



## بررسی راهکارهای توسعه نظام ورزشی قهرمانی در ایران



امیرحسین آیت الهی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزش

amirhosseinayatollahi89@gmail.com

دکتر محمدرضا اسماعیل زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

esmaeilzadehmohamadreza@gmail.com

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین راهبردهای نظام ورزش قهرمانی ایران است. به این منظور از روش تحقیق توصیفی و روش مطالعات راهبردی استفاده شد. در این مطالعه ابتدا وضعیت موجود نظام ورزش قهرمانی کشور بررسی شد. همچنین برنامه های بلندمدت و راهبردی کشورهای مبنا (انگلستان، استرالیا، آفریقا ی جنوبی و کانادا) مطالعه شد. نتیجه این مطالعات به استخراج فهرست اولیه قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) منجر شد. در ادامه، با تشکیل شورای راهبردی به بحث و بررسی در خصوص فهرست مذکور پرداخته شد. پیامد تشکیل شورای راهبردی، پژوهش تدوین فهرست نهایی SWOT بود. این فهرست در قالب پرسشنامه SWOT برای تعداد بیشتری از صاحب نظران (۵۲ نفر) ارسال و جمع آوری شد. به منظور تعیین معنی داری اهمیت هر یک از گویه های SWOT از آزمون دوجمله ای استفاده شد. همچنین، با استفاده از تکنیک SWOT راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور تدوین شد. راهبردهای تدوین شده برای نظام ورزش قهرمانی کشور عبارت بودند از: نهادینه کردن تخصص گرایی و شایسته سالاری در فدراسیون ها و بدنه های عملیاتی ورزش قهرمانی، تقویت برنامه های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون های ورزشی، توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون های ورزشی، تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور، ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور، تدوین و اجرای نظام جامع خصوصی سازی ورزش قهرمانی، گسترش روابط عمومی و رسانه ای ورزش های موفق به منظور توسعه وجهه عمومی آن ها، افزایش پخش تلویزیونی رشته های ورزشی غیر از فوتبال، تدوین و اجرای نظام جامع جذب و به سازی نیروی انسانی متخصص در عرصه های مختلف ورزش قهرمانی، تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی بین رشته های ورزشی، تدوین نظام استاندارد سازی اماکن و فضاهای ورزشی کشور با تأکید بر استانداردهای بین المللی، گسترش تعامل سازمان یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش.

واژگان کلیدی: راهبرد، ورزش قهرمانی، نیروی انسانی، فدراسیون های ورزشی



در دهه های گذشته نوعی افزایش هوشیاری درباره ارزش موفقیت ورزش قهرمانی در میان کشورها و دولت ها رخ داده است. در اغلب موارد، این موفقیت ها با توجه به ظرفیت آن ها در کمک برای رسیدن به گستره ای از اهداف ورزشی و غیرورزشی منبعی ارزشمند شناخته شده اند. برای ایالات متحده آمریکا، شوروی سابق و دولت های کمونیست اروپایی ورزش قهرمانی وسیله ای برای نمایش برتری ایدئولوژیک بود و حتی برای آلمان شرقی سابق، ضمن کمک به ادعای حاکمیت این کشور، کاربردی مضاعف نیز داشت. اخیراً، موفقیت در میدان های بین المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی از طریق میزبانی رویدادهای مختلف و همچنین کاربرد دیپلماتیک کلی آن ارزش های مختلفی یافته است. امروزه، کشورها دریافته اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه ریزی و سیاست گذاری مناسب میسر نیست؛ بنابراین ورزش قهرمانی نیز مانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبرد ها و برنامه های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (۲). گستردگی فعالیتهای ورزش قهرمانی ایجاب می کند تا نظامی جامع، راهبردی و مدون بر آن حاکم باشد. بر مبنای چنین برنامه جامعی ورزش قهرمانی خواهد توانست بدون تأثیرپذیری از شرایط مدیریتی، حرکت توأم با موفقیت خود را استمرار بخشد. زمانی که مأموریت ها، اهداف و مسیرهای تحقق آن ها مشخص باشد، طبعاً در حرکت سیستم یکپارچگی به وجود می آید و تغییر ناگهانی مدیر، همه حرکت ها را متوقف نخواهد کرد. امروزه، سازمان های ورزشی مانند سازمان های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. کریمادیس (۲۰۱۷) این گونه بیان می کند که نهادهای ورزشی با مشکلاتی همچون دوره های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی حاصل از تغییرات محیطی مواجه اند (۳). همچنین، کشورهای در حال توسعه به دلیل تحولات جهانی با مسائلی همچون نوسانات شدید کمک های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه های منسجم، ضعف ارتباطات و نبود فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان های ورزشی مواجه شده اند و این موضوعات محدودیت هایی در رشد و توسعه ورزش آن ها ایجاد کرده است.

راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران

(۴) مایک وید (۲۰۱۱) P از جنبه های متفاوت به برنامه های توسعه ورزش در کشورها پرداخته و بیان کرده است که سازمان های ورزشی هنگام تدوین برنامه های بلندمدت خود نمی توانند به برنامه ها و سیاست های بالادستی خود بی توجه باشند. وی در این خصوص توجه به سیاست های کلی دولت ها در حوزه های وابسته به ورزش نظیر سلامت و گردشگری را بسیار مهم دانسته است. P۶ (۵) گوسلین (۱۹۹۶ P) نیز در مقاله خود به نقش مدیریت نیروی انسانی در راهبرد توسعه ورزش اشاره کرده و با مطالعه موردی کشور آفریقای جنوبی به تبیین نقش کیفیت نیروی انسانی در تحقق راهبرد ورزش آفریقای جنوبی پرداخته است (۶).

تمامی مسائل طرح شده نشان می دهد سازمان های ورزشی برای مقابله با تغییرات محیطی باید به فکر چاره باشند؛ از این رو بیشتر سازمان های ورزشی به برنامه ریزی راهبردی روی آورده اند.

در این میان، کشورهای صاحب نام عرصه ورزش قهرمانی با تدوین برنامه های راهبردی و اجرای آن توانسته اند حرکت توأم با موفقیت خود را تداوم بخشند؛ بنابراین در این بخش از مقاله سعی شده است رؤس مطالب برنامه های راهبردی چند کشور (کانادا، بریتانیا، آفریقای جنوبی و استرالیا) در قالب جدول شماره ۱ خلاصه شوند (۷-۱۲) همان گونه که ملاحظه می شود، مدت برنامه در کشورهای مذکور بر اساس سیاست های کلی آن ها متفاوت است. مأموریت، چشم انداز (کیفی یا کمی)، اهداف کلان و راهبردها به عنوان مهمترین موارد برنامه های راهبردی در جدول مذکور آمده است. نکته حائز اهمیت این است که این کشورها به منظور تحقق اهداف کلان و راهبرد های ورزش خود به تدوین برنامه های عملیاتی متناظر با هر یک از راهبردها، برنامه زمانی اجرا و نیز تعیین متولیان اجرایی هر یک از برنامه ها پرداخته اند.



مروری بر پیشینه پژوهش بیانگر آنست که با وجود اهمیت توسعه ورزش قهرمانی تا کنون تحقیقات داخلی زیادی در مورد این موضوع انجام نشده است. با این حال برخی مطالعات راه کارهایی برای توسعه ورزش قهرمانی کشور ارائه کرده اند؛ به عنوان نمونه فراهانی و عبدوی (۱۳۸۵) اطلاعات تخصصی ناکافی مدیران و کارشناسان پایگاه های ورزش قهرمانی و نامناسب بودن امکانات و تجهیزات مناسب در این پایگاه ها را از مهم ترین نقاط ضعف ورزش قهرمانی کشور دانسته اند (۱۳). از سوی دیگر، رضوی و همکاران (۱۳۸۳-۱۳۸۵) در چندین مقاله به طور مکرر بر اصلاح ساختار ورزش قهرمانی کشور تأکید کرده، خصوصی سازی و تمرکز زدایی را مهم ترین راه کار برای تعدیل ساختار ورزش قهرمانی اعلام کرده اند. (۱۴-۱۶). در حال حاضر در ایران نهادهای مختلفی دست اندرکار ورزش قهرمانی هستند.

هر یک از نهادها به منظور انجام صحیح کارها و انجام کارهای صحیح به اهداف مشخص و برنامه های مدون نیاز دارند. فدراسیون ها، هیئت های ورزشی، باشگاه ها، کمیته ملی المپیک و سازمان تربیت بدنی هر یک به نوعی با ورزش قهرمانی ایران سر و کار دارند. مشخص است که برنامه ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آن ها محسوب

می شود. در صورتی که هر یک از نهادهای مذکور به طور مستقل و بدون توجه به سیاست ها و راهبرد های کلان ورزش قهرمانی کشور به برنامه ریزی خود بپردازند، نوعی بخشی نگری بر ورزش قهرمانی کشور حاکم می شود و در نهایت، مأموریت و اهداف کلان کل سیستم محقق نخواهد شد؛ بنابراین پژوهش حاضر درصدد است به تدوین راهبردهای نظام ورزش قهرمانی کشور بپردازد تا ضمن تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها چشم انداز و راهبرد های توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور تدوین شود.

جدول ۱. رؤس برنامه های راهبردی ورزش چند کشور منتخب

کشور کانادا انگلستان آفریقای جنوبی استرالیا

طول مدت برنامه ۵ سال ۱۶ سال ۵ سال ۵ سال

مأموریت افزایش فرصت ها برای مردم کانادا به منظور مشارکت و برتری در ورزش ترغیب کسب برتری، ترغیب نوآوری، تدارک تسهیلات ورزشی بهتر تلاش برای ایجاد ملتی فعال و قهرمان غنی کردن زندگی مردم استرالیا از طریق

### ورزش

چشم انداز ملت ورزشی پیشتاز تبدیل انگلستان به فعال ترین و موفق ترین ملت ورزشی جهان در سال ۲۰۲۰ بهبود کیفیت زندگی و ارتقای همبستگی اجتماعی مردم از طریق تحقق حداکثری دسترسی و رشد و توسعه در تمامی سطوح مشارکت ورزشی تأیید استرالیا به عنوان پیشرو ورزش قهرمانی در جهان

برخی از اهداف کلان افزایش مشارکت دائمی کودکان، نوجوانان و سایر گروه های جامعه در ورزش های رقابتی بهبود عملکرد ورزشکاران کانادایی در بازی های المپیک، پارالمپیک و قهرمانی جهان

توسعه هرچه بیشتر ورزش از طریق

حمایت از میزبانی رویدادهای بین المللی برنامه ریزی جامع برای مشارکت ورزشی همراه با اخلاق مندی فراهم کردن شرایط علمی و تحقیقی برای اتخاذ برنامه ها و سیاست های موثر افزایش مشارکت عمومی در فعالیت های ورزشی

افزایش موفقیت های بین المللی در ورزش قهرمانی

حمایت از میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ توسعه زیربنایی ورزش آفریقای جنوبی در قالب پیوستاری یکپارچه و هماهنگ

به حداکثر رساندن موفقیت های بین المللی ورزشی آفریقای جنوبی توسعه وجهه ورزش و تفریحات سالم در جامعه و افزایش اهمیت آن برای عموم جامعه



ایجاد سهولت در دسترسی

و ارائه خدمات ورزشی توسط سیستم های حمایتی و منابع مؤثر ایجاد نظام ملی اثربخش در ورزش برای تحقق مشارکت حداکثری استرالیایی ها در ورزش

تضمین برتری عملکرد ورزش قهرمانی استرالیا در سطح جهان

برخی راهبردها تقویت سیستم مدیریت، رهبری و مربیگری در ورزش کانادا

حمایت راهبردی از برنامه ریزی در ورزش قهرمانی (سطوح عالی مشارکتی)

افزایش فرصت های مناسب برای مشارکت ورزشی

تقویت مبانی اخلاقی در ورزش کانادا گسترش علم و دانش ورزشی و تحقیقات ورزشی کانادا ایجاد هماهنگی بیشتر در سیستم

### ورزش کانادا

استفاده حداکثر از مزایای میزبانی در رقابت های بین المللی تخصیص بهینه بودجه ملی بین فدراسیون های ورزشی بهینه

سازی ارائه خدمات تخصصی به ورزشکاران (تغذیه، روان شناسی و ...) ایجاد هماهنگی در نظام ورزش قهرمانی توسعه تسهیلات

تمرینی در مراکز ملی کمک به شناسایی استعداد های ورزشی توسعه ورزش باشگاهی ارتقای ورزش در مدارس و دانشگاه ها

ایجاد و توسعه اماکن و فضاهای ورزشی مطابق با طرح ملی مصوب تعیین رشته های ورزشی اولویت دار

حمایت از قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی بررسی و پیشنهاد میزبانی مسابقات بزرگ بین المللی در آفریقای جنوبی کمک به

توسعه گردشگری ورزشی در آفریقای جنوبی تقویت ارتباطات قاره ای و بین المللی در ورزش آفریقای جنوبی به کارگیری

اقدامات مؤثر برای تشویق فدراسیون های ملی به توسعه باشگاه ها و انجمن های ورزشی محلی

ایجاد مسیرهای مؤثر برای مشارکت مردم استرالیا در ورزش (با تأکید بر جوانان، زنان و معلولان) در ورزش ارائه مشوق هایی

برای ایجاد مدیریت مؤثر در فدراسیون های ملی تدوین و به کارگیری اصول و خط مشی های بازی جوانمردانه در هر یک از

فدراسیون های ورزشی

تدوین الگوی توسعه منابع مالی رشته های ورزشی با تأکید بر فرصت های موجود در بخش غیردولتی تدوین طرح ترویج

محیط عاری از مواد ممنوع در هر فدراسیون ورزشی

### روش شناسی پژوهش

روش اجرای پژوهش باید متناسب با مفهوم مورد مطالعه و دارای جامعیت باشد، به همین دلیل برای پژوهش حاضر روش

مطالعات توصیفی انتخاب شده است. در این مطالعه با بهره گیری از شیوه تحلیل مطالعات راهبردی، داده های تحقیق جمع

آوری و تحلیل شدند به این صورت که پس از بررسی منابع و پیشینه و وضعیت موجود، با استفاده از مطالعات تطبیقی و اجرای

برخی مصاحبه های کیفی، فهرست اولیه ای از قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید ها (SWOT) به دست آمد. قابل ذکر

است در بخش مطالعات تطبیقی برنامه های راهبردی و بلند مدت ورزش (به ویژه ورزش قهرمانی) کشورهای آفریقای جنوبی،

کانادا، استرالیا و بریتانیا به عنوان الگوی مبنا (محک) مد نظر قرار گرفتند. همچنین در جریان مطالعات هر گونه اطلاعات

ارزشمند به دست آمده از سایر کشورها نیز ضبط و درج شد.

در ادامه، با تشکیل شورای راهبردی (۱۹ نفر از نخبگان شامل برخی مسئولان فدراسیون ها، سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی

المپیک و نیز برخی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها) فهرست اولیه SWOT از روش آلفای کرونیخ استفاده شد که ضریب آلفا

در بخش قوت ها ۷۲٪، در بخش ضعف ها ۷۱٪، در بخش فرصت ها ۷۵٪ و در بخش تهدیدها ۷۹٪ به دست آمد.

پرسشنامه های SWOT برای کلیه روسا، نایب رئیس ها، افراد دارای سابقه مسئولیت در ورزش قهرمانی و برخی اعضای



هیئت علمی (که در شورای راهبردی عضویت داشتند) ارسال شد. ترکیب افرادی که پرسشنامه را تکمیل کردند (n=52) به صورت جدول ۲ بوده است.

جدول ۲. ترکیب افراد تکمیل کننده پرسشنامه SWOT نظام ورزش قهرمانی

رئیس فدراسیون	نائب رئیس فدراسیون	عضو هیئت علمی فرد دارای سابقه مسئولیت در ورزش قهرمانی	مجموعه	
17	23	6	6	52

1- لازم به ذکر است ارتباط با شورای راهبردی در تمامی مراحل تدوین SWOT، تعیین چشم انداز و تعیین راهبردها حفظ شده است.

راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران

در مطالعه حاضر، برای تبیین وضعیت موجود علاوه بر تحلیل متنی، روشهای آمار توصیفی و استنباطی به کار گرفته شد. به این منظور برای تعیین معنی داری هر یک از گویه های SWOT از آزمون دوجمله ای استفاده شد. پس از تعیین مهم ترین قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای پیش روی نظام ورزش قهرمانی کشور، به منظور تدوین راهبردهای توسعه از ماتریس TOWS استفاده شد (۱۷). تدوین راهبردهای چهارگانه مستلزم برگزاری جلسات طوفان مغزی بود (۱۸) که با برگزاری چنین جلساتی با طرح فهرست های چهارگانه، راهبردها تدوین شد.

یافته های پژوهش

تحلیل پرسشنامه SWOT نشان داد از بین نقاط قوت پنج مورد، از بین نقاط ضعف ده مورد، از بین فرصت ها ۱۲ مورد و از بین تهدیدها هشت مورد از نظر آماری اهمیت معنیدار داشته اند ( $p > 0.05$ ) در حالی که تعداد گویه های پرسشنامه در بخش قوتها شش گویه، بخش ضعفها ۳۱ گویه، فرصتها ۱۴ گویه و تهدیدها ۱۲ گویه بود. جدول ۳ بیانگر ماتریس TOWS استفاده شده برای تدوین راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور است. در این ماتریس، با استفاده از چهار فهرست قوتها (S)، ضعفها (W)، فرصتها (O) و تهدیدها (T) و مقایسه زوجی آنها راهبردهای چهارگانه SO، ST، WO، WT تدوین شده است. ماتریس TOWS نشان می دهد چگونه میتوان بین فرصتها و تهدیدها (عوامل خارجی) و نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه های راهبردی ممکن را تهیه کرد (۱۸). همچنین با دریافت نظرات شورای راهبردی چشم انداز ورزش قهرمانی مورد توافق آنها قرار گرفت و به صورت زیر پیشنهاد شد:

«ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش قهرمانی»

### بحث و نتیجه گیری

هر چند در بحث و نتیجه گیری می توان در مورد هر یک از بافتهای بخشهای مختلف مطالعه وضعیت موجود، مطالعه تطبیقی، SWOT و راهبردها (بحث کرد، ولی به دلیل محدودیت در حجم مقاله صرفا به بحث در مورد یافتههای نهایی مطالعه (راهبردهای تدوین شده) پرداخته شده است.

راهبرد اول: گسترش روابط عمومی و رسانهای ورزش های موفق بمنظور توسعه وجهه عمومی آنها روابط عمومی اثربخش از مؤلفه های اساسی توسعه هر نهادی به شمار میرود. روابط با رستمهای خبری، برقراری ارتباطات سازمانی، اثرگذاری بر قوانین دولتی و جلب نظر دولتمردان از جمله روشهای مؤثری است که روابط عمومی با آن سر و کار دارد (۱۹). ورزش نیز از این مقوله مستثنی نیست. به بیان دیگر ورزش قهرمانی برای دستیابی به توسعه پایدار، نیازمند روابط عمومی مؤثر نهادهای مربوط خواهد بود. از نظر هراندز (۲۰۱۷)، نهادهای ورزش قهرمانی می توانند با اتخاذ برنامه های راهبردی روابط عمومی وجهه و



ادراک عمومی را در مورد انواع رشته‌های ورزشی تحت پوشش خود توسعه دهند (۲۰). بدیهی است توسعه وجهه رشته‌های ورزشی به افزایش مشارکت عموم در آن رشته‌ها و گسترش آنها منجر می‌شود.

راهبرد دوم: نهادینه کردن تخصص گرایی و شایسته سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی با گسترش علوم و شاخه شاخه شدن هر حوزه علمی، جایگاه تخصص‌ها نیز اهمیت بیشتری می‌یابد. توسعه علم و ایجاد رشته‌های جدید دانشگاهی، به ویژه در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری عامل مهمی در توسعه تخصص‌ها به شمار می‌رود (۲۱). این مسئله در مورد علوم ورزشی نیز صدق می‌کند. در سالیان اخیر وضعیت کمی و کیفی رشته تربیت بدنی و نیز دانش آموختگان و متخصصان علوم ورزشی در کشور رشد قابل توجهی داشته است. در صورتی که ایجاد گرایشهای مختلف علوم ورزشی در مقطع تحصیلات تکمیلی و رشد کمی و کیفی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها نیز به این موضوع افزوده شود، می‌توان فرصت‌های مناسبی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی کشور متصور شد. باید اذعان داشت که رشد ورزش قهرمانی در کشورهای پیشرفته در امر ورزش مرهون سرمایه گذاری دقیق آنها در بعد نیروی انسانی و تربیت متخصصان مورد نیاز بوده است (۲۲).

جدول ۳ ماتریس TOWS برای تدوین راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران  
راهبرد سوم توسعه بخش های تلویزیونی رشته های ورزشی غیر فوتبال

بدون شک، پخش رسانه ای رویدادهای ورزشی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر توسعه ورزش است تا جایی که از آن به عنوان سوق دهنده صنعت ورزش نام برده می‌شود (۲۳). از نظر مورو (۲۰۱۲) و بسیاری نویسندگان دیگر به جرأت میتوان گفت حق پخش رسته‌های مهم ترین منبع درآمدی صنعت ورزش به شمار می‌رود (۲۴-۲۶). بدیهی است هر چه پوشش رسانه ای مسابقات بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه گذاری در ورزش نیز افزایش می‌یابد؛ زیرا با پوشش تلویزیونی مسابقات برای افراد بیشتر، نشان شرکت حمایت کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می‌گیرد (۲۷). محققای چون ناتان توماسینی (۲۰۱۴)، جونگ (۲۰۱۵) و ثوویتس و کاروترس (۱۹۹۸) نیز این موضوع را تأیید کرده اند (۲۸-۳۰).

راهبرد چهارم: تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی این رشته های مختلف ورزشی همان گونه که در بخش یافته‌ها ملاحظه شد «توجه بیش از حد مسئولان به برخی رشته های ورزشی خاص» یکی از تهدیدهای شناسایی شده در پژوهش حاضر است. بدیهی است توجه مسئولان به برخی رشته های ورزشی باعث شده است سهم عمده ای از منابع مختلف (مالی، انسانی، فیزیکی و ...) ورزش کشور به سوی این رشته ها سوق یابد. نمونه بارز این ورزش ها در حال حاضر فوتبال است که سالانه منابع مالی دولتی بسیاری را به خود اختصاص می‌دهد، در حالی که در صورت مقایسه مقامهای بین المللی احراز شده در این گونه رشته های مورد توجه با سایر رشته‌ها تفاوت چشمگیری ملاحظه نخواهد شد. در مجموع، به نظر می‌رسد نظام ورزش قهرمانی کشور باید به دنبال اتخاذ راهبردی باشد تا بتواند با به کارگیری آن به بهترین نحو تهدیدهای پیش رو را مدیریت نماید. راهبرد «تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی بین رشته‌های مختلف ورزشی نیز به همین منظور تدوین شده است. راهبرد پنجم: تدوین نظام استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی با تأکید بر استانداردهای بین المللی نبود یا کمبود امکانات و تسهیلات ورزشی استاندارد از عواملی است که موجب کندی پیشرفت ورزشکاران می‌شود. اگر این مشکل برطرف نشود، بعید به نظر می‌رسد که ورزشکاران بتوانند به بالاترین سطح توانمندی خود برسند (۴). با نگاهی اجمالی به بولتن مدال های قهرمانی کشورهای مختلف می‌توان مشاهده کرد که بیشترین افتخارات ملی نصیب کشورهای شده است که امکانات ورزشی مناسب و استانداردتری دارند (۳۱). هر چند در سال های اخیر روند ساخت اماکن و فضاهای ورزشی رو به رشد بوده است، این موضوع که در ساخت اماکن ورزشی مذکور تا چه حد استانداردهای بین المللی رعایت شده یا تا چه حد به طور ویژه نیازهای نظام ورزش قهرمانی را تأمین کرده است قابل تأمل است. در حال حاضر یکی از مهم ترین دلایل عدم توفیق در اخذ میزبانی مسابقات بین المللی توسط ایران، کیفیت ضعیف اماکن ورزشی و استاندارد نبودن آنهاست (۳۱)، بنابراین به نظر می‌رسد با اتخاذ این راهبرد بتوان در مسیر اخذ مجوز میزبانی مسابقات بین المللی گامی روبه جلو



برداشت. هر چند سایر عوامل نیز در اخذ مجوز میزبانی تأثیرگذارند که در جای خود به برنامه ریزی و سیاست گذاری نیاز دارند.

راهبرد ششم: تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و بهسازی نیروی انسانی متخصص در عرصه های مختلف ورزش قهرمانی کشورهای توسعه نیافته همواره در جستجوی راهبردهای عملی برای رهایی از موانع عدم توسعه و بهره مند شدن از مزایا و منافع آن هستند. در این میان آنچه در تمامی راهبردهای مطرح شده مورد تأکید قرار گرفته، نقش انسانها به عنوان مهمترین منابع محور توسعه است. عموم صاحب نظران توسعه بر این عقیده اند که منابع انسانی پایه و اساس تغییر و تحولات است و در واقع، توسعه ملی حول محور «نقش نیروی انسانی» تحقق می یابد (۳۲). مقوله ورزش قهرمانی نیز از این موضوع مستثنی نیست و بر این اساس اگر نظام ورزش کشوری نتواند از دانش، تفکرات و دیدگاه های هدفمند انسانها استفاده کند، مسلماً نخواهد توانست به توسعه دست یابد.

راهبرد هفتم: تدوین نظام جامع خصوصی سازی ورزش قهرمانی

امروزه تقریباً تمامی کارشناسان معتقدند ایران از مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج متحمل لطمات فراوانی شده است. راه حلی که برای رفع این ایرادات ساختاری تجویز می شود استقرار ساختار رقابتی، برون گرایی و توسعه تعامل با اقتصاد جهانی است. چنین اهدافی با گسترش نقش و جایگاه بخش خصوصی و قرار گرفتن آن به عنوان اصلی ترین عنصر در فعالیتهای اقتصادی امکان پذیر است (۳۳). نهادهای ورزش قهرمانی نیز با تشکیلات خصوصی می توانند کارایی دو چندان داشته باشند. به طور کلی، مهمترین هدف خصوصی سازی در بیشتر حیطه ها افزایش کارایی و بهینه سازی تخصیص منابع بوده است (۳۴)، موضوعی که نظام ورزش قهرمانی کشور به شدت به آن نیازمند است.

راهبرد هشتم: تقویت برنامه های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون های ورزشی

همان گونه که در بخش یافته های پژوهش ملاحظه شد، «کم توجهی به موضوع توسعه ورزش سطوح پایه در باشگاه ها و فدراسیون ها» به عنوان نقطه ضعفی پیش روی نظام ورزش قهرمانی کشور شناسایی شده است. از نظر دابسون و گودارد (۲۰۰۱) در ورزش نیز مانند سایر صنایع دو نوع سرمایه گذاری کوتاه مدت و بلندمدت را می توان متصور شد که سرمایه گذاری روی رشد و توسعه بازیکنان در رده های مختلف سنی جزء سرمایه گذاری های بلندمدت نهادهای ورزشی محسوب می شود (۲۴). حال چنانچه این سرمایه گذاری بلندمدت به طور نظام مند و مداوم توسط همه فدراسیون های ورزشی کشور انجام شود، در آینده ای نه چندان دور ورزشکارانی بسیار با کیفیت برای نظام ورزش قهرمانی تربیت خواهند شد.

راهبرد نهم: افزایش سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون های ورزشی

حضور زنان به عنوان بخش مهمی از پیکره جامعه ما در عرصه ورزش قهرمانی ضرورتی انکارناپذیر است. همان گونه که ملاحظه شد «عدم تخصیص عادلانه منابع مختلف فدراسیون ها بین زنان و مردان» به عنوان یکی از مهم ترین نقاط ضعف نظام ورزش قهرمانی شناسایی شد. گفتنی است به دلیل تعداد شرکت کنندگان و محدودیت های مختلف موجود برای مشارکت بانوان در فعالیتهای ورزشی نمی توان مفهوم عادلانه را با برابری یکسان دانست. از سوی دیگر جوان بودن جمعیت جامعه و وجود استعداد های سرشار از فرصت های پیش روی نظام ورزش قهرمانی کشور شناسایی شده است. بدیهی است نیمی از استعدادهای جامعه را زنان تشکیل میدهند. این موضوع که شرایط مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی کشور تا چه حد شرایط را برای شکوفا شدن این استعدادها مهیا کرده است، جای بسی تأمل دارد، اما به هر حال این موضوع ثابت شده است که هر جا محیط برای فعالیتهای اجتماعی زنان مهیاتر شده است، قابلیت های آنان نیز بروز بیشتری داشته است.

راهبرد دهم: تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی



در جهان امروز، پیشرفت و توسعه کشورها بر مبنای علم و دانش استوار است. پژوهش را باید مبنای همه تحولات و حرکت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دانست (۳۵). توفیق در این زمینه‌ها در صورتی محقق می‌شود که ساختار پژوهشی منسجم با سیاست‌ها و راهبردهای مشخص ایجاد و تقویت شود. در سال‌های اخیر هر چند به دلیل افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی در گرایش‌های مختلف علوم ورزشی پتانسیل بالایی در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های این بخش به وجود آمده است، بسیاری از این پژوهش‌ها به صورت هدفمند و بر اساس نیاز انجام نمی‌شود (۳۵). با توجه به نقاط ضعف موجود و فرصت‌های شناسایی شده در این مطالعه و همچنین مصداق‌های موجود از سایر کشورها، به نظر می‌رسد تحقق راهبرد «تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی» بتواند نقش تأثیرگذاری در توسعه ورزش قهرمانی کشور ایفا کند.

راهبرد یازدهم: ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور نیروی انسانی کارآمد و متخصص از مؤثرترین عوامل ارتقای نظام ورزش قهرمانی هر کشور محسوب می‌شود. مربیان به عنوان تربیت‌کنندگان و هدایتگران ورزشکاران در تمامی سطوح (مبتدی تا نخبه) نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کنند. رویکرد فعلی تشکیلات ورزشی کشورهای توسعه‌یافته مبتنی بر آموزش و ارتقای دانش مربیان است؛ از این رو بسیاری از کشورها به بازنگری نظام آموزشی، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزشی خود پرداخته‌اند (۳۶). هر چند مطالعه وضع موجود نشان دهنده تعداد زیاد افراد دارای مدارک مربیگری در ورزش کشور است، همواره در مورد میزان فعال بودن و نیز کیفیت حرفه‌ای این افراد تردید وجود داشته است. به نظر می‌رسد ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور بتواند بخشی از مشکلات پیش‌رو را از میان بردارد.

راهبرد دوازدهم: افزایش تعامل سازمان یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه‌ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش

امروزه این موضوع اثبات شده است که مسیر قهرمان پروری در ورزش قهرمانی کشورها از نظام آموزش و پرورش آن می‌گذرد. روش‌های شناخت استعداد‌های ورزشی از طریق تعامل سازنده با نظام آموزش و پرورش نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کند و از عوامل مهم تسلط کشورهای پیشرفته در عرصه‌های بین‌المللی است (۳۷)، به عنوان نمونه نظام کشف استعداد‌های ورزشی در چین بر تعامل ورزش استانی با نظام آموزش و پرورش مبتنی است. بسیاری از استعداد‌های جوان ورزشی در کانادا نیز از طریق مسابقات آموزشی‌شناسایی می‌شوند (۲۲). با توجه به مصداق‌های بیان شده ملاحظه می‌شود که اصلی‌ترین نهاد مجری استعدادیابی در کشورهای مذکور آموزش و پرورش است و سهم پررنگ نظام آموزش و پرورش در فرآیند استعدادیابی کشورهای مذکور کاملاً مشهود است (۲۲)؛ بنابراین تعامل اثربخش بین نهادهای متولی ورزش قهرمانی و سیستم آموزش و پرورش میتواند شاه‌راهی به سوی توسعه ورزش قهرمانی تلقی شود.

در مجموع، از آنجا که هدف اصلی مطالعه حاضر تدوین راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور است، پیشنهاد می‌شود کارگروه تخصصی اجرای نظام جامع ورزش قهرمانی کشور تشکیل شود. این کارگروه می‌تواند به بحث و بررسی درباره راهبردهای تدوین شده، تعدیل آنها و در نهایت، تدوین برنامه‌های عملیاتی به منظور تحقق راهبردهای تدوین شده مطالعه حاضر بپردازد. همچنین به منظور اطمینان از ضمانت اجرایی طرح پیشنهاد می‌شود در چیدمان کارگروه تخصصی مذکور از بالاترین مقامات نهادهای ذی‌ربط ورزش قهرمانی (کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و سازمان تربیت بدنی) استفاده شود.





منابع:

۱. مایک گرین و باری هولیان (۲۰۰۸)، سیاست گذاری و اولویت بندی در توسعه ورزش قهرمانی ، ترجمه رضا و احسان قراخلو (۱۳۸۷)، تهران ، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران چاپ اول.
۲. مظفری . امیر احمد و الهی . علیرضا(۱۳۸۸) ، نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران ، طرح پژوهشی ، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری.
- 3.Kriemadis Athansios(1997). Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments, International Journal of Educational Management - vol 11 -No 6.
۴. راجر جکسون ، ریچارد پالم (۱۹۹۸). راهنمای مدیریت ورزشی ، گروه مترجمان (۱۳۸۳) ، چاپ سوم ، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
- 5.Mike. Weed (2001). Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: the case of sport and tourism, Leisure Studies, 20, 125–141
6. Goslin. Anneliese (1996), Human resources management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities, Journal of sport management, 10, 207-217
7. Australian Sport Commission (2006). 2006-2009strategic plan, www.ausport.gov.au
8. British Olympic Association (2004). Faster , Higher , Stronger, www.olympics.org.uk
9. Department of Canadian Heritage Sport Canada Branch (2006). Mission: What is Sport Canada? www.pch.gc.ca
10. Sport and Recreation South Africa (2008). SRSA strategic plan 2008-2012, WWW.Srsa.gov.Za
11. Sport England (2002). Game Plan: A strategy for delivering government's sport and physical activity objectives, A joint DCMS/ Strategy unit report, WWW.Sportengland.org
12. Sport England (2004). The framework for sport in England , A vision for 2020, www.sportengland.org
۱۳. فراهانی، ابوالفضل . عبدوی بافتانی . فاطمه (۱۳۸۵). امکانات و تجهیزات پایگاه های ورزش قهرمانی و نقش آن و در توسعه ورزش کشور ، نشریه علمی پژوهشی حرکت ، شماره ۲۹ رضوی ، سید محمد حسین (۱۳۸۵) ، خصوصی سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور ، نشریه علمی پژوهشی حرکت ، شماره ۲۷.
14. رضوی، سید محمد حسین(۱۳۸۵)، خصوصی سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۲۷.
15. رضوی، سید محمد حسین (۱۳۸۵) . خصوصی سازی، تمرکز زدایی و انتقال وظایف ورزش قهرمانی به کمیته ملی المپیک، نشریه علمی پژوهشی المپیک، شماره ۳۳.
16. رضوی، سید محمد حسین، خوش چهره، محمد، کاظم نژاد، انوشیروان. اسدی. حسن (۱۳۸۳) ، خصوصی سازی در ورزش با تاکید بر ورزش قهرمانی، نشریه علمی پژوهشی المپیک، شماره ۲۸.
17. فرد آر دیوید(۲۰۰۶). مدیریت استراتژیک، ترجمع علی پارسائیان و سید محمد اعرابی(۱۳۸۲)، تهران ، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ نهم.
18. جی دیوید هانگر، توماس ال ویلن (۱۳۸۴) . مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.



19. ونوس، داور. احمد. ابراهیمی، عبدالحمید(۱۳۸۵). مدیریت بازاریابی، تهران، انتشارات سمت، چاپ دهم.
20. روبن آکوستا هرناندز(۲۰۰۸). مدیریت سازمان های ورزشی، ترجمه الهی. علیرضا و خسروی زاده(۱۳۸۷). اسفندیار، تهران، بامداد کتاب، چاپ دوم.
21. فتاحی، رحمت الله (۱۳۸۴). تخصص گرایی در حرفه، فصلنامه کتابداری. اطلاع رسانی، ۲۸، شماره چهارم، جلد ۷.
22. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران(۱۳۸۱). سند راهبردی نظام جامعه توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، مولفه توسعه ورزش قهرمانی.
23. الهی، علیرضا (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ر ساله انتشار نیافته دکترای تخصصی مدیریت و برنامه ریزی در ورزش، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.
24. Dobson, S and Goddard, J (2001). The Economics of Football, Landon, CAMBRIDGE University Press, First Published,
25. Gerrard, B. (2006). The economics of association football, Volume 1, Edward Elgar Publishing Limited.
26. Morrow, S (1999), The New Business of Football, MCMILLAN PRESS LTD, First Published
27. الهی، علیرضا (۱۳۸۳). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن، پایان نامه انتشار نیافته کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
28. Nathan Tomasini (2004). NCAA Corporate Sponsor Objectives: Are There Differences Between Divisions I-A, I-AA and I-AAA?, Sport Marketing Quarterly, 13(4), 253-264
29. Jung.H.Y (1999). Collegiate sport sponsorship and brand awareness: A study of collegiate sponsorship at a football game, Unpublished master degree dissertation, West Virginia University, Department of Journalism.
30. Thwaites.D & Carruthers.A (1998). Practical applications of sponsorship theory: Empirical evidence from English club rugby. Journal of Sport Management, 12(3), 203-219
31. الهی. علیرضا و پورآقایی اردکانی، زهرا(۱۳۸۳). بررسی وضعیت استادیوم های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۱۹.
32. شریعتمداری، مهدی(۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، فصلنامه علمی خرد، شماره ۹، سال پنجم.
33. کابلی زاده، احمد( ۱۳۸۴). خصوصی سازی مردمی؛ کارآیی همراه با عدالت، تهران، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، چاپ اول
34. رحیمی بروجردی، علیرضا ( ۱۳۸۵). خصوصی سازی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
35. علیزاده، محمد حسین. الهی، علیرضا (۱۳۸۷). برنامه ریزی راهبردی پژوهش هایی حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی جمهوری اسلامی ایران، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
36. بیگدلی، مهدی، (۱۳۸۷). نظام راهبردی آموزش و ارتقای مربیان انگلستان، سری مقالات اولین همایش ملی مدیریت ورزشی با تاکید بر سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران تهران، آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک.
37. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۷۸). شناسایی استعدادها ی ورزشی دانش آموزان ابتدایی گامی اساسی در جهت پیشبرد ورزش قهرمانی، مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزش مدارس با تاکید بر ورزش دوره ابتدایی، تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش.