



## Developing a Strategic Plan for the Country's Top Sports Talents' Olympiad

**Shakiba Abdi Arzefoni** 

Master of Science in Strategic Management of Sports Organizations, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

**Meysam Rahimizadeh** \* 

Assistant Professor, Sports Management, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran \_

**Masumeh Shahbazi** 

Assistant Professor, Sports Management, Shahid Rajaei Teacher Training University, Tehran, Iran

### Abstract

This study aimed to develop a systematic and sustainable strategic plan for Iran's Elite Sports Talents Olympiad to enhance sports governance. Employing an applied, descriptive-field research design, data were collected in 2025. The primary data collection instrument was a researcher-developed questionnaire based on the SWOT analysis model; its content validity was confirmed by an expert panel, and its reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. The statistical population consisted of 370 key stakeholders of the Olympiad including heads of sports federations, managers from the Ministry of Sport and Youth, and sports elites all of whom were studied using a census sampling method. The strategic analysis indicated that the Olympiad is currently positioned in the defensive quadrant (WT). Accordingly, the main proposed strategies include increasing public awareness and cultural capacity-building, developing targeted growth programs for underprivileged regions, designing an integrated talent management system, and strengthening provincial sports infrastructures. Finally, it is recommended that the Ministry of Sport and Youth establish a "Research and Strategic Steering Unit" to facilitate the systematic implementation of these strategies and to institutionalize sustainable and effective athletic talent development.

\* Corresponding Author: [meysam.rahimizadeh@gmail.com](mailto:meysam.rahimizadeh@gmail.com)

**How to Cite:** Abdi Arzefoni, SH., Rahimizadeh, M., & Shahbazi, M. (2026). Developing a Strategic Plan for the Country's Top Sports Talents' Olympiad. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 6(15), 377-399

## Introduction

In recent years, organizations globally have faced discontinuity, instability, and uncertainty, making strategic, future-oriented perspectives essential for survival. Organizations are compelled to rely on continuous environmental scanning to identify key strategies and success factors (De Bosscher et al., 2022). Strategic planning serves as a systematic framework for analyzing current situations and anticipating future developments. Research indicates that organizations with coherent strategic planning demonstrate superior performance in institutional coordination and resource management (Al-Khafaji et al., 2024). In elite sports, strategic planning is crucial due to the highly competitive environment, limited resources, and public expectations. It enables organizations to mitigate internal weaknesses and transform environmental threats into opportunities (Nikdamir et al., 2022). SWOT analysis is a widely used tool in this context, translating findings into actionable strategies (SO, WO, ST, WT) tailored to specific organizational conditions (Hill & Jones, 2020). Recent studies suggest that strategic planning is most effective when accompanied by governance reforms and transparency. De Bosscher et al. (2026) emphasize that strategic planning should serve as a practical tool for policy alignment rather than merely formal documentation. Furthermore, participatory planning improves both financial and non-financial performance by reducing institutional conflicts (Al-Khafaji et al., 2024). Sustainable development, encompassing social, economic, and environmental dimensions, has become a core pillar of sports planning (United Nations, 2015). The International Olympic Committee (IOC) emphasizes integrating these principles to promote peace and social solidarity (International Olympic Committee, 2020, 2021). Consequently, strategic planning in sports aims for long-term social outcomes and human capital development (Khosravi, 2016). Within this framework, the Olympiad of Top Sports Talents aims to identify talent and strengthen national teams, thereby enhancing sports equity and social participation (Nikdamir et al., 2022). However, sustainable success requires integrated talent identification systems. Ford et al. (2025) argue that talent programs are effective only when continuity in the athlete development pathway is ensured within a coherent strategic framework. Shahrouki and Esmaili (2020) identified economic and structural factors as key drivers in Iranian sports strategies, while Carvalho (2021) emphasized human resource management and long-term strategies for Olympic success. These align with theoretical perspectives regarding organizational survival (Seifahl et al., 2017; Hitt et al., 2002). Despite Iran's potential, a significant gap remains in research regarding sustainable development strategies for the Olympiad of Top Sports Talents using SWOT analysis.

## Methods and Material

The present study is applied in terms of purpose and exploratory mixed-methods (qualitative–quantitative) in nature, falling within the category of descriptive–analytical research. Conducted within the framework of strategic planning and utilizing the SWOT analysis model, the study aimed to identify

and prioritize internal and external factors influencing the sustainable development of the Olympiad of Top Sports Talents.

In the first phase (qualitative stage), initial identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats was achieved through library research and 15 in-depth, semi-structured interviews with sports and talent identification experts. Participants included managers from the Ministry of Sports and Youth, talent identification specialists, provincial sports managers, heads of sports boards, elite coaches, athletes, and experienced veterans actively involved in talent scouting. Participants were selected purposively, and the interview process continued until theoretical saturation was reached; after the fifteenth interview, no new meaningful data emerged. Qualitative data were analyzed using thematic analysis, and an initial list of internal and external factors was subsequently extracted within the SWOT framework.

In the second phase (quantitative stage), based on the qualitative findings, a researcher-developed questionnaire was designed, encompassing the extracted components across four dimensions: strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The statistical population for this phase consisted of 370 key stakeholders of the Olympiad of Top Sports Talents. Given the finite and accessible nature of the population, a census sampling method was employed.

To assess the instrument's validity, face and content validity were utilized. Accordingly, the questionnaire was reviewed by a panel of sports management professors and talent identification experts, and the final version was developed after incorporating their revisions. The reliability of the measurement tool was evaluated using Cronbach's alpha coefficient, which yielded a value of 0.89, indicating satisfactory internal consistency.

For data analysis, the nonparametric Friedman test was employed to rank and prioritize the extracted internal and external factors within each of the four SWOT dimensions. Additionally, by calculating factor weights and scores, the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices were constructed, and the strategic position of the Olympiad was determined within the strategic matrix. Finally, based on the SWOT analysis results, SO, ST, WO, and WT strategies were formulated and prioritized according to their scores.

## Results and Discussion

### Internal Factor Evaluation (IFE)

The evaluation of internal factors revealed that the Olympiad faces significant challenges. The total internal factor score was 2.23, which is below the average threshold of 2.5, indicating the dominance of weaknesses over strengths.

- **Strengths:** Key strengths included improving students' sports skills and physical fitness, creating constructive competition, engaging boards and coaches in organizing competitions, and the medal achievements of identified athletes in Asian competitions.
- **Weaknesses:** Major weaknesses included the lack of post-competition follow-up for identified talents, insufficient attention from provincial

officials, the absence of a coherent talent development plan, weak support systems for elite talents' families, and deficiencies in sports marketing and sponsor attraction.

### **External Factor Evaluation (EFE)**

The total score for the External Factor Evaluation matrix was 2.28, indicating that the Olympiad has not effectively exploited available opportunities and faces difficulties in managing external threats.

- Opportunities: Opportunities included motivating children and adolescents, identifying elite talents within specific target groups, encouraging parents to support talents, and increasing international medal wins.
- Threats: Significant threats included cultural weaknesses regarding participation, macroeconomic pressures, inadequate funding, institutional rent-seeking, parallel/overlapping activities with federations, and a lack of support for women's competitions in certain provinces.

### **Strategic Position**

The results placed the Olympiad of Top Sports Talents in the WT (Defensive) quadrant of the SWOT matrix. This position necessitates a defensive strategy to prevent further regression, as the organization struggles to utilize opportunities or mitigate threats effectively due to overriding internal weaknesses.

### **Conclusion**

Based on field and documentary analyses, this section examines the strategic status of the Olympiad of Top Sports Talents and proposes pathways for its development. Determining an appropriate strategy and conducting an objective analysis of internal and external factors are prerequisites for enhancing the efficiency of sports organizations. The key to organizational success lies in the precise analysis of internal resources (strengths and weaknesses) and the evaluation of the external environment (opportunities and threats) (Konani et al., 2024). The most desirable scenario occurs when an organization can fully leverage its capabilities to capitalize on available opportunities. Furthermore, an organization's ability to transform weaknesses into strengths and utilize existing assets to minimize threats pathways it toward sustainable growth (Khosravi, 2017). In this research, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the Olympiad were examined. The findings indicate that the strategic position of this Olympiad lies in the WT quadrant of the SWOT matrix. In other words, the predominance of weaknesses over strengths and the inability to effectively exploit opportunities or reduce threats necessitate adopting a defensive strategy to prevent further situational regression. These findings align with studies conducted by Konani et al. (2024), Khademi et al. (2019), Ziari et al. (2017), and Keshavarz et al. (2017), as well as recent research in sports governance and strategic management (García-Unanue et al., 2024). Based on these analyses, the Olympiad should employ its limited strengths and transform weaknesses into

development-oriented capabilities to counteract threats and intelligently use its restricted opportunities. Although the Olympiad is located in the weakest zone of the strategic matrix, its proximity to other quadrants indicates that, by adopting appropriate strategies and effectively leveraging existing capacities, it can shift toward a growth and development position—an approach consistent with modern strategic planning models (Bryson et al., 2024).

During the diagnostic stage, identified strengths included the enhancement of students' sports skills and physical readiness, participants' familiarity with competitive environments, the participation of local committees and coaches in organizing competitions, and, most importantly, athletic medal achievements. In contrast, the most significant weaknesses were the disregard for the Olympiad's achievements, the absence of a coherent program for nurturing identified talents, the lack of an organized system for attracting and promoting talents, and an excessive focus on medal wins rather than holistic talent development. These findings are consistent with recent literature on sports talent identification, which highlights complex, multi-stage pathways for athletic development (Till et al., 2023). The key opportunities for the Olympiad include participants' exposure to international competition environments and the Youth Olympic Games, the identification of exceptional talents, and improving the knowledge levels of coaches and executive staff. Conversely, the main threats include economic limitations, weak cultural participation, insufficient support from certain provincial authorities (especially concerning women's sports), and duplication of activities with sports federations—challenges also reflected in recent research on sports governance (De Bosscher et al., 2026).

#### **Proposed Strategic Directions for Improving the Olympiad**

- **ST Strategies (Leveraging strengths to reduce threats):** Enhancing awareness and alignment among human resources regarding the objectives of the Olympiad through specialized alignment meetings with provincial sports department heads.
- **WT Strategies (Minimizing weaknesses and neutralizing threats):** Establishing an integrated talent management system to facilitate the long-term growth pathway of identified athletes up to national and international levels, alongside formulating tangible and intangible supportive policies to retain young talents (Till et al., 2023).
- **SO Strategies (Capitalizing on strengths and opportunities):** Designing a comprehensive program to develop provincial sports infrastructures and empower human resources involved in talent scouting and nurturing.
- **WO Strategies (Mitigating weaknesses by leveraging opportunities):** Implementing a performance management system to evaluate provincial executors, expanding financial resources, increasing marketing capacities, and broadening provincial competitions through targeted support for outstanding athletes and coaches.

Overall, the findings indicate that the National Olympiad of Top Sports Talents is positioned in the WT (defensive) quadrant. Therefore, it is

imperative to focus on human resource empowerment, establish a comprehensive talent management system, develop supportive regulations, and revise executive processes a direction strongly endorsed by contemporary literature in sports strategic management and policy (Bryson et al., 2024).

Accordingly, it is recommended that the Ministry of Sport and Youth establish a Research and Strategic Steering Unit to institutionalize evidence-based decision-making in sports talent development, thereby paving the way toward sustainable sports development in the country.

**Keywords:** Elite Sports Talent Olympiad; Strategic Planning; Sustainable Sport Development; Sport Talent Management; SWOT Analysis.





## تدوین برنامه راهبردی المپیاد استعدادهای برتر ورزش کشور

کارشناسی ارشد مدیریت راهبردی سازمان‌های ورزشی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران، ایران

شکیبا عبدی ارزفونی <sup>ID</sup>

استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران، ایران

میثم رحیمی‌زاده <sup>ID</sup>\*

استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران، ایران

معصومه شهبازی <sup>ID</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه‌ای راهبردی، نظام‌مند و پایدار برای المپیاد استعدادهای برتر ورزشی کشور و در راستای ارتقای حکمرانی ورزشی انجام شد. روش تحقیق توصیفی-میدانی با رویکرد کاربردی بوده و داده‌ها در سال ۱۴۰۴ گردآوری شده است. ابزار اصلی پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته مبتنی بر مدل تحلیل SWOT بود که روایی محتوایی آن با نظر متخصصان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. جامعه آماری شامل ذی‌نفعان کلیدی المپیاد استعدادهای برتر ورزشی (رؤسای هیئت‌های ورزشی، مدیران وزارت ورزش و جوانان و نخبگان ورزشی) بود که به روش کل‌شماری مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج تحلیل راهبردی نشان داد المپیاد استعدادهای برتر ورزشی در موقعیت راهبردی دفاعی (WT) قرار دارد. بر این اساس، راهبردهای پیشنهادی شامل توسعه آگاهی و فرهنگ‌سازی، تدوین برنامه ویژه رشد ورزش در مناطق محروم، طراحی نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تقویت زیرساخت‌های ورزشی استان‌ها است. در نهایت پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان با تشکیل «واحد پژوهش و راهبری استراتژی»، زمینه اجرایی‌سازی نظام‌مند این راهبردها را فراهم کند تا توسعه مدیریت استعداد ورزشی به‌صورت پایدار و اثربخش نهادینه شود.

**کلیدواژه:** المپیاد استعدادهای برتر ورزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه پایدار ورزش، مدیریت استعداد، تحلیل SWOT

\* نویسنده مسئول: meysam.rahimizadeh@gmail.com

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد است.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها و بخش‌های اقتصادی جهان با نوعی ناپوستگی، بی‌ثباتی و عدم قطعیت فزاینده مواجه بوده‌اند به گونه‌ای که تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بیش‌ازپیش تحت تأثیر تحولات شتابان محیطی قرار گرفته است. افزایش پیچیدگی محیط، سرعت بالای تغییرات فناورانه، تحولات سیاسی و اقتصادی و تشدید رقابت‌های سازمانی، ضرورت برخورداری از نگرشی راهبردی و آینده‌نگر را بیش‌ازپیش برجسته ساخته است. در چنین شرایطی، برخورداری از چشم‌اندازی روشن نسبت به رسالت سازمان، شناخت دقیق عوامل بیرونی اثرگذار و سنجش مستمر میزان تحقق اهداف، به عنوان پیش شرط‌های اساسی بقای سازمانی تلقی می‌شوند. از این رو، سازمان‌ها ناگزیرند با اتکا بر پایش مستمر محیط و تجزیه و تحلیل نظام‌مند پیرامون خود، استراتژی‌های اثربخش، عوامل کلیدی موفقیت و مزیت‌های رقابتی پایدار را شناسایی و مدیریت کنند (دبوسشر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

در این میان، برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی، چارچوبی نظام‌مند برای تحلیل وضعیت موجود، پیش‌بینی تحولات آتی و هدایت منابع سازمان در مسیر دستیابی به اهداف بلندمدت فراهم می‌آورد. برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی پویا و مشارکتی است که از طریق آن، اهداف کلان سازمان تعیین، سیاست‌ها تدوین و اقدامات اجرایی هم‌راستا می‌شوند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از برنامه‌ریزی راهبردی منسجم بهره می‌برند، در حوزه هماهنگی نهادی، مدیریت منابع انسانی و دستیابی به اهداف بلندمدت، عملکرد موفق‌تری دارند (الخافجی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

در حوزه ورزش و به‌ویژه در سازمان‌های متولی ورزش قهرمانی نظیر فدراسیون‌ها و نهادهای ملی، برنامه‌ریزی راهبردی از اهمیتی دوچندان برخوردار است. ماهیت رقابتی ورزش قهرمانی، محدودیت منابع، فشار انتظارات عمومی و نقش نمادین موفقیت‌های ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی، سازمان‌های ورزشی را ناگزیر می‌سازد تا با رویکردی مبتنی بر شواهد به طراحی و اجرای برنامه‌های راهبردی بپردازند. رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش این امکان را فراهم می‌کند که ضعف‌های درونی سازمان کاهش یافته،

---

1. De Bosscher

2. Al-Khafaji

تهدیدهای محیطی به فرصت تبدیل شوند و ظرفیت‌های بالقوه به صورت هدفمند توسعه یابند (نیک‌دست، ۱۴۰۱).

در این راستا، تحلیل SWOT به عنوان یکی از پرکاربردترین ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی، چارچوبی مناسب برای ارزیابی هم‌زمان عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) فراهم می‌آورد. مزیت اصلی این ابزار، قابلیت تبدیل یافته‌های تحلیلی به راهبردهای اجرایی در قالب چهار دسته راهبرد SO، WO، ST و WT است که متناسب با شرایط خاص هر سازمان تدوین می‌شوند (هیل و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). از این رو، تحلیل SWOT به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که با عدم قطعیت و پویایی محیطی مواجه‌اند، می‌تواند مبنایی علمی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی فراهم سازد.

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش زمانی اثربخش خواهد بود که با اصلاح ساختارهای حکمرانی، افزایش شفافیت نهادی و ارتقای پاسخ‌گویی مدیران همراه شود. دبوسشر و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای تطبیقی بر نظام‌های ورزشی موفق تأکید می‌کنند که برنامه‌ریزی راهبردی نباید صرفاً به تدوین اسناد رسمی محدود شود بلکه لازم است به عنوان ابزاری عملی برای هم‌راستاسازی سیاست‌ها، بهبود سازوکارهای حکمرانی و مدیریت یکپارچه منابع انسانی و مالی مورد استفاده قرار گیرد. به باور آنان، فقدان نگاه راهبردی منسجم، از موانع اصلی تحقق توسعه پایدار در سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌رود. برنامه‌ریزی راهبردی همچنین با مشارکت ذی‌نفعان کلیدی، رسمی‌سازی فرآیندها و اسکن نظام‌مند محیط درونی و بیرونی، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌های ورزشی شود. این مشارکت، افزون بر افزایش کارایی تصمیم‌ها، زمینه کاهش تعارضات نهادی، توسعه کارگروهی و هم‌راستایی میان نهادهای سیاست‌گذار، اجرایی و نظارتی را فراهم می‌آورد (الخافجی و همکاران، ۲۰۲۴).

در دهه‌های اخیر، توجه به توسعه پایدار به عنوان یکی از ارکان اصلی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی مطرح شده است. توسعه پایدار در ورزش، مفهومی چندبعدی است که ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی را به صورت توأمان دربرمی‌گیرد (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۵). ورزش می‌تواند از طریق ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان، جوانان و گروه‌های کم‌برخوردار، به ارتقای عدالت اجتماعی و انسجام فرهنگی

کمک کند و هم‌زمان با توسعه گردشگری ورزشی، اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری، نقش مهمی در رشد اقتصادی ایفا نماید. در بُعد زیست‌محیطی نیز مدیریت سبز رویدادهای ورزشی و توسعه زیرساخت‌های پایدار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۲۱).

کمیته بین‌المللی المپیک در اسناد راهبردی خود، بر ادغام اصول توسعه پایدار در تمامی مراحل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی رویدادهای ورزشی تأکید داشته و ورزش را ابزاری برای ترویج صلح، همبستگی اجتماعی و رفاه جهانی معرفی کرده است (کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۲۰). بر این اساس، برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش صرفاً معطوف به کسب موفقیت‌های کوتاه‌مدت رقابتی نیست بلکه با رویکردی بلندمدت، در پی دستیابی به پیامدهای ماندگار اجتماعی، توسعه سرمایه انسانی و اثرگذاری بین‌نسلی در نظام ورزش کشور است (خسروی، ۱۳۹۵).

در بالاترین سطح ورزش قهرمانی، بازی‌های المپیک به‌عنوان نماد توانمندی و اعتبار ملی کشورها شناخته می‌شوند و موفقیت در این رویدادها افزون‌بر ارزش ورزشی، سرمایه نمادین قابل توجهی در عرصه بین‌المللی ایجاد می‌کند (گرین و اوکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در این چارچوب، المپاد استعداد‌های برتر ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های ملی استعدادیابی، با هدف شناسایی استعدادها، ایجاد انگیزه، ترسیم مسیر رشد و تقویت پشتوانه تیم‌های ملی طراحی شده است. این رویداد می‌تواند ضمن ارتقای عدالت ورزشی، به افزایش مشارکت اجتماعی، همبستگی قومی و بهره‌برداری بهینه از منابع موجود کمک کند.

مطالعات حوزه ورزش نخبه‌جوانان نشان می‌دهد که موفقیت پایدار در رویدادهای بین‌المللی مستلزم طراحی و اجرای سیستم‌های یکپارچه شناسایی و پرورش استعداد است. در همین راستا، فورد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵) با طرح مفهوم اکوسیستم پایدار استعداد تأکید می‌کنند که برنامه‌های استعدادیابی زمانی اثربخش خواهند بود که پیوستگی مسیر رشد ورزشکار از مراحل پایه تا سطح نخبه تضمین شود و سیاست‌های آموزشی، مدیریتی و حمایتی در قالب یک چارچوب راهبردی منسجم اجرا شوند. از این منظر، المپاد استعداد‌های برتر ورزشی می‌تواند به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی این اکوسیستم تلقی شود که موفقیت

1. Green & Oakley  
2. Ford

آن منوط به برخورداری از برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر انسجام نهادی و نگاه بلندمدت است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد فقدان برنامه‌ریزی راهبردی هماهنگ، یکی از عوامل اصلی اتلاف استعدادها و ناپایداری موفقیت‌های ورزشی در بلندمدت است.

در سطح ملی، شهرکی و اسماعیلی (۱۳۹۹) در پژوهشی آینده‌پژوهانه نشان دادند که عوامل اقتصادی، فناوریانه، سیاسی و ساختاری از مهم‌ترین پیشران‌های مؤثر بر توسعه برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران هستند. همچنین ویتالی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در بررسی برنامه راهبردی مرکز آموزش المپیک برزیل، بر نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی، تنوع‌بخشی به منابع مالی و تدوین راهبردهای بلندمدت برای موفقیت کاروان‌های المپیکی تأکید دارد. این یافته‌ها با دیدگاه‌های نظری سئول<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و هیده<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۲) هم‌راستا است که برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای مؤثر آن را محور اصلی بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی می‌دانند.

با وجود ظرفیت‌های قابل توجه انسانی و استعدادی در ورزش ایران، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد تاکنون مطالعه‌ای جامع که به‌طور خاص به تدوین راهبردهای توسعه پایدار المپید استعدادهای برتر ورزشی کشور بر پایه تحلیل نظام‌مند محیط درونی و بیرونی (SWOT) بپردازد، انجام نشده است. این خلأ پژوهشی در شرایطی وجود دارد که سنتی بودن برخی ساختارهای مدیریتی، ضعف هماهنگی نهادی و نبود پیوند مؤثر میان پژوهش و اجرا از چالش‌های اساسی نظام استعدادیابی ورزشی کشور محسوب می‌شوند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تدوین راهبردهای توسعه پایدار المپید استعدادهای برتر ورزشی کشور با استفاده از تحلیل SWOT و شناسایی راهبردهای SO، WO، ST و WT است. انجام چنین پژوهشی می‌تواند با کاهش اتلاف منابع مالی، انسانی و زمانی، به بهبود کارایی نظام استعدادیابی، شناسایی و پرورش استعدادهای بیشتر و ارتقای جایگاه بین‌المللی ورزش ایران منجر شود و مبنایی علمی برای سیاست‌گذاری ملی در حوزه مدیریت استعدادها و ورزشی فراهم آورد.

---

1. Vitali

2. Seoul

3. Hide

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی است و در زمره مطالعات توصیفی-تحلیلی قرار می‌گیرد. این پژوهش در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی و با بهره‌گیری از مدل تحلیل SWOT با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر توسعه پایدار المپیاد استعدادهای برتر ورزشی انجام شده است.

در مرحله نخست (مرحله کیفی)، به منظور شناسایی اولیه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و انجام ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه ورزش و استعدادیابی گردآوری شد. مشارکت کنندگان شامل مدیران وزارت ورزش و جوانان، کارشناسان حوزه استعدادیابی، مدیران ورزشی استان‌ها، رؤسای هیئت‌های ورزشی، مربیان نخبه، ورزشکاران صاحب‌نظر و پیشکسوتان فعال در حوزه استعدادیابی بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. فرآیند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و پس از انجام مصاحبه پانزدهم، داده جدید و معناداری به مقولات پژوهش افزوده نشد. داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، فهرست اولیه عوامل درونی و بیرونی در چارچوب مدل SWOT استخراج شد.

در مرحله دوم (مرحله کمی)، براساس نتایج حاصل از مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته مشتمل بر مؤلفه‌های استخراج‌شده در چهار بعد نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طراحی و تدوین شد. جامعه آماری این مرحله شامل ۳۷۰ نفر از ذی‌نفعان کلیدی المپیاد استعدادهای برتر ورزشی بود که با توجه به محدود و در دسترس بودن جامعه، به روش تمام‌شماری مورد مطالعه قرار گرفتند.

به منظور بررسی روایی پرسشنامه، از روایی صوری و محتوایی استفاده شد؛ بدین صورت که ابزار پژوهش در اختیار جمعی از اساتید مدیریت ورزشی و خبرگان حوزه استعدادیابی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی آنان، نسخه نهایی پرسشنامه تدوین شد. همچنین، پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برابر با (۸۹٪) به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه بود.

برای تحلیل داده‌ها، در بخش استنباطی، به منظور رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل درونی و بیرونی استخراج‌شده در هر یک از ابعاد چهارگانه SWOT، از آزمون ناپارامتریک فریدمن

استفاده شد. همچنین، با محاسبه اوزان و امتیازات عوامل، ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی (IFE) و عوامل بیرونی (EFE) تشکیل و موقعیت راهبردی المپیاد استعدادهای برتر ورزشی در ماتریس راهبردی تعیین شد. درنهایت، براساس نتایج تحلیل SWOT، راهبردهای چهارگانه SO، ST، WO و WT استخراج و براساس امتیازات به‌دست‌آمده اولویت‌بندی شدند.

### نتایج

نتایج پژوهش شامل دوبخش ماتریس عوامل بیرونی و درونی و تدوین استراتژی مناسب براساس ماتریس است. برای تعیین این موقعیت از ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. شیوه‌نمره‌گذاری در ماتریس عوامل درونی به این صورت بود که در ستون چهارم جدول ۱ (ضریب اهمیت)، براساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به‌عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل درونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول ۱ (شدت عامل) میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و برخلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت. حذف محدودیت توازن اجباری در نمره‌دهی عوامل درونی و بیرونی این امکان را فراهم کرد که نتایج حاصل، بازتاب دقیق‌تری از وضعیت واقعی المپیاد استعدادهای برتر ورزشی براساس نظرات خبرگان باشد. بر این اساس، پایین بودن امتیاز نهایی عوامل درونی (کمتر از ۲/۵) به‌طور معناداری نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها است و می‌تواند به‌عنوان مبنایی معتبر برای اتخاذ راهبردهای اصلاحی مورد استفاده قرار گیرد و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به‌عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه‌گیری شد که المپیاد استعدادهای برتر ورزشی در عوامل درونی دچار ضعف است (کمتر از ۲/۵).

جدول ۱. رتبه‌بندی عوامل درونی

| عوامل درونی | عوامل                                                                       | ضریب اهمیت | شدت عامل | نمره  |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-------|
| S1          | ایجاد رقابت سازنده بین بازیکنان                                             | ۰/۵۱       | ۳        | ۰/۱۵۳ |
| S2          | ایجاد نگرش صحیح بین ورزشکاران                                               | ۰/۰۴۹      | ۳        | ۰/۱۴۷ |
| S3          | مشارکت و همکاری هیئت‌ها، مربیان و داوران در برگزاری مسابقات                 | ۰/۰۴۹      | ۳        | ۰/۱۴۷ |
| S4          | ارتقای مهارت ورزشی و توسعه آمادگی جسمانی دانش‌آموزان                        | ۰/۰۵۰      | ۴        | ۰/۲۰  |
| S5          | مشارکت مربیان و کادر اجرایی در قضاوت و داوری                                | ۰/۰۴۹      | ۳        | ۰/۱۴۷ |
| S9          | آمادگی برای حضور در ورزش حرفه‌ای                                            | ۰/۰۴۶      | ۳        | ۰/۱۵۸ |
| S10         | ایده دادن به استعدادهای برتر ورزشی                                          | ۰/۰۴۷      | ۴        | ۰/۱۸۸ |
| S12         | تقویت استان‌ها در برگزاری رویدادهای ورزشی                                   | ۰/۰۴۷      | ۴        | ۰/۱۸۸ |
| S17         | آشنایی شرکت‌کنندگان با فضای مسابقات                                         | ۰/۰۴۹      | ۴        | ۰/۱۹۶ |
| S21         | مدال‌آوری بازیکنان شناسایی شده در المپیاد استعدادهای برتر در مسابقات آسیایی | ۰/۰۴۸      | ۴        | ۰/۱۹۶ |
| W4          | کمبود پیگیری بعد از مسابقات استعدادهای کشف شده                              | ۰/۰۵۰      | ۱        | ۰/۰۵۰ |
| W5          | کمبود توجه و حمایت مسئولین استانی                                           | ۰/۰۴۹      | ۱        | ۰/۰۴۹ |
| W22         | نبود برنامه منسجم برای پرورش استعدادهای شناسایی شده در المپیاد              | ۰/۰۵۰      | ۲        | ۰/۱۰  |
| W23         | کمبود برنامه جذب و سازماندهی استعدادهای شناسایی شده                         | ۰/۰۴۹      | ۲        | ۰/۰۹۸ |
| W24         | ضعف در پشتیبانی از استعدادهای برتر در زمینه خانوادگی                        | ۰/۰۵۳      | ۱        | ۰/۰۵۳ |
| W28         | عدم توجه مسئولین وزارت ورزش به دستاوردهای مسابقات                           | ۰/۰۴۹      | ۱        | ۰/۰۴۹ |
| W30         | عدم توجه به استعدادیابی و توجه صرف به مدال‌آوری                             | ۰/۰۴۹      | ۲        | ۰/۰۹۸ |
| W31         | توجه نبودن بعضی از استان‌ها به کشف استعداد نه صرفاً مدال‌آوری               | ۰/۰۴۹      | ۱        | ۰/۰۴۹ |
| W32         | عدم سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رشد رشته‌های بدون مدال                  | ۰/۰۵۰      | ۱        | ۰/۰۵۰ |
| W43         | ضعف در بازاریابی ورزشی و جذب اسپانسر برای رویداد                            | ۰/۰۵۴      | ۱        | ۰/۰۵۴ |
|             |                                                                             | $\Sigma=1$ |          | ۲/۲۳  |

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شیوه نمره گذاری در ماتریس عوامل بیرونی به این صورت بود که در ستون سوم جدول ۱ (ضریب اهمیت) براساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون چهارم جدول ۱ (شدت عامل) میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و برخلاف برخی رویه‌های متداول در ماتریس SWOT، در این روش توازن اجباری از پیش تعیین شده‌ای برای عوامل درونی و بیرونی اعمال نشد و شدت گویه‌ها صرفاً براساس نظر خبرگان در بازه ۱ تا ۴ محاسبه شد. این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه گیری شد که المپیاد استعدادهای برتر ورزشی در عوامل بیرونی دچار ضعف است (کمتر از ۲/۵).

جدول ۲. رتبه بندی عوامل بیرونی

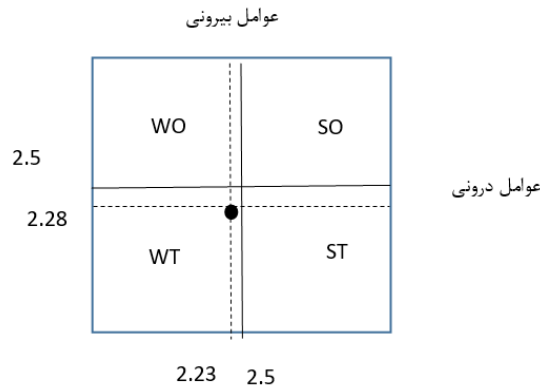
| رتبه  | شدت عامل | ضریب اهمیت | عوامل                                                     | عوامل بیرونی |
|-------|----------|------------|-----------------------------------------------------------|--------------|
| ۰/۱۶۵ | ۳        | ۰/۰۵۵      | ایجاد رقابت بین مربیان حس رقابت و برتری طلبی بین بازیکنان | O1           |
| ۰/۲۲۴ | ۴        | ۰/۰۵۶      | شناسایی استعدادهای برتر ورزشی به مخاطبان ویژه             | O2           |
| ۰/۱۶۵ | ۳        | ۰/۰۵۵      | تشویق والدین به کمک و پرورش استعدادهای برتر ورزشی         | O3           |
| ۰/۱۶۵ | ۳        | ۰/۰۵۵      | ایجاد اعتماد به نفس و عزت نفس در ورزشکاران                | O4           |
| ۰/۱۶۲ | ۳        | ۰/۰۵۴      | ایجاد انگیزه تلاش برای حضور ورزشکاران                     | O5           |
| ۰/۲۱۶ | ۴        | ۰/۰۵۴      | ایجاد رقابت بین استان‌ها جهت توسعه ورزش                   | O6           |
| ۰/۱۵۹ | ۳        | ۰/۰۵۳      | ایجاد انگیزه بین نونهالان و نوجوانان                      | O7           |
| ۰/۲۱۶ | ۴        | ۰/۰۵۴      | توسعه در کسب مدال‌های بین‌المللی                          | O8           |
| ۰/۱۶۲ | ۳        | ۰/۰۵۴      | آشنایی شرکت کنندگان با فضای مسابقات                       | O9           |
| ۰/۱۱۸ | ۲        | ۰/۰۵۹      | ضعف فرهنگی و عدم مشارکت اقشار مختلف جامعه در مسابقات      | T1           |
| ۰/۱۱۴ | ۲        | ۰/۰۵۷      | تأثیر مسائل اقتصادی جامعه بر حضور شرکت کنندگان در مسابقات | T2           |

| عوامل بیرونی | عوامل                                                                                             | ضریب اهمیت | شدت عامل | رتبه  |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-------|
| T3           | عدم حضور تمامی نخبگان ورزشی                                                                       | ۰/۰۵۳      | ۱        | ۰/۰۵۳ |
| T4           | رانت و رانت بازی قبل و بعد از مسابقات                                                             | ۰/۰۳۰      | ۱        | ۰/۰۳۰ |
| T5           | موازی کاری با فدراسیون های ورزشی                                                                  | ۰/۰۳۴      | ۲        | ۰/۰۶۸ |
| T6           | عدم تخصیص اعتبار مناسب جهت حضور همه استان ها                                                      | ۰/۰۲۵      | ۱        | ۰/۰۲۵ |
| T7           | عدم حضور کارشناسان خبره جهت شناسایی                                                               | ۰/۰۳۴      | ۱        | ۰/۰۳۴ |
| T8           | نبود حمایت توسط بعضی از مسئولین استانی در برگزاری مسابقات برخی رشته ها در بانوان ( دوچرخه سواری ) | ۰/۰۵۵      | ۲        | ۰/۱۱  |
| T9           | نبود انگیزه در اعضای هیئت علمی دانشکده های تربیت بدنی جهت همکاری با اداره کل ورزش و امور جوانان   | ۰/۰۴۴      | ۱        | ۰/۰۴۴ |
| T10          | کمبود مشارکت اقشار جامعه در ورزش                                                                  | ۰/۰۵۳      | ۲        | ۰/۱۰۶ |
|              |                                                                                                   | $\Sigma=1$ |          | ۲/۲۸  |

مأخذ: یافته های پژوهش

ارزیابی عوامل بیرونی المپیاد استعداد های برتر ورزشی را نشان می دهد. همان گونه که ملاحظه می شود مجموع نمرات این ماتریس ۲۸/۲ است و نشان دهنده آن است که المپیاد استعداد های برتر ورزشی از فرصت ها به خوبی استفاده نکرده است و در کنترل تهدید ها تا حدودی موفق بوده است. در مجموع نتایج ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که المپیاد استعداد های برتر ورزشی از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد. به عبارت دیگر، می توان گفت به دلیل چیرگی ضعف ها بر قوت ها و عدم توانایی المپیاد استعداد های برتر ورزشی در استفاده از فرصت ها و دفع تهدید های احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت المپیاد استعداد های برتر ورزشی از وضعیت کنونی بدتر نشود. با توجه به نتایج ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، ماتریس داخلی و خارجی به شرح ذیل است:

شکل ۱. جدول SWOT



مأخذ: یافته‌های پژوهش

### ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژی‌های تدوین شده

در ادامه، با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان و ماتریس‌های ارزیابی محیط‌های داخلی و خارجی و تأیید آن‌ها در جلسات شورای راهبری و نیز نتایج فرم‌های تعیین استراتژی، برای هر یک از نواحی چهارگانه ماتریس سوات راهبردهایی تدوین شد که کلیه موارد مذکور در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای المپیاد استعدادهای برتر

#### ورزشی (SWOT)

| ضعف‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | قوت‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*عدم توجه مسئولین وزارت ورزش به دستاوردهای مسابقات</li> <li>*ضعف در پشتیبانی از استعدادهای برتر در زمینه خانوادگی</li> <li>*نبود برنامه منسجم برای پرورش استعدادهای شناسایی شده در المپیاد</li> <li>*کمبود برنامه جذب و سازماندهی استعدادهای شناسایی شده</li> <li>*عدم توجه به استعدادیابی و توجه صرف به مدال‌آوری</li> <li>*عدم سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رشد رشته‌های بدون مدال</li> <li>*کمبود پیگیری بعد از مسابقات و استعدادهای کشف شده</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*ارتقای مهارت‌های ورزشی و توسعه آمادگی جسمانی دانش‌آموزان</li> <li>*آشنایی شرکت‌کنندگان با فضای مسابقات</li> <li>*مشارکت و همکاری هیئت‌ها، مربیان و داوران در برگزاری مسابقات</li> <li>*مدال‌آوری بازیکنان شناسایی شده در المپیاد استعدادهای برتر در مسابقات آسیایی</li> <li>*ایجاد رقابت ساده بین بازیکنان</li> <li>*تقویت استان‌ها در برگزاری رویدادهای ورزشی</li> <li>*ایجاد نگرش صحیح بین ورزشکاران</li> <li>*ایده دادن به استعدادهای برتر ورزشی</li> <li>*مشارکت مربیان ورزش و کادر اجرایی در قضاوت و داوری</li> <li>*آمادگی برای حضور در ورزش حرفه‌ای</li> </ul> |  |

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>*ضعف در بازاریابی ورزشی و جذب اسپانسر برای رویداد</p> <p>*کمبود توجه و حمایت مسئولان استانی</p> <p>*توجیه نبودن بعضی از استان‌ها به کشف استعداد نه صرفاً مدال‌آوری</p>                                        |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>استراتژی WO</p> <p>* طراحی و استقرار مدیریت عملکرد المپیک استعدادهای ورزشی و ارزیابی عملکرد مجریان استان‌ها</p> <p>* توسعه منابع مالی و فرصت‌های بازاریابی</p> <p>* توسعه برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها</p> | <p>استراتژی SO</p> <p>*طراحی برنامه جامع تقویت استان‌ها برای برگزاری مسابقات</p> <p>* توانمندسازی منابع انسانی مسابقات جهت شناسایی استعدادهای برتر</p> | <p>فرصت‌ها</p> <p>*آشنایی شرکت‌کنندگان با فضای مسابقات</p> <p>*شناسایی استعدادهای برتر ورزشی به مخاطبان ویژه</p> <p>*آشنایی بازیکنان و مربیان و کادر اجرایی با شرایط المپیک جوانان</p> <p>*تشویق والدین به کمک و پرورش استعدادهای برتر ورزشی</p> <p>*ایجاد اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس در ورزشکاران</p> <p>*ایجاد انگیزه بین نونهالان و نوجوانان</p> <p>*ایجاد رقابت بین مربیان</p> <p>حس رقابت و برتری‌طلبی بین بازیکنان</p> <p>*توسعه در کسب مدال‌های بین‌المللی</p> <p>*ایجاد رقابت بین استان‌ها جهت توسعه ورزش</p> <p>*ایجاد انگیزه تلاش برای حضور ورزشکاران</p> |
| <p>استراتژی WT</p> <p>ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان</p> <p>تدوین قوانینی حمایتی در فدراسیون‌ها برای استعدادهای برتر شناسایی شده</p>                                               | <p>استراتژی ST</p> <p>توسعه آگاهی و شناخت منابع انسانی نسبت به اهداف المپیک استعدادهای برتر ورزشی</p>                                                  | <p>تهدیدها</p> <p>*تأثیر مسائل اقتصادی جامعه بر حضور شرکت‌کنندگان در مسابقات</p> <p>*ضعف فرهنگی و عدم مشارکت اقشار مختلف جامعه در مسابقات</p> <p>*نبود حمایت توسط بعضی از مسئولین استانی در برگزاری مسابقات برخی رشته‌ها در بانوان (دوچرخه‌سواری)</p> <p>*کمبود مشارکت اقشار جامعه در ورزش</p> <p>*عدم حضور تمامی نخبگان ورزشی</p> <p>*نبود انگیزه در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی جهت همکاری</p>                                                                                                                                                     |

|  |  |                                                                                                                                                       |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | با اداره کل ورزش و امور جوانان<br>*موازی کاری با فدراسیون های ورزشی<br>*عدم حضور کارشناسان خبره جهت شناسایی<br>*رانت و رانت بازی قبل و بعد از مسابقات |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

مأخذ: یافته های پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

در این بخش، با توجه به اطلاعات به دست آمده از تحلیل های میدانی و اسنادی، به بررسی وضعیت راهبردی المپیاد استعداد های برتر ورزشی و راهکار های توسعه آن پرداخته شده است. تعیین راهبرد مناسب و تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل درونی و بیرونی، از ملزومات کامیابی و افزایش بهره وری سازمان های ورزشی است. رمز موفقیت بسیاری از سازمان ها در گرو تحلیل دقیق منابع داخلی (نقاط قوت و ضعف) و ارزیابی محیط خارجی (فرصت ها و تهدید ها) قرار دارد (کونان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). مطلوب ترین وضعیت زمانی حاصل می شود که سازمان بتواند از تمامی مزیت ها و قابلیت های خود برای بهره برداری حداکثری از فرصت ها استفاده کند. همچنین توانایی سازمان در تبدیل ضعف ها به قوت ها و بهره گیری از نقاط قوت برای کاهش یا رفع تهدید ها، آن را در مسیر رشد و توسعه پایدار قرار می دهد (خسروی، ۱۳۹۶).

در این تحقیق، نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید های المپیاد استعداد های برتر ورزشی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که موقعیت راهبردی این المپیاد در منطقه WT ماتریس SWOT قرار دارد. به بیان دیگر، غلبه ضعف ها بر قوت ها و ناتوانی در استفاده مؤثر از فرصت ها و کاهش تهدید ها، ضرورت اتخاذ راهبرد تدافعی را نشان می دهد تا از تنزل بیشتر وضعیت موجود جلوگیری شود. یافته های این پژوهش با نتایج مطالعات کونانی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵)، خادمی و همکاران (۲۰۱۷)، زیاری و همکاران (۲۰۱۶) و کشاورز و همکاران (۲۰۱۶) هم راستا است و با نتایج پژوهش های اخیر در حوزه حکمرانی و مدیریت راهبردی ورزش نیز همخوانی دارد (گارسیا-اونانو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

1. Konan

2. Konani

3. García-Unanue

براساس تحلیل‌های انجام‌شده، المپیاد استعدادهای برتر ورزشی باید با بهره‌گیری از حداقل قوت‌های موجود و تبدیل ضعف‌ها به قابلیت‌های توسعه‌محور، برای دفع تهدیدها و بهره‌گیری هوشمندانه از فرصت‌های محدود گام بردارد. هرچند جایگاه این المپیاد در ضعیف‌ترین ناحیه ماتریس راهبردی قرار دارد اما نزدیکی آن به سایر مناطق ماتریس نشان می‌دهد با به‌کارگیری راهبردهای مناسب و استفاده مؤثر از ظرفیت‌های موجود، قابلیت حرکت به سمت وضعیت رشد و توسعه وجود دارد؛ موضوعی که با رویکردهای نوین برنامه‌ریزی راهبردی هم‌سو است (برایسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

در فرآیند آسیب‌شناسی، نقاط قوت شامل ارتقای مهارت‌های ورزشی و آمادگی جسمانی دانش‌آموزان، آشنایی شرکت‌کنندگان با فضای رقابت، مشارکت هیئت‌ها و مربیان در برگزاری مسابقات و مهم‌تر از همه مدال‌آوری ورزشکاران شناسایی شده بود. درمقابل، مهم‌ترین ضعف‌ها عبارت بودند از بی‌توجهی به دستاوردهای المپیاد، فقدان برنامه منسجم برای پرورش استعدادهای شناسایی شده، نبود نظام سازماندهی جذب و ارتقای استعدادها و تمرکز بیش‌ازحد بر مدال‌آوری به‌جای توسعه استعدادها. این یافته‌ها با ادبیات جدید استعدادیابی ورزشی که بر مسیرهای پیچیده و چندمرحله‌ای توسعه تأکید دارد هم‌راستا است (تیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین فرصت‌های المپیاد شامل آشنایی شرکت‌کنندگان با فضای رقابت‌های بین‌المللی و المپیک جوانان، شناسایی استعدادهای ویژه و ارتقای سطح دانش مربیان و عوامل اجرایی بود. در مقابل، تهدیدهای اصلی شامل مشکلات اقتصادی جامعه، ضعف فرهنگی در مشارکت عمومی، نبود حمایت کافی برخی مسئولان استانی به‌ویژه در بخش بانوان و موازی‌کاری با فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شد؛ چالش‌هایی که در پژوهش‌های اخیر حوزه حکمرانی ورزش نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند (دبوش و همکاران، ۲۰۲۵).

با توجه به یافته‌ها، راهبردهای پیشنهادی برای بهبود وضعیت المپیاد استعدادهای برتر ورزشی در چهار محور اصلی تدوین شد:

- راهبردهای ST (استفاده از قوت‌ها برای کاهش تهدیدها): توسعه آگاهی و ارتقای شناخت منابع انسانی نسبت به اهداف المپیاد استعدادهای برتر ورزشی از طریق

برگزاری نشست‌های تخصصی برای رؤسای ادارات ورزش استان‌ها با هدف تبیین مأموریت‌ها و هم‌راستاسازی فعالیت‌ها.

- راهبردهای WT (کاهش ضعف‌ها و خنثی‌سازی تهدیدها): ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد به منظور تسهیل مسیر رشد و پیشرفت ورزشکاران شناسایی شده تا سطوح ملی و بین‌المللی و تدوین سیاست‌ها و قوانین حمایتی مادی و معنوی برای حفظ و توسعه استعدادهای جوان (تیل و همکاران، ۲۰۲۳).

- راهبردهای SO (بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها): طراحی برنامه جامع توسعه زیرساخت‌های ورزشی استان‌ها و توانمندسازی منابع انسانی فعال در فرآیند شناسایی و پرورش استعدادهای.

- راهبردهای WO (کاهش ضعف‌ها با بهره‌گیری از فرصت‌ها): استقرار نظام مدیریت عملکرد برای ارزیابی مجریان استانی، توسعه منابع مالی و ظرفیت‌های بازاریابی، و گسترش مسابقات استانی با حمایت هدفمند از ورزشکاران و مربیان برتر.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ال‌مپیاد استعدادهای برتر ورزشی کشور در موقعیت راهبردی WT (تدافعی) قرار دارد. از این رو، تمرکز بر توانمندسازی منابع انسانی، استقرار نظام جامع مدیریت استعداد، تدوین قوانین حمایتی و بازنگری فرآیندهای اجرایی ضروری است؛ رویکردی که در ادبیات روز مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری ورزش مورد تأیید قرار گرفته است (برایسون و همکاران، ۲۰۲۴).

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان با ایجاد واحد پژوهش و راهبری راهبردی، تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد را در حوزه استعدادهای ورزشی نهادینه سازد تا زمینه تحقق توسعه پایدار ورزش کشور فراهم شود.

تعارض منافع

وجود ندارد.

## ORCID

Shakiba Abdi Arzefoni  
Meysam Rahimizadeh  
Masumeh Shahbazi

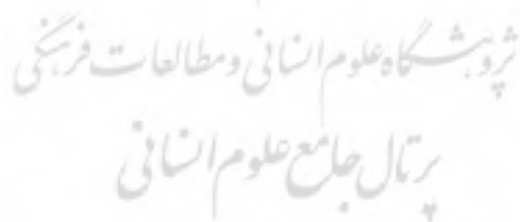


<https://orcid.org/0009-0007-2136-278X>  
<http://orcid.org/0000-0001-6882-5592>  
<http://orcid.org/0000-0002-4160-2935>

## References

- Al-Khafaji, A.A., Ahmed, S.M. & Kareem, H.F. (2024). Strategic planning and organizational performance in Iraq's manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2024). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *International Public Management Journal*, 27(1), 1–22.
- Vitali, R. O. . (2022). STRATEGIC PLANNING IN INDOOR SPORTS UNITS. *LUMEN ET VIRTUS*, 12(30). <https://doi.org/10.56238/levv12n30-016>
- De Bosscher, V., Shibli, S. & Van Bottenburg, M. (2022). Sports policy factors leading to international success: An updated model. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 345–365.
- De Bosscher, V., Shibli, S., & van Bottenburg, M. (2026). Evaluating successful elite sport policies: the SPLISS model. In *Managing High Performance Sport*. Routledge. 1-23
- Ford, P.R., Williams, A.M. & Côté, J. (2025). Sustainable talent development environments in elite youth sport. *Sports Medicine*, 55(2), 215–229.
- García-Unanue, J., Felis-Anaya, M. & Gallardo, L. (2024). Strategic governance and defensive approaches in sport organizations: A SWOT -based analysis. *Frontiers in Sports and Active Living*.
- Green, M. & Oakley, B. (2021). Elite sport development systems and Olympic success: Policy, structure, and strategic planning. *International Journal of Sports Policy and Politics*, 13(2), 214–238.
- Hide, K., Takasugi, Y. & Nakamura, M. (2002). Strategic formulation and implementation in public sports organizations. *Sport Science Review*, 11(2), 81–102.
- Hill, C.W. & Jones, G.R. (2020). *Strategic management theory: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- International Olympic Committee. (2021). *IOC Sustainability Strategy*. Lausanne: IOC.
- Keshavarz, L., Farahani, A. & Daneshmandi, H. (2016). Determination of strategic position and designing strategic plan of islamic republic of iran gymnastics federation. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 15(32), 75-97.
- Khademi, A., Majdi, N. & Nader Nasab, M. (2017). Compilation of marketing strategies of the Islamic Republic of Iran Wrestling Federation. *Sports Management and Development Quarterly*, 7(4), consecutive 6 {[In Persian]}
- Khosravi, M. (2016). *Strategic management in iranian sport: Pathology and solutions*. Tehran: Sport Sciences Research Institute of Iran. [In Persian]
- Konan, P., Winand, M. & Zintz, T. (2024). Twin transformation as a strategic approach in sport management: Integrating digitalisation and sustainability. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, Article 1403793.

- Konani, H., Sabouri, M. & Izadi, N. (2025). A comparative analysis of strategic decision-making factors in elite and public sport in Iran. *Quarterly Journal of Sustainable Management Development*, 6(3), 123–148. [In Persian]
- Nikdast, H. (2022). Compiling the Structural Modeling of Barriers to Strategic Planning Implementation in Iranian Sport Federations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(55), 147-164. doi: 10.22034/ssys.2022.775.1531
- Seoul, Y., Kim, Y. & Chang, D. (2017). Strategic planning and organizational survival in global sports markets. *Sport Marketing Quarterly*, 26(4), 290–310.
- Shahraki, S. & Esmaili, R. (2020). Macro-level analysis of driving forces in the implementation of strategic plans in Iranian sport organizations. *Journal of Sport Strategy and Development*, 7(2), 90–108. [In Persian]
- Till, K., Cobley, S. & Baker, J. (2023). Talent identification and development in sport: International perspectives. *Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport*. Routledge.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. UN General Assembly Resolution A/RES/70/1.
- Ziari, H., Tayebi Sani, S.M. & Hami, M. (2016). Developing a strategic plan for championship sport in semnan province combining SWOT and AHP methods. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 15(33), 219-232.



**استناد به این مقاله:** عبدی ارزفونی، شکیب، رحیمی زاده، میثم و شهبازی، معصومه. (۱۴۰۴). تدوین برنامه راهبردی المپiad استعدادهای برتر ورزش کشور. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۶(۱۵)، ۳۷۷-۳۹۹



Journal of Sustainable Development in Sport Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.