

فرمانده معظم کل قوا: «در میدان ورزش هم مثل میدان جنگ، مثل میدان علم و میدان سازندگی و میدان مدیریت، آنچه تعیین کننده است، نیروی اراده و ایمان و خواست و همت بلند و خلاصه نیروی معنوی است که نیروی جسمانی را هم به دنبال خود می کشد؛ ضعف جسمانی را هم جبران می کند. اینها برای کشور ما درس است» (۱۳۷۶/۰۶/۱۵)

مقاله پژوهشی: فراتحلیل راهبرد توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

جاسم منوچهری^۱، مهرعلی باران چشمه^۲ و محمدقاسم منوچهری^۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۶

چکیده

راهبرد یک سازمان، ساختارهای اساسی، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های اصلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. راهبرد رویکردی تحول‌آفرین است، اما یکی از دلایل عدم به‌کارگیری این رویکرد در سازمان‌ها پرهیز مدیران از خطر بالای آن است. چنانچه عوامل مؤثر در این خطر بهتر شناخته شده و تدابیری برای واپایش و مهار آن فراهم گردد، بدون شک فضای مؤثرتری برای بهره‌گیری از مزایای این رویکرد ایجاد خواهد شد. درحالی‌که سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توانسته به‌خوبی به‌رسالت خود عمل کند، این مسئله مطرح است که آیا آن برنامه‌ها نیازمند بازنگری و اصلاح محتوایی و ساختاری می‌باشند؟ در همین راستا، هدف تحقیق حاضر این بود که با بهره‌گیری از فراتحلیل با ترکیب یافته‌های همه منابع موجود، راهبردهای اصلی توسعه ورزش نیروهای مسلح را شناسایی نماید. تحقیق حاضر به روش فراتحلیل انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه طرح‌ها، برنامه‌ها و اسناد راهبردی سازمان‌های ورزشی نیروهای مسلح ج.ا.ایران است که برای نمونه تحقیق و فراتحلیل کیفی انتخاب شدند. یافته‌های این تحقیق نشان داد، هدف‌های کلان و راهبردهای مرتبط در ورزش نیروهای مسلح می‌تواند در پنج گروه همگانی، قهرمانی، فرهنگی، دانش‌افزایی و توسعه منابع جای گرفته و در افق ۱۴۰۴، سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران را در مسیری صحیح و با تأکید بر تقویت سهم خانواده نظامیان در ورزش قهرمانی، به سوی تعالی پیش براند.

واژگان کلیدی: ج.ا.ایران، فراتحلیل، مدیریت راهبردی، نیروهای مسلح، ورزش.

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول) - j.manouchehri@iauctb.ac.ir

۲. نایب رئیس شورای بین‌المللی ورزش نظامیان - سیزم - barancheshmeh7@yahoo.com

۳. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان - manouchehri.iri@gamil.com

مقدمه

سازمان‌های ورزشی نیروهای مسلح ج.ا.ایران مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر در جستجوی راهکاری برای حفظ و ارتقای آمادگی و توانمندی جسمانی کارکنان و توان رزم نیروهای دفاعی و نیز حضور موفق در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی، بهبود چرخه حیات، مدیریت عملکرد و اجرای راهبردهای سازمان‌های وابسته می‌باشند. بدون شک اگر برنامه‌های توسعه ورزش و تربیت بدنی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران بر هدف‌های آمادگی جسمانی و توانمندی دفاعی متمرکز گردند، در هر دو زمینه بهره‌وری کارکنان نیروهای مسلح و مقابله با نفوذ دشمنان و حفظ امنیت و تمامیت ارضی کشور مؤثر واقع خواهند شد. شاید تا اواخر قرن بیستم دغدغه مهم بسیاری از سازمان‌های ورزشی تدوین راهبرد بود، اما در حال حاضر یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های این‌گونه سازمان‌ها برای دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت سازمانی، مدیریت عملکرد به‌شمار می‌رود. (کشاوری، ۱۳۸۸: ۴۲)

در این زمینه، سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران در تلاش است تا با هدف‌گذاری مشخص به هدف‌های توسعه ورزشی و ارتقای آمادگی جسمانی کارکنان و هدف‌های قهرمانی و همگانی و درکل، توسعه ورزش در میان نظامیان کشور دست یابد. در این رابطه، «کریمادیس» گزارش کرده که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرارگرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجهند. (Kreimadis, 1997:14)

«هینینگز و همکاران» در تحقیق خود گزارش کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی بر مبنای شرایط محیط درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به‌میزان مختلفی از راهبردهای نوآورانه، توسعه و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به هدف‌های خود استفاده کرده‌اند. (Hinings, et.al, 1994:225)

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

بدون شک وجود برنامه راهبردی در مورد سازمان‌های ورزشی کشور به‌ویژه سازمان تربیت‌بدنی نیروهای مسلح ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین خردمندانه است که این سازمان از چنین مزایایی بهره‌مند شود. به عبارت دیگر، با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، افزون‌بر مزایای موجود در بطن فرایند برنامه‌ریزی، می‌توان به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌های سازمان تربیت‌بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزشی، رشد اصولی‌تر ورزش همگانی و قهرمانی و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی ورزشی به‌ویژه در بازی‌های «سیزم»^۱ کمک شایانی نمود.

از طرف دیگر، اینکه سازمان تربیت‌بدنی نیروهای مسلح بتواند به‌درستی وضعیت موجود خود را شناسایی، مقصد مناسب را تشخیص و چگونگی رسیدن به آن را معین نماید، می‌تواند برای مقابله با چالش‌های آینده ورزش در حیطه کاری خود چاره‌اندیشی کند. چنین مزایایی موجب شده سازمان‌های ورزشی کشورهایی مانند مالزی، عراق و زیمبابوه نیز به تدوین برنامه راهبردی خود مبادرت ورزند. بنابراین، درحالی‌که سازمان تربیت‌بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران، با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توانسته به‌خوبی به رسالت خود عمل کند و تاندازه‌ای به هدف‌های موردنظر دست یابد، این مسئله مطرح است که آن برنامه‌ها نیازمند بازنگری و اصلاح محتوایی و ساختاری می‌باشند.

به‌این منظور، این تحقیق سعی دارد با به‌کارگیری فراتحلیل و اسناد موجود در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌مندی از الگوها و روش‌های علمی متداول به تدوین طرح جامع ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران پرداخته و به این سؤال پاسخ روشن و مشخصی دهد که پس از بازنگری در این تحقیق، هدف‌ها و راهبردهای نهایی توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران چه می‌باشند؟

۱. شورای بین‌المللی ورزش‌های نظامی (به فرانسوی: Conseil International du Sport Militaire) که به اختصار سیزم (CISM) خوانده می‌شود.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

«پیتر دراکر»^۱ معتقد است آن کس که نمی‌داند به کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید. اگر نظامی هدف مشخصی نداشته باشد، نمی‌داند که به کجا خواهد رفت و اگر هدف نظام مشخص باشد ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد. به‌واقع یک سازمان بدون راهبرد همانند کشتی بدون ناخدا است. عبارات بالا، به برنامه‌ریزی راهبردی اشاره دارند که در دهه‌های اخیر توجه فراوانی به آن معطوف و به‌عنوان یک ضرورت برای سازمان‌ها مطرح شده است. این موضوع به این دلیل دارای اهمیت است که نیازمند ارائه بهترین راه‌حل در پاسخ به شرایط محیطی سازمان است. به‌طورکلی، برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌هایی از قبیل شکل‌گرفتن تفکر و اندیشه راهبردی در سازمان، تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های آن، تأثیرپذیری تصمیم‌های حال از نتایج و بازخوردهای تصمیم‌های آتی، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، توجه به عاقبت‌اندیشی با رعایت بیشترین احتیاط در نواحی زیر واپایش (تحت کنترل) سازمان، توجه به حل مشکلات اساسی و کم‌رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و معیارهای سنجش هدف‌ها و کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم به سازمان‌ها کمک می‌نماید.

این موضوع، به‌طوریقین در مورد سازمان‌های ورزشی کشور به‌ویژه سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح نیز مصداق دارد. بنابراین، به منظور انجام مسؤلیت‌های خطیر و مهم سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح، استفاده از راهبرد مناسب برای آن ضرورت دارد. از این رو، تحقیق حاضر در تلاش است تا با استفاده از یک شیوه علمی به ارائه راهبرد نهایی توسعه ورزش نیروهای مسلح پرداخته و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه ورزش نظامیان کشور بردارد.

1. Peter Drucker

۳-۱. پیشینه تحقیق

(۱) «فرد تامسون» (۱۹۹۵) در مقاله خود با عنوان «راهبرد کسب و کار و چرخه بویید» معتقد است امروزه به دلیل خطر روبه افزایش خطاها، هزینه‌های بالای اشتباه‌ها و وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان‌ها تمایل شدیدی به استفاده از الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دارند تا بتوانند موقعیت رقابتی سازمان را در محیط متلاطم و در معرض تغییر و تحول حفظ کنند. (Thompson, 1995:82)

(۲) «جان برایسون» (۱۳۸۸) در کتاب خود با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی» اعتقاد دارد که برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تغییرات محیطی را پیش‌بینی و به‌طور مؤثری به آن‌ها پاسخ دهند. (برایسون، ۱۳۸۸:۳۳)

(۳) «علی رضاییان» (۱۳۸۴) در کتاب خود با عنوان «تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم» معتقد است این امید وجود دارد که با پیشرفت برنامه‌ریزی و فنون مدیریت راهبردی، میزان نفوذ بر عوامل محیطی افزایش یابد. (رضاییان، ۱۳۸۴:۵۰)

(۴) «امین دهقان قهفرخی» (۱۳۹۳) در کتاب خود با عنوان «تدوین اهداف کلان و برنامه راهبردی سازمان ورزش بسیج کشور» بیان می‌دارد که چشم‌انداز ورزش بسیج این است که این سازمان الگوی اخلاقی توسعه ورزش کشور در تمامی ابعاد بوده و از نیروهای ورزشی سالم و شاداب برخوردار خواهد بود. در بخش هدف‌های کلان، تعمیق و گسترش فرهنگ بسیجی میان قهرمانان ورزشی کشور را یکی از هدف‌های کلان بیان کرده است. وی در بخش راهبردها، بر حاکم نمودن فضای اخلاقی و فرهنگی بر ورزش کشور و حاکمیت برنامه‌ها تأکید نموده است. (دهقان قهفرخی، ۱۳۹۳:۳۸)

(۵) «محمد درخشان» (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران» از مهم‌ترین موارد چالش‌زای مدیریت نیروهای مسلح به پراکندگی دیدگاه‌ها و نظرهای مسئولان نیروهای مسلح به‌مقوله تربیت بدنی، نبود طرح جامع در ورزش نیروهای مسلح و کمبود نیروهای انسانی کارآمد و متخصص اشاره دارد. (درخشان، ۱۳۸۸:۱۸۱)

(۶) «محمد درخشان و مهرعلی باران‌چشمه» (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «تدوین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران» هدف‌های کلان ورزش نیروهای مسلح را در چهار مورد شامل: (الف) تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی به منظور دستیابی به سطح مناسب شاخص‌ها و معیارهای تعیین‌شده؛ (ب) ارتقای ورزش قهرمانی نیروهای مسلح به منظور دستیابی به سکویا برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی (سیزم) به ویژه در رشته‌های کاربردی؛ (ج) تقویت و ارتقای ورزش همگانی در سطح نیروهای مسلح و (د) تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی و قهرمانی بسیج مستضعفان برشمردند و سیاست‌ها و راهبردهای هم‌راستا با هریک از این هدف‌ها را تا اندازه‌ای تدوین نمودند. (درخشان و باران‌چشمه، ۱۳۹۱: ۱۷۲)

(۷) «اسفندیار خسروی‌زاده» (۱۳۸۶) در رساله خود با عنوان «مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسید که جایگاه راهبردی کمیته ملی المپیک در منطقه قوت-فرصت (SO) قرار دارد، یعنی کمیته ملی المپیک می‌تواند از قوت‌ها و فرصت‌های موجود نهایت استفاده را برده و بر تهدیدها و ضعف‌های موجود غلبه کند. (خسروی‌زاده، ۱۳۸۶)

(۸) «عارفه جمشیدی» (۱۳۹۰) در رساله خود با عنوان «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون دوچرخه سواری جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسید که موقعیت راهبردی فدراسیون دوچرخه سواری به گونه‌ای است که غالب راهبردهای انتخابی آن ضعف-فرصت می‌باشد. (جمشیدی، ۱۳۹۰)

(۹) «محمدعلی قره و رستم کلهر» (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «تدوین برنامه راهبرد فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT» نشان داد فدراسیون اسکی باید راهبردهایی را بیشتر مدنظر قرار دهد که در کنار بهره‌گیری از فرصت‌ها، موجب کاهش ضعف‌ها و کمبودها شود. (قره و کلهر، ۱۳۹۴)

(۱۰) «نازنین راسخ و همکاران» (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران» نشان داد که ورزش قهرمانی بانوان کشور باید از راهبردهای تدافعی استفاده کرده و تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهایی مناسب چون الگوپردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان باتوجه به ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی و ایجاد شرایط لازم برای گرفتن میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور به منظور به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها در دستورکار قرار گیرد. (راسخ و همکاران، ۱۳۹۴)

۱-۴. سؤال‌های تحقیق

۱-۴-۱. سؤال اصلی

فرا تحلیل راهبرد توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران چگونه است؟

۱-۴-۲. سؤال‌های فرعی

- (۱) بیانیه بازنگری شده رسالت سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران چیست؟
- (۲) بیانیه بازنگری شده چشم‌انداز سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران چیست؟
- (۳) حوزه‌های کلیدی عملکرد سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدامند؟
- (۴) هدف‌های بلندمدت بازنگری شده سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدامند؟
- (۵) راهبردهای بازنگری شده سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران کدامند؟

۱-۵. هدف‌های تحقیق

۱-۵-۱. هدف اصلی

فرا تحلیل راهبرد توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران.

۱-۵-۲. هدف‌های فرعی

- (۱) فراتحلیل و بازنگری بیانیه رسالت سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران؛
- (۲) فراتحلیل و بازنگری بیانیه چشم‌انداز سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران؛
- (۳) فراتحلیل و تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران؛
- (۴) فراتحلیل و بازنگری هدف‌های بلندمدت سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران؛
- (۵) فراتحلیل و بازنگری و اصلاح راهبردهای سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران.

۱-۶. روش تحقیق

پژوهش‌های فراوان و مختلفی در مورد تدوین برنامه‌های راهبردی ورزش نیروهای مسلح انجام شده است؛ اما با وجود ضرورتی که در نظم‌دهی به ابعاد مختلف سیاست‌ها و راهبردهای آن برنامه‌ها در قالب یک طرح جامع وجود داشته، بررسی اولویت‌های راهبردی اغلب به‌طور پراکنده و محدود به یک یا چند بعد خاص بوده است. بنابراین نیاز به مطالعه‌ای می‌باشد که با مرور تحقیق‌های پیشین و انجام تحلیلی جامع، به نظم‌دهی سیاست‌ها و راهبردها پرداخته و مخاطبان را در درک و اجرای آن‌ها یاری کند. روش متناسب برای چنین تحقیقی «روش فراتحلیل»^۱ است. روش تحقیق حاضر با توجه به موضوع و هدف‌ها، از نوع فراتحلیل بوده و گردآوری داده‌ها به وسیله مطالعات کتابخانه‌ای مرتبط با راهبردهای تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح ج.ا.ایران انجام گرفته است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای بوده و از نوع مطالعات راهبردی است که در آن از روش‌های کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

1. Meta Analytical Method

فرا تحلیل یا فراپژوهش، داده‌های به‌دست آمده از پژوهش‌های مختلف را یکجا گرد هم آورده و آن‌ها را به‌عنوان یک مجموعه داده تحلیل می‌کند. با سرجمع کردن و تحلیل حجم زیادی از داده‌ها، امکان اعتماد به نتایج به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. به‌این ترتیب می‌توان گفت که یافته‌های «فرا تحلیل» اساسی‌تر از یافته‌های مطالعات پژوهشی منفرد هستند. فرا تحلیل را می‌توان تحلیل تحلیل‌ها یا پژوهش کردن روی مجموعه پژوهش‌ها تعریف کرد. در ابتدا و در مرحله شناسایی منابع، با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، منابع مختلف از جمله مطالعه تاریخچه ورزش نیروهای مسلح در ایران و جهان، برنامه‌های تدوین‌شده مختلف، اصول سنتی برنامه‌ریزی توسعه‌ای و الگوهای مختلف آن گردآوری و مطالعه شد. در گام بعدی با ترکیب همه منابع موجود، راهبردهای اصلی توسعه ورزش نیروهای مسلح شناسایی گردید و فهرست هدف‌ها و راهبردهای شناسایی شده مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و دسته‌بندی شد. در ادامه الگویی سه سطحی از راهبردهای ورزش نیروهای مسلح در ج.ا.ایران به‌دست آمد. در نهایت و با بررسی و تحلیل این راهبردها، راهکارهایی برای پیاده‌سازی راهبردهای شناسایی شده ارائه گردید.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه طرح‌ها، برنامه‌ها و اسناد راهبردی سازمان‌های ورزشی نیروهای مسلح ج.ا.ایران هستند که برای نمونه تحقیق و فرا تحلیل کیفی انتخاب شدند. نمونه تحقیق نیز به دلیل محدودیت تعداد طرح‌ها و اسناد موجود، به صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شده است.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

راهبرد بنابر ماهیت، محور حرکت سازمان‌ها بوده و مدیریت راهبردی بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک سازمان تأکید دارد. برنامه راهبردی هر عمل‌آتی را در بر گرفته که در آن تعیین هدف‌ها و راه‌های رسیدن به آن هدف‌ها پیش‌بینی می‌شود. به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام تعدادی از عملیات به منظور تحقق هدف. برخی معتقدند سازمان‌ها با ترجمه

راهبرد خود به یک نقطه رجوع مشترک و قابل فهم برای همه واحدها و کارکنان، گامی اساسی در راهبردمحور کردن خود برمی دارند. (برایسون، ۱۳۸۱:۱۰۶) ازسوی دیگر، هم افزایی یک هدف فراگیر در سازمان بوده و سازمان های راهبردمحور با همسومودن سازمان باعث می شوند تا دستاورد کل سازمان از مجموع دستاوردهای اجزا، اعم از افراد و واحدها بیشتر باشد. تبدیل راهبرد به کار «هر روز و هرکس» نیز به این معنی است که اجرای راهبرد، مشارکت فعالانه تک تک کارکنان را طلب می کند. در یک سازمان راهبردمحور، کلیه کارکنان، راهبرد را درک نموده و کار روزمره خود را به گونه ای انجام می دهند که به موفقیت راهبرد کمک نماید. برنامه ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت ها طراحی شده تا آنها به صورت رقابتی، خود را با تغییرهای پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. به ویژه، فرایند برنامه ریزی راهبردی نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه کرده، شرایط فعلی سازمان را توضیح داده و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند. (Kaplan&Norton, 1996:78)

به عقیده «کریمادیس» بسیاری از مدیران با تغییرهایی مانند فرسودگی تسهیلات و امکانات، تغییر فناوری، تغییر ویژگی های جمعیتی، افزایش رقابت، افزایش هزینه ها، کاهش منابع درآمد و غیره مواجه بوده که برای بقا، رشد و اثربخشی سازمان باید به فکر مقابله با این تغییرها باشند. به نظر وی، تغییرهای محیطی باعث شده که در طول تاریخ، انسان از برخی انواع برنامه ریزی برای دستیابی به هدف های خود استفاده کرده و زمینه ایجاد تفکر و اقدام راهبردی را فراهم نماید. از این رو، تفکر و اقدام راهبردی اهمیت فزاینده ای پیدا کرده و توسط بخش های مختلف پذیرفته شده و مورد استفاده قرار گرفته است؛ زیرا سازمان ها را قادر کرده تا به طور موفقیت آمیزی خود را با آینده تطبیق دهند. (Kreimadis, 1997:13)

از سوی دیگر، یکی از معیارهای شناخت سلامتی سازمان در چرخه تطبیق پذیری، توانایی شناخت تغییرهای محیطی است. به علت تغییرهای شتابان محیط، سازمان ها می بایست برای رویارویی با تغییر، توانایی های خود را افزایش دهند؛ یعنی باید بیاموزند چگونه سریع تر خود را با شرایط متغیر محیطی تطبیق دهند. این تغییرها، اثر بسیار مؤثر و

غیرقابل انکاری بر راهبرد و همچنین موفقیت یا شکست هر سازمان داشته، به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها که سال‌ها سودآور و موفق بوده‌اند، با تغییر مختصات محیطی و تنها به دلیل عدم همراهی با این تغییرها و تحولات با ورشکستگی و نابودی مواجه شده‌اند. (خسروی‌زاده، ۱۳۸۶: ۳۵)

شناخت محیطی سازمان‌های ورزشی نیز یکی از مهم‌ترین مراحل از فرایند مدیریت راهبردی آن‌هاست، چرا که به تعیین جایگاه سازمان ورزشی در ارتباط با محیط داخلی و خارجی آن کمک می‌نماید. درک کامل محیطی که راهبرد در آن به کار خواهد رفت، از جهت بهره‌بردن از فرصت‌ها و دوری از تهدیدها دارای اهمیت است. سازمان‌های ورزشی، ناگزیر، دستخوش تغییرهای مکرر اجتماعی از نظر موقعیتی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بین‌المللی) و ساختاری (جمعیت‌شناختی و فرهنگی) در سطوح ملی و بین‌المللی هستند، به همین دلیل ممیزی و تشخیص محیطی به‌طور منظم ضروری است.

در این میان مسئله اصلی آن است که با تمامی مزایای استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و اطلاع از وضعیت موجود سازمان‌ها جهت دستیابی به وضعیت مطلوب، سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح ج.ا.ایران نیازمند یک برنامه راهبردی اصلاح شده می‌باشد و به همین خاطر با چالش‌ها و مشکل‌های بسیاری برای انجام مسئولیت‌ها و رسیدن به هدف‌هایش مواجه است. بنابراین، شناخت بهترین راهبرد به منظور طراحی بهترین اقدام‌های مرتبط با توسعه ورزش نیروهای مسلح نیازمند انجام تحلیلی بر تحلیل‌های انجام شده و راهبردهای تدوین شده در اسناد قبلی مرتبط با ورزش نیروهای مسلح بوده که این مهم به وسیله فراتحلیل در تحقیق حاضر انجام شده است. بهره‌گیری از راهبردهای اصلاح شده با استفاده بهینه از قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و تهدیدها به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزش نیروهای مسلح و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی به‌ویژه «سیزم» منجر می‌شود.

از طرفی، ورزش به شکل وسیعی برای انعطاف پذیری نظامی، ملی گرایی و ویژگی های مردانگی نمادین استفاده شده است. «بازی های المپیک نازی» در سال ۱۹۳۶ روشن ترین نمونه است؛ هرچند بازی های المپیک بایکوت در دوران جنگ سرد در آمریکا و اتحاد جماهیر شوروی سابق نیز گواه همین موضوع می باشند. همچنین، بزرگترین رویداد ورزشی ملی در این دوره به عنوان آداب جمعی برگزار گردید که در آن نیروهای مسلح کشور به شکل دیگری دیده شدند. افزون بر این، ورزش به عنوان یک رسانه توده ای و عوام گرا دیده شد و نیروهای مسلح و یا رژیم های توده ای اقتدارگرا، نیروها را بسیج و از توده ها حمایت کردند. (Giulianotti & Armstrong, 2010:388)

بنابراین شاید تا اواخر قرن بیستم دغدغه مهم بیشتر سازمان های ورزشی تدوین راهبرد بود، اما در حال حاضر یکی از مهم ترین دغدغه این گونه سازمان ها برای دستیابی به چشم انداز و مأموریت سازمانی، مدیریت عملکرد می باشد. افزون بر اینکه، برنامه ریزی راهبردی با نارسایی های جوهری و فراگردی مواجه است؛ این فرایند در سازمان های کشور با مشکلاتی چون نبود اتفاق نظر میان مسئولان در مورد برنامه ریزی راهبردی، فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت ها و خطرهای ملی، توجه ناکافی به ارزش ها، روشن نبودن گزینه های مختلف راهبردی در برخورد با مسائل، پایبند نبودن به اولویت های راهبردی، اجرای ضعیف برنامه های راهبردی و نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه ریزی راهبردی نیز روبه رو بوده است. در دوران «سقراط» و «افلاطون»، با بحث در خصوص نوع ژیمناستیک مناسب برای نخبگان شهر، شباهت ها و تفاوت های بین یک ورزشکار و یک سرباز را مقایسه نمودند.

«ارسطو» در کتاب «اخلاق نیکوماخوس» به شجاعت اشاره نموده و تشابه بین جنگ و ورزش رقابتی را این گونه به تصویر می کشد: «اقدام شجاعانه در جنگ خوشایند است، همان گونه که افتخار و پیروزی حاصل از مقاومت یک مشت زن برای کسب افتخار خوشایند است». به نظر «ارسطو»، در غیاب جنگ، بشر از خود و ارزش خود با کردارشان در میدان ورزشی اطمینان می یابند. بنابراین، با وجود ادعاهای عقیدتی (ایدئولوژیکی) که

ورزش و سیاست می‌بایست جدا باشند، این دو برای همیشه درهم آمیخته بوده و منافع سیاسی همواره اقدام‌های سازمان‌های ورزشی را نشان‌گذاری می‌کنند. این جدایی‌ناپذیری ورزش و سیاست به‌ناچار در روابط تاریخی بین ورزش، نیروهای مسلح و جنگ به‌نمایش گذاشته شده است. (Hargreaves, 1986:3)

بنابراین اجتماع ورزش با نیروهای مسلح در راستای اقدام‌های اولیه نیروهای نظامی مرتبط با کاربرد واقعی و یا تهدید نمادین خشونت، همگرا و همراه شدند. نقش‌های ایدئولوژی‌های قومی - ملی و قومی - مذهبی در ارتباط با دولت نوین (مدرن) در این مرحله برجسته‌تر بود و عملکرد سطح بالا و کسب افتخارات ورزشی برای نظامیان نیز اهمیت ویژه یافت.

کاربرد آتش‌بس در یونان باستان به‌دنبال اطمینان از عبور امن ورزشکاران و مسافرانی بود که به‌سوی بازی‌های المپیک طی طریق می‌کردند. مفهوم آتش‌بس المپیک بلافاصله از سوی سازمان ملل متحد دنبال شد و از سال ۱۹۹۳ قطعنامه‌هایی مبنی بر صلح جهانی هنگام رویدادهای بزرگ را پشت‌سر گذاشته است. در جریان جنگ جهانی اول آتش‌بس غیررسمی کریسمس میان نیروهای آلمانی و انگلیسی در سال ۱۹۱۴ اتفاق افتاد. گرچه جزئیات دقیقی از آن موجود نیست، اما بخشی از اسطوره‌شناسی مرتبط با این رویداد به نیروهای بازیکن رقیب در فوتبال می‌پردازد. رویدادهای بزرگ‌تر ورزشی از جمله بازی‌های المپیک برای مدتی طولانی با مکتب‌هایی چون بین‌الملل‌گرایی (انترناسیونالیسم) و جهانی‌سازی پوشش یافته است. (Giulianotti&Armstrong, 2010:391)

چنانچه بخواهیم چگونگی ایفای نقش حافظان صلح در ایجاد صلح را توضیح دهیم، یکی از بهترین سازمان‌ها در این زمینه شورای بین‌المللی ورزش نظامیان (سیزم) است. «سیزم» در سال ۱۹۴۸ توسط ۵ کشور اروپای غربی تأسیس گردید و اکنون به یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های چندرشته‌ای جهان با ۱۲۷ عضو ملی تبدیل شده است. بازی‌های جهانی نظامیان هر چهار سال یک‌بار توسط سیزم سازماندهی می‌شود. سیزم در سال ۱۹۹۵ کمیسیون همبستگی را تأسیس نمود که مسابقات که طی آن یک برنامه گردآوری پول با

هدف احداث مراکز ورزشی و فرهنگی برای یتیمان جنگ آفریقا راه‌اندازی شده بود را پشتیبانی نمود. سیزم در همان زمان مأموریت‌های همبستگی با همکاری سازمان‌هایی چون کمیته بین‌المللی المپیک^۱، یونسکو، اتحادیه اروپا و فدراسیون جهانی صنعت کالاهای ورزشی^۲ را در بیش از ۲۰ کشور به اجرا درآورد. (Giulianotti&Armstrong, 2010:391)

بنابراین کارکرد ورزش در توسعه صلح و ترویج ارزش‌های انسانی، ورزش نیروهای مسلح را در سطح جهان نیز در همین راستا قرار داده است.

لذا همان‌گونه که از ادبیات تحقیق استنباط می‌گردد بخش «ورزش، توسعه و صلح»^۳ فعالیت‌ها و مؤسسه‌های حامی خود را با درگیر ساختن حافظان صلح می‌تواند گسترده کرده و «سیزم» به‌طور بالقوه بهترین سازمان فراملیتی در این زمینه می‌باشد. سه موضوع اصلی در بنیان این بحث وجود دارد.

اول اینکه، بیشتر فعالیت پشت صحنه در بخش فراملیتی «ورزش، توسعه و صلح» بر ساخت شبکه‌ها و شراکت‌ها و حمایت از انتقال دانش تمرکز یافته است. در میان بسیاری از کنفرانس‌های بین‌المللی در سال‌های اخیر که با تعدادی از سازمان‌های «ورزش، توسعه و صلح» کار کرده‌اند برخی رویدادهای اخیر شروع به درگیر کردن حافظان صلح نیروهای مسلح کرده و به‌گونه ویژه‌ای با «سیزم» همکاری دارند. این نوع از درگیری عمیق‌تر مؤسسه‌های مختلف، بسیاری را در بخش «ورزش، توسعه و صلح» به تفکر بیشتر در مورد چگونگی به‌کارگیری «سیزم» و دیگر نیروهای حافظ صلح در مناطق درگیر جنگ هدایت می‌کند.

دوم اینکه، مقیاس مطلق «سیزم» حاکی از آن است که اگر بخش «ورزش، توسعه و صلح» قصد متحد شدن با حافظان صلح داشته باشند، «سیزم» می‌تواند سازمان فراملیتی آرمانی جهت کار در کنار آن هدف باشد.

1. International Olympic Committee (IOC)
2. World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI)
3. Sport, Development, Peace (SDP)

سوم اینکه، مشارکت بالقوه «سیزم» برای تغییر شکل پیوند ورزش و نیروهای مسلح نباید کاهش یابد.

در این زمینه، استفاده از ورزش از سوی ایجادکنندگان صلح نیروهای مسلح می‌تواند کارکردی عمیق‌تر داشته و به‌نوبه خود این نیروها را قادر به کشف راه‌های جدید کار با جمعیت غیرنظامی از طریق فنون خلاقانه ارتباطات و مشارکت نماید. در نتیجه، چگونگی حرکت کامل به جلوی بخش «ورزش، توسعه و صلح» در ارتباط با مشارکت با نیروهای نظامی و سازمان‌های حافظ صلح معین می‌گردد. (Giulianotti&Armstrong, 2010:391)

۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

۳-۱. فراتحلیل ادبیات موضوع

در ابتدای این پژوهش، مطالعه گسترده‌ای بر روی اصول و مفاهیم برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی توسعه انجام شد. سپس به بررسی تجربه ۱۰ ساله برنامه‌ریزی در ورزش نیروهای مسلح پرداخته شد. همچنین تجربه ورزش نظامی در کشورها از نظر سیاسی، تأمین امنیت و نیز ارتقای آمادگی رزمی مورد مطالعه قرار گرفت. ادبیات موضوع در زمینه راهبردهای توسعه ورزش نیروهای مسلح در بخش‌های مختلف ستادی بررسی گردید.

جدول شماره (۱) بخشی از منابع مورد بررسی را به همراه موضوع محوری معرفی می‌کند. سوابق اخیر برنامه‌ریزی در ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران را می‌توان گویای حقیقت موجود درباره وضعیت فعلی ورزش این حوزه دانست.

جدول شماره (۱): مروری بر ادبیات تحقیق

مجدری طرح	موضوع محوری	محتوا	چگونگی انتشار	عنوان پژوهش	کد
(درخشان، ۱۳۸۸)	تدوین راهبرد	این پژوهش به تدوین اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای تربیت بدنی و ورزش در نیروهای مسلح ج.ا.ایران پرداخته است.	طرح پژوهشی	تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح ج.ا.ایران	الف
(باران چشمه، ۱۳۹۳)	تدوین راهبرد	این پژوهش با تدوین سند راهبردی تربیت بدنی نیروهای مسلح ج.ا.ایران سعی در ترسیم نقشه راه توسعه ورزش نیروهای مسلح داشته است.	طرح پژوهشی	سند راهبردی تربیت بدنی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران	ب
(صادقی، ۱۳۹۴)	تدوین راهبرد	این پژوهش به فهم حوزه‌ها و ابعاد موردنظر سازمان بسیج ورزشکاران و اینکه به چه شکل می‌توان به یک الگوی اخلاقی، فرهنگی و مبتنی بر ارزش همه‌جانبه در سطح بین‌المللی ورزش تبدیل شده و برنامه‌ای راهبردی برای آن تدوین نمود، کوشش داشته است	طرح پژوهشی	تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی سازمان بسیج ورزشکاران	پ
(مرادی، ۱۳۹۵)	تدوین راهبرد	این پژوهش به فهم سه پرسش اساسی چرایی، چیستی و چگونگی تربیت بدنی نیروی انتظامی و ترسیم راهبرد آن پرداخته است.	طرح پژوهشی	تدوین سند راهبردی تربیت بدنی و ورزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران	ت
(سیفی سالدھی، ۱۳۹۶)	تدوین راهبرد	این پژوهش به تدوین برنامه راهبردی تربیت بدنی و ورزش در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران پرداخته است.	طرح پژوهشی	تدوین سند راهبردی تربیت بدنی و ورزش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با توجه به چشم‌انداز افق ۱۴۰۴	ث

در ادامه به بررسی نتایج به‌دست‌آمده از ادبیات برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران پرداخته می‌شود.

۲-۳. پرسش‌های اساسی در مورد برنامه‌ریزی ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

باتوجه به هدف‌های تحقیق، اساسی‌ترین پرسش‌هایی که در مورد برنامه‌ریزی‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح در کشور می‌توان مطرح کرد به این شرح است:

- سابقه برنامه‌های اخیر در توسعه ورزش نیروهای مسلح به چه زمانی برمی‌گردد؟

- دیدگاه غالب برنامه‌ریزی در ورزش نیروهای مسلح ایران چگونه بوده است؟

این دو سؤال محقق را به‌سوی درک بهتر رویکرد کلی توسعه ورزش در نیروهای مسلح هدایت می‌نماید. از نقطه‌نظر پوشش موضوعی، افق زمانی، چگونگی برخورد با فضا (آمایش سرزمین)، پوشش جغرافیایی، روش تهیه و روش اجرا، برنامه‌ها چه ویژگی‌هایی داشته‌اند؟ که از این طریق بتوان فهمی بهتر نسبت به ماهیت برنامه پیشین به‌دست آورد. راهبردهای اصلی بخش‌های مختلف ورزش نیروهای مسلح کشور چگونه قابل تفکیک هستند؟ درواقع، با پاسخ به این سؤال انواع مختلف راهبردها با کارکردهای مشخص آن‌ها ارائه می‌گردد. در راستای چابک‌سازی، درک صحیح و امکان‌کاربردی‌تر ساختن برنامه، تعدیل راهبردها چگونه انجام می‌پذیرد؟ با پاسخ به این سؤال نیز بهترین راهبردها که نوع اصلاح‌شده به‌کارگرفته شده در برنامه‌های قبلی ورزش نیروهای مسلح بوده‌اند نیز تدوین می‌گردند.

با شکل‌گیری کارگروه اجرایی جدید در سازمان تربیت‌بدنی ستادکل نیروهای مسلح در دهه گذشته، ستادکل نیروهای مسلح نقش جدیدی در حوزه توسعه همگانی و قهرمانی ورزش نظامیان برعهده گرفت. دریک جمع‌بندی، می‌توان دیدگاه غالب حاکم بر برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح کشور را در قالب جدول شماره (۲) خلاصه نمود.

جدول شماره (۲): دیدگاه غالب حاکم بر برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

کد برنامه	دوره برنامه	دیدگاه غالب حاکم بر برنامه	مشخصه‌ها
الف	۱۳۸۸	توسعه ابعاد همگانی و قهرمانی ورزش در نیروهای مسلح	برنامه راهبردی
ب	۱۳۹۳	توسعه توانمندی نظامی از طریق برنامه‌های ورزشی و نیز تقویت بنیه کارکنان و فتح قله‌های قهرمانی	سند راهبردی
پ	۱۳۹۴	بهره‌جستن از تعلیم و آموزش در جهت اخلاقی‌ساختن محیط ورزش	برنامه راهبردی
ت	۱۳۹۵	نهادینه‌ساختن تفکر راهبردی در ورزش نیروی انتظامی	برنامه راهبردی
ث	۱۳۹۶	همسوسازی اقدام‌های سازمان تربیت‌بدنی ارتش از طریق استقرار راهبرد	برنامه راهبردی

از نظر پوشش موضوعی، افق زمانی، چگونگی برخورد با فضا (آمایش سرزمین)، پوشش جغرافیایی، روش تهیه و روش اجرا، ویژگی‌های برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران در جدول شماره (۳) خلاصه شده است.

جدول شماره (۳): ویژگی‌های مختلف برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

سند راهبردی (کد ب)	برنامه بسیج (کد پ)	برنامه نیروی انتظامی (کد ت)	برنامه ارتش (کد ث)	برنامه ستادکل (کد الف)	
ملی (کل نیروهای مسلح)	ملی (کل ورزش کشور)	ملی (نیروی انتظامی)	ملی (کارکنان ارتش)	ملی (کل نیروهای مسلح)	پوشش جغرافیایی
۱۱ سال	۴ سال	۴ سال	۸ سال	۱۶ سال	افق زمانی
آمادگی دفاعی و کسب عنوان‌های قهرمانی نیروهای مسلح در رشته‌های ورزشی سبزم محور کار بوده است.	توسعه اخلاقی و ارزشی جامعه ورزش کشور اعم از نظامیان و غیر نظامیان بوده است.	آنچه در توسعه ورزش به عنوان راهبرد و اقدام طراحی شد مرتبط با نیروی انتظامی بود.	آنچه در توسعه ورزش به عنوان راهبرد و اقدام طراحی شد مرتبط با ستاد مشترک ارتش بود.	به روشنی به توسعه ابعاد همگانی و قهرمانی ورزش کل نیروهای مسلح تأکید نموده است.	آمایش سرزمین
موضوع‌های متنوعی از جمله توسعه همگانی، قهرمانی، دانش، زیرساخت‌ها، منابع انسانی و مالی.	ترویج فرهنگ اسلامی ایرانی در تیم‌های ملی و ترسیم نقشه راه برای حضور بیشتر نیروهای انقلابی در حوزه فنی و اجرایی ورزش.	ارتقای سطح دانش و آمادگی جسمانی و دفاعی کارکنان نیروی انتظامی در سطح کشور.	ارتقای سطح دانش و آمادگی جسمانی و دفاعی کارکنان ستاد مشترک ارتش و نهادهای تابعه در سطح کشور.	موضوع‌های متنوعی از جمله توسعه همگانی، قهرمانی، دانش، زیرساخت‌ها، منابع انسانی و مالی.	پوشش موضوعی
سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح به عنوان مجری و کانون عملیات مرتبط با راهبردهای تدوین شده بوده است.	سازمان بسیج ورزشکاران به عنوان کانون و مجری اصلی و با همکاری ادارات ورزشی در سطوح مختلف نیروهای مسلح و نیز فدراسیون‌های ورزشی بوده است.	اداره تربیت بدنی نیروی انتظامی با حمایت مقام‌های بالادستی مجری راهبردها و اقدام‌های مشخص برنامه خود بوده است.	سازمان تربیت بدنی ارتش ج.ا.ایران با حمایت مقام‌های بالادستی مجری راهبردها و اقدام‌های مشخص برنامه خود بوده است.	سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح به عنوان مجری و کانون عملیات مرتبط با راهبردهای تدوین شده بوده است.	روش اجرا
مسئولان ارشد سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح به هدف‌گذاری و راهبرد پردازی پرداخته‌اند.	مسئولان ارشد سازمان بسیج ورزشکاران با همکاری سایر سازمان‌های ورزشی ملی در کشور، به هدف‌گذاری و راهبرد پردازی پرداخته‌اند.	مسئولان ارشد اداره تربیت بدنی نیروی انتظامی به هدف‌گذاری و راهبرد پردازی پرداخته‌اند.	مسئولان ارشد سازمان تربیت بدنی ارتش به هدف‌گذاری و راهبرد پردازی پرداخته‌اند.	مسئولان ارشد سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح به هدف‌گذاری و راهبرد پردازی پرداخته‌اند.	روش تهیه

۳-۳. مقایسه هدف‌ها و راهبردهای مختلف برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح

ج.۱. ایران

بررسی برنامه‌های توسعه از این نظر اهمیت دارد که با سنجش برخی شاخص‌های کلیدی می‌توان میزان تحقق برنامه‌ها یا انحراف از هدف‌ها و راهبردهای درج‌شده در برنامه‌های توسعه را محاسبه کرد. در ادامه به گزیده‌ای از میزان تطابق هدف‌ها، راهبردها و عملکرد در برنامه‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی در جدول شماره‌های (۴) و (۵) پرداخته می‌شود.

جدول شماره (۴): تفکیک هدف‌های مختلف برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.۱. ایران

هدف‌های سند راهبردی	هدف‌های بسیج	هدف‌های نیروی انتظامی	هدف‌های ارتش	هدف‌های ستادکل	
تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی و کاربردی	-	تقویت آمادگی جسمانی در اجرای وظایف و مأموریت‌های محوله	ارتقای سطح سلامت و آمادگی جسمانی کارکنان نیروی زمینی	تقویت و توسعه آمادگی جسمانی و مهارت‌های بدنی	همگانی
ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح	-	کسب جایگاه برتر در میداين و رقابت‌های پلیس‌های جهان، نیروهای مسلح و سیزم	توسعه پایگاه‌های استعدادیابی و استعدادپروری	دستیابی به سکوهای برتر در رقابت‌های سیزم	قهرمانی
-	روح الگوی اخلاقی مناسب در ورزش کشور	تحقق حاکمیت ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی ملی در کلیه فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش ناجا	-	-	فرهنگی
توسعه علمی و عملی تربیت‌بدنی و ورزش برای کلیه کارکنان نیروهای مسلح	-	توسعه آموزش و گسترش ورزش‌های سازمانی، کاربردی و تخصصی	آموزش‌های لازم و بسترسازی مناسب در زمینه ورزش همگانی	-	تعلیم و تربیت
تقویت و ارتقای ورزش همگانی و قهرمانی	ایجاد زمینه حضور نیروهای متخصص در مدیریت ورزش	ارتقای آمادگی جسمانی کارکنان و خانواده‌های ناجا	ساخت و تجهیز اماکن ورزشی، تأمین مربی و نیروی انسانی موردنیاز	-	منابع

جدول شماره (۵): تفکیک راهبردهای مختلف برنامه‌های توسعه ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

سند راهبردی	برنامه بسیج	برنامه نیروی انتظامی	برنامه ارتش	برنامه ستادکل	
نهادینه کردن ورزش صبحگاهی و همگانی در کلیه سطوح نیروهای مسلح	-	ارتقای سهم ورزش بانوان در فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی ناجا	گسترش فعالیت‌ها و تلاش در جهت فراگیر کردن ورزش در بین خانواده‌های کارکنان نیروی زمینی ارتش	تأکید بر ورزش‌های همگانی به‌عنوان پایه‌ای برای تقویت ورزش‌های قهرمانی در نیروهای مسلح	همگانی

بر اساس آنچه از یافته‌های فراتحلیل استنباط می‌گردد، می‌توان مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، عوامل داخلی و خارجی و راهبردهای ورزش نیروهای مسلح در سطح کلان را به‌صورت زیر به‌عنوان نقشه راه ترسیم نمود.

۳-۴. بیانیه مأموریت ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

اداره ورزش و آمادگی جسمانی ستادکل نیروهای مسلح ج.ا.ایران به‌عنوان متولی تربیت بدنی و ورزش در نیروهای مسلح با استعانت از درگاه ایزد متعال و باتکیه بر تعالیم حیات‌بخش اسلام و رهنمودهای بنیان‌گذار کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره) و تدابیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و فرماندهی معزز کل قوا تلاش می‌نماید با اتکای بر فرهنگ غنی اسلامی و سرمایه‌های انسانی متخصص و متعهد خود، با نهادینه کردن برنامه‌های اصولی، منسجم و جامع تربیت بدنی و ورزشی از طریق آموزش ورزش‌های کاربردی، سازمانی و مهارتی و همچنین توسعه همه‌جانبه ورزش همگانی به‌منظور حفظ و ارتقای آمادگی جسمانی و روحی، تقویت توانمندی رزمی و تناسب بدنی و همچنین ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کارکنانی تندرست، قدرتمند، کارآمد، با نشاط و شایسته ایران اسلامی تربیت نماید.

۳-۵. چشم‌انداز ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

چشم‌انداز اداره ورزش و آمادگی جسمانی ستادکل نیروهای مسلح ج.ا.ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی با توکل بر خداوند متعال و توسل به ائمه اطهار^(ع) و در سایه مقام عظمای ولایت، در افق برنامه شش‌ساله به شرح زیر است:

«اداره ورزش و آمادگی جسمانی ستادکل نیروهای مسلح ج.ا.ایران به‌عنوان مسئول و متولی ورزش با مدیریت راهبردی و هماهنگ‌سازی اجزای سازمان و تعامل مؤثر با تربیت‌بدنی سایر سازمان‌های ورزشی نیروهای مسلح کشور و به‌کارگیری همه توانمندی‌ها، امکانات، تجهیزات و نیروهای متخصص و مجرب، نقش اساسی را در آماده‌سازی کارکنان، سربازان و بسیجیان توانمند، آماده، باروحيه، بانشاط و کارآمد در آمادگی دفاعی برای مقابله با هرگونه تهدیدهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای با رویکرد تعمیم ورزش و فعالیت‌های جسمانی منظم در میان نظامیان و خانواده‌های ایشان و همچنین کسب سکوی‌های برتر در رقابت‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی به ویژه سیزم به‌منظور صعود به جمع ۳ کشور برتر در سطح آسیا خواهد داشت».

۳-۶. هدف‌های بلندمدت پیشنهادی ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

۳-۶-۱. هدف‌های همگانی

(۱) تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی، کاربردی و تخصصی در کلیه سطوح نیروهای مسلح به‌گونه‌ای در دسترس برای تمامی نظامیان کشور؛

(۲) تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی و دستیابی به سطح مناسب شاخص‌ها و معیارهای تعیین‌شده مرتبط با تعالی در ورزش همگانی.

۳-۶-۲. هدف‌های قهرمانی

(۱) ارتقای ورزش قهرمانی نیروهای مسلح و دستیابی به سطح مطلوب توسعه‌یافتگی رویدادهای داخلی؛

(۲) ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح و دستیابی به سکوه‌های برتر در رقابت‌های بین‌المللی و صعود به جمع ۳ کشور برتر آسیا و ۱۰ کشور برتر جهان در سیزم.

۳-۶-۳. هدف‌های فرهنگی

(۱) تحقق حاکمیت ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی ملی در کلیه فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش نیروهای مسلح؛
 (۲) رواج الگوی اخلاقی مناسب در ورزش نیروهای مسلح و گسترش نقش بسیج ورزشکاران در تصمیم‌سازی‌های حیطه فرهنگی.

۳-۶-۴. هدف‌های دانش‌افزایی

(۱) توسعه علمی تربیت‌بدنی و ورزش در جهت ارائه راهکارهای زندگی بهتر و سالم برای کلیه کارکنان نیروهای مسلح؛
 (۲) تعمیق و گسترش فرهنگ ورزش عمومی و همگانی در میان کارکنان نیروهای مسلح و ارائه آموزش و بسترسازی مناسب در زمینه ورزش همگانی.

۳-۶-۵. هدف‌های توسعه منابع

(۱) تقویت و ارتقای ورزش همگانی و قهرمانی سربازان به‌منظور گسترش شمار نیروی انسانی توانمند؛
 (۲) ساخت و تجهیز اماکن ورزشی، تربیت مربی و نیروی انسانی موردنیاز و توسعه و ارتقای آمادگی جسمانی کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح.

۳-۷. راهبردهای پیشنهادی ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران

۳-۷-۱. راهبردهای همگانی

(۱) تأکید و نهادینه‌کردن فعالیت‌های ورزشی برای تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی، کاربردی و تخصصی در کلیه سطوح نیروهای مسلح به‌گونه‌ای در دسترس برای تمامی نظامیان از طریق مشارکت هیئت‌های ورزشی نیروهای مسلح؛

(۲) توسعه آموزش ورزش‌های کاربردی و تخصصی برای تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی و دستیابی به سطح مناسب شاخص‌ها و معیارهای تعیین‌شده مرتبط با تعالی در ورزش همگانی از طریق فراهم آوردن سخت‌افزار مناسب و نیروی انسانی متخصص.

۳-۷-۲. راهبردهای قهرمانی

(۱) تدوین و اجرای برنامه‌های علمی استعدادیابی برای ارتقای ورزش قهرمانی نیروهای مسلح و دستیابی به سطح مطلوب توسعه‌یافتگی رویدادهای داخلی با بهره‌مندی از آزمون‌های علمی و رویدادهای ورزشی مرتبط؛

(۲) وضع قوانین و ایجاد نظام جامع پاداش و دستمزد برای ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح و دستیابی به سکوه‌های برتر در رقابت‌های بین‌المللی و صعود به جمع سه کشور برتر آسیا و ده کشور برتر جهان در سیزم از طریق توسعه مراکز آموزشی نیروهای مسلح باهدف نخبه‌پروری در ورزش نظامیان.

۳-۷-۳. راهبردهای فرهنگی

(۱) تأکید بر آموزه‌های اخلاقی و کارگاه‌های مرتبط به‌منظور تحقق حاکمیت ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی ملی در کلیه فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش نیروهای مسلح با بهره‌مندی از توان آموزشی نیروهای متخصص داخلی؛

(۲) حاکم‌نمودن فضای اخلاقی- اجتماعی برای رواج الگوی اخلاقی مناسب در ورزش نیروهای مسلح و گسترش نقش بسیج ورزشکاران در تصمیم‌سازی‌های حیطه فرهنگی با بهره‌مندی از نقش‌آفرینی چهره‌های سرآمد نظامی.

۳-۷-۴. راهبردهای دانش‌افزایی

(۱) تأکید بر تأثیر آمادگی و تناسب جسمانی بر ترفیعات و انتصابات کارکنان برای توسعه علمی تربیت‌بدنی و ورزش و ارائه راهکارهای زندگی بهتر و سالم برای کلیه کارکنان نیروهای مسلح از طریق استانداردسازی و به‌روزرسانی آزمون‌های مرتبط؛

(۲) ارتقای نظام آموزش جامع برای تعمیق و گسترش فرهنگ ورزش عمومی و همگانی در میان کارکنان نیروهای مسلح و ارائه آموزش و بسترسازی مناسب در زمینه ورزش همگانی از طریق فراخوان جذب پژوهشگران و طرح‌های پیشنهادی برتر.

۳-۷-۵. راهبردهای توسعه منابع

(۱) ساماندهی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای برای تقویت و ارتقای ورزش همگانی و قهرمانی سربازان به‌منظور گسترش شمار نیروی انسانی توانمند از طریق مشارکت تمامی سطوح سازمانی؛

(۲) استانداردسازی توسعه اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی برای ساخت و تجهیز اماکن ورزشی، تربیت مربی و نیروی انسانی موردنیاز و توسعه و ارتقای آمادگی جسمانی کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح از طریق «جمع‌سپاری» و سرمایه‌گذاری جمعی پروژه‌های ورزشی.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

در تحقیق حاضر استعدادیابی علمی به‌منظور کشف مستعدین قهرمانی در تمامی سطوح نیروهای مسلح، توسعه آموزش ورزش‌های کاربردی و تخصصی و تقویت مراکز آموزشی نیروهای مسلح باهدف نخبه‌پروری، ارتقای کیفیت مدال‌آوری نیروهای مسلح از طریق سرمایه‌گذاری مناسب روی رشته‌های پایه و مدال‌آور در مسابقه‌های داخلی و بین‌المللی به‌ویژه سیزم و ایجاد نظام جامع پاداش، دستمزد و ارتقای مناسب در جهت حمایت از ورزشکاران در نیروهای مسلح به‌عنوان راهبردهای اساسی توسعه ورزش قهرمانی پیشنهاد گردید تا با طراحی برنامه‌های عملیاتی مرتبط و اقدام‌های مناسب، کاستی‌های این حوزه برطرف و توسعه مدال‌آوری و کسب سکوه‌های افتخار بین‌المللی و نیز افزایش سهم نظامیان در تیم‌های ملی اصلی فدراسیون‌های مختلف نیز دستاورد پیاده‌سازی آن راهبردها باشد.

همچنین تأکید بر آموزه‌های اخلاقی در کلیه برنامه‌های ورزشی نیروهای مسلح، ترویج مشارکت در مناسبت‌های مذهبی به منظور توسعه اخلاق در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، حاکم نمودن فضای اخلاقی - اجتماعی بر ورزش نیروهای مسلح، گسترش روابط عمومی و رسانه‌ای کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ها به منظور انعکاس ارزش‌های حاکم بر ورزش نیروهای مسلح، به عنوان راهبردهای اساسی توسعه بُعد فرهنگی ورزش قهرمانی پیشنهاد گردید تا با طراحی برنامه‌های عملیاتی مرتبط و اقدام‌های مناسب، کاستی‌های این حوزه برطرف شده و حاکم گردیدن فضای اخلاقی و فرهنگی - اجتماعی در جهت توسعه بُعد فرهنگی ورزش نیروهای مسلح ایران نیز دستاورد پیاده‌سازی آن راهبردها باشد.

از طرفی، از آنجایی که نیروهای مسلح در راستای ایجاد صلح پایدار و چیرگی بر اذهان و قلب شهروندان اقدام می‌نمایند، این عمل، توسعه مشارکت گسترده برای دستیابی به این هدف‌ها را ممکن می‌سازد. در همین راستا در تحقیق حاضر نیز نهادینه کردن ورزش صبحگاهی و ایجاد امکان بهره‌مندی بهینه کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح از امکانات ورزشی به عنوان راهبردهای اساسی توسعه ورزش همگانی پیشنهاد گردید تا با طراحی برنامه‌های عملیاتی مرتبط و اقدام‌های مناسب، کاستی‌های این حوزه برطرف شده و توسعه مشارکت و حضور حداکثری نظامیان در فعالیت‌های ورزشی در جهت توسعه بُعد همگانی ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران نیز دستاورد پیاده‌سازی آن راهبردها باشد.

نهایتاً در تحقیق حاضر نیز ارتقای نظام آموزش به منظور بهبود عملکرد نیروهای انسانی، توسعه تحقیقات مورد نیاز تربیت بدنی نیروهای مسلح به منظور بهره‌مندی از آخرین یافته‌های علمی و تخصصی، تأکید بر تأثیر آمادگی و تناسب جسمانی بر ترفیعات و انتصابات کارکنان نیروهای مسلح به عنوان راهبردهای اساسی توسعه بُعد دانش‌افزایی ورزش نیروهای مسلح ج.ا.ایران پیشنهاد گردید تا با طراحی برنامه‌های عملیاتی مرتبط و اقدام‌های مناسب، کاستی‌های این حوزه برطرف شده و ارتقای علمی سطوح مختلف فعالیت‌ها نیز دستاورد پیاده‌سازی آن راهبردها باشد.

۴-۲. پیشنهادها

(۱) سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح براساس رسالت خود و بهره‌مندی حداکثری از حوزه‌های کلیدی عملکرد و برای جهت‌دهی به فعالیت‌های تمامی بخش‌ها، راهبردهای حوزه‌های همگانی، قهرمانی، دانش‌افزایی، فرهنگی و توسعه منابع را به‌گونه مطلوبی پیاده‌سازی نماید.

(۲) با مبنا قرار دادن بیانیه چشم‌انداز و تبیین اهمیت رقابت و کسب برتری‌های به‌دست آمده از آن در دنیای امروزی، از طریق افزایش و بهبود همکاری‌ها و انسجام ملی میان سازمان‌های ورزشی نیروهای مسلح و با تقسیم وظایف و پرهیز از موازی‌کاری، زمینه ارتقای جایگاه ورزش نیروهای مسلح در رقابت‌های ورزشی «سیزم» و کسب افتخارات ملی به شکل بسیار بهتری فراهم شود.

(۳) سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح بر تقویت سهم خانواده نظامیان در ورزش قهرمانی و رفع موانع مربوطه اقدام نماید.

(۴) حضور جدی زنان در عرصه‌های قهرمانی جهانی، قاره‌ای و سایر رویدادهای بین‌المللی نیروهای مسلح به افزایش زنان ورزشکار نخبه و پشتوانه‌های ورزشی کمک می‌نماید.

(۵) سازمان تربیت بدنی نیروهای مسلح به منظور ارتقای وجهه بین‌المللی خود، از تمامی ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود خارجی مطابق با منشور المپیک استفاده و زمینه مشارکت بیشتر با سازمان‌های وابسته به جنبش المپیک را از طریق کسب کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی ورزشی و پذیرش میزبانی رویدادهای مهم نظامیان در کشور فراهم نموده و پیش‌بینی‌ها و اقدام‌های لازم را در جهت اثرگذاری بر اشاعه صلح و دوستی در عرصه بین‌المللی به‌عمل آورد.

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. باران چشمه، مهرعلی، (۱۳۹۳)، *سند راهبردی تربیت بدنی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران*، سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح، طرح پژوهشی چاپ شده.
۲. برایسون، جان.ام، (۱۳۸۱)، *برنامه ریزی استراتژیک*، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. برایسون، جان.ام، (۱۳۸۸)، *برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی*، ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برارنیا، انتشارات مرکز طرح و برنامه ریزی سازمان صداوسیما و گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
۴. جمشیدی، عارفه، (۱۳۹۰). *تدوین برنامه راهبردی فدراسیون دوچرخه سواری جمهوری اسلامی ایران*، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش.
۵. خسروی زاده، اسفندیار، (۱۳۸۶)، *مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران*، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.
۶. درخشان، محمد، (۱۳۸۸)، *تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران*، سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح، طرح پژوهشی چاپ شده.
۷. درخشان، محمد و مهرعلی باران چشمه، (۱۳۹۱)، *تدوین هدف های کلان، سیاست ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۴۰.
۸. دهقان قهفرخی، امین، (۱۳۹۳)، *تدوین اهداف کلان و برنامه راهبردی سازمان ورزش بسیج کشور*، سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح، طرح پژوهشی چاپ شده.
۹. راسخ، نازنین، سیدنصراله سجادی، مهرزاد حمیدی و محمد خیبری، (۱۳۹۴)، *طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران، مدیریت ورزشی*، دوره ۷، شماره ۳.
۱۰. رضائیان، علی، (۱۳۸۴)، *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم*، تهران، انتشارات سمت.
۱۱. سیفی سالدھی، محمدهادی، (۱۳۹۶)، *تدوین سند راهبردی تربیت بدنی و ورزش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با توجه به چشم انداز افق ۱۴۰۴*، سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح، طرح پژوهشی چاپ شده.
۱۲. صادقی، رضا، (۱۳۹۴)، *تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه های عملیاتی سازمان بسیج ورزشکاران*، سازمان تربیت بدنی ستادکل نیروهای مسلح، طرح پژوهشی چاپ شده.
۱۳. قره، محمدعلی و رستم کلهر، (۱۳۹۴)، *تدوین برنامه راهبرد فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال چهارم، شماره ۲ (۱۴ پیاپی).

۱۴. کشاورز، لقمان، (۱۳۸۸)، *مدل‌سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC*، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.

۱۵. مرادی، آرام، (۱۳۹۵)، *تدوین سند راهبردی تربیت بدنی و ورزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران*، مرکز تحقیقات کاربردی معاونت تربیت و آموزش ناجا، طرح پژوهشی چاپ شده.

ب. منابع انگلیسی

1. Giulianotti, R. and Armstrong, G. (2010), Sport, the military and peacemaking: history and possibilities, *Third World Quarterly*, 32 (3).
2. Hargreaves, J. (1986), *Sport, Power and Culture*, Cambridge: Polity, 1986; R Holt, *Sport and the British: A Modern History*, Oxford: Oxford University Press; and JA Mangan, *the Games Ethic and Imperialism*, Harmondsworth: Viking.
3. Hinings, C.R., Thibault, L., Slack, T. (1994), Strategic Planning for Non-Profit Sport Organizations: the Empirical Verification of a Framework and Location of Strategic Types, *Journal of Sport Management*, 8 (3).
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *Translating strategy into action – the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
5. Kreimadis, A. (1997), Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments, *International Journal of Educational Management*, 11 (6).
6. Thompson, F. (1995), Business Strategy and the Boyd Cycle, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3 (2).