

# نقشه راه تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران

علیرضا الهی\*، حسین اکبری یزدی\*\*، چالاک مجیدی\*\*\* و رضا خورشیدی\*\*\*\*

نوع مقاله: پژوهشی	تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۸	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۲	شماره صفحه: ۳۰۴-۲۷۳
-------------------	------------------------	-----------------------	---------------------

اقتصاد مقاومتی یکی از مهمترین سیاست‌های فعلی جمهوری اسلامی ایران است. دستگاه‌ها، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی هر یک به نوبه خود در حال تدوین برنامه‌های تحقق این سیاست‌ها هستند. ورزش نیز به عنوان یکی از ابعاد توسعه فرهنگی، اجتماعی و حتی تجاری کشور از این امر مستثنا نیست. از این رو پژوهش حاضر با هدف تدوین نقشه راه نظام ورزش ایران در راستای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی انجام شده است. در این تحقیق از شیوه کیفی و رویکرد مطالعات راهبردی استفاده شد. اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و بررسی مطالعات و مدارک موجود و اسناد بالادستی دو روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات در مطالعه حاضر بود. در بخش مصاحبه‌ها نیز مدیران دستگاه‌های ورزشی، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه اقتصاد ورزش به صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. در مطالعه حاضر حوزه‌های کلیدی عملکرد ورزش ایران برای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی به ترتیب اولویت شامل منابع انسانی، قوانین، ساختار و فرایندها، تحقیق، توسعه و نوآوری، بازاریابی و مدیریت مالی، کیفیت و بهره‌وری و در نهایت دیپلماسی و فرهنگ معرفی شده‌اند. در این باره پانزده راهبرد مرتبط با حوزه‌های کلیدی عملکرد ارائه شده است. به منظور تحقق هر یک از راهبردهای پانزده‌گانه، فهرستی از اقدامات اساسی به همراه شاخص‌های ارزیابی و متولیان اجرای آنها مشخص شده‌اند. این مطالعه می‌تواند به عنوان یک نقشه راه، برای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در سازمان‌های ورزشی عمل کند. همچنین شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه شده می‌تواند به عنوان شاخص‌های ارزیابی میزان تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران مدنظر قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** اقتصاد مقاومتی در ورزش؛ راهبردها؛ اقدامات؛ حوزه‌های کلیدی عملکرد؛ شاخص‌های ارزیابی

\* دانشیار گروه آموزشی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)؛

Email: alirezaelahi@khu.ac.ir

\*\* استادیار گروه آموزشی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی؛

Email: akbarihosseini@khu.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه آموزشی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی؛

Email: chalakmajidi@khu.ac.ir

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه آموزشی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم

Email: r.khorshidi@hotmail.com

ورزشی، دانشگاه خوارزمی؛

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست‌ونهم، شماره یکصدونهم، بهار ۱۴۰۱

doi: 10.22034/MR.2021.4250.4212

## مقدمه<sup>۱</sup>

شرایط اقتصادی ایران در سال‌های گذشته مشکلاتی از قبیل تحریم‌های ظالمانه، رکود، تورم، مناسب نبودن فضای کسب‌وکار، کاهش سرمایه‌گذاری خارجی و عدم اتصال فناوری و دانش فنی برتر به تولید داخلی را تجربه کرده است. بیتس، آنگئون و آینوچه<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) برای چنین شرایطی براساس متغیرهای کلیدی یک شاخص ترکیبی پیشنهاد داده‌اند که در شناسایی نقاط قوت و ضعف کشورها و جهت‌گیری‌های سیاسی که باید اعمال شوند، کمک می‌کند. آنگئون و بیتس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) این شاخص‌ها را به دو دسته ابعاد کنترلی (سیاسی و اقتصادی) و ابعاد اقتضایی (اجتماعی، زیست محیطی و پیرامونی) تقسیم کردند. در نتایج مطالعات آنها ایران در این رتبه‌بندی در میان ۹۵ کشور در جایگاه ۶۹ بوده که نشان‌دهنده عدم کنترل بر آسیب‌پذیری است. شناخت چنین موقعیتی موجب خلق گفتمانی با هدف گره‌گشایی در ابعاد مختلف از اقتصاد ایران شد. گفتمان «اقتصاد مقاومتی» که به تعبیر نصوری‌گزنی (۱۳۹۹) در طول چند سال گذشته هیچ مفهومی در اقتصاد به اندازه آن برجسته نبوده است؛ اولین بار در شهریور ۱۳۸۹ توسط رهبر جمهوری اسلامی ایران در جمع کارآفرینان کشور مطرح و پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام به همه نهادهای ذی‌ربط ابلاغ شده است (ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲). این ابلاغیه با هدف تأمین رشد پویا و بهبود شاخص‌های مقاومت اقتصادی و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله و با رویکرد جهادی، انعطاف‌پذیر، فرصت‌ساز، مولد، درون‌زا، پیشرو و برون‌گرا تدوین شده است. صنعت ورزش به عنوان یکی از حیطه‌های پررونق اقتصادی، آثار و کارکردهای گسترده‌ای در حوزه‌های مختلف دارد که در دهه‌های اخیر تداوم رشد را تجربه کرده و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن ۲۱ به شمار می‌رود (حاجی‌حیدری، نظری و باستانی‌فر، ۱۳۹۹) و تأثیرات قابل توجهی بر ابعاد مختلف فرهنگی، سیاسی، روابط بین‌الملل و البته اقتصادی کشورها دارد (هنری و خزایی، ۱۳۹۹). حاجی‌حیدری و نظری (۱۳۹۹) با اشاره به سهم بیش از

۱. این مقاله برخاسته از طرح پژوهشی مصوب صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور است که در سال ۱۳۹۸ به پایان رسید.

2. Bates, Angeon and Ainouche

3. Angeon and Bates

۲ درصدی ورزش در تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup> کشورهای پیشرفته تأکید می‌کنند که مطالعات آینده‌نگر جوامع پیشرفته نشان از نقش قابل توجه ورزش در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها دارند. با این پتانسیل متأسفانه نظام ورزش ایران همواره از نداشتن برنامه‌های مدون یا ناتوانی در اجرای برنامه‌های موجود رنج برده است. از این رو صنعت ورزش کشور نیز مانند سایر بخش‌ها باید با برنامه‌ریزی مؤثر در راستای سیاست‌های کلان کشور نقش خود را در زمینه‌های درآمدزایی، درصد مشارکت در تولید ناخالص ملی، اشتغالزایی، کارآفرینی و کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی ایفا کند. هر اندازه نقش صنعت ورزش در تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی افزایش یابد، موتور محرکه اقتصادی بیشتر به حرکت درمی‌آید و پویایی اقتصادی بیشتر می‌شود (همان). در ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی بر «تدوین نقشه راه برای عرصه‌های مختلف» تأکید شده است تا زمینه و فرصت مناسبی برای نقش‌آفرینی مردم و همه فعالان اقتصادی فراهم شود. در این پژوهش تلاش شده است تا به یکی از نیازهای اساسی نظام ورزش کشور در راستای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و فراگیر شدن مبانی اقتصاد مقاومتی که داشتن یک نقشه راه است، پاسخ داده شود.

حاجی حیدری و نظری (۱۳۹۹) مقوله‌های اصلی مؤثر بر نهادینه‌سازی سیاست اقتصاد مقاومتی ورزش ایران را در هشت بخش «اجتماعی، اقتصادی، قانونی، زیرساختی، محیطی، علمی، تکنولوژی و فرهنگی» شناسایی کرده و در قالب مدلی ارائه کرده و تأکید می‌کنند که ورزش ایران برای تلفیق با سیاست اقتصاد مقاومتی باید یک برنامه کلان فراهم کند. جوانی در مقاله «تبیین ارکان پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در صنعت ورزش ایران»، یک الگوی سه‌سطحی شامل بهینه‌سازی زیرساختی، مقاوم‌سازی و برجستگی را پیشنهاد کرده است (جوانی، ۱۳۹۷: ۵۷۶). علاوه بر شناسایی ارکان و شیوه اجرا، در خصوص موانع اجرا نیز مطالعاتی انجام شده است. خزایی، هنری و شهلائی باقری (۱۳۹۷) چالش‌های پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در صنعت ورزش ایران را در پنج دسته عوامل حقوقی و قانونی، نبود برنامه محوری، بی‌توجهی به تحقیق و توسعه، عوامل اقتصادی و بی‌توجهی به اسناد

---

1. Gross Domestic Product (GDP)

بالادستی طبقه بندی کرده و آنها را به عنوان چالش های اصلی پیاده سازی اقتصاد مقاومتی مطرح کرده اند. در پژوهش هنری و خزایی (۱۳۹۹) بیان شده که از نظر متخصصان و مسئولان ورزش کشور، در بین موانع اجرایی اقتصاد مقاومتی در توسعه ورزش کشور، ضعف عوامل حقوقی و قانونی بیشترین تأثیر را دارد و به همین دلیل پیشنهاد شده است که مراجع قانونگذار با وضع قوانین و مقررات به پیاده سازی اقتصاد مقاومتی در ورزش کمک کنند. حاجی حیدری، نظری و باستانی فر (۱۳۹۹) نیز بر درک فساد و عزم مدیران برای مقابله جهادی و مؤثر با آن تأکید می کنند و دانش گرایی، توزیع متوازن منابع، بازنگری در چشم انداز نظام و در نهایت قانونگذاری را در رابطه با سیاست های اقتصاد مقاومتی در ورزش مهم می دانند. در حوزه ورزش مدارس ایران زارعیان، قربانی و میرزایی (۱۳۹۷) راهکارهای عملیاتی شدن اقتصاد مقاومتی در ورزش مدارس را بررسی کرده و بیان می کنند اگر اقتصاد مقاومتی در ورزش بخواهد به صورت نهادینه عملیاتی شود باید از سنین پایه و ورزش مدارس شروع کرد. اصلاح الگوی مصرف، تدوین برنامه های آموزشی، نوآوری و شکوفایی، حمایت از تولیدات داخلی، حفظ محیط زیست و منابع طبیعی، توجه به اقتصاد مدرسه و شیوه های آموزشی مناسب مقولات اصلی شناسایی شده اند. رضایی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در ارائه مدل توسعه فضای ورزشی شهری با رویکرد اقتصاد مقاومتی در کنار تدوین قوانین راهبردهایی مانند توانمندسازی نیروی متخصص، مبارزه با فساد در ورزش، حمایت دولت از حضور بخش خصوصی، به روز رسانی و تقویت مهندسی ورزش و جذب سرمایه را برای توسعه فضاهای ورزشی ضروری می دانند.

همان طور که ملکی، احمدی و فتحی (۱۳۹۹) اشاره می کنند عواملی مانند فقدان فهم مشترک از مفاهیم اقتصاد مقاومتی و نبود هم افزایی میان واحدها و سازمان ها می تواند بر عدم موفقیت اجرای سیاست ها تأثیر بگذارد. از این رو باید به مطالعات و مفاهیم ارائه شده در سایر حوزه های اقتصاد نیز دقت لازم صورت گیرد. مطالعات اقتصاد مقاومتی در سایر حوزه ها بیشتر و متنوع تر از بخش ورزش هستند. به عنوان نمونه میرمعزی (۱۳۹۱) با تأکید بر ملزومات اقتصاد مقاومتی، توجه به مقوله اقتصاد مقاومتی به صورت جهادی را لازم می داند. همچنین فشاری و پورغفار (۱۳۹۳) ضمن اشاره به فرصت موجود در دل تهدید تحریم های غرب، بر دو مقوله فرهنگ اقتصاد مقاومتی و نقش بسیار مهم نهضت تولید علم و دانش در این حوزه تأکید می کنند. بخشی از مطالعات نیز مانند قلیچ و خوانساری (۱۳۹۴)

که نظام مقاوم‌سازی نظام بانکی را بررسی کرده‌اند، به تدوین سیاست‌ها و راهبردهای بخشی و سازمانی در این حوزه پرداخته‌اند. داوودی و جعفریه (۱۳۹۳) نیز ساختارهای قدرت در عرصه داخلی را برای دستیابی به الگوی اقتصاد مقاومتی و پیشبرد ابعاد آن بررسی کرده‌اند. قطعاً جهت‌گیری و ساختار این الگوی اقتصادی اهمیت بسیار بالایی دارد. در تأکید همین موضوع قاسمی و رجایی رامشه (۱۳۹۹) به سهم مهم مردم محور بودن ساختار یک نظام اقتصادی در مقاومت آن اشاره می‌کنند که برای تحقق این ساختار باید به اراده‌های مردم، سرمایه‌های آنها و مدیریت ایشان بر فعالیت‌های اقتصادی به عنوان مؤلفه‌های آن توجه شود. از دیگر جنبه‌های مهم اقتصاد مقاوم، ضدشکنندگی آن است که سعدآبادی، رحیمی‌راد و فرتاش (۱۳۹۹) مدلی پایشی در سه بُعد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را برای رسیدن به اقتصاد مقاومتی تدوین کرده‌اند. در این تحقیق همانند بیشتر پژوهش‌های این حوزه بر اهمیت شناخت موانع رسیدن به اقتصاد مقاوم، تشخیص شاخص‌های کلیدی و رسیدن به خط‌مشی‌های قابل اندازه‌گیری تأکید شده است.

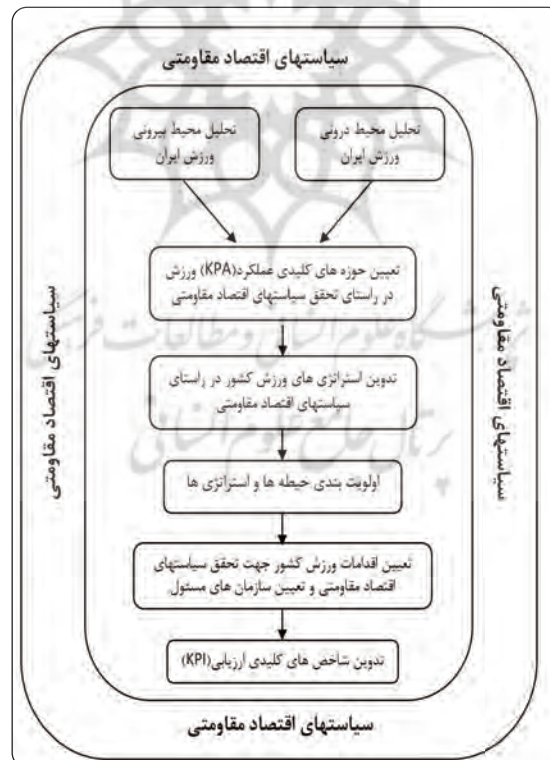
با وجود تحقیقات علمی، خواست و همت حاکمیت و مردم همچنان موانعی بر سر راه سیاست‌های اقتصاد مقاومتی وجود دارد. به‌زعم حاجی‌حیدری، نظلی و باستانی‌فر (۱۳۹۹) توجه به این خواست اجتماعی و حاکمیتی و تفاهم در دستیابی به آثار پیاده‌سازی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، تبیین آینده‌ای مطلوب و درک اهمیت بحران‌های احتمالی پیشرو؛ وابسته به بهره‌گیری از پژوهش‌های علمی است. مطالعات نشان می‌دهند کشورهای موفق اقتصادی که تحریم شده‌اند، با قانونگذاری و اتکا به ظرفیت‌های بومی توانسته‌اند موفق شوند اما در این راستا به بازنگری شیوه‌های تدوین استراتژی و انطباق نقشه راه اقتصادی با شرایط داخلی و خارجی نیاز است (جهانگیر، رستمی و تاری، ۱۳۹۹). در مجموع ضرورت اجرای مطالعه حاضر از دو منظر علمی و کاربردی می‌توان تبیین کرد. از جنبه علمی باید به این نکته اشاره کرد که هر چند مطالعات اندک دانشگاهی در حوزه اقتصاد مقاومتی در ورزش انجام شده است؛ اما کماکان مطالعه‌ای که به نحوه اجرای این سیاست‌ها (حوزه‌ها، راهبردها، اقدامات و سازمان‌های متولی) در حوزه ورزش بپردازد، انجام نشده است. همچنین از جنبه کاربردی باید توجه کرد که یکی از مهمترین سیاست‌های بالادستی جمهوری اسلامی ایران در سال‌های گذشته، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی بوده است.

بنابراین مطالعه حاضر با شیوه‌ای کیفی و بهره‌گیری از رویکرد مطالعات راهبردی؛ نقشه راهی شامل حوزه‌های کلیدی، راهبردها، برنامه‌ها، اقدامات و شاخص‌های کلیدی عملکردی نشان خواهد داد که می‌تواند به عنوان راهنمای عمل سازمان‌ها و مدیران عالی ورزش کشور قرار گیرد.

### ۱. روش شناسی

براساس ماهیت و هدف، تحقیق حاضر با روش مطالعات کیفی و با رویکرد مطالعات راهبردی بود. گفتنی است در بخش‌های خاصی از این مطالعه از روش‌های کمی به منظور اولویت بندی حوزه‌های کلیدی عملکرد و راهبردها استفاده شده است. از این رو چارچوبی به صورت شکل ۱ مورد استفاده قرار گرفت.

شکل ۱. روش و مراحل اجرای مطالعه





به منظور دستیابی به اطلاعات و مستندات و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز مطالعه کتابخانه‌ای انجام شد. از این‌رو نگارندگان مقاله به مطالعه و بررسی کلیه مطالعات بالادستی، مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع اقدام کردند. این مرحله جهت دستیابی به حوزه‌های کلیدی عملکرد، تحلیل وضع موجود و نیز تحلیل محیطی انجام گرفته است. همچنین در چند مرحله از تحقیق حاضر از مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختارمند نیز استفاده شده است. با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی (استراس و کوربین، ۱۳۸۵؛ سکاران، ۱۳۸۴) از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و بنابر قواعد پژوهش کیفی، مصاحبه‌ها تا حد رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. همه نخبگان صاحب‌نظر و از میان آنها نمونه‌ای شانزده نفره (n=16) در مصاحبه‌های این تحقیق مشارکت کردند که ترکیب آنها شامل دو نفر از افراد دارای سابقه ریاست در بالاترین سطح ورزش کشور (وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک)، چهار نفر اقتصاددان آشنا به مقوله اقتصاد مقاومتی، دو نفر اقتصاددان آشنا به مقوله اقتصاد ورزش، دو نفر حقوقدان آشنا به مسائل ورزش و اقتصاد، ۶ نفر از اساتید مدیریت و برنامه‌ریزی ورزش دانشگاه‌های کشور آشنا با موضوع پژوهش بودند.

در بخش مطالعات کتابخانه‌ای برای مفهوم‌سازی و تحلیل داده‌های به دست آمده از مستندات و اسناد بالادستی، از تحلیل محتوای کیفی<sup>۲</sup> استفاده شد. فرایند تحلیل مصاحبه‌های کیفی به این شرح بود:

الف) اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها،

ب) کدگذاری نظرها،

ج) طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان،

د) تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق،

ه) ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری.

همچنین از کدگذاری‌های باز و محوری جهت تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). به این دلیل که نیازی به ارائه نظریه برخاسته از یافته‌ها نبود، کدگذاری انتخابی در تحلیل مصاحبه‌های کیفی مدنظر تحقیق قرار نگرفت.

1. Theoretical Saturation

2. Qualitative Content Analysis

در بخش تحلیل محیط بیرونی پس از مصاحبه‌ها از رویکرد تحلیل محیط کلان (محیط‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و فناوری)<sup>۱</sup> استفاده شد. در بخش تحلیل محیط درونی پس از مصاحبه‌ها، با دو رویکرد تحلیل منابع<sup>۲</sup> نظام ورزش ایران و رویکرد وظیفه‌ای برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، هماهنگی و بودجه‌بندی<sup>۳</sup> به تحلیل محیط قابل کنترل (محیط درونی) پرداخته شد.

پس از اجرای مصاحبه‌های کیفی در تدوین اقدامات و برنامه‌های تحقق توسعه اقتصاد مقاومتی، پس از اجرای مصاحبه‌های کیفی از رویکرد ماتریس‌های متناظر (SWOT-ActionPlan) استفاده شد. همچنین به منظور اولویت‌بندی حیطه‌های کلیدی عملکرد از نظرهای مشارکت‌کنندگان بخش کیفی در قالب فرم اولویت‌بندی تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۴</sup> استفاده شد. اطلاعات به دست آمده از این افراد با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice مورد تحلیل قرار گرفت. نرخ ناسازگاری مبنای اعتبار پرسشنامه‌های زوجی بود.

## ۲. یافته‌ها

برای دستیابی به هدف تحقیق در ابتدا محیط درونی و بیرونی نظام ورزش ایران با توجه به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این تحلیل فهرست جامعی از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (سوات) نظام ورزش ایران در مواجهه با سیاست‌های اقتصاد مقاومتی بود. تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد بخش دوم یافته‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. تدوین راهبردهای نظام ورزش ایران در راستای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی بخشی دیگر از یافته‌های مطالعه فعلی است. این راهبردها به تفکیک حوزه‌های کلیدی عملکرد ارائه شده‌اند. اولویت‌بندی حوزه‌های کلیدی عملکرد و راهبردهای تدوین شده آخرین بخش یافته‌های تحقیق حاضر بود.

- 
1. PEST Scan
  2. 5Ms+IT
  3. Posdcorb
  4. Analytic Hierarchy Process (AHP)



## ۱-۲. حیطه‌های کلیدی عملکرد<sup>۱</sup> برای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش

به منظور گزارش دهی بهتر و سهولت در تعریف سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری نتایج سازمان در طبقات مختلف و زیرمجموعه‌های مربوطه و همین‌طور تدوین اهداف بلندمدتی که بتواند به تحقق چشم‌انداز یک سازمان منجر شود؛ تدوین حیطه‌های کلیدی عملکرد بسیار مهم است. تعیین حیطه‌های کلیدی عملکرد در توسعه اقتصاد مقاومتی ورزش ایران با مطالعه سیاست‌های کلی ۲۴گانه اقتصاد مقاومتی و مبانی نظری مرتبط و همین‌طور نظرخواهی از متخصصان و صاحب‌نظران در حوزه اقتصاد و ورزش انجام شد. حیطه‌های معرفی شده کاملاً برگرفته شده از اصول مرتبط و قابل اجرای سیاست کلی اقتصاد مقاومتی در بدنه ورزش کشور است. جدول ۱ نشان‌دهنده ارتباط حوزه‌های کلیدی عملکرد با سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری در تاریخ ۲۹ بهمن ۱۳۹۲ است.

جدول ۱. ارتباط حیطه‌های کلیدی عملکرد با مفاهیم مرتبط با سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

حیطه‌های کلیدی عملکرد	شماره سیاست کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغ شده	مفاهیم مرتبط در سیاست‌ها
حیطه منابع انسانی	۱	فعال‌سازی سرمایه‌های انسانی و علمی
	۳	توانمندسازی نیروی کار
	۵	افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق ارتقای آموزش و ...
حیطه قوانین، ساختارها و فرایندها	۱۰	حمایت از توسعه صادرات، ایجاد ثبات رویه و مقررات
	۱۶	صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی کشور، تحول اساسی در ساختار و حذف دستگاه‌های موازی
	۱۹	شفاف‌سازی اقتصاد
حیطه بازاریابی و مدیریت مالی	۲۳	به‌روزرسانی شیوه‌های نظارت بر بازار
	۹	اصلاح و تقویت نظام مالی کشور
	۱	تأکید بر ارتقای درآمد طبقات متوسط و کم‌درآمد

مفاهیم مرتبط در سیاست‌ها	شماره سیاست کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغ شده	حیطه‌های کلیدی عملکرد
افزایش بهره‌وری	۴	حیطه کیفیت و بهره‌وری
رشد بهره‌وری	۳	
افزایش پوشش استاندارد برای همه محصولات داخلی	۲۴	
ساماندهی نظام ملی نوآوری	۲	حیطه تحقیق، توسعه و نوآوری
گسترش و تسهیل تولید و خدمات دانش بنیان	۱۱	
شناسایی ظرفیت‌های علمی، فنی و اقتصادی	۲۲	
اجرای سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای داخلی	۸	حیطه دیپلماسی و فرهنگ
استفاده از دیپلماسی در جهت حمایت از اهداف اقتصادی و توسعه پیوندهای راهبردی	۱۲	
تقویت فرهنگ جهادی در ایجاد ارزش افزوده	۲۰	
تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفتمان سازی آن	۲۱	

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

- **حیطه منابع انسانی:** تأکید بر توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و استفاده از نیروهای انسانی متخصص، متعهد و دارای روحیه جهادی و همین‌طور تشویق و تسهیل کار تیمی با هدف افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها از جمله موارد مورد تأکید در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی است که ذیل این حیطه قرار می‌گیرند.
- **حیطه قوانین، ساختارها و فرایندها:** حذف موازی‌کاری‌ها و هزینه‌های فرایندی، اصلاح ساختارها و نظام‌های سازمانی، چابکی و منطقی‌سازی ساختارهای سازمانی در راستای اصلاح الگوی مصرف در ورزش و بهره‌گیری از قوانین و فرصت‌های حقوقی ایجاد شده در حوزه اقتصاد مقاومتی و تدوین قوانین مرتبط در بدنه ورزش.
- **حیطه بازاریابی و مدیریت مالی:** ایجاد اقتصادی درون‌زا، مولد و برون‌گرا در نظام ورزش کشور از طریق افزایش تولید داخلی محصولات و خدمات راهبردی، اصلاح و تقویت همه‌جانبه نظام مالی، کاهش آسیب‌پذیری اقتصادی، ایجاد منابع مالی پایدار و جذب

مشارکت‌های مردمی، بخش‌های خصوصی، سرمایه‌های بین‌المللی و شفاف‌سازی و سالم‌سازی در امور مالی، بهبود نظارت بر سیستم توزیع، قیمتگذاری و نظارت بر بازار در این حیطة کلیدی عملکرد مورد تأکید هستند.

- **حیطه کیفیت و بهره‌وری:** رشد بهره‌وری در ورزش اعم از بهره‌وری اماکن، تجهیزات، منابع انسانی و سازمان‌ها با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد و بهبود کیفیت خدمات و محصولات، ایجاد بستر رقابت بین مناطق و استان‌ها و به‌کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع در جغرافیای مزیت‌های مناطق کشور، افزایش اشتغال و کاهش شدت مصرف انرژی و صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی.

- **حیطه تحقیق، توسعه و نوآوری:** توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در ورزش، کارآفرینی و ترویج نوآوری و خلاقیت، برنامه‌ریزی مبتنی بر پژوهش‌های کاربردی و توسعه پوشش استاندارد برای کلیه خدمات و محصولات ورزشی.

- **حیطه دیپلماسی و فرهنگ:** گفتمان‌سازی و تبیین فرهنگ اقتصاد مقاومتی در ورزش، توسعه فرهنگ جهادی و کار داوطلبانه و بهبود دیپلماسی اقتصادی در ورزش و همین‌طور دیپلماسی ورزش در نظام بین‌الملل، تقویت تعهد سازمانی و ملی در ورزش و برنامه‌ریزی جهت توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی.

## ۲-۲. راهبردهای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش و اولویت‌بندی آنها

با بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده و همچنین نظرخواهی مجدد از چند نفر از مصاحبه‌شوندگان (صاحب‌نظران حوزه اقتصاد و ورزش)، پانزده راهبرد برای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش تدوین شد. در مرحله بعدی جهت کمی‌سازی و محاسبه وزن حیطة‌های کلیدی عملکرد شناسایی شده، پرسشنامه مقایسات زوجی تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت (مقیاس امتیازدهی از اهمیت یا مطلوبیت یکسان=۱ تا کاملاً مهمتر یا مطلوب‌تر=۹). پس از تکمیل پرسشنامه‌های این بخش توسط خبرگان، به منظور اطمینان از روایی و پایایی، نرخ سازگاری برای هر یک محاسبه شد. پرسشنامه‌هایی که نرخ سازگاری آنها از ۰/۱ بیشتر بود مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده

شد تا در پاسخ‌های خود تجدیدنظر کنند. به این ترتیب تمام پرسشنامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند (هشت پرسشنامه)، دارای نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند. جدول ۲ وزن نهایی و نرخ ناسازگاری حیطه‌های کلیدی عملکرد اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران از دیدگاه خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. جدول وزنی حیطه‌های کلیدی عملکرد اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران

نرخ ناسازگاری	رتبه	وزن	حیطه‌های کلیدی عملکرد
۰/۰۹۸۶	۱	۰/۳۶۲	منابع انسانی
	۲	۰/۳۱۹	قوانین، ساختار و فرایندها
	۳	۰/۱۰۱	بازاریابی و مدیریت مالی
	۴	۰/۰۸۱	کیفیت و بهره‌وری
	۵	۰/۰۷۵	تحقیق، توسعه و نوآوری
	۶	۰/۰۶۰	دیپلماسی و فرهنگ

مأخذ: همان.

جدول ۳ بیانگر ماتریس متناظر این راهبردها و ارتباط آنها با هر یک از حیطه‌های کلیدی عملکرد است که به صورت قوی، متوسط و ضعیف مشخص شده‌اند. پس از تعیین اوزان حیطه‌های کلیدی عملکرد، از طریق ماتریس ارتباطات وزن نهایی راهبردها به دست آمد. وزن نهایی هر راهبرد برابر است از مجموع حاصل ضرب شدت ارتباط در وزن هر حیطه کلیدی عملکرد.

جدول ۰۳. اولویت بندی نهایی راهبردهای تدوین شده جهت تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران

اولویت راهبرد	وزن نهایی راهبرد	دیپلماسی و فرهنگ (۰/۰۶۰)	تحقیق، توسعه و نوآوری (۰/۰۷۵)	کیفیت و بهره‌وری (۰/۰۸۱)	بازاریابی و مدیریت مالی (۰/۱۰۱)	قوانین، ساختار و فرایندها (۰/۳۱۹)	منابع انسانی (۰/۳۶۲)	حیطه‌ها راهبردها
۱	۵/۶۹۳	۱	۵	۵		۵	۹	توانمندسازی نیروی انسانی ورزش ایران مطابق با رویکرد اقتصاد مقاومتی
۲	۵/۲۴۶	۱			۵	۹	۵	مردمی‌سازی اقتصاد ورزش کشور
۳	۴/۱۴۲				۹	۹	۱	عدالت محوری در توزیع منابع در ورزش
۴	۳/۸۴۱	۱		۵	۵	۹		توسعه حمایت‌های دولتی از فعالیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه در ورزش
۵	۳/۷۰۷	۱	۹		۱	۹		حمایت از اقتصاد دانش بنیان در ورزش
۶	۳/۶۳۸			۵		۹	۱	مهندسی مجدد و چابک‌سازی ساختار ورزش ایران
۷	۳/۵۶۷	۹	۱	۱		۹		تقویت اصول توسعه پایدار در مدیریت سازمان‌ها و اماکن ورزشی
۸	۳/۰۵۹	۱	۹	۹		۵		طراحی، تولید و صادرات محصولات ورزشی
۹	۲/۹۴۱		۱		۹	۵	۱	توسعه اقتصاد گردشگری ورزشی
۱۰	۲/۷۵	۹		۱		۱	۵	تقویت نهضت داوطلبی در نظام ورزش کشور
۱۱	۲/۶۹۹		۵	۹		۵		ترویج و توسعه ورزش‌های کم‌هزینه و پرفایده
۱۲	۲/۲۱۰	۹	۱			۵		ترویج فرهنگ اقتصاد مقاومتی در ورزش
۱۳	۱/۴۴۲		۹	۵			۱	توسعه دانش ساخت تاسیسات و اماکن ورزشی
۱۴	۱/۲۸۴		۵			۹		توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی
۱۵	۰/۸۵۹	۹					۱	تقویت دیپلماسی اقتصادی و بین‌المللی ورزش کشور

مأخذ: همان.

### ۳. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اقتصاد مقاومتی به معنای تشخیص حوزه‌های فشار در شرایط کنونی تحریم و پسانتحریم و به دنبال آن تلاش برای کنترل و بی‌اثر کردن آنهاست. در شرایط آرمانی تبدیل چنین فشارهایی به فرصت، بدون شک باور و مشارکت همگانی و اعمال مدیریت‌های عقلایی و مدبرانه را طلب می‌کند (نعیمی مجد و نعیمی مجد، ۱۳۹۸). برای محقق شدن اهداف سیاست‌های اقتصاد مقاومتی تلاش برنامه‌محور و همه‌جانبه نیاز است. جامعه ورزش نیز به‌عنوان یکی از بخش‌هایی که پتانسیل بسیار بالایی در کمک به رشد اقتصادی و پایداری آن دارد، از این قاعده مستثنا نیست.

همان‌گونه که در بخش یافته‌ها ملاحظه شد فهرستی از حوزه‌های کلیدی عملکرد و راهبرد به منظور تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش ارائه شد. در این قسمت سعی شده است به تفکیک هر یک از راهبردهای ارائه شده بحث و نتیجه‌گیری لازم انجام شود. از این رو بعد از بحثی مختصر در خصوص هر راهبرد، به منظور کاربردی‌تر شدن نتایج مطالعه، جدولی ارائه شده که سرفصل برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های کلیدی عملکرد (شاخص‌های ارزیابی) ارائه شده است. این جداول می‌توانند هدف نهایی مطالعه حاضر (ارائه نقشه راه) را تکمیل کنند.

#### راهبرد اول: توانمندسازی نیروی انسانی ورزش ایران مطابق با رویکرد اقتصاد مقاومتی

موضوع نیروی انسانی و توانمندسازی آن یکی از موارد مهم در تأکیدات رهبری و اسناد بالادستی در حوزه اقتصاد مقاومتی بوده است. این راهبرد در اولویت‌بندی ارائه شده اولویت اول را در بین پانزده راهبرد به دست آورده که نشان از اهمیت بالای این موضوع دارد. فشاری و پورغفار (۱۳۹۳) در تبیین الگوی اقتصاد مقاومتی در ایران و همین‌طور عباس‌آباد عربی، بابائیان پور و فکری (۱۳۹۳) از توانمندسازی نیروی انسانی و نقش مهم ارتقای آموزش و تبدیل تجربه به دانش به‌عنوان راهکارهای تحقق اقتصاد مقاومتی نام برده‌اند. در مجموعه سیاست‌ها و برنامه‌های اقتصاد مقاومتی ابلاغی شورای اقتصاد (۱۳۹۳) نیز بر بهبود کمی و کیفی نظام آموزش و بهبود نظام جذب و نگهداشت منابع انسانی تأکید شده است.

جدول ۴. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد توانمندسازی نیروی انسانی

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	سطح‌بندی نیروی انسانی ورزش کشور بر مبنای ویژگی‌های کاری (مدیران، کارشناسان، مربیان و ...)	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	
۲	نیازسنجی آموزشی مبتنی بر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی متناسب با هر سطح (مدیران، کارشناسان، مربیان و ...)	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- میزان (نفر / ساعت) آموزش منابع انسانی در هر گروه کاری (مدیران، کارشناسان، مربیان و ...)، - حجم محتوای آموزشی تولید شده در هر گروه کاری، - میزان بهره‌وری نیروی انسانی دستگاه‌های متولی ورزش کشور.
۳	تعیین روش‌ها، محتوا و رویکردهای آموزش و توانمندسازی	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	
۴	اجرای برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	
۵	گزارش فعالیت‌های انجام شده به دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	
۶	ارزیابی اثربخشی و نظارت بر فعالیت‌های دستگاه‌های ذی‌ربط	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	

\* این دستگاه‌ها شامل وزارت ورزش و جوانان، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت سلامت و تندرستی وزارت آموزش و پرورش، ورزش شهرداری‌ها، ورزش وزارت کار، رفاه و تأمین اجتماعی، تربیت بدنی نیروهای مسلح و سایر نهادهای متولی ورزش هستند. در سطح استانی نیز می‌توان از اداره کل ورزش و جوانان استان به‌عنوان نهاد عالی پیگیری‌کننده تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش استان نام برد.  
مأخذ: همان.

### راهبرد دوم: توسعه مردمی‌سازی اقتصاد ورزش کشور

موضوع مردمی‌سازی و موضوعات مرتبط با آن مانند خصوصی‌سازی، واگذاری، جمع‌سپاری و بیرون‌سپاری مواردی هستند که حداقل در دهه اخیر بسیار مورد توجه نظام جمهوری اسلامی ایران بوده است. سادات حسینی و منوچهری نژاد (۱۳۹۳) بر توسعه مشارکت جمعی در ورزش؛ راجی فروشانی (۱۳۹۳) بر نقش برونسپاری در توسعه ظرفیت‌های اقتصادی دستگاه‌ها؛ آربین فر و سلیمانی (۱۳۹۳) بر اهمیت مردمی بودن در الگوی اقتصاد مقاومتی؛ فشاری و پورغفار (۱۳۹۳) بر اقتصاد مردمی و تیگرگی سراجی، هزاره و حسینی (۱۳۹۳) بر توسعه خوشه‌های روستایی و استفاده از جنبش‌های مردمی در تحقق اقتصاد مقاومتی تأکید داشته‌اند. علاوه بر این نقش زنان و خانواده‌ها در توسعه اقتصاد مقاومتی در ورزش قابل توجه است (پورحاتمی، ۱۳۹۳). فتحی و یگانه (۱۳۹۳) نیز بیان می‌کنند که توسعه اقتصاد مقاومتی باید از درون شکل گرفته و باید بر سازوکارهای بومی و مردم‌محور تأکید شود.



جدول ۵. برنامه‌های عملیاتی، نهاد‌های مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد توسعه مردمی سازی اقتصاد ورزش

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تدوین آیین‌نامه تشکیل تعاونی‌های ورزشی و حمایت از آنها	وزارت ورزش و جوانان	- تعداد نفرات شاغل در تعاونی‌های ورزشی در سراسر کشور، - میزان بودجه حمایتی اختصاص داده شده به تعاونی‌های ورزشی در هر دستگاه،
۲	تعیین بهترین روش‌های کاهش تصدیه دولت در سطوح مختلف ورزش (باشگاه‌ها، رویدادها و اماکن)	- وزارت ورزش و جوانان - سازمان خصوصی سازی	- تعداد باشگاه‌های دولتی واگذار شده، - تعداد اماکن ورزشی دولتی واگذار شده،
۳	واگذاری باشگاه‌های ورزشی دولتی براساس روش‌های تعیین شده	- وزارت ورزش و جوانان - سایر نهاد‌های دولتی مالک باشگاه	- تعداد رویدادهای ورزشی دولتی برون‌سپاری شده، - میزان تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها و بخش‌های غیردولتی سرمایه‌گذار در ورزش.
۴	واگذاری اماکن و رویدادهای ورزشی دولتی براساس روش‌های تعیین شده	- وزارت ورزش و جوانان - سایر نهاد‌های دولتی مالک باشگاه	- تعداد رویدادهای ورزشی دولتی برون‌سپاری شده، - میزان تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها و بخش‌های غیردولتی سرمایه‌گذار در ورزش.
۵	تدوین نظام حمایت از سرمایه‌گذاری بخش‌های غیردولتی	وزارت ورزش و جوانان	- تعداد نفرات شاغل در تعاونی‌های ورزشی در سراسر کشور، - میزان بودجه حمایتی اختصاص داده شده به تعاونی‌های ورزشی در هر دستگاه، - تعداد باشگاه‌های دولتی واگذار شده، - تعداد اماکن ورزشی دولتی واگذار شده، - تعداد رویدادهای ورزشی دولتی برون‌سپاری شده، - میزان تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها و بخش‌های غیردولتی سرمایه‌گذار در ورزش.

مأخذ: همان.

### راهبرد سوم: عدالت محوری در توزیع منابع در ورزش

موضوعاتی چون شایسته‌سالاری در ورزش ایران، آمایش سرزمینی در ورزش، تقاضاهای رو به رشد زنان برای ورزش و تنوع جغرافیایی و فرهنگی کشور از مواردی هستند که نیاز به این راهبرد را دوچندان کرده‌اند. به عنوان یکی از سیاست‌های اساسی اقتصاد مقاومتی در تحقیقات مختلفی از جمله مطالعات تیرگری سراجی، هزاره و حسینی (۱۳۹۳)، آرین فرو و سلیمانی (۱۳۹۳)، عباس آباد عربی، بابائیان پور و فکری (۱۳۹۳) و همچنین دستورالعمل‌ها و برنامه‌های شورای اقتصاد به موضوع آمایش سرزمین و عدالت محوری توجه ویژه‌ای شده است.

جدول ۶. برنامه‌های عملیاتی، نهاد‌های مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد عدالت محوری در توزیع منابع

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تدوین طرح آمایش سرزمینی منابع مختلف ورزش کشور (منابع انسانی، مادی و زیرساختی)	وزارت ورزش و جوانان	- تعداد دستورالعمل‌ها و طرح‌های تدوین شده در این راستا،
۲	تدوین منشور حقوق شهروندی در ورزش کشور	وزارت ورزش و جوانان با همکاری معاونت حقوقی ریاست جمهوری	- درصد افزایش سهم زنان، سالخوردگان، معلولان و اقشار کم‌درآمد در برنامه‌های ورزشی دستگاه‌ها.
۳	تدوین و ارائه سیاست‌های دستگاه‌ها جهت رعایت سهم زنان، سالخوردگان، معلولان و اقشار کم‌درآمد در برنامه‌های ورزشی	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- تعداد دستورالعمل‌ها و طرح‌های تدوین شده در این راستا، - درصد افزایش سهم زنان، سالخوردگان، معلولان و اقشار کم‌درآمد در برنامه‌های ورزشی دستگاه‌ها.

مأخذ: همان.

**راهبرد چهارم: توسعه حمایت‌های دولتی از فعالیتهای کارآفرینانه و نوآورانه در ورزش**

تعداد بالای فارغ‌التحصیلان، بین‌رشته‌ای بودن علوم ورزشی و امکان هم‌افزایی آن با سایر رشته‌های دانشگاهی، قابلیت‌های صنعت ورزش در درآمدزایی و فعالیتهای کارآفرینانه و نیز قابلیت ورزش در کاهش هزینه‌های درمان و پزشکی از جمله تسهیل‌کننده‌های تحقق این راهبرد محسوب می‌شوند. در راستای راهبرد ارائه شده در مطالعه حاضر نیز تابش (۱۳۹۳) استفاده بهینه از دانش‌آموختگان و توسعه پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد و کارآفرینی راگامی مهم در تحقق اقتصاد مقاومتی می‌داند. علاوه بر این فشاری و پورغفار (۱۳۹۳) هم بر تولید فناوری و تجاری‌سازی دانش تأکید داشته‌اند.

**جدول ۷. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد حمایت‌های دولتی از فعالیتهای کارآفرینانه و نوآورانه**

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	شناسایی و معرفی فرصت‌ها و تسهیلات موجود در قوانین کل کشور برای کارآفرینان و نوآوران ورزشی	کارگروه کارآفرینی و اشتغال وزارت ورزش و جوانان	- تعداد شرکت‌های کارآفرین حمایت شده توسط دستگاه‌ها در سال،
۲	ارائه برنامه حمایت دستگاه‌های ذی‌ربط از پیشنهادها و ایده‌های نوآورانه در حیطه ورزش	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- میزان حمایت مالی انجام شده از فعالیتهای کارآفرینانه،
۳	تدوین و تصویب آیین‌نامه حمایت از فعالیتهای کارآفرینانه و نوآورانه در ورزش	کارگروه کارآفرینی و اشتغال وزارت ورزش و جوانان	- تعداد دوره‌های آموزشی اشتغال‌زایی و کارآفرینی برگزار شده.
۴	برگزاری دوره‌های اشتغال‌زایی و کارآفرینی ورزشی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	

مأخذ: همان.

### **راهبرد پنجم: حمایت از اقتصاد دانش بنیان در ورزش**

با توجه به فرصت‌هایی چون توجه خاص مقام معظم رهبری به مقوله اقتصاد دانش بنیان، سیاست حمایت از کالای داخلی، امکان شبیه‌سازی محصولات باکیفیت خارجی، پیشرفت ایران در شاخص جهانی نوآوری، سیاست حمایتی حکومت و دولت در راستای تقویت تولید ملی و قوانین حمایتی موجود در توسعه اقتصاد دانش بنیان و امکان استفاده از فناوری

ارزان و روز دنیا در ساخت تجهیزات و اماکن ورزشی؛ به نظر می‌رسد تحقق این راهبرد بسیار محتمل است. تابش (۱۳۹۳) بر توسعه شرکت‌های دانش بنیان و فشاری و پورغفار (۱۳۹۳) بر توسعه نهضت تولید علم و دانش و استفاده حداکثری از شرکت‌های دانش بنیان اشاره کرده‌اند. آربین فر و سلیمانی (۱۳۹۳) نیز دانش بنیان بودن را یکی از ۱۰ مؤلفه الگوی اقتصاد مقاومتی می‌دانند.

**جدول ۸. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد حمایت از اقتصاد دانش بنیان**

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	ارائه برنامه حمایت از تولید و عرضه محصولات شرکت‌های دانش بنیان	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- تعداد شرکت‌های دانش بنیان مستقر در دستگاه‌های ذی ربط، - میزان حمایت مالی انجام شده از شرکت‌های دانش بنیان، - تعداد محصولات و خدمات دانش بنیان مورد حمایت قرار گرفته، - تعداد تفاهم‌نامه‌های منعقد شده بین دستگاه‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی، - تعداد پروژه‌های مشترک انجام شده بین دستگاه‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی.
۲	تدوین و ارائه برنامه ارتباط دستگاه‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی پژوهشی	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- تعداد تفاهم‌نامه‌های منعقد شده بین دستگاه‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی، - تعداد پروژه‌های مشترک انجام شده بین دستگاه‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی.
۳	حمایت دولت و رسانه‌ها جهت ترویج و معرفی محصولات شرکت‌های دانش بنیان در حیطه ورزش	- دستگاه‌های متولی ورزش در کشور، - صدا و سیما	- تعداد تفاهم‌نامه‌های منعقد شده بین دستگاه‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی.

مأخذ: همان.



**راهبرد ششم: مهندسی مجدد و چابک‌سازی ساختار ورزش ایران**

این راهبرد بر اساس اسناد بالادستی موجود در حوزه اقتصاد مقاومتی و ضعف‌ها و تهدیدهایی چون نیروی انسانی مازاد در سازمان‌های ورزشی، بازدهی پایین منابع انسانی موجود، عدم تناسب شغل و شاغل در بسیاری از سازمان‌های ورزشی، بی‌ثباتی مدیریت در سازمان‌های ورزشی تدوین شده است. حذف دستگاه‌های موازی و هزینه‌های زائد و تحولات اساسی در ساختارهای دولتی و شیوه‌های نظارت مورد تأکید عباس آباد عربی، بابائیان پور و فکری (۱۳۹۳) و فرزندی اردکانی و یوسفی (۱۳۹۴) نیز بوده است.

جدول ۹. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد مهندسی مجدد و

چابک‌سازی ساختار ورزش

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تقویت شورای عالی ورزش کشور	وزارت ورزش و جوانان	تعداد جلسات شورای عالی ورزش کشور، تعداد مصوبات شورای عالی ورزش کشور، درصد بازنگری در اساسنامه، ساختار و مأموریت‌های سازمان‌های متولی ورزش کشور.
۲	شناخت موازی‌کاری‌ها در سازمان‌های ورزشی، حذف آنها و ارائه راهکارهای ساختاری فرایندی	- شورای عالی ورزش کشور - وزارت ورزش و جوانان	
۳	ایجاد و توسعه سازمان نظام ورزش کشور	وزارت ورزش و جوانان	
۴	شناخت تداخل اهداف و مأموریت‌های سازمان‌های متولی ورزش کشور	- شورای عالی ورزش کشور - وزارت ورزش و جوانان	
۵	به‌روزرسانی ساختار، اساسنامه و مأموریت‌های سازمان‌های متولی ورزش کشور	- شورای عالی ورزش کشور - وزارت ورزش و جوانان	
۶	آسیب‌شناسی فرایندها و رویه‌های سازمانی در ورزش کشور و ارائه راهکارهای چابک‌سازی آن	دستگاه‌های متولی ورزش کشور	

مأخذ: همان.

راهبرد هفتم: تقویت اصول توسعه پایدار در مدیریت سازمان‌ها و اماکن ورزشی

فرصت‌هایی چون وجود الزامات قانونی در رعایت مسائل زیست‌محیطی، افزایش آگاهی و دغدغه‌های زیست‌محیطی جامعه، افزایش تکنولوژی‌ها دوستدار محیط زیست، تنوع جغرافیایی کشور برای جذب گردشگران ورزشی و نقش پررنگ گردشگری در سیاست‌های دولت می‌تواند به‌عنوان تسهیل‌کننده این راهبرد مدنظر قرار گیرد.

جدول ۱۰. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد تقویت اصول توسعه پایدار

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	شناخت حوزه‌ها و اقدامات پیاده‌سازی اصول توسعه پایدار در مدیریت و اماکن ورزشی	وزارت ورزش و جوانان	تعداد حوزه‌ها و اقدامات شناسایی شده به منظور تحقق توسعه پایدار، درصد رعایت اصول توسعه پایدار در اماکن ورزشی.
۲	تدوین و ابلاغ دستورالعمل اجرایی توسعه پایدار در مدیریت و اماکن ورزشی	- وزارت ورزش و جوانان - دستگاه‌های متولی ورزش کشور	
۳	نظارت بر پیاده‌سازی دستورالعمل اجرایی توسعه پایدار در مدیریت و اماکن ورزشی	وزارت ورزش و جوانان - ادارات کل استان‌ها	

مأخذ: همان.

### راهبرد هشتم: طراحی، تولید و صادرات محصولات ورزشی

عوامل متعددی باعث می‌شوند تا نیاز به طراحی، تولید و صادرات محصولات ورزشی بیش از پیش احساس شود. از جمله این عوامل عبارتند از: سهم اندک صنعت کالاهای ورزشی ایران در بازارهای بین‌المللی، کیفیت پایین تجهیزات ورزشی داخلی، فاصله سطح کیفیت موجود با استانداردهای امکانات و تجهیزات ورزشی بین‌الملل، کمبود استفاده از تکنولوژی‌های جدید در تولید محصولات و ارائه خدمات، عدم الزام سازمان‌های ورزشی به اخذ استانداردهای مدیریت کیفیت، عدم دسترسی به فناوری‌های برتر به دلیل تحریم‌های موجود قیمت بالای تجهیزات خارجی تأثیرات تورم و مهم‌تر از همه تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی داخل ایران نظیر نرخ برابری ارز و ریال. مدیریت واردات و توسعه صادرات (فرزندی اردکانی و یوسفی، ۱۳۹۴) خودکفایی در تولید محصولات راهبردی (سیف، ۱۳۹۱) و توجه به کیفیت تولیدات (فشاری و پورغفار، ۱۳۹۳) از جمله موارد است.

جدول ۱۱. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد طراحی، تولید

#### و صادرات محصولات ورزشی

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	ایجاد و راه‌اندازی انجمن ملی کیفیت ایران	وزارت ورزش و جوانان	- تعداد استانداردهای تدوین شده برای محصولات و خدمات ورزشی داخلی،
۲	تدوین استانداردهای مطابق با قوانین بین‌المللی ورزشی در تولید محصولات داخلی	انجمن ملی کیفیت ایران	- تعداد استانداردهای تدوین شده برای محصولات و خدمات ورزشی داخلی،
۳	تدوین آیین‌نامه حمایت از محصولات باکیفیت داخلی	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	- تعداد محصولات ورزشی داخلی معرفی شده توسط انجمن،
۴	معرفی تجهیزات ورزشی مورد نیاز ورزشی کشور به همراه الزامات کیفی مدنظر	انجمن ملی کیفیت ایران	- نسبت خرید محصولات ورزشی داخلی به خارجی در دستگاه‌های ذی‌ربط.
۵	تدوین نظام قیمتگذاری رقابتی محصولات و خدمات ورزشی در کشور	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	

مأخذ: همان.

### راهبرد نهم: توسعه اقتصاد گردشگری ورزشی

توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، افزایش سرانه درآمد مردم و امکان افزایش درآمدهای مالیاتی دولت از جمله تأثیرات متعدد این موضوع است. فرصت‌هایی چون پتانسیل بالای

احداث کمپ‌های ورزشی با توجه به تنوع اقلیمی ایران، مورد مصرف عموم بودن ورزش، همجواری با کشورهای میزبان رویدادهای ورزشی بزرگ، تنوع جغرافیایی کشور برای جذب گردشگران ورزشی، موقعیت مناسب مناطق آزاد برای جذب گردشگر ورزشی، ارزان بودن خدمات گردشگری در ایران نسبت سایر کشورها، نقش پررنگ گردشگری در سیاست‌های دولت از جمله فرصت‌هایی است که این راهبرد را حمایت می‌کنند. همچنین تهدیدهایی همچون سرانه درآمد پایین ایرانیان، وابستگی اقتصاد ایران به فروش نفت و گاز، عدم استفاده از ظرفیت‌های طبیعی کشور (کویر، دریا، کوهستان و...)، کم بودن سهم خدمات گردشگری از درآمدهای غیرنفتی، میزان ورود و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ورزش<sup>۱</sup> و در نهایت وضعیت اشتغال و بیکاری در جامعه باعث شده تا راهبرد توسعه اقتصاد گردشگری ورزشی در این بخش پیشنهاد شود. خانی‌پور و میرقادری (۱۳۹۳) به نقش گردشگری در صادرات فرهنگ اصیل ایرانی اسلامی تأکید کرده‌اند و کیانی قلعه‌سرد و همکاران (۱۳۹۳) برآورد کرده‌اند که به ازای ۱ درصد افزایش در تعداد گردشگر، ۱/۰۴ درصد افزایش در تولید ناخالص ملی خواهیم داشت.

جدول ۱۲. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد توسعه اقتصاد گردشگری

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	شناسایی فرصت‌ها و ظرفیت‌های توسعه گردشگری ورزشی در کشور	- وزارت ورزش و جوانان - سازمان گردشگری	- تعداد گردشگران ورزشی خارجی در سال،
۲	تدوین برنامه ارتباطات یکپارچه بازاریابی گردشگری ورزش کشور	- وزارت ورزش و جوانان - سازمان گردشگری	- تعداد گردشگران ورزشی داخلی در سال،
۳	شناخت و رفع موانع حضور گردشگران ورزشی خارجی در کشور	- وزارت ورزش و جوانان - سازمان گردشگری	- میزان سرمایه‌گذاری جذب شده جهت توسعه گردشگری ورزشی در مناطق آزاد،
۴	پیش‌بینی تسهیلات جهت توسعه گردشگری ورزشی در مناطق آزاد	- وزارت ورزش و جوانان - سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری - دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد	- تعداد مشاغل ایجاد شده در حوزه گردشگری ورزشی.

مأخذ: همان.

1. Foreign Direct Investment (FDI)

### راهبرد دهم: تقویت نهضت داوطلبی در نظام ورزش کشور

ضعف‌های اساسی در نظام ورزش ایران نظیر بازدهی پایین منابع انسانی ورزش ایران، ضعف فرهنگ جهادی و داوطلبی در ورزش ایران، توجه کم به نهضت داوطلبی در مدیریت ورزش کشور و ضعف در برنامه‌ریزی جهت مهارت‌آموزی و اشتغال‌زایی فارغ‌التحصیلان؛ نیاز به راهبرد «تقویت نهضت داوطلبی در ورزش ایران» را دوچندان می‌کند. اشتغال‌زایی، رویکرد جهادی، ایجاد نهضت استعدادیابی و ظرفیت‌یابی درونی، توسعه نقش داوطلبان و تسهیل همکاری‌های جمعی در مطالعات متعددی مانند سیف (۱۳۹۱)؛ عباس‌آباد عربی، بابائیان پور و فکری (۱۳۹۳)؛ فرزندی اردکانی و یوسفی (۱۳۹۴) و آرین‌فر و سلیمانی (۱۳۹۳) مورد تأکید بوده‌اند.

#### جدول ۱۳. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد تقویت نهضت داوطلبی در نظام ورزش

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهادهای مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تشکیل انجمن ملی داوطلبان ورزش ایران (اساسنامه، آیین‌نامه و ساختار)	وزارت ورزش و جوانان	- تعداد داوطلبان ثبت شده در سامانه به تفکیک دستگاه‌ها.
۲	ایجاد سامانه جذب داوطلبان در بخش مرکزی و دستگاه‌های ذی‌ربط	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- تعداد داوطلبان فعال در رویدادها و برنامه‌های ورزشی دستگاه‌های ذی‌ربط.
۳	فراخوان جهت جذب داوطلبان	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	- میزان (نفر / ساعت) همکاری داوطلبان در رویدادها و برنامه‌های ورزشی دستگاه‌های ذی‌ربط.
۴	تدوین فرایند حفظ و نگهداری داوطلبان	وزارت ورزش و جوانان	

مأخذ: همان.

### راهبرد یازدهم: ترویج و توسعه ورزش‌های کم‌هزینه و پرفایده

تسهیل‌کننده‌هایی چون قابلیت ورزش در پیشگیری و کاهش هزینه‌های درمان، کم‌هزینه بودن مشارکت در برخی ورزش‌ها، قابلیت برگزاری بسیاری ورزش‌ها در محیط طبیعی، بالا رفتن سطح سواد جامعه نسبت به تأثیرات متعدد ورزش، تمایل مردم ایران به ارتقای کیفیت زندگی و در نهایت ارتقای فرهنگ ورزش تفریحی و همگانی در جامعه باعث شده تا



بتوان این راهبرد را جزء راهبردهای اصلی تحقق اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران محسوب کرد. عباس آباد عربی، بابائیان پور و فکری (۱۳۹۳) نیز به بازنگری فرایندهای موجود و حذف هزینه‌های اضافی اشاره کرده‌اند.

**جدول ۱۴. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد ترویج و**

**توسعه ورزش‌های کم‌هزینه و پرفایده**

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	شناخت و اولویت‌بندی ورزش‌های کم‌هزینه و پرفایده	وزارت ورزش و جوانان	- مساحت فضاهای ورزشی تجهیز شده به منظور توسعه ورزش‌های کم‌هزینه،
۲	توسعه زیرساخت‌های ورزشی لازم برای انجام ورزش‌های کم‌هزینه و پرفایده	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور، - شهرداری‌ها	- مساحت فضاهای ورزشی ساخته شده به منظور توسعه ورزش‌های کم‌هزینه،
۳	تدوین برنامه‌های ترویجی و تبلیغی جهت اشاعه این ورزش‌ها در سطح جامعه	- دستگاه‌های متولی ورزش در کشور، - صدا و سیما	- تعداد برنامه‌های ترویجی و تبلیغی جهت اشاعه این ورزش‌ها، - تعداد برنامه‌های ارائه شده
۴	تدوین و ارائه برنامه توسعه ورزش‌های همگانی در تمامی دستگاه‌های دولتی و حکومتی	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	جهت توسعه ورزش همگانی توسط دستگاه‌های مختلف، - درصد تحقق اهداف برنامه‌های ارائه شده جهت توسعه ورزش همگانی توسط دستگاه‌های مختلف.
۵	تدوین برنامه توسعه ورزش‌های پایه و پرمدال	وزارت ورزش و جوانان	

مأخذ: همان.

**راهبرد دوازدهم: ترویج فرهنگ اقتصاد مقاومتی در ورزش**

موانع و مشکلاتی چون تفکر هزینه‌ای و مصرف‌گرایی مدیران ورزشی، مدیریت ناکارآمد هزینه‌های جاری و عمرانی در ورزش، بهره‌وری پایین فضاها و اماکن ورزشی موجود، مدیریت ناکارآمد و غیراثربخش برخی اماکن ورزشی، بی‌توجهی به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی، عدم ترویج مناسب فرهنگ اقتصاد مقاومتی توسط دستگاه‌های متولی فرهنگ، آموزش و ارتباطات، رواج سبک زندگی مصرف‌گرا در بین ایرانیان و در نهایت بی‌توجهی به نگهداری اموال عمومی این راهبرد را

توصیه می‌کند. فتحی و یگانه (۱۳۹۳) در این باره بیان می‌کنند که فرهنگ می‌تواند نقش مهمی در روند تحقق اقتصاد مقاومتی ایفا کند.

جدول ۱۵. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد ترویج فرهنگ اقتصاد مقاومتی

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تدوین آیین‌نامه شفافیت مالی در دستگاه‌های ورزش ایران	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	- حجم محتوای تولید شده جهت ایجاد گفتمان اقتصاد مقاومتی در ورزش،
۲	شناخت زمینه‌های فسادزای مالی در ورزش و پیش‌بینی راهکارهای مقابله با آن	وزارت ورزش و جوانان	- تعداد بسته‌های رسانه‌ای تولید شده برای ترویج فرهنگ اقتصاد مقاومتی در ورزش،
۳	تهیه محتوای مناسب جهت گفتمان‌سازی اقتصاد مقاومتی در ورزش	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	- میزان حمایت انجام شده از طرح‌ها و ایده‌های مرتبط با اقتصاد مقاومتی در ورزش.
۴	تهیه بسته‌های رسانه‌ای - فرهنگی مؤثر جهت ترویج فرهنگ اقتصاد مقاومتی	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	
۵	ارائه برنامه حمایت از طرح‌ها و ایده‌های خلاقانه مرتبط با اقتصاد مقاومتی در ورزش	دستگاه‌های متولی ورزش در کشور	

مأخذ: همان.

### راهبرد سیزدهم: توسعه دانش ساخت و ساز اماکن و تأسیسات ورزشی

بازدارنده‌هایی چون توزیع جغرافیایی غیر عادلانه امکانات و فضاهای ورزشی در کشور، فاصله سطح کیفیت موجود با استانداردهای امکانات و زیرساخت‌های ورزشی بین‌المللی، بهره‌وری پایین فضاهای اماکن ورزشی موجود، عدم رعایت ملاحظات زیست‌محیطی در ساخت و نگهداری اماکن ورزشی، کمبود فضاهای اماکن و تجهیزات مورد نیاز ورزش بانوان و نیز اقشار خاص (مانند سالمندان، معلولین و ...) لزوم تدوین این راهبرد را برجسته می‌کند. همچنین تسهیل‌کننده‌هایی را می‌توان برای تحقق این راهبرد برشمرد که عبارتند از:

- سیاست حمایتی حکومت و دولت در راستای تقویت تولید ملی،
- رواج ساخت سالن‌های چندمنظوره و ورزش‌های خانگی به دلیل مسائل زیست‌محیطی،
- پتانسیل بالای احداث کمپ‌های تمرینی با توجه به تنوع اقلیمی ایران.

جدول ۱۶. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد توسعه دانش ساخت‌وساز اماکن و تأسیسات ورزشی

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تدوین دستورالعمل ساخت اماکن ورزشی سبز و بهره‌ور با در نظر گرفتن استانداردهای بین‌المللی	- وزارت ورزش و جوانان - وزارت مسکن و شهرسازی - سازمان حفظ محیط زیست	- درصد تحقق الزامات دستورالعمل ابلاغی در ساخت‌وسازهای ورزشی، - تعداد رشته - دانشگاه‌های مجری رشته‌های مرتبط با اماکن ورزشی،
۲	ابلاغ و نظارت بر رعایت دستورالعمل ساخت اماکن ورزشی سبز و بهره‌ور	- وزارت ورزش و جوانان - شهرداری‌ها	- حجم محتوای علمی تولید شده جهت توسعه دانش ساخت‌وساز اماکن و تأسیسات ورزشی.
۳	امکان‌سنجی و اجرای رشته‌های تحصیلی دانشگاهی مرتبط با اماکن ورزشی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	
۴	تولید محتوای علمی جهت توسعه دانش ساخت‌وساز اماکن و تأسیسات ورزشی	- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - وزارت ورزش و جوانان	

مأخذ: همان.

راهبرد چهاردهم: توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی

با توجه به فرصت‌هایی چون ظرفیت بالای صنعت ورزش در جذب درآمد، مورد مصرف عموم بودن ورزش، فراگیر شدن رسانه‌های نوین، توجه رسانه‌ای زیاد به ورزش و قوانین حمایتی موجود در توسعه اقتصاد دانش بنیان و کسب‌وکارهای نوین و همچنین تهدیدهایی چون نرخ بالای بیکاری نیروی فعال و تحصیلکرده کشور و وضعیت اشتغال و بیکاری در جامعه و تأثیر تورم، تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی این راهبرد تدوین شده است که توسط اصغری (۱۳۹۳) نیز مدنظر قرار گرفته بود.

جدول ۱۷. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با

راهبرد توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهادهای مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	شناخت موانع و مشکلات توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی و ارائه راهکارهای حذف آن	- وزارت ورزش و جوانان - شورای عالی فضای مجازی	- تعداد مصوبات حقوقی تدوین شده با موضوع کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی، - تعداد کسب‌وکارهای ورزشی
۲	ایجاد زمینه‌های حقوقی لازم برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی	- شورای عالی فضای مجازی - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	- تعداد اعضای اتحادیه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی، - میزان نفر / ساعت آموزش‌های ارائه شده در راستای کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی.
۳	ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت توسعه کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی	- شورای عالی فضای مجازی - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	- میزان نفر / ساعت آموزش‌های ارائه شده در راستای کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی.
۴	برنامهریزی برای آموزش نحوه ایجاد و گسترش کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی	کارگروه اشتغال و کارآفرینی وزارت ورزش و جوانان	- میزان نفر / ساعت آموزش‌های ارائه شده در راستای کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی.
۵	تدوین آیین‌نامه حمایت از کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی	کارگروه اشتغال و کارآفرینی وزارت ورزش و جوانان	- میزان نفر / ساعت آموزش‌های ارائه شده در راستای کسب‌وکارهای ورزشی مبتنی بر فضای مجازی.

مأخذ: همان.

راهبرد پانزدهم: تقویت دیپلماسی اقتصادی و بین‌المللی ورزش ایران

ضعف‌هایی چون سهم اندک صنعت ورزش ایران در بازارهای بین‌المللی، فاصله سطح کیفیت موجود با استانداردهای امکانات و زیرساخت‌های ورزشی بین‌المللی، کمبود میزبانی رویدادهای بین‌المللی و مسابقات معتبر، روابط ضعیف بین‌الملل فدراسیون‌ها و ارتباط با نهادهای بین‌المللی را می‌توان با انتخاب یک راهبرد مناسب در راستای استفاده بهینه از فرصت‌های موجود از بین برد:

- ارتباط به نسبت مناسب با برخی کشورهای منطقه و اروپا،
- فراهم شدن امکان بازگشت نخبگان به کشور،
- نقش پررنگ گردشگری در سیاست‌های دولت،
- امکان بهره‌گیری از نرخ برابری ارزی در توسعه صادرات ورزشی،

- همجواری با کشورهای میزبان رویدادهای ورزشی بزرگ،
- امکان شبیه‌سازی محصولات باکیفیت خارجی،
- پیشرفت ایران در شاخص جهانی نوآوری،
- فراگیر شدن رسانه‌های نوین.

جدول ۱۸. برنامه‌های عملیاتی، نهادهای مسئول و شاخص‌های مرتبط با راهبرد تقویت

دیپلماسی اقتصادی و بین‌المللی ورزش

ردیف	سرفصل برنامه عملیاتی	نهاد مسئول	شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	تعیین مصادیق دیپلماسی اقتصادی و بین‌المللی ورزش کشور (مانند میزبانی‌ها، اردوهای مشترک و اعزام‌های بین‌المللی)	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	- تعداد حوزه‌های شناسایی شده برای توسعه دیپلماسی اقتصادی و بین‌المللی ورزش ایران، - تعداد کشورهای طرف همکاری
۲	شناخت ظرفیت‌های اقتصادی - بین‌المللی منطقه‌ای، قاره‌ای و جهانی در ورزش	دبیرخانه اقتصاد مقاومتی در ورزش	- مناسبات ورزشی بین‌المللی، - تعداد فعالیت‌های مشترک بین‌المللی با کشورهای هدف، - تعداد گردشگرهای ورزشی جذب شده به ایران.
۳	هدفگذاری مؤثر به منظور ایجاد تعاملات متقابل اقتصادی - بین‌المللی ورزشی	وزارت ورزش و جوانان	

مأخذ: همان.

همان‌گونه که ملاحظه شد مطالعه حاضر با هدف ارائه نقشه راه تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در ورزش انجام و ۶ حوزه کلیدی عملکرد و پانزده راهبرد به صورت اولویت‌بندی شده برای تحقق این سیاست‌ها ارائه شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان‌های متولی ورزش ایران در تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی و همچنین در تخصیص منابع سازمانی به ۶ حوزه فوق به ترتیب اولویت توجه کنند. راهبردهای پانزده‌گانه ارائه شده نیز می‌توانند ارتباط قوی، متوسط یا ضعیفی با هر کدام از حوزه‌های کلیدی عملکرد داشته باشند. برخی راهبردها در چندین حیطه کلیدی عملکرد ارتباط قوی یا متوسطی داشتند. همچنین برای هر یک از راهبردهای پانزده‌گانه سرفصل برنامه‌های عملیاتی تعیین و مشخص شد که هر کدام را چه نهاد یا نهادهایی باید اجرا کنند. یک

موضوع بسیار مهم در برنامه‌ریزی این است که همزمان شاخص‌های ارزیابی برنامه‌ها نیز تدوین شوند. به همین منظور برای هر یک از راهبردهای تدوین شده شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه شده است. در مجموع سازمان‌های متولی ورزش ایران می‌توانند با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین شده در این مطالعه میزان نیل به اهداف خود در راستای تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی را بررسی کنند.



## منابع و مآخذ

۱. ابونوری، اسمعیل و حسن لاجوردی (۱۳۹۵). «برآورد شاخص ترکیبی تاب‌آوری و آسیب‌پذیری اقتصادی: بررسی موردی کشورهای عضو اوپک»، فصلنامه پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۲(۵).
۲. استراس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، چاپ اول، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۳. اصغری، صالح، فائزه فتوحی، طاهره فخارمنش و ایرج اصغری (۱۳۹۳). «ایجاد سامانه‌های بازدید مجازی راهکاری در جهت جذب گردشگر خارجی و توسعه اقتصادی و فرهنگی کشور»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۴. آراین‌فر، مسعود و ابوالفضل سلیمانی (۱۳۹۳). «الگوی اقتصاد مقاومتی در آرای مقام معظم رهبری (مدل مفهومی)»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۵. آقازاده، هاشم (۱۳۸۱). «طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ»، پایان‌نامه انتشار نیافته کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۶. سکاران، اوما (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، چاپ سوم، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۷. پورحاتمی، زهرا (۱۳۹۳). «نقش زنان و خانواده‌ها در تحقق اقتصاد مقاومتی»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۸. پیمان‌فر، محمدحسن، علیرضا الهی و مهرزاد حمیدی (۱۳۹۳). «موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی»، راهبرد اجتماعی-فرهنگی، ۱(۳).
۹. --- (۱۳۹۴). «چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه‌ای کیفی در نظام ورزش ایران»، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۶(۲۳).
۱۰. تابش، سیدمحمد (۱۳۹۳). «نقش پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد و کارآفرینی در تحقیق اقتصاد مقاومتی»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۱۱. تیرگری‌سراجی، محمد، رضا هزاره‌وامیرحسن حسینی (۱۳۹۳). «تأکید بر نقش توسعه‌روستایی در تحقق اهداف اقتصادمقاومتی با رویکرد ساختارخوشه‌های روستایی»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۱۲. جوانی، وجیهه (۱۳۹۷). «تبیین ارکان پیاده‌سازی اقتصادمقاومتی در صنعت ورزش»، مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، ش ۳.



۱۳. جهانگیر، کیامرث، ولی رستمی و بهالالدین تازی (۱۳۹۹). «الزامات حقوقی اقتصاد مقاومتی در «مرحله قانونگذاری» با تأکید بر اصل (۴۴) قانون اساسی»، فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، دوره ۵۰، ش ۴.
۱۴. حاجی حیدری، وحید و رسول نظری (۱۳۹۹). «ارائه مدل اقتصاد مقاومتی ورزش ایران»؛ فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ۹، ش ۳.
۱۵. حاجی حیدری، وحید، رسول نظری و ایمان باستانی فر (۱۳۹۹). «نهادینه‌سازی اقتصاد مقاومتی در ورزش ایران»، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال ۹، ش ۱.
۱۶. خانی‌پور، مرتضی و مرتضی میرقادری (۱۳۹۳). «جایگاه باستان‌شناسی در پیشبرد اهداف اقتصاد مقاومتی»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۱۷. خزایی، هنری و شهلائی باقری (۱۳۹۷). «شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در صنعت ورزش کشور»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۴۷.
۱۸. داوودی، پرویز و فاطمه‌السادات جعفریه (۱۳۹۳). «نگرشی نهادی بر ساختارسازی قدرت در عرصه داخلی برای نیل به اقتصاد مقاومتی»، فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه، سال ۱۹، ش ۳.
۱۹. راجی فروشانی، حسین (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر برون‌سپاری بر بهبود فعالیت‌های سازمانی در شهرداری مناطق اصفهان»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۲۰. رضایی، صادق، ابوالفضل فراهانی، علی اصغر درودیان و علی محمد صفانیا (۱۳۹۹). «طراحی مدل توسعه فضای ورزشی شهر تهران با رویکرد اقتصاد مقاومتی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ۹، ش ۳ (پیاپی ۳۵).
۲۱. رفیعیان، مجتبی، محمدرضا رضایی، علی عسگری، اکبر پرهیزکار و سیاوش شایان (۱۳۹۰). «تبیین مفهومی تاب‌آوری و شاخص‌سازی آن در مدیریت سوانح اجتماع محور (CBDM)»، برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۱۵(۴).
۲۲. زارعیان، حسین، محمدحسین قربانی و فهیمه میرزایی (۱۳۹۷). «راهکارهای عملیاتی شدن اقتصاد مقاومتی در ورزش مدارس ایران»، پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۱۴.
۲۳. سادات حسینی، سیدکمال و محسن منوچهری نژاد (۱۳۹۳). «بررسی ارتباط بین سبک زندگی سلامت محور، پیشرفت اقتصادی و توسعه پایدار»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۲۴. سیاست‌های کلی تحقق اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲/۱۱/۲۹). ابلاغی توسط مقام معظم رهبری، قابل دسترس:

۲۵. سعدآبادی، علی اصغر، زهره رحیمی راد و کیارش فرتاش (۱۳۹۹). «طراحی و تبیین مدل پایش ضدشکنندگی اقتصادی برای نیل به اقتصاد مقاومتی»، *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۳، ش ۲.
۲۶. سیف، اله‌مراد (۱۳۹۱). «الگوی پیشنهادی اقتصاد مقاومتی جمهوری اسلامی ایران (مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری)»، *فصلنامه علمی پژوهشی آفاق امنیت*، سال ۵، ش ۱۶.
۲۷. --- (۱۳۹۲). «مقدمه‌ای بر نقشه راه پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج*، سال ۱۶، ش ۶۱.
۲۸. عباس‌آباد عربی، احسان، مرضیه بابائیان پور و رکسانا فکری (۱۳۹۳). «مدل مفهومی اقتصاد مقاومتی با تأکید بر الگوی چابکی سازمان‌ها»، *فصلنامه راهبرد*، سال ۲۳، ش ۷۱.
۲۹. غیاثوند، ابوالفضل، الدار صداقت‌پرست، سمیرا غلامرضا و محسن ثنائی‌ا قدم (۱۳۹۲). «درباره سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی: مروری بر ادبیات جهانی درباره تاب‌آوری ملی»، *دفتر مطالعات اقتصادی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی*، شماره مسلسل ۱۳۵۸۲.
۳۰. فتحی، رستم و رضا یگانه (۱۳۹۳). «فرهنگ، توسعه اقتصادی و راهکارهایی برای دستیابی به اقتصاد مقاومتی خانواده‌محور در روستاها و شهرهای کوچک (مطالعه موردی: بخش کلات مورموری، شهرستان آبدانان، استان ایلام)»، *پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت*، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۳۱. فخاری، حسین، داوود سلیمانی و محمدرضا دارایی (۱۳۹۲). «بررسی اثرات تحریم‌های اقتصادی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان کشور»، *سیاست علم و فناوری*، ۵ (۳).
۳۲. فرزندی‌اردکانی، عباسعلی و میثم یوسفی (۱۳۹۴). «اقتصاد مقاومتی در جمهوری اسلامی ایران: چالش‌ها و راهبردها»، *فصلنامه پژوهش‌های معاصر/انقلاب اسلامی*، دوره ۱، ش ۱.
۳۳. فشاری، مجید و جواد پورغفار (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین الگوی اقتصاد مقاومتی در اقتصاد ایران»، *مجله اقتصادی*، ش ۵ و ۶.
۳۴. قاسمی، علی و سیدمحمدکاظم رجایی‌رامشه (۱۳۹۹). «مؤلفه‌ها، معیارها و شاخص‌های مردم‌محوری در اقتصاد مقاومتی»، *معرفت*، سال ۲۹، ش ۵ (پیاپی ۲۷۲).
۳۵. قلیچ، وهاب و رسول خوانساری (۱۳۹۴). «عوامل مؤثر بر تحقق سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در نظام بانکی»، *مجله یادداشت‌سیاستی پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران*، قابل دسترسی:

۳۶. کیانی قلعه‌سرد، سروش، محمدرضا ارسلان‌بد و پریان کیانی (۱۳۹۳). «بررسی نقش و جایگاه گردشگری در رشد اقتصادی ایران»، پنجمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
۳۷. ملکی، محمدحسن، محمدعلی احمدی شاپورآبادی و محمدرضا فتحی (۱۳۹۹). «آسیب‌شناسی برنامه‌های اقتصاد مقاومتی»، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، دوره ۸، ش ۲.
۳۸. میرمعزی، سیدحسن (۱۳۹۱). «اقتصاد مقاومتی و ملزومات آن»، فصلنامه اقتصاد اسلامی، سال ۱۲، ش ۴۷.
۳۹. نصورگزی، موسی (۱۳۹۹). «اقتصاد مقاومتی و توسعه پایدار»، دوماهنامه علمی - تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال ۵، ش ۴ (پیاپی ۲۴).
۴۰. نعیمی مجد، محبوبه و آرزو نعیمی مجد (۱۳۹۸). «آینده‌پژوهی گردشگری پایدار، رهیافتی نو در اقتصاد مقاومتی (مورد مطالعه: کارشناسان صنعت گردشگری و هتلداری)»، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال ۳۰، ش ۱۱۶.
۴۱. هنری، حبیب و علی خزایی (۱۳۹۹). «کاوش موانع اجرایی اقتصاد مقاومتی در توسعه ورزش کشور»، مدیریت ورزشی، دوره ۱۲، ش ۱.
42. Angeon, V and S. Bates (2015). "Reviewing Composite Vulnerability and Resilience Indexes: A Sustainable Approach and Application", *World Development*, 72.
43. Bates, S., V. Angeon and A. Ainouche (2014). "The Pentagon of Vulnerability and Resilience: A Methodological Proposal in Development Economics by Using Graph Theory", *Economic Modelling*, 42.
44. Boorman, J., J. Fajgenbaum, H. Ferhani, M. Bhaskaran, D. Arnold and H. A. Kohli (2013). "The Centennial Resilience Index: Measuring Countries' Resilience to Shock", *Global Journal of Emerging Market Economies*, 5(2).
45. Kaplan, R. S. and A. Mikes (2012). "Managing Risks: a New Framework", *Harvard Business Review*, 90(6).
46. Oxford University (2005). "Interviewing in Qualitative Research", Available Online in Oxford University, [www.oup.co.uk/pdf/0-19-874204-5chap15.pdf](http://www.oup.co.uk/pdf/0-19-874204-5chap15.pdf).
47. Patzelt, H. and D. A. Shepherd (2009). "Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1).