

فرماندهی معظم کل قوا: همه باید ورزشکار باشند به خصوص جوانان و به ویژه جوانان نظامی، باید برای آنها امکانات ورزشی فراهم کنید. بنده صرف این هزینه‌ها را اسراف نمی‌دانم. این خرج‌ها لازم است. (۱۳۸۸)

تدوین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران^۱

محمد درخشان مبارکه^۲، مهرعلی باران چشمه^۳، محمدرضا آشتیانی^۴، حسین اکبری یزدی^۵

تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۲۵

چکیده

هدف اصلی این تحقیق، تدوین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران است. به این منظور، پس از بررسی وضعیت موجود، انجام مصاحبه‌های کیفی و مطالعه تطبیقی کشورهای مبنا (۱۰ کشور) به تعیین فهرست مقدماتی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای تربیت بدنی نیروهای مسلح پرداخته شد. بررسی‌ها نشان دادند که تربیت بدنی نیروهای مسلح در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار دارند. در مرحله بعد، راهبردهای توسعه تربیت بدنی نیروهای مسلح تدوین شد. هدف‌های کلیدی تدوین شده عبارت بودند از: تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی به منظور دستیابی به سطح مناسب شاخص‌های تعیین شده ارتقای ورزش قهرمانی ن.م به منظور دستیابی به سکویای برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی (سیزم) به ویژه در رشته‌های کاربردی، تقویت و ارتقای ورزش همگانی در سطح نیروهای مسلح، تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی و قهرمانی بسیج مستضعفان.

واژگان کلیدی: تربیت بدنی و ورزش، نیروهای مسلح، راهبرد، ارزش‌های محوری، آمادگی

۱. این مقاله بر مبنای یافته‌های یکی از طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی ارائه شده است.

۲. دکترای مدیریت

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۴. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

۵. دکترای تخصصی مدیریت ورزشی، استادیار دانشگاه خوارزمی

۱. کلیات

۱-۱. طرح مسئله

نیروی مسلح، نهادی اجتماعی است که اقتدار آن به شکل مستقیم و غیرمستقیم در پیشرفت و ترقی دیگر نهادهای اجتماعی مؤثر است. یکی از عناصر موفقیت نیروهای مسلح در انجام مأموریت‌های محوله، داشتن آمادگی جسمانی و برخورداری کافی از قابلیت‌های لازم برای استفاده از بدن در موقعیت‌های مختلف می‌باشد (ستاد کل نیروهای مسلح، معاونت طرح و برنامه و بودجه، ۱۳۹۰). کسب آمادگی جسمانی و قابلیت‌های بدنی با استفاده قانونمند از علوم و فنون تربیت بدنی و ورزش امکان‌پذیر است. پرداختن به ورزش اصولی، آثار مثبت فراوان جسمی و روانی دارد. این آثار، هرچند فردی است، اما در نهایت، به سالم‌سازی جامعه منجر می‌شود. امروزه، تربیت بدنی و ورزش با استفاده از سایر علوم مانند پزشکی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، تغذیه و... خدمات ارزنده‌ای به بشر ارائه می‌نمایند. دین اسلام به مؤمنان، قوی زیستن، با نشاط بودن، و برخوردار بودن از سلامتی را توصیه می‌کند، از این رو تربیت بدنی و ورزش باید بخشی از برنامه زندگی هر مسلمان باشد (فروغی جهرمی، ۱۳۸۹). رهبر فقید انقلاب اسلامی، امام خمینی (ره) فرمود: عقل سالم در بدن سالم است (مجموعه بیانات حضرت امام خمینی (ره) در خصوص ورزش و تربیت بدنی، ۱۳۷۸)، ورزش همان گونه که بدن را تربیت و سالم می‌کند، عقل را هم سالم نگه می‌دارد. امروزه تغییر و تحولات شگرفی در زمینه‌های مختلف و محیط پرتلاطم و عدم اطمینان برای رقابت و ماندن در سطح قهرمانی در دنیا وجود دارد. نظام‌های سازمان برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشند؛ به گونه‌ای که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و چگونگی تعامل سازمان با آنها را مشخص نماید. این برنامه‌ریزی، راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن

مأموریت سازمان، هدف‌هایی بلندمدت را برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این هدف‌ها از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده، استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ به‌گونه‌ای که در نهایت، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (هانگر و ال وایز، ۱۳۸۱). نیروهای مسلح رکن اصلی حراست از مرزها و امنیت کشور هستند. شغل نظامیگری ویژگی‌هایی دارد که یکی از مهم‌ترین آنها، سلامتی و توانایی جسمانی است. تجربیات اندوخته‌شده در جنگ‌های مختلف دنیا بیانگر این واقعیت علمی است که به‌کارگیری فعالیت‌های ورزشی، نظامیان را در اوج آمادگی و توانایی جسمانی و روانی نگه می‌دارد. با این حال، تعدد نیروها و گستردگی مأموریت‌ها در سازمان‌ها و نهادهای نظامی کشور (ارتش، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح) مانع از آن بوده است که در حد شایسته‌ای به خطوط کلی، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش در نیروهای مسلح پرداخته شود (سازمان تربیت بدنی، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور، ۱۳۸۴). فقدان راهبردهای عمومی باعث شده است که سازمان‌های نظامی و انتظامی بیشتر به رشته‌های ورزشی المپیکی بپردازند و برنامه‌های تربیت بدنی ویژه نظامیان و خاص سیزم به‌طور شایسته‌ای پیگیری نشود. بنابراین دغدغه اصلی، فقدان یک سند معتبر حاوی هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح ج.ا. ایران است.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

فقدان سیاست‌ها و راهبردهای منسجم و مصوب، برای تنظیم برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح که بر هدف‌های بلندمدت مبتنی باشد و بر نقاط قوت و ضعف درونی و بیرونی تدوین شده باشد، گاهی فرصت‌های موجود را به تهدید تبدیل کرده و حرکت اصلی ورزش در نیروهای مسلح را به مسیری متفاوت هدایت می‌نماید.

اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر با تأکید بر لزوم ارتقای سطح کمی و کیفی در اجرای فعالیت‌ها و مهارت‌های ورزشی برای حفظ و تقویت آمادگی جسمانی و یادگیری ورزش‌های رزمی برای انجام بهتر مأموریت‌ها و تقویت فعالیت‌های قهرمانی برای حضور قدرتمند در برنامه‌های سیزم، به‌عنوان عرصه‌ای جهانی برای محک زدن قابلیت‌های سازمانی نیروهای مسلح کشورها و ارزیابی کیفیت فعالیت‌های انجام شده در رشته‌های گوناگون ورزشی افزایش می‌یابد. به نظر می‌رسد تدوین سیاست‌ها و راهبردهای تربیت بدنی و ورزش در نیروهای مسلح موانع موجود برای حضوری سرفرازانه در این عرصه جهانی را برطرف نماید. به طور خلاصه می‌توان این گونه بیان کرد که نتایج این تحقیق می‌تواند در موارد زیر راهگشا باشد:

- (۱) لزوم تعیین سیاست‌ها و راهبردهای منسجم و مصوب،
- (۲) بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌های موجود،
- (۳) افزایش انگیزه برای پرداختن به فعالیت‌های جسمانی و ورزشی،
- (۴) ارتقای سطح کمی و کیفی فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی،
- (۵) حضور قدرتمندانه در رقابت‌های داخلی و خارجی به‌ویژه سیزم.

۱-۳. هدف‌های تحقیق

- ۱-۳-۱. تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران،
- ۱-۳-۲. شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح،
- ۱-۳-۳. تعیین وضعیت موجود تربیت بدنی نیروهای مسلح و پیشنهاد وضعیت مطلوب برای آن.

۱-۴. پرسش‌های تحقیق

- ۱-۴-۱. هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران کدام است؟
- ۱-۴-۲. نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح کدامند؟
- ۱-۴-۳. وضعیت موجود تربیت بدنی نیروهای مسلح و وضعیت مطلوب برای آن چگونه است؟

۱-۵. روش تحقیق

روش انجام این تحقیق، از نوع تحقیق‌های کاربردی می‌باشد که برای گردآوری اطلاعات از روش مطالعه‌های راهبردی استفاده شد. در این تحقیق از بررسی اسناد و مدارک (سندکاوی)، تحلیل تحقیق‌های انجام شده (فراتحلیل‌ها)، تولید اطلاعات (اکتشافی)، مطالعه تطبیقی (چند کشور) و توصیف وضعیت مطلوب (آینده‌پژوهی) برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است.

۱-۶. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش، همه نفع‌برندگان و مخاطبان اصلی تربیت بدنی و ورزش در نیروهای مسلح، می‌باشد.

نمونه آماری: نمونه آماری این پژوهش، برای تکمیل پرسشنامه مقدماتی SWOT از بین حدود ۱ میلیون نفر طبق برآورد جدول مورگان حدود ۸۵۰ نفر بودند که از بین جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده و پرسشنامه را دریافت، مطالعه و پاسخ داده‌اند. گفتنی است که از این تعداد، ۷۵۶ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل و ارجاع دادند. در بخش مطالعه‌های تطبیقی و بررسی کشورهای مبنا، وضعیت برنامه

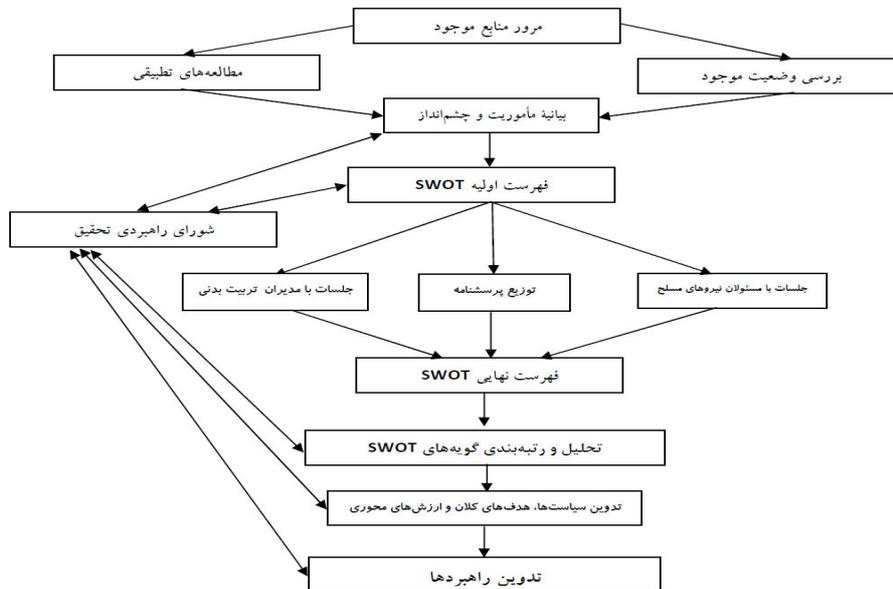
راهبردی و فعالیت‌های ورزش نیروهای مسلح در کشورهای منتخب، کشورهای آمریکا، ترکیه، کانادا، چین، ایتالیا، فرانسه، روسیه، آلمان، اکراین، ارمنستان و همچنین شورای بین‌المللی ورزش‌های نظامی^۱ به‌عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین در شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش نیروهای مسلح، نمونه خبرگان و صاحب‌نظران تحقیق به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و دارای این ترکیب بود: فرماندهان ارشد سازمان‌ها و نیروها (۸ نفر)، فرماندهان عملیاتی و آموزشی (۱۴ نفر)، مدیران ورزش و تربیت بدنی در نیروهای مسلح (۱۰ نفر)، نخبگان ورزش نیروهای مسلح شامل مربیان، سرپرستان و ورزشکاران (۹ نفر) و نخبگان و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی (۱۱ نفر).

۷-۱. روش‌های آماری

در پژوهش حاضر از روش‌های آمار توصیفی برای تبیین وضعیت موجود استفاده شده است. همچنین از فن (تکنیک) ماتریسی مطالعات راهبردی برای تحلیل SWOT بهره گرفته شد. به‌منظور بررسی وضعیت معنی‌دار بودن هر یک از عوامل SWOT از آزمون دوجمله‌ای استفاده گردید و برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش نیروهای مسلح کشور از آزمون‌های توصیفی استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از روش کتابخانه‌ای و همچنین نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل محتوا^۲ استفاده شده است. گفتنی است پایایی پرسشنامه طراحی شده، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد. تمامی عملیات آماری این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS17 انجام شده است. به‌طور خلاصه می‌توان این‌گونه بیان کرد که به‌منظور اجرای پژوهش، فرایندی مطابق شکل شماره ۱ اجرا شد.

1. CISM
2. Content Analysis

شکل شماره ۱. الگوی عملیاتی اجرای تحقیق



۲. چارچوب نظری تحقیق

راهبرد، واژه‌ای است که از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای به کار می‌رود، که به وسیله آن، نیروهای نظامی به هدف‌های خود دست می‌یابند، اما از حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد، به معنای «اداره، رهبری، قدرت» نیز به کار می‌رود. راهبرد، برنامه‌ای منسجم و یکپارچه است که مزیت‌های راهبردی سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد. طراحی راهبرد برای ایجاد اطمینان از این است که هدف‌های اساسی سازمان از طریق اقدام‌های مناسب تأمین خواهند شد (ستاد مشترک سپاه، معاونت پژوهش و تحقیقات، تحقیقات غیرصنعتی، ۱۳۸۵).

برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌ها طراحی می‌شود تا آنها به شکل رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط، تطبیق دهند. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط

مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط کنونی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (هانگر، ال ویلز، ۱۳۸۱).

با مقایسه الگوهای مختلف برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌های بزرگ و کوچک و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آنها، می‌توان ادعا نمود که تمامی این الگوها به‌گونه‌ای مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌باشند:

- (۱) تعیین مأموریت و هدف‌های سازمان،
- (۲) تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی،
- (۳) تعیین راهبرد سازمان.

دیوید، گام‌های مهم برنامه‌ریزی را در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانید. نمودار زیر نشان‌دهنده چارچوب جامع تدوین راهبرد است.

جدول شماره ۱. الگوی مفهومی تدوین راهبردها

مرحله ورودی	
تعیین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
هدف‌های راهبردی	
مرحله مقایسه	
ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)	
مرحله تصمیم‌گیری	
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی	ماتریس داخلی و خارجی

(۱) **مرحله ورودی:** گام اول با تعیین مأموریت چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی شروع می‌شود و عوامل داخلی و خارجی بر مبنای آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی اطلاعات ورودی مورد نیاز برای تدوین راهبردی را فراهم می‌آورد. در پایان این مرحله، هدف‌های راهبردی تبیین می‌شود.

(۲) **مرحله تطبیق یا مقایسه:** در این مرحله، مقایسه‌ای بین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) با استفاده از ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، به منظور ابداع راهبردهای قابل قبول انجام می‌شود. فرصت، ضعف، قوت و تهدید این مقایسه کمک می‌کند تا همه راه‌های ممکن برای تحقق چشم‌انداز سازمان مشخص شوند.

(۳) **مرحله تصمیم‌گیری:** بین نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس تطبیقی انجام شده و موقعیت راهبردی سازمان تعیین می‌شود. پس از تطبیق دو ماتریس، تمامی راهبردهای برتر انتخاب می‌شود. این راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی اولویت‌بندی خواهد شد (هانگر و ال ویلز، ۱۳۸۱).

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. یافته‌های حاصل از مطالعه مستندهای ارزشی

مطالعه آیات موجود در قرآن کریم، نشان می‌دهند که بدن اصالت دارد، قوی بودن ارزش است، و کسب قدرت بدنی، رفتاری نیکو است. تندرستی، موهبتی است که برای نگهداری آن باید کوشید. پدیده آمادگی بدنی از چشم‌انداز احادیث روایت شده از رسول اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) اصالت دارد (ستاد کل نیروهای مسلح ...، ۱۳۸۹). تلاش برای کسب آمادگی بدنی، مستلزم ورزش و کسب مهارت‌های کاربردی است. بر اساس رهنمودها و تدابیر رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره)، ورزش، هم بدنی و هم روحی است، اهتمام به آن برای زن و مرد ضروری است. ورزش باید بر اساس الگوی تربیتی علی (ع) انجام شود. ورزش قهرمانی، اعلام‌کننده ظرفیت‌ها و توانایی‌های جمهوری اسلامی در جهان است. بر اساس رهنمودها و تدابیر مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، پرداختن به ورزش برای همه از نظر بدنی، روانی، اجتماعی، و دینی ضروری است. زیربنای ورزش، ایمان، و نتیجه آن، معنویت است. ورزش، نماد کارآمدی و توانایی

دولت‌هاست، پس سیاست‌گذاری‌های کلان در آن لازم است (طالبیان، ۱۳۸۸؛ سیاح، ۱۳۸۸). توجه مناسب به ورزش قهرمانی و همگانی، ضروری است. ورزش‌های انفرادی در طبیعت، ورزش‌های دسته جمعی در ورزشگاه، و ورزش‌های رزمی، همگی مطلوبند. برنامه‌ریزی اساسی برای پرداختن جدی جوانان نظامی به ورزش، و شرکت آنان در مسابقه‌های بزرگ بین‌المللی ضروری است. گسترش ورزش قهرمانی در نیروهای مسلح ضروری است (سیاست‌های کلی و قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ۱۳۸۵).

۳-۲. یافته‌های حاصل از مطالعه مستندهای قانونی

۳-۲-۱. براساس اصل سوم قانون اساسی، دولت موظف است همه امکانات خود را برای آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگان برای همه، در تمام سطوح، و تسهیل و تعمیم آموزش عالی به کار برد (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران سال ۱۳۶۸).

۳-۲-۲. برنامه پنجم توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور با توجه به شعار «سازندگی و توسعه ورزش کشور با هدف ارتقای سلامت و نشاط اجتماعی، سرفرازی و بالندگی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی» تدوین شده است (سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، ۱۳۸۵).

۳-۲-۳. قوانین اختصاصی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، و نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به اهمیت و نیز الزام نیروهای مسلح به تربیت بدنی و ورزش پرداخته‌اند (قانون و مقررات استخدامی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی - مواد ۵۵، ۷۳، ۲۰۴ و قانون و مقررات استخدامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران - ماده ۲۰۲).

۳-۲-۴. رهنامه نظامی نیروهای مسلح، که با نظر کارشناسان خبره تهیه شده، هنوز برای اجرا ابلاغ نشده است. با این حال، توجه به برخی از جنبه‌های مربوط به ورزش و تربیت بدنی آن، نشانگر دیدگاه نیروهای مسلح به امر تربیت بدنی و ورزش است (سازمان تربیت بدنی، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور، ۱۳۸۴).

۳-۲. یافته‌های حاصل از مطالعه‌های تطبیقی

جدول شماره ۲، نشان‌دهنده خلاصه‌ای از یافته‌های حاصل از مطالعات تطبیقی است.

کشورها	جایگاه توبیت بدنی در م. ن	آزمون و ردی آمادگی جسمانی	ورزش صبحگاهی اجباری	امکانات استاندارد	حضور ورزشکاران حرفه‌ای در مسابقات	بانگاه حرفه‌ای در ارتش	حضور تیم در م. ن	لیگها	به بانگاهها	انتقال ورزشکاران	افراد حاضر در مسابقات	م. ن	قیدمان	یادش قیدمان	امکانات سایر نهادها	تجربه تحصیل کرده یا تجربه	ورزش‌های اجباری
آمریکا	ستاد ارتش	دارد	حداقل ۴ روز در هفته	دارد	شرکت در بانگاههای غیر نظامی	کلاب	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	گاهی	هر دو	شنا-تیراندازی-رزمی		
کانادا	معاون تیروری انسانی	دارد	۵ روز در هفته	دارد	حضور در تیمهای علمی	بانگاه قهرمانی	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	خبر	هر دو	شنا-تیراندازی-آمادگی جسمانی-جسمانی		
ایتالیا	ستاد مشترک	دارد	۳ روز در هفته	دارد	تیم‌ها در NOC	استیو	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	خبر	هر دو	تیراندازی-شنا-دو-چوب-رزمی		
روسیه	فرمانده نیروها	دارد	هر روز ۳۰ تا ۵۰ دقیقه	دارد	برای مدت مجاز در اختیار قدرتمندان	بانگاه قهرمانی	دارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع-تحصیل	گاهی	هر دو	تیراندازی-شنا-رزمی		
آلمان	وزیر دفاع	دارد	هر روز ۱ ساعت	دارد	بانگاه نظامی - المپیک و جهانی	بانگاه قهرمانی	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	گاهی	هر دو	کوهنوردی-اسکی-شنا-تیراندازی-رزمی		
اکراین	معاون تیروری انسانی	دارد	۳ روز در هفته	دارد	المپیک و جهانی	دارد	دارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	خبر	با تجربه	آمادگی جسمانی-دو-شنا		
ترکیه	معاون عملیات	دارد	۵ روز در هفته	دارد	بانگاههای خصوصی	بانگاه قهرمانی	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	خبر	هر دو	تیراندازی-شنا-دو-رزمی		
فرانسه	ستاد فرماندهی	دارد	۵ روز در هفته	دارد	المپیک و جهانی	دارد	دارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	خبر	هر دو	تیراندازی-شنا-رزمی		
چین	رئیس ستاد مشترک	دارد	۵ روز ۱ ساعت	دارد	مرکز قهرمانی ارتش چین	دارد	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	گاهی	هر دو	تیراندازی-شنا-رزمی-گاکانه		
ارمنستان	وزیر دفاع	دارد	۳ روز	دارد	المپیک و جهانی	بانگاه قهرمانی	ندارد	ندارد	ندارد	فقط نظامی‌ها	فقط نظامی‌ها	تربیع	خبر	با تجربه	تیراندازی-شنا-رزمی		

جدول شماره ۲. نتایج حاصل از مطالعه‌های تطبیقی

۳-۴. تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان

بخش دیگری از یافته‌های تحقیق مربوط به انجام مصاحبه‌های عمیق و غیرساختارمند با خبرگان و صاحب‌نظران تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح است که خلاصه‌ای از مهم‌ترین نظرات آنان در ادامه آمده است:

- (۱) تأکید بر نقش مهم آمادگی جسمانی در انجام مأموریت‌ها،
- (۲) تأکید بر آزمون آمادگی جسمانی ورودی و همچنین ورزش صبحگاهی اجباری،
- (۳) ضرورت یادگیری ورزش‌های رزمی و کاربردی متناسب با مأموریت‌ها و شرایط کارکنان،
- (۴) تأکید بر استفاده از اصول علمی در ورزش،
- (۵) برنامه‌ریزی منظم مسابقه‌ها و تأکید بر نشان‌آوری در مسابقه‌های برون‌مرزی،
- (۶) جذب قهرمانان ورزشی در نیروهای مسلح،
- (۷) ضعف ساختار کنونی و ارتقای جایگاه ورزش نیروهای مسلح،
- (۸) تأکید بر افزایش کیفیت و کمیت تجهیزات و امکانات ورزشی،
- (۹) تأکید بر پرداختن به ورزش خانواده‌ها،
- (۱۰) افزایش بودجه و توزیع عادلانه آن در تمامی رده‌ها.

۳-۵. نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش نیروهای مسلح

حاصل جمع‌بندی نتایج مصاحبه‌ها، مطالعه‌های تطبیقی و کتابخانه‌ای، تهیه فهرستی اولیه از SWOT بود که شامل ۶۹ گویه می‌شد. این فهرست برای امتیازدهی بین ۸۵۰ نفر از نمونه‌های تحقیق توزیع شد و پس از تجزیه و تحلیل توسط آزمون دو جمله‌ای، در هر گروه، هفت گویه معنادار شدند که به‌عنوان قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی شناسایی شدند.

۱-۵-۳. نقاط قوت اصلی

- (۱) وجود تدابیر و سیاست‌های ابلاغی از سوی فرماندهی معظم کل قوا در موضوع‌های مختلف اعم از ورزش همگانی و قهرمانی در نیروهای مسلح،
- (۲) رعایت موازین شرعی، اخلاقی و انضباطی کارکنان نیروهای مسلح در تمامی میادین ورزشی داخلی و خارجی،
- (۳) متمرکز بودن بخش زیادی از نیروها در پادگان‌ها و مراکز نظامی به‌ویژه مراکز آموزشی و امکان برنامه‌ریزی بهتر در اجرای فعالیت‌های ورزشی،
- (۴) تجربه ارزشمند و مفید نیروهای مسلح در برگزاری و اجرای مسابقه‌ها و جشنواره‌های فرهنگی ورزشی،
- (۵) برخورداری از تجربه هشت سال دفاع مقدس در برنامه‌ریزی برای ارتقای آمادگی جسمانی و رزمی کارکنان نیروهای مسلح،
- (۶) تشکیل شورای عالی هماهنگی و سیاستگذاری ورزش در ستاد کل ن.م و شورای عالی ورزش در سطح سازمان‌های تابعه،
- (۷) وجود استادها، کارشناسان متخصص و مجرب، مربیان و داوران رشته‌های ورزشی در بخش‌های مختلف نیروهای مسلح.

۲-۵-۳. نقاط ضعف اصلی

- (۱) ناکافی بودن ضمانت اجرایی در اخذ آزمون آمادگی جسمانی از کارکنان ن.م،
- (۲) عدم ارتباط منطقی بین هیئت‌های ورزشی نیروهای مسلح با هیئت‌های ورزشی سازمان‌ها، نیروها و فدراسیون‌های ورزشی برای هماهنگی و اجرای برنامه‌های ورزشی در سطح نیروهای مسلح،
- (۳) نبود یک نظام استاندارد و جامع در ارزیابی از وضعیت آمادگی جسمانی، تناسب جسمانی،

- (۴) فقدان استفاده مناسب از رسانه‌ها و جراید ورزشی برای پوشش خبری و تبلیغی فعالیت‌های ورزشی نیروهای مسلح،
- (۵) بی‌توجهی نسبت به اجرای برنامه‌های ورزشی سازمانی مانند رشته‌های شنا، پنجگانه نظامی، کوهنوردی و ...،
- (۶) یکسان نبودن طرح درس و سرفصل دروس تربیت بدنی در مراکز آموزشی نیروهای مسلح،
- (۷) فقدان وجود برنامه بلندمدت در مورد سیاستگذاری ورزش بسیج در ابعاد ورزش همگانی و قهرمانی.
- ۳-۵-۳. فرصت‌های اصلی
- (۱) وجود رهنمودهای بنیانگذار ج.ا.ایران، فرماندهی معظم کل قوا در مورد تربیت بدنی و ورزش.
- (۲) وجود تعالیم الهام‌بخش دین اسلام و ائمه اطهار(ع) درباره توجه به امر توانمندی جسمانی، سلامت و تندرستی،
- (۳) امکان استفاده و بهره‌مندی از توانمندی دانشکده‌های تربیت بدنی و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی ورزشی سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی،
- (۴) امکان استفاده از توانمندی‌های سازمان تربیت بدنی، کارگروه (کمیته) ملی المپیک، تربیت بدنی استان‌ها، فدراسیون‌های ورزشی، دانشکده‌های تربیت بدنی و سایر بخش‌های تربیت بدنی کشور،
- (۵) علاقه‌مندی خانواده‌ها (همسران و فرزندان) کارکنان نیروهای مسلح به فعالیت‌های ورزشی،
- (۶) وجود امکانات بالقوه در صداوسیما و جراید ورزشی کشور در زمینه‌های مختلف برای تبلیغ ورزش نیروهای مسلح،

(۷) امکان حضور در رویدادها و رقابت‌های ورزشی نظامیان (سیزم)، پلیس‌های جهان و سایر رقابت‌های بین‌المللی.

۴-۵-۳. تهدیدهای اصلی

- (۱) عدم استفاده مناسب از وجود کارشناس، کارشناس ارشد و دکترای تربیت بدنی در سطح نیروهای مسلح در واحدهای تربیت بدنی،
- (۲) عدم علاقه‌مندی نیروهای تحصیلکرده ورزشی و با انگیزه برای خدمت در نیروهای مسلح،
- (۳) عدم وجود سیاستگذاری درباره فعالیت‌های فرهنگی و معنوی در برنامه‌های ورزشی کشور و نیروهای مسلح،
- (۴) کاهش انگیزه کارکنان نیروهای مسلح به مشارکت و حضور در برنامه‌های ورزشی،
- (۵) جذب مربیان، داوران و کارشناسان مجرب نیروهای مسلح در بخش‌های ورزشی خارج از ن.م و کاهش انگیزه برای خدمت در مراکز نظامی،
- (۶) وجود ناهنجاری‌های فرهنگی و رفتاری در ورزش کشور و تأثیر آن بر ورزش نیروهای مسلح،
- (۷) اجرای قانون سرباز قهرمان و واگذاری آنان به فدراسیون‌های ورزشی برای گذراندن خدمت سربازی.

گفتنی است که در این مرحله، پس از تشکیل ماتریس‌های خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل درونی و عوامل بیرونی، مشخص کردن شدت عامل و ضریب اهمیت هر کدام از گویه‌ها و انجام عملیات آماری مربوط و ترسیم پنجره راهبرد، مشخص شد که سازمان در موقعیت راهبردهای تهاجمی قرار گرفته است؛ به این معنا که باید راهبردهایی را اتخاذ نماید که بتواند با استفاده از نقاط قوت، حداکثر استفاده را از فرصت‌های محیطی داشته باشد (جدول‌های شماره ۳ و ۴).

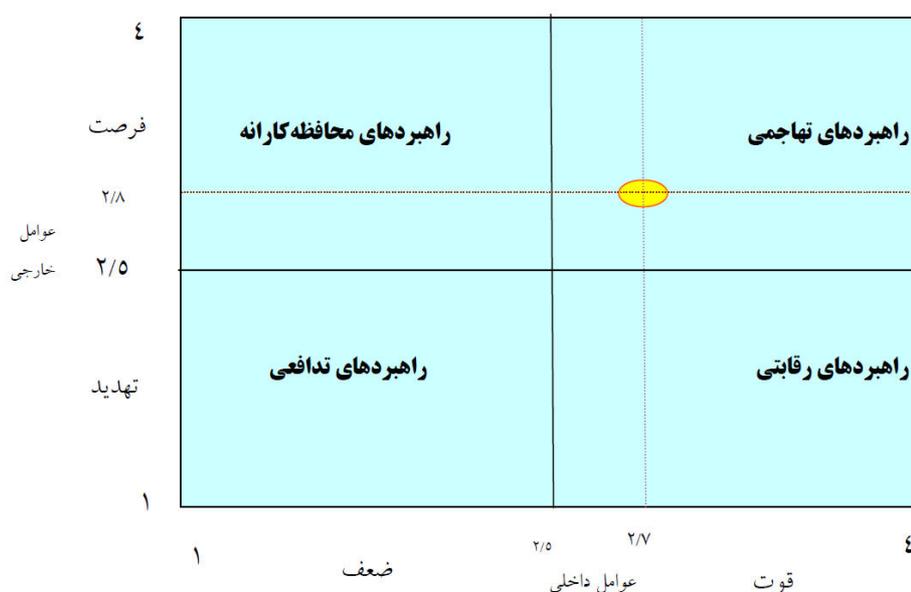
جدول شماره ۳. ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل درونی

عوامل درونی	رمزبندی (کد)	عوامل	نمره اهمیت	تعداد عوامل	مجموع
قوت‌ها	S1	وجود تدابیر و سیاست‌های ابلاغی توسط فرماندهی معظم کل قوا در موضوع‌های مختلف اعم از ورزش همگانی و قهرمانی در نیروهای مسلح	۰.۰۶۷	۴	۰.۲۶۸
	S2	رعایت موازین شرعی، اخلاقی و انضباطی کارکنان نیروهای مسلح در همه میادین ورزشی داخلی و خارجی	۰.۰۷۸	۳	
	S3	متمکز بودن بخش اعظم نیروها در پادگان‌ها و مراکز نظامی به‌ویژه مراکز آموزشی و امکان برنامه‌ریزی بهتر در اجرای فعالیت‌های ورزشی	۰.۰۶۷	۴	
	S4	تجربه ارزشمند و مفید نیروهای مسلح در برگزاری و اجرای مسابقات و جشنواره‌های فرهنگی ورزشی	۰.۰۸۹	۴	
	S5	برخوردار بودن از تجربه هشت سال دفاع مقدس در برنامه‌ریزی برای ارتقای آمادگی جسمانی و رزمی کارکنان نیروهای مسلح	۰.۰۹۳	۴	
	S6	تشکیل شورای عالی هماهنگی و سیاستگذاری ورزش در ستاد کل ن.م و شورای عالی ورزش در سطح سازمان‌های تابعه	۰.۰۶۵	۳	
	S7	وجود استادها، کارشناسان متخصص و مجرب، مربیان و داوران رشته‌های ورزشی در بخش‌های مختلف نیروهای مسلح	۰.۰۴۹	۳	
ضعف‌ها	W1	ناکافی بودن ضمانت اجرایی در اخذ آزمون آمادگی جسمانی از کارکنان ن.م	۰.۰۹۲	۲	۰.۱۸۴
	W2	عدم ارتباط منطقی بین هیئت‌های ورزشی نیروهای مسلح با هیئت‌های ورزشی سازمان‌ها، نیروها و فدراسیون‌های ورزشی برای هماهنگی و اجرای برنامه‌های ورزشی در سطح نیروهای مسلح	۰.۰۵۷	۲	
	W3	عدم وجود یک نظام استاندارد و جامع در ارزیابی از وضعیت آمادگی جسمانی، تناسب جسمانی	۰.۰۶۴	۱	
	W4	فقدان استفاده مناسب از رسانه‌ها و جراید ورزشی برای پوشش خبری و تبلیغی فعالیت‌های ورزشی نیروهای مسلح	۰.۰۷۶	۲	
	W5	بی‌توجهی نسبت به اجرای برنامه‌های ورزشی سازمانی مانند: رشته‌های شنا، پنجگانه نظامی، کوهنوردی و...	۰.۰۶۰	۱	
	W6	یکسان نبودن طرح درس و سرفصل دروس تربیت بدنی در مراکز آموزشی نیروهای مسلح	۰.۰۵۸	۲	
	W7	فقدان وجود برنامه بلندمدت درباره سیاستگذاری ورزش بسیج در ابعاد ورزش همگانی و قهرمانی	۰.۰۸۵	۲	
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			$\sum=1$	۱	$\sum=۲.۷$

جدول شماره ۴. ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی

ردیف	عوامل قدرت	توانمندی	عوامل	رمزبانه (کد)	عوامل بیرونی
۰.۲۹۲	۴	۰.۰۷۳	وجود رهنمودهای بنیانگذار ج.ا.ایران، فرماندهی معظم کل قوا درباره تربیت بدنی و ورزش	O1	فرصت‌ها
۰.۲۳۱	۳	۰.۰۷۷	وجود تعالیم الهام‌بخش دین مبین اسلام و ائمه اطهار(ع) در مورد توجه به امر توانمندی جسمانی، سلامت و تندرستی	O2	
۰.۲۷۲	۴	۰.۰۶۸	امکان استفاده و بهره‌مندی از توانمندی دانشکده‌های تربیت بدنی و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی ورزشی سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی	O3	
۰.۲۴۸	۴	۰.۰۶۲	امکان استفاده از توانمندی‌های سازمان تربیت‌بدنی، کارگروه (کمیته) ملی المپیک، تربیت بدنی استان‌ها، فدراسیون‌های ورزشی، دانشکده‌های تربیت بدنی و سایر بخش‌های تربیت بدنی کشور	O4	
۰.۲۳۶	۴	۰.۰۵۹	علاقه‌مندی خانواده‌ها (همسران و فرزندان) کارکنان نیروهای مسلح به فعالیت‌های ورزشی	O5	
۰.۳	۴	۰.۰۷۵	وجود امکانات بالقوه در صداوسیما و جراید ورزشی کشور در زمینه‌های مختلف برای تبلیغ ورزش نیروهای مسلح	O6	
۰.۲۰۷	۳	۰.۰۶۹	امکان حضور در رویدادها و رقابت‌های ورزشی نظامیان (سیزم)، پلیس‌های جهان و سایر رقابت‌های بین‌المللی.	O7	
۰.۰۷۶	۱	۰.۰۷۶	عدم استفاده مناسب از وجود کارشناسان، کارشناس ارشد و دکترای تربیت بدنی در سطح نیروهای مسلح در واحدهای تربیت بدنی	T1	تهدیدها
۰.۰۶۸	۱	۰.۰۶۸	عدم علاقه‌مندی نیروهای تحصیلکرده ورزشی و با انگیزه برای خدمت در نیروهای مسلح	T2	
۰.۱۴۶	۲	۰.۰۷۳	عدم وجود سیاستگذاری در مورد فعالیت‌های فرهنگی و معنوی در برنامه‌های ورزشی کشور و نیروهای مسلح	T3	
۰.۰۶۶	۱	۰.۰۶۶	کاهش انگیزه کارکنان نیروهای مسلح به مشارکت و حضور در برنامه‌های ورزشی	T4	
۰.۱۷۰	۲	۰.۰۸۵	جذب مربیان، داوران و کارشناسان مجرب نیروهای مسلح در بخش‌های ورزشی خارج از ن.م و کاهش انگیزه برای خدمت در مراکز نظامی	T5	
۰.۰۸۳	۱	۰.۰۸۳	وجود ناهنجاری‌های فرهنگی و رفتاری در ورزش کشور و تأثیر آن بر ورزش نیروهای مسلح	T6	
۰.۱۳۴	۲	۰.۰۶۷	اجرای قانون سرباز قهرمان و واگذاری آنان به فدراسیون‌های ورزشی برای گذراندن خدمت سربازی.	T7	
$\sum=۲.۸$		$\sum=۱$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی		

شکل شماره ۲. پنجره راهبرد



در این مرحله با استفاده از نتایج به دست آمده از یافته‌های پیشین و نظرات اعضای شورای راهبری، هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی نیروهای مسلح به این شرح تدوین شد:

۳-۶. هدف‌های کلان ورزش نیروهای مسلح

- ۳-۶-۱. تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی به منظور دستیابی به سطح مناسب شاخص‌ها و استانداردهای تعیین شده،
- ۳-۶-۲. ارتقای ورزش قهرمانی ن.م به منظور دستیابی به سکویا برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی (سیزم) به ویژه در رشته‌های کاربردی،
- ۳-۶-۳. تقویت و ارتقای ورزش همگانی در سطح نیروهای مسلح،

۴-۶-۳. تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی و قهرمانی بسیج مستضعفان.
جدول‌های زیر، نشان‌دهنده ارتباط بین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح است.

جدول شماره ۵. سیاست‌ها و راهبردهای مرتبط با هدف کلان شماره ۱

هدف کلان شماره ۱: تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی به منظور دستیابی به سطح مناسب شاخص‌ها و استانداردهای تعیین شده		
سیاست ۱-۱	توسعه پژوهش و تحقیقات مورد نیاز تربیت بدنی نیروهای مسلح به منظور بهره‌مندی از آخرین یافته‌های علمی و تخصصی	
راهبرد ۱-۱-۱	ایجاد ارتباط و تعامل مناسب با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی ورزشی داخلی و خارجی به منظور ارتقای سطح علمی و تخصصی مربیان، مدیران و کارشناسان ورزشی	
راهبرد ۱-۱-۲	انجام پژوهش و تحقیقات علمی در موضوع‌های مختلف ورزشی با توجه به نیازهای سازمانی	
راهبرد ۱-۱-۳	تأمین بودجه و اعتبارات مورد نیاز به منظور حمایت از طرح‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاهی در حیطه ورزش نیروهای مسلح	
سیاست ۲-۱	نهادینه کردن ورزش صبحگاهی و همگانی در همه سطوح نیروهای مسلح	
راهبرد ۲-۱-۱	ساماندهی و نظارت بر اجرای برنامه‌های ورزشی صبحگاهی و همگانی در همه سطوح ن.م با توجه به مأموریت و ویژگی‌های سازمانی یا استفاده از مربیان متخصص و مجرب	
راهبرد ۲-۱-۲	نهادینه کردن فرهنگ عمومی ورزشی در همه سطوح ن.م اعم از فرماندهان، کارشناسان، سربازان و بسیجیان و ...	
راهبرد ۲-۱-۳	برگزاری دوره‌های آموزشی ورزش‌های همگانی برای استفاده کارکنان و خانواده‌های آنان	
سیاست ۳-۱	استانداردسازی و به‌روزرسانی آزمون‌های آمادگی و تناسب جسمانی در نیروهای مسلح	
راهبرد ۳-۱-۱	استانداردسازی مواد آزمون و معیارهای آمادگی جسمانی استخدای و ترفیعاتی کارکنان نیروهای مسلح	
راهبرد ۳-۱-۲	تعیین شاخص‌ها و استانداردهای آمادگی و تناسب جسمانی کارکنان نیروهای مسلح با توجه به سنین خدمتی آنان و با توجه به دستاوردهای علمی روز	
سیاست ۴-۱	تقویت ارزش‌ها و فرهنگ اصیل اسلامی و ملی در همه برنامه‌های ورزشی نیروهای مسلح	
راهبرد ۴-۱-۱	اجرای جشنواره‌های فرهنگی ورزشی برای همه اعضای نیروهای مسلح و خانواده‌های آنان	
راهبرد ۴-۱-۲	برنامه‌ریزی برای تولید و نشر کتاب‌ها، مجله‌ها و ... به منظور ترویج فرهنگ اصیل اسلامی و ملی برای بهره‌برداری در ورزش نیروهای مسلح	
راهبرد ۴-۱-۳	توسعه فعالیت‌های فرهنگی و معنوی در همه برنامه‌های آموزشی، مسابقاتی، اردویی و جشنواره ورزشی در همه سطوح نیروهای مسلح برابر شیوه‌نامه‌های ابلاغی	

جدول شماره ۶. سیاست‌ها و راهبردهای مرتبط با هدف کلان شماره ۲

هدف کلان شماره ۲. ارتقای ورزش قهرمانی ن.م به منظور دستیابی به سکویهای برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی به‌ویژه در رشته‌های کاربردی		
سیاست ۱-۲	تأکید بر استفاده از ورزشکاران پایور، وظیفه و ... نیروهای مسلح در رویدادهای بین‌المللی (سیزم)	
راهبرد ۱-۲-۱	جذب ورزشکاران نخبه و قهرمان با تسهیلات مناسب به‌منظور رشد و تقویت سطح کمی و کیفی ورزش ن.م	
راهبرد ۱-۲-۲	جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد در مشاغل تربیت بدنی و ورزشی نیروهای مسلح	
راهبرد ۱-۲-۳	استانداردسازی شیوه‌های جذب و گزینش اعضای گروه‌های (تیم‌های) ورزشی نیروهای مسلح	
سیاست ۲-۲	ساماندهی باشگاه‌های ورزشی غیرحرفه‌ای و حرفه‌ای در سطح ن.م	
راهبرد ۲-۲-۱	تقسیم رشته‌های ورزشی کاربردی و تخصصی در باشگاه‌های نیروهای مسلح	
راهبرد ۲-۲-۲	تعیین رشته‌های ورزشی تخصصی و نشان‌آور و پرطرفدار برای فعالیت باشگاه‌ها در آن رشته‌ها	
راهبرد ۲-۲-۳	گسترش سطح تعامل‌ها و همکاری با سازمان‌های ورزشی کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان، کارگروه (کمیته) ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی کشور برای استفاده از ظرفیت‌های موجود آنان	
راهبرد ۲-۲-۴	تخصیص بودجه مناسب به فعالیت‌های باشگاه‌داری در نیروهای مسلح	
سیاست ۳-۲	تدوین برنامه‌های علمی استعدادیابی در تمامی سطوح نیروهای مسلح	
راهبرد ۳-۲-۱	تدوین نظام استعدادیابی در ورزش نیروهای مسلح در سطح همه سازمان‌ها، نیروها و یگان‌های مستقل	
راهبرد ۳-۲-۲	برنامه‌ریزی و برگزاری منظم و هدفمند مسابقات ورزشی به‌منظور شناسایی استعدادها و موجود در تمامی سطوح نیروهای مسلح	
راهبرد ۳-۲-۳	تربیت مربیان استعدادیاب در همه رده‌های نیروهای مسلح	
سیاست ۴-۲	سرمایه‌گذاری مناسب روی رشته‌های پایه و نشان‌آور در مسابقات داخلی و خارجی به‌ویژه سیزم	
راهبرد ۴-۲-۱	تقویت گروه‌های (تیم‌های) ورزشی نیروهای مسلح به‌منظور حضور مقتدرانه در رقابت‌های ورزشی داخلی و خارجی با اولویت ورزش‌های کاربردی و تخصصی	
راهبرد ۴-۲-۲	جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد در مشاغل تربیت بدنی و ورزشی نیروهای مسلح	
راهبرد ۴-۲-۳	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های تخصصی با بهره‌گیری از استادان متخصص و مجرب داخلی و خارجی به‌منظور ارتقای سطح دانش و معلومات مربیان، داوران و کارشناسان ورزش نیروهای مسلح	
راهبرد ۴-۲-۴	تخصیص بودجه و اعتبارات مناسب و تقسیم هدفمند آن در رشته‌های پایه و نشان‌آور (شنا، کوهنوردی، تیراندازی و ...)	
راهبرد ۴-۲-۵	استانداردسازی و به‌روزرسانی اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی با توجه به آخرین دستاوردهای علمی	

توسعه و آموزش ورزش‌های رزمی متناسب با نیاز سازمانی و مأموریتی سازمان‌ها و نیروهای تابعه (تکواندو، جودو، کاراته و دفاع شخصی)	۴-۲-۶	راهبرد
تدوین تقویم ورزشی، مسابقه‌ای و آموزشی نیروهای مسلح و برگزاری منظم و هدفمند آن	۴-۲-۷	راهبرد
تشکیل فدراسیون ورزش‌های نظامی و ایجاد پایگاه قهرمانی در سطح نیروهای مسلح به‌منظور ساماندهی و تمرکز فعالیت‌های ورزشی حرفه‌ای و قهرمانی در نیروهای مسلح و سازماندهی ورزشکاران قهرمان	۴-۲-۸	راهبرد
سیاست ۵-۲ بهبود و تقویت ساختار سازمانی تربیت بدنی نیروهای مسلح در تمامی سطوح سازمانی (نیروها، یگان‌های مستقل، لشکرها، تیپ‌ها و گردان‌ها)		
ایجاد ساختار مستقل و متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و نظارت بر اجرای فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش همه یگان‌های نیروهای مسلح	۵-۲-۱	راهبرد
ارتقای سطح و بهبود ساختاری تربیت بدنی در ستاد کل و دیگر سازمان‌ها و رده‌های تابعه نیروهای مسلح	۵-۲-۲	راهبرد
تدوین شیوه‌های جذب نیروهای انسانی متخصص و کارآمد در مناصب‌های مدیریتی و اجرایی تربیت بدنی نیروهای مسلح	۵-۲-۳	راهبرد
سیاست ۶-۲ توسعه آموزش و تقویت ورزش‌های کاربردی و تخصصی در سطح مراکز آموزشی نیروهای مسلح و پرورش نخبگان ورزشی		
برنامه‌ریزی برای حضور فعال گروه‌های ورزشی ن.م در رقابت‌های بین‌المللی به‌ویژه سیزم با تأکید بر رشته‌های نشان‌آور و ورزش‌های تخصصی و کاربردی	۶-۲-۱	راهبرد
برنامه‌ریزی و پیگیری برای آموزش ورزش‌های تخصصی و کاربردی در همه دوره‌های آموزشی مراکز آموزشی نیروهای مسلح	۶-۲-۲	راهبرد
ایجاد ارتباط و تعامل مناسب با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی ورزشی داخلی و خارجی به‌منظور ارتقای سطح علمی و تخصصی مربیان، مدیران و کارشناسان ورزشی	۶-۲-۳	راهبرد
بازنگری و بهبود سرفصل دروس تربیت بدنی در همه مراکز آموزشی نیروهای مسلح و تعیین متون آموزشی مورد نیاز	۶-۲-۴	راهبرد
سیاست ۷-۲ توسعه و تقویت تعامل‌های برون‌سازمانی در راستای بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی، تخصصی، امکاناتی و تجهیزاتی سایر سازمان‌های ورزشی داخلی و خارجی		
حضور فعال در مجامع و جلسه‌های سیزم و تلاش برای کسب و حفظ مناصب (کرسی‌های) بین‌المللی در سیزم و سایر نهادهای بین‌المللی ورزش نظامی و انتظامی	۷-۲-۱	راهبرد
ایجاد ارتباط و تعامل مناسب با مراکز دانشگاهی، آموزشگاهی و تحقیقاتی ورزشی داخلی و خارجی به‌منظور ارتقای سطح علمی و تخصصی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و همچنین جذب نیرو	۷-۲-۲	راهبرد
برنامه‌ریزی برای اخذ میزبانی و برگزاری موفق رویدادهای بین‌المللی سیزم در کشور	۷-۲-۳	راهبرد
توسعه و تقویت ارتباطات بین‌المللی به‌ویژه با سازمان‌های ورزشی کشورهای اسلامی، سیزم و پلیس‌های جهان و ...	۷-۲-۴	راهبرد

جدول شماره ۷. سیاست‌ها و راهبردهای مرتبط با هدف کلان شماره ۳

هدف کلان شماره ۳. تقویت و ارتقای ورزش همگانی در سطح نیروهای مسلح		
سیاست ۱-۳	تأکید بر ورزش‌های همگانی به‌عنوان پایه‌ای برای تقویت ورزش‌های قهرمانی در نیروهای مسلح	
راهبرد ۱-۳-۱	ساماندهی و نظارت بر اجرای برنامه‌های ورزشی صبحگاهی و همگانی در همه سطوح ن.م با توجه به مأموریت و ویژگی‌های سازمانی با استفاده از مربیان متخصص و مجرب	
راهبرد ۱-۳-۲	تعین شاخص‌ها و استانداردهای آمادگی و تناسب جسمانی کارکنان نیروهای مسلح با توجه به سال‌های خدمتی آنان و با توجه به دستاوردهای علمی روز	
راهبرد ۱-۳-۳	برگزاری دوره‌های آموزشی ورزش‌های همگانی برای استفاده کارکنان و خانواده‌های آنان	
راهبرد ۱-۳-۴	اولویت تخصیص بودجه ورزشی نیروهای مسلح برای ایجاد و توسعه اماکن ورزشی کم‌هزینه و زودبازده قابل استفاده برای عموم	
راهبرد ۱-۳-۵	پیش‌بینی فضاهای ورزشی مناسب و استاندارد در طرح‌های عمرانی مربوط به نیروهای مسلح	
راهبرد ۱-۳-۶	افزایش ساعات بهره‌برداری و استفاده از تأسیسات و اماکن ورزشی در اختیار نیروهای مسلح	
سیاست ۲-۳	استانداردسازی و توسعه اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی مورد نیاز ن.م با اولویت یگان‌های صفی و عملیاتی	
راهبرد ۲-۳-۱	ایجاد اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی با توجه به آمایش سرزمینی و نیروی انسانی مستقر در یگان‌ها به‌منظور بالاترین بهره‌وری بهینه از امکانات موجود	
راهبرد ۲-۳-۲	تعین ردیف‌های مشخص در بودجه ورزشی در بخش‌های جاری، عمرانی و سرمایه‌ای و تأمین آن	
راهبرد ۲-۳-۳	تعین سرانه ورزشی برای همه کارکنان نیروهای مسلح و برنامه‌ریزی برای تحقق آن	
راهبرد ۲-۳-۴	دستیابی به آخرین و جدیدترین دستاوردهای علمی در مورد استانداردهای اماکن و تجهیزات ورزشی و اجرای آنها	
سیاست ۳-۳	توسعه و تقویت آموزش ورزش‌های کاربردی و تخصصی مورد نیاز تربیت بدنی و افزایش سطح کمی و کیفی آن در همه سطوح نیروهای مسلح	
راهبرد ۳-۳-۱	برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های تخصصی با بهره‌گیری از استادان متخصص و مجرب داخلی و خارجی به‌منظور ارتقای سطح دانش مربیان، داوران و کارشناسان ورزش نیروهای مسلح	
راهبرد ۳-۳-۲	برگزاری دوره‌های تربیت مدرس در رشته‌های مختلف ورزشی به‌منظور تربیت نیروهای انسانی مورد نیاز	
راهبرد ۳-۳-۳	ایجاد ارتباط و تعامل مناسب با مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی ورزشی داخلی و خارجی به‌منظور ارتقای سطح علمی و تخصصی مربیان، مدیران و کارشناسان ورزشی	
راهبرد ۳-۳-۴	توسعه و آموزش ورزش‌های رزمی متناسب با نیاز سازمانی و مأموریتی سازمان‌ها و نیروهای تابعه (تکواندو، جودو، کاراته و دفاع شخصی)	
راهبرد ۳-۳-۵	برنامه‌ریزی و تدوین شیوه‌های نیازسنجی آموزشی از تمامی اعضای تربیت بدنی نیروهای مسلح	

سیاست ۳-۴		بهره‌مندی عادلانه کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح از امکانات ورزشی موجود
راهبرد	۴-۳-۱	توزیع عادلانه منابع، امکانات و تجهیزات ورزشی در همه سطوح نیروهای مسلح به‌ویژه در یگان‌های صفی، عملیاتی و سرانگشتان
راهبرد	۴-۳-۲	اجرای برنامه‌های تشویقی برای حضور بیشتر کارکنان و خانواده‌ها و سربازان در جشنواره‌های فرهنگی و ورزشی نیروهای مسلح
راهبرد	۴-۳-۳	برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح سلامت تندرستی و نشاط کارکنان، سربازان و خانواده‌های کارکنان و غنی‌سازی اوقات فراغت آنان با برنامه‌های ورزشی مناسب
سیاست ۳-۵		تدوین سیاست‌های مدیریت کیفیت و تعیین شاخص‌های کیفی در ورزش نیروهای مسلح و آموزش اصول آن به مدیران و کارشناسان ورزش ن.م
راهبرد	۵-۳-۱	مستندسازی سامانه‌های تربیت بدنی با تهیه و تدوین کتاب، روش‌ها، شیوه‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌ها
راهبرد	۵-۳-۲	سنجش وضعیت مدیریت کیفیت و شاخص‌های کیفی در تربیت بدنی نیروهای مسلح
راهبرد	۵-۳-۳	تعیین سرنانه ورزشی برای همه کارکنان نیروهای مسلح و برنامه‌ریزی برای تحقق آن
راهبرد	۵-۳-۴	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت کیفیت برای مدیران و کارکنان تربیت بدنی نیروهای مسلح
راهبرد	۵-۳-۵	تشکیل بانک اطلاعات در تربیت بدنی نیروهای مسلح و سازمان‌ها و نیروها به منظور بهره‌گیری از توانمندی موجود مربیان، داوران و کارشناسان ورزشی در اجرای برنامه‌های ورزشی نیروهای مسلح
سیاست ۳-۶		بازنگری و بهبود آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های موجود و تدوین روش‌ها، قوانین و مقررات مورد نیاز تربیت بدنی نیروهای مسلح به منظور تسهیل در تحقق هدف‌های برنامه
راهبرد	۶-۳-۱	بازنگری آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های موجود در ورزش ن.م و به‌روزرسانی آنها
راهبرد	۶-۳-۲	استفاده از تجارب سازمان‌های ورزشی بین‌المللی فعال برای تدوین آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های مورد نیاز تربیت بدنی نیروهای مسلح

جدول شماره ۸ سیاست‌ها و راهبردهای مرتبط با هدف کلان شماره ۴

هدف کلان شماره ۴. تقویت و ارتقای ورزش همگانی و قهرمانی بسیج مستضعفان		
سیاست ۴-۱		حمایت از حضور بیشتر بسیجیان در فعالیت‌های ورزش همگانی و قهرمانی
راهبرد	۱-۴-۱	تدوین برنامه‌های تشویقی برای حضور بیشتر بسیجیان در جشنواره‌های ورزشی
راهبرد	۱-۴-۲	برگزاری دوره‌های آموزشی ورزش‌های همگانی برای استفاده بسیجیان و خانواده‌های آنان
سیاست ۴-۲		استفاده از بسیجیان فعال در قالب گروه‌های (تیم‌های) ورزشی ن.م و اعزام به مسابقات برون‌مرزی
راهبرد	۲-۴-۱	برنامه‌ریزی برای حضور فعال گروه‌های ورزشی ن.م در رقابت‌های بین‌المللی به‌ویژه سیزم با تأکید بر رشته‌های نشان‌آور و ورزش‌های تخصصی و کاربردی
راهبرد	۲-۴-۲	تخصیص و تأمین اعتبار و بودجه مناسب برای فعالیت‌های ورزشی بسیجیان

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در این قسمت با توجه به نتایج به دست آمده از مطالعه‌های انجام شده و بر مبنای هدف‌ها، سیاست‌ها و راهبردهای تدوین شده، پیشنهادهای کاربردی برای پیاده‌سازی در تربیت بدنی نیروهای مسلح به این شرح ارائه می‌شود:

(۱) نظر به اینکه آزمون‌های آمادگی جسمانی استخدامی و ترفیعاتی در نیروهای مسلح کشورمان وجود دارد، ولی از نظر مقرراتی این امر در قانون استخدامی سازمان‌های نیروهای مسلح منظور نشده است، در قانون استخدامی و ترفیعاتی نیروهای مسلح به عنوان یک بند مستقل، منظور شده و موانع قانونی آن نیز برطرف گردد؛ به گونه‌ای که همه کارکنان نیروهای مسلح ملزم به حضور و شرکت در آزمون آمادگی جسمانی در بدو استخدام و در هر سال برای ترفیع و ارتقای رتبه باشند.

(۲) ورزش صبحگاهی در سطح همه واحدهای نیروهای مسلح با حضور فرماندهان و مسئولان در هفته، دست کم ۳ ساعت برای یگان‌های ستادی و ۵ ساعت برای یگان‌های صنفی منظور شود.

(۳) معاونت طرح و برنامه و بودجه ستاد کل نیروهای مسلح نسبت به تعیین ردیف مشخص درباره بودجه و اعتبارات تربیت بدنی در موضوع‌های بودجه جاری، عمرانی و تجهیزاتی و سرانه ورزشی اقدام نموده و سایر سازمان‌ها و نیروها به همین ترتیب اقدام نمایند تا با تعیین سرفصل مشخص در بودجه، وضعیت نابسامان بودجه و اعتبارات ورزشی ساماندهی شود.

- (۴) ترتیبی اتخاذ شود تا نسبت به تعیین سرانۀ ورزشی در سطح نیروهای مسلح اقدام شده و همه سازمان‌ها و نیروها نسبت به تخصیص بودجه و اعتبار در این خصوص اقدام نمایند.
- (۵) با توجه به مصوب مجلس محترم شورای اسلامی و مصوب فرماندهی معظم کل قوا در سال ۱۳۸۹، یک درصد از بودجه نیروهای مسلح به امر ورزش اختصاص یابد تا مشکلات موجود در بودجه جاری و ایجاد اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی برطرف گردد.
- (۶) رستۀ تربیت بدنی در نیروهای مسلح به منظور ساماندهی و به‌کارگیری اصولی مربیان، داوران، کارشناسان ورزش در سطح نیروهای مسلح در طول ۳۰ سال خدمت، ایجاد گردد.
- (۷) شورای عالی سیاستگذاری ورزشی در سطح ستاد کل نیروهای مسلح و سازمان‌ها تشکیل شود تا ضمن سیاستگذاری، نسبت به هدایت و رهبری برنامه‌های ورزشی، اقدام‌های لازم را انجام دهد.
- (۸) تربیت بدنی نیروهای مسلح با همکاری مبادی مسئول از جمله اداره مهندسی نسبت به استانداردسازی اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی در سطح نیروهای مسلح اقدام نموده و روشی را اتخاذ نماید تا از امکانات موجود در سطح نیروهای مسلح، همه کارکنان، خانواده‌ها، افراد بازنشسته، جانبازان و بسیجیان بتوانند با تسهیلات مناسب، استفاده نمایند.
- (۹) در تربیت بدنی ستاد کل نیروهای مسلح، اداره کل تربیت بدنی و در سطح سازمان‌ها با عنوان سازمان تربیت بدنی و در سطح نیروها با عنوان اداره تربیت بدنی و در سطح لشکرها و تیپ‌ها نیز با عنوان مدیریت تربیت بدنی زیر

نظر مستقیم فرماندهان مربوط، ایجاد شوند و نسبت به اجرای مأموریت‌های محوله اقدام نمایند.

(۱۰) ترتیبی اتخاذ گردد تا همه اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی اعم از استخرها، سالن‌های چندمنظوره، زمین‌های فوتبال، سالن‌های تیراندازی و ... با مسئولیت مدیران تربیت بدنی اداره شده تا به شکل مطلوبی با اولویت در اختیار کارکنان و خانواده‌های آنان قرار گیرد و از هدف درآمدزایی جلوگیری گردد.

(۱۱) در برنامه‌ریزی‌های تربیت بدنی، ترتیبی اتخاذ گردد تا کارشناسان تربیت بدنی (کاردان، کارشناس، کارشناس ارشد و دکترا) در مدیریت‌های تربیت بدنی به‌کارگیری شوند و از به‌کارگیری آنان در سایر واحدها خودداری شود.

(۱۲) مرکز آموزش تربیت بدنی در سطح ستاد کل نیروهای مسلح و یا در سطح سازمان‌ها به‌منظور تربیت و ارتقای دانش مدیران، مربیان، داوران، ورزشکاران و کارشناسان تربیت بدنی، ایجاد گردد.

(۱۳) بانک اطلاعات در تربیت بدنی نیروهای مسلح و سازمان‌ها و نیروها، تشکیل شود.

(۱۴) به ورزش سربازان به‌عنوان جامعه بزرگ از خانواده نیروهای مسلح، خانواده‌ها، جانبازان و بسیجیان با تشکیل هیئت‌های ورزشی برای آنان در سطح نیروهای مسلح، توجه بیشتری شود.

(۱۵) نظام سنجش و ارزیابی از توانایی و پیشرفت مربیان، داوران، ورزشکاران و ... و استفاده بهینه از تجربه و تخصص این افراد، تهیه و تدوین گردد.

(۱۶) باشگاه‌های ورزشی نیروهای مسلح و تعیین هدف‌ها و سیاست‌های مشخص در مورد فعالیت‌های حرفه‌ای ورزشکاران به‌ویژه ورزشکاران قهرمان سرباز، ساماندهی شوند.

(۱۷) نظام جامع تشویق در ورزش نیروهای مسلح با توجه به آئین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح و بهره‌گیری از قوانین و مقررات جاری کشور مانند فراهم نمودن ایجاد تسهیلات برای ادامه تحصیل در رشته تربیت بدنی، تشویق در ترفیع درجه و رتبه و ... تهیه و تدوین گردد.

(۱۸) پژوهش و تحقیق در ورزش نیروهای مسلح و کاربردی نمودن نتایج تحقیق‌ها در ورزش به‌منظور حفظ و ارتقای توانمندی جسمانی و رزمی کارکنان نیروهای مسلح و جلوگیری از انجام تحقیقات موازی، ساماندهی شود.

(۱۹) فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی در مراکز آموزشی نیروهای مسلح اعم از دانشگاه‌های افسری و درجه‌داری به‌منظور تقویت توانمندی جسمانی دانشجویان و تربیت افراد توانمند با آمادگی‌های لازم برای استفاده در یگان‌های نیروهای مسلح و همچنین استعدادیابی در این مراکز برای تقویت ورزش قهرمان در نیروهای مسلح، ساماندهی شود.

(۲۰) مدیران کارآمد، لایق، مجرب و توانمند در مناصب مسئولیتی ورزشی در سطح نیروهای مسلح با اولویت کارشناسان و افراد با سابقه و باتجربه ورزشی، منتصب شوند.

(۲۱) فدراسیون ورزش‌های نظامی و پایگاه قهرمانی در سطح نیروهای مسلح، تشکیل شود.

- (۲۲) سیاست‌های فرهنگی و معنوی در ورزش نیروهای مسلح، تدوین شده و برنامه‌های مناسب در این باره اجرا شود.
- (۲۳) سیاست‌ها و هدف‌های بلندمدت در مورد فعالیت‌های ورزشی بسیج مستضعفان با توجه به تدابیر فرماندهی معظم کل قوا در جهت تحقق بسیج ده‌ها میلیونی، تهیه و تدوین شود.
- (۲۴) شرایط لازم برای استفاده مناسب از رسانه‌های گروهی و جراید ورزشی کشور به‌منظور انعکاس رویدادهای ورزشی نیروهای مسلح در جامعه با محوریت اشاعه اقتدار و توانمندی نیروهای مسلح و استفاده از امکانات بالقوه و فرصت‌های موجود، فراهم گردد.
- (۲۵) رشته‌های ورزشی در نیروهای مسلح، اولویت‌بندی شوند و آموزش‌های ورزشی کاربردی از جمله آموزش ورزش‌های شنا، تیراندازی، رزمی و... ساماندهی و برنامه‌ریزی شوند؛ به گونه‌ای که همه کارکنان نیروهای مسلح ملزم به فراگیری آنها باشند.
- (۲۶) ورزش قهرمانی در نیروهای مسلح از پایین‌ترین رده سازمانی (تیپ‌ها، لشکرها، نیرو و سازمان‌ها) تا بالاترین رده سازمانی (نیروهای مسلح) ساماندهی شده و در کارکنان به‌منظور روی آوردن به فعالیت‌های ورزشی قهرمانی برابر تدبیر فرماندهی معظم کل قوا، ایجاد انگیزه شود.
- (۲۷) سیاست‌های مدون و روشن برای حضور در مسابقه‌های نظامیان جهانی (سیزم) به‌ویژه در رشته‌های کاربردی و سازمانی تعیین شود و در عرصه فعالیت‌های سیزم از جمله عضویت در هیئت رئیسه سیزم، در کارگروه‌های

(کمیته‌های) ورزشی سیزم و در همایش‌های علمی و پژوهشی که از سوی سیزم برگزار می‌گردد، حضور و مشارکت داشت.

(۲۸) تعامل سازنده و منطقی با وزارت ورزش و جوانان، کارگروه (کمیته) ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و سایر بخش‌های ورزشی کشور به‌منظور بهره‌برداری از امکانات موجود کشور در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه ورزش نیروهای مسلح، برقرار شود.

(۲۹) در موضوع قانون سرباز قهرمان با توجه به اینکه سرمایه‌های ورزشی نیروهای مسلح در اختیار فدراسیون‌های ورزشی قرار می‌گیرند و بهره‌گیری بیشتری از فرصت‌های موجود در ورزش نیروهای مسلح انجام نمی‌شود، تجدیدنظر گردد.

(۳۰) در کارکنان نیروهای مسلح به‌منظور مشارکت بیشتر آنان در برنامه‌های ورزشی به‌ویژه ورزش صبحگاهی، مسابقه‌های ورزشی در سطح یگان‌های صفی و ستادی و نهادینه نمودن ورزش در همه سطوح نیروهای مسلح، ایجاد انگیزه شود.

(۳۱) از اعمال سلیقه فرماندهان در اجرای سیاست‌های ورزشی که از سوی نیروهای مسلح ابلاغ می‌گردد، به‌منظور یکپارچگی در اجرای برنامه‌های ورزشی جلوگیری گردد.

در پایان پیشنهاد می‌شود ستاد کل نیروهای مسلح در سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی خود از نتایج این تحقیق استفاده نماید.

منابع و مآخذ

۱. اوست، دیوا و چارلز بوچر (۱۳۷۴)، *مبانی تربیت بدنی*، ترجمه احمد آزاد، تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک
۲. سازمان تربیت بدنی، مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور (۱۳۸۴)، *سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور*، تهران، سیب سبز.
۳. ستاد کل نیروهای مسلح، معاونت طرح و برنامه و بودجه (۱۳۹۰)، *نظام نوین تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ا.*، تهران، مؤلف.
۴. ستاد کل نیروهای مسلح، معاونت نیروی انسانی، مدیریت تربیت بدنی (۱۳۸۹)، *مجموعه‌ای از بیانات مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا پیرامون مسائل تربیت بدنی و ورزش*، تهران، مؤلف.
۵. ستاد مشترک سپاه، معاونت پژوهش و تحقیقات، تحقیقات غیرصنعتی (۱۳۸۵)، *طرح جامع ورزشی سپاه اسلامی ایران*، تهران، مؤلف.
۶. سیاح، عبدالحمید (۱۳۸۸)، *ورزش از دیدگاه پیامبر عظیم‌الشان (ص) و ائمه اطهار (ع)*، تهران، ستاد کل نیروهای مسلح.
۷. سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران و قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۵)
۸. طالبیان، مهدی (۱۳۸۸)، *تحلیل و تبیین تدابیر مقام معظم رهبری در رابطه با تربیت بدنی و ورزش کشور*، تهران، ستاد کل سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
۹. فروغی جهرمی، محمدقاسم (۱۳۸۹)، *جایگاه و منزلت ورزش در نظام ما*، تهران، معاونت فرهنگی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
۱۰. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران سال ۱۳۶۸.
۱۱. قانون و مقررات استخدامی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی - مواد ۵۵، ۷۳، ۲۰۴
۱۲. قانون و مقررات استخدامی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران - ماده ۲۰۲
۱۳. *مجموعه بیانات حضرت امام خمینی (ره) در خصوص ورزش و تربیت بدنی (۱۳۷۸)*، تهران، معاونت تربیت بدنی ستاد مشترک سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
۱۴. هانگر، جی دیوید و توماس ال ویلز (۱۳۸۱)، *مبانی مدیریت راهبردی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.