

تدوین نقشه راهبردی ورزش قهرمانی ایران

میثم رحیمی زاده^۱

علی رغبتی^۲

حسین اکبری یزدی^۳



[10.22034/ssys.2023.2769.3010](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2769.3010)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۵/۷

هدف از این تحقیق، تدوین نقشه راهبردی ورزش قهرمانی ایران می باشد. تحقیق حاضر از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود که اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه های انفرادی و شورای راهبردی و در بخش کمی با استفاده از ماتریس های خاص مطالعات راهبردی و پرسش نامه های مقایسه های زوجی استخراج شد. اعضای شورای راهبردی شامل ۱۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه ها، رؤسای فدراسیون های ورزشی، مدیران و معاونان وزارت ورزش، مسئولان کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان ها، ورزشکاران نخبه در رشته های ورزشی منتخب، مربیان و داوران ورزشی بودند. به منظور تحلیل و تجزیه کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق تر به اطلاعات در مورد تأیید چهارچوب از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش شروع و با تهیه راهنمای مصاحبه، انجام مصاحبه های کیفی و تحلیل آن، از تکنیک مدلسازی ساختاری- تفسیری (ISM) استفاده شد. با استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری- تفسیری (ISM) نقشه راهبردی ورزش قهرمانی کشور تدوین شد و ۱۱ راهبرد به دست آمده در ۵ سطح در نقشه راهبردی ورزش قهرمانی قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: ورزش قهرمانی، تحلیل سلسله مراتبی، نقشه راهبردی و راهبرد.

^۱ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

E-mail: Meysam.rahimizadeh@gmail.com

^۲ دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

مقدمه

برنامه راهبردی یک ابزار مدیریتی مهم است. جهت‌گیری روشنی را برای سازمان تعیین می‌کند، عملکرد را بهبود می‌بخشد، به حل چالش‌های فعلی و اجتناب از مشکلات آینده کمک می‌کند و چارچوبی را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌نماید. همچنین برنامه‌ریزی راهبردی «فرآیندی است که توسط آن اعضای یک سازمان، آینده آن را تصور می‌کنند و رویه‌ها و عملیات لازم را برای دستیابی به آن آینده توسعه می‌دهند». برنامه‌ریزی راهبردی فرض می‌گیرد که یک سازمان باید به محیطی که پویا و پیش‌بینی آن دشوار است، پاسخگو باشد (آیوستین^۱، ۲۰۲۰).

هم اکنون مدیریت راهبردی تا آنجا تکامل یافته است که اولین ارزش و اولویت آن کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویاست. تحقیقات نشان است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (سجادی و همکاران، ۱۴۰۱). از طرفی، امروزه دیگر وقتی برای آزمایش و خطا وجود ندارد و باید با فراست راه‌هایی که تجربه‌های موفق داشته‌اند، را برای پیمودن انتخاب کرد. بنابراین، سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به‌طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌نماید و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (منابع مالی، منابع انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدامیک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و در واقع بیشترین بهره‌وری به‌دست آید (سیف‌پناهی، ۱۳۹۰). توسعه تربیت‌بدنی و ورزش به‌عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست، بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (سند راهبردی، ۱۳۸۲). برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به‌عنوان مهمترین وظیفه مدیریت است. در حقیقت، برنامه‌ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی گردد. تعداد قابل توجهی از سازمان‌های ورزشی در کشور طی یک دهه گذشته به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی خود مبادرت نموده‌اند که از آن میان می‌توان به کمیته ملی المپیک، فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی، فدراسیون دوچرخه سواری، فدراسیون دوومیدانی، فدراسیون شطرنج و... اشاره نمود. در همین راستا، اغلب سازمان‌های ورزشی کشور برای توسعه و ارتقای مطلوب خویش در کنار تدوین تقویم‌های ورزشی سالیانه، برنامه راهبردی را سرلوحه عمل خویش قرار داده‌اند.

هوی^۲ و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند فرایند مدیریت راهبردی از تحلیل راهبرد (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز می‌گردد، با استفاده از مأموریت، چشم انداز و اهداف هدایت می‌شود، سپس راهبرد توسعه می‌یابد، پیاده‌سازی

¹ Austin² Hoye

می‌شود و در نهایت ارزیابی می‌گردد. در واقع برنامه‌های راهبردی مانند نقشه‌های جاده‌ای هستند که اگر به‌درستی تهیه و مورد استفاده قرار گیرند، تضمین‌کننده پیشرفت و توسعه شرکت هستند و به توسعه پایدار کمک می‌کنند (کاراتوپ^۱، ۲۰۱۲). اکثر شرکت‌های موفق و صاحب‌نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند. تجزیه و تحلیل روند کنونی توسعه ورزش در سراسر جهان، نشان‌دهنده سیاستی در حال ظهور است که به دنبال یافتن مکانیزم‌های جدید مشارکت ورزشی انبوه و سالم به رهبری ورزش قهرمانی است (عزیزیانی و همکاران، ۱۴۰۰).

ورزش قهرمانی، یکی از ارکان مهم توسعه ورزش در کشور است. موقعیت ورزش کشور به‌ویژه ورزش قهرمانی، به‌عنوان یکی از نهادهای اساسی گسترش ورزش نزد اقشار مردم و جامعه بین‌المللی، ابزاری برای تحقق هدف‌های راهبردی، تحکیم وحدت ملی و افزایش روحیه نشاط و شادمانی محسوب می‌شود. ورزش قهرمانی عبارت است از: «ورزش‌های رقابتی و سازمان‌یافته‌ای که با توجه به قوانین و مقررات خاص برای ارتقای رکوردهای ورزشی و کسب رتبه و مدال انجام می‌شود» (شومالی و کشکر، ۱۴۰۱). امروزه، کشورها دریافته‌اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره‌گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مناسب میسر نیست. بنابراین ورزش قهرمانی نیز مانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره‌کاری، بیراهه‌رفتن و به هدررفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (سجادی و همکاران، ۱۴۰۱). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آنهایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف مانند ورزش قهرمانی و تامین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند؛ به طوری که کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول در المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافته است.

ریک و بوسچر^۲ (۲۰۱۹) بیان کردند که بیشترین تأثیرات اجتماعی شناخته‌شده رویدادهای ورزش قهرمانی شامل اعتبار بین‌المللی، توسعه دیپلماتیک، احساس خوب برای جامعه میزبان و افزایش سطح مشارکت ورزش و اثرات اقتصادی است. نقشه راهبردی یک طرح منطقی و جامع برای شرح راهبرد است که در آن روابط علی نشان می‌دهند که چگونه دارایی‌های نامشهود در حال تبدیل به عملکرد ملموس (مالی) می‌باشند (کوزما و همکاران^۳، ۲۰۱۴) و سازمان‌ها نیز نیازمند ابزاری برای انتقال مفهوم راهبرد خود و فرایندها و سیستم‌هایی هستند که به آنها در اجرای آن راهبرد کمک می‌کند. نقشه‌های راهبرد این ابزار را مهیا می‌سازند و به کارکنان بینشی روشن درباره نحوه ارتباط وظایفشان با اهداف کلی سازمان می‌دهند و آنها را قادر می‌سازند تا به طریقی هماهنگ و مشارکتی، در جهت اهداف مطلوب شرکت عمل نمایند.

¹ Karatop

² Rycke & Bosscher

³ Kozma

شعبانی، رضایی صوفی و فراهانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «چالش‌های موجود در بخش‌های چهارگانه ورزش کشور» به این نتیجه رسیدند که بالاترین رتبه در بخش چالش‌های درونی ورزش قهرمانی، به بی‌توجهی به ورزش مدارس به‌عنوان پایه ورزش قهرمانی مربوط می‌شود. همچنین در بخش چالش‌های بیرونی ورزش قهرمانی، بالاترین رتبه را نامناسب بودن نظام مدیریت دولتی برای ورزش به خود اختصاص داده است. منکرسی، صفانیا و قاسمی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «شناسایی چالش‌های ورزش قهرمانی ایران در رشته‌های پر مدال المپیک» به این نتیجه رسیدند که استعدادیابی و استعدادپروری، رسانه‌ها، اقتصاد، تجهیزات و امکانات مهمترین چالش‌ها هستند. شعبانی و مرادی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «مطالعه پارامترهای تأثیرگذار بر محیط عمومی ورزش قهرمانی» دریافتند که نتایج تأثیر سه عامل میزان جمعیت، وسعت سرزمینی و تولید ناخالص داخلی را بر توسعه ورزش قهرمانی تأیید و تأثیر دو عامل سطح رفاه و علمی را تأیید نکرده است. همچنین یافته‌ها نشان داد تأثیر این عوامل در قاره‌های مختلف متفاوت است. ملایی سفیددشتی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶» به این نتایج رسیدند که سه پیشران کلیدی ثبات مدیریت و نظام شایسته‌سالاری، راهبرد ملی برای میزبانی رویدادهای بزرگ و نگاه ویژه حاکمیت به ورزش بانوان، به ارائه سناریوهای تدوین آینده‌های ممکن کمک می‌کند. خسرویانی چمپیری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های توسعه پایدار در ورزش قهرمانی و ارائه مدل» به این نتایج رسیدند که گویه «جانمایی هارمونیک طبیعی میراث ورزشی» با ضریب استاندارد ۰/۸۸۱ بالاترین اولویت شاخص زیست‌محیطی، گویه‌های «توجه و برقراری عدالت جنسیتی در توسعه و پیشرفت در ورزش قهرمانی» و «اطمینان بخشی از برابری نژادی و قومی در فعالیت‌های ورزش قهرمانی» با ضریب استاندارد ۰/۹۴۲ بالاترین اولویت شاخص اجتماعی و فرهنگی، گویه «بازاریابی در قالب قوانین بازاریابی ورزشی در ورزش قهرمانی» با ضریب استاندارد ۰/۹۲۳ بالاترین اولویت شاخص اقتصادی و گویه «حفظ وحدت ملی و افزایش سرمایه اجتماعی با مشارکت در رویدادهای ورزش قهرمانی» با ضریب استاندارد ۰/۹۴۵ بالاترین اولویت شاخص سیاسی توسعه پایدار در ورزش قهرمانی است. عزیزانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی چالش‌های پیش روی ورزشکاران حوزه ورزش قهرمانی در رشته‌های منتخب انفرادی (یک رویکرد پدیدارشناسانه)» دریافتند که ۱۰ مقوله اصلی از چالش‌های ورزشکاران بود: چالش فردی، چالش مالی، تبعیض‌ها در ورزش، چالش‌های دوران بازنشستگی، چالش با مربیان، چالش با مدیران ورزشی، چالش اجتماعی، چالش در رابطه با امکانات و تجهیزات ورزشی، چالش‌های اعزام به مسابقات و چالش‌های اردوها. از این رو، پیشنهاد می‌شود در راستای کاهش چالش‌های مذکور، مدیریت (باشگاه، وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک) به‌عنوان بالاترین و مؤثرترین عنصر یک سازمان، در سه جبهه اقتصادی (مؤثر در بهبود امکانات و موانع مالی ورزشکاران و مربیان)، جبهه روان‌شناختی (مؤثر در بهبود چالش‌های فردی ورزشکاران)، جبهه عدالت سازمانی (برای رفع هرگونه تبعیض) کوشا باشد. همچنین برنامه‌ریزی برای رفع آنها می‌تواند موجب تعالی عملکرد، شکوفایی ظرفیت‌ها و افزایش افتخارآفرینی ورزشکاران سطح قهرمانی کشور شود. سجادی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه راهبردی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای» به این نتیجه رسیدند که پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف،

فرصت و تهدید و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی، معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از نظر موقعیت راهبردی در منطقه WO قرار دارد.

مدهوشانی و بورت^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بگذارید من پیروز شوم، اما اگر نمی‌توانم برنده شوم، حداقل اجازه دهید با شجاعت تلاش کنم» در بررسی چالش‌های ورزشکاران پارالمپیک در سریلانکا به این نتیجه رسیدند که چالش‌های پیش روی این ورزشکاران را می‌توان به مشکلات جسمی، اقتصادی و اجتماعی و در دسترس نبودن امکانات و تجهیزات دسته‌بندی کرد. به عقیده روکا (۲۰۱۷) در بُعد سیاسی نیز شواهد نشان می‌دهند که سیاست‌مداران و دیپلمات‌های برزیلی در جریان المپیک ۲۰۱۶ ریو به بیشترین دستیابی از میراث مثبت سیاسی از طریق ورزش قهرمانی پی برده بودند و دستاوردهای سیاسی و دیپلماتیک بین‌المللی را برای بهبود اوضاع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی دنبال می‌کردند و این رویداد را مهمترین راهبرد کاربردی و اهرمی راهبردی برای میراث دیپلماتیک می‌دانستند. دیپیریبو^۲ (۲۰۲۰) بیان می‌کند که عوامل اقتصادی، فناوری و رسانه در توسعه ورزش نقش دارد. تولیو و کاراج^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای تأکید می‌کنند که عوامل حمایت دولت، اقتصادی و سیاسی بر توسعه ورزش فیلیپین تأثیر دارد. آپستول^۴ و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی توسعه ورزش پرداختند و عوامل فردی و اجتماعی را از جمله عوامل موثر بر توسعه ورزش عنوان یافتند.

تحقیقات گذشته نشان داده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون: دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرارگرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در خدمات ورزشی مواجه‌اند. همچنین کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ایران به واسطه تحولات جهانی با مسائلی نظیر کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند که این موضوع باعث محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آن‌ها شده است و برنامه‌ریزی‌ها با نارسایی‌های جوهری و فراگردی ررو به‌روست یا به نوعی فاقد نقشه راهبردی می‌باشد. به علاوه، این فرآیند در ورزش قهرمانی با مشکلاتی مثل نبود اتفاق نظر در میان مسئولان در مورد برنامه‌های آن، فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت‌ها و تهدیدهای ملی، روشن نبودن گزینه‌های مختلف برنامه‌ریزی در برخورد با مسائل، مشخص و واضح نبودن اولویت‌ها، اجرای پراکنده و مبهم برنامه‌ها و فقدان نظارت صحیح و ارزیابی نتایج عملی برنامه‌ها، دست به گریبان است. ممکن است یکی از دلایل عدم موفقیت و شهرت رشته‌های مرتبط و زیرمجموعه در میادین بین‌المللی، همین موضوع باشد. به عنوان نمونه، می‌توان به این نکته اشاره کرد که نهایت آمل و آرزوی ورزشکاران ما، حضور در مسابقات بین‌المللی باشد. در حالی که بسیاری از سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در سطح جهان با به کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توانسته‌اند به خوبی به رسالت خود عمل کنند و به اهداف مورد نظر دست یابند.

¹ Madhushani & Burnett

² Diepiribo

³ Tulio & Carag

⁴ Opstool

اینک ورزش قهرمانی ما فاقد نقشه راهبردی برای انجام مسئولیت‌های خود می‌باشد. همچنان که سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌های دولتی و تجاری برای تحقق رسالت و اهداف خود، نیازمند استفاده از نقشه راهبردی هستند. با توجه به مسائل بیان شده، موضوع برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد. از این رو بجاست که نقشه جامعی برای پیشبرد اهداف ورزشی، توسعه اصولی‌تر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کسب جایگاه بهتر در عرصه بین‌المللی و افزایش مشارکت عمومی تدوین شود.

در حال حاضر، ورزش قهرمانی ایران نسبت به قبل دارای فراز و نشیب‌های بسیار زیادی چه در رویدادهای بزرگ ورزشی و چه در رشته‌های خاص است. در بازی‌های المپیک و به‌صورت ویژه در بازی‌های ۲۰۱۲ لندن، رشد چشمگیر مدال‌آوری را داشتیم، ولی این روند در بازی‌های دور بعد یعنی بازی‌های ۲۰۱۶ ریو و ۲۰۲۰ توکیو، اتفاق نیفتاد و با تنزل مدال‌آوری مواجه شدیم. البته در بحث بازی‌های آسیایی کمی متفاوت‌تر است و تقریباً روند رو به رشدی را به‌خصوص در مدال‌آوری بانوان مشاهده کردیم. در سال‌های اخیر در رشته‌های خاص ورزشی مثل کشتی فرنگی و آزاد و فوتبال فراز و نشیب‌هایی دیده شده است. در ایران نهادهای مختلفی دست اندرکار ورزش قهرمانی هستند که هر یک برای انجام صحیح کارها و انجام کارهای صحیح به اهداف مشخص و برنامه‌های مدون نیاز دارند. فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌ها، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان هر یک به نوعی با ورزش قهرمانی ایران سر و کار دارند. مشخص است که برنامه‌ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آنها محسوب می‌شود. در صورتی که هر یک از نهادهای مذکور به‌طور مستقل و بدون توجه به سیاست‌ها و راهبرد های کلان ورزش قهرمانی کشور به برنامه‌ریزی برای خود بپردازد، نوعی بخشی‌نگری بر ورزش قهرمانی کشور حاکم می‌شود و در نهایت، مأموریت و اهداف کلان کل سیستم محقق نخواهد شد (راسخ و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین پژوهش حاضر درصدد است به تدوین راهبردهای نظام ورزش قهرمانی کشور بپردازد تا ضمن تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، چشم‌انداز و راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور را ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

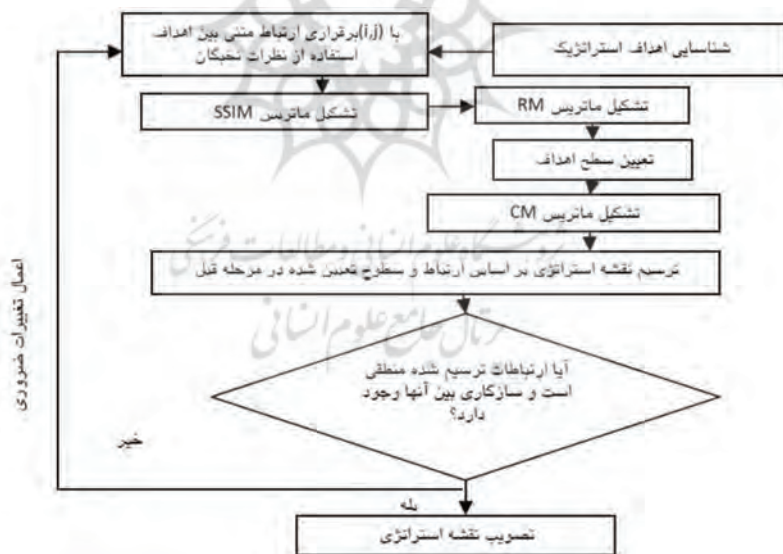
پژوهش حاضر در حوزه مدیریت راهبردی است. از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای، از نظر مسیر اجرا از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی)، از نظر زمانی از نوع آینده‌نگر، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع میدانی و اسنادی و از نظر دوره زمانی از نوع مقطعی می‌باشد که طبق روال مطالعات راهبردی و به‌صورت توصیفی-تحلیلی انجام شده است. بر حسب روش گردآوری اطلاعات، این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته (کمی-کیفی) است که به‌صورت موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب ورزش قهرمانی ایران در حیطه مطالعات راهبردی انجام شده و اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی با استفاده از ماتریس‌های خاص مطالعات راهبردی و همین‌طور فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و مدل‌یابی ساختاری تفسیری و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های انفرادی و گروه کانونی به‌دست آمده است. جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران، نخبگان و خبرگان ورزش قهرمانی ایران می‌باشد. این صاحب‌نظران و نخبگان شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیران و معاونان وزارت ورزش و جوانان، مسئولان کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها، ورزشکاران نخبه در رشته‌های ورزشی منتخب، مربیان و داوران ورزشی بود.

در بخش کیفی، اعضای شورای راهبردی به صورت هدفمند انتخاب شدند: معاون توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، مدیران دفاتر برنامه‌ریزی و نظارت ورزش قهرمانی، امور مشترک فدراسیون‌ها، استعدادیابی و آموزش‌های پایه و ورزش حرفه‌ای و امور باشگاه‌ها، مدیران کمیته ملی المپیک، چند تن از روسای فدراسیون‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها (در مجموع ۱۴ نفر).

به منظور تحلیل و تجزیه کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق‌تر به اطلاعات در مورد تأیید چهارچوب از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش شروع و با تهیه راهنمای مصاحبه، انجام مصاحبه‌های کیفی و تحلیل آن، از مدل ساختار تفسیری (ISM) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از احصای راهبردهای امور ورزش قهرمانی کشور و تأیید شورای راهبردی، راهبردها در جدولی ماتریسی به صورت پرسش‌نامه تنظیم و در اختیار اعضای شورا قرار گرفت و از آنان درخواست شد در صورتی که هدف i بر هدف j تأثیر دارد علامت V ، در صورتی که j بر i تأثیر دارد علامت A ، در صورتی که تأثیر دوطرفه است علامت X و در صورتی که اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند علامت O را درج نمایند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی اهداف، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد.



شکل ۱: مراحل انجام مدل ساختار تفسیری

جهت ترسیم نقشه راهبردی مراحل زیر انجام شد:

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۱×۱۱ شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای نمونه قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند:

به ازای هر «i, j» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است.

V: متغیر i برای رسیدن به متغیر j کمک می کند.

A: متغیر j فقط توسط متغیر i بهبود می یابد.

X: متغیر i, j برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

O: متغیرهای i, j بدون ارتباط هستند.

نتیجه ماتریس خودتعالیم در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: ماتریس خودتعالیمی اهداف راهبردی (SSIM)

راهبردهای ورزش قهرمانی کشور	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱ تقویت سرمایه گذاری روی ورزش بانوان		X	A	A	A	A	O	A	A	X	X
۲ توسعه تسهیل گری سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی			O	O	O	V	X	A	A	O	X
۳ توسعه استانداردهای آموزشی				O	X	V	O	X	A	O	V
۴ توسعه سازوکار نظارت و ارزیابی نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد				O	O	O	A	A	A	O	X
۵ توسعه علمی و سیستماتیک استعدادیابی و استعدادپروری					X	X	O	X	A	O	X
۶ تدوین نظام ملی مسابقات کشور							X	A	A	O	V
۷ توسعه فرایندهای بازاریابی و برندینگ								A	A	O	A
۸ توسعه ظرفیت های علمی و بهره گیری از پژوهش های دانشگاهی در حوزه ورزش قهرمانی								A	X	V	V
۹ تقویت بستر قانونی و حقوقی از طریق قانون جامع ورزش کشور									V	V	
۱۰ نهادینه کردن جانشین پروری و شایسته گزینی در ابعاد مختلف ورزش قهرمانی										X	
۱۱ توسعه تعاملات علمی و فنی در بخش بین الملل											

برای دستیابی به ماتریس در دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۱ به صفر و یک تبدیل شوند. بدین منظور چنانچه i,j در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به

تدوین نقشه راهبردی ورزش قهرمانی ایران

یک است و (j,i) تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه (i,j) در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به صفر می‌شود و (j,i) تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j,i) به صورت X وارد شود بنابراین (j,i) در ماتریس دستیابی به یک و j,i نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (i,j) به صورت O وارد شود، بنابراین j,i و i,j صفر می‌شود. (جدول ۲)

در روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، پس از تکمیل ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، بر اساس:

۱: این منطق که چنانچه عامل A با عامل B در ارتباط باشد و عامل B نیز با عامل C در ارتباط باشد، آنگاه عامل A نیز با عامل C در ارتباط است- لذا با مقایسه درایه به درایه چنانچه درایه A با درایه C مرتبط شد، وزن درایه A به C نیز یک می‌شود.

۲: منطق اینکه هر عاملی بر روی خودش اثر مثبت، زمینه‌ساز و ارتقایی دارد، نسبت به اصلاح ماتریس دسترس‌پذیری اولیه به ماتریس دسترس‌پذیری ثانویه و تبدیل قطر ماتریس به اعداد یک اقدام می‌کنیم.

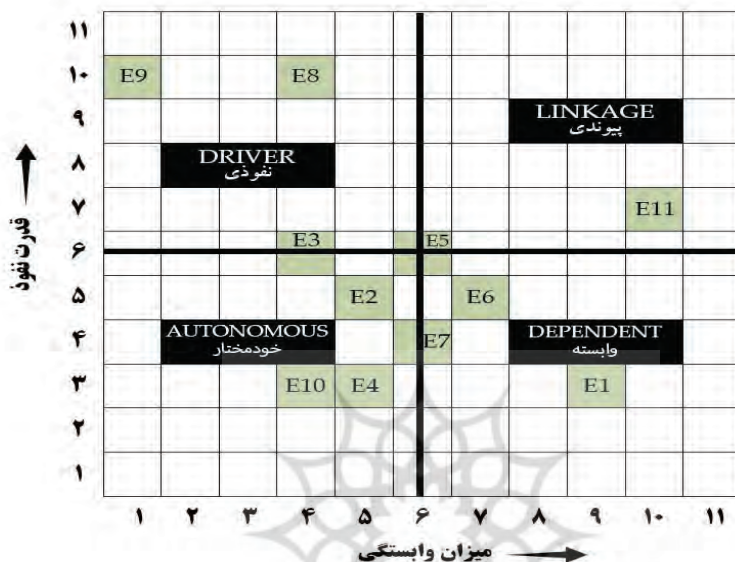
جدول ۲: ماتریس دسترس‌پذیری اولیه (RM)، ماتریس دسترس‌پذیری ثانویه

ردیف	راهبردهای ورزش قهرمانی کشور	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	قدرت نفوذ
۱	تقویت سرمایه‌گذاری روی ورزش بانوان	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۳
۲	توسعه تسهیل‌گری سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۵
۳	توسعه استانداردهای آموزشی	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۶
۴	توسعه سازوکار نظارت و ارزیابی نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۳
۵	توسعه علمی و سیستماتیک استعدادیابی و استعدادپروری	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۶
۶	تدوین نظام ملی مسابقات کشور	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۵
۷	توسعه فرایندهای بازاریابی و برندینگ	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۸	توسعه ظرفیت‌های علمی و بهره‌گیری از پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه ورزش قهرمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۰
۹	تقویت بستر قانونی و حقوقی از طریق قانون جامع ورزش کشور	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۰
۱۰	نهادینه‌کردن جانشین‌پروری و شایسته‌گزینی در ابعاد مختلف ورزش قهرمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۳
۱۱	توسعه تعاملات علمی و فنی در بخش بین‌الملل	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۷
*	میزان وابستگی	۱۰	۵	۴	۵	۶	۷	۶	۴	۱	۴	۱۰	

در جدول ۲، میزان هادی‌بودن و وابستگی هر یک از راهبردها و اهداف راهبردی نیز محاسبه شده است.

به‌عنوان مثال، قدرت هادی‌بودن تقویت سرمایه‌گذاری روی ورزش بانوان، ۳ است؛ به این معنا که بر سه راهبرد تأثیر

می‌گذارند و میزان وابستگی آن ۱۰ است؛ یعنی ۱۰ راهبرد بر تقویت سرمایه‌گذاری روی ورزش بانوان اثر می‌گذارند. این اعداد در طبقه‌بندی راهبردها استفاده می‌شوند.



شکل ۲: نمودار میزان هادی و وابسته بودن راهبردهای ورزش قهرمانی کشور

در شکل ۲ با توجه به میزان هادی و وابسته بودن هر راهبرد، دیاگرام میزان هادی و وابسته بودن ترسیم شد. در این دیاگرام که به تحلیل میک مک^۱ معروف است، راهبردها به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول، راهبردهای مستقل (خودمختار) هستند؛ راهبردهایی که درجه هادی و وابسته بودنشان کوچک است. این راهبردها معمولاً ارتباطات اندکی با دیگر راهبردها دارند و ارتباطات آن‌ها قوی نیست. راهبردهای وابسته در دسته دیگر جای دارند. درجه هادی بودن راهبردهای این دسته کوچک و درجه وابسته بودن آنها زیاد است. راهبردهای پیوندی که درجه هادی و وابسته بودن آن زیاد بود؛ به این معنا که راهبرد، ثبات چندانی نداشت و هر تغییری در آن رخ می‌داد موجب تغییر در دیگر راهبردها و همچنین خود آن راهبرد می‌شد. دسته چهارم، راهبردهای نفوذی هستند؛ راهبردهایی که در این دسته قرار می‌گیرند درجه هادی بودن آنها بالا و وابستگی آنها اندک است (شکل ۲).

تعیین سطح راهبرها: در این مرحله، مجموعه دست یافتنی، مجموعه دست‌نیافتنی (پیشتاز) و مجموعه مشترک برای هر راهبرد از ماتریس RM محاسبه می‌شود.

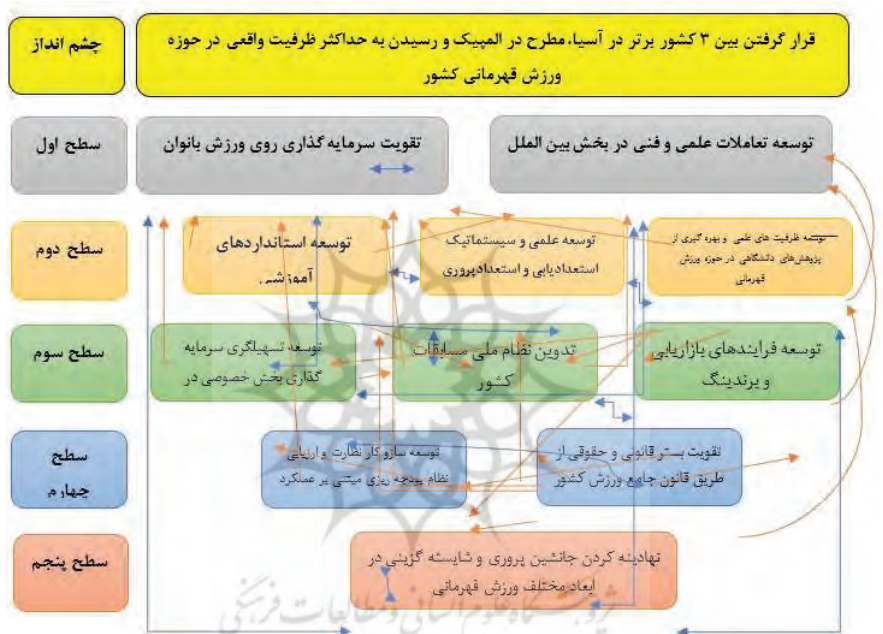
برای تعیین سطح عوامل و اولویت عوامل، مجموعه دستیابی و مجموعه پیشتاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی عواملی هستند که از این عامل تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیشتاز عواملی هستند که بر این عامل تأثیر می‌گذارند. سپس عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شوند و نوبت به تعیین سطح

^۱ MICMAC

تدوین نقشه راهبرد ورزش قهرمانی ایران

عامل می‌رسد. در اولین جدول، عاملی بالاترین سطح را دارد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آنها را از جدول حذف می‌کنیم و با عناصر باقیمانده، جدول بعدی تشکیل داده می‌شود.

در شکل ۳، در هر سطح راهبردها با همدیگر ارتباط متقابل دارند و از طرفی راهبردهای سطح پایین به‌طور مستقیم بر راهبردهای سطح بالا اثر می‌گذارند؛ بدین صورت که راهبردهای سطح پایین به‌صورت یکجا بر راهبردهای سطح بالا به‌صورت کلی و یکجا اثر می‌گذارند.



شکل ۳: نقشه راهبرد ورزش قهرمانی کشور

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش راهبردهای استخراج شده با توجه به وضعیت موجود ورزش قهرمانی کشور و به ترتیب اولویت مورد بررسی قرار گرفته است:

راهبرد اول: تقویت بستر قانونی و حقوقی از طریق قانون جامع ورزش کشور

متأسفانه در سال‌های اخیر به دلیل نبودن قانون جامع ورزش کشور در حوزه مختلف دچار مشکل شده‌ایم. نداشتن نظام تخصصی ورزش کشور باعث می‌شود که ورود مدیران غیرتخصصی در ورزش بسیار ساده باشد. همچنین در قوانین دیگر که در حوزه‌های مختلف تدوین شده است، حق ورزش را نادیده گرفته‌اند- به طور نمونه، «قانون جامع دام کشور» که مالکیت اسب‌های ورزشی که در همه کشورها در اختیار فدراسیون سوارکاری است را ندیده گرفته است. ورزش در نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران از جایگاه رفیعی برخوردار است، چون در بند ۳ اصل

سوم قانون اساسی، تربیت بدنی و ورزش هم عرض آموزش و پرورش تعیین شده است و جدای از وزارت ورزش و جوانان، دارای نهادها و دستگاه‌های ورزشی متعدد دیگری از جمله کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، ۵۳ فدراسیون ورزشی، ۳۱ اداره کل ورزش و جوانان استانی، حدود ۵۰ انجمن ورزشی ملی، اداره ورزش و جوانان در کلیه شهرستان‌های سراسر کشور، بالغ بر ۱۳۰۰۰ هیئت ورزشی استانی و شهرستانی و چندین اداره و دفتر تربیت بدنی و ورزش در غالب نهادها و دستگاه‌های غیرورزشی سراسر کشور است. از شواهد و قرائن مشخص است که علیرغم نگاه مؤثر نظام حکمرانی به ورزش از حیث ساختاری، محتوا و برنامه‌ها در توازن و تعادل با ساختارهای موجود نیست و یکی از این موارد، نبودن برنامه جامع برای ورزش کشور است.

یکی از عارضه‌های موجود در ورزش کشور، چندپارگی و چندبارگی نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر و نحوه اداره و انجام امور این نهادهای ورزشی است. به علاوه، گستردگی و بسط فدراسیون‌های ورزشی علی‌رغم کم بودن مخاطبان برخی از رشته‌ها و ناکارآمدی آن فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی تابعه و بعضاً فقدان ضوابط حقوقی و قانونی مدون، مشخص و شفاف در حوزه اداری و مالی با وجود حمایت‌های زیرساختی و بودجه‌ای وزارت ورزش و جوانان از جمله چالش‌های این بعد از ورزش است. قابل تأمل اینکه، یکی از مهمترین نهادهای ورزش قهرمانی کشور یعنی کمیته ملی المپیک حدود ۴۰ سال است بدون شرح اساسنامه مصوب نهادهای رسمی قانونگذاری کشور در حال فعالیت است. منطقی‌سازی اندازه ورزش کشور و حذف دستگاه‌های موازی و غیرضرور بر تأکید بر بازآرایی مأموریت و ساختارهای اداری و مالی کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی تابعه به گونه‌ای که ساختار ورزش کشور با هدف صرفه‌جویی در هزینه‌های مربوط و افزایش کارآمدی ورزش و شفافیت در تصمیم‌ها و اقدام‌های متخذه استقرار یابد. طالقانی و همکاران (۱۴۰۰) عدم حمایت مالی دولت، عدم حمایت مسئولان را مقوله‌های اصلی بازدارنده در ورزش قهرمانی بانوان کشور دانسته‌اند و غلامی و همکاران (۱۴۰۰) نیز مدل حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور را به ده عامل ساختار پایدار و با ثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، ساختار راهبردی، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری ارائه کرده‌اند. هنرمند راد و همکاران (۱۳۹۹) در توصیف عملکرد رؤسای سازمان تربیت بدنی ایران از ابتدای شکل‌گیری تا سال ۱۳۵۷ به این نکات اشاره دارد که از جمله عملکردهای مهم انجام‌گرفته در این سال‌ها، می‌توان به تصویب اساسنامه پیشاهنگی و تربیت بدنی و تأسیس کانون ورزش ایران اشاره کرد که ارتباط مستقیمی با مباحث حقوقی و قانونی دارد.

راهبرد دوم: نهادینه کردن جانشین‌پروری و شایسته‌گزینی در ابعاد مختلف ورزش قهرمانی

نسل قدیمی رشدیافته در سیستم ورزش کشور به‌خصوص ورزش قهرمانی در حال بازنشستگی هستند و مدیران کنونی پاسخگوی نیاز ورزش قهرمانی در کشور از لحاظ تخصص و دانش نیستند- در حالی که یک فاصله بزرگ میان مدیران قدیم و جدید هم ایجاد شده است. سازمان‌ها با به‌کارگیری و اجرای پروژه‌های توانمندسازی منابع انسانی در تمامی سطوح می‌توانند از حداکثر ظرفیت خود برای ایجاد جهش در راندمان‌های ورزش قهرمانی استفاده کنند. شناسایی استعدادهای انسانی سازمان و تربیت و نگاه‌داری افراد برای پست‌های کلیدی سازمان، «جانشین‌پروری» گفته می‌شود. سازمانی که به آینده توجه نکند، در رسیدن به اهدافش دچار مشکل و شکست می‌شود و سازمان آینده‌نگر

تدوین نقشه راهبرد ورزش قهرمانی ایران

سازمانی است که به جانشین‌پروری اهتمام ورزد. امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به استعدادها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. راهبردهای مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشند. از مهمترین نتایج حاصل از جانشین‌پروری می‌توان به فراهم‌ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان، افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد و مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان اشاره کرد. مولایی سفیددشتی و همکاران (۱۳۹۸) شایسته‌سالاری در انتخاب منابع انسانی را به عنوان یکی از پیشران‌های تأثیرگذار در توسعه ورزش قهرمانی کشور می‌داند. آرمندینا (۱۳۹۶) توسعه منابع انسانی با رویکرد آموزش‌محوری را به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در ورزش قهرمانی می‌داند.

راهبرد سوم: توسعه سازوکار نظارت و ارزیابی نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین مراحل نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد بحث نظارت است. نظارت نه تنها در نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد، بلکه در کل سیستم بودجه‌ریزی بسیار حائز اهمیت است که با کمال تأسف کمترین توجه به بخش نظارت می‌شود. نظارت به این معنی است که براساس نتایج کمیته ارزیابی و گزارشی که فدراسیون‌ها ارائه می‌کنند، تخصیص هر فدراسیون مشخص شود. بنابراین در نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد به جای موافقت‌نامه، تفاهم‌نامه عملکردی مبادله می‌شود که نشان‌دهنده عملکرد فدراسیون‌هاست و مبنای نظارت وزارت ورزش و جوانان قرار می‌گیرد. متأسفانه در چند سال گذشته، نظام خاصی برای توزیع کمک‌های مالی به فدراسیون‌ها تدوین نشده بود و فدراسیون‌ها از قدرت چانه‌زنی و ارتباطاتی که داشتند برای جذب کمک‌های بیشتر استفاده می‌کردند. در سال ۱۳۹۸، دستورالعمل توزیع هدفمند کمک‌های مالی به فدراسیون‌ها و ارتباط آن به ارزیابی آنها کمک کرد که این رویه کمی تغییر کند و شکل درست‌تری به خود بگیرد و بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد تا به اندازه‌ای تحقق یابد. ولی بازهم نیاز است که این دستورالعمل توسعه پیدا کند و تقویت شود و نظام جامعی تدوین شود که چانه‌زنی‌های گذشته به کل از بین برود و فدراسیون خودش هم بتواند برآورد کند که با توجه به عملکردی که داشته است چقدر می‌تواند کمک مالی از وزارت ورزش و جوانان دریافت کند.

همچنین برای نظارت بر تیم‌های اعزامی به مسابقات بزرگ مانند بازی‌های آسیایی و المپیک نیاز است که برای هر فدراسیون یک ناظر فنی که هیچ ارتباط سازمانی با فدراسیون ندارد، انتخاب گردد و نظارت حمایتی بر روی آن رشته داشته باشد- مدلی که در اکثر کشورهای صاحب‌نام در ورزش شکل گرفته است. این ناظران می‌توانند گزارشات فنی خود را به معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ارائه دهد و قبل از اعزام ضعف‌های موجود برطرف گردد. وجود این ناظران از باب مچ‌گیری و دخالت در امور فدراسیون نیست و عملکرد آن‌ها بیشتر جنبه حمایتی خواهد داشت.

شیرزادی و همکاران (۱۳۹۸) دریافتند که برقراری سیستم تحقیق و توسعه و عامل حمایت و پشتیبانی، راهبردهای مؤثر برای تقویت ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمینی است. عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۵) به تقویت شیوه‌های نظارت و ارزشیابی عملکرد در ساختار اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر به عنوان مهمترین راهبردها

اشاره کردند. فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منابع مالی و مادی در کشور و رشته‌های مختلف ورزشی را به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی توسعه ورزش قهرمانی کشور پیشنهاد دادند. جوادی‌پور (۱۳۹۴) عدم تخصیص مناسب منابع مالی در بخش‌های متنوع به صورت متناسب را به‌عنوان یکی از چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران اشاره کرد.

راهبرد چهارم: توسعه استانداردهای آموزشی

یکی از مهم‌ترین منابع انسانی در حوزه ورزش که کمک بسیاری به توسعه ورزش کشور می‌کند مربیان ورزش هستند. اما خود این افراد برای آنکه تبدیل به مربیان کارا و اثربخش شوند نیاز به آموزش و ارتقای سطح کیفی دارند. در حال حاضر حدود ۳۰۰ هزار مربی فعال ورزشی در کشور وجود دارد که تنها براساس شرکت در یک یا چند دوره مربیگری، مجوز اشتغال ورزشی دریافت کرده‌اند و این در حالی است که مرجعی برای تأیید صلاحیت‌های حرفه‌ای، عمومی و اخلاقی آنها برای ارائه خدمات تخصصی و مطلوب به مردم وجود ندارد. به علاوه، نظام بیمه‌ای، قراردادهای مالی و حقوقی و اشتغال ایشان از آن دست مسائلی است که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی ضوابط حقوقی مشخص و مدون است. در شرایط کنونی شرایط مربیان ورزشی در بعضی رشته‌ها قابل قبول است و فقط در بعضی از رشته‌های ورزشی مربیان حرفه‌ای داریم. در حالت کلی شرایط ایده‌آلی در بخش مربیان نداریم و نیاز است این حوزه تقویت شود. برای اینکه چرخه ورزش قهرمانی به درستی بچرخد نیاز به تربیت مربی حرفه‌ای است که این امر را با ایجاد و تأسیس موسسه تربیت مربی حرفه‌ای می‌توان پوشش داد. از این دست موسسه‌ها در دنیا و در کشورهای پیشرو در ورزش زیاد است که با بهره‌گیری از تجربیات این کشورها می‌توان این مهم را در داخل کشور تقویت کرد. مربیانی که در این بخش آموزش می‌بینند، می‌توانند در لیگ‌ها، تیم‌های ملی و رده‌های سنی مختلف برای آقایان و بانوان مربیگری کنند.

منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مانند سایر بخش‌ها مهمترین دارایی سازمان محسوب می‌شود. نیروی انسانی باانگیزه، مهمترین عامل بهره‌وری در هر سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهد عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد مؤثر باشند. در این زمینه سبک مدیریت، همکاران، ماهیت کار، ترفیع و ارتقاء، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت کارکنان دارند (حمیدی زاده و اروانه، ۱۳۹۰). ورزشکار، اصلی‌ترین عامل در ورزش است و همه فعالیت‌های ورزشی روی پرورش ورزشکاران متمرکز است. در مسیر پرورش ورزشکاران، استفاده از مربیان کارآموده، کارکنان متعهد و متخصص و مدیران برنامه‌ریز، امری اجتناب‌ناپذیر است که از راه پیاده‌سازی نظام جامع شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی و حمایت ویژه برای هریک از منابع انسانی کلیدی در ورزش شامل ورزشکاران، مربیان، کارکنان و مدیران با یک رویکرد سیستمی امکان‌پذیر است - راهبردی که سیف پناهی (۱۳۹۰)، حمیدی (۱۳۹۰) و خسروی زاده (۱۳۸۶) هریک به نوعی به آن پرداخته‌اند. آرمندینا (۱۳۹۶) توسعه منابع انسانی بارویکرد آموزش محوری را یکی از راهبردهای کلیدی در ورزش قهرمانی می‌داند. همچنین طالقانی و همکاران (۱۴۰۰) حمایت مربی را به عنوان عامل تقویت‌کننده ورزش قهرمانی بانوان در کشور بیان داشته است. فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی را به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی توسعه ورزش قهرمانی کشور پیشنهاد دادند.

راهبرد پنجم: توسعه علمی و سیستماتیک استعدادیابی و استعدادپروری

با توجه به وجود قوت‌هایی مانند وضعیت نسبتاً قابل قبول در کسب مدال‌های المپیک، جهانی بودن و نزدیکی به استانداردهای جهانی برای برخی از رشته‌های ورزشی- مانند کشتی، تکواندو، وزنه برداری و ...- تعداد منابع انسانی فعال در بخش ورزش- کارکنان، مربیان، داوران و...- وجود امکانات و اماکن اختصاصی در برخی رشته‌های ورزشی در کشور، شبکه مویرگی تا سطح بخش‌های کشور با وجود نزدیک به ۱۳ هزار هیئت ورزشی و تهدیدهایی مانند توجه بسیاری از مدیران ورزش کشور بر مدال‌آوری و کارآیی و عدم توجه به اثربخشی، محدودیت‌های حاکم بر ورزش بانوان و موازی‌کاری بین دستگاه‌ها و اجرای فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، این راهبرد به‌عنوان یکی از راهبردهای رقابتی تعریف و برای عملیاتی‌سازی آن این فرایند پیشنهاد شد:

- ارتقای سطح کیفی اماکن ورزشی در پایگاه‌های استعدادیابی کشور؛
- ارتقای سطح کیفی تجهیزات ورزشی در پایگاه‌های استعدادیابی کشور؛
- افزایش تعداد متخصصین مورد نیاز برای فعالیت در پایگاه‌های استعدادیابی ورزش قهرمانی؛
- بررسی نیاز سنجی در مورد تناسب تجهیزات و اماکن ورزشی مناطق مختلف کشور براساس شهرستان‌ها و استان‌ها؛
- تدوین استانداردسازی اماکن ورزشی تخصصی هر شهر و استان مطابق با دستاوردهای علمی جدید؛
- تبیین نظام ارزیابی عملکرد استعدادیابی ورزشی در فدراسیون‌ها؛
- آموزش نیروی انسانی ماهر و متخصص در حوزه استعدادیابی؛
- سهیم کردن باشگاه‌های ورزشی در استعدادیابی و پرورش استعدادهای ورزشی؛
- ایجاد نظام پاداش و ارتقای مربیان استعدادیاب و بازیکن‌ساز؛
- ایجاد نظام آمایش سرزمین و قطب‌بندی ورزش در کشور؛
- توانمندسازی برای بهبود وضعیت استعدادیابی (ایجاد فرصت‌های برابر برای دیده‌شدن و انتخاب‌کردن).

یکی از راهبردهای معمول به خصوص برای سازمان‌هایی که در موقعیت راهبردی تدافعی قرار می‌گیرند، انجام برون‌سپاری است. در این فرایند، سازمان‌ها سعی می‌کنند هسته اصلی عملیات را در اختیارات داخلی خود نگاه دارند و کارهای قابل واگذاری را به سازمان‌های متخصص در آن حیطه‌ها واگذار نمایند.

فرایند استعدادیابی در ورزش مدرن نقشی مهم ایفا می‌کند؛ به‌طوری که بررسی رکوردها و نتایج قهرمانان برتر و نخبه جهان نشان می‌دهد بیشتر رکوردها مربوط به نظام‌های ورزشی است که برنامه‌های جامع، علمی و نظام‌مند برای تربیت ورزشکاران نخبه و سطح بالا دارند (هوآری و وار، ۲۰۰۰). غفرانی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان»، تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب و افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری بر ای ورزش قهرمانی را مهمترین راهبردهای اولویت‌بند شده می‌داند.

کسب عنوان در رویدادهای ورزشی بزرگ و بین‌المللی که در کانون توجه بسیاری از کشورها قرار دارد، می‌تواند شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی یک جامعه را تحت تأثیر قرار دهد. ازاین رو، بسیاری از کشورها

در تلاش‌اند با برنامه‌ریزی، ورزشکارانی را آماده و روانه مسابقات کنند که موفقیت آنها را در رویدادهای بزرگ تضمین کند (دی بوسچر و همکاران ۲۰۰۹). ساتیرادو و شیلبری ۲ (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که کشف افراد علاقه‌مند و با استعداد، تدوین راهبردهای بلندمدت برای دستیابی به موفقیت، جذب کمک‌های مالی و کسب منزلت اجتماعی، از راه‌های جذب افراد به ورزش و در نهایت تربیت ورزشکاران نخبه است.

فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) به ارتقای سطح نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی را به عنوان یکی از راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران اشاره کردند. همچنین جوادی پور (۱۳۹۴) نامطلوب بودن نظام استعدادیابی و فرایند ورزش قهرمانی و نبود برنامه میان‌مدت را به عنوان یکی از چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران دانست. کشف و شناسایی استعدادهای ورزشی و هدایت صحیح و علمی آنان به سمت رشته‌هایی که امکان رشد و پیشرفت آنان را هموارتر می‌سازد، یکی از مهمترین وظایف سازمان‌های ورزشی به خصوص فدراسیون‌هاست. دسترسی آسان جمعیت جوان کشور به امکانات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و نیروی انسانی ماهر ورزشی و ابزارهای پیشرفته ورزشی به منظور شناخت و ارتقای توانایی‌های جسمانی، روان‌شناختی و مهارتی با نگاهی عدالت‌محور به ورزش قهرمانی از وظایف مهم وزارت ورزش و جوانان است که در بند ۷ وظایف وزارت در حوزه ورزش و در قانون اهداف، وظایف و اختیارات وزارت ورزش و جوانان به صراحت قید شده است.

راهبرد ششم: تقویت سرمایه‌گذاری روی ورزش بانوان

برنامه‌ریزی ورزش کشور به دور از تبعیض جنسیتی در همه بخش‌ها و مبتنی بر مسئله‌محوری و ارائه راهکارها برای مشارکت بانوان به عنوان نیمی از جامعه ایران سهمی بزرگی در این برنامه‌ریزی داشته است. از سوی دیگر، با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع ورزش بانوان، تلاش گردید که یک بخش ویژه به این حوزه اختصاص داده شود که با توصیف و بیان مسائل ورزش بانوان آغاز و با ارائه راهکارها خاتمه می‌یابد.

همچنین ورزش بانوان یکی از حوزه‌های کلان سرشار از مشکل، مانع و چالش است که تمرکز ورزش قهرمانی را به این حوزه در کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌طلبد.

بیش از نیمی از جمعیت کشورمان را بانوان تشکیل می‌دهند و این قشر نیز به کرات ثابت کرده‌اند که در ابعاد مختلف جامعه از جمله: اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی می‌توانند به خوبی نقش‌آفرینی کنند. به یقین، یکی از عرصه‌های بی‌بدیل برای ظهور و شکوفایی استعدادهای ناب این قشر از جامعه و پرچم‌داری فرهنگ و آیین و ارزش‌های ملی کشور، حضور با اقتدار بانوان در میادین ورزشی است.

با بررسی مختصر تاریخچه ورزش بانوان در ایران درمی‌یابیم که در ۱۵ سال اخیر رشد چشمگیری به خود گرفته است و امید می‌رود که در آینده به جایگاه مطلوب و متناسب خود برسد- هرچند که در این راه چالش‌های فراوانی پیش روست.

امروزه در بیشتر جوامع، زنان از فرصت‌هایی برابر برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی محروم و با محدودیت‌هایی مواجه‌اند. بررسی میزان رشد کنونی ورزش بانوان در عرصه‌های داخلی و خارجی، گواه پیشرفت

¹ De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., Bingham, J.

² Sotiriadou, K. & Shilbury, D.

ورزش بانوان ایرانی است. البته از میان ۴۴ فدراسیون فعال در بخش بانوان، تعداد بسیار کمی موفق به تصدی پست ریاست فدراسیون شدند و از آن میان، بیش از هزار هیئت ورزشی استانی نزدیک به ۴۰ پست ریاست هیئت را کسب کرده‌اند (گزارش دفتر برنامه‌ریزی و نظارت ورزش قهرمانی وزارت ورزش و جوانان، ۱۴۰۱).

تقریباً تعداد مدال‌های کسب‌شده آقایان در بازی‌های آسیایی به یک عدد ثابت رسیده است، ولی این رقم برای بانوان در این بازی‌ها از بازی‌های ۲۰۱۰ گوانگژو به این طرف فقط رشد داشته و نشانگر آن است که هرچه سرمایه‌گذاری روی ورزش بانوان بیشتر شود، نتیجه و خروجی مثبتی خواهد داشت.

توسعه سهم ورزش زنان در ورزش قهرمانی از جمله راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی در ایران است (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱) و آرمند نیا (۱۳۹۵) نیز بر مشارکت بیشتر زنان برای توسعه ورزش جانبازان و معلولان تاکید کرده است. ملایی سفیددشتی و همکاران (۱۳۹۸) نگاه توانمندساز حاکمیت به ورزش بانوان را به عنوان سناریوی تحول در پیشران‌های توسعه ورزش قهرمانی کشور دانسته‌اند. خسرویان چم پیری و همکاران (۱۳۹۹) «توجه و برقراری عدالت جنسیتی در توسعه و پیشرفت در ورزش قهرمانی» را به عنوان یکی از بالاترین اولویت‌های شاخص اجتماعی و فرهنگی در توسعه پایدار در ورزش قهرمانی مورد اشاره قرار داده‌اند.

راهبرد هفتم: تدوین نظام ملی مسابقات کشور

یکی از راهبردهایی که می‌تواند موازی‌کاری‌های بیش از حد را در بحث برگزاری مسابقات مختلف ورزشی از بین ببرد، تدوین نظام ملی مسابقات ورزشی کشور است؛ نظامی که هدف آن استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها در سازمان‌های مختلف است تا با هم‌افزایی و هم‌نوایی مسابقات در هر چه بهتر و غنی‌تر شدن مسابقات داخلی کمک کند. چنانچه یک برنامه ملی و جامع از مسابقات ورزشی در کشور تدوین و دستگاه‌های مختلف هم به شکلی موظف به تبعیت از آن باشند، از ابتدای سال همه چیز قابل بررسی و برنامه‌ریزی است و موازی‌کاری بین دستگاه‌ها و اجرای فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده به حداقل خواهد رسید.

صدری چراغ‌تپه و جلالی فراهانی (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که در کشور‌های منتخب برای ورزش قهرمانی راهبردهای مدونی وجود دارد و تا حدودی در رسیدن به اهداف خود موفق بوده‌اند. نظام ورزش قهرمانی کشورمان نیز دارای راهبردی مدون بوده، ولی برخی ارکان مهم توسعه ورزش قهرمانی مانند میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی در آن مدنظر قرار نگرفته و بعضی از اهداف محقق نشده و سبب گردیده که ورزش قهرمانی کشور به شکل مطلوبی توسعه نیابد.

راهبرد هشتم: توسعه ظرفیت‌های علمی و بهره‌گیری از پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه ورزش قهرمانی

یکی از سازمان‌های بسیار موثر در ترویج فرهنگ ورزش به‌خصوص در سطح خانواده‌ها و همینطور سطوح پایه جامعه، آموزش و پرورش و مدارس و همینطور دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند. بالطبع ایجاد ارتباط موثر با این نهادها می‌تواند نقش بسزایی در توسعه ورزش و فراگیر شدن آن داشته باشد. تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، علمی است که ابزار کاربردی آن جسم و روح آدمی است. پس توسعه علم ورزش منوط به گسترش پژوهش در ورزش است؛ اما زمانی می‌توان به این هدف متعالی و ارزشمند رسید که سازمان‌ها و نهادهای ورزشی مانند فدراسیون‌ها،

کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان، دغدغه حرکت به سوی ورزش علمی و بهره‌مندی از پژوهش و تحقیقات را در فعالیت‌های خود را داشته باشند.

مظفری و همکاران (۱۳۹۱) افزایش تعامل با وزارت آموزش و پرورش را یکی از راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی در کشور دانسته‌اند و کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) نیز افزایش ارتباط با دانشکده‌های تربیت‌بدنی را برای توسعه ورزش ژیمناستیک در کشور پیشنهاد داده‌اند.

شیرزادی و همکاران (۱۳۹۸) برقراری سیستم تحقیق و توسعه و عامل حمایت و پشتیبانی را به‌عنوان یکی از راهبردهای مؤثر برای تقویت ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمینی دانسته‌اند. همچنین بیان داشتند که در راستای تحقق توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین باید به شاخص‌های مختلفی توجه نمود و برنامه‌ریزی توسعه ورزش قهرمانی را بر مبنای آمایش سرزمین انجام داد.

راهبرد نهم: توسعه تعاملات علمی و فنی در بخش بین‌الملل

ورزش کشور در شرایط کنونی بیشترین چالش‌ها را در حوزه بین‌الملل دارد. با توجه به مسائل و چالش‌های ورزشی بین‌المللی و اتخاذ رویکرد جنگ نرم در زمینه ورزش، نفوذ نظام سلطه بر نهادهای مذکور به تبع آن موجب شد تا چالش‌هایی ازجمله کم‌شدن اوزان المپیک رشته‌های مدال‌آور ایران، ایجاد تسهیلات و حمایت‌های مالی و حقوقی برای پناهنده‌های ورزشی و حضور مستقل آن ورزشکاران ذیل پرچم کمیته ملی المپیک برای حضور در مسابقات ورزشی مربوط، سلب امتیاز میزبانی مسابقات ورزشی، محکومیت، محرومیت و تعلیق اشخاص حقیقی و حقوقی ورزشی و تشدید تنش‌زایی برخی دولت‌ها در این‌باره را برای کشورمان به همراه داشته باشد. ازسوی دیگر، ضعف مدیریت ورزشی کشور در حمایت و هدایت و جذب و نگهداشت ورزشکاران ممتاز ملی و موضوع مهاجرت و ترک تابعیت برخی از آنها، همچنین ضعف عمده ضوابط حقوقی در عقد قراردادهای همکاری با مربیان و ورزشکاران خارجی و ضعف در ایجاد ارتباط بین‌المللی مؤثر باعث شده است تا بخشی از حقوق کشور و ملت در این حوزه تضییع گردد. لذا از این حیث با ایجاد پیامدهای فرهنگی، اجتماعی و امنیتی موجب خسران مادی و معنوی کشور در عرصه‌های داخلی و خارجی شود. ازاین رو باید در شرایط احراز صلاحیت مدیران و هیئت‌رئیس فدراسیون، عضویت در تیم‌های ملی رشته‌های ورزشی، تسلط به زبان انگلیسی، آشنایی به اصول حقوقی، سیاسی، فرهنگی و رسانه‌ای کشور (از طریق برگزاری آزمون) قید شود. با این هدف که در رأس ورزش قهرمانی و فدراسیون‌های ورزشی کشور، اشخاص دارای صلاحیت‌های عمومی و شخصیت‌های شناخته‌شده ورزشی گمارده شوند.

ورزش ابعادی چندوجهی دارد. بنابراین مدیریت کلان ورزش کشور نیاز به مدیرانی با شاخص‌های حداکثری و ممتاز دارد. از سوی دیگر، ورزش در واقع کالایی غربی است و فدراسیون‌های جهانی و در رأس آن کمیته بین‌المللی المپیک (IOC) بر ورزش جهان نظارت و مدیریت می‌کنند. بنابراین اگر قرار است که ورزش ایران در عرصه بین‌المللی کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشد و به رشد و شکوفایی مورد نظر دست یابد باید به قدرت روابط بین‌المللی و چانه‌زنی‌های تعاملی به‌عنوان فرصتی اثربخش و دارای ارزش افزوده نگاه کند. این موارد در حالی مطرح می‌شود که بخش اعظمی از مدیران ورزش کشور در سطوح ملی و استانی از اداره کردن کارکنان تحت امر خویش و ساماندهی، بسیج، رهبری و نظارت و کنترل آن‌ها عاجزند، چون که مدیریت سنتی جای مدیریت نوین را

گرفته است و به جای بینش‌مندی و دانش‌مندی، فضای مدیریت ورزش ایران آکنده از سلیقه‌محوری، ساده‌انگاری، سطحی‌نگری و روزمرگی است.

از سوی دیگر، بخش اعظمی از این رخدادها، از جمله تعلیق فدراسیون جودوی ایران، مهاجرت ورزشکاران، سلب میزبانی‌ها و محکومیت در پرونده‌های بین‌المللی ورزش به‌ویژه در رشته فوتبال به‌دلیل سوءمدیریت مدیران ورزش کشور در فعالیت‌های داخلی و مشکلات اساسی آن‌ها در کسب کرسی‌های مهم بین‌المللی و ضعف در دیپلماسی ورزش است. ناتوانی مدیران ایرانی در دیپلماسی بین‌المللی در حالی به معضلی بزرگ تبدیل شده که در روزه‌های سخت به‌جای کمک به ورزش و ورزشکاران ایرانی، در ناکامی آن‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند. البته گفتنی است که تقریباً در هر رشته‌ای که کرسی اثرگذار جهانی داریم، عملکرد آن رشته هم رو به پیشرفت بوده است و این خودش نشان از آن دارد که کسب کرسی‌های بین‌المللی برای توسعه ورزش قهرمانی کشور می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد.

کشاوری و همکاران (۱۳۹۵) تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی را برای فدراسیون ژیمناستیک پیشنهاد دادند و آرمند نیا (۱۳۹۵) برای ورزش جانبازان و معلولان، برقراری ارتباطات موثر بین‌المللی را توصیه کرده است.

راهبرد دهم: توسعه فرایندهای بازاریابی و برندینگ

نامگذاری سال ۱۳۹۸ با عنوان «رونق تولید»، سال ۱۳۹۹ با عنوان «جهش تولید»، سال ۱۴۰۰ با عنوان «تولید، پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها»، سال ۱۴۰۱ با عنوان «سال تولید، دانش‌بنیان و اشتغال‌آفرین» و سال ۱۴۰۲ با عنوان «مهار تورم و رشد تولید»، با وجود قرارگیری در تنگناهای اقتصادی و تحریم‌های سخت و ظالمانه دشمنان، بیانگر ضرورت توجه به توان داخلی و بسیج عمومی برای عبور از مشکلات است. نامگذاری این دو سال با محوریت تولید، افق و تکلیف جدیدی پیش‌روی فعالان تولید و صنعت و همچنین اقشار مختلف مردم نهاده است.

با توجه به آنکه تولید یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی است، باید برای برون‌رفت از مشکلات اقتصادی، این موضوع عملیاتی شود. از سوی دیگر، حمایت از تولید ملی مهمترین مؤلفه برای کارآفرینی و بهبود وضعیت اقتصادی هر حوزه‌ای محسوب می‌شود. بنابراین در تمامی بخش‌های بزرگ و کوچک کشور از جمله حوزه ورزش نیز باید به طرح‌ها و برنامه‌هایی که هموارکننده مسیر رونق اقتصادی و توسعه تولید خواهند بود، توجه مضاعفی شود.

یکی از بزرگ‌ترین مزایای رونق تولید در حوزه ورزش، فراهم‌شدن بستر لازم برای تأمین کالاها، محصولات، تجهیزات و لوازم ورزشی مورد نیاز است؛ محصولاتی که در سایه تولید آن، فرصت‌های متعددی برای اشتغال‌زایی و ایجاد کسب و کار فراهم می‌شود. قطعاً با حمایت مردم و مسئولان از تولید داخلی، بخش قابل توجهی از مشکلات اقتصادی حوزه کسب و کار و اشتغال در ورزش مرتفع می‌شود.

از سوی دیگر، صنعت ورزش دارای تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم در بهبود و رشد وضعیت اقتصادی کشورها و افزایش تولید ناخالص داخلی و کاهش هزینه‌های بهداشتی-درمانی، کاهش آمار بزهکاری و... است؛ به‌طوری که سهم صنعت ورزش از GDP در برخی از کشورهای پیشرفته به بیش از ۲ درصد می‌رسد و جایگاه این صنعت در بین دیگر صنایع ارتقا یافته است. مسابقات جام جهانی همانند گذشته، سرعت توسعه اقتصادی کشورهای

میزبان را تسریع کرده است. جام جهانی ۲۰۱۸، اقتصاد کشور روسیه را با بیش از ۲۰ میلیارد دلار تقویت کرد که بیش از ۱ درصد تولید ناخالص داخلی این کشور (تولید ناخالص داخلی) محسوب می‌شود. همچنین، تأثیر جام جهانی بر تولید ناخالص داخلی روسیه بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۸، ۲۰ میلیارد دلار بود که معادل ۱/۱ درصد تولید ناخالص داخلی آن کشور است. دولت روسیه افزایش تولید ناخالص داخلی را برای مدت ۱۰ سال از ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۳ بین ۲۶ و ۳۰/۸ میلیارد دلار آمریکا تخمین زده است. جام جهانی روسیه سالانه ۳۱۵ هزار شغل در آن کشور ایجاد می‌کند و هنوز هم می‌تواند تا ۵ سال آینده بر اقتصاد روسیه تأثیر بگذارد. همچنین، بازی‌های المپیک به کشور برزیل کمک کرد تا رکوردهای گردشگری را در سال ۲۰۱۶ به دست آورد. کشور برزیل در طی ۱۲ ماه توانست از ۶/۶ میلیون گردشگر خارجی استقبال کند که این رقم ۴/۸ درصد افزایش نسبت به سال قبل را نشان می‌دهد. درآمد حاصل از گردشگری در سال ۲۰۱۶، کلاً ۶/۲ میلیارد دلار آمریکا بوده که نسبت به سال قبل ۶/۲ درصد رشد داشته است. اشتغال‌زایی، ۸۲ درصد از رشد اقتصادی محلی ریو را به خود اختصاص داده است. از سوی دیگر، سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی کشورمان در سال‌های ۱۳۹۵، ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ به ترتیب ۰/۵، ۰/۶ و ۰/۸ بیان شده است. در کشورهای پیشرفته تقریباً به ازای هر هزار نفر، ۲۰ نفر در بخش ورزش شاغل می‌شوند که در ایران این رقم به ازای هر هزار نفر حدود ۸ نفر است. سطح مشارکت فعال مردم کشورهای پیشرفته در ورزش بیش از ۶۰ درصد است، اما در ایران به کمتر از ۱۰ درصد می‌رسد. این در حالی است که به نظر می‌رسد سهم ورزش در رونق اقتصادی کشور و کسب و کارها و رشد اشتغال ناچیز بوده و لازم است در راستای ارتقای نقش صنعت ورزش در رونق اقتصادی کشور بازنگری اساسی صورت پذیرد.

خسرویان چم پیری (۱۳۹۸) بازاریابی در قالب قوانین بازاریابی ورزشی در ورزش قهرمانی را به عنوان بالاترین اولویت شاخص اقتصادی در شاخص‌های توسعه پایدار در ورزش قهرمانی بیان کرد. عسگریان و همکاران (۱۳۹۴) اشاره کردند که افزایش تولید ناخالص داخلی، بهبود توزیع درآمد و شاخص سلامت (امید به زندگی) استان‌های کشور در بهبود عملکرد ورزش قهرمانی مؤثر است.

راهبرد یازدهم: توسعه تسهیل‌گری سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی

در استرالیا یکی از راهبردهای پیشنهادشده برای ورزش، حمایت مالی و تسهیلاتی از باشگاه‌های فعال در ورزش است. ملک احمدی (۱۳۹۲) نیز برای توسعه ورزش هاکی، افزایش مشارکت باشگاه‌ها و هیئت‌ها را توصیه کرده است. شاید نتوان به سادگی اثرات گسترده ورزش را که به صورت فزاینده‌ای بر ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه تأثیرگذار است، برشمرد. ایجاد اشتغال، بهبود سلامت (کاهش هزینه‌های درمان)، افزایش غرور ملی، افزایش به‌زیستی (کیفیت زندگی)، کاهش میزان جرم و جنایات و بزهکاری، کاهش مصرف مواد مخدر و سیگار، افزایش امید به زندگی، رشد اقتصاد منطقه‌ای و بهبود چهره کشورها در عرصه بین‌المللی و جهانی از جمله تأثیراتی است که ورزش در جامعه بر جای خواهد گذاشت. در این راستا، نقش اقتصادی ورزش را می‌توان در دو گروه تأثیرات اقتصادی مستقیم و غیرمستقیم بیان نمود. در بررسی تأثیرات اقتصادی مستقیم، به ورزش به عنوان تفریح و یا فعالیت جسمانی نگریسته می‌شود. بدین ترتیب، اثراتی همچون: تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه‌های خانوار، ایجاد اماکن و تسهیلات، تبلیغات، پوشش رسانه‌ای، اشتغال و جذب گردشگر و حامیان مالی را در

پی خواهد داشت. اثرات اقتصادی غیرمستقیم ورزش نیز سبب ارتقای سلامتی و کاهش هزینه‌های درمان و به تبع آن، توسعه برنامه‌های ملی و نیروی کار می‌گردد و در کاهش هزینه‌های درمانی خانوار و دولت دخالت اساسی دارد. همچنین، این امر موجب کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره‌وری آنها می‌شود.

علاوه براین، صنعت ورزش با تمام جنبه‌های اقتصادی آن از جمله رسانه‌های گروهی، پوشاک، غذا و غیره توانسته است سهم عمده‌ای از تولید ناخالص داخلی کشورها را به دست آورد؛ به‌طوری که سهم صنعت ورزش از تولید ناخالص داخلی در برخی از کشورهای پیشرفته، بیش از دو درصد گزارش شده و جایگاه این صنعت را در بین دیگر صنایع ارتقا بخشیده است. تنوع‌بخشیدن به منابع درآمدی ورزش قهرمانی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش از ضروریات است. یکی از ضعف‌های راهبردی ورزش کشور، عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری است و در حوزه منابع مالی عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه را از تهدیدات موجود می‌توان پنداشت و گسترش مشارکت بخش‌های غیردولتی در تأمین منابع مالی را یکی از راهبردهای مقابله با تهدید و ضعف مذکور دانست. طرح حمایت از بخش خصوصی، معافیت‌های عوارضی، راه اندازی بورس کالا و خدمات ورزشی، مطالعات اقتصادی سرمایه‌گذاری در ورزش، ایجاد تسهیلات مالی برای ورزش حرفه‌ای و مشارکت عالی عام در ارتقای ورزش، از جمله برنامه‌های واگذاری اختیارات اجرایی به بخش خصوصی است. باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان نیروی محرکه نقش بسیار مؤثری در عمومی‌کردن ورزش، از یک سو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از سوی دیگر دارند. باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان مهم‌ترین نهاد توسعه و ترقی و تعالی ورزش قلمداد می‌شوند. اگرچه به لحاظ سلسله‌مراتب تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک به‌عنوان بالاترین و تأثیرگذارترین نهادهای ورزش شناخته می‌شوند و در لایه‌های بعدی نیز فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها قدرت تأثیرگذاری دارند، ولی درواقع باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای یکی از عناصر مهم وجودی ورزش هر کشور هستند. وابسته‌بودن ورزش کشور به واردات (حدود ۷۰ درصد کالاها، اقلام و تجهیزات ورزشی وابسته به واردات است)، گران بودن ورزش و تبدیل شدن آن به کالای لوکس، عدم‌شکل‌گیری باشگاه‌های ورزشی به معنای واقعی کلمه و تیم‌داری به جای باشگاه‌داری، تمرکز باشگاه‌ها بر تیم‌داری در چند رشته ورزشی معدود، عدم سرمایه‌گذاری در رشته‌های پایه و مدال‌آور، عدم حمایت حقوقی و مالی از باشگاه‌ها و نظام باشگاه‌داری، عدم پیش‌بینی لازم برای سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای در هر دو بعد باشگاه‌داری و تأمین زیرساخت ورزش حرفه‌ای و تولیدات ورزشی، عدم شفافیت در اداره امور باشگاه‌ها و ضعف در ثبات مدیریتی باشگاه‌های ورزشی. رشته‌های ورزشی دارای اولویت سرمایه‌گذاری به ورزش‌های پرطرفدار، ورزش‌های ملی و هویتی، ورزش‌های راهبردی و ورزش‌های پایه و پرمدال باید رفع شود. همچنین باشگاه‌های ورزشی خاص کودکان، زنان در رشته‌های ورزشی فوق برای استفاده از مزایا و مشوق‌های مالیاتی و هدفمندکردن رشد و اشاعه ورزش در جامعه استقرار یابند. «مردمی‌سازی» باشگاه‌های ورزشی با حفظ مالکیت و نظارت دولتی و امکان مدیریت و سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی می‌تواند در وضع موجود اقدامی راهگشا قلمداد گردد. به‌علاوه، ایجاد سازوکارهای حقوقی و قانونی جهت تأمین منابع درآمدی پایدار (پخش تلویزیونی مسابقات، حقوق مالکیت معنوی، برند، حامیان مالی و درآمدهای روز مسابقه)، امکان بهره‌مندی از منابع صندوق توسعه ملی برای تقویت و رشد و

گسترش ورزش حرفه‌ای و قهرمانی و زیرساخت‌ها و تولیدات ورزشی مربوطه و نیز پیش‌بینی معافیت مالیاتی و حمایت مالی از باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای که در رشته‌های ملی و هویتی، مدال‌آور و راهبردی و بانوان و رده‌های سنی پایه و همچنین در شهرهای کم‌جمعیت فعالیت و تیم‌داری می‌کنند، از جمله بسترهای لازم جهت ساماندهی ورزش حرفه‌ای و رونق اقتصاد ورزش می‌باشد که خروجی همه این موارد به ورزش قهرمانی کمک‌رسانی خواهد کرد.

در نهایت با توجه به راهبردها و اقدامات تدوین‌شده و همین‌طور محدودیت‌های موجود در فرآیند تحقیق، پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه می‌گردد:

۱. بررسی الزامات و اقدامات تدوین نظام جامع ورزش کشور؛
۲. بررسی چالش‌های ایجاد نظام تخصصی ورزش کشور؛
۳. طراحی و تدوین نظام حمایت از رشته‌های پایه و پرمدال؛
۴. طراحی مدل جانشین‌پروری در ورزش قهرمانی کشور؛
۵. تدوین نظام توزیع منابع مالی در ورزش کشور؛
۶. بررسی و تدوین نظام جامع آموزش ورزش کشور؛
۷. تبیین نظام ارزیابی عملکرد استعدادیابی ورزشی در فدراسیون‌ها؛
۸. طراحی و تدوین نظام آمایش سرزمین و قطب‌بندی ورزش در کشور؛
۹. طراحی نظام ملی مسابقات ورزشی در کشور؛
۱۰. طراحی برنامه راهبردی کسب کرسی‌های بین‌المللی؛
۱۱. تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی ورزش قهرمانی؛
۱۲. تدوین و توسعه نظام نظارت و ارزیابی عملکرد.

منابع

- آرمندینا، مهدی. (۱۳۹۶). «تدوین فرآیند مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جابنازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC)». رساله دکتری، دانشگاه خوارزمی.
- جوادپور، محمد. (۱۳۹۴). «چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۷(۳۰)، صص ۱۳-۳۴.
- حمیدی، محسن. (۱۳۹۰). «طراحی برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش.
- خسرویان چم پیری، یاسمن؛ جلالی فراهانی، مجید؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم و جعفری، سعید. (۱۳۹۹). «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های توسعه پایدار در ورزش قهرمانی و ارائه مدل». مطالعات مدیریت ورزشی. doi: 10.22089/smrj.2020.9294.3151
- خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۸۶). «مطالعه و طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- راسخ، نازنین؛ سجادی، سید نصراله؛ حمیدی، مهرداد و خبیری، محمد. (۱۳۹۴). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۷(۳)، صص ۳۰۹-۳۳۴. doi: 10.22059/jsm.2015.55358

تدوین نقشه راهبردی ورزش قهرمانی ایران

- سجادی، سیدنصراله؛ رحمتی، طاهره؛ حمیدی، مهرزاد و خبیری، محمد. (۱۴۰۱). «تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه راهبردی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۴(۱)، صص ۱-۲۵.
- doi: 10.22059/jsm.2017.238888.1906
- سیف پناهی، جبار. (۱۳۹۰). «طراحی و تدوین راهبرد ورزش قهرمانی استان کردستان». نشریه حرکت. مدیریت ورزشی، شماره ۸
- شعبانی، عباس و مرادی، سجد. مطالعه پارامترهای تأثیرگذار بر محیط عمومی ورزش قهرمانی. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۱۳۹۷؛ ۶ (۲۳): ۶۳-۷۲
- شعبانی، عباس؛ رضایی صوفی، مرتضی و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۳). «مطالعه چالش‌های موجود در بخش‌های چهارگانه ورزش کشور (مطالعه دلفی)». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۴(۸)، صص ۶۵-۷۹.
- شمالی، سولماز و کشکر، سارا. (۱۴۰۱). «تدوین الگوی مدیریت موانع حمایت مالی ورزش قهرمانی زنان ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۴(۲)، صص ۲۸۳-۳۰۲. doi: 10.22059/jsm.2021.311881.2601
- شیرزادی، رضا؛ رضوی، سید محمدحسین؛ امیرنژاد، سعید و محمدی، نصراله. (۱۳۹۸). «بررسی چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین و ارائه راهکارها». فصل‌نامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۸(۳)، صص ۷۱-۷۹.
- doi: 10.30473/arsm.1970.6437
- صدیقی چراغچه، مجید و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۸). «مطالعه تطبیقی راهبردهای ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب (انگلستان، استرالیا، کره جنوبی، کانادا، قزاقستان و آفریقای جنوبی) با تأکید بر بازی‌های المپیک (۱۹۹۶-۲۰۱۶)». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۷(۲۷)، صص ۹-۲۲.
- طالقانی، متین؛ حضرتی صومعه، زهرا و مهاجری، اصغر. (۱۴۰۰). «تحلیل گفتمان غالب بر ورزش قهرمانی بانوان کشور (با تأکید بر فضای قهرمانی دهه ۹۰)». نشریه مدیریت ورزشی. ۱(۱). doi: 10.22059/jsm.2021.327560.2772
- عبدالهی، محمدحسن و سجادی، سیدنصراله. (۱۳۹۵). «تدوین برنامه راهبردی ورزش اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر و اولویت‌بندی آنها بر اساس مدل جامع تدوین راهبرد». فصل‌نامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. شماره ۳۳.
- عزیزبانی، مریم؛ محمودی، احمد؛ مهری، سامان و همتی عقیق، علی. (۱۴۰۰). «شناسایی چالش‌های پیش روی ورزشکاران حوزه ورزش قهرمانی در رشته‌های منتخب انفرادی (یک رویکرد پدیدارشناسانه)». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳(۷۰)، صص ۳۲۹-۳۶۱.
- doi: 10.22089/smrj.2021.9911.3282
- عسگریان، فریبا؛ جعفری، افشار و فخری، فرناز. (۱۳۹۴). «عوامل مؤثر بر عملکرد ورزش قهرمانی در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۷(۲۹)، صص ۳۷-۵۰.
- غلامی، اصغر؛ امامی، فرشاد؛ امیرنژاد، سعید و سیارنژاد، جمشید. (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور». مطالعات مدیریت ورزشی. doi: 10.22089/smrj.2021.10136.3325
- فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان و صادقی، علی. (۱۳۹۵). «تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران». فصل‌نامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۳(۵)، صص ۱۲۷-۱۴۲.
- مظفری، سیدامیراحمد؛ الهی، علیرضا؛ عباسی، شهاب؛ احدپور، هنگامه و رضایی، زین‌العابدین. (۱۳۹۱). «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی). ۴(۱۳)، صص ۳۳-۴۸.
- ملایی سفیددشتی، افشین؛ حمیدی، مهرزاد؛ ربی، حسین و ذوالفقارزاده، محمد مهدی. (۱۳۹۹). «آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶». مدیریت و توسعه ورزش. ۲۹(۲)، صص ۸۴-۹۹. doi: 10.22124/jsmd.2020.4146
- منکرسی، شهرام؛ صفائی، علی محمد و قاسمی، حمید. (۱۳۹۴). «شناسایی چالش‌های ورزش قهرمانی ایران در رشته‌های پر مدال المپیک». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۴(۲۷)، صص ۱۵۹-۱۷۸.

- نژادسجادی، سید احمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصراله و گودرزی، محمود. (۱۳۹۰). «تدوین الگوی اجرای راهبردها و طراحی نقشه راهبرد سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک BSC». پایان نامه دکتری تربیت بدنی، گرایش مدیریتی و برنامه ریزی دانشگاه تهران.
- هنرمند راد، سارا؛ جوادی کرمانی، عاطفه و نورایی، تهمورث. (۱۳۹۹). «توصیف عملکرد رؤسای سازمان تربیت بدنی ایران از ابتدای شکل گیری تا سال ۱۳۵۷». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۲(۴)، صص ۱۱۴۱-۱۱۶۳. doi: 10.22059/jsm.2020.286093.2301
- Diepiribo, A. D. (2020). "Challenges of the role of mass media on university sports development and promotion in south-south geopolitical zone, Nigeria". Journal Of The Nigerian Academy Of Education, 16(2).
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). **Sport management: principles and applications**. Routledge
- Karatop, Buket. (2012). "Effects of Hoshin Kanri and Balance Scorecard with Integrated Strategic Plan to Sustainable Development: Application to Chamber Of Commerce and Industry". In: 3rd International Symposium on Sustainable Development. Sarajevo.
- Kozma miklos, Kazaine Onodi Annamaria. (2014). "Measure business Performance in sport. How to Balanced Scorecard approach can help sport organizations in operating a long strategic objective". www.econubbcluj.ro/kozgasdaszforum.issn :1582-1986
- Madhushani, A. A. L., & Burnett, C. (2020). "Let me win... but if I cannot win, let me be courageous in the attempt": Challenges of Paralympic athletes in Sri Lanka". Journal of Olympic Studies, 4, 113-121.
- Opstoel, K., Chapelle, L., Prins, F. J., De Meester, A., Haerens, L., van Tartwijk, J., & DeMartelaer, K. (2020). "Personal and social development in physical education and sports: A review study". European Physical Education Review, 26(4), 797-813.
- Rainer Lueg. (2015). "Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action". Journal of business strategy vol. 36 NO. 2 2015, pp. 34-40.
- Rocha, C. M. (2017). "Rio 2016 Olympic Games and diplomatic legacies". International Journal of Sport Policy and Politics, 9(2), 277-294.
- Rycke, J. D., & Bosscher, V. D. (2019). "Mapping the potential societal impacts triggered by elite sport: A conceptual framework". International Journal of Sport Policy and Politics, 11(3), 485-502.
- Shareef, S. M. (2012). "Analysis of the e-Government stage model evaluation using SWOT-AHP method". Available from: roar. uel. ac. Uk /jspui /handle10552/1314 [Last Accessed on 20th February2012.
- Sokpuwu Ikubor Austin. (2020). "Strategic Planning: A Remedy for the Successful Management of Nigeria Secondary School System". International Journal of Secondary Education, Vol. 8, No. 2, pp. 53-68. doi: 10.11648/j.ijssedu.20200802.15.
- Tuliao, R. D., & Carag, E. A. (2020). "Factors Affecting Elite Sports Development in the Philippines: A Delphi study". International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(08).