

مدیریت ورزشی _ بهار ۱۴۰۱
دوره ۱۴، شماره ۱، ص: ۲۵ - ۱
نوع مقاله: علمی - پژوهشی
تاریخ دریافت: ۹۶ / ۰۶ / ۰۴
تاریخ پذیرش: ۹۶ / ۰۹ / ۲۷

تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه راهبردی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

سید نصراله سجادی*^۱ - طاهره رحمتی^۲ - مهرزاد حمیدی^۳ - محمد خبیری^۴

۱. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه راهبردی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است. روش تحقیق کیفی است که بر مبنای اهداف تحقیق در ردیف تحقیقات کاربردی و نیازمحور قرار دارد. نحوه گردآوری اطلاعات، استفاده از پرسشنامه باز و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای کسب نظرهای اعضای گروه‌های کانونی بود و در نهایت برای بررسی و تصویب نهایی از نظرهای اعضای شورای راهبری استفاده شد. نمونه تحقیق شامل رؤسای فدراسیون‌ها، نواب رئیس فدراسیون‌ها، رئیس معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و رئیس معاونت امور بانوان، مدیران کل و تعدادی از کارشناسان معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای بود که به صورت کل‌شمار ۳۰ نفر در نظر گرفته شد. پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی، محرز شد که معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از نظر موقعیت راهبردی در منطقه WO قرار دارد. با وجود این، تمامی یازده راهبرد تدوین‌شده برای تحقق رسالت آن انتخاب شدند. می‌توان ادعان داشت که معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای با استفاده از فرصت‌های پیش‌رو و کاهش ضعف‌های درونی و با تکیه بر راهبردهای محافظه‌کارانه خواهد توانست به اهداف متعالی سازمانی خود دست یابد.

واژگان کلیدی

برنامه راهبردی، تحلیل SWOT، موقعیت راهبردی، ورزش قهرمانی، ورزش حرفه‌ای.

مقدمه

ورزش قهرمانی عبارت است از ورزش‌های رقابتی و سازمان‌یافته‌ای که با توجه به قوانین و مقررات خاص برای ارتقای رکوردهای ورزشی و کسب رتبه یا مدال انجام می‌گیرد. اهداف ورزش قهرمانی عبارتند از: افزایش جمعیت ورزشی قهرمانی، بهبود کیفیت و کسب مدال در میادین بین‌المللی، افزایش تعداد رشته‌های ورودی به بازی‌های المپیک، افزایش تعداد نفرات ورودی به بازی‌های المپیک و حفظ و ارتقای جایگاه تیم‌های ملی در رتبه‌بندی‌ها (۱).

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 برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (۲).

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم بسیاری مواجه است و رقابت شدت بیشتری پیدا کرده است. سازمان‌ها برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشند. به‌طوری‌که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در 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، قوت و ضعف‌های داخلی و فرصت و تهدیدهای خارجی را شناسایی و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به‌نحو احسن استفاده کرده، از تهدیدها پرهیز کند، به‌طوری‌که در نهایت موجب موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (۳).

از نظر لوپ^۱ (۲۰۰۵) تجزیه و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان برای بسیاری از محققان مترادف با «تجزیه و تحلیل راهبردی» است (موسوم به سرواژه SWOT). در مجموع، این روش از ابزارهای راهبردی است که در آن نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای

1. Loup

بیرون‌سازمانی تطبیق داده می‌شود و تحلیلی نظام‌مند برای شناسایی این عوامل و تدوین راهبردهایی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد کند، ارائه می‌کند (۳۷). یکی از شیوه‌های راهبردهای تدوین، استفاده از تحلیل SWOT است. در این روش، یک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل، راهبردها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های راهبردی از بین آنها انتخاب شود (۱۷).

هم‌اکنون 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 داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (۳۲).

فدراسیون‌های ورزشی کشور، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک هریک به‌نوعی با ورزش قهرمانی درگیرند. مشخص است که برنامه‌ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آنها محسوب می‌شود. از سوی دیگر، در صورتی که هریک از نهادهای مذکور به‌طور مستقل و بدون توجه به سیاست‌ها و راهبردهای کلان ورزش قهرمانی کشور به برنامه‌ریزی برای خود بپردازند، نوعی بخشی‌نگری بر ورزش قهرمانی کشور حاکم می‌شود و در نهایت مأموریت و اهداف کلان کل سیستم محقق نخواهد شد (۱).

سیف پناهی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان» کمبود بودجه ورزش قهرمانی را ضعف و باز شدن پای سیاست در ورزش را تهدید خواند (۱۲).

مظفری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با نام «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران» از ضعف‌های آن به نهادینه نشدن شایسته‌سالاری در سطوح مختلف مدیریت ورزش قهرمانی، از فرصت‌ها به وجود مراکز آموزش عالی و پژوهشی برای کمک به توسعه ورزش قهرمانی و وجود استعداد‌های سرشار در کشور و از تهدیدها به دخالت‌های دولتی و سیاسی بیش‌ازحد در نظام ورزش کشور اشاره کردند (۲۳). خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله «تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران» نقاط قوت را مقبولیت نزد جامعه و حاکمیت نگرش برنامه‌محوری، ضعف‌ها را وابستگی شدید مالی به دولت و نداشتن کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی، فرصت‌ها را جمعیت جوان و وجود استعداد‌های سرشار، وجود نیروهای متخصص و مجرب ورزشی و تهدیدها را تأثیر مسائل سیاسی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی عنوان کرده است (۶).

حسینی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با نام «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن» نشان دادند که از جمله قوت‌ها مطالعات استعدادیابی در برخی رشته‌های ورزشی و وجود پایگاه‌های ویژه استعدادیابی و قهرمانی در ادارات تربیت بدنی مرکز استان‌ها، از فرصت‌ها کثرت جمعیت سرشار از استعداد و وجود استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت بدنی و همچنین از تهدیدها تمرکز مسئولان و رسانه‌ها به نتیجه‌گرایی به‌جای فرایندگرایی است (۵).

راسخ و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله «تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی» عنوان کردند که از جمله نقاط قوت آن ارتقای ساختار از پژوهشکده به پژوهشگاه و تثبیت وضعیت پژوهشگاه به‌عنوان تنها مرجع معتبر پژوهشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی، از نقاط ضعف آن کاهش سرانه بودجه پژوهشی و عدم تخصیص منابع مالی کافی برای انجام فعالیت‌های پژوهشی و از تهدیدها تحریم‌های سیاسی و تأثیرگذاری در تخصیص منابع در عرصه ورزش است. موقعیت راهبردی آن WO است. می‌توان ادعان داشت که پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی با تکیه بر راهبردهای محافظه‌کارانه خواهد توانست به اهداف متعالی سازمانی خود دست یابد (۸).

دبوچر^۱ و همکاران (۲۰۰۹) در مقاله «موفقیت در ورزش بین‌المللی» عنوان کردند که کسب عنوان در رویدادهای ورزشی بزرگ و بین‌المللی که در کانون توجه بسیاری از کشورها قرار دارد، می‌تواند شرایط اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی یک جامعه را تحت تأثیر قرار دهد، از این‌رو بسیاری از کشورها در تلاش‌اند با برنامه‌ریزی، ورزشکارانی را آماده و روانه مسابقات کنند که موفقیت آنها را در رویدادهای بزرگ تضمین کند (۳۶).

پاتریک والش و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله «مدل SWOT و AHP برای بازاریابی ورزشی در مورد ورزش بین‌دانشکده‌ای» بیان کردند که گردش مالی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری برای تصمیم‌گیرندگان است (۴۰).

مونیکا (۲۰۱۳) در مقاله «برنامه‌ریزی در تربیت بدنی از تئوری تا عملی» مطرح کردند که در میان اسناد برنامه‌ریزی، معلمان تنها دو راه را ترجیح می‌دهند: برنامه‌ریزی سالیانه و ترمی (۳۹).

برنامه راهبردی ورزش روئینگ کانادا برای سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶: سرمایه‌گذاری در راهبرد تولید درآمد و کاهش اتکای سازمان از حمایت دولتی است (۴۳).

راهبرد ورزش انگلستان برای سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۱: استفاده از نیروی داوطلب (۳ درصد) است.

برنامه راهبردی والیبالی کانادا برای سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶: ارتباطات (بین رسانه‌ها، مجلات تخصصی و انجمن والیبالی استان‌ها) است (۴۴).

راهبرد سیاسی ورزش در استرالیا ۲۰۱۵-۲۰۱۸: نیروی داوطلبانه ورزشی در استرالیا و ملاقات بین‌المللی رسانه‌ای همراه با نماینده ورزشی است (۳۳).

با توجه به مسائل بیان‌شده، و موضوع سازمان‌ها در برنامه‌ریزی در ورزش به‌ویژه ورزش قهرمانی، بجاست که برنامه جامعی برای پیشبرد اهداف ورزش قهرمانی و کسب جایگاه بهتر در عرصه بین‌المللی تدوین شود. بنابراین برای تدوین برنامه واقعی و عملیاتی برای معاونت توسعه ورزش قهرمانی باید ارزیابی دقیقی از وضعیت موجود آن داشته باشیم تا با شناسایی و مشخص ساختن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین موقعیت راهبردی بتوانیم برای دستیابی به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی جامعی داشته باشیم.

روش‌شناسی

روش تحقیق کیفی است که بر مبنای اهداف تحقیق در ردیف تحقیقات کاربردی و نیازمحور قرار دارد. نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی بود. ابتدا با بهره‌گیری از مطالعه اسناد، مستندات، مدارک موجود در بایگانی، و جست‌وجوی کتابخانه‌ای، بررسی کتاب‌های علمی، نشریات، مجلات، مقاله‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، بررسی مطالعات و برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی، اطلاعات لازم جمع‌آوری شد.

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه	پرسش شوندهگان
۵	رؤسای فدراسیون‌های ورزشی
۵	نواب رئیس فدراسیون‌های ورزشی
۲	رئیس معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و رئیس معاونت ورزش قهرمانی در بخش بانوان
۳	مدیران کل معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۱۰	کارشناسان معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۵	استادان مدیریت ورزشی
۳۰	جمع کل

جامعه، کل شمار و با نمونه با هم برابرند. همه پرسش‌شوندهگان به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. فدراسیون‌های والیبال، بسکتبال، تکواندو، کاراته و کشتی عملکرد خوبی داشتند. ۱۰ نفر از کارشناسان معاونت گروه کانونی را تشکیل دادند. ۵ نفر از استادان مدیریت ورزشی بر مطالعات راهبردی تسلط داشتند.

از پرسشنامه باز و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای کسب نظرهای اعضای گروه‌های کانونی در خصوص شناسایی SWOT، موقعیت راهبردی و تدوین راهبردها استفاده شد و در نهایت برای بررسی و تصویب نهایی از نظرهای اعضای شورای راهبری استفاده شد. از فرم‌های تعیین موقعیت راهبردها به‌منظور شناسایی موقعیت راهبردی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای (از لحاظ وضعیت درونی و وضعیت بیرونی) استفاده شد که شامل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل، نمره عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و همچنین عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و در نهایت تعیین موقعیت نهایی از لحاظ درونی و بیرونی در جایگاه SO, ST, WO و WT بود.

یافته‌ها

برای وضع موجود معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای (SWOT) از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

عوامل درونی	عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	ضریب رتبه
قوت‌ها	S1: تثبیت جایگاه سازمانی حوزه معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S2: وجود تفکر برنامه‌محور و راهبردی در مدیران حوزه	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S3: مدیریت بهینه منابع مالی مرتبط با فعالیت‌ها و برنامه‌های فدراسیون‌ها	۰/۰۱	۴	۰/۰۴
	S4: ایجاد نظام نظارت و ارزیابی بر وجوه مختلف فعالیت‌های حوزه	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S5: حاکمیت نظم و انضباط بر وجوه مختلف فعالیت‌های حوزه (مدیریت منظم برگزاری مجامع فدراسیون‌ها)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S6: طراحی نظام استعدادیابی ورزشی مبتنی بر آمایش سرزمین و رصد پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
ضعف‌ها	W1: ضعف در ساختار و مدیریت منابع انسانی اعم از ناهمگونی شغل و شاغل و مأموریت تعداد زیادی از نیروهای انسانی	۰/۱۴	۲	۰/۲۸
	W2: ضعف در منابع مالی و محیط حقوقی	۰/۱۹	۱	۰/۱۹
	W3: کم‌توجهی به توسعه ورزش قهرمانی در باشگاه‌ها	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W4: وجود تعارض ساختاری بین مأموریت‌های حوزه و فعالیت‌های کمیته ملی المپیک	۰/۱۵	۱	۰/۱۵

۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W5: کم توجهی در توسعه ارتباطات مؤثر با رسانه‌ها به منظور تعدیل جریان‌ها و تلاطم‌های رسانه‌ای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	W6: کمبود کرسی‌های بین‌المللی در مجامع جهانی ورزش و عدم استفاده بهینه از کرسی‌های به دست آمده
$\Sigma=۲/۱۲$		$\Sigma=۱$	مجموع اهمیت ضرایب عوامل درونی

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	رتبه	ضریب رتبه
فرصت‌ها O1: وجود فناوری‌های نوین و قابل استفاده در پیشبرد و انجام فعالیت‌های مرتبط با حوزه	۰/۱۱	۳	۰/۳۳
O2: علاقه‌مندی و جذابیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در بین عموم مردم به ویژه نوجوانان و جوانان سرشار از استعداد	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
O3: وجود مجامع متعدد بین‌المللی در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و امکان استفاده از تجارب موفق آنها	۰/۱۲	۳	۰/۳۶
O4: وجود متخصصان علمی و دانشگاهی در دانشکده‌های تربیت بدنی و آکادمی ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی	۰/۲۳	۴	۰/۹۲
O5: وجود پتانسیل‌های درآمدزایی در صنعت ورزش	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
O6: وجود پایگاه‌های ورزش قهرمانی در استان‌های کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
T1: تمرکز مدیران ارشد و رسانه‌های گروهی به نتیجه‌گرایی به جای فرایندگرایی	۰/۱۴	۱	۰/۱۴

۰/۰۲	۲	۰/۰۱	T2: قرار نگرفتن ورزش در سطوح موضوعات راهبردی و اولویت‌دار کشور
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	T3: فقدان قانون حق پخش تلویزیونی برای ورزش و انحصاری بودن شبکه‌های تلویزیونی در اختیار دولت
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T4: کمبود امکانات، کیفیت نامطلوب و استانداردهای ضعیف امکانات و زیرساخت‌های ورزشی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T5: عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش قهرمانی
۰/۱۱	۱	۰/۱۱	T6: دخالت سیاسیون در ورزش کشور و سیاسی شدن ورزش
$\Sigma=۲/۶۸$		$\Sigma=۱$	مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی

سؤال ۲. موقعیت راهبردی معاونت ورزش قهرمانی

نمره ارزیابی عوامل بیرونی

	محافظة کارانه WO	تهاجمی SO
	تدافعی WT	رقابتی ST

نمره ارزیابی عوامل درونی

شکل ۱. ارزیابی عوامل درونی و بیرونی

برای تعیین موقعیت معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد (جدول‌های ۲ و ۳). در مجموع نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل ۱ حاکی از آن است که معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از لحاظ راهبردی در موقعیت WO قرار دارد.

تدوین راهبردها

جدول ۴. ماتریس TOWS

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
عوامل خارجی	۱. تثبیت جایگاه سازمانی حوزه معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ۲. وجود تفکر برنامه‌محور و راهبردی در مدیران حوزه ۳. مدیریت بهینه منابع مالی مرتبط با فعالیت‌ها و برنامه‌های فدراسیون‌ها ۴. ایجاد نظام نظارت و ارزیابی بر وجوه مختلف فعالیت‌های حوزه ۵. حاکمیت نظم و انضباط بر وجوه مختلف فعالیت‌های حوزه (مدیریت منظم برگزاری مجامع فدراسیون‌ها) ۶. طراحی نظام استعدادیابی ورزشی مبتنی بر آمایش سرزمین و رصد پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور	۱. ضعف در ساختار و مدیریت منابع انسانی اعم از ناهمگونی شغل و شاغل و مأموریت تعداد زیادی از نیروهای انسانی ۲. ضعف در منابع مالی و محیط حقوقی ۳. کم‌توجهی به توسعه ورزش قهرمانی در باشگاه‌ها ۴. وجود تعارض ساختاری بین مأموریت‌های حوزه و فعالیت‌های کمیته ملی المپیک ۵. کم‌توجهی در توسعه ارتباطات مؤثر با رسانه‌ها به منظور تعدیل جریان‌ها و تلاطم‌های رسانه‌ای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ۶. کمبود کرسی‌های بین‌المللی در مجامع جهانی ورزش و عدم استفاده بهینه از کرسی‌های به‌دست‌آمده
	راهبردهای (SO) SO1- تنوع‌بخشی به منابع مالی و جاری‌سازی آموزه‌های اقتصاد مقاومتی در حوزه معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای (S2,S3,S5,O1,O5,O6) SO2- ظرفیت‌شناسی و بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و تجارب علمی ملی و بین‌المللی در جهت توسعه ورزش قهرمانی (S1,S2,S3,O1,O3,O4) SO3- اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی با توجه به آمایش سرزمین و قطب‌بندی ورزشی کشور (S4,S5,S6,O2,O6)	راهبردهای (WO) WO1- ایجاد نظام رصد، احراز و حفظ کرسی‌های بین‌المللی و کسب امتیاز میزبانی در ورزش قهرمانی (W1,W2,W3,W4,W6,O3,O5) WO2- مهندسی مجدد و بازنگری اهداف، تشکیلات و مدیریت منابع انسانی در حوزه معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای (W1,W2,W4,O3,O5) WO3- توسعه ارتباطات رسانه‌ای و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین و ظرفیت اجتماعی مردم در ترویج ورزش قهرمانی (W1,W2,W5,O1,O3,O5) WO4- استقرار و تحکیم نظام یکپارچه استعدادیابی، حمایت از پایگاه‌های ورزش قهرمانی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های بخش
فرصت‌ها (O)	۱. وجود فناوری‌های نوین و قابل استفاده در پیشبرد و انجام فعالیت‌های مرتبط با حوزه ۲. علاقه‌مندی و جذابیت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در بین عموم مردم به‌ویژه نوجوانان و جوانان سرشار از استعداد ۳. وجود مجامع متعدد بین‌المللی در	

<p>دولتی و خصوصی (W1,W2,W3,O2,O5,O6)</p>		<p>ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و امکان استفاده از تجارب موفق آنها ۴. وجود متخصصان علمی و دانشگاهی در دانشکده‌های تربیت بدنی و آکادمی ملی المپیک در حوزه ورزش قهرمانی ۵. وجود پتانسیل‌های درآمدزایی در صنعت ورزش وجود پایگاه‌های ورزش قهرمانی در استان‌های کشور</p>
<p>راهبردهای (WT)</p>	<p>راهبردهای (ST)</p>	<p>تهدیدها (T)</p>
<p>WT1- ایجاد نهضت داوطلبی، شکل‌دهی، تقویت، تحکیم و بهره‌مندی از نهادهای غیردولتی (W1,W2,T2,T5,T6)</p>	<p>ST1- طراحی منشور اخلاقی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور به‌منظور ایجاد یکپارچگی و همسویی در معاونت ورزش قهرمانی (S2,S5,T1,T2,T5,T6) ST2- سوق‌دهی و تصحیح رویکرد نتیجه‌گرایانه حاکم بر مدیران و مسئولان فدراسیون‌ها به رویکرد فرایندمحورانه در ارکان ورزش قهرمانی (S2,S5,S6,T1,T2,T6) ST3- خصوصی‌سازی، حمایت و بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی در توسعه و ترویج ورزش قهرمانی (S2,S3,T3,T4,T5)</p>	<p>۱. تمرکز مدیران ارشد و رسانه‌های گروهی به نتیجه‌گرایی به‌جای فرایندگرایی ۲. قرار نگرفتن ورزش در سطوح موضوعات راهبردی و اولویت‌دار کشور ۳. فقدان قانون حق پخش تلویزیونی برای ورزش و انحصاری بودن شبکه‌های تلویزیونی در اختیار دولت ۴. کمبود امکانات، کیفیت نامطلوب و استانداردهای ضعیف امکانات و</p>

		زیرساخت‌های ورزشی ۵. تمایل ضعیف بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش قهرمانی ۶. دخالت سیاسیون در ورزش کشور و سیاسی شدن ورزش
--	--	---

برای تدوین راهبردهای معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از تحلیل SWOT، و از یک ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت‌ها و فرصت‌ها؛ قوت‌ها و تهدیدها؛ ضعف‌ها و فرصت‌ها؛ ضعف‌ها و تهدیدها) برای تعیین راهبردهای چهارگانه SO, ST, WO, WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی و توفان مغزی کارشناسان حوزه استفاده شد و توسط اعضای شورای راهبردی نهایی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت WO قرار دارد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل توانایی معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی و به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها باید از راهبرد محافظه‌کارانه استفاده کند تا به اهداف خود دست یابد.

راسخ و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله «تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی» عنوان کردند که موقعیت راهبردی آن WO است که با نتیجه این مقاله همسوست (۸).

براساس داده‌های پژوهش و تحلیل سوات، ۱۱ راهبرد برای معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای تعیین شد که در این قسمت به تحلیل آنها پرداخته می‌شود:

راهبرد SO1: تنوع‌بخشی به منابع مالی و جاری‌سازی آموزه‌های اقتصاد مقاومتی در حوزه

معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای

نقش ورزش در اقتصاد مقاومتی برجسته است. به منظور اجرای اقتصاد مقاومتی در حیطه ورزش اتخاذ راهکارهای مفید و کاربردی، به کاهش دشواری‌ها خواهد انجامید. برخی راهکارهای مؤثر عبارت‌اند از:

باشگاه‌های حرفه‌ای به استعدادیابی و تقویت و توجه بیشتر به آکادمی و تیم‌های پایه خود بپردازند و تأمین نیاز خود به بازیکنان و ورزشکاران حرفه‌ای را بر روی استعدادهای بومی و پرورش‌یافته در آکادمی خود متمرکز کنند؛ اهداف مشخص و دارای اولویت، همسو و منسجم شود و به‌شدت از اقدام‌ها و فعالیت‌های تکراری و موازی که سبب اتلاف نیرو و بودجه کشور می‌شود، پرهیز گردد. در مورد پروژه‌های نیمه‌کاره ورزشی، اولویت‌سنجی شود و منابع محدود فعلی فقط به پروژه‌های اولویت‌دار اختصاص یابد (۱۱).

پاتریک والش و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله «مدل SWOT و AHP برای بازاریابی ورزشی در مورد ورزش بین‌دانشکده‌ای» بیان کردند که گردش مالی مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری برای تصمیم‌گیرندگان است (۴۰).

در برنامه راهبردی برای ورزش‌های دوومیدانی و دو صحرانوردی کانادا برای سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰: یکی از راهبردها را افزایش درآمد، به‌ویژه از منابع غیردولتی نام برده است (۳۴).
برنامه راهبردی ورزش روئینگ کانادا (۲۰۱۳-۲۰۱۶) یکی از راهبردها را سرمایه‌گذاری در یک استراتژی تولید درآمد و کاهش اتکای سازمان از حمایت دولتی نام برده است (۴۳).

راهبرد SO2: ظرفیت‌شناسی و بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و تجارب علمی ملی و بین‌المللی در

جهت توسعه ورزش قهرمانی

در واقع می‌توان گفت دانش‌محوری از ضرورت‌های سازمان‌های معاصر به‌شمار می‌رود. برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو، مدیریت دانش می‌تواند مؤثر واقع شود. بی‌تردید وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی ورزش در کشور باید در طراحی و استقرار مناسب سیستم مدیریت دانش در نقش پیش‌رو سازمان‌های ورزشی قرار گیرد که این امر اکنون با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش میسر می‌شود. وزارت ورزش باید ابتدا فرهنگ سازمانی خود را بهبود بخشد و باید دانش در سطح وزارت ورزش نگاه ارزشی پیدا کند و یاددهی - یادگیری جزء فرهنگ این وزارتخانه شود، سپس با فناوری می‌توان این دانش را در قالب‌های منظم گنجانده و به دیگر اعضای داخلی سازمان منتقل کرد. در این زمینه باید با ایجاد زیرساخت‌ها و فرایندهای مناسب و نیز آماده‌سازی اعضای سازمان به‌عنوان دانشکاران از این دارایی و منبع کلیدی به‌درستی استفاده کرد. لازمه تحقق این امر ایجاد مدیریت دانش در سازمان است، در این زمینه مدیریت دانش باید از طریق ایجاد پیوند مناسب بین عناصر اصلی سازمان یعنی انسان،

ساختار و فناوری و با اتخاذ تدابیر و روش‌های مناسب، وظایف خود یعنی خلق، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، به‌کارگیری و ارزیابی دانش را به‌صورت اثربخش انجام دهد (۱۴).

لمیر (۱۳۹۲) در مقاله «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی» به دانایی‌محور کردن و دانش‌بنیان کردن ورزش جزء راهبردها به‌شمار آمده است (۲۲).

راهبرد SO3: اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی با توجه به آمایش سرزمین و قطب‌بندی

ورزشی کشور

با اجرای طرح آمایش سرزمین در حوزه ورزش می‌توان شاهد بهترین بهره‌وری از مکان‌های ورزشی بود. در حال حاضر شهرهای مختلف استان در بسیاری از زمینه‌ها از جمله ورزش، سرشار از ظرفیت‌های ارزشمندی هستند، که اگر این ظرفیت‌ها از قوه به فعل درآیند، انقلابی بزرگ در این عرصه رخ می‌دهد. در حوزه ورزش باید به سمت کار تخصصی و حرفه‌ای پیش رفت، با اجرایی شدن طرح آمایش سرزمین بحث شناسایی ورزش یا رشته‌های بومی و محلی استان مورد توجه قرار گرفته، سرمایه‌گذاری‌ها در ورزش رنگ و بویی خاص به خود می‌گیرد و جهت‌دار خواهند بود. اجرای طرح آمایش سرزمین از ائتلاف سرمایه‌ها در ورزش جلوگیری کرده و به شناسایی بهتر ظرفیت‌ها و استعدادها در هر منطقه منجر خواهد شد. با اجرایی شدن این طرح استعدادها و قابلیت‌های موجود، اماکن و سالن‌ها براساس نیاز ساخته شده و در اختیار افراد قرار خواهند گرفت که نتیجه آن بهره‌مندی درست و صحیح افراد از امکانات خواهد شد. بی‌شک اگر از امکانات موجود استفاده کنیم، ورزش در جامعه رشد خواهد کرد که لازمه آن اجرای شدن این طرح است. طرح آمایش سرزمینی هیأت‌های ورزشی از سال ۱۳۹۳ در سراسر استان‌های کشور در حال اجراست. در راستای توسعه کمی و کیفی ورزش به‌ویژه در بخش قهرمانی و حرفه‌ای و همچنین بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های موجود در استان‌های کشور با توجه به استعدادها و نخبگان ورزشی، طرح آمایش سرزمین رشته‌های ورزشی مورد توجه قرار گرفته است (۲۹).

نظری و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله «سند راهبردی آمایش سرزمینی بخش ورزش استان اصفهان» ایجاد و تعمیق نگرش آمایشی برای برقراری توازن در فاکتورهای آمایشی، هم‌افزایی هرچه بهتر فعالیت‌های ورزشی سازمان‌ها را به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای بخش ورزش استان در نظر گرفته‌اند (۲۸).

راهبرد ST1: طراحی منشور اخلاقی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور به منظور ایجاد

یکپارچگی و همسویی در ارکان ورزش کشور

در حال حاضر در ایران نهادهای مختلفی دست‌اندرکار ورزش قهرمانی‌اند. هریک از این نهادها به منظور انجام صحیح کارها و انجام کارهای صحیح به اهداف مشخص و برنامه‌های مدون نیاز دارند. فدراسیون‌ها، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌ها، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان هریک به نوعی با ورزش قهرمانی ایران سروکار دارند. مشخص است که برنامه‌ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آنها محسوب می‌شود. در صورتی که هریک از نهادهای مذکور به طور مستقل و بدون توجه به سیاست‌ها و راهبردهای کلان ورزش قهرمانی کشور به برنامه‌ریزی برای خود بپردازند، نوعی بخشی‌نگری بر ورزش قهرمانی کشور حاکم می‌شود و در نهایت، مأموریت و اهداف کلان کل سیستم محقق نخواهد شد؛ این ارتباط می‌تواند از طریق تدوین منشور اخلاقی ورزش قهرمانی به منظور ایجاد یکپارچگی و همسویی در ورزش قهرمانی شود و از دوباره‌کاری و اتلاف وقت جلوگیری به عمل آید (۳۰).

راهبرد ST2: سوق‌دهی و تصحیح رویکرد فرایندمحورانه در ارکان ورزش قهرمانی

فدراسیون‌ها به رویکرد فرایندمحورانه در ارکان ورزش قهرمانی

اهمیت و مزایای نگرش فرایندی در سازمان: به دورنما و مأموریت سازمان معنا می‌بخشد؛ به ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان کمک می‌کند؛ کارکنان را به شناخت جامع وضعیت موجود سازمان رهنمون می‌سازد؛ سبب می‌شود کارکنان به تحلیل جامعی از وضعیت سازمان دست یابند؛ فرهنگ خودسنجی را در سازمان به وجود می‌آورد؛ با مشخص کردن اجرای مختلف فرایندها سنجش جامع را به وجود می‌آورد؛ با شناخت مشتریان، به ایجاد ارتباط با آنها کمک کرده و سازمان‌های عمومی را به سازمان‌های مسطح و افقی تبدیل می‌کند (۲۴).

راهبرد ST3: خصوصی‌سازی، حمایت و بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی در توسعه و

ترویج ورزش قهرمانی

در چند دهه اخیر سیاست خصوصی‌سازی به منظور منطقی کردن ساختار اقتصادی جامعه راه‌حل‌هایی در بسیاری از کشورها برای کاهش بار مالی، افزایش کارایی، گسترش فعالیت‌ها، تجهیز منابع مالی دولت و استفاده کارآمد از امکانات و منابع موجود مطرح کرده است (۲۷).

رضوی (۱۳۸۳) در مقاله «خصوصی‌سازی در ورزش با تأکید بر ورزش قهرمانی» بیان می‌کند که ۸۹/۳ درصد مدیران ورزش کشور، خصوصی‌سازی را موجب افزایش کارایی در بخش‌های مدیریتی دانستند، ۹۰/۵ درصد با واگذاری خدمات بخش‌های دولتی به غیردولتی موافق بودند و ۹۴/۸ درصد، اعمال خصوصی‌سازی را مستلزم اصلاح مقررات در زمینه تسهیلات بانکی، مالیات، عوارض و... دانستند (۱۰). مظفری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله «راهبردهای توسعه ایران نظام ورزش قهرمانی»، از جمله راهبردها را تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی در ورزش نام برده است (۲۳).

سیف پناهی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان» از جمله راهبردها را جلب و جذب حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی به منظور توسعه ورزش قهرمانی بیان کرده است (۱۲).

راهبرد WO1: ایجاد نظام رصد، احراز و حفظ کرسی‌های بین‌المللی و کسب امتیاز میزبانی

در ورزش قهرمانی

منافع میزبانی رقابت‌های بزرگ ورزشی همچون جام جهانی فوتبال و بازی‌های المپیک برای کشور میزبان چیست؟ آیا ورود ده‌ها هزار ورزشکار و گردشگر به کشور میزبان طی برگزاری رقابت‌های ورزشی تنها دستاورد اقتصادی برای این کشورها به‌شمار می‌رود یا منافع اقتصادی رویدادهای بزرگ ورزشی فراتر از مسئله رونق گردشگری در روزها و هفته‌های خاص است؟ برخی اقتصاددانان در پاسخ به چنین پرسش‌هایی با استناد به برخی پژوهش‌ها از اثر مثبت میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی بر صادرات ملی کشور میزبان خبر می‌دهند، به طوری که تجارت کشورهای میزبان مسابقات جام جهانی و المپیک به‌طور معمول حدود ۳۰ درصد افزایش می‌یابد و حتی، می‌تواند سبب آزادسازی تجاری شود (۲).

شیبلی و بینگهام (۲۰۰۸)^۱ به بررسی مزیت میزبانی و پیش‌بینی عملکرد چین در بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ بر مبنای عملکرد این کشور در کسب مدال طلا در بازی‌های المپیک گذشته پرداختند. ترکیب تحلیل رگرسیون و تأثیر مزیت میزبانی این کشور نشان داد که چین ۴۱ مدال طلا و رتبه اول را در بازی‌های ۲۰۰۸ کسب خواهد کرد. توجیه این پیش‌بینی نیز بر مبنای وجود مزیت رقابتی قوی ورزشی در چین، افزایش سهم بازار کسب مدال در رشته‌های مدال‌آور، هدف‌گذاری در رشته‌های دارای پتانسیل

کسب مدال و عملکرد موفق این کشور در دوره‌های گذشته و به‌علاوه، استفاده از امتیازهای میزبانی این بازی‌ها بوده است (۴۱).

عسگری (۱۳۹۴) در مقاله «مطالعه امتیاز میزبانی بر عملکرد کشورهای میزبان» نشان داد که میانگین سهم نسبی مجموع مدال‌ها و تعداد مدال طلا در شرایط میزبانی در هر سه رویداد چندرشته‌ای قاره‌ای بالاتر از دوره‌های قبل و بعد رویدادی است که کشورهای میزبان در آن حضور داشته‌اند. تفاوت معناداری بین سهم نسبی مجموع مدال‌ها و تعداد مدال‌های طلا در شرایط میزبانی با شرایط غیرمیزبانی (سهم نسبی مجموع مدال‌ها و تعداد مدال‌های طلای کشور میزبان در دوره‌های قبل و بعد) وجود دارد. این موضوع نشان می‌دهد که کشورها با درخواست میزبانی یک رویداد ورزشی چندرشته‌ای قاره‌ای می‌توانند از عملکرد بالاتر در آن رویداد بهره‌مند شوند (۱۵).

حسینی (۱۳۸۸) بیان می‌کند که توسعه روابط بین‌الملل از مواد بسیار مهم در سازمان‌های مختلف است. سازمان‌های ورزشی نیز در توسعه روابط بین‌الملل و برقراری ارتباط مؤثر با کشورها و نهادهای بین‌المللی از اهمیت زیادی برخوردارند.

اهداف کلی روابط بین‌الملل در ورزش: توسعه روابط بین‌الملل از طریق ورزش، توسعه ورزش از طریق روابط بین‌الملل و توسعه تشریفات بین‌المللی در ورزش (۴).

لمیر (۱۳۹۲) در مقاله «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی»، یکی از راهبردها را میزبانی مسابقات و اردوهای ورزشی ملی و بین‌المللی و ساماندهی نظام مسابقات استانی و اعزام‌های کشوری می‌داند (۲۰).

خسروی‌زاده (۹۱) یکی از راهبردها را برقراری ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی ورزشی نام برده است (۶).

راهبرد سیاسی ورزش در استرالیا (۲۰۱۵-۲۰۱۸) یکی از راهبردها را نمایش دادن و حمایت از قابلیت‌های ورزش استرالیا با گسترش و هماهنگی‌های فعالیت دیپلماسی ورزشی در خصوص برگزاری رویدادهای مهم ورزشی و به اشتراک‌گذاری و ترویج ورزش استرالیا و قابلیت‌های اقتصادی فراتر از منطقه، به آسیا و خاورمیانه نام برده است (۳۳).

برنامه راهبردی والیبال کانادا (۲۰۱۳-۲۰۱۶) از راهبردهای خود دستیابی به تعالی بین‌المللی (برگزاری رویدادهای داخلی و بین‌المللی (کیفیت بالا در تیم‌های ورزشی مردان و زنان در داخل و خارج) نام برده است (۴۴).

راهبرد WO2: مهندسی مجدد و بازنگری اهداف، تشکیلات و مدیریت منابع انسانی در حوزه

معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حذفی

شرط بقای هر سازمان، آن است که هدفها، ساختار، روشهای کار و الگوهای رفتاری خود را به نحوی هماهنگ با تغییرات، متحول کند و این امر از طریق رشد شایستگی، کارایی، اثربخشی و توانمندی هرچه بیشتر کارکنان امکان پذیر است. امروزه مقامات و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی می‌توانند ابتدا با تکیه بر طرح کسب‌وکار و مدیریت راهبردی سازمانی خود و سپس با توجه به مدیریت راهبردی منابع انسانی‌شان، اقدام به بازطراحی و ساماندهی مشاغل و پست‌های خود، براساس تعریف حرفه‌ها کنند و با طبقه‌بندی شغلی مناسب و تعیین شرایط احراز شغل دقیق، حرفه‌ای‌سازی سازمانی (براساس فلسفه و رسالت سازمانی و خطمشی‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی)، نسبت به جذب افراد حرفه‌ای و متخصص و مرتبط با حرفه‌های بازمهندسی شده یا استفاده بهینه از منابع انسانی داخل سازمان براساس فن‌های توانمندسازی همگون گردش شغلی، توسعه و غنی‌سازی شغلی و مانند این موارد، حرفه‌ای‌سازی فردی (اقدام مناسب و مقتضی برای بهبود عملکرد و تعالی سازمانی و رفاه و سلامت جامعه) و حرفه‌ای‌سازی اجتماعی صورت دهند (۹).

راسخ (۱۳۹۱) در رساله طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی بانوان، طراحی و استقرار نظام جامع نیروی انسانی ورزش قهرمانی بانوان، اعم از مربیان، مدیران، کارشناسان و توانمندسازی آنان را جزء راهبردها نام برده است (۷).

لمیر (۱۳۹۲) پیاده‌سازی نظام جامع شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی و حمایت به‌طور ویژه برای منابع انسانی کلیدی) مدیران ورزشکاران، مربیان، کارکنان را جزء راهبردها به‌شمار آورده است (۲۰).

برنامه راهبردی ورزش روئینگ کانادا (۲۰۱۳-۲۰۱۶) راهبردهای خود را چنین بیان می‌کند: ۱. تدوین برنامه توسعه مربیگری باکیفیت که تضمین استخدام، آموزش و صدور گواهینامه مربیگری برای حمایت از ورزشکاران را در تمام مراحل مسیر ترقی دهد؛ ۲. توسعه و حفظ داوران بین‌المللی باتجربه برای اطمینان از تخصص مورد نیاز آنها برای آموزش و حمایت از ورزشکاران، مربیان و سازمان‌دهندگان؛ ۳. ارائه ساختار توسعه رقابت که به ورزشکاران در عملکرد بالا در مسیر توسعه (آموزش برای آموزش / آموزش برای رقابت / آموزش برای برد)، آموزش پیشرفته و فرصت مسابقه برای رسیدن به هدف یادگیری برای برد کمک می‌کند؛ ۴. تعامل و حفظ اعضای جدید به این ورزش روئینگ کانادا به‌طور کامل به‌صورت مدل توسعه بلندمدت برای ورزشکار تصویب شده است؛ ۵. رهبری و ایجاد ظرفیت در سطوح استانی و باشگاهی برای

افزایش رشد عضویت؛ ۶. توسعه و هماهنگی با انجمن ورزشی روئینگ برای تعلیم مربی ملی و صدور گواهینامه مربیگری روئینگ برای مربیانی که بهترین مربی فعال در برنامه زندگی خود هستند؛ ۷. پیاده‌سازی یک ساختار سازمانی که پاسخگوینبازهای اعضا و مطابق با استانداردهای قانونی و مالی باشد (۴۳).

راهبرد W03: توسعه ارتباطات رسانه‌ای و بهره‌مندی از فناوری‌های نوین و ظرفیت اجتماعی

مردم در ترویج ورزش قهرمانی

مهرداد (۱۳۸۰) بیان می‌کند اهمیت وسایل ارتباطات جمعی و ارتباط و تأثیر شگرف آن بر افراد جامعه انکارناپذیر است. وسایل ارتباط جمعی قادر است روشی جدید در فرایند زندگی، تغییرات اجتماعی و فرهنگی پدید آورد. منظور از وسایل ارتباط جمعی، تلویزیون، رادیو، نشریات، ماهواره و اینترنت است، زیرا واجد عناصر گستردگی و اثربخشی شناخته می‌شوند (۲۶).

هنسری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله «بررسی نقش چهارگانه رسانه‌های ورزشی در توسعه فرهنگ ورزش قهرمانی به این نتیجه دست یافت که بین نقش چهارگانه رسانه‌های ورزشی با توسعه فرهنگ قهرمانی ورزش ارتباط معناداری وجود دارد (۳۱).

عامری (۱۳۹۳) در مقاله «تبیین عوامل مؤثر در گرایش مردم به ورزش‌های همگانی و قهرمانی با تأکید بر نقش رسانه جمعی» به این نتیجه رسید که همه زیرمؤلفه‌های تحقیق در گرایش به ورزش همگانی و ورزش قهرمانی نقش دارند، ولی نقش رسانه‌های گروهی در این میان پررنگ‌تر بود است (۱۳). مظفری و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با نام «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران» گسترش روابط عمومی و رسانه‌های ورزشی موفق به منظور توسعه وجهه عمومی آنها را از جمله راهبردها نام برده است (۲۳).

برنامه راهبردی والیبال کانادا (۲۰۱۳-۲۰۱۶) بازاریابی یکپارچه و ارتباطات (بین رسانه‌ها، مجلات تخصصی و انجمن والیبال استان‌ها) را از جمله راهبردها عنوان کرده است (۴۴).

راهبرد W04: استقرار و تحکیم نظام یکپارچه استعدادیابی، حمایت از پایگاه‌های ورزش

قهرمانی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های بخش دولتی و خصوصی

فراهانی (۱۳۸۳) بیان کرده است که موفقیت در ورزش قهرمانی در گرو حداقل سه عامل استعداد ذاتی مناسب، شرایط روانی مطلوب و تسلط بر مهارت‌های تکنیکی است. یکی از عواملی که سبب اختلاف

بین افراد می‌شود، استعداد است. استعداد موجب تسریع در یادگیری یک کار یا فن جدید می‌شود و بر سطح مهارتی فرد تأثیر می‌گذارد. از دیدگاه ورزش قهرمانی، نوع و کیفیت استعداد برای هریک از رشته‌های ورزشی تفاوت دارد. فرایند کشف ورزشکاران بااستعداد، برای شرکت در یک برنامه تمرینی سازماندهی شده، از مهم‌ترین موضوعاتی است که امروزه در ورزش مطرح است. استعدادیابی فرایندی علمی و هدفمند است که در آن کودکان و نوجوانان از طریق آزمون‌ها و معیارهای استاندارد ارزیابی می‌شوند تا به شرکت در رشته‌های ورزشی مناسب که امید موفقیت بیشتری از آنها می‌رود، تشویق و هدایت شوند (۱۶).

سیف پناهی (۱۳۹۰) در مقاله «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان» یکی از راهبردها را ایجاد نظام استعدادیابی با توجه به الگوهای موفق نام برده است (۱۲). راهبرد ورزش انگلستان (۲۰۱۶-۲۰۲۱): یکی از راهبردها حفظ بازار اصلی (۲۹ درصد) از طریق استعدادیابی است (۴۲).

راهبرد WT1: ایجاد نهضت داوطلبی، شکل‌دهی، تقویت، تحکیم و بهره‌مندی از نهادهای

غیردولتی در جهت توسعه ورزش قهرمانی

کلیو (۲۰۰۵)^۱ عنوان کرده است که نهضت داوطلبی و خدمت‌رسانی به جامعه، از پدیده‌های دنیای معاصر است که ریشه در سنت‌های اجتماعی مردم سراسر جهان دارد. فعالیت‌های داوطلبانه فواید دوسویه دارد که هم جامعه و هم داوطلب از آن بهره‌مند می‌شوند. داوطلبان برای دستیابی به اهداف مشترک در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند و به‌نحوی موجب افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه می‌شوند، بنابراین جامعه را به محیطی بهتر برای زندگی همگان تبدیل می‌کنند (۳۵).

محمودی (۱۳۹۴) در مقاله «تدوین برنامه‌های راهبردی هیأت والیبال استان مرکزی» یکی از راهبردها را جذب داوطلبان برای فعالیت در هیأت والیبال استان نام برده است (۲۱).

کوپایی (۱۳۹۴) در مقاله «تدوین برنامه راهبردی توسعه المپیادهای ورزشی درون‌مدرسه‌ای استان اصفهان» یکی از راهبردها را توسعه نظام داوطلبی المپیادهای ورزشی دانش‌آموزی نام برده است (۱۹).

برنامه راهبردی ورزش روئینگ کانادا (۲۰۱۳-۲۰۱۶) یکی از راهبردها را کار با باشگاه‌ها و انجمن روئینگ برای ادغام راهبردها برای استخدام و به رسمیت شناختن داوطلبان کرده است (۴۳).

راهبرد ورزش انگلستان (۲۰۱۶-۲۰۲۱): یکی از راهبردها استفاده از داوطلبان (۳ درصد) است (۴۲).

راهبرد سیاسی ورزش در استرالیا (۲۰۱۵-۲۰۱۸) یکی از راهبردها را افزایش فعالیت‌های توسعه و دیپلماسی عمومی با کیفیت بالا، و تأثیر زیاد ورزش برای برنامه‌های توسعه از طریق نیروی داوطلبانه که نتایج توسعه مشخص را با اهداف دیپلماتیک استرالیا پیوند می‌دهد، نام برده است (۳۳).

سیاسگزاری

از کلیه کسانی که ما را در راستای انجام این تحقیق یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

1. Fegghi Farahmand, Naser. (2005). Organization Strategic Management. Tehran, Publication Forozesh. p. 19. (In Persian).
2. Muzaffari, Amir Ahmad ., Elahi, Alireza . (2009). "Comprehensive system for the development of championship sports of the Islamic Republic of Iran". Research project of the Institute of Physical Education and Sports Sciences, pp. 64-50. (In Persian).
3. Elahi, Alireza ., Pour-Aghaei Ardakan, Zahra . (2004). "Study of the condition of the country's football stadiums in comparison with European standards". Journal of Movement Research Sciences. No. 19. pp. 61-78. (In Persian).
4. Journal of the world of economics. No. 3232. Economists Club.
<http://www.philosociology.ir>. (In Persian).
5. Pierce and Robinson. (2001). "Strategic planning and management". (Sohrab Khalili Shourini, translator). Publication Book Memorial .pp. 19-20. (In Persian). (In Persian).
6. Hosseini, Seyed Amir (2009). "Sports of Public Diplomacy". Aftab Generation Cultural, Artistic, Sports Institute. [Http://naslaftab.com](http://naslaftab.com). (In Persian).
7. Hosseini, Seyed Shaho; Hamidi, Mehrzad; Ghorbanian Rajabi, Asieh; Sajjadi, Seyed Nasrollah (2013). "Identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats to find talent in the championship sport of the Islamic Republic of Iran and the bottlenecks and challenges facing it". Journal of Sports Management, No. 17, Summer 2013, pp. 54-29. (In Persian).
8. Khosravi Zadeh, Esfandiar ; Mehrzad, Hamidi; Jahangir ,Yadolahi; Khabiri, Mohammad (2012). "Developing Strategies and Determining the Strategic Position of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran". Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development. Autumn and Winter. No. 1, pp. 11-25. (In Persian).
9. Rasekh, Nazanin. (2012). "Designing and compiling a strategic plan for the development of women's championship sports". Phd. Thesis , University of Tehran. pp. 52-50. (In Persian).
10. Rasekh, Nazanin; Javadipour, Mohammad; Shaqli, Reyhaneh. (2016). Strategic Plannig for

- Institute of Physical Education and Sports Science(In Persian)... Publication of Sprt Management.No.36.(2016).pp.17-42.
11. Ravand, Mustafa (2016). "Professional human resources: the key to excellence in the performance of Iranian government organizations." Quarterly Journal of Human Resources Management Research of Imam Hossein (AS) Comprehensive Knowledge, Year 8, No. 7 (Serial Number 25, Fall 2016, pp. 157-135. (In Persian).
 12. Razavi, Mohammad Hussein; Khosh Chehreh, Mohommad;Asadi Hasan;Kazemneghd Anoshiravan. (2004). "Privatization in Sports with Emphasis on Championship Sports". Olympic Quarterly, Twelfth Year, No. 4 (28 consecutive), pp. 19-31. (In Persian).
 13. Raisi Kia, Sadegh (2014). "Resistance Economics in Sport". Wwww.raesikia.com(In Persian)..
 14. Saif Panahi Shabani, Jabbar. (2011). "Designing and formulating a strategy for the development of championship sports in Kurdistan province". Quarterly Journal of Sports Management, No. 8, pp. 73-57(In Persian).
 15. Ameri, Mir Hassan; jmei, Fatemeh. (2014). Explaining the effective factors in people's tendency to public sports and championships on emphasizing the role of mass media from the perspective of physical education experts. (In Persian)..Publication of Applied sports research in management.third year.No.1.pp.61-72.
 16. Abdolmaleki, Hossein; Mirzazadeh, Zahrasadat; Alidoost Fahfarkhi, Ebrahim (2014). "Study and prioritization of factors affecting the establishment of knowledge management system in the Ministry of Sports and Youth." Studies of the basics of management in sports. First year, No. 4, winter, pp. 89-98. (In Persian).
 17. Askari, Bahman (2015). "Study of the effect of hosting score on the performance of host countries". Sports Management Studies. No. 30, August 2015, pp. 105-120. (In Persian).
 18. Farahani Abolfazl ; Abdavi Baqtani Fatemeh.(2004).Facilities and equipment of sports bases in the development of sports in the country.Journal of Movement.No.29., pp.69-83. (In Persian).
 19. Qasemi, Hamid; Tojari, Farshad; Kashkar, Sara. (2010). "Media Activities in Sports". Bamdad Ketab Publications, Tehran. Third Edition, p. 25. (In Persian).
 20. Kupaei Jafari; Akbar Nazari; Hamidi, Mehrzad. (2015). "Development of a strategic plan for the development of intra-school sports olympiads in Isfahan province. International Conference on New Research Findings in Sports Sciences, Shahid Beheshti University.
 21. Lamir, Amin Rashid; Amin Dehghan Lamir(2013). "Development of a strategic plan of the General Directorate of Sports and Youth of Khorasan Razavi Province in the field of sports and physical education". Journal of Sports Management, Volume 5, Number 4., pp.179-198. (In Persian).
 22. Mahmoudi, Somayeh; Khosravi Zadeh, Esfandiar; Bararzadeh, Ali. (2015). "Development of strategic plans of the volleyball board of Markazi province". International Conference on New Research Findings in Sports Science, Shahid Beheshti University. (In Persian).
 - 23a Mozaffari, Amira Ahmad; Elahi Alireza.(2012). "Development Strategies Iranian Championship Sports System ". Journal of Sports Management Studies of the Institute of

- Physical Education, No. 13, pp.33- 48. (In Persian).
24. Deputy Minister of Education of the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. (2008). "Introduction to process orientation and process management in the organization." pp.2- 9. (In Persian).
 25. Moghaddasi, Alireza (1389). "Application of Strategic and Operational Planning in Industry and Entrepreneurship Organization". Journal of Entrepreneurship, No. 59, pp. 15-33.
 26. Mehrdad Hormoz.(2001). Introduction to theories and concepts of cultural relationship between sports.Ph.d. Thesis. University of Tehran.p.56. (In Persian).
 27. Nasirzadeh, Ghulam (1990). "Privatization of state-owned companies". Kamal Research and Cultural Institute, No. 63, pp. 43-56. (In Persian).
 28. Nazari Rasol; Yaghmaee Leyla; Sohrabi Zahra.(2016).Strategic Land Management of Isfahan Sports Department". Sports Management. Volume 8, Number 5, pp665-. 680. (In Persian).
 29. Ministry of Sports and Youth. Talent Search Office. (2016). Msy.gov.irm
 30. Ministry of Sports and Youth. Deputy for the development of championship and professional sports. (2016). Msy.gov.irm. (In Persian).
 31. Honary, Habib; Ahmadi, Seyed Abdul Hamid; Moradi, Mehdi. (2012). "Study of the four roles of sports media in the development of championship sports culture". Journal of Sports Management Studies, No. 15, . pp. 145-158. (In Persian).
 32. Hangerji, David; Violin, Thomas L. (2007). "Fundamentals of Strategic Management" (Seyed Mohammad Arabi and Davood Izadi, translators). Third edition. Tehran: Cultural Research Office, pp. 23-25.
 33. Australian Sports Diplomacy Strategy .(2015-18).More information www.dfat.gov.au/sportsdiplomacy.
 34. Canada's National Sport Governing Body for Track & Field, Road Running and Cross Country, Strategic Plan .(2013 – 2020).Strategic Plan March 2016.pdf.
 35. Cleave, S;Doherty, A. (2005). "Understanding volunteer and nonvolunteer constraints: a mixed-method approach". Eleventh Canadian Congress on Leisure Research. pp: 17-20.
 36. De Bosscher, V.; De Knop, P; Van Bottenburg, M; Shibli, S; Bingham, J. (2009). "Explaining international sporting success". European Sport Management,7.pp: 175-210.
 37. Loup, Jean.and et al .(2005) ."Strategic and performance management of olympic sport orga. izations".Human kinetics.first edition. pp:146-151.
 38. Manuel Pedro Rodríguez Bolívar. (2010). "Implementing the balanced scorecard in public sector agencies": An experience in municipal sport services.. Copyright 2010 . <http://revistaacademia.cladea.org>. 45, 2010,pp: 116-139
 39. Monica Stănescu, Procedia. (2013). "Planning physical education – from theory to practice". Social and Behavioral Sciences, Elsevier. 76.PP: 790 – 794.
 40. Patrick, Walshb; Seungbum, Leea .(2011). "SWOTand AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport".Sport Management Review,14(2011),pp:361-369.
 41. Shibli, S; Bingham, J .(2008). "A Forecast Of The Performance Of China In The Beijing

- Olympic Games 2008".The Underlying Performance Management Issues, Managing Leisure, 4 (13),pp: 272–292.
42. Sport England .(2016-2021).Towards an active nation strategy. www.sportengland.org/activenation
43. Strategic Plan. rowingcanada_strategicplan_r3.pdf. (2013-2016). www.rowingcanada.org.
44. Volleyball Canada – Strategic Plan .(2013-2016). Version 12 - June 26– Approved by Strategic Planning Committee .WWW.pch.gc.ca.



Determining the Strategic Position and Develop Strategic plan of the Deputy of the Athletics and Professional .Development

Seyed Nasrollah Sajjadi^{*1} - Tahereh Rahmati² - Mehrzad Hamidi³ - Mohammad Khabiri⁴

1. Professor, Faculty of physical education and sport sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 2. PHD student, Faculty of physical education and sport sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 3. Associated professor, Faculty of physical education and sport sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 4. Associated professor, Faculty of physical education and sport sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

Abstract

The aim of this study was to determine the strategic position and develop strategic plan of the deputy of the athletics and professional development. The research method is quality and research goals is needed for applied research and demand area. An open-ended questionnaire and a half-structured interview was used to gain feedback from the members of the focus groups and to review and approve the final by members of the strategy council. The sample consisted of a number of heads of federations, Vice-president of the federation, the deputy athletics and professional development and the deputy for women, general managers and a number of experts in the deputy athletics and professional development was considered the number 30 as a whole. After analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats formation and evaluation matrix of each of the internal and external factors, It was obvious that the deputy championship in terms of strategic position in the region is WO. However, all eleven strategies were chosen to develop its mission. It can be said that the deputy championship could be use by opportunity, reduce internal weaknesses and conservative strategies get to magnificent objectives of organization.

Keywords:

Strategic Planning, Analyzing (SWOT), Strategic Position, Athletic Sport, Professional Sport

* Corresponding Author: Email: n.sajjadi@ut.ac.ir ; Tel: +989121083264