

تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران

دکتر اسفندیار خسروی زاده^{۱*}، دکتر مهرزاد حمیدی^۲،

دکتر جهانگیر یدالهی^۳، دکتر محمد خبیری^۴

^۱ استادیار دانشگاه اراک، ^۲ دانشیار دانشگاه تهران،

^۳ دانشیار دانشگاه تهران، ^۴ دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۷/۲۳

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش تدوین راهبردهای کمیته ملی المپیک ایران است.

روش‌شناسی: جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و کارکنان کمیته ملی المپیک، نخبگان ورزشی و مدیریتی و اعضای شورای راهبردی است (۱۴۷ نفر) که بر اساس جدول مورگان، هشتاد نفر از مدیران و کارکنان، بیست نفر از نخبگان و تمامی اعضای شورای راهبردی (ده نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از نظرسنجی و جلسات راهبردی استفاده شد. در بخش نظرسنجی از فرم‌های تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردها استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون فریدمن و تحلیل SWOT استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک در منطقه SO قرار دارد. با وجود این، تمامی سیزده راهبرد تدوین شده برای تحقق رسالت و اهداف بلندمدت آن انتخاب شدند. **نتیجه‌گیری:** بنابراین کمیته ملی المپیک برای تحقق اهداف باید بتواند از قوت‌ها و فرصت‌های خود به خوبی استفاده کند.

واژه‌های کلیدی: تحلیل SWOT، راهبرد، کمیته ملی المپیک.

* E-mail: es70kh@yahoo.co.uk

* این مقاله برگرفته از پژوهشی است که با حمایت مالی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

مقدمه

برنامه راهبردی شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر راهبردی و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص است. این نوع برنامه‌ریزی متضمن همه اقداماتی است که سبب تعریف اهداف و راهبردهای مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود (طبیعی و ملکی، ۱۳۸۲: ۳۳-۳۴). از نظر پیرز و رابینسون (۲۰۰۵) تنوع و پیچیدگی تصمیمات سازمانی و پویایی محیط کسب و کار نیاز به استفاده از فرایند مدیریت راهبردی را، هم برای مقابله و رویارویی با محیط درونی و هم برای محیط بیرونی سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر ساخته است.

راهبرد را راه و روش رسیدن به اهداف تعریف کرده‌اند که درباره چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان - که در یک محیط رقابتی قرار دارد - بحث می‌کند. همچنین، راهبرد با عنوان علم و هنر به کارگرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت‌ها برای حداکثر حمایت از سیاست‌های اتخاذ شده در جنگ یا صلح نیز تعریف شده است. از طرفی، راهبرد به عنوان طرحی جامع، واحد و کامل در نظر گرفته شده است که برای رسیدن به هدف، با استفاده از برتری‌های راهبردی سازمان، با تغییرات محیطی برخورد می‌کند (طبیعی و ملکی، ۱۳۸۲: ۳۳). در این زمینه، تحقیقات نشان داده‌اند که برای رسیدن به موفقیت، سازمان‌ها باید با انتخاب راهبردهای مناسب به تغییرات محیطی پاسخ دهند (اسلک، ۱۹۹۷: ۹۳).

یکی از شیوه‌های تدوین راهبرد، استفاده از تحلیل SWOT است. در این روش، یک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در این تحلیل، راهبردها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های راهبردی از بین آن‌ها انتخاب شود (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴: ۴۹۱-۵۴۰). این راهبردها در قالب چهار نوع راهبرد ST، WO، WT، SO و SO توصیف شده‌اند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی راهبرد SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و درصد رفع آن‌ها برآیند، حتی می‌توانند آن‌ها را به موارد قوت تبدیل کنند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۲۲۲-۲۲۴). علاوه بر این، مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان به‌کارگیری راهبردهای SO، از راهبردهای ST، WO و WT استفاده کنند (دیوید، ۱۹۹۹: ۳۶۰). هدف از راهبردهای ST، حداکثر بهره‌برداری از قوت‌های درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آن‌هاست. بدین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فناوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگنایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. هدف از راهبردهای WO کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و

موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد. هدف از راهبردهای WT، کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و ضعف‌های سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند، منحل شود یا در سازمان دیگری ادغام شود (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۲۲۲-۲۲۴).

بر این اساس، کمیته‌های ملی المپیک نیز که در معرض تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه‌ای دست به‌گیرانند، برای مقابله با این تحولات، با تدوین برنامه راهبردی به تعیین مولفه‌های راهبردی مانند راهبردهای خود مبادرت کرده‌اند. بررسی عملکرد برخی از کمیته‌های ملی المپیک نشان می‌دهد که آن‌ها برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند و توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف مانند ورزش قهرمانی، توسعه جنبش المپیک و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند.

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافی از قبیل شکل گرفتن تفکر و اندیشه راهبردی در سازمان، تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های آن، تأثیرپذیری تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آینده، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، توجه به عاقبت‌اندیشی با رعایت حداکثر احتیاط در نواحی تحت کنترل سازمان، توجه به حل مشکلات اساسی و کم رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و معیارهای سنجش اهداف و کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم به سازمان‌ها کمک می‌کند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۲: ۲۹).

در این زمینه، کمیته ملی المپیک کانادا راهبردهای خود را به صورت یکپارچه‌سازی تمامی برنامه‌های تأمین بودجه ورزش قهرمانی، ارزیابی عملکرد ورزش‌ها بر مبنای اصل پاسخگویی عملکرد و بازگشت سرمایه، تغییر سیستم مرکزی ورزش به مؤسسه ملی ورزش، آماده‌سازی تیم المپیک با هدف کسب مدال، تمرکز بر بهبود عملکرد خدمات المپیکی و محیطی، تشویق تیم المپیک کانادا، حفظ شرکا و یافتن شرکای جدید در کانادا، گسترش ارتباطات بین‌المللی و یافتن شرکای بین‌المللی، و افزایش اثرگذاری مسئولین ورزش کانادا در سازمان‌های ورزشی بین‌المللی، بهبود کیفیت زندگی ورزشکاران، ارتقای جایگاه کمیته ملی المپیک، تیم المپیک کانادا و نهضت المپیک، آموزش و ترغیب جوانان کانادا به منظور گسترش المپیزم و ارزش‌های آن، جمع‌آوری کمک‌ها و اعانات از بنیاد تازه تأسیس در المپیک کانادا عنوان کرده است (وب سایت کمیته ملی المپیک کانادا، ۲۰۰۷). برخی راهبردهای انجمن المپیک مالزی نیز عبارت‌اند از بهبود وجهه و افزایش آگاهی عموم از انجمن المپیک، حرکت به سمت سازمانی پویا، خودکفا و مستقل، توسعه

منابع مالی، مصرف صحیح و معقول درآمدها از طریق شفافیت عملکرد و پاسخگویی، بهبود ساختار سازمانی و عملکرد، به‌کارگیری مدیریت تخصصی و حرفه‌ای‌تر، به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته و ایجاد سیستم پیشرفت مداوم، استفاده بیشتر از نیروهای داوطلب، ارتباط بیشتر با فدراسیون‌های ورزشی و ارائه خدمات به آن‌ها، بهبود و ارتقای جایگاه بین‌المللی، روشن ساختن اقدامات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای مؤسسات دولتی، گسترش ورزش جوانان و تربیت و پرورش مربیان (وب سایت کمیته ملی المپیک مالزی، ۲۰۰۷).

کمیته ملی المپیک ایران بر اساس منشور المپیک به منظور توسعه ورزش، تربیت نیروهای جوان، حمایت از نهضت المپیک، رونق بخشیدن رشته‌های ورزشی و برنامه بازی‌های المپیک و آسیایی و همچنین شرکت در اقداماتی که موجب ارتقای صلح و حمایت و ترغیب اخلاقیات ورزشی باشد، تشکیل شده است (وب سایت کمیته ملی المپیک ایران، ۱۳۸۵). با وجود این، کمیته ملی المپیک ایران هنوز فاقد برنامه راهبردهای مدونی برای انجام مسئولیت‌های خود است. بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با به‌کارگیری الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده در سازمان‌های ورزشی، به تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردهای کمیته ملی المپیک بپردازد و به این سوالات پاسخ دهد که کمیته ملی المپیک در چه موقعیت راهبردی‌ای قرار دارد و راهبردهای آن برای تحقق رسالت و اهداف بلند مدتش چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و برحسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به صورت مطالعه موردی و در حیطه مطالعات راهبردی انجام شده است.

جامعه آماری تحقیق شامل هیئت رئیسه، هیئت اجرایی، مدیران و کارکنان کمیته ملی المپیک، نخبگان (متخصصان ورزش، مدیریت و رسانه‌های ورزشی) و اعضای شورای راهبردی بودند (۱۴۷ نفر) که بر اساس جدول برآورد حجم نمونه مورگان، هشتاد نفر از حوزه کمیته ملی المپیک، بیست نفر از نخبگان به صورت تصادفی سهمیه‌ای، و تمامی اعضای شورای راهبردی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از نظرسنجی از ذینفعان و نخبگان و برگزاری جلسات راهبردی بهره گرفته شد. در بخش نظرسنجی از فرم‌های تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردها شامل سوالات باز و سوالات بسته استفاده شد.

برای تحلیل داده‌ها از آزمون رتبه‌ای فریدمن و تحلیل‌های راهبردی استفاده شد. برای تدوین راهبردها از تحلیل SWOT مبتنی بر مقایسه دو به دوی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و

	<p>۴. علمی و به روز نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها S1 S5 O4 O9</p> <p>۵. برقراری ارتباط مؤثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین‌المللی ورزشی S8 O7 O10 O12</p>	<p>O5- سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور و طرح جامع ورزش</p> <p>O6- افزایش توان مالی دولت</p> <p>O7- احراز کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی ورزشی</p> <p>O8- علاقه‌مندی فدراسیون‌ها برای توسعه روابط با کمیته</p> <p>O9- توسعه تکنولوژی اطلاعات در ورزش جهان</p> <p>O10- اقبال ملی و جهانی به بازی‌های المپیک</p> <p>O11- حمایت‌های کمیته بین‌المللی المپیک و نهادهای وابسته</p> <p>O12- افزایش اقبال عمومی به‌ویژه بانوان به ورزش</p>
<p>راهبردهای WT</p>	<p>راهبردهای ST</p>	<p>تهدیدها (T)</p>
<p>۱. اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر فرایندها و عملیات W5 T3</p>	<p>۱. بررسی وضعیت رقبا در عرصه ورزش S6 S1 S11 T3</p> <p>۲. اشاعه ورزش پاک در سراسر کشور SSS6 S10 T7</p> <p>۳. تلاش برای تقسیم کار ملی بین سازمان‌های ورزشی کشور S1S3 S10 T1 T5 T6</p> <p>۴. تمرکززدایی S1 S11 T5 T6 T9</p> <p>۵. توسعه و بهینه سازی ارتباطات رسانه‌ای S3 S7 S8 S9 T10 T11 S4</p>	<p>T1- فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی</p> <p>T2- وجود نوسان در تخصیص اعتبارات مالی به کمیته</p> <p>T3- سرمایه‌گذاری کلان رقبا و پیدایش رقبای جدید در ورزش</p> <p>T4- وجود موانع جذب حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی</p> <p>T5- فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی</p> <p>T6- فقدان سیستم مناسب گزینش حفظ ارتقای مربیان نخبه</p> <p>T7- بروز مسایل غیراخلاقی و دوپینگ در میادین ورزشی</p> <p>T8- تأثیر مسائل سیاسی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی</p> <p>T9- وجود فدراسیون‌های ورزشی وابسته و غیر مستقل</p> <p>T10- جو و فضای رسانه‌ای نامناسب و فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای در ورزش کشور</p> <p>T11- اطلاع ناکافی جامعه و برخی مسئولان از جایگاه حقوقی کمیته</p> <p>T12- فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور</p>

برای تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک از ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد.

الف) ماتریس عوامل درونی: نتایج نشان داد که مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی بیش از ۲/۵ (۲/۹۱) و حاکی از آن است که کمیته ملی المپیک از لحاظ عوامل درونی دارای قوت است (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس عوامل درونی کمیته ملی المپیک

عوامل درونی	کد	عوامل	ضرب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
	S2	سبک بودن بار پرسنلی در بدنه عملیاتی	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸
	S3	حاکمیت فضای گفتمان، مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
	S4	حمایت از فدراسیون‌های ورزشی	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۲
	S5	وجود آکادمی ملی المپیک	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
	S6	موفقیت نسبی کاروان‌های اعزامی به بازی‌های آسیایی و المپیک	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸
	S7	مقبولیت کمیته ملی المپیک نزد جامعه	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۳
	S8	وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸
	S9	شفافیت عملکرد مالی و اجرایی	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸
	S10	وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
	S11	حاکمیت نگرش برنامه‌محوری	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
ضعف‌ها	W1	وابستگی شدید مالی به دولت	۰/۰۶۱	۲	۰/۱۲۲
	W2	نداشتن برنامه راهبردی	۰/۰۵۶	۲	۰/۱۱۲
	W3	محدودیت منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲
	W4	وجود ابهام در مسئولیت کمیته در ورزش قهرمانی کشور	۰/۰۵۶	۲	۰/۱۱۲
	W5	متناسب نبودن ساختار سازمانی کمیته با مسئولیت‌های آن	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
	W6	بهره‌گیری ناکافی از تکنولوژی و سیستم مدیریت اطلاعات	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲
	W7	کمبود رضایت شغلی و انگیزش کارکنان	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
	W8	استفاده اندک از توان و ظرفیت کمیسیون‌های تخصصی	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸
	W9	نداشتن برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
	W10	نداشتن کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی ورزشی	۰/۰۵	۲	۰/۱
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			∑=۱		∑=۲/۹۱

ب) ماتریس عوامل بیرونی: جدول (۳) ماتریس عوامل بیرونی کمیته ملی المپیک را نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود مجموع نمرات این ماتریس نیز بیش از $\frac{2}{5}$ ($\frac{2}{93}$) و حاکی از آن است که کمیته ملی المپیک از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است.

جدول ۳. ماتریس عوامل بیرونی کمیته ملی المپیک

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرصتها	O1	جمعیت جوان و وجود استعدادهاى سرشار در کشور	۰/۰۵۸	۴	۰/۲۳۲
	O2	نقش ورزش در غرور و افتخارات ملی	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۲
	O3	دیدگاه مثبت مسئولان طراز اول کشور به ورزش قهرمانی	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
	O4	وجود نیروهای متخصص و مجرب علوم ورزشی	۰/۰۰۵	۴	۰/۲
	O5	وجود سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و طرح جامع ورزش	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۲
	O6	افزایش توان مالی دولت	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶
	O7	امکان احراز کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی ورزشی	۰/۰۲۶	۳	۰/۱۰۸
	O8	علاقه‌مندی و تمایل فدراسیون‌ها برای توسعه روابط با کمیته	۰/۰۲۶	۴	۰/۱۴۴
	O9	رشد و توسعه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	۰/۰۰۴	۳	۰/۱۲
	O10	اقبال ملی و جهانی به بازی‌های المپیک	۰/۰۰۴	۴	۰/۱۶
	O11	حمایت‌های کمیته بین‌المللی المپیک و نهادهای وابسته	۰/۰۰۴	۴	۰/۱۶
	O12	افزایش اقبال عمومی به‌ویژه بانوان به ورزش	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
تهدیدها	T1	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌های ورزشی کشور	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱
	T2	وجود نوسان در تخصیص اعتبارات مالی به کمیته	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
	T3	سرمایه‌گذاری کلان رقبا و پیدایش رقبای جدید در ورزش	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
	T4	وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸
	T5	فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادهاى ورزشی	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸
	T6	فقدان سیستم مناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه ورزش	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۸
	T7	بروز مسائل غیر اخلاقی و دوپینگ در برخی میادین ورزشی کشور	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴
	T8	تأثیر مسائل سیاسی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور	۰/۰۰۵	۲	۰/۱
	T9	وابستگی و غیر مستقل بودن فدراسیون‌های ورزشی کشور	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
	T10	جو و فضای رسانه‌ای موجود در ورزش کشور	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۶۴
	T11	اطلاع ناکافی جامعه و برخی مسئولان از جایگاه حقوقی کمیته	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
	T12	فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی			$\sum=1$		$\sum=2/93$

پ) ماتریس داخلی و خارجی: در مجموع، نتایج جداول ۲ و ۳ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی (شکل ۱) حاکی از آن است که کمیته ملی المپیک ایران از لحاظ موقعیت راهبردی در

منطقه SO قرار دارد، به عبارت دیگر، می تواند به خوبی از قوت ها و فرصت ها استفاده کند و برای برطرف نمودن نقاط ضعف و کاهش آثار تهدیدها از آن ها بهره گیرد.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱	۲/۵	۴	
WO	۲/۹۱	۲/۹۳	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
WT	SO	ST	۲/۵
			۱

شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که کمیته ملی المپیک بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی، از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای قوت است و بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی، از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دارای فرصت است. در مجموع، بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی، موقعیت راهبردی آن در منطقه SO قرار دارد. به عبارت دیگر، موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک به گونه‌ای است که می‌تواند از قوت‌ها و فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را نماید و بیشتر راهبردهای انتخابی آن از مربع SO باشد (شکل ۱). مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالی است که بتواند از تمامی موارد مثبت و مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. با وجود این، در جلسات راهبردی مقرر شد که کمیته ملی المپیک از راهبردهای WT, ST و WO نیز استفاده کند. از این‌رو، این کمیته به منظور بهره‌مندی از مزایای حاصل از این نوع راهبردها، آن‌ها را در برنامه راهبردی خود گنجانیده است. بر این اساس و طبق یافته‌های پژوهش و تحلیل راهبردی، در مجموع سیزده راهبرد برای کمیته ملی المپیک انتخاب شد.

۱. راهبرد حمایت از توسعه بنیادی ورزش قهرمانی: هر چند بخش عمده‌ای از فعالیت‌های پایه در ورزش قهرمانی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی صورت می‌گیرد، لیکن کمیته ملی المپیک نیز می‌تواند با پیش‌بینی و ارائه حمایت‌های لازم به این نهادها، نقش مهمی در توسعه ورزش قهرمانی در سطوح پایه ایفا کند.

۲. راهبرد توسعه ارتباط با دولت و مجلس و تقویت استقلال کمیته: در بیشتر کشورها، نحوه نگرش دولت به ورزش در توسعه ورزش‌های المپیکی نقش عمده‌ای دارد که می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده گرفتن در نوسان باشد (جکسون و پالمر، ۱۳۸۳: ۱۲۰). در این زمینه جین لوپ و همکاران (۲۰۰۴) گزارش کرده‌اند که بسیاری از کمیته‌های ملی المپیک از دولت و نهادهای وابسته کمک مالی دریافت می‌کنند. بنابراین، کمیته ملی المپیک نیز باید ضمن رعایت مفاد مندرج در منشور المپیک و حفظ و تقویت استقلال خود، ارتباط خود را با دولت توسعه دهد و از حمایت‌های همه‌جانبه آن‌ها برای انجام رسالت خود بهره‌مند گردد.

۳. راهبرد توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی، المپیک و سایر رقابت‌های ورزشی: کمیته بین‌المللی المپیک برای پیشرفت مشارکت زنان در فعالیت‌های ورزشی و بازی‌های المپیک، تلاش می‌کند. با وجود این، ورزش زنان در کشورهای مختلف و به دلایل گوناگون دارای محدودیت‌های خاص خود است. از این‌رو گسترش مشارکت زنان در ورزش، تشریک مساعی و تلاش همه‌جانبه سازمان‌های ورزشی، قدرت‌های سیاسی و اقتصادی و رسانه‌ها را می‌طلبد (جکسون و پالمر، ۱۳۸۳: ۱۰۱). بدیهی است ورزش زنان در کشور ما نیز دارای محدودیت‌هایی است که به مشارکت همه‌جانبه سازمان‌های ورزشی نیاز دارد. در این مورد، کمیته

ملی المپیک در تلاش است که برای ارتقای ورزش زنان و رفع موانع مربوط اقدام نماید. فعال‌تر ساختن کمیسیون ورزش زنان در کمیته ملی المپیک می‌تواند به این موضوع کمک شایانی کند.

۴. راهبرد علمی و به روز نمودن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها: هر چند علوم ورزشی طیف وسیعی از علوم مربوط به ورزش را دربرمی‌گیرد، با وجود این، امروزه حوزه طب و علوم ورزشی در ارتقای عملکرد ورزشکاران سطح بالا اهمیت ویژه‌ای دارد، به‌طوری‌که در این زمینه اطلاعات و دانش زیادی در دسترس است که از طریق آن می‌توان ورزشکاران را هر چه بیشتر آماده ساخت (جکسون و پالمر، ۱۳۸۳: ۴۰۷). بهره‌گیری از علوم ورزشی و جدیدترین یافته‌های پژوهشی نیز در ورزش کشور ما جزء ضروریات توسعه و پیشرفت ورزش محسوب می‌شود، از این‌رو، کمیته ملی المپیک نیز این موضوع را به عنوان یک راهبرد پذیرفته است، و قصد دارد از این طریق به ارتقای دانش و مهارت‌های مدیران، مربیان، ورزشکاران و سایر دست‌اندرکاران کمک کند.

۵. راهبرد برقراری ارتباط مؤثر و مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی ورزشی: ارتباط مؤثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (جکسون و پالمر، ۱۳۸۳: ۳۱۱). کمیته المپیک ایران نیز به عنوان یک نهاد بین‌المللی از این قاعده مستثنی نیست و باید از توانمندی‌های خود برای توسعه ارتباطات بین‌المللی و بهره‌گیری از آن به منظور رشد و ارتقای ورزش کشور بهره‌گیرد. یکی از اقدامات اساسی در این زمینه، کسب کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی ورزشی است که می‌تواند در اعتلای جایگاه و اعتبار کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ملی ورزشی نقشی تأثیرگذار داشته باشد.

۶. راهبرد تمرکززدایی: کمیته ملی المپیک کانادا چهار مؤسسه ملی ورزشی و سه مؤسسه اقماری (وب سایت کمیته ملی المپیک کانادا، ۲۰۰۷) و کمیته ملی المپیک استرالیا هفت شورای المپیک ایالتی و شش مرکز تمرینی ملی در کشور خود تأسیس کرده‌اند و به توسعه و ترویج فعالیت‌های خود مبادرت نموده‌اند (وب سایت کمیته ملی المپیک استرالیا، ۲۰۰۷). کمیته ملی المپیک ایران نیز قصد دارد با اتخاذ این راهبرد به استان‌ها و مناطق مستعد ورود نماید و فعالیت‌های خود را در آن‌ها توسعه دهد و به رشد و ارتقای ورزش قهرمانی و جنبش المپیک کمک بیشتری کند.

۷. راهبرد بررسی وضعیت رقبا و کشور در عرصه ورزش قهرمانی: می‌توان گفت رقابت و کسب برتری در ورزش به موضوعی بسیار جدی تبدیل شده است، به‌طوری‌که بررسی نتایج بازی‌های آسیایی (وب سایت پانزدهمین دوره بازی‌های آسیایی دوحه، ۲۰۰۶) و بازی‌های المپیک اخیر (وب سایت کمیته بین‌المللی المپیک، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۷) این موضوع را تأیید می‌کند. بنابراین، مسئولان کمیته ملی المپیک و سایر سازمان‌های ورزشی باید با همکاری و انسجام بیشتر با یکدیگر در جهت بهبود و ارتقای جایگاه ورزش کشور در جهان تلاش کنند.

۸. راهبرد اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور: سلامتی، همکاری، نظم، رهایی از فشارهای روانی، از خود گذشتگی، اعتماد به نفس، همبستگی، دوستی و یکرنگی از ارزش‌های المپیک هستند؛ با وجود این، محرک‌های مالی، انتظارات عمومی و بُردخواهی مسئولان باعث شده است که بسیاری از ورزشکاران به سلامتی خود و به اصول اخلاقی پایبند نباشند و به هر قیمتی به دنبال پیروزی باشند و نتایج غم‌انگیزی به بار آورند (خبیری، ۱۳۸۱: ۵-۱۹). ورزشکاران در قبال هدایت اخلاقی سیستم و هدایت انسانی خود و جلب توجه دیگران به ورزش مسئولیت سنگینی دارند. در این زمینه، در سیستم المپیک ورزشکاران را افرادی مسئول و پیام‌آور ورزش اخلاقی و بدون دارو می‌دانند که برای رسیدن به سطوح عالی در ورزش تلاش می‌کنند (جکسون و پالمر، ۱۳۸۳: ۴۰۴). به عبارت دیگر، رعایت اخلاق، بازی منصفانه و شعار ورزش بدون دارو از اهداف اصلی المپیک است. یقیناً، گسترش ورزش پاک کاری دشوار است که مشارکت همه سازمان‌های مرتبط با ورزش را به عنوان یک موضوع ملی می‌طلبد. کمیته ملی المپیک نیز سعی دارد در قالب یک راهبرد به این موضوع کمک کند.

۹. راهبرد تلاش برای تقسیم کار بین سازمان‌های ورزشی کشور: در استرالیا «کمیسون ورزش» به عنوان نهادی دولتی که مسئول سرمایه‌گذاری و توسعه ورزش قهرمانی و همگانی است، «مؤسسه ورزش» در تدارک محیط تمرینی سطح جهانی برای حمایت از ورزشکاران و مربیان (وب سایت کمیسون ورزش استرالیا، ۲۰۰۲) و کمیته المپیک در قبال ورزشکاران و حمایت آن‌ها در ورزش قهرمانی و گسترش اصول و آرمان‌های المپیک متعهد شده‌اند (وب سایت کمیته ملی المپیک استرالیا، ۲۰۰۷). این در حالی است که هنوز چنین تفکیکی در وظایف سازمان‌های ورزشی کشور ما به خوبی شکل نگرفته است و اجرا نمی‌شود و همواره شاهد اقداماتی موازی هستیم که در مجموع باعث ایجاد مشکلاتی در ورزش قهرمانی شده است. کمیته ملی المپیک به عنوان یک نهاد بین‌المللی، در تلاش است که با انتخاب این راهبرد به تصریح و تفکیک وظایف سازمان‌های کشور به‌ویژه در قبال ورزش قهرمانی کمک نماید.

۱۰. راهبرد توسعه و بهینه‌سازی ارتباطات رسانه‌ای: براساس تحقیق غفوری (۱۳۸۲) رسانه‌های جمعی اثر معنی‌داری روی تغییر نگرش و رفتار مردم برای ورزش کردن دارند، اما این اثر با نیازهای جامعه هماهنگ نیست، زیرا ترجیح می‌دهند به دلیل سود اقتصادی به ترویج و نشر ورزش قهرمانی بپردازند. به نظر می‌رسد فقدان هماهنگی لازم بین سازمان‌های ورزشی و همچنین رسانه‌های جمعی، باعث ایجاد مشکلاتی در ورزش کشور شده است. بدین لحاظ، کمیته ملی المپیک نیز با تدوین این راهبرد سعی دارد از قوت‌های خود برای کاهش اثر تهدیدات مرتبط رسانه‌ای بر عملکرد خویش استفاده نماید و این موضوع را به فرصتی تبدیل کند که از طریق آن بتواند به توسعه و ترویج فعالیت‌های خود مبادرت کند.

۱۱. راهبرد افزایش منابع و تقویت استقلال مالی: هر چند، کمیته‌های ملی المپیک از طرف IOC و همبستگی المپیک کمک‌هایی دریافت می‌کنند، اما این کمک‌ها بخش اندکی از هزینه‌های آن‌ها را پوشش می‌دهد. اغلب آن‌ها از دولت و سازمان‌های وابسته به دولت کمک مالی دریافت می‌کنند (جان، ۲۰۰۴). مثلاً انجمن المپیک بریتانیا بدون دریافت بودجه دولتی، سرمایه و بودجه ورزش‌های المپیکی را تأمین می‌کند (وب سایت انجمن المپیک بریتانیا، ۲۰۰۴). همچنین، کمیته المپیک امریکا از طریق حامیان مالی جهانی و ملی، شرکای مالی، تدارک کنندگان، و صدور مجوزها به جمع‌آوری کمک‌های مالی می‌پردازد (وب سایت کمیته ملی المپیک امریکا، ۲۰۰۷). انجمن المپیک مالزی نیز از طریق اجاره‌بهای اماکن ورزشی، حامیان مالی، کمک‌های مالی دولت و کمک‌های مالی IOC و همبستگی المپیک منابع مالی خود را تأمین می‌کند (وب سایت کمیته ملی المپیک مالزی، ۲۰۰۷). از این‌رو، کمیته ملی المپیک ایران نیز با اتخاذ این راهبرد سعی در تأمین منابع مالی مورد نیاز خود دارد و تلاش می‌کند از طرق مختلف این منابع را تأمین و در جهت استقلال مالی نیز حرکت کند.

۱۲. راهبرد بهبود مدیریت منابع انسانی: نیروی انسانی با انگیزه مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان است. تحقیقات حاکی از آن است که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش مؤثری داشته باشند. در این مورد، سبک مدیریت، همکاران، ماهیت کار، ترفیع و ارتقا، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت کارکنان ایفا می‌کنند (بحرالعلوم، ۱۳۸۱، ۸۳-۹۹). از این‌رو، کمیته ملی المپیک ایران نیز با اتخاذ این راهبرد سعی در بهبود مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود دارد، با این امید که بتواند به افزایش رضایت و بهبود عوامل انگیزشی کارکنان کمیته کمک نماید و به اهداف بلندمدت خود دست یابد.

۱۳. راهبرد اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر فرایندها: ساختار سازمانی تعیین‌کننده شیوه‌ای است که منابع تخصیص می‌یابند و اهداف بلندمدت و سیاست‌های سازمان تعیین می‌شوند (دیوید، ۱۹۹۹: ۳۷). در این مورد، منشور المپیک به کمیته‌های ملی المپیک کمک می‌کند تا ساختار خود را با ساختارها و شرایط تعیین شده از سوی کمیته بین‌المللی المپیک مطابقت دهند (خبیری و همکاران، ۱۳۸۰: ۳-۱۴). در این زمینه، کمیته المپیک ژاپن در برنامه «طرح طلایی»، بهبود ساختار سازمانی را یکی از اقدامات مهم خود قلمداد کرده است (وب سایت کمیته ملی المپیک ژاپن، ۲۰۰۶). از این‌رو، با توجه به شرایط محیط درونی و بیرونی، کمیته ملی المپیک با اتخاذ این راهبرد در تلاش است که به بهبود عملکرد کلی خود اقدام نماید و تأثیر نامطلوب شرایط محیطی را بر عملکرد خود به حداقل ممکن برساند.

هر چند، راهبردها با توجه به عوامل محیط درونی و بیرونی هر سازمان تدوین می‌شوند، با وجود این، برخی از راهبردهای کمیته ملی المپیک ایران با راهبردهای برخی از کمیته‌های ملی المپیک

مطابقت دارد. مثلاً راهبرد توسعه ارتباط با دولت در برنامه کمیته ملی المپیک کانادا، راهبرد توسعه ارتباطات بین‌المللی در برنامه کمیته‌های ملی المپیک کانادا، مالزی و عراق، راهبرد افزایش منابع مالی در برنامه کمیته‌های ملی المپیک کانادا، امریکا، مالزی و عراق، راهبرد بهبود ساختار سازمانی و عملکرد در برنامه کمیته‌های ملی المپیک امریکا و مالزی، راهبرد توسعه ارتباط با سازمان‌های ورزشی داخلی در برنامه کمیته‌های ملی المپیک امریکا و مالزی، و راهبرد حفظ استقلال کمیته ملی المپیک در برنامه کمیته ملی المپیک مالزی نیز مشاهده می‌شود.

در مجموع، تحقیقات نشان داده‌اند که برای رسیدن به موفقیت، سازمان‌ها باید با راهبرد مناسب به تغییرات محیطی پاسخ دهند. راهبرد سازمانی موضوعی بلندمدت است و برای سازماندهی با تعدادی از مسائل درونی و بیرونی سروکار دارد و برای دستیابی به اهداف اصلی سازمان طراحی می‌شود؛ نقاط قوت و ضعف سازمان را در بر گرفته، حقایق و گرایش‌های محیطی را در نظر می‌گیرد (اسلاک و پارنت، ۱۹۹۷: ۹۳). بر این اساس، راهبردهای کمیته ملی المپیک بر حسب موضوع با موارد مندرج در بیانیه رسالت، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد و اهداف بلندمدت و همچنین شرایط محیطی آن مطابقت دارند. به‌علاوه، راهبردهای تدوین‌شده برای کمیته ملی المپیک به عنوان راه‌های اصلی تحقق رسالت و دستیابی به اهداف بلند مدت آن با توجه به شرایط محیط درونی و بیرونی آن محسوب می‌شوند. از این‌رو ضروری است اقدامات لازم مانند شاخص‌های ارزیابی عملکرد و برنامه‌های عملیاتی مورد نیاز برای اجرای این راهبردها نیز تعیین شود و پیش‌بینی‌های لازم در این زمینه صورت گیرد.

منابع

۱. اعرابی، محمد (۱۳۸۵). *دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی*، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. بحرالعلوم، حسن (۱۳۸۱). *ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی شاغل در تهران*، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۴، صص ۸۳-۹۹.
۳. پیرز، جان ای و رابینسون، ریچارد بی (۱۳۸۳). *مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)*، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
۴. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی راهبردی*، چاپ دوم، تهران، سمت.
۵. خبیری، محمد (۱۳۸۱). *بررسی تفاوت رعایت موازین اخلاقی بین بانوان ورزشکار و غیر ورزشکار*، حرکت، شماره ۱۳، صص ۵-۱۹.
۶. خبیری، محمد؛ رحمانی‌نیا، فرهاد و پوریا، احمد (۱۳۸۰). *آشنایی صاحب‌نظران تربیت‌بدنی با بازی‌های المپیک*، المپیک، شماره ۱۹، صص ۳-۱۴.
۷. دیوید، فرد آر (۱۹۹۹). *مدیریت راهبردی*، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی (۱۳۸۵)، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۸. راجر، جکسون و ریچارد، پالم (۱۳۸۳). *راهنمای مدیریت ورزشی*، گروه مترجمان، چاپ سوم، تهران، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
۹. طبیبی، سیدجمال الدین و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۲). *برنامه ریزی راهبردی*، چاپ دوم، تهران، انتشارات ترمه.
۱۰. غفوری، فرزاد (۱۳۸۲). *مطالعه و بررسی نگرش متخصصان تربیت بدنی به نقش رسانه های جمعی در گرایش مردم به ورزش قهرمانی و همگانی*، حرکت، شماره ۱۶، صص ۵۷-۷۸.
۱۱. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۴). *مدیریت راهبردی سازمان*، چاپ اول، تهران، انتشارات فروزش.
۱۲. وب سایت کمیته ملی المپیک ایران (۱۳۸۵) www.olympic.ir.
13. Athens 2004 Olympic Games: Medal Table (2004). www.olympic.org.
14. Australian Olympic Committee (2004). *Constitution of the Australian Olympic Committee Incorporated*, www.olympic.com.au.
15. Australian Olympic Committee (2007). *AOC Programs*, www.olympic.com.au.
16. Australian Sports Commission (2002). *Strategic Plan 2002-2005*, www.ausport.gov.au.
17. British Olympic Association (2004). *Faster, Higher, Stronger*, www.olympics.org.uk.
18. Canadian Olympic committee (2007). *Annual report (2004)*, www.olympic.ca.
19. Colin, J (2006). *Sport in Iraq: Steps Towards Reconstruction*, <http://e-comlaw.com>.
20. Fifteenth Asian Games Doha (2006). www.doha-2006.com.
21. James E.S (2007). *USOC Game Plan*, www.usolympicteam.com.
22. Japan Olympic Committee (2006). *JOC Gold Plan*, www.joc.or.jp.
23. Jean, L (2004). *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations*, First Edition, United states, Human Kinetics, 7-34.
24. Malaysia national Olympic committee (2007). www.olympic.org.my.
25. Seih, K.C (2007). *Olympic council of Malaysia*, Strategies, doc [nocmas@tm.net.my].
26. Slack, T., & Parent, M.M (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*, First edition, United states, Human kinetics.
27. Sydney 2000 Olympic Games: Medal Table (2000). www.olympic.org.
28. US Olympic Committee (2007). *US Olympic Committee Programs*, www.usolympicteam.com.

Developing strategies and determining strategic situation of NOC of Islamic Republic of Iran

Khosravizadeh E.^{1*}, Hamidi M.², Yadollahi J.³, Khabiri M.⁴

¹Assistant Professor, Arak University, ²Associate Professor, University of Tehran
³Associate Professor, University of Tehran, ⁴Associate Professor, University of Tehran

Abstract

Objective: The purpose of this study was to develop strategies for NOC of Islamic Republic of IRAN.

Methodology: The statistical population of this study included managers and employees of NOC.IR.IRAN, sport and managing elites and strategic council members (147). In this study 80 managers and employees, 20 elites and all of strategic council members (10 people) were selected as the statistical sample. In order to gather data, surveys and strategic council meetings were used. In the survey, the strategic situation and strategies forms were used. In order to analyze data, Friedman test and SWOT analysis were used.

Results: Findings revealed that, NOC.IR.IRAN strategic situation was in SO box. So, all of 13 strategies were determined and developed for NOC.IR.IRAN.

Conclusion: Therefore, the NOC of Iran should use its strengths and opportunities more effectively to achieve its goals.

Key Words: SWOT analysis, Strategies, NOC of Islamic Republic of IRAN.

