احساس افتخار، غرور و هویت ملی، شفافیت عملکرد در فعالیت‌های مدیریتی ورزش کشور، حفظ حرمت و جایگاه زنان در ورزش، کسب پیروزی در میادین بین‌المللی و توجه به ارزش‌های انسانی و اسلامی بود.

اهداف بلند مدت: اهداف بلند مدت راهبردی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با توجه به حوزه‌های کلیدی عملکرد هم شامل توسعه تیم‌های ملی مدال آور و شانس مدال در تمام رده‌های سنی، گسترش ارتباطات مؤثر بین‌المللی با همکاری فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته بین‌المللی المپیک، گسترش و توسعه ورزش پایه و همگانی در رشته‌های مدال آور و شانس مدال و افزایش مشارکت عمومی فعال و غیر فعال، اصلاح ساختار سازمانی فدراسیون‌های مدال آور و شانس مدال، تعیین وظایف و مسؤلیت‌های دقیق برای تمام واحدها و شایسته‌سالاری، گسترش و اشاعه بینش‌های بنیادین توسعه رشته‌های ورزشی مدال آور و شانس مدال بر اساس اهداف ورزش و تربیت بدنی، ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون فوتبال، استانداردسازی و توسعه لیگ‌ها و مسابقات رشته‌های ورزشی مدال آور و شانس مدال، توسعه ورزش بانوان در رشته‌های شانس مدال، تجاری‌سازی در ورزش، خصوصی سازی و توسعه درآمدزایی، توجه به پژوهش در توسعه رشته‌های ورزشی مدال آور و شانس مدال و به کارگیری تکنولوژی و فناوری پیشرفته در ورزش بود.

برنامه‌ریزی راهبردی با تحلیل وضع موجود می‌گوید که سازمان در حال حاضر در کجا ایستاده است و با تحلیل وضع مطلوب می‌گوید که قصد رسیدن به کجا را دارد، که برای این منظور به بررسی عوامل درونی و بیرونی هر سازمان می‌پردازد و از آنجایی که محیط هر سازمان منحصر

یافته‌های پژوهش مبین این است تهدیدهای ورزش قهرمانی کشور عبارتند از موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه ای و قهرمانی کشور، فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی، شکست برنامه های تجاری سازی و خصوصی سازی در ورزش کشور، عدم توجه به ورزش در سطوح پایه، تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور، دیدگاه نتیجه گرا در نزد مسئولین ورزشی کشور، تحریم های بین المللی و عدم ثبات سیاسی در کشور های همسایه، توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقیبان جدید، بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان، تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی، فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش فوتبال و ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور بود. نتایج این بخش از پژوهش با برخی نتایج پژوهش های دیگر همخوانی دارد [۲۳،۸،۲،۴]. از جمله تهدیدهایی که در سال‌های اخیر بر توسعه ورزش قهرمانی تأثیرگذار بوده است، موضوع نتیجه‌گرایی بسیاری از فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی است. جود چنین تفکری در بین مسئولین ورزش کشور مانع از پرورش چهره‌های جدید و پشتوانه‌سازی برای قهرمانان صاحب‌نام شده است. به‌طوری که چنانچه یک قهرمان برجسته دوره قهرمانی‌اش به اتمام می‌رسد، متاسفانه سال-ها جایگزین شایسته‌ای برای وی نمی‌توان پیدا کرد. از این‌رو توصیه می‌شود مسئولین ورزش قهرمانی و فدراسیون‌های ورزشی برای جبران چنین تهدیدی تنها به یک قهرمان خاص در رقابت‌های مختلف نکرده و از جمعیت جوان و استعدادهای موجود در رشته‌های مختلف استفاده بهینه برده و زمینه پرورش قهرمانان جدید به‌منظور جایگزین کردن آن‌ها به جای قهرمانان برجسته فعلی داشته باشند. در این راستا تدوین نظام قهرمانان ملی برای حضور در تیم‌های ملی توصیه می‌شود. یافته‌های پژوهش در بخش ورزش قهرمانی ۱۰ نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید را نشان داد و با توجه به مجموع امتیاز استراتژی‌های تدوین شده در این بخش می‌توان بیان کرد که موقعیت راهبردی تدافعی به‌عنوان راهبرد غالب در این بخش است. نتایج این بخش از پژوهش با برخی از نتایج پژوهش های دیگر که موقعیت راهبردی تدافعی را نشان داده‌اند، همخوان است [۲۳،۱۲،۱۰،۶]. با توجه به جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران که در ناحیه WT قرار دارد، مسئولان ورزش کشور، به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک باید برنامه‌های خود را برای برطرف کردن ضعف‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی متمرکز سازند. شایان ذکر است که وزارت ورزش و جوانان در زمینه ضعف‌های داخلی ورزش قهرمانی می‌تواند سریع واکنش نشان دهد و برنامه‌های خود را باید بیشتر بر روی برطرف کردن نقاط ضعف قرار دهد. در مورد تهدیدها نیز باید برنامه‌ها مقتضی و با کمک گرفتن از سایر دستگاه‌ها و ارگان‌ها اقدام به کاهش تهدیدها نمود.

ورزشی، توجه ناکافی به پژوهش های کاربردی در ورزش، کم بودن اعزام های بین المللی برای تیم های ورزشی، عدم توجه به حمایت از ورزشکاران در زمینه های اجتماعی، مالی، بیمه، پاداش و بازنشستگی و..... و شعارگرایی و عدم توجه به مفاهیم اقتصاد بومی و مقاومتی بود. که نتایج این بخش از پژوهش با برخی از نتایج پژوهش های دیگر همخوانی دارد [۲۳،۲،۴]. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد توسعه ورزش قهرمانی با چالش‌ها و ضعف‌های عمده‌ای مواجه است. به‌نظر می‌رسد عدم کمیت مطلوب در حوزه ورزش همگانی تأثیر معناداری در توسعه ورزش قهرمانی داشته باشد. در جایی که هنوز افراد قابل توجه-ای در جامعه و به‌ویژه در خانواده‌ها با انجام فعالیت‌های ورزشی بیگانه هستند، چگونه می‌توان انتظار داشت اعضای خانواده فرزندان خود را به سمت فعالیت‌های ورزشی قهرمانی هدایت کنند. از این رو ضروری است، مسئولین ورزش به‌ویژه مسئولین تأثیرگذار در حوزه ورزش همگانی مانند شهرداری‌ها، نیروهای مسلح، آموزش و پرورش، بسیج، وزارت کار و امور اجتماعی، مسئولین صنایع مختلف، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری که دارای بستر و امکانات مناسب از جمله اماکن و سالن‌های ورزشی هستند، در اقدامی هماهنگ و همسو زمینه مشارکت بیشتر را در فعالیت‌های ورزشی مهیا کنند.

نتایج پژوهش نشان داد فرصت‌های ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران عبارتند از افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه ای، رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان، وجود استعدادهای ورزشی و تنوع نژادی در کشور، تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت های ورزشی متنوع، امکان به کارگیری تکنولوژی و فناوری نوین جهانی در ورزش، امکان ایجاد تعامل و ارتباطات بین المللی جدید بین فدراسیون های ورزشی کشور با فدراسیون های خارجی، وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان، حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم های خارج از کشور و بالعکس همراه با رویکرد حرفه ای شدن ورزش کشور، افزایش در سهمیه و رشته های ورزشی مدال آور، اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران بود. نتایج پژوهش با برخی از یافته‌های پژوهش های دیگر همخوانی دارد [۲۱،۱۲،۲،۱۷]. همان‌طور که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرصت‌های قابل توجهی برای توسعه ورزش قهرمانی در کشور وجود دارد. برای توسعه ورزش قهرمانی ضروری است که امکانات، تجهیزات و اماکن ورزشی وجود داشته باشد. با توجه به این‌که دولت عزم جدی و توجه کافی به تکمیل پروژه‌های ناتمام ورزشی و تهیه و تدارک تجهیزات به‌روز برای ورزش کشور دارد، به‌نظر می‌رسد مسئولین ورزش کشور از این فرصت و اعتبارات مختلفی که از المپیک سولیداریتی جذب ورزش کشور می-شود و همچنین بهره‌مندی از تجارب متخصصین علمی کشور نسبت به تقویت نقاط قوت و کاهش ضعف‌های توسعه ورزش کشور استفاده بهینه‌ای ببرند.

تبدیل به فرصت و همچنین ضعفها را برطرف و در انتها موقعیت ورزشی را از حالت تدافعی به وضعیت محافظه کارانه و حتی رقابتی تغییر دهد و با استمرار و هدایت استراتژی‌های تدوین شده در مرحله اول در سطح آسیا به وضعیت تهاجمی و در مراحل بعدی در سطح جهان و رقابت‌های بین‌المللی و المپیک به وضعیت تهاجمی دست یابد.

در آخر چنانچه راهبردهای تدوین شده برای توسعه ورزش قهرمانی با نگرش علمی و منطقی در بخش‌های مختلف ورزش کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان اجرا شود، حوزه ورزش قهرمانی کشور می‌تواند با بهره‌گیری از فرصت‌ها و نقاط قوت، تهدیدها را کاهش و آن‌ها را

منابع و مأخذ

- [۱] تندونیس، فریدون، قاسمی، محمدهادی. (۱۳۸۶). مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان، و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور، ۱۷-۲۹.
- [۲] حسینی، سید شاهو، حمیدی، مهرداد، قربانیان رجبی، آسیه، سجادی، سید نصرالله. (۱۳۹۲). شناسایی قوت‌ها، ضعفها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراوری آن، مدیریت ورزشی، ۱۷، ۵۴-۲۹.
- [۳] حسینی گل افشانی، سید احمد، کریمی، سیده ناهید، عزیز، داوود. (۱۳۹۷). رابطه استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان با انتخاب سبک رهبری در ورزش قهرمانی، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۷، شماره ۴۱.
- [۴] خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری دانشگاه تهران، ۲۶-۲۴.
- [۵] رضائی نوده، محمود، اندام، رضا، آقایی، علی اکبر. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی (مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه شاهرود.
- [۶] سجادی، سید نصراله، خبیری، محمد، قائم‌مقامی، احسان، بنسپردی، علی. (۱۳۹۵). شناسایی و تدوین راهبردهای فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران، مدیریت و توسعه ورزش، ۲۵(۲)، ۱۷-۳۳.
- [۷] سواری، سعید، مهدی پور، عبدالرحمنف رنجبر، روح الله. (۱۳۹۴). توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۱(۲۱)، ۸۳-۹۲.
- [۸] شاطری، روح...، میردهقان، سید ابوالفضل. (۱۳۹۸). بررسی عوامل و موانع مؤثر بر ارتقای جایگاه ورزش در سبک زندگی دانشجویی، مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۲۳(۷۹)، ۲۲۹-۲۴۶.
- [۹] غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- [۱۰] فراهانی، ابوالفضل، کشاورز، لقمان، صادقی، علی. (۱۳۹۵). تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۳، ۱۴۲-۱۲۷.
- [۱۱] قاسمی، وحید، ادیبی سده، مهدی، آذربایجانی، کریم، توکلی، خالد. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی درون گروهی بر توسعه اقتصادی، مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۲(۲)، ۱۴۷-۱۶۹.
- [۱۲] ملایی سفیددشتی، افشین، حمیدی، مهرداد، رجبی، حسین، ذوالفقارزاده، محمد مهدی. (۱۳۹۹). آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶. مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۲)، ۸۶-۹۷.
- [۱۳] مهدی‌زاده، رحیمه، اندام، رضا. (۱۳۹۳). راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۲، ۳۸-۱۵.
- [۱۴] میرزازاده زهراسادات، شجیع، کیانوش. (۱۳۹۶). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی (مورد مطالعه: اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد)، پژوهش در ورزش تربیتی، شماره ۱۲، ۷۸-۶۱.
- [۱۵] ناظمی، شمس‌الدین، فتحی، علی، دیده‌خانی، حسین. (۱۳۸۹). بکارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی فازی و تحلیل سوات در برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی، پژوهش و توسعه فناوری-دانش و فناوری، ۲(۲)، ۹۶-۷۶.
- [16] Chan, P.S., Welebir, B. (2003). **Strategies for e-Education. Industrial and Commercial Training.**
- [17] Makoto, M., Van der Spuy, B., Khan, S., Moemi, A., Oosthuizen, G., Fikile, M. (2012). **Strategic Plan for the Fiscal Years 2012 – 2016, Ministry of Sport and Recreation South Africa**, available on the <http://www.srsa.gov.za>
- [18] Montclair State University Strategic Plan. (2009). **STRATEGIC PLAN**, UNIT Department of Exercise Science and Physical Education (ESPE). Retrieved from
- [19] Popa, M. (2013). **Strategies of Optimizing the Elements of Romanian University Sports**. Palestrina of the Third Millennium Civilization & Sport, 14(2).
- [20] Simiyu, N.W.W. (2010). **Individual and Institutional Challenges Facing Student Athletes on US college campuses**. Journal of Physical Education and Sport Management, 1(2), 16-24.
- [21] Smolianov, P., Dolmatova, T., Smith, J., Morrissette, J. N., Schoen, C., El-Sherif, J., Dion, S. (2020). **Elite Sport Methods for Public Health: the Analysis of World Practices**. Journal of Physical Education and Sport, 20(4), 1847-1854.
- [22] Thibault, L. (1994). **Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations**. Sport Management, 218-233.
- [23] Valenti, M., Scelles, N., Morrow, S. (2020). **Elite Sport Policies and International Sporting Success: a Panel Data Analysis of European women's National Football team Performance**. European Sport Management Quarterly, 20(3), 300-320.
- [24] Vallée, C.N., Bloom, G.A. (2016). **Four Keys to Building a Championship Culture**. International Sport Coaching Journal, 3(2), 170-177.