

## تحلیلی بر برنامه‌ریزی استراتژیک راهبردی و عملیاتی توسعه ورزش قهرمانی مطالعه موردی شهر تهران

علی مسعودی<sup>۱</sup>، یاسر جانباز<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد تربیت بدنی

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد تربیت بدنی

### چکیده

این تحقیق با هدف تحلیلی بر برنامه‌ریزی استراتژیک راهبردی و عملیاتی توسعه ورزش قهرمانی مطالعه موردی شهر تهران انجام شد. روش تحقیق حاضر از نوع مطالعات توصیفی و پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش را اعضای شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، کارشناسان و کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، روسای هیئت‌های رشته‌های انفرادی، مربیانی که سابقه مربیگری در تیم‌های ملی رشته‌های مربوطه را دارند، یا دارای بالاترین درجه مربیگری هستند و ورزشکارانی که دارای حداقل ۳ سال عضویت در تیم‌های ملی رشته‌های ورزشی خود را دارند، تشکیل دادند. تعداد نمونه تحقیق با تعداد اعضای جامعه برابر بود و نمونه‌گیری به صورت تمام شمار صورت گرفت. از مصاحبه کیفی برای شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شد. محقق پس از جمع‌آوری اطلاعات اقدام به تهیه پرسشنامه بسته در طیف پنج‌ارزشی لیکرت کرد، محتوای پرسشنامه حاوی چهار قسمت نقاط قوت (۹ مورد) نقاط ضعف (۱۱ مورد) تهدیدها (۴ مورد) و فرصت‌ها (۷ مورد) بود، که پاسخ‌دهندگان می‌بایست هر یک از این موارد را هم در وضع موجود و هم در وضع مطلوب ارزش‌گذاری می‌کردند. پس از تأیید روایی پرسشنامه توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزشی و تأیید پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ، این پرسشنامه‌ها در میان جامعه آماری تحقیق پخش و پس از گردآوری با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون فریدمن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش قهرمانی رشته‌های انفرادی استان تهران هم در وضع موجود و هم در وضع مطلوب رتبه‌بندی شد. اداره کل ورزش و جوانان استان تهران با بکارگیری این تکنیک می‌تواند علاوه بر پیوند دادن فاصله تدوین استراتژی و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار سازد و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان موجبات توسعه هر چه بیشتر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استان را فراهم سازد.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی، استراتژی راهبردی، ورزش قهرمانی، استان تهران

## مقدمه

به طور کلی ورزش در تمام دوران زندگی از اهمیت زیادی برخوردار بوده است و موجب می شود، افراد مکان مناسبی برای گذراندن اوقات فراغت خود داشته و در تأمین سلامت جسمی و روحی آنان تأثیر بسیار زیادی دارد. بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و نظایر آن با استفاده از ورزش می تواند کاهش یابد و یا حتی به طور کلی از میان برود. سیر تحول ورزش در زندگی، با بازی کردن که لازمه رشد و تکامل کودک است، شروع می شود و سپس به ورزشی که رقابت در آن مطرح است، می پیوندد. این رقابت ابتدا به صورت غیر رسمی است و در تکامل خود به ورزش رقابتی سازمان یافته که همان ورزش قهرمانی و حرفه ای است، منتهی می گردد. این مسیر از گذشته تاکنون در زندگی مردم کشورها و در فرهنگ های مختلف به اشکال متفاوتی ظهور پیدا کرده است. در جوامع ابتدایی، حرکت و فعالیت، بخش لاینفک زندگی محسوب شده است. با گذشت زمان مسائلی چون پیشرفت انسان در ابعاد جسمانی، روانی و اجتماعی، جزء اهداف ورزش قرار گرفته و این انگیزش پیشرفت زیربنایی را برای رشد رفتار رقابتی در سطوح مختلف ایجاد کرده، که با عنوان ورزش قهرمانی بروز نموده است (غفرانی، ۱۳۸۷). از طرف دیگر امروزه سازمان ها ناگزیرند، به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند، تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان ها بایستی به شیوه ای اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن ها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است. دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یک باره و مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان هایی موفق خواهند بود، که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک استفاده کنند (افخمی، ۱۳۷۴).

با توجه به اهمیت برنامه ریزی راهبردی در توسعه مقوله های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما از جمله استان تهران بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه ی کشورمان در عرصه ورزش کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه ای عمل کردنشان می باشد. ورزش تهران از دیرباز دارای ورزشکاران بزرگی در رشته های انفرادی از جمله کشتی که پیشینه قوی دارد و بزرگان و قهرمانانی در سطح ملی به کشورمان تحویل داده همانند: حاتمی ها، جوان صالح ها، پازاج ها و اشکانی ها و بهتاج ها و... و در رشته وزنه برداری قهرمانانی همانند: رضازاده ها، حسینی ها، انوشیروانی ها و در رشته دو و میدانی قهرمانان بزرگی همانند: شمشیری ها، برادران ها، اسبقیان ها، فاخرها، ساجدی ها و... می باشد. مسئله ای که محقق با آن روبرو است، این است که استان تهران فاقد یک برنامه استراتژیک و عملیاتی برای توسعه ورزش قهرمانی رشته های انفرادی استان می باشد، لذا تحقیق حاضر بر آن است، که مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش قهرمانی رشته های انفرادی استان تهران را شناسایی کرده و چشم انداز مطلوب، ماموریت مطلوب و اهداف بلند مدت و همچنین استراتژی های مطلوب توسعه ورزش قهرمانی رشته های انفرادی استان تهران را تدوین نماید.

برنامه ریزی، شامل تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان ها، ایجاد یک استراتژی راهبردی کلی برای دستیابی به این اهداف و سرانجام تدوین سلسله مراتبی جامع از برنامه ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت ها. پس برنامه ریزی به اهداف (آنچه که باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می شود (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک راهبردی عبارت است از تدوین استراتژی برای کمک به مدیریت در برنامه ریزی به منظور به دست آوردن مزایای اهداف بلندمدت سازمانی است، که هدف اصلی آن تنظیم و تدوین برنامه (استراتژیک) است (خسروی زاده، حمیدی، ۱۳۹۰). تحقیقات نشان می دهد، که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت راهبردی می پردازند، بهتر و بالاتر از دیگر سازمان ها است (هانکر و

همکاران<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نیز حاکی از این است، که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافتند. برای نمونه، کشور چین از رتبهٔ چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا، به رتبهٔ سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، رتبهٔ دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبهٔ اول المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافت. استرالیا نیز از رتبهٔ هفتم در المپیک آتلانتا، به رتبه‌ی چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافت (خسروی زاده، ۱۳۸۷). اوکلی و گرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که موفقیت‌های ورزشی در عرصهٔ جهانی و بین‌المللی علاوه بر رونق اقتصادی، می‌تواند موجب سربلندی هر کشور شود. به همین منظور تلاش‌های زیادی برای دستیابی به راهکارها و پرورش استعدادهاى نخبه صورت می‌گیرد، تا یک کشور بتواند در بازی‌های المپیک موفق شود. تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهدافی مشخص داشته باشد و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند، تا براساس برنامهٔ تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد، تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۶).

### تعاریف مفاهیم

**مدیریت استراتژیک:** عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند، که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید، و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند، تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلات سازمان که ذینفع نامیده می‌شوند، به انجام می‌رسد (قاسمی، ۱۳۸۲).

مدیریت استراتژیک برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است، به نحوی که موفقیت مستدام موسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری می‌کند و موسسه را با بستر حرکت خود (محیط) ارتباط می‌دهد و موسسه را برای موضع‌گیری آماده می‌نماید. اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال‌های آخر دهه ۵۰ برداشته شد، مدیران ورزشی ابداع کردند، که برای کجائی و چرائی حرکت موسسه خود در آینده تصمیم‌گیری کنند. قسمت تحلیلی این روش را طراحی استراتژیک نامیده و فرآیند طراحی گروهی آن را برنامه‌ریزی استراتژیک خوانده اند (منوریان، ۱۳۸۱).

**برنامه‌ریزی استراتژیک:** تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی، که به موجب آن اینکه یک سازمان چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد کرد (منوریان، ۱۳۸۱).

**برنامه‌ریزی عملیاتی:** شیوه‌ای است که مندرجات برنامه‌ی استراتژیک (رسالت، چشم‌انداز و...) را به مرحله اجرا در می‌آورد. این برنامه عملیاتی توصیف می‌کند سازمان ورزشی به چه شکلی از منابع موجود برای نیل به اهدافش استفاده می‌کند (خسروی‌زاده، حمیدی، ۱۳۹۰).

<sup>۱</sup>David.Hanker

<sup>۲</sup>Okegi & Green

**ورزش انفرادی:** ورزشی است که تنها یک ورزشکار / بازیکن به بازی و رقابت می‌پردازد. هر چند در ورزش‌های انفرادی ورزشکاران / بازیکنان به تنهایی شرکت می‌کنند، اما بیشتر آن‌ها با هم آموزش می‌بینند و دارای مربی می‌باشند، که در پیشرفت مهارت و ورزیدگی آن‌ها نقش مهمی دارند (همایون و همکاران، ۱۳۹۲).

**ورزش قهرمانی:** ورزش قهرمانی یکی از ارکان مهم توسعه ورزش در کشور است. توسعه ورزش قهرمانی در هر کشور پیش زمینه کسب موفقیت در رقابت‌های جهانی و المپیک است (ایزدی، ۱۳۸۸).

### برنامه ریزی

برنامه‌ریزی یکی از مهمترین بخش‌های وظایف مدیریت می‌باشد، که انجام گرفتن و اجرای آن باید با توجه به بقیه وظایف مدیریت یعنی سازمان‌دهی، استخدام، هدایت و کنترل صورت گیرد، در غیر این صورت شرایط پیاده کردن و اجرای آن نادیده گرفته شده و آن‌چه به نام برنامه ارائه خواهد شد، هرچند کامل و بدون ایراد باشد، تنها روی کاغذ ترسیم می‌شود، ولی هیچ وقت در میدان عمل تحقق پیدا نخواهد کرد (جاسبی، ۱۳۸۶). شومر هورن جی<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، برنامه‌ریزی را به عنوان فرایند تدوین اهداف و تصمیم‌گیری در مورد نحوه اجرای آن‌ها تعریف کرده است. اکثر تعاریف برنامه‌ریزی دارای مولفه‌های مشترکی هستند و مبین آن می‌باشند که فرایند برنامه‌ریزی دارای خصوصیات زیر است:

- دوراندیشی
- تصمیم‌گیری
- هدف‌گرا
- سیستماتیک (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۰)

### استراتژی

استراتژی (راهبرد) واژه‌ای است، که از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله، نیروهای نظامی به هدف هایشان دست می‌یابند، به کار می‌رود.

از نظر معنا شناسی، واژه استراتژی ریشه یونانی دارد و ابتدا به صورت (استراتگوس) و به مفهوم یک نقش (یک فرمانده در نقش فرماندهی ارتش) به کار می‌رفت و پس از آن معنای (هنر یک فرمانده نظامی) تعبیر شد. در حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد به معنای مهارت مدیریتی (اداره، رهبری، قدرت) به کار می‌رفت. این واژه در زمان اسکندر ۳۳۰ سال پیش از میلاد به مهارت به کارگیری نیروها برای غلبه بر مقاومت و مخالفت و ایجاد یک نظام یکپارچه دولت جهانی اشاره داشت.

سابقه کاربرد مفهوم استراتژی در مدیریت نظامی به قرن‌ها قبل باز می‌گردد. اولین اثر مکتوب در این زمینه با نام (هنر جنگ) از یک نویسنده چینی به نام (سون تسو) در حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد به جای مانده است. او در کتاب خود مولفه‌های عمده استراتژی نظامی را مطرح می‌کند. در حوزه مدیریت نظامی، استراتژی نه تنها با دستیابی به هدف‌های خودی ارتباط دارد، بلکه با پیشگیری از رسیدن دشمن به هدف‌هایش نیز مربوط می‌شود.

در ژاپن تفکر استراتژی در مدیریت نظامی مدیون (موساشی) است، که در سال ۱۶۴۵ (کتاب پنج حلقه) خود را مشتمل بر زمین، آب، آتش، باد و فضا منتشر ساخت.

<sup>3</sup> Shomer Horien gi

برای اولین بار واژه استراتژی توسط (آلفرد چندلر) در سال ۱۹۶۲ در کتاب (استراتژی و ساختار) به کار رفت. وی تاریخچه دهه‌ها شرکت بزرگ تجاری آمریکا را مورد مطالعه قرار داد، که در نتیجه مفهوم استراتژی در درک رفتار و به‌ویژه رشد سازمان‌های تجاری هویدا شد. علاوه بر این، موضوع مهم ارتباط بین استراتژی شرکت و ساختار آن پدیدار گشت، هر چند (چندلر) بر اهمیت ارتباط بین سازمان‌ها و بازارها تأکید داشت. توضیحات وی درباره واقعیت فرمول‌بندی و اجرای استراتژی کاملاً روشن ساخت، که این ارتباط بی اندازه پیچیده‌تر از آن است که قبلاً فکر می‌شد (نصیرزاده، ۱۳۸۷).

### مدل کمیسیون ورزش استرالیا

کمیسیون ورزش استرالیا برای برنامه ریزی استراتژیک سازمان‌های ورزشی این کشور مدلی را پیشنهاد کرده است که شامل چهار مرحله به شرح زیر می‌باشد: (خسروی‌زاده، حمیدی، ۱۳۹۰).

### مرحله اول - پیش از برنامه ریزی

در این مرحله مجموعه‌ای از اطلاعات از طریق گزارش‌های ارزیابی عملکرد سالیانه به دست می‌آید که موضوعاتی همچون اطلاعات مالی و آماری مختلف و اطلاعات زمینه‌ای در مورد عملیات درونی و اثرات بیرونی سازمان را در بر می‌گیرد. همچنین، از طریق گزارش سالیانه واقعیت‌ها و تصویرهایی درباره وضعیت موجود سازمان مانند نتایج ورزش قهرمانی، شرکت کنندگان، شاخص‌ها و حوزه‌های کلیدی مالی، ساختار سازمانی و نیروی انسانی فراهم می‌شود. این اطلاعات کمک می‌کنند که به طور هدفمندی وضعیت موجود سازمان توصیف شود.

### مرحله دوم - تدوین استراتژی

در این مرحله به بررسی یا تدوین چشم‌انداز، رسالت، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای تدوین برنامه استراتژیک پرداخته می‌شود که در آن از ذینفعان یا مخاطبان اصلی سازمان کمک گرفته می‌شود در این مرحله اقدامات زیر انجام می‌گیرد.

۱- بررسی استراتژی‌های قبلی و نتایج حاصل از آن‌ها

۲- تحلیل SWOT

۳- تدوین استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس SWOT

۴- اولویت‌بندی استراتژی‌ها

۵- تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد

### مرحله سوم - اجرای استراتژی

در این مرحله مشخص می‌شود که چه کاری، توسط چه کسی، چه موقع، کجا، و چگونه انجام شود و منابع مالی مورد نیاز آن چیست. تدوین برنامه‌های عملیاتی سالیانه در این مرحله صورت می‌گیرد و در آن به موضوعاتی همچون مرتبط ساختن فعالیت‌ها با کل برنامه، اولویت‌های کوتاه مدت، نقش سازمان‌های مرتبط ساختن فعالیت‌ها با کل برنامه، اولویت‌های کوتاه

مدت، نقش سازمان های مرتبط، امور مالی و بودجه های ماهیانه، پروژه های عملیاتی سالانه و چهار چوب اجرا پرداخته می شود.

### مرحله چهارم - ارزیابی استراتژی

آخرین مرحله (معمولاً موضوعی که در فرآیند برنامه ریزی مورد غفلت قرار می گیرد) شامل کسب بازخورد، ارزیابی و بررسی برنامه است. در کل برنامه باید سیستم های ارزیابی پیش بینی شود تا از این طریق بتوان میزان پیشرفت برنامه ریزی سازمان را بررسی و مدیریت نمود. در این مرحله به ایجاد تغییرات مورد نیاز برای وضعیت درونی و بیرونی سازمان و میزان دستیابی راضی کننده بر اهداف آن پرداخته می شود.

### مدل برنامه ریزی استراتژی SPP

این مدل که توسط کمیته ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی کشور فیجی مورد استفاده قرار گرفته است شامل مراحل زیر می باشد:

- ۱- تدوین بیانیه چشم انداز سازمان
- ۲- تدوین بیانیه رسالت سازمان
- ۳- تحلیل محیطی (SWOT)
- ۴- تعیین حوزه های کلیدی استراتژیک شامل حوزه هایی مانند مدیریت و امور مالی، توسعه ورزش، ورزش قهرمانی، رقابت
- ۵- تدوین اهداف
- ۶- تعیین استراتژی ها
- ۷- تعیین شاخص های کلیدی عملکرد
- ۸- تعیین برنامه های عملیاتی (خسروی زاده، حمیدی، ۱۳۹۰).

### جمع بندی مدل های برنامه ریزی

به طور کلی در رابطه با فرآیند برنامه ریزی استراتژیک مدل های مختلفی ارائه گردیده است که با توجه به اندازه شرکت یا سازمان و دولتی بودن و غیرانتفاعی بودن آن قابل بررسی می باشند، ولی همان گونه که ملاحظه می شود با مقایسه مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک سازمان های کوچک و بزرگ ورزشی صرف نظر از تفاوت های ظاهری و جزئی آنها می توان ادعا نمود که کلیه این مدل ها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می باشند:

- ۱- تعیین مأموریت سازمان
  - ۲- تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی
  - ۳- تعیین استراتژی سازمان (خسروی زاده، حمیدی، ۱۳۹۰).
- و همگی از موضوعاتی مانند بررسی وضعیت موجود سازمان، بررسی اهداف و استراتژی های کنونی تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان تحلیل (SWOT)، تدوین بیانیه رسالت، تدوین بیانیه چشم انداز، تدوین اهداف بلند مدت، تدوین

استراتژی‌های سازمان، تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد و تدوین برنامه‌های عملیاتی برخورد دارند و با تفاوت‌های جزئی در شیوه اجرا، در حال حاضر توسط بسیاری از نهادها اجرا می‌شوند (خسروی‌زاده، حمیدی، ۱۳۹۰). در چند دهه گذشته رقابت بین کشورها برای بردن مدال‌ها در رقابت‌های بین‌المللی شدت بالایی به خود گرفته است. این امر منجر به این شده است، که دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی کشورها در سراسر جهان میزان بودجه اختصاصی به ورزش قهرمانی را افزایش دهند. به‌منظور موفقیت بین‌المللی، سیستم‌های ورزش قهرمانی کشورها شدیداً متجانس و همگن شده‌اند و همه آن‌ها تقریباً از سیستم‌های واحدی پیروی می‌کنند. بسیاری از کشورها نشان داده‌اند، که افزایش بودجه ورزش قهرمانی می‌تواند، منجر به افزایش کسب مدال‌ها در بازی‌های المپیک شود. با این وجود، علی‌رغم افزایش رقابت‌ها و تجانس سیستم‌های ورزش قهرمانی، استراتژی مطلوب برای موفقیت در سطوح بین‌المللی هنوز نامعلوم است. فقدان یک تئوری منسجم و تجربی برای تعیین فاکتورهای موفقیت بین‌المللی ریشه در پروژه‌های تحقیقاتی ما دارد.

### ارکان توسعه ورزش قهرمانی

در اینجا به ۹ رکن اصلی توسعه ورزش قهرمانی که محققانی از کشورهای بلژیک، هلند و انگلستان در یک تحقیق بین‌المللی به آن‌ها رسیده‌اند، اشاره می‌کنیم:

#### رکن اول:

حمایت مالی

میزان هزینه کشورها در سطوح ملی

#### رکن دوم:

رویکرد جامع و یکپارچه به توسعه ورزش‌ها

میزان منابع اختصاصی به ورزش قهرمانی دارای اهمیت است، اما این سازمان، ارتباط با جامعه و ساختار ورزش در یک کشور خاص است، که استفاده اثربخش از این منابع را برای بهبود شانس موفقیت ورزش قهرمانی میسر می‌سازد. اجماع و یا مزیتی در رابطه با ضرورت تمرکزگرایی و یا دخالت زیاد دولت در سیاست‌ها و روش‌های ورزش قهرمانی وجود ندارد. داشتن سیستم ارتباطی خوب و شرح وظایف مشخص از اهمیت زیادی برخوردار است.

#### رکن سوم:

#### مشارکت ورزشی

هر چند ارتباط بین ورزش همگانی و ورزش قهرمانی تا حدودی نامشخص است، اما بیشتر ورزشکاران نخبه ریشه در ورزش همگانی دارند. می‌توان اشاره کرد، که یک پایه وسیع از مشارکت ورزشی همیشه شرط موفقیت نیست، اما ممکن است موفقیت را تحت تأثیر قرار دهد، زیرا زنجیره‌ای از استعداد‌های جوان و فرصت‌هایی برای آموزش و رقابت در سطوح گوناگون استعداد و توانایی فراهم می‌سازد.

#### رکن چهارم:

استعدادیابی و توسعه سیستم

رکن چهارم از زمانی آغاز می‌شود، که ورزشکاران با استعداد شناسایی شده و نیاز به توجه ویژه دارند. بنابراین سیستم‌های نظارتی برای شناسایی ویژگی‌های استعداد، سیستم‌های شناسایی استعداد که حذف تصادفی استعداد را کاهش دهد و سیستم‌های سازمان دهنده خوب ضروری هستند. در بیشتر کشورها ورزشکاران با استعداد به وسیله دستگاه‌های دولتی استخدام می‌شوند. دومین مرحله در فرایند توسعه ورزشکاران نخبه، دنبال کردن دوره‌های آموزشی فشرده است، این مرحله، مرحله توسعه استعداد است.

#### رکن پنجم:

##### حمایت شغلی از ورزشکاران

گسترش منطقی مرحله شناسایی و توسعه استعداد منجر به تولید ورزشکاران نخبه توانا در سطح بالا می‌شود. بسیاری از ورزشکاران که توانایی پیشرفت به سطوح بالا را دارند، از رسیدن به آن باز می‌مانند. تنها در تعداد کمی از رشته‌های ورزشی، ورزشکاران می‌توانند درآمد کافی برای مخارج زندگی به دست آورند، بنابراین بعضی از کشورها سیستم حمایت مالی برای ورزشکاران به منظور تأمین مخارج زندگی و حمایت برنامه‌ها برای دستیابی به خدمات مورد نیاز و کمک به آن‌ها جهت دستیابی به توان بالقوه‌شان را فراهم می‌کنند.

#### رکن ششم:

##### تسهیلات و تاسیسات آموزشی

تسهیلات آموزشی یک فاکتور مهم برای موفقیت ورزشکاران جهت آموزش و تمرین در محیط دارای کیفیت بالاست. همچنین فراهم کردن تاسیسات ارتباط بین مشارکت و برتری را فراهم می‌سازد.

#### رکن هفتم:

##### تدارک مربیگری و سیستم گزینش مربی

کمیت و کیفیت مربیان در هر کدام از سطوح توسعه پیوستار ورزش دارای اهمیت است. دو معیار در سطوح بالای عملکردی مهم هستند: اولین معیار کیفیت و سازماندهی سیستم‌های آموزشی گواهی نامه‌ها و دومین معیار ویژگی‌های فردی مربیان نخبه است.

#### رکن هشتم:

##### رقابت بین‌المللی

ورزشکاران برای ارزیابی پیشرفت شان در مقابل رقبا نیاز دارند که به طور منظم در معرض رقابت‌های بین‌المللی قرار گیرند. مطالعات زیادی نشان داده‌اند که سازماندهی رویدادهای بین‌المللی در کشور میزبان تأثیری مثبت بر روی موفقیت بین‌المللی می‌گذارد.

#### رکن نهم:

##### تحقیقات علمی

تحقیقات علمی در ارتباط با جمع‌آوری سیستماتیک و انتشار اطلاعات علمی در حوزه‌هایی مانند شناسایی و توسعه استعداد، پزشکی، تغذیه، روانشناسی، فیزیولوژی و بیومکانیک از اهمیت زیادی برخوردار است.



### استراتژی توسعه ورزش کاستلریج بورو

در استراتژی توسعه ورزش کاستلریج بورو که یکی از بخش‌های کشور ایرلند شمالی است، چشم انداز آن بدین صورت بیان شده است:

- خلق فعالیت‌ها و فرصت‌های لذت‌بخش تا مردم در ورزش و فعالیت‌های فیزیکی مشارکت کنند.
- فراهم کردن تسهیلات قابل دسترس و با کیفیت برای برطرف کردن نیاز افراد و جامعه.
- توسعه زمین‌های گلف و ساختارها برای ارتقای پتانسیل بالقوه افراد شرکت کننده در آن.

### اهداف استراتژیک این منطقه

- برنامه‌های توسعه ورزشی
  - آموزش و توسعه مربیگری
  - توسعه باشگاه‌ها
  - حفظ دستاوردها
  - توسعه بازاریابی
  - توسعه مشارکت گروه‌های مختلف جامعه
- شورای تدوین استراتژی‌های منطقه کاستلریج برای رسیدن به هر یک از این اهداف استراتژیک برنامه‌های عملیاتی را تدوین کرده است (استراتژی توسعه ورزش‌های کاستلریج بورو، ۲۰۱۱ - ۲۰۰۸).

### استراتژی توسعه ورزش‌های کارادون

- شورای منطقه کارادون برای فراهم کردن فرصت‌های ورزشی و تفریحی منطقه سخت مشغول به کار است. تدوین این استراتژی نقشی را که شورای توسعه ورزشی کارادون برای توسعه فرصت‌های ورزشی و تفریحی مردم منطقه از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ انجام می‌دهد را نشان می‌دهد. این استراتژی بر چهار محور زیر متمرکز شده است:
- کودکان و بازی
  - خدمات برای افراد جوان
  - ارتقاء سلامتی
  - کاهش جرم و جنایت و بی نظمی (استراتژی توسعه ورزش‌های کارادون، ۲۰۰۷).

### استراتژی توسعه ورزش المبریج

- در سال ۲۰۰۰ چشم‌انداز ورزش المبریج که یکی از شهرهای انگلستان می‌باشد به صورت زیر تدوین شد. سرمایه گذاری روی نقاط قوت موجود، موفقیت‌ها و منابع طبیعی در فراهم ساختن فرصت‌های ورزشی برای افراد و سازمان‌ها و دسترسی به حمایت اجتماعی گسترده جهت کمک به:
- بهبود زندگی

۱۰ احیاء محیط و اقتصاد

۱۰ اطمینان از همبستگی اجتماعی

### اهداف اصلی ورزش المبریج

- ۱- تهیه برنامه توسعه ورزش‌ها که فرصت‌های مشارکت و بهبود عملکرد در ورزش را برای کل جامعه افزایش دهد.
- ۲- ایفای نقش اساسی در ایجاد تعادل و عدالت ورزش درون جامعه با اختصاص توجه برابر به همه ورزش‌ها و توجه به نیازهای آن‌ها
- ۳- تهیه اطلاعاتی جامع و قابل دسترس برای ساکنین و سازمان‌های منطقه
- ۴- تهیه برنامه تربیت مربی برای هدایت جامعه
- ۵- تهیه مکانیسم حمایتی و ساختار یافته برای پیشرفت از مرحله مقدماتی تا پیشرفته
- ۶- ایجاد و توسعه مشارکت برای فرصت‌های ورزشی
- ۷- ارتقاء نقش ورزش در توسعه و حفظ زندگی و سلامت انسان‌ها (استراتژی توسعه ورزش‌های المبریج، ۲۰۰۰).

### استراتژی توسعه ورزش مدوی (۲۰۱۰-۲۰۰۵)

در سال ۲۰۰۰ استراتژی توسعه ورزش مدوی که یکی از شهرهای انگلستان می‌باشد، برای ۵ سال آینده تدوین شد. این استراتژی به‌وسیله یک دیدگاه کل نگرانه از نقش و توسعه شکل گرفته که می‌تواند در مدوی به‌دست آید، در مسیر توسعه استراتژی موارد زیر تشخیص داده شد:

- ورزش علاوه بر بهبود سلامتی، تضمین اجتماعی، امنیت اجتماعی، تشخیص استعداد بالقوه هر فرد، آموزش مداوم محیطی، طول عمر و تولد دوباره مزایای زیادی دارد.
- استراتژی توسعه ورزش بیان می‌کند که چطور ورزش می‌تواند این مزایا را در زمینه میدانی ارائه دهد و اینکه چطور این استراتژی می‌تواند در شراکت با سایر شوراها و راهنمایان خارجی و سازمان‌ها و بخش اختیاری که کلوب‌های ورزشی است، ارائه شود.
- با استفاده از این استراتژی به عنوان راهنمای اعضای هیئت مدیره به غیر بومیان مدوی و داوطلبان این اطمینان را می‌دهند، که آینده ورزش در مدوی روشن است.
- هیئت مدیره مدوی توسعه ورزش را حمایت و منابع مالی مورد نیاز را تأمین می‌کند. زیرا ورزش یک نقش مثبت اقتصادی، اجتماعی و محیطی خلق می‌کند، تا کیفیت و سبک زندگی سالم ارتقاء یابد.

## بازنگری تحقیقات پیشین داخلی و خارجی

## جدول ۱. بازنگری سوابق پژوهش

| نام نویسنده و سال      | عنوان   | نتایج  |
|------------------------|---|--|
| سیف پناهی (۱۳۹۰)       | تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی کردستان   | ایجاد نظام استعدادیابی، برگزاری لیگ‌های استانی، استفاده از نیروهای متخصص، افزایش مربیان و داوران، تأسیس مدارس ورزش، به‌کارگیری دانش آموختگان رشته تربیت بدنی، تکمیل پروژه‌های نیمه تمام، تعامل با شرکت‌ها برای حمایت از تیم‌های لیگ برتر، جلب حمایت‌های بخش‌های دولتی و خصوصی و طراحی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش را پیشنهاد کرده است.   |
| حمیدی و همکاران (۱۳۸۹) | تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی ایران   | در تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی ایران، تأسیس یک نهاد ملی غیردولتی برای ورزش بین دانشگاهی، ایجاد تشکیلات استانی، تقویت روابط بین المللی و کسب کرسی، تقویت بخش روابط عمومی، تحول ساختاری، جذب نیروی انسانی متخصص، ارتقای ساختاری بخش ورزش در دانشگاه‌ها و تعامل با دانشکده‌های تربیت بدنی بدون تداخل وظایف را به عنوان راهبردهای ورزش دانشجویی شناسایی کرده است.  |
| قالیباف (۱۳۸۹)         | راه برون‌رفت از دایره توسعه نیافتگی   | راه برون‌رفت از دایره توسعه نیافتگی را برنامه‌ای عملی می‌داند و در تهیه سند راهبردی نظام ورزش کشور در برنامه پیشرفت و عدالت به راهبردهایی شامل افزایش اعتبارات مورد نیاز، همکاری‌های داوطلبانه مردم، بهبود نگرش عمومی به ورزش، تأمین موجبات ورزش همگانی، تفکر راهبری در ورزش، توسعه کارکردهای ورزش تربیتی، تبیین نقش تربیتی ورزش، توسعه علمی نرم افزاری، نظام مدیریت استعداد، تنوع بخشی به منابع مورد نیاز، تعامل مؤثر با سازمان‌های بین‌المللی، تقویت استقلال کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، الگوی نظام‌مند مربیگری در ورزش، بازنگری در تشکیلات و ساختار ورزش، توسعه حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزش، بازی جوانمردانه و ورزش پاک، حمایت حقوقی و تقویت نظام باشگاهی اشاره می‌کند. |
| سجادی (۱۳۷۹)           | علل ناکامی تیم‌های ملی فوتبال جوانان ایران در مسابقات قهرمانی جوانان آسیا طی ۲۰ سال (۱۹۹۸-۱۹۷۸) | نتایج حاکی از آن بود، که برگزاری اردوهای ناکافی و به روش سنتی، عدم امنیت شغلی مربیان، عدم بهره‌گیری از مشاوران علمی و کادر پزشکی در کنار تیم، اشکال در برنامه‌ریزی، سازماندهی و تدارک فدراسیون فوتبال و وجود مشکلات فنی، از مهمترین عوامل ناکامی بوده‌اند.   |
| محمد تقی - پور (۱۳۸۶)  | توسعه ورزش قهرمانی تکواندو زنان کشور  | به این نتیجه رسید، که آمادگی روانی تکواندوکاران عضو تیم ملی زنان کشور برای حضور در اردوها و رقابت‌ها، استفاده از مربی بدنساز برای ورزشکاران تیم ملی، حضور بیشتر در رقابت‌های برون مرزی، استفاده از مربی خارجی و ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، از جمله مهم‌ترین عوامل پیشرفت این رشته ورزشی محسوب می‌شود.  |
| قاسمی (۱۳۸۴)           | توسعه ورزش قهرمانی ژیمناستیک  | به این نتیجه رسید، که ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به‌روش علمی و تخصصی، افزایش تأسیسات و سالن‌های مختص ژیمناستیک و تجهیز کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک آموزشی، مهم‌ترین عوامل در پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور است.  |

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مطالعات موردی بود.

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را اعضای شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، کارشناسان و کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، روسای هیئت‌های رشته‌های انفرادی، مربیانی که سابقه مربیگری در تیم‌های ملی رشته‌های مربوطه را داشتند، یا دارای بالاترین درجه مربیگری بودند و ورزشکارانی که دارای حداقل ۳ سال عضویت در تیم‌های ملی رشته‌های ورزشی خود را داشتند، تشکیل داده‌اند.

### روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

در این پژوهش با توجه به محدود بودن جامعه آماری، کل جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شد (کل شمار). در نمونه آماری این پژوهش اعضای شورای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران (۱۰ نفر)، کارشناسان و کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران (۵۰ نفر)، روسای هیئت‌های رشته‌های ورزشی انفرادی استان (۱۲ نفر)، و مربیانی که سابقه مربیگری در تیم‌های ملی رشته‌های مربوطه را داشتند یا دارای بالاترین درجه مربیگری بودند (۵ نفر)، و ورزشکارانی که دارای حداقل ۳ سال عضویت در تیم‌های ملی رشته‌های ورزشی خود را داشتند (۱۵ نفر)، تشکیل دادند (در مجموع ۹۲ نفر).

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار اندازه‌گیری برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، مصاحبه و پرسشنامه باز و بسته استفاده شد. بدین ترتیب که با مسئولان ورزش استان که برای محقق در دسترس بودند، مصاحبه حضوری در راستای تعیین مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید در زمینه ورزش قهرمانی انجام شد و برای مسئولانی که در دسترس نبودند، پرسشنامه باز حاوی چهار سوال کلی که حاوی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید را در زمینه ورزش قهرمانی مشخص می‌کردند، ارسال شد. محقق پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه و پرسشنامه‌های باز و همچنین مرور ادبیات و پیشینه تحقیق اقدام به تهیه پرسشنامه بسته در طیف پنج‌ارزشی لیکرت کرد. محتوای پرسشنامه حاوی چهار قسمت نقاط ضعف (۱۱ سوال)، قوت (۹ سوال)، فرصت (۴ سوال)، تهدید (۷ سوال)، که در مجموع ۳۱ سوال بود، که پاسخ دهندگان می‌بایست هر یک از این موارد را هم در وضع موجود و هم در وضع مطلوب ارزش‌گذاری می‌کردند.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آن از طریق SPSS انجام گرفت. از آمار توصیفی جهت تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی استفاده شد و در بخش آمار استنباطی از آزمون رتبه‌بندی فریدمن جهت الویت‌بندی مهمترین عوامل موثر در ضعف، قوت، فرصت و تهدید ورزش قهرمانی رشته‌های انفرادی استان تهران استفاده شد.

## ویژگی های جمعیت شناختی

جدول ۲. فراوانی سن در جمعیت مورد مطالعه

| بازه             | تعداد | درصد |
|------------------|-------|------|
| کمتر از ۲۵ سال   | ۴     | ۴/۳  |
| بین ۲۵ تا ۳۵ سال | ۴۱    | ۴۴/۵ |
| بین ۳۵ تا ۴۵ سال | ۴۳    | ۴۶/۷ |
| بالاتر از ۴۵ سال | ۴     | ۴/۳  |
| جمع              | ۹۲    | ۱۰۰  |

با توجه به جدول فوق بالاترین فراوانی مربوط به افراد بین ۳۵ تا ۴۵ سال ۴۳/۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد کمتر و بالاتر از ۴۵ سال ۴/۳ درصد می باشد.

جدول ۳. فراوانی جنسیت در جمعیت مورد مطالعه

| بازه | تعداد | درصد |
|------|-------|------|
| مرد  | ۸۰    | ۸۷   |
| زن   | ۱۲    | ۱۳   |
| جمع  | ۹۲    | ۱۰۰  |

با توجه به جدول فوق بالاترین فراوانی مربوط به مردان با ۸۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به زنان با ۱۳ درصد می باشد.

جدول ۴. فراوانی تحصیلات در جمعیت مورد مطالعه

| بازه             | تعداد | درصد |
|------------------|-------|------|
| دیپلم            | ۶     | ۶/۵  |
| فوق دیپلم        | ۱۹    | ۲۰/۷ |
| لیسانس           | ۴۲    | ۴۵/۷ |
| فوق لیسانس       | ۲۴    | ۲۶/۱ |
| بالاتر از لیسانس | ۱     | ۱/۱  |
| جمع              | ۹۲    | ۱۰۰  |

با توجه به جدول فوق بالاترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات لیسانس ۴۵/۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات بالاتر از لیسانس ۱/۱ درصد بوده است.

## جدول ۵. فراوانی شغل در جمعیت مورد مطالعه

| بازه              | تعداد | درصد |
|-------------------|-------|------|
| اعضای شورای ورزشی | ۱۰    | ۱۰/۹ |
| کارمندان اداره    | ۵۰    | ۵۴/۳ |
| روسای هیئت        | ۱۲    | ۱۳   |
| مربیان            | ۵     | ۵/۴  |
| ورزشکاران         | ۱۵    | ۱۶/۳ |
| جمع               | ۹۲    | ۱۰۰  |

با توجه به جدول فوق بالاترین فراوانی مربوط کارمندان اداره ۵۴/۳ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مربیان باشگاه ۵/۴ درصد می باشد.

## جدول ۶. فراوانی سابقه ورزشی در جمعیت مورد مطالعه

| بازه             | تعداد | درصد |
|------------------|-------|------|
| کمتر از ۵ سال    | ۷     | ۷/۶  |
| بین ۵ تا ۱۰ سال  | ۳۴    | ۳۷   |
| بین ۱۰ تا ۱۵ سال | ۲۲    | ۲۳/۹ |
| بین ۱۵ تا ۲۰ سال | ۱۷    | ۱۸/۵ |
| بالاتر از ۲۰ سال | ۱۲    | ۱۳/۱ |
| جمع              | ۹۲    | ۱۰۰  |

با توجه به جدول فوق بالاترین فراوانی مربوط کارمندان اداره ۵۴/۳ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مربیان باشگاه ۵/۴ درصد می باشد.

## آمار استنباطی

## بررسی شاخص نقاط ضعف ورزش قهرمانی رشته های انفرادی استان

| مولفه    | تعداد | میانگین | خطای میانگین |
|----------|-------|---------|--------------|
| نقاط ضعف | ۹۲    | ۱۸/۰۴   | ۱/۳          |

| نمره تی | درجه آزادی | میزان معناداری | میانگین مربعات |
|---------|------------|----------------|----------------|
| ۱۲۶/۳   | ۹۱         | ۰/۰۰۰          | ۱۷/۹           |

جداول فوق بررسی شاخص نقاط ضعف در ورزش قهرمانی استان تهران را مورد بررسی قرار داده است. سطح معناداری آزمون یا خطای آزمون کمتر از حد استاندارد یعنی ۰/۰۵ است بنابراین آزمون معنادار است. ورزش قهرمانی در تهران دارای نقاط ضعف بوده و ارزش این آزمون با توجه به نمره تی ۱۲۶/۳ گزارش شده است.

#### بررسی شاخص نقاط قوت ورزش قهرمانی رشته های انفرادی استان

| مولفه    | تعداد | میانگین | خطای میانگین |
|----------|-------|---------|--------------|
| نقاط قوت | ۹۲    | ۲۶/۱    | ۲/۱          |

| نمره تی | درجه آزادی | میزان معناداری | میانگین مربعات |
|---------|------------|----------------|----------------|
| ۱۱۷/۶   | ۹۱         | ۰/۰۰۰          | ۱۸/۴           |

جداول فوق بررسی شاخص نقاط قوت در ورزش قهرمانی استان تهران را مورد بررسی قرار داده است. سطح معناداری آزمون یا خطای آزمون کمتر از حد استاندارد یعنی ۰/۰۵ است بنابراین آزمون معنادار است. ورزش قهرمانی در تهران دارای نقاط قوتی نیز بوده و ارزش این آزمون با توجه به نمره تی ۱۱۷/۶ گزارش شده است.

#### بررسی شاخص فرصت های ورزش قهرمانی رشته های انفرادی استان

| مولفه | تعداد | میانگین | خطای میانگین |
|-------|-------|---------|--------------|
| فرصت  | ۹۲    | ۱۲/۰۶   | ۲/۰۱         |

| نمره تی | درجه آزادی | میزان معناداری | میانگین مربعات |
|---------|------------|----------------|----------------|
| ۵۷/۱    | ۹۱         | ۰/۰۰۰          | ۱۲/۰۱          |

جداول فوق بررسی شاخص فرصت های ورزشی در ورزش قهرمانی استان تهران را مورد بررسی قرار داده است. سطح معناداری آزمون یا خطای آزمون کمتر از حد استاندارد یعنی ۰/۰۵ است بنابراین آزمون معنادار است. ورزش قهرمانی در تهران دارای فرصت های مناسبی بوده و ارزش این آزمون با توجه به نمره تی ۵۷/۱ گزارش شده است.

#### بررسی شاخص تهدید های ورزشی قهرمانی رشته های انفرادی استان

| مولفه       | تعداد | میانگین | خطای میانگین |
|-------------|-------|---------|--------------|
| تهدید ورزشی | ۹۲    | ۱۸/۵    | ۲/۰۲         |

| نمره تی | درجه آزادی | میزان معناداری | میانگین مربعات |
|---------|------------|----------------|----------------|
| ۸۷/۳    | ۹۱         | ۰/۰۰۰          | ۱۸/۴           |

جداول فوق بررسی شاخص تهدید های ورزشی در ورزش قهرمانی استان تهران را مورد بررسی قرار داده است. سطح معناداری آزمون یا خطای آزمون کمتر از حد استاندارد یعنی ۰/۰۵ است بنابراین آزمون معنادار است. ورزش قهرمانی در تهران دارای تهدیدهایی بوده و ارزش این آزمون با توجه به نمره تی ۸۷/۳ گزارش شده است.

#### آزمون فریدمن جهت رتبه بندی شاخص های مورد مطالعه

| شاخص     | تعداد | میانگین | انحراف معیار | کمترین رقم | بالاترین رقم |
|----------|-------|---------|--------------|------------|--------------|
| نقاط ضعف | ۹۲    | ۱۸/۰۴   | ۱/۳          | ۱۵         | ۲۲           |
| نقاط قوت | ۹۲    | ۲۶/۱    | ۲/۱          | ۲۱         | ۳۲           |
| فرصت     | ۹۲    | ۱۳۲/۰۶  | ۲/۰۱         | ۸          | ۱۷           |
| تهدید    | ۹۲    | ۱۸/۵    | ۱/۰۲         | ۱۵         | ۲۴           |

| شاخص     | میانگین بازه | ارزش                 |
|----------|--------------|----------------------|
| نقاط ضعف | ۲/۴          | نمره کا اسکور: ۲۵۲/۹ |
| نقاط قوت | ۳/۹          | درجه آزادی: ۳        |
| فرصت     | ۱            | سطح معناداری: ۰/۰۰۰  |
| تهدید    | ۲/۵          |                      |

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون یا خطای آزمون کمتر از حد استاندارد یعنی ۰/۰۵ است بنابراین آزمون معنادار است یعنی شاخص های مورد مطالعه را میتوان بصورت منطقی و معنادار رتبه بندی کرد همانطور که در جدول توصیفی آزمون ملاحظه می شود میانگین شاخص های نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت و تهدید به ترتیب ۱۸/۵ و ۱۳۲/۰۶-۲۶/۱-۱۸/۰۴ و ۱۸/۵ بدست آمده که آزمون فریدمن این شاخص را به صورت نقاط قوت (۳/۹)، تهدیدها (۲/۵)، نقاط ضعف (۲/۴) و فرصت (۱) رتبه بندی و به ترتیب میانگین بازه بالا به پایین رتبه بندی می کند.

#### بحث و نتیجه گیری

در بررسی فراوانی سن در نمونه مورد مطالعه بدست آمد بالاترین فراوانی مربوط به افراد بین ۳۵ تا ۴۵ سال ۴۳/۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد کمتر و بالاتر از ۴۵ سال ۴/۳ درصد می باشد. در بررسی فراوانی جنسیت در جمعیت مورد مطالعه بدست آمد بالاترین فراوانی مربوط به مردان با ۸۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به زنان با ۱۳ درصد می باشد. در



بررسی فراوانی تحصیلات در جمعیت مورد مطالعه بدست آمد بالاترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات لیسانس ۴۵/۷ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات بالاتر از لیسانس ۱/۱ درصد بوده است. در بررسی فراوانی شغل در جمعیت مورد مطالعه بدست آمد بالاترین فراوانی مربوط کارمندان اداره ۵۴/۳ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مربیان باشگاه ۵/۴ درصد می باشد. در بررسی فراوانی سابقه ورزشی در جمعیت مورد مطالعه بدست آمد بالاترین فراوانی مربوط کارمندان اداره ۵۴/۳ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مربیان باشگاه ۵/۴ درصد می باشد. در بررسی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی شاخص های مورد مطالعه نیز بدست آمد شاخص های مورد مطالعه را میتوان بصورت منطقی و معنادار رتبه بندی کرد میانگین شاخص های نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت و تهدید به ترتیب ۱۸/۰۴-۲۶/۱-۱۳۲/۰۶ و ۱۸/۵ بدست آمده که آزمون فریدمن این شاخص را به صورت نقاط قوت (۳/۹)، تهدیدها (۲/۵)، نقاط ضعف (۲/۴) و فرصت (۱) رتبه بندی و به ترتیب میانگین بازه بالا به پایین رتبه بندی میکنند. در تبیین این مسئله میتوان اذعان داشت به طور کلی ورزش در تمام دوران زندگی از اهمیت زیادی برخوردار بوده است و موجب می شود، افراد مکان مناسبی برای گذراندن اوقات فراغت خود داشته و در تأمین سلامت جسمی و روحی آنان تأثیر بسیار زیادی دارد. بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و نظایر آن با استفاده از ورزش می تواند کاهش یابد و یا حتی به طور کلی از میان برود. مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمانها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری کرده و استراتژیهای را خلق می کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید، و آن استراتژیها را به اجرا می گذارند، تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلاتی سازمان که ذینفع نامیده می شوند به انجام می رسد پیتر دراگر بر این باور است که آینده مطلوب خود به خود شکل نمی گیرد، حتی اگر آدمی مشتاق آن باشد، از این رو اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، منابع را تخصیص داد، و مهمتر از همه این که منابع انسانی کیفی را باید به خدمت گرفت و سخت تلاش کرد تا آینده به طور مطلوب ساخته شود. برنامه ریزی برای ورزش از دغدغه های اصلی حکومتها شده است، این ضرورت از اواخر دهه پنجاه و اوایل شصت میلادی به دلیل شرایط ویژه جهانی و رشد تدریجی ارتباطات بیشتر نمود پیدا کرده است.

کشورهای مختلف به دلایل گوناگون وارد عرصه ورزش شده اند. ورزش اینک به صنعتی تبدیل شده که بر شاخصهای اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر چه بیشتر به منابع تعیین کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی موثر بر آن توجه کند. اکنون آشکار شده است که برنامه ریزی برای هر پدیده ای مستلزم دارا بودن نگرش جهانی است و ورزش از این قاعده مستثنی نیست. شناخت سیاستهای درست و تعیین راهبردهای منطقی، سرنوشت هر جامعه را رقم می زند. بدون شک عدم توجه به عوامل موثر بر پدیده های مختلف اجتماعی منجر به آسیب دیدن جامعه خواهد شد. ورزش و میزان اهمیت سرمایه گذاری روی آن به یکی از عمده ترین چالشهای دولتها در هزاره سوم تبدیل شده است. به طوری که منافع کلان ورزش قهرمانی، موجب ترغیب سیاست گذاران به توسعه آن در جهت کسب سود بیشتر برای خود شده است. بنابراین همه سازمانها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسایل بروز می کند. بنابراین برای کسب توانایی رویارویی با موقعیتهای خاص ایجاب می کند که جهت گیریهای راهبردی سازمانها و دلیل اهمیت آنها مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه آشنایی با چگونگی اتخاذ تصمیمهای راهبردی و روشها و فنونی که می تواند در مؤثر واقع شدن آن تصمیمها نقش داشته باشد ضروری است. دقت در این ملاحظات نشان می دهد که در هر سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از

مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد و آن همان مدیریت استراتژیک است. برای تعیین مسیر خود و تحقق هدفها، ایجاد فضای همراه با تعهد مشترک درباره برنامه‌ها و حرکت به سوی موفقیت لازم است.

باشگاه‌های ورزشی نقش بسیار مؤثری در عمومی کردن ورزش از یک سو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از سوی دیگر دارند. باشگاه‌ها با ایجاد انگیزه و جذب جوانان به ورزش و تربیت ورزشکار در رشته‌های مختلف، همچنین با برگزاری رقابت‌های ورزشی باعث شور و نشاط در جوامع میشوند. نقش باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی در ایجاد مشاغل، کاهش امور تصدیگری دولت، جذب سرمایه‌گذاران و مشارکت‌های مردمی و در نتیجه درآمدزایی در سطوح ملی، استانی، شهری و حتی محله‌های بسیار مهم است.

در برنامه‌های مختلف توسعه ورزش کشور، به افزایش مشارکت مردم در فعالیتهای ورزشی تأکید شده است. در انگلستان ارتقای سطح فعالیت جسمانی به گونه‌ای که ۷۰ درصد مردم در سال ۲۰۲۰ حد مطلوبی از فعالیت جسمانی را داشته باشند. میزبانی مسابقات و اردوهای ورزشی ملی و بین‌المللی و ساماندهی نظام مسابقات استانی و اعزامهای کشوری: رقابت و مسابقه در شکل صحیح و تکرار مناسب آن یکی از عوامل اصلی پیشرفت ورزشکاران است. رقابت و مسابقه هدف اصلی تمرینات به‌شمار می‌رود. انگیزش کافی و مهمی برای تمرینات روزانه است و ورزشکاران را قادر می‌سازد تا مهارت‌های تکنیکی و تاکتیکی آموخته‌شده در مرحله تمرینات را در بازی رسمی به کار گیرند. میزبانی مسابقات نیز موجب توسعه زیرساختها، امکانات و تجهیزات ورزش قهرمانی، توسعه مربیان و داوران سطح بالا (توسعه منابع انسانی)، افزایش انگیزه برای کسب عناوین قهرمانی و توسعه دیگر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود.

نظام جامع تربیت بدنی و ورزش یکی از ضعف‌های راهبردی ورزش کشور را عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری قلمداد کرده و در حوزه منابع مالی عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش‌های پایه را از تهدیدات موجود دانسته است و گسترش مشارکت بخش‌های غیردولتی در تأمین منابع مالی را یکی از راهبردهای مقابله با تهدید و ضعف مذکور دانسته و طرح حمایت از بخش خصوصی، معافیتهای عوارضی، راه اندازی بورس کالا و خدمات ورزشی، مطالعات اقتصادی سرمایه‌گذاری در ورزش، ایجاد تسهیلات مالی برای ورزش حرفه‌ای و مشارکت عالی عام در ارتقای ورزش را از جمله برنامه‌های واگذاری اختیارات اجرایی به بخش خصوصی دانسته است.

وجود سلسله مراتب مختلف برنامه‌ها در ورزش استان و اجرای مناسب آنها موجب خواهد شد تا روند رشد و توسعه ورزش در استان هرچه بیشتر تسهیل شود. برنامه‌ریزی کلان و اجرای آن سبب می‌شود که تلاشها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدتبخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گرفته، فعالیتهای موازی کاهش یابد و برابری تلاش در راستای نیل به اهداف قرار گیرد.

آنچه مسلم است نحوه اداره امور ورزش در استان باید علمیتز از گذشته متکی بر روند تحقیق و توسعه باشد. در برنامه‌های توسعه نیز در بخش سیاستها، اهداف کیفی، راهبردها و اقدامات اجرایی همواره بر علمی کردن ورزش تأکید شده است. در برنامه‌های اول و دوم توسعه، فراهم کردن زمینه‌های تحقیقاتی، علمی و آموزشی و همچنین ارتقای مهارت‌های فنی و تخصصی باتوجه به پیشرفتهای جهان، افزایش دانش فنی نیروی انسانی متخصص از جمله اهداف کیفی برنامه هاست. یکی از ضرورت‌های تدوین طرح جامع که در راهکارهای اجرایی برنامه سوم توسعه وجود دارد، علمی کردن امر تربیت بدنی ورزشی است.

یکی از توانایی های ورزش آن است که محلی برای پرورش مجموعه های از فضایل اخلاقی است که همراه با آن، سلامتی بدن و ارضای حس برتری جویی از راه سالم را نیز در پی دارد. از آنجا که ورزش هر جامعه، چون آینه های انعکاس دهنده فرهنگ آن جامعه است.

## منابع

۱. علیان عطاءآبادی، حسین حیدریان، (۱۳۸۸). "استعدادیابی و استعدادپروری. روش های کشف و شکوفایی استعدادها". چاپ اول، تهران، انتشارات امید مجد.
۲. فرد دیوید، (۱۳۸۵). "مدیریت استراتژیک، ترجمه ی علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ نهم، دفتر پژوهش های فرهنگی تهران".
۳. دیوید هانگر، جی. ویلن، توماس ال، (۱۳۸۴). "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. قاسمی محمدهادی، (۱۳۸۴). "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد". راهکارهای پیشرفت ورزش ژیمناستیک کشور". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم".
۵. تقی پور محمد، طهرانی پروانه، (۱۳۸۶). "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش تکواندو زنان کشور". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران. صص ۹۶-۹۳
۶. سجادی سید نصرالله، (۱۳۷۹). "بررسی علل ناکامی تیم های ملی فوتبال جوانان در مسابقات- آسیایی ۱۹۹۷
۷. خسروی زاده، اسفندیار، ۱۳۸۷، مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۸. جاسبی عبدالله، (۱۳۸۶)، اصول و مبانی مدیریت، چاپ هفدهم، دانشگاه آزاد اسلامی.
۹. غفرانی محسن، (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۱۰. گودرزی، محمود، (۱۳۸۶)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره، ۱۴.
۱۱. گودرزی، محمود و همکاران، (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزشی کشتی ایران، نشریه پژوهش در علوم ورزشی".
۱۲. حمیدی، مهرزاد، ۱۳۸۵، مدیریت سازمان های ورزشی، چاپ چهارم، انتشارات پیام نور.
۱۳. استیفن پی، رایبیز - دیوید ای، دی سنزو، ۱۳۸۶، مبانی مدیریت، اعرابی، سید محمد - حمید رفیعی، محمد علی - اسراری ارشاد، بهروز، چاپ پنجم، فرهنگ و مدیریت.
۱۴. نصیرزاده، عبدالمهدی، (۱۳۸۷). طراحی و تدوین توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور.
۱۵. ایزدی بهزاد، ۱۳۸۸. دانشجوی دکتری تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس. تاریخچه ورزش قهرمانی. [www.aftabir.com](http://www.aftabir.com)

۱۸. حمیدی، مهرزاد، و همکاران (۱۳۸۹)، "تدوین راهبردهای توسعه ساختار ستادی ورزش دانشجویی ایران، نشریه ی پژوهش در علوم ورزش، مدیریت ورزشی، شماره ی ۲۶، صص ۲۷-۴۰"
۱۹. گودرزی محمود، هنری حبیب، (۱۳۸۶)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴، ۳۳-۵۴.

20. A Sports And Leisure Development Framewok For Brent,2003.
21. A Strategy for the Development of Sport in Caerphily county, 2003, www. Caerphily.gov.uk / leisurelifestyl.
22. Bolsover District Council, Sports Developement Strategy 2006 - 2009, www. bolsover.gov.uk.
23. Caradon Sports Development Strategy 2010 - 2006.
24. Castlereagh Borough Council – Sports Development Strategy2008-2011.
25. Elmbridge sports council, Elmbridge sports developement strategy,2000-2003.
26. Guildford Borough Council, 2000, sport development strategy for Guildford Borough,2003-2007.
27. Islingtonn Council, 2002.. Sports & Leisure ”strategic.
28. Kennet District council, leisure and art strategy 2005-

# An Analysis of Strategic and Operational Strategic Planning for the Development of Championship Sports: A Case Study of Tehran

Ali Masoudi, Yaser Janbaz

*Lecturer and researcher at Imam Hossein (AS) University of Officers and Guards Training*

---

## Abstract

This study was conducted with the aim of analyzing the strategic and operational planning of the development of championship sports in a case study of Tehran. The method of the present study was descriptive and survey studies. The statistical population of this study included members of the Strategic Council of the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province, experts and employees of the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province, heads of individual disciplines, coaches who have a history of coaching national teams in relevant fields. , Or have the highest level of coaching and are athletes who have at least 3 years of membership in national teams in their sport. The number of research samples was equal to the number of community members and sampling was done in full. Qualitative interviews were used to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats. After collecting the information, the researcher prepared a closed questionnaire in the Likert scale of five values. The content of the questionnaire contained four parts: strengths (9 cases) , weaknesses (11 cases) , threats (4 cases) and opportunities (7 cases) , which Respondents had to evaluate each of these in both the current and the desired situation. After confirming the validity of the questionnaire by several professors of sports management and confirming the reliability of the questionnaire through Cronbach's alpha test, these questionnaires were distributed among the statistical population of the research and after collecting using SPSS software and Friedman test, strengths, weaknesses, opportunities And the threat of championship sports in individual disciplines of Tehran province was ranked both in the current situation and in the desired situation. By using this technique, the General Directorate of Sports and Youth of Tehran Province can, in addition to bridging the gap between strategy formulation and strategy implementation, pave the way for achieving the ideal goals, and finally, by targeting the organization's programs, lead to the development of championship and professional sports. Provide the province.

**Keywords:** Planning, Strategic Strategy, Championship Sports, Tehran Province

---