

## تدوین استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

رضا شربت زاده<sup>۱\*</sup>

مهدی نادری نسب<sup>۲</sup>

ابراهیم علیدوست<sup>۳</sup>

رضا جهان‌فر<sup>۴</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

یکی از مقدمات دستیابی به مراحل بالاتر و ارتقاء در هر حوزه‌ای؛ شناخت محیط، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مناسب در زمان مناسب و برخورداری از برنامه‌ای اثرگذار و پویا همراه با شناخت نسبی نسبت به تحولات احتمالی در آینده است. این تحقیق با هدف تدوین استراتژی‌های وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ انجام شد. جامعه آماری پژوهش ۱۷۴ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، مسئولان، مربیان و متخصصین ورزشی بودند. ماتریس عوامل درونی نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۱/۷۲۳ است که نشان دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها است. در ماتریس عوامل بیرونی نیز مجموع نمرات ماتریس بیرونی ۱/۴۶۷ است که نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های محیطی ورزش قهرمانی کشور است. تحلیل ماتریس داخلی و خارجی نشان دهنده آن است که موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی WT بوده و این نشان‌دهنده چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدها است و اجرای استراتژی تدافعی را برای رسیدن به هدف می‌طلبد. البته استراتژی‌های 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 کرد.

### واژه‌های کلیدی:

استراتژیک، ورزش قهرمانی، ایران، المپیک.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد قزوین، قزوین، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> پژوهشگر معاونت علوم، تحقیقات و فناوری اجا، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: Email: [r.sharbatzadeh@gmail.com](mailto:r.sharbatzadeh@gmail.com)



## مقدمه

یکی از ویژگی‌های 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 نامیده‌اند، این سرعت بالا در تغییرات محیطی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا پلی از زمان حال به آینده بسازند و با پیش‌بینی این تغییرات، سازمان را برای مواجهه با آن‌ها و اتخاذ تصمیمات درست و کارا آماده سازند، به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی استراتژیک راه‌حل مناسبی برای این امر باشد ( فولادوند و شاه طالبی ۲۰۱۵<sup>۱</sup>). سازمان‌های امروزی بیشتر از گذشته با فشارهای محیطی درگیر هستند. به‌منظور برداشتن گامی فراتر از رقبا باید به دنبال بهترین راهکار بود (ایورسن و کاسکلی ۲۰۱۵<sup>۲</sup>).

امروزه مدیران سازمان‌ها از موفقیت‌ها و شکست‌ها به‌سرعت مطلع می‌شوند و مسیر موفقیت صنایع توسعه یافته به‌دقت بررسی می‌کنند تا آنان نیز با بهره‌گیری از آن‌ها به رشد و ترقی دست یابند (شو سیانگ و جاتی پی و آنا<sup>۳</sup> ۲۰۱۵).

برنامه‌ریزی در سیر تکاملی خود دستخوش تحولات بسیاری قرار گرفت که طی سه دوره گذار از دوره محصول‌گرایی در قرن نوزدهم به دوره بازار‌گرایی و نهایتاً دوره فرا صنعتی، قابل تفکیک است (افندی و کاسمانتینی ۲۰۱۵<sup>۴</sup>). این گذار باعث شد برنامه‌ریزی، روش‌ها و انواع آن متناسب با نیاز هر دوره متحول شود ( نظری ۱۳۹۴). از سوی دیگر یکی از مقدمات دستیابی به مرحله بالاتر و ارتقاء در هر حوزه‌ای؛ شناخت محیط، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مناسب در زمان مناسب و برخورداری از برنامه‌ای اثرگذار و پویا همراه با شناخت نسبی نسبت به تحولات احتمالی در آینده محسوب می‌شود. زمانی این امر امکان‌پذیر است که آینده‌پژوهی به‌عنوان مقوله‌ای مهم و اثرگذار بر سایر مقوله‌ها در نظر گرفته شود (جهان‌فر، ۱۴۰۰). ورزش قهرمانی یکی از اثرگذارترین واقعیت‌های اجتماعی است و رقابت‌های ورزشی المپیک یکی از اثرگذارترین رخدادهای بین‌المللی محسوب می‌شود. تدوین استراتژی مناسب برای المپیک دغدغه مهم سازمان‌های ورزشی کشورمان محسوب می‌شود. مقاله پیش روی با رویکرد آینده‌پژوهانه به استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ پرداخته است.

ورزش مقوله‌ای است که دارای ویژگی‌های صنعت فرهنگ است (جهان‌فر، مرادیان، قاسمی، ۱۴۰۱). و به‌عنوان یک مفهوم عمده و اساسی با ابعاد مهم جهانی مطرح است. شاید دلیل این

<sup>1</sup> Fooladvand et al.

<sup>2</sup> Iverson & Cuskelly

<sup>3</sup> Shu – Hsiang, Jatipi & Ana

<sup>4</sup> Effendi & kusmuntini

موضوع، جذابیت‌های ورزش باشد که آن را به موضوع مورد توجه عده بی‌شماری در سراسر دنیا تبدیل کرده است (حسینی ۱۳۹۴). امروزه در مجامع، ورزش به‌عنوان فاکتوری ارزنده برای معرفی ملت‌ها به شمار می‌رود و موفقیت در رقابت‌های جهانی و المپیک یک امتیاز مهم برای هر کشور محسوب می‌گردد. امروزه ورزش بسیار فراتر از یک رقابت بوده و به حوزه‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، تجاری و صنعتی راه یافته و به موضوعی پیچیده و چندوجهی تبدیل شده است (الهی، علیرضا ۱۳۸۳). لذا توسعه موفق و همراه با توسعه همه‌جانبه ورزش نیازمند نگاهی بلندمدت و جامع در برنامه‌ریزی همراه با عمل‌گرایی و جدیت اجرایی است. بر این اساس با مطالعات دقیق و با رویکردی جامع و مبتنی بر متدولوژی‌های علمی، برنامه جامع وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را برای المپیک ۲۰۲۴ طراحی خواهیم نمود.

از جمله مهم‌ترین وظایف ستادهای بالادستی نظیر ستاد وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های اثرگذار در سطح ملی نظیر کمیته ملی المپیک، طرح‌ریزی، سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، تدوین استراتژی‌های مناسب و پیش‌بینی رخدادهای محتمل و حتی آینده‌نگاری رخدادهای به شمار می‌رود. در این راستا مدیریت استراتژیک یک سازمان از چرخه‌ای تشکیل شده است که برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، بودجه‌ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد، اجزای اصلی آن‌ها به شمار می‌رود (سودیارتو<sup>۱</sup> ۲۰۱۵). برنامه راهبردی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان طراحی می‌شود. (شعبانی و همکاران، ۱۳۹۴)

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، چراکه تفکر راهبردی در جست‌وجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است. (نظری و همکاران ۱۳۹۳) تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود ولی برنامه‌ریزی نشود آن سازمان نمی‌داند 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، بر اساس 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)

<sup>1</sup> Sudaryanto

بسیاری از سازمان‌های ورزشی در سطح جهان نیز به تدوین بیانیه چشم‌انداز خود مبادرت نموده‌اند. به‌عنوان مثال، در ۱۱ می ۲۰۱۰ دولت استرالیا این‌گونه اعلام کرد: ورزش استرالیا، مسیری برای موفقیت است و این آغازی بود برای افزایش سرمایه‌گذاری دولت در فدراسیون‌های ملی. کمیته ملی المپیک استرالیا عنوان کرد که مهم است که ورزشکاران، طبیعت خاص بازی‌های المپیک را درک کنند و به‌خوبی برای رقابت در مسابقات المپیک آماده شوند. در پایان کمیته ملی المپیک استرالیا فرصت‌هایی را ایجاد خواهد کرد تا ورزشکاران در بازی‌های المپیک لندن عملکرد عالی داشته باشند. مهم‌تر اینکه کمیته المپیک استرالیا، فدراسیون‌های ملی را تشویق خواهد کرد تا ورزشکارانشان را در مورد مسائل و الزامات ضد دوپینگ آگاه ساخته و آن الزامات را بپذیرند (همتی عقیف ۱۳۹۷). در این چارچوب، عدالت، استقلال و برنامه‌هایی برای ورزشکاران انتخاب‌نشده 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، تکنیک‌های آموزشی، پزشکان، متخصصان و مدیریت شخصی نقش کلیدی در موفقیت ورزشکاران در مسابقات المپیک بازی می‌کنند. در استرالیا به‌طور بحث‌انگیزی بیش از هر جای دیگر، موفقیت در ورزش مترادف است با حس افتخار ملی. این موفقیت‌ها نماینده مهم‌ترین ویژگی‌ها از قبیل شهامت و حس بازی جوانمردانه هستند. تمرکز همه استرالیایی‌ها هر ۴ سال یک‌بار بر عملکرد ورزش قهرمانی در بالاترین سطح یعنی المپیک می‌باشد (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۸).

کمیته ملی المپیک قطر نیز در راستای تدوین برنامه استراتژیک با اعلام رسالت، چشم‌انداز و اهداف کلان خود سعی دارد به توسعه و ترویج المپیسم، صلح و ارزش‌های اخلاقی از طریق ورزش، پیروی از اهداف و برنامه‌های کمیته بین‌المللی المپیک، توسعه ورزش همگانی و ورزش قهرمانی بپردازد (نادری نسب ۱۳۹۰). کمیته ملی المپیک عراق با وجود مشکلات زیاد دست به تدوین برنامه استراتژیک خود با اولویت‌های استراتژیک: ۱- ارتقای جایگاه ورزش عراق در مجامع بین‌المللی ۲- تدوین برنامه‌های بلندمدت برای توسعه رشته‌های ورزشی ۳- یافتن حامیان مالی موردنیاز به‌منظور تسریع در اجرای برنامه‌ها (نادری نسب ۱۳۸۹).

چشم‌انداز فدراسیون فوتبال استرالیا عبارت است از تبدیل این کشور به‌عنوان رهبر جهان فوتبال در مسابقات جهانی زیر نظر فیفا. این فدراسیون به‌گونه‌ای عمل خواهد کرد که جهت دهنده به رقابت‌های فوتبال و هدایت‌گر آن در کلیه سطوح باشد (امپریکال<sup>۱</sup> ۲۰۱۴). چشم‌انداز برنامه جامع فوتبال ایرلند عبارت است از فوتبال برای آینده جامعه. در این چشم‌انداز از نیاز آینده جامعه برای

<sup>۱</sup> Empirical

تأمین نیازهای اساسی خود توسط فوتبال در حیطه‌های سلامتی، نشاط، شادابی، مسائل اجتماعی و فرهنگی یادشده است و از فوتبال به‌عنوان حامی جامعهٔ ایرلند یادشده است (امپریکال ۲۰۱۴). بررسی عملکرد برخی کمیته‌های ملی المپیک در سرتاسر جهان حاکی از این است که کمیته‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کردند، توانستند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند، به‌عنوان نمونه کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه اول در المپیک ۲۰۰۸ پکن و سوم لندن و سوم ریوی برزیل دست‌یافت و کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست‌یافته است. (نادری نسب ۱۳۹۸). نادری نسب در سال ۱۳۹۱ در تحقیقی با عنوان بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور به بررسی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی ورزش فوتبال در ایران پرداخته است و موقعیت استراتژیک را WT عنوان نموده است و احتمال موفقیت تیم‌های باشگاهی در لیگ قهرمانان آسیا و شاخص‌های فوتبال حرفه‌ای در کشور را نامناسب بیان کرده است. (نادری نسب و همکاران ۱۳۹۰).

امروزه وجود برنامه‌های استراتژیک در ورزش که می‌تواند فاکتورهای اثرگذار بیرونی از جمله تهدیدها و فرصت‌ها و همچنین فاکتورهای داخلی از جمله قوت‌ها و ضعف‌ها را شناسایی کرده و گام اساسی در موفقیت ورزش کشور داشته باشد. یکی از مهم‌ترین رخدادهای مورد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، رقابت‌های بین‌المللی المپیک محسوب می‌شود. تدوین استراتژی مناسب از سوی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ از جمله اثربخش‌ترین اقدامات حوزه دانش و پژوهش ورزش کشور تلقی می‌گردد. از این رو پژوهشگران در پژوهش پیش رو در تلاش کردند تا با بهره‌گیری از شیوه‌های 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 و دارای این مسئله هستند که ورزش قهرمانی کشور با توجه به شاخص‌های استراتژیک چه وضعیتی را دارد و تلاش دارد تا به چه موقعیتی دست یابد؟

اهمیت پرداختن به موضوع پژوهش از منظر ایجابی قابل تبیین است. لذا در خصوص اهمیت پرداختن به موضوع باید به این واقعیت اشاره کرد که حضور ورزش ایران در المپیک ۲۰۲۴ یک (کلان پروژه) محسوب می‌شود که دارای زیر پروژه‌های متعدد می‌باشد. در نقشه راه این حضور، یکی از الزامات، تدوین استراتژی مناسب است. در هر کلان پروژه تدوین استراتژی مناسب می‌تواند

منجر به کسب موفقیت گردد و در این راستا تدوین استراتژی مناسب می تواند منجر به موفقیت جمهوری اسلامی ایران در المپیک ۲۰۲۴ شود. همچنین تدوین استراتژی برای ورزش ایران منجر به تولید محتوای دانشی و پژوهشی برای ورزش کشور و افزایش بهره‌وری در این حوزه شود.

از سوی دیگر ضرورت پرداختن به موضوع پژوهش از منظر سلبی قابل تبیین است. چنانچه چنین پژوهشی به ثمر نرسد، احتمال شکست در برنامه‌ریزی، عدم حرکت در مسیر نقشه راه و ناموفق بودن ورزش قهرمانی ایران در عرصه المپیک ۲۰۲۴ میلادی قابل تصور است. اختلال در فرایند ورزش ایران در عرصه جهانی و از دست دادن جایگاه‌های موفق پیشین، از پیامدهای بی‌برنامگی و عدم تدوین نقشه راه و استراتژی موردنیاز خواهد بود.

#### اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

- تدوین استراتژی‌های ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴
- همچنین اهداف فرعی این پژوهش عبارت‌اند از:
- تدوین چشم‌انداز ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴
- تدوین حوزه‌ها و شاخص‌های کلیدی و اهداف کمی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

#### سؤالات پژوهش

سؤال اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

- استراتژی‌های ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ چیست؟
- همچنین سؤالات فرعی این پژوهش عبارت‌اند از:
- چشم‌انداز ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ چیست؟
- حوزه‌ها و شاخص‌های کلیدی و اهداف کمی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ چیست؟

#### متغیرهای پژوهش

- متغیر مستقل کلان: استراتژی‌های ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران
- متغیر مستقل جزء: چشم‌انداز ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران
- متغیر مستقل جزء: حوزه‌ها و شاخص‌های کلیدی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران
- متغیر مستقل جزء: اهداف کمی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران
- متغیر وابسته: المپیک ۲۰۲۴

## مبانی نظری

در این بخش به پیشینه پژوهش در خصوص المپیک، تدوین برنامه‌ریزی و استراتژی ورزشی پرداخته می‌شود. کیکاووس سعیدی (۱۳۹۸) در رساله دکتری خود با عنوان «تحلیل جامعه‌شناختی رویکردهای نوین ورزش‌های المپیکی در توسعه صلح و دوستی بین‌الملل» به ابعاد اثرگذاری و برنامه‌ریزی کشورها در المپیک اشاره کرد. البته باید در نظر داشت که تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد از موضوعاتی است که به تسهیل فرایند تدوین برنامه استراتژیک و درنهایت دستیابی به اهداف و اولویت‌های یک سازمان کمک می‌نماید (نل سارتر ۱، ۲۰۰۶). به همین منظور بسیاری از سازمان‌های ورزشی به تعیین اهداف و حوزه‌های کلیدی عملکرد خود مبادرت می‌نمایند. به‌عنوان نمونه حوزه‌های کلیدی عملکرد در برنامه جدید توسعه فوتبال استرالیا عبارت‌اند از: تمرکز بر برنامه قبلی و ارتقای مسابقات، حفظ روند توسعه آموزش مربیان و داوران، حضور در رقابت‌های مالی لیگ‌های جهانی و حضور بازیکنان مستعد در لیگ‌های برتر جهان از جمله لالیگا و لیگ برتر انگلیس (گلوی دی، جان ۱۶۲، 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 برنامه‌ها مربوط به رهبری و مدیریت، درآمد منظم مالی و برنامه جامع در ۱۰ سال گذشته می‌باشد. (برنامه استراتژیک ورزش نیوزلند ۲۰۱۲ - ۲۰۲۴). حوزه‌های کلیدی عملکرد در برنامه جامع فوتبال کشور چین عبارت است از: باشگاه‌ها، فوتبال پایه، مدارس فوتبال، بانوان، آموزش مربیان، داوران، پزشکی ورزشی، بازاریابی و رسانه (وانت پی هونگ ۳، ۲۰۱۶). در برنامه توسعه فوتبال در انگلیس حوزه‌های کلیدی عملکرد عبارت‌اند از: امکانات و زیرساخت‌ها، آموزش، توسعه فوتبال در زمین‌های کوچک، ایجاد باشگاه‌ها، حوزه سلامت و تندرستی ورزشکاران، بخش داوطلبانه، بخش مربوط به معلولان، بخش فرهنگی - اجتماعی فوتبال، بخش افزایش مشارکت فعال ورزشی (استوان اچ، اپلبوم ۴، ۱۹۹۱). کمیته ملی المپیک زیمبابوه نیز با تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی به تدوین برنامه استراتژیک خود اقدام کرده است. این برنامه با مشارکت ذینفعان برای دوره ۲۰۰۸-۲۰۰۲ طراحی گردیده است که در چشم‌انداز خود بر بهبود کیفیت شرکت در بازی‌های بین‌المللی تأکید کرده است (نادری نسب، ۱۳۹۰).

<sup>1</sup> Nell carter

<sup>2</sup> Jan D. Galloway

<sup>3</sup> Wang P, Hong

<sup>4</sup> Steven H. Appelbaum

دیوید<sup>۱</sup> (۱۳۸۵) معتقد است که در تدوین استراتژی باید مأموریت سازمان، عواملی تهدیدکننده سازمان یا عواملی که فرصتهایی را به وجود می‌آورند شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مشخص گردد، اهداف بلندمدت تعیین شوند و برای این فعالیت‌ها استراتژی‌های گوناگون شناسایی و انتخاب شوند بر اساس این روش، یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل، استراتژی‌ها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های استراتژیک از بین آن‌ها انتخاب شود (طییبی جمال‌الدین ۱۳۸۴).

موریسون و میسنر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که به دلیل عدم آگاهی ذی‌نفعان از فلسفه شورا، کاهش همکاری‌ها در سطح هیئت‌مدیره و نداشتن استراتژی مناسب جهت نیل به اهداف، شورای ورزش‌های محلی قادر به استفاده مؤثر از یک فرآیند مدیریت استراتژیک برای رشد و توسعه ورزش محلی نیست.

سرکار و پیج<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند جهت توسعه تاب‌آوری روانی فردی در ورزش قهرمانی چهار توصیه عملی جامع شامل اطمینان از آگاهی درباره چیستی تاب‌آوری، تقویت و اصلاح خصوصیات شخصی، برانگیختگی و حفظ یک ذهنیت چالشی و ایجاد یک محیط تسهیل‌کننده است. و در بعد توسعه تاب‌آوری تیمی هم به رهبری تحول‌آفرین، رهبری مشترک، هویت اجتماعی، یادگیری تیمی و لذت بردن از تیم و احساسات مثبت اشاره کردند.

اسمولیانوف و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که مشارکت انبوه افراد جامعه در برنامه‌های ورزشی به مسیر استعدادیابی و توسعه ورزش قهرمانی کمک شایانی می‌کند، و در کنار آن ورزش‌های قهرمانی هم به واسطه 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.

سالیامین و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که ورزشکاران قهرمان رشته ژیمناستیک توسط برنامه‌ریزی منطقی در تمرینات و اتخاذ یک سیستم برنامه‌ریزی و تمرینی مناسب می‌توانند در مسابقات قهرمانی به نتایج ایده‌آلی دست یابند. آن‌ها نقش برنامه‌ریزی تمرینی را یکی از مهم‌ترین ارکان برای موفقیت ورزشکاران رشته ژیمناستیک برشمردند.

<sup>1</sup> David

<sup>2</sup> Morrison & Misener

<sup>3</sup> Sarkar & Page

<sup>4</sup> Smolianov et al

<sup>5</sup> Salyamin et al



رایلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به پیش‌بینی رفتارهای سلامتی در طی یک رویداد ورزشی قهرمانی کشور در کالج: یک مطالعه روزانه در زمینه<sup>۲</sup> خطرات پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد عوامل خطر ساز برای رفتارهای ناسازگار در سلامتی شامل استرس فکری است، در حالی که ذهن آگاهی محافظ دارد. مداخلات ممکن است باعث شود که رویدادهای ورزشی قهرمانی در دانشگاه برای دانشجویان ایمن‌تر باشد که در این زمینه تحقیقات بیشتری لازم است.

اسچرلنگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی لذت بردن در پاسخ به پیروزی‌های قهرمانی در میان هواداران پرشور ورزشی پرداختند. هواداران پس از پیروزی در مسابقات قهرمانی به سؤالات ارزیابی‌کننده اشتیاق نشان دادند و میزان اشتیاق آن‌ها (به‌عنوان مثال، تلاش برای حفظ، تقویت یا طولانی کردن احساسات مثبت) و کاهش (به‌عنوان مثال تلاش برای خفه کردن احساسات مثبت) پاسخ دادند. در هر دو نمونه، نویسندگان دریافتند که هر دو علاقه‌همانگ و وسواسی پیش‌بینی صرفه‌جویی بیشتر، اما فقط اشتیاق و وسواسی پیش‌بینی کننده کاهش میزان هواداری در ورزش قهرمانی است که یکی از چالش‌های موجود رد ورزش قهرمانی می‌باشد.

به‌طور کلی، بسیاری از سازمان‌های ورزشی و از جمله کمیته المپیک استرالیا و فدراسیون‌های فوتبال کشورهای مختلف به تدوین استراتژی‌های 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 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 استراتژیک نیوزلند، هشت استراتژی کلیدی را به کار خواهد گرفت تا مطمئن شود که به مأموریت عملکرد عالی نائل خواهد شد (برنامه استراتژیک نیوزلند<sup>۳</sup> ۲۰۲۴-۲۰۱۲).

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

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

<sup>1</sup> Riley et al

<sup>2</sup> Schellenberg

<sup>3</sup> New Zealand strategic plan

استراتژی ۳ (پیشرفت ورزشکار): برنامه استراتژیک ۵ مرحله را برای استراتژی 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 برتر و منحصربه‌فرد توسط محققان در مسابقات تا این ورزشکاران تا سطح جهانی ارتقاء یابند ۵- شایسته: ورزشکاران در مسابقات جهانی برنده خواهند شد.

استراتژی ۴: توسعه مربیگری: این استراتژی شامل برنامه‌های پیشرفته مربیگری می‌شود استراتژی ۵ (بهبود توانمندی‌ها): توانمندی مدیران اجرایی، مربیان، کارکنان و مدیران ستادی ارتقا یابد.

استراتژی ۶ (انتقال دانش): توجه به دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی برای جذب دانش موردتوجه قرار خواهد گرفت.

استراتژی ۷ (طراحی اجرای سیستم خدمت‌رسانی): در این استراتژی 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.

استراتژی ۸ (ارائه تسهیلات باکلاس 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 استراتژیک نیوزلند ۲۰۲۴-۲۰۱۲).

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

این برنامه که شامل دو سند: ۱- استراتژی برای بردن مدال المپیک طی دوره ۲۰۱۲-۲۰۰۲ - برنامه استراتژیک برای کسب قهرمانی المپیک ۲۰۰۸ بود بر اساس موارد ذیل انجام گرفت:

حوزه‌های کلیدی موردتوجه 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 استراتژی تدوین شده است:

رشته‌های ورزشی سنتی در المپیک: حفظ برتری در مسابقات

توانایی بالا در رشته‌های ورزشی: کسب مدال‌های بیشتر

رشته‌های ورزشی مستعد در المپیک: حرکت به سمت کسب مدال‌های بیشتر

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 استراتژیک 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 موردی از

تدوین شاخص‌های ارزیابی برنامه‌های المپیکی‌ای کشور است. که توسط سیترو و گراهام<sup>۱</sup> در ۲۰۱۵

ارائه شده است. این بسته رسانه‌ای برای مهیا کردن آسان اطلاعات، پیش‌زمینه‌ای قابل‌دسترس

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 را که

از سال ۲۰۰۶ با تدوین استراتژی و اهداف برای بازی‌های لندن بیان می‌کنند. این استراتژی همه

<sup>1</sup> Seatter and Graham

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

زمانی که مدالیست‌های نیوزلندی المپیک بر روی سکو ایستادند بیشتر مردم 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 (سیت و گراهام ۲۰۱۵). این برنامه با تدوین چشم‌انداز: پرورش نیوزلندی‌های پیروز در سطح جهانی با یک سرمایه‌گذاری مناسب انجام شد. در المپیک ۲۰۰۸ در ۵ یا ۶ رشته ورزشی موردنظر که هدف کشور نیوزلند بود موفقیت نصیب این کشور شد و در بین کشورهای شرکت‌کننده در رقابت‌ها به مقام سوم در رشته‌های موردنظر دست‌یافت که این رشته‌ها همان استراتژی موردنظر 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 (سیت 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 برنامه‌ریزی به‌منظور 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 ارتقا سطح درآمد ورزشکاران می‌باشد که در سال ۲۰۰۹ به تصویب رسیده است و در ضمیمه آن به این نکته اشاره شده است که علیرغم وضعیت

بحرانی اقتصاد روسیه و جهان، نباید مقوله ورزش تحت تأثیر 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 کمیته‌ای خاص برای سازمان‌دهی تیم‌های ملی روسیه در مسابقات جهانی ۲۰۱۸ که در دولت روسیه به تصویب رسید. که این کمیته وظایف مهم از جمله هماهنگی با دولت‌های ناحیه‌ای، خبرگزاری‌های داخلی و خارجی، پوشش رسانه‌ای و همچنین تمام خواسته‌ها و نیازهای 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 می‌باشد درصدد خواهیم بود تا این مشارکت در سال ۲۰۱۵ به بیش از ۴۲ میلیون نفر برسانیم که شاید بتوانیم مشابه همسایگان اروپایی مشارکت ۷۰ درصدی را داشته باشیم همچنین باشگاه‌های ورزشی باید به‌طور ایده آلی در همه جای کشور در دسترس عموم باشد و به همین منظور در سال ۲۰۱۱ تعداد ۳۰۰ باشگاه، استادیوم و مرکز ورزشی در رشته‌های مختلف با تسهیلات مالی و سرمایه‌گذاری مناسب ساخته شد که موفقیت این کشور در این زمینه متوسط بود و باید پروژه بزرگ‌تری در این زمینه تعریف شود. هزینه آمادگی جسمانی و تربیت‌بدنی جامعه یک موضوع جداگانه بوده و با توجه به هماهنگی با وزیر اقتصاد در سال ۲۰۱۱ مبلغ ۹۰ میلیارد روبل به طرح سه‌ساله تا ۲۰۱۴ اختصاص یافت که یکی از برنامه‌های این طرح ایجاد یک استخر و یک باشگاه ورزشی برای هر مدرسه می‌باشد. (برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۴). کسب مقام‌های 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، به‌روزرسانی و دسترسی به تکنولوژی ورزشی نوین جهانی، توجه به رشته‌های خاص در کشور از جمله اسکیت نمایشی، پاتیناژ، هاکی روی یخ در بخش بانوان، افتتاح ۱۰ باشگاه ورزشی با ظرفیت ۸۰۰ دانش‌آموز ویژه مدارس در سال ۲۰۱۱، استخدام و به‌کارگیری ۳۱۰۰۰۰ متخصص و اجباری کردن تربیت‌بدنی (۳ جلسه) در هفته در کلیه مدارس، برگزاری مسابقات ورزشی دانش‌آموزی سالیانه، توسعه مشارکت ورزش دانش‌آموزی (افزایش مشارکت ۳۵ درصدی در سال ۲۰۱۰ و ۳ درصدی در اکثر رشته‌ها)، فراهم کردن شرایط انجام سه جلسه تمرین اجباری - هفتگی برای دانشجویان و ایجاد ۱۳ لیگ

ورزشی در بخش ورزش دانشجویی، تدوین ۲۵ تفاهم‌نامه بین دولت (وزرا) و سازمان‌های ورزشی در سال ۲۰۱۱، ایجاد مراکز ویژه تیم‌های ملی در حوزه‌های مختلف تمرینی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، توسعه برنامه‌های پزشکی ورزشی: آموزش پزشک و فیزیوتراپ، پرداخت حقوق ثابت به ورزشکاران (ورزشکاران تیم ملی ماهیانه ۱۲۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ روبل، فوتبالیست‌ها و هاکی بازان ۸۰۰۰۰ روبل که تا ۱۲۰۰۰۰ روبل افزایش می‌یابد 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 آماده‌سازی تیم‌های روسیه در سالهای ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ به ترتیب ۵۲/۲، ۳۴/۴، ۳۱/۳، میلیارد روبل از برنامه‌های عملیاتی مرتبط با برنامه استراتژیک روسیه بود. (برنامه جامع توسعه ورزش روسیه تا المپیک ۲۰۲۴).

مطالب بیان شده نشان می‌دهد که برخی از کشورهای آسیایی و اکثر کشورهای اروپایی و آمریکایی در دهه‌های گذشته با برنامه‌ریزی‌های منظم توانسته‌اند گام‌های بلندی در راه توسعه ورزش بردارند. حرکت رو به جلوی این کشورها سبب شده است که ورزش کشورمان علیرغم اقدامات انجام شده و پیشرفت‌های سالهای اخیر نتواند انتظارات مردم را برآورده سازد و جامعه ایرانی نیز از اثرات حاصل از ورزش بی‌بهره 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 خردمندان است که وزارت ورزش با استفاده از برنامه‌ریزی جامع، علاوه بر مزایای موجود در بطن فرآیند برنامه‌ریزی به پیشبرد اهداف این سازمان در توسعه اصولی تر و ورزش قهرمانی و کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی کمک‌شایانی نماید از طرف دیگر، اینکه وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بتواند بدرستی وضعیت موجود خود را شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص دهد و با توجه به تغییرات قابل پیش‌بینی نحوه رسیدن به آن را معین نماید، چنین مزایایی باعث شده است که سازمان‌های ورزشی کشورهای چینی، ژاپن، چین، عربستان، عراق و... نیز به تدوین برنامه جامع خود در سال‌های گذشته مبادرت ورزند (نادری نسب ۱۳۸۹).

در همین رابطه، یوفا (UEFA) با تدوین برنامه استراتژیک خود در دهه گذشته به توسعه فوتبال این قاره کمک‌شایانی نموده است و اعلام نموده است که به اهدافی چون ارتقاء دموکراسی در فوتبال، شفاف‌سازی فعالیتها و همچنین افزایش قابلیت‌ها و ظرفیت‌های ورزش فوتبال در اعضا این قاره موفق بوده است و همچنین AFC با تدوین برنامه چشم‌انداز فوتبال آسیا در چند کشور آسیایی از جمله ایران، بنگلادش، چین، هند و... به توسعه فوتبال در این قاره می

اندیشد. (نایون<sup>۱</sup> ۲۰۰۵). و همچنین فدراسیون فوتبال نیوزلند نیز براساس تحلیل SWOT برنامه جامع خود را برای سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ طراحی نموده است که با توجه به استراتژی‌های تدوین شده همخوانی اهداف و رسالت‌ها بسیار نزدیک بوده و توسعه رقابت‌ها که با مدیریت و مشاوره کفدراسیون فوتبال این کشور صورت می‌گیرد، جهت دهنده اصلی به استراتژی فوتبال نیوزلند است (وانگ پی هونگ وای<sup>۲</sup> ۲۰۱۴).

این موضوع در مورد وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران نیز صدق می‌کند به طوریکه علیرغم تلاش‌های گسترده مسئولین و دست اندرکاران، مشابه سازمان تربیت بدنی در گذشته، فاقد برنامه اجرایی و واقع‌گرایانه برای انجام مسئولیت خود می‌باشد و احتمالاً نداشتن چنین برنامه‌ای می‌تواند یکی از دلایل عدم کسب رتبه مناسب در المپیک‌های گذشته باشد بنابراین، در حالیکه بسیاری از سازمان‌های ورزشی در سطح جهان با تدوین برنامه‌های جامع توانسته‌اند 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 استراتژیک برای انجام مسئولیت‌های خود برای کسب رتبه مناسب در رشته‌های مختلف در سطح جهان و به خصوص در المپیک ۲۰۲۴ می‌باشد. (نادری نسب ۱۳۹۸). بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده بویژه در سازمان‌های ورزشی، به طراحی و تدوین برنامه جامع ورزش و جوانان جمهوری اسلامی در حوزه ورزش قهرمانی در کمیته ملی المپیک ایران برای دستیابی به رتبه هشتم در المپیک ۲۰۲۴ بپردازد و به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد: چشم‌انداز، اهداف بلند مدت، حوزه‌های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، استراتژی‌ها، موقعیت استراتژیک و رؤس برنامه‌های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک در المپیک ۲۰۲۴ چیست؟

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی - کمی می‌باشد که با مطالعه وضعیت موجود طراحی برنامه استراتژیک ورزش قهرمانی ایران در المپیک ۲۰۲۴ انجام شد. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است و اطلاعات از طریق فرم‌های نظر سنجی، پرسشنامه‌ها، نشست‌های تخصصی

<sup>1</sup> Nayon

<sup>2</sup> Wang P, Hong Y

بر اساس FGD به دست آمد. روایی و اعتبار ابزار پژوهش نیز براساس نظریه متخصصین و ثبات و پایایی ابزار نیز بر اساس آلفای کرونباخ و مورد تایید قرار گرفته و مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش ۱۷۴ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، مسئولان، مربیان و متخصصین ورزشی بودند که نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون فریدمن و نرم افزار SPSS استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش، چشم انداز، اهداف بلند مدت، حوزه‌های کلیدی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، استراتژی‌ها، موقعیت استراتژیک و رؤس برنامه‌های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۴ بیان می‌شود.

#### ۱- چشم انداز ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

افزایش مشارکت جوانان در رشته‌های ورزشی با توجه به رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال به منظور کسب رتبه شایسته (مقام هشتم المپیک) در مسابقات المپیک ۲۰۲۴

جدول (۱) اهداف بلندمدت راهبردی وزارت ورزش و جوانان در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال

#### در المپیک ۲۰۲۴

ردیف	حوزه‌های کلیدی عملکرد	موضوع
۱	ورزش حرفه‌ای و قهرمانی	توسعه تیم‌های ملی مدال‌آور و شانس مدال در تمام رده‌های سنی و استانداردسازی و توسعه لیگ‌ها و مسابقات رشته‌های ورزشی مدال‌آور و شانس مدال
۲	ارتباطات بین‌المللی	گسترش ارتباطات مؤثر بین‌المللی با همکاری فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته بین‌المللی المپیک
۳	ورزش پایه و همگانی	گسترش و توسعه ورزش پایه و همگانی در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال و افزایش مشارکت عمومی فعال و غیر فعال
۴	مدیریت	اصلاح ساختار سازمانی فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال، تعیین وظایف و مسؤلیت‌های دقیق برای تمام واحدها و شایسته‌سالاری و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون فوتبال
۵	همه حوزه‌ها	گسترش و اشاعه بینش‌های بنیادین توسعه رشته‌های ورزشی مدال‌آور و شانس مدال بر اساس اهداف تربیت بدنی



موضوع	حوزه های کلیدی عملکرد	ردیف
توسعه ورزش بانوان در رشته های شانس مدال	ورزش حرفه‌ای 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

## ۲- بیانیه رسالت ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

توسعه و ترویج رشته‌های ورزشی مدال آور و دارای شانس مدال با توجه به اهدافی چون هویت ملی، نشاط جامعه، حضوری افتخارآمیز در میادین بین‌المللی با به کارگیری ظرفیت‌های موجود و ظرفیت سازی در داخل کشور بر اساس قوانین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک

## ۳- حوزه‌های کلیدی عملکرد ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

حرفه‌ای و قهرمانی، ورزش پایه و همگانی، مدیریت، بازاریابی ورزشی، ارتباطات ملی و بین‌المللی، تحقیق و توسعه.

## ۴ - 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 رقابت‌های المپیک از بیانیه رسالت، بیانیه چشم انداز، ارزش های محوری، حوزه های کلیدی عملکرد، ادبیات پیشینه تحقیق، نظرسنجی از مدیران، کارشناسان، نخبگان و اعضای شورای راهبردی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران استفاده شد. جدول ۱، این اهداف را نشان می دهد.

## ۵- موقعیت استراتژیک، ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی ورزش قهرمانی

### جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

برای تعیین موقعیت استراتژیک وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج حاصل در جدول ۲ نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۱/۷۲۳ می‌باشد و حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و کسب مدال در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۴، از لحاظ عوامل درونی در موقعیت ضعف است.

جدول (۲) ماتریس عوامل درونی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی و کسب مدال در المپیک ۲۰۲۴

درونی عوامل	کد	عامل	اهمیت نسبی	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	دسترسی به مفاهیم علمی و به روز ورزش در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۰/۰۵	۳	۰/۰۵
	S2	ساختار سازمانی مناسب در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با تعیین وظایف و مسئولیت‌ها	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
	S3	حمایت تماشاگران از تیم‌های ورزشی کشور و وجود سامانه‌های همراه اول	۰/۰۸	۳	۰/۰۲۴
	S4	توجه وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به اثرات فرهنگی، هویت ملی و اجتماعی ورزش در کشور	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	S5	توجه به ورزش پایه و کانون‌های مولد	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
	S6	تدوین برنامه‌های راهبردی برای کلیه سازمان‌های ورزشی در سطوح ملی و استانی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
	S7	توجه و تاکید بر مقابله با مفاسد موجود در ورزش	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
	S8	وجود زیر ساخت‌های جدید ورزشی از جمله ورزشگاه‌های ۱۵۰۰۰ نفری	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
	S9	تعاملات مناسب با آموزش و پرورش و وزارت علوم برای توسعه همه جانبه و پایه‌ای در ورزش	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
	S10	افزایش کمی و کیفی مربیان داخلی	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
ضعف‌ها	W1	وابستگی شدید ورزش به منابع مالی نفتی	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
	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	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
	W4	کمبود امکانات و تجهیزات سخت افزاری مدرن در توسعه ورزش‌های مدال‌آور 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	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶
	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	۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸

۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	عدم توجه به پیاده سازی تکنولوژی و بانک اطلاعاتی مناسب در وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	W8
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	مدیریت ضعیف تیم های ملی کشور در به کارگیری 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 متخصصین 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	

جدول ۳: ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در ورزش قهرمانی و کسب

مدال در المپیک ۲۰۲۴

عوامل بیرونی	کد	عامل	بهره	شدت	نمره
فرصت ها	O1	افزایش توجه جهانی به ورزش همگانی ، قهرمانی و حره ای	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
	O2	رشد اسپانسرینگ ورزشی در جهان	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۴
	O3	وجود استعداد های ورزشی و تنوع نژادی در کشور	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲

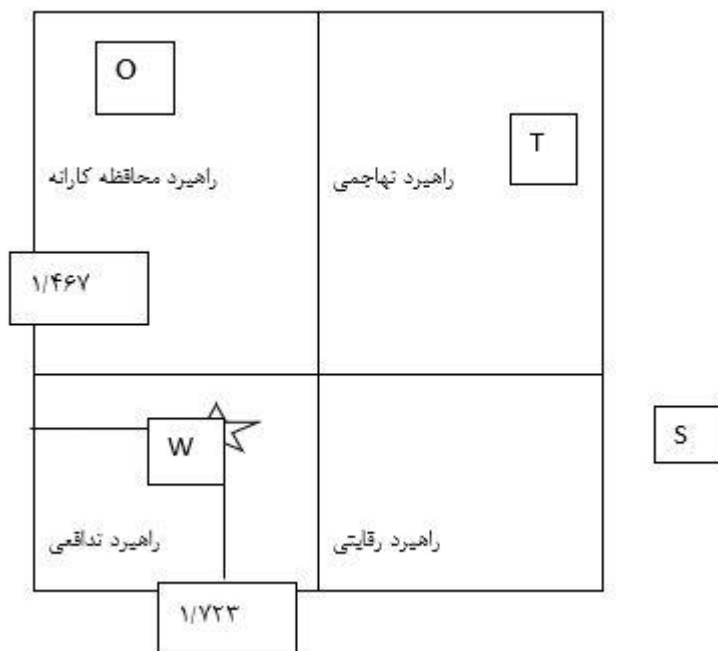
عوامل بیرونی	کد	عامل	بزرگ‌ترین	شدت	کجه
	04	تنوع جغرافیایی و اقلیمی کشور برای اجرای فعالیت‌های ورزشی متنوع	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹
	05	امکان بکارگیری تکنولوژی و فناوری نوین جهانی در ورزش	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
	06	امکان ایجاد ارتباطات بین‌المللی جدید بین فدراسیون‌های ورزشی کشور با فدراسیون‌های خارجی	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۴
	07	وجود دنیای الکترونیک و اینترنت در جهان	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
	08	حضور بازیکنان و مربیان داخلی در تیم‌های خارج از کشور با رویکرد حرفه‌ای شدن ورزش کشور	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۳۴
	09	افزایش در سهمیه و رشته‌های ورزشی مدال‌آور	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
	010	اثرات رشد ورزش در جهان بر کشور ایران	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۴۴

عوامل بیرونی	کد	عامل	فریب	شدت	نمره
تهدیدها	T1	موانع حقوقی و قانونی در ورزش حرفه‌ای و قهرمانی کشور	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷
	T2	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی	۰/۱۰۷	۱	۰/۱۰۷
	T3	شکست برنامه‌های تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی در ورزش کشور	۰/۰۹۵	۱	۰/۰۹۵
	T4	عدم توجه به ورزش در سطوح پایه	۰/۱۲	۱	۰/۱۲۰
	T5	تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در ورزش کشور	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
	T6	دیدگاه نتیجه‌گرا در نزد مسؤولین ورزشی کشور	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
	T7	تحریم‌های بین‌المللی و عدم ثبات سیاسی در کشورهای همسایه	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰

عوامل بیرونی	کد	عامل	بهره	شدت	نوع
	T8	توسعه ورزش در سطح جهان و ظهور رقیبان جدید	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
	T9	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵۰
	T10	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
	T11	فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش فوتبال	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
	T12	ضعف دولت در اختصاص بودجه مصوب ورزش و مشکلات اقتصادی در کشور	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی		۱۰۰	۱/۴۶۷		

در جدول ۳، ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۴ را نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود مجموع نمرات ماتریس ۱/۴۶۷ می‌باشد و 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 نیز موفق نبوده است. در مجموع نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل ۱، حاکی از آن است که وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران از

لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد 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 در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد.



شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی و خارجی

۶ - شاخص‌های کلیدی و اهداف کمی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴

برنامه استراتژیک وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، شاخص‌های موجود در اسناد ملی بالادستی، شاخص‌های موجود در اسناد بین‌المللی، برنامه‌های استراتژیک ورزشی چند کشور منتخب که این شاخص‌ها به همراه اهداف کمی مربوط به رشته‌های مدال‌آور بیان شده است که عبارتند از:

- ۱ - کشتی آزاد و فرنگی، ۲ - وزنه برداری، ۳ - تکواندو، ۴ - بوکس، ۵ - شمشیربازی، ۶ - تیراندازی، ۷ - جودو، ۸ - سنگ‌نوردی، ۹ - ووشو.

**۷- 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 وزنه‌برداری ، ۲ مدال در تکواندو ، ۱ مدال در سنگ‌نوردی 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

**۸- استراتژی‌های ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴ :**  
**استراتژی‌های WT**

۱. جهت دهی به حضور افراد سیاسی در ورزش توسط متخصصین مدیریت ورزشی به منظور ایجاد رویکرد مناسب رسانه‌ای در توسعه رشته‌های ورزشی مدال‌آور
۲. حفظ وضعیت موجود در رقابت‌های بین‌المللی با نگاه به برنامه‌های رقیبان جهانی
۳. اجرای طرح‌های اقتصاد مقاومتی با توجه به رشته‌های ورزشی پرطرفدار

**استراتژی‌های WO**

- ۱- تسریع در امر خصوصی‌سازی به منظور محدود کردن وابستگی ورزش به منابع دولتی
- ۲- بهره‌گیری از توجه جهانی به ورزش به منظور ایجاد امکانات ، زیرساخت ها و تجهیزات سخت‌افزاری در رشته‌های ورزشی مدال‌آور توسط دولت
- ۳- اختصاص منابع مالی و مادی مناسب در رشته‌های ورزشی مدال‌آور و شانس مدال

**استراتژی‌های ST**

- ۱- ایجاد نظام ورزش حرفه‌ای و قهرمانی با استفاده از نفوذ سیاسی.
- ۲- توسعه کمی و کیفی منابع انسانی در ورزش برای توسعه ورزش پایه در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال

**استراتژی‌های SO**

- ۱- توسعه بنیادین و علمی رشته‌های مدال‌آور و دارای شانس مدال با وجود استعدادهای فراوان
- ۲- ایجاد و توسعه نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال بر اساس شاخص‌های نوین از جمله کسب مدال المپیک
- ۳- توسعه تکنولوژیکی و ارتباطی در سازمان‌های ورزشی و فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال در سطوح پایه



**بحث و بررسی**

ماتریس عوامل بیرونی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۱/۴۶۷ می‌باشد 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 استراتژیک 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 ۱/۷۲۳ 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 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 در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد. وضعیت استراتژیک کشورهای چین، روسیه، نیوزلند و انگلیس نشان می‌داد که آن‌ها شرایط فوق‌العاده بهتری نسبت به کشور ما داشته و در موقعیت استراتژیک مناسب تری قرار دارند. و این نشان می‌دهد که جایگاه کشور ما با توجه به سرمایه‌گذاری‌هایی که کرده‌ایم، جایگاه مناسبی نیست و برای کسب رتبه و ارتقای شاخص‌های کمی و کیفی بهتر باید واقع‌گرایانه عمل کنیم. برای تدوین رؤس برنامه‌های عملیاتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک، استراتژی‌های تدوین شده مبنای کار قرار گرفت تا برنامه‌های عملیاتی واقع‌گرایانه تر طراحی و استخراج شود. اولویت اجرای برنامه‌ها برای جلوگیری از بدتر شدن جایگاه ایران در مسابقات المپیک در اولین مرحله اجرای استراتژی‌های تدافعی است، اما پس از اجرای این استراتژی‌ها باید بر استراتژی‌های دیگر از جمله حفظ وضعیت موجود و استراتژی 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 استراتژی‌های تهاجمی، رشد و توسعه در انتهای برنامه بلند مدت فراهم شود. بدیهی است اجرای برنامه‌های پیشنهادی که برخاسته از تحلیل، بحث و بررسی و مقایسه برنامه‌های استراتژیک کشور های 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 استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی و کسب مدال در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۴ بر اساس استراتژی‌های چهارگانه WO, WT, SO, ST ارائه خواهد شد. این استراتژی‌ها که برخاسته از تحلیل کیفی نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی می‌باشد زمینه ساز حفظ رنکینگ ایران در رقابت‌های المپیک ۲۰۲۰ می‌باشد، این استراتژی‌ها بیشتر تدافعی است تا جایگاه کشور در المپیک تنزل پیدا نکند زیرا استراتژی‌های توسعه ای که بیشتر نیازمند فعالیت‌های عملیاتی زیربنایی است، زمان بر بوده و مستلزم ایجاد فرصت‌های مناسب و رفع نقاط ضعف می‌باشد که در یک فرآیند بلند مدت 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 ریودوژانیرو برزیل در سال ۲۰۱۶ قابل مشاهده و ملموس است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که نقاط ضعف، قوت، و فرصت‌ها و تهدیدهای متنوع و مختلفی پیش روی توسعه ورزش قهرمانی وجود دارد که این موارد در نتایج تحقیقات حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، موریسون و میسنر (۲۰۲۰)، سرکار و پیچ (۲۰۲۰)، اسمولیانوف و همکاران (۲۰۲۰)، سالامین و همکاران (۲۰۲۰)، رایلی و همکاران (۲۰۲۰)، اسپرلنگ و همکاران (۲۰۲۰) وجود دارد.

## نتیجه‌گیری

### استراتژی‌های WT

۱. جهت‌دهی به حضور افراد سیاسی در ورزش توسط متخصصین 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 فرصتی‌هایی 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 متخصصین 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 است شاخصی است تا بر مبنای آن میتوان رقبا را شناخت و برای تصاحب مدال مورد نظر، برنامه

عملیاتی مناسب طراحی کرد. مثلا نیوزلند یا فزاقستان یکی از این رقباست که کسب مدال در رشته بوکس می تواند جایگاه کشور ایران را با آن کشورها جابه جاکند.

۳. اجرای طرح‌های اقتصاد مقاومتی با توجه به رشته های ورزشی پرترفدار 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 پربیننده ترین بازی فوتبال یعنی ال کلاسیکو ، پخش لیگ برتر جزیره مقدم بر این بازی است و این الگو به ما می آموزد که برنامه‌های ورزشی ما نیز باید یک استراتژی مناسب در حوزه پخش رقابت‌های داخلی و بازاریابی ورزشی داشته باشد. هنگامی که شرکت های معتبر بین‌المللی درک از این موضوع دارند که بیشتر رقابت‌های ورزشی دنیا در کشورمان پخش مستقیم دارند و جامعه هدف آن ها متأثر از تبلیغات کالاهای این شرکت ها خواهد بود ، نیازی به حمایت مالی یا تبلیغات از طریق تیم های ایرانی حس نمی کنند و مقوله رشد اقتصادی ورزش در کشور ایران تحت تاثیر این عامل منفی قرار می گیرد لذا اجرای برنامه‌های عملیاتی با نگاه به رقابت‌های داخلی از ضروریات امروز ماست.

### استراتژی‌های 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 فعالیت های ورزشی از طرف دولت بوده 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 کپی رایت امکان پذیر است . این عمل با تمرکز بر رشته های مدال‌آور و شانس مدال و همچنین پرترفدار شروع گردد و منابع مالی دولتی نیز در بسته های حمایتی و تشویقی به باشگاه های پیش رو و کسب کننده مدال های جهانی و المپیک تزریق گردد

۲ - بهره‌گیری از توجه جهانی به ورزش به منظور ایجاد امکانات ، زیرساخت ها و تجهیزات سخت‌افزاری در رشته های ورزشی مدال‌آور توسط دولت

گام اول در ایجاد امکانات و زیرساخت هاتغییر نگرش بنیادین توجه به ورزش در دولت و مجلس با بیان اثرات اقتصادی و سیاسی ورزش در جهان می‌باشد ، با ایجاد این نگرش اساسی ، رشته های مدال‌آور و شانس مدال در دولت و مجلس ( به دلیل ایجاد غرور، اتحاد و نشان ملی از کسب مدال در میادین بین‌المللی ورزشی) مورد حمایت بیشتر قرا گرفته و در برنامه‌های فرهنگی و

ورزشی شهرها، ورزش وزن مناسبی در هزینه کردها پیدا می‌کند. این برنامه‌ها را با وضوح کامل در برنامه‌های استراتژیک روسیه و نیوزلند می‌بینیم، به عنوان مثال در نیوزلند کسب مدال مساوی است با غرور ملی نیوزلندی‌ها و در روسیه تمام تلاش ولادیمیر پوتین و دولت برای کاهش فاصله مشارکت ورزشی روس‌ها با رقبای اروپایی است.

### ۳- اختصاص منابع مالی و مادی مناسب در رشته‌های ورزشی مدال‌آور و شانس مدال

با توجه به برنامه‌های استراتژیک چین و روسیه می‌توان گفت که اختصاص منابع مالی مناسب از مهمترین وظایف دولت برای اجرای برنامه‌های 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 هزینه‌ای بالغ بر ۱۸ میلیارد دلار برای برگزاری المپیک پکن صرف نموده است. با توجه به این دلایل اختصاص بودجه مناسب به دوره‌های آموزشی مربیان و ورزشکاران، تخصیص پاداش تعیین شده به ورزشکاران صاحب مدال در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال، اختصاص منابع مالی مناسب برای تیم‌های ملی در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال، اردوهای مناسب و سازماندهی لیگ‌ها بر اساس رویکرد اقلیمی از طریق ایجاد بخش‌های وظیفه‌ای تخصصی برای تصدی امور اجرایی لیگ‌ها، توسعه متوازن لیگ‌های برتر، ۱، ۲، استانی در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال براساس منابع انسانی بومی می‌تواند کشور ایران را در اجرای این استراتژی یاری سازد.

### استراتژی‌های ST

#### ۱- ایجاد نظام ورزش حرفه‌ای و قهرمانی با استفاده از نفوذ سیاسی

در راستای اجرایی شدن این استراتژی، تدوین طرح جامع برای ایجاد ارتباط بین نهادها و سازمان‌های ورزشی با نهاد‌های سیاسی برای احقاق حقوق رشته‌های مدال‌آور از مهمترین اصول مرتبط با این استراتژی است، این استراتژی که در به محض ایجاد توانمندی بالا در رشته‌های ورزشی مدال‌آور 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 مجوزهای فعالیت باشگاه‌های حرفه‌ای در رشته‌های ورزشی مدال‌آور و شانس مدال مسیر را برای توسعه پایدار ورزش و دستیابی به اهداف چشم‌اندازی ورزش قهرمانی امکان‌پذیر می‌سازد.

#### ۲ - توسعه کمی و کیفی منابع انسانی در ورزش برای توسعه ورزش پایه در رشته‌های مدال‌آور و شانس

مدال

مهم‌ترین منبع در بین منابع موجود در جهان منابع انسانی است که موتور محرکه توسعه ورزش می‌باشد و شواهد زیادی از جمله توجه بیشتر کشورها به جذب ورزشکاران دورگه، مربیان بین‌المللی و مدیران برجسته تاییدکننده مطلب فوق‌الذکر است. با توجه به اینکه این استراتژی مرتبط با ورزش پایه می‌باشد نیروهای انسانی تعلیم دهنده و الگو اهمیت زیادی دارند زیرا که مستعدان ورزشی مدال‌آور و شانس مدال در یک پروسه بلند مدت باید تحت آموزش این افراد و با تبعیت از الگوهای مناسب قرار گیرند و این استراتژی مشابه یکی از استراتژی‌های توسعه ای چین می‌باشد که تمرکز بر آموزش گروه‌های پایه را از مهم‌ترین عوامل در دستیابی به چشم‌انداز و اهداف بلند مدت کشور خود ذکر می‌کند و ضرورت یادگیری بین‌المللی و ارتقای کمی و کیفی منابع انسانی را خاطر نشان می‌کند. به همین منظور ایجاد اماکن ورزشی با استانداردهای نوین جهانی، تجهیز اماکن ورزشی با تجهیزات تخصصی ورزشی علمی و نوین، تدوین و طراحی فیلم‌ها و کتاب‌های آموزشی اثرگذار بر رشد رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال از الزامات این برنامه می‌باشد. نتایج تحقیق در کشور روسیه و استرالیا نشان داد که بهره‌گیری از مربیان برجسته دنیا از اولویت‌های این کشورها در توسعه ورزش پایه و در ادامه شکل‌گیری ورزش قهرمانی می‌باشد. لازم به ذکر است که روسیه برای همسان سازی و به کارگیری علم روز برای رقابت در رشته‌های 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.

### استراتژی SO

۱ - توسعه بنیادین و علمی رشته‌های مدال‌آور و دارای شانس مدال با وجود استعدادهای فراوان برای اجرایی شدن این استراتژی که با توجه به فرصت‌هایی چون دسترسی به منابع علمی به روز و قوت‌هایی چون وجود متخصصین و استعدادهای فراوان نیاز به زمان کافی داریم تا استعدادهای بالقوه به بالفعل تبدیل شوند. در راستای این استراتژی مکان‌های آموزشی با مدیریت متخصصین تحصیلکرده دانشگاهی ویژه رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال در سطح کشور برای المپیک ۲۰۲۴ راه‌اندازی شده تا اهداف چشم‌اندازی برنامه استراتژیک وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران محقق گردد. این استراتژی مشابه استراتژی‌های توسعه ای چین، نیوزلند، انگلیس و استرالیاست که با تمرکز بر سطوح پایه برای کسب برتری در محافل بین‌المللی سرمایه‌گذاری کرده‌اند. به عنوان نمونه طرح توسعه فوتبال (۲۰۰۸-۲۰۲۰) با نام شالوده فوتبال انگلیس برای رشد فوتبال پایه، هزینه‌ای معادل ۵۰۰ میلیون پوند در نظر گرفته است که خروجی آن کسب قهرمانی جوانان جهان توسط این کشور در سال ۲۰۱۷ می‌باشد. تحقیقات نشان داده است که موفقیت کشورها در رشته‌های ورزشی بستگی

به به توسعه ورزش در سطوح پایه و استعدادیابی است که این طرح در برنامه‌های استراتژیک کشورهای مورد مطالعه یافت شده به همین منظور در یک برنامه ۸ ساله پیشنهاد شده است تا رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال در سطح کشور در سطوح پایه مورد توجه قرار گیرد.

**۲- ایجاد و توسعه نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال بر اساس شاخص‌های نوین از جمله کسب مدال المپیک**

طراحی و تدوین برنامه‌های استراتژیک در بیشتر سازمان‌های ورزشی کشور به طور چشمگیری وجود دارد که متأسفانه دلایل مختلفی باعث عدم اجرایی شدن این استراتژی‌هاست که در تحقیقات مختلف شعارگرایانه بودن، عدم وجود الزامات مرتبط با برنامه محور بودن مدیران، تصمیمات سلیقه‌ای، عدم ثبات مدیران ورزشی و عدم تخصص مدیران در اجرایی ساختن برنامه‌ها از دیدگاه محققین ذکر شده است و لیکن یک شکاف مهم عدم تدوین نظام ارزیابی عملکرد در حوزه‌های عملکردی براساس شاخص‌های کلیدی عملکرد است. در این استراتژی که مشابه برنامه‌های استراتژیک کشورهایی چون ژاپن، استرالیا، چین، روسیه، نیوزلند و قطر می‌باشد یک سیستم ارزیابی عملکرد با قابلیت اجرایی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال در کشور طراحی و اجرا گردد که در برگیرنده مواردی چون: طراحی منشور بر اساس اساسنامه و ارزش‌ها به صورت دستورالعمل‌های اخلاقی دقیق همراه با جزئیات مربوط به تشویق و تقویت منفی در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال، به‌کارگیری مشاوران حقوقی و قانونی، نظارت دولت همراه با عدم دخالت آن در برگزاری مسابقات و انتخابات مدیریتی، تدوین آیین‌نامه نظارت بر عملکرد مربیان تیم ملی در رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال می‌باشد.

**۳- توسعه تکنولوژیکی و ارتباطی در سازمان‌های ورزشی و فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال در سطوح پایه**

با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات و دنیای الکترونیک و لزوم یادگیری بین‌المللی راه اندازی سیستم ارتباطی در سازمان‌های ورزشی و مرتبط ساختن به سازمان‌های بین‌المللی و ورزشی و نهادهای علمی در جهان و کشور میتواند زمینه ساز رشد رشته‌های ورزشی مدال‌آور و شانس مدال باشد. در قرن اخیر این شیوه جامع و فراگیر از طرف سازمان‌های مختلف ورزشی مورد توجه است چه بسا که تعامل باشگاه‌های بزرگ جهان و ایجاد مدارس ورزش در کشورهای مختلف، توجه FIFA و AFC به چشم انداز فوتبال جهان، به کارگیری تکنولوژی‌های برتر در برنامه‌های استراتژیک ژاپن، چین، روسیه، قطر و حتی زیمبابوه (در شرایط فقر اقتصادی) دلیلی بر اهمیت این موضوع و لزوم طراحی برنامه‌های عملیاتی مرتبط با این استراتژی است.

خلاصه این که برای اجرایی ساختن هریک از استراتژی‌های تدوین شده نیاز به این داریم که بدانیم کدام استراتژی در چه زمانی و با چه شیوه و سیستم ارزیابی عملکرد اجرایی شود. در این پژوهش استراتژی‌ها براساس اینکه کدامیک زودتر به نتیجه می‌رسد و بر اساس تقدم و تاخر ارائه شده است و چون استراتژی‌های مرتبط با ورزش پایه نیازمند زمان است دیرتر به نتیجه خواهد رسید ولیکن پایدار تر 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 تیم‌های 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.

### پیشنهادات کاربردی

- بر اساس نتایج پژوهش و در جمع‌بندی نهایی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:
- با نگاه آسیب شناسانه، به حضور افراد سیاسی در ورزش توسط متخصصین مدیریت ورزشی جهت دهی شود تا با ایجاد رویکرد مناسب رسانه‌ای در توسعه رشته های ورزشی مدال‌آور اثرگذار باشند.
  - تلاش شود تا وضعیت موجود در رقابت‌های بین‌المللی با نگاه به برنامه‌های رقیبان در سطح جهانی حفظ شود.
  - طرح های اقتصاد مقاومتی با توجه به رشته های ورزشی پرطرفدار اجرایی شود.
  - خصوصی‌سازی در حوزه ورزش و محدود کردن وابستگی ورزش به منابع دولتی تسریع یابد.
  - از سوی دولت، توجه به ورزش به منظور ایجاد و گسترش امکانات، زیرساخت‌ها و تجهیزات سخت‌افزاری در رشته های ورزشی مدال‌آور افزایش یابد.
  - منابع مالی و مادی مناسب به رشته های ورزشی مدال‌آور و دارای شانس مدال اختصاص یابد.
  - نظام ورزش حرفه‌ای و قهرمانی راه‌اندازی گردد.
  - توسعه کمی و کیفی سرمایه انسانی در ورزش در راستای توسعه ورزش پایه در رشته های مدال‌آور و شانس مدال پیگیری گردد.
  - توسعه بنیادین و علمی رشته های مدال‌آور و دارای شانس مدال با وجود استعدادهای فراوان مد نظر قرار گیرد.
  - نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال بر اساس شاخص‌های نوین از جمله کسب مدال المپیکی راه اندازی و توسعه گردد.

- توسعه تکنولوژیکی و ارتباطی در سازمان‌های ورزشی و فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال در سطوح پایه پیگیری گردد.
  - مشارکت نظام تعلیم و تربیت به ویژه آموزش و پرورش و وزارت علوم و فناوری با حمایت رسانه‌های کشور مد نظر قرار گیرد.
- پیشنهادها برای سایر محققین**

- ۱- پیشنهاد می‌شود تحقیقی با عنوان مطالعه تطبیقی ورزش قهرمانی کشورهای پیشرفته انجام شود
- ۲- پیشنهاد می‌شود تحقیقی با عنوان تحلیل نتایج المپیک در ادوار مختلف صورت گیرد
- ۳- پیشنهاد می‌شود تحقیقی با عنوان تحلیل وضعیت ورزش قهرمانی استان‌های مختلف انجام شود.

#### محدودیت‌های پژوهش

- ۱- دسترسی بسیار مشکل به مدیران و مسئولین ورزش برای جمع‌آوری داده‌ها
- ۲- محرمانه بودن برنامه‌های استراتژیک ورزش کشور
- ۳- عدم آشنایی بسیاری از مدیران با مفاهیم برنامه استراتژیک و لزوم آموزش برای جمع‌آوری اطلاعات

#### قدردانی

از کلیه اساتید و خبرگان که در مراحل مختلف این پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان قرار دادند، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

#### منابع

- احسانی، محمد. (۱۳۸۷). *تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور*، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- استیسی رالف. (۱۳۸۴). *تفکر استراتژیک و مدیریت تحول*، مترجمان جعفری مصطفی، کاظمی مهزیار، چاپ ری
- امیری مجتبی. (۱۳۸۴). *جامع‌نگری و تفکر استراتژیک حلقه مفقود شده در توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور*، اولین کنگره ملی و بین‌المللی مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- جهان‌فر، رضا. (۱۴۰۰). *تدوین مدل مناسب آینده‌پژوهی*، طرح تحقیقاتی. تهران: معاونت علوم، تحقیقات و فناوری آجا.



- جهان‌فر، رضا؛ مرادیان، محسن و قاسمی، عاصمه. (۱۴۰۱). مطالعه جامعه شناختی نقش ورزش و نهادهای ورزشی در ساختار جنگ؛ نمونه موردی جنگ تحمیلی عراق علیه ایران. تهران: فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس، ۸(۱): ۸۴-۶۱.
- چراغی محمدعلی. (۱۳۸۳). طراحی الگوی مناسب برنامه ریزی استراتژیک در اداره کل پست استان مرکزی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اراک.
- خسروی زاده اسفندیار. (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
- سعیدی، کیکاوس. (۱۳۹۸). تحلیل جامعه شناختی رویکردهای نوین ورزش‌های المپیک در توسعه صلح و دوستی بین الملل. رساله دکتری. دانشکده علوم انسانی و اجتماعی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- سند تفصیلی نظام جامعه توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور. (۱۳۸۳). چکیده سازمان تربیت بدنی. تهران انتشارات سیب سبز.
- طیبی جمال الدین، ملکی محمدرضا. (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ دوم، انتشارات ترمه
- گودرزی محمود. (۱۳۸۶)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی. ۵(۱۴): ۵۴-۳۳.
- مشیکی اصغر. (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی، انتشارات ترمه.
- نادری‌نسب مهدی. (۱۳۸۹). برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- نادری‌نسب مهدی. (۱۳۹۰). بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور. نشریه علمی پژوهشی حرکت، مدیریت ورزشی. ۴(۹): ۲۸-۵.
- نادری‌نسب مهدی. (۱۳۹۸). تدوین برنامه ورزش قهرمانی در سه دوره المپیک از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۴ ، همایش ملی مرکز مطالعات و پژوهش‌های 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): ۱۷۲-۱۵۷.
- همتی عقیف علی (۱۳۹۷) ، تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون تنیس ، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی تاکستان.
- الهی علیرضا. (۱۳۸۳). بررسی و مقایسه لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران با ژاپن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- الهی علیرضا. (۱۳۸۷). بررسی موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال در ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

- 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>
- Empirical verification of a framework. (2014). *Journal of Sport Management*, vole 8.
- Fooladvand, M. Yarmohammadian, 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. *The International Journal of public sector management*, volume 69, Number 16.
- Jinming Zheng. (2020). *China's Dominant Philosophy and Strategies: A Time Flow*, Centre for Global Sport & Recreation Studies, Hong Kong Baptist University.
- John Coates. (2006) Strategic plan for the participation of the 2008, Australian Olympic team, may
- Lowy Frank (2004), FFA National football development plan, Making Australia a World leader in the world game.
- Nell carter (2006), the football Manager, A History, First Published By Rutledge.
- New Zealand Archery Federation strategic plan. (2013 – 2017). [www. afn.co.ul](http://www.afn.co.ul)
- Nylon (2005). Vision Europe, the direction and development of European football over the next decade.
- Rugby football strategic plan. (2016). [www. XYZ Rugby football club](http://www.XYZ Rugby football club)
- Russian Olympic Strategic Plan. (2012 – 2024).
- Sarkar, M. & Page, A. E. (2020). Developing Individual and Team Resilience in Elite Sport: Research to Practice. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1-14.
- Seatter Graham. (2015). New Zealand Sport Strategic Plan for (2012 - 2024 ). Olympic Game.
- Shu-Hsiang, C. Jaitip, N., & Ana, D. J. (2015). From Vision to Action A Strategic Planning Process Model for Open Educational Resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707-3714. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1103>
- Steven H. Appelbau (1991 the Strategic Management Model: A Prescription for the CEO, Concordia university, Montreal, Canada, *International Journal of public sector management*, volume 4, Number 1]
- Strategic Management, PEST Anlysi. (2016). [www.quick MBA.Com](http://www.quick MBA.Com).
- Sudaryanto, S. (2015). Brand Leverage Strategy throughout Sport Championship and Amusement: The Case of Banyuwangi Festival 2013. *Procedia - Social and*

Behavioral Sciences, 211, 1171-1178. doi:  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.156>

- UK Strategic plan. (2021). <https://www.uk sport.gov.uk/about-us/strategic-plan>.
- 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.
- Wang P, Hong Y. (2014). China Olympic strategic plan , Visio china.