

تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران

علیرضا دبیر^۱ - مهدی مرادی^{۲*} - صادق ستاری فرد^۳

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، ۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۳. دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، پژوهشگر مرکز

پژوهش‌های مجلس، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۵/۰۷/۰۱)

چکیده

هدف تحقیق، تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران بود. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و از ترکیب روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به صورت کل‌شمار و تعداد آن ۱۴۲ نفر بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۵ نفر از استادان مدیریت ورزشی و متخصصان ورزش اسکی و پایایی آن نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.815$) تأیید شد. راهبردهای تدوین‌شده شامل بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و به‌روز در امور اجرایی فدراسیون، برگزاری مسابقات، کلاس‌های مربیگری و داوری و مربیگری تیم‌های ملی، بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی و جذب حامیان مالی در راستای حمایت از رویکرد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ورزش اسکی، استفاده از فرایند استعدادیابی در استان‌های صاحب‌نام اسکی با تمرکز بر آمایش سرزمین، برنامه‌ریزی و تلاش به‌منظور کسب میزبانی رویدادهای جهانی و آسیایی و برگزاری مسابقات کیفی در رده‌های سنی مختلف با حضور نمایندگان فدراسیون جهانی، بهره‌گیری از پژوهش و آموزش جهت بهبود و ارتقای آگاهی و دانش جامعه هدف و در راستای ترویج و توسعه ورزش اسکی، تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها در راستای توسعه و بهره‌وری پیست‌های ورزش اسکی و حمایت از قهرمانان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و عوامل متخصص این ورزش، استفاده از ارتباطات بین‌المللی و ظرفیت‌های داخلی به‌منظور کسب کرسی‌های جهانی و تسهیل و تسریع ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی، بهره‌مندی از مدیریت کیفی فرایندها در برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌های فدراسیون اسکی مبتنی بر تفکر اقتصاد مقاومتی بود.

واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی، فدراسیون اسکی.

مقدمه

از بارزترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از نقاط اساسی پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. وقایع چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید ایجاد شده در این سال‌ها از چنان خصوصیتی برخوردارند که با تکیه صرف بر برنامه‌های متداول و غیرمنعطف، نمی‌توان با این وقایع و نیازها مقابله و همگامی کرد. از این‌رو، از سه دهه قبل، توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به مدیریت راهبردی و همچنین برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است (۱). برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیند و کوششی است سازمان‌یافته، منظم و مدون برای اتخاذ تصمیم‌های بنیادی و انجام اقدام‌های اساسی که سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد (۲). برنامه‌ریزی راهبردی، نوعی از برنامه‌ریزی است که از طریق دوراندیشی و در جریان فراگروهی نظام‌یافته انجام می‌پذیرد و این امید وجود دارد که با پیشرفت برنامه‌ریزی و فنون مدیریت راهبردی، میزان نفوذ بر عوامل محیطی نیز به صورت روزافزون افزایش یابد (۳). برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند فرآیندی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی باشد (۴). یکی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها، بررسی محیطی است که عبارت از نظارت، واریسی، ارزیابی و نشر اطلاعات گردآوری شده درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان می‌باشد و ابزاری برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامت بلندمدت سازمان قلمداد می‌شود. در چنین محیطی، سازمان‌ها با عوامل بیرونی مانند نیروهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه و عوامل درونی مانند مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی،

بازاریابی، و مواردی از این نوع سروکار دارند (۵).

دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی نموده‌اند و همگی بر همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها اتفاق نظر دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی پویا، کل‌نگر، عقلانی و منطقی است (۶). هدف از تبیین راهبرد این است که چشم‌اندازی برای توسعه ارائه شود و اینکه راهبرد، اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را تعیین نماید (۷).

امروزه، کشورها و جوامع مختلف در فرآیند تدوین و اجرای راهبرد، خود را امتحان می‌کنند و با استفاده از شاخص‌ها و معیارهای واقعی، خودساخته و استاندارد، کشور خود را با دیگر کشورها قیاس می‌کنند، در نتیجه کم و بیش به جایگاه واقعی خود در جهان پی می‌برند و برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود را بر مبنای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب که با شاخص‌ها و معیارها مشخص‌اند، سمت‌دهی می‌کنند. همچنین در تلاش‌اند ضعف‌های خود را به قوت‌ها و تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل سازند. از سوی دیگر، سعی در تقویت بیشتر قوت‌ها و ارتقای سطح فرصت‌ها می‌کنند (۸). هریسون^۱ و جفری^۲ (۲۰۱۳) معتقدند مدیریت راهبردی، فرآیندی است که از طریق آن، سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را بررسی و تحلیل نموده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن، مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری و راهبردهایی را تدوین می‌کنند که آن‌ها را در رسیدن به اهداف تعیین‌شده کمک می‌نماید (۹). مدیریت راهبردی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌هایی که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابند». پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بالاتر و بهتر از دیگر سازمان‌ها

ورزش و جوانان استان کرمانشاه باید از راهبردهای رهاکردن استفاده کند (۱۵). راسخ و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که ورزش قهرمانی بانوان کشور باید از راهبردهای تدافعی استفاده کند و تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهایی مناسب همچون الگوپردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی و ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور به‌منظور به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها لازم است (۱۶).

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مؤسسات و نهادهای ورزشی با مشکلاتی مانند مشکلات مالی و قرارگیری در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در خدمات ورزشی، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده و دوره‌های نزول مواجه‌اند. از سوی دیگر، کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به‌واسطه تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش کمک‌های دولتی به حوزه ورزش، ضعف ارتباطات و نبود فرایندی جهت جذب مشارکت بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی و نداشتن برنامه مدون و منسجم روبه‌رو شده‌اند که این امر موجب محدودیت‌هایی در رشد و گسترش ورزش آن کشورها شده است که فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران از این قاعده مستثنا نیست و برنامه‌ریزی‌ها با نارسایی‌های فراگردی در فدراسیون مذکور مواجه است یا به‌نوعی فاقد برنامه‌ریزی راهبردی است. این فرایند در فدراسیون با مشکلاتی همچون فقدان اتفاق نظر مشترک برنامه‌ای در بین مسئولان، عدم تجزیه و تحلیل جامع فرصت‌ها و تهدیدهای ملی، مبهم بودن گزینه‌های مختلف برنامه‌ریزی در برخورد با چالش‌ها و مشکلات، آشکار نبودن اولویت‌های فدراسیون، اجرای پراکنده و مبهم برنامه‌ها و فقدان نظارت درست و

می‌باشد (۱۰). از روش‌های رایج شناسایی عوامل داخلی و خارجی سازمان استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه چالش‌ها، تهدیدها، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را با ضعف‌ها و قوت‌های درون سازمانی به‌وجود می‌آورد (۷).

امروزه، سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل و مشکلات خاص خود دست به‌گریبان‌اند. برنامه‌ریزی در سازمان ورزشی سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین‌شده و نحوه دستیابی به آن‌ها طرح‌ریزی شود (۱۱).

خبیری (۱۳۸۹)، در پژوهشی اذعان داشت که باید برنامه‌ریزی خاصی در مورد پخش رویدادهای تکواندو از رسانه‌ها صورت پذیرد و نیز فعالیت‌های بازاریابی، به‌ویژه حمایت مالی در این زمینه به‌عمل آید. در مجموع، توجه هرچه بیشتر به مسابقات لیگ حرفه‌ای، تقویت نظام استعدادیابی، تقویت حضور در کرسی‌های مجامع بین‌المللی و توسعه علمی و پژوهشی تکواندو در کشور از موارد شایان توجهی است که باید مورد توجه مدیران تکواندو قرار گیرد (۱۲). رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای، ۱۲ راهبرد را برای اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی تدوین کردند (۱۳). گودرزی (۱۳۹۳) در پژوهش خود، مأموریت، چشم‌انداز، حوزه‌های کلیدی عملکرد، اهداف و راهبردهای مناسب فدراسیون ورزش سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران را به‌منظور دستیابی به وضعیت مطلوب تدوین کرد (۱۴). علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی مشاهده کردند که وضعیت ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در موقعیت رها کردن مدل دیوید قرار دارد و اداره کل

ارزیابی نتایج عملی برنامه‌ها مواجه است. امکان دارد یکی از دلایل عدم موفقیت و شهرت رشته‌های زیرمجموعه فدراسیون در رویدادهای بین‌المللی، همین موضوع باشد. درحالی‌که بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی کشورهای دیگر با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توانسته‌اند به‌خوبی به رسالت خود عمل کنند و به اهداف موردنظر دست یابند. با توجه به نتایج عملکرد و خروجی رویدادها و مسابقات ورزشی این رشته، سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا امکان دارد فدراسیون اسکی ایران برای برنامه‌ها و فعالیت‌های خود برنامه راهبردی نداشته باشد.

به نظر می‌رسد سازمان‌ها، مؤسسات، نهادها و فدراسیون‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌های دولتی و تجاری برای تحقق رسالت و پیشبرد اهداف خود و دستیابی به موفقیت‌های روزافزون نیازمند بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی هستند. با توجه به مسائل بیان‌شده، موضوع برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد، از این رو بجاست که برنامه جامعی برای پیشبرد اهداف ورزش اسکی، توسعه اصولی‌تر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای این ورزش، کسب جایگاه بهتر در عرصه بین‌المللی به‌ویژه بازی‌های المپیک زمستانی و افزایش مشارکت عمومی علاقه‌مندان این ورزش و رشته‌های مختلف آن تدوین شود. فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان متولی توسعه و پیشبرد این ورزش نیازمند برنامه راهبردی مدون و منسجم مشتمل بر برنامه‌های عملیاتی و مبتنی بر مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌های مناسب است. بدین‌منظور، این تحقیق سعی دارد با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌مندی از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، به تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران بپردازد و به پرسش‌های زیر پاسخ دهد: ۱. فدراسیون اسکی جمهوری

اسلامی ایران دارای چه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدی است؟ ۲. جایگاه راهبردی فدراسیون اسکی در چه منطقه‌ای قرار دارد؟ ۳. راهبردهای مطلوب فدراسیون اسکی چیست؟

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بود و از ترکیب روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیأت رئیسه فدراسیون اسکی، رؤسای کمیته‌های فدراسیون اسکی، اعضای شورای راهبردی فدراسیون اسکی، رؤسای هیأت‌های استان‌ها و پیشکسوتان، مربیان و ورزشکاران منتخب ورزش اسکی بود. حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به‌صورت کل‌شمار و تعداد آن ۱۴۲ نفر بود.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای متناسب با اهداف پژوهش استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۴۹ سؤال و شامل ۴ بخش بود: ۱. نقاط قوت ورزش اسکی ایران (۱۰ سؤال)، ۲. نقاط ضعف ورزش اسکی ایران (۱۳ سؤال)، ۳. فرصت‌های پیش‌روی ورزش اسکی ایران (۱۴ سؤال)، ۴. تهدیدهای پیش‌روی ورزش اسکی ایران (۱۲ سؤال).

روایی پرسشنامه توسط ۱۵ نفر از استادان و متخصصان مدیریت ورزشی و پایایی آن نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/815$) تأیید شد. در این تحقیق به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. پس از تعیین مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ورزش اسکی کشور، برای تدوین راهبردهای توسعه ورزش اسکی از ماتریس SWOT استفاده شد. در این ماتریس با استفاده از چهار فهرست قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O)، تهدیدها (T) و

تعیین و برنامه عملیاتی سالانه مشخص شد.

مقایسه زوجی آنها، راهبردهای چهارگانه ST، WO، SO و WT تدوین شده است. ماتریس SWOT نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را ایجاد کرد. پس از تعیین راهبردها، اقدام‌های متناظر با هر راهبرد

یافته‌ها

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون اسکی

قوت	میانگین رتبه	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)	۶/۶۴	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
برگزاری منظم کلاس‌های مربیگری و داوری از سوی فدراسیون	۶/۳۶	۰/۰۵۸	۴	۰/۲۳۲
برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات قهرمانی کشور در تمام رده‌ها و در هر جنس	۶/۲۱	۰/۰۵۶	۴	۰/۲۲۴
برگزاری منظم جلسات هیأت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون	۵/۸۶	۰/۰۵۳	۴	۰/۲۱۲
بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون	۵/۷۹	۰/۰۵۳	۴	۰/۲۱۲
کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی رشته اسکی	۵/۵۰	۰/۰۵	۴	۰/۲
به‌روز بودن مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی	۵/۱۴	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴
وجود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی	۴/۸۹	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
ساختار سازمانی مشخص و شرح وظایف هر بخش	۴/۵۴	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۳
تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، علمی و عملکردی به‌صورت فصلنامه و گاهنامه به‌منظور اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی ذی‌نفعان و مخاطبان ورزش اسکی	۴/۰۷	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
ضعف	میانگین رتبه	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود	۸/۶۸	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
بودجه حداقلی فدراسیون و نبود منابع مالی کافی	۸/۳۶	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶
کمبود پیست‌های دارای برف‌های مصنوعی	۸/۱۴	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
در اختیار نداشتن پیست اسکی جهت انجام مسابقات و تمرینات	۷/۸۶	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳
ضعف در درآمدزایی ورزش اسکی با توجه به مشکلات مدیریتی چند سال اخیر	۷/۸۲	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳
نبود زیرساخت‌های مناسب جهت جذب گردشگران ورزشی اسکی	۷/۶۴	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲
فعال نبودن نیمی از هیأت‌های اسکی در سراسر کشور	۷	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
محدود بودن پرورش قهرمانان به چند منطقه خاص با توجه به اقلیم موجود	۶/۸۶	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
نداشتن اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیأت‌های استانی	۶/۲۵	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
عدم سرمایه‌گذاری باشگاه‌ها در ورزش اسکی	۶/۱۸	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
توجه حداقلی به توسعه عمومی اسکی و آموزش صحیح آن	۶/۱۸	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
نبود فضای اداری متناسب با نیروهای پرسنلی فدراسیون	۵/۴۳	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
نداشتن بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون اسکی	۴/۶۱	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵
جمع		۱		۲/۲۷۵

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون اسکی

فرصت	میانگین رتبه	وزن	رتبه (رتبه × وزن)
تعدد مسابقات بین‌المللی در ورزش اسکی	۱۰/۶۴	۰/۰۴۷	۰/۱۸۸
جذابیت ورزش اسکی و وفور علاقه‌مندان به این ورزش	۹/۶۸	۰/۰۴۲	۰/۱۶۸
پتانسیل مناسب جهت جذب گردشگران ورزشی با توجه به شرایط طبیعی فوق‌العاده امکان بهره‌گیری از حمایت‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جهت ترویج و توسعه ورزش اسکی	۹/۱۱	۰/۰۳۹	۰/۱۵۶
وجود استعدادهای سرشار ورزش اسکی در کشور	۸/۸۹	۰/۰۳۹	۰/۱۵۶
علاقه‌مندی بخش خصوصی به مشارکت در راه‌اندازی مدارس اسکی	۸/۵۰	۰/۰۳۷	۰/۱۴۸
وجود پیست‌های اسکی مناسب در نقاط مختلف کشور جهت جذب حداکثری مخاطبان و افزایش ورزشکاران این رشته	۸/۲۱	۰/۰۳۶	۰/۱۴۴
حمایت حداکثری فدراسیون بین‌المللی اسکی از فدراسیون ایران مبتنی بر ارتباطات مؤثر	۷/۸۹	۰/۰۳۴	۰/۱۳۶
وجود بسترهای مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت اخذ میزبانی رویدادهای بین‌المللی	۷/۸۲	۰/۰۳۴	۰/۱۳۶
امکان جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های اسکی	۷/۴۳	۰/۰۳۳	۰/۱۳۲
بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای دانش فنی مربیان و داوران داخلی	۷/۴۳	۰/۰۳۳	۰/۰۹۹
وجود فضای رقابتی مطلوب بین پیست‌های اسکی جهت جذب مشتری و ارائه خدمات بهتر	۷/۳۲	۰/۰۳۲	۰/۰۹۶
وجود بسترهای مناسب جهت تشویق مردم به ورزش‌های زمستانی اسکی، لژسواری و بیاتلون	۷/۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۹۶
سرمایه‌گذاری جهت ترویج و توسعه ورزش‌های فصل گرم از جمله اسکی روی چمن و رول اسکیت	۷/۰۴	۰/۰۳۱	۰/۰۹۳
تهدید	میانگین رتبه	وزن	رتبه (رتبه × وزن)
نبود تسهیلات لازم جهت نوسازی پیست‌های اسکی	۸/۸۹	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷
فرسودگی دستگاه‌های بالابر پیست‌های اسکی	۸/۱۴	۰/۰۵۲	۰/۰۵۲
گران و پرهزینه بودن لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی	۷/۲۵	۰/۰۴۶۵	۰/۰۴۶۵
کمبود امکان و امکانات رفاهی متناسب مخاطبان در اطراف پیست‌های اسکی	۷	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵
تغییر شرایط اقلیمی پیست‌های اسکی به دلیل ساخت‌وسازهای غیراصولی و نامتعارف در آن‌ها	۶/۹۶	۰/۰۴۴۵	۰/۰۸۹
بهره‌ور نبودن پیست‌های اسکی سراسر کشور	۶/۵۷	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲
عدم بهره‌مندی از فناوری و تکنولوژی روز دنیا در توسعه ورزش اسکی	۶/۴۶	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱
پاسخگو نبودن پیست‌های اسکی موجود جهت حضور علاقه‌مندان و مخاطبان	۶/۳۶	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱
دسترسی محدود به پیست‌های اسکی استاندارد	۵/۳۹	۰/۰۳۵	۰/۰۷
تملك افراد بومی نسبت به اراضی پیست‌های اسکی	۵/۱۴	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳
شرایط آب‌وهوایی متغیر کشور و نبود سیستم پیش‌بینی دقیق بی‌توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در پیست‌های اسکی	۵/۱۱	۰/۰۳۳	۰/۰۶۶
	۴/۷۱	۰/۰۳	۰/۰۶
جمع		۱	۲/۴۸۳۵

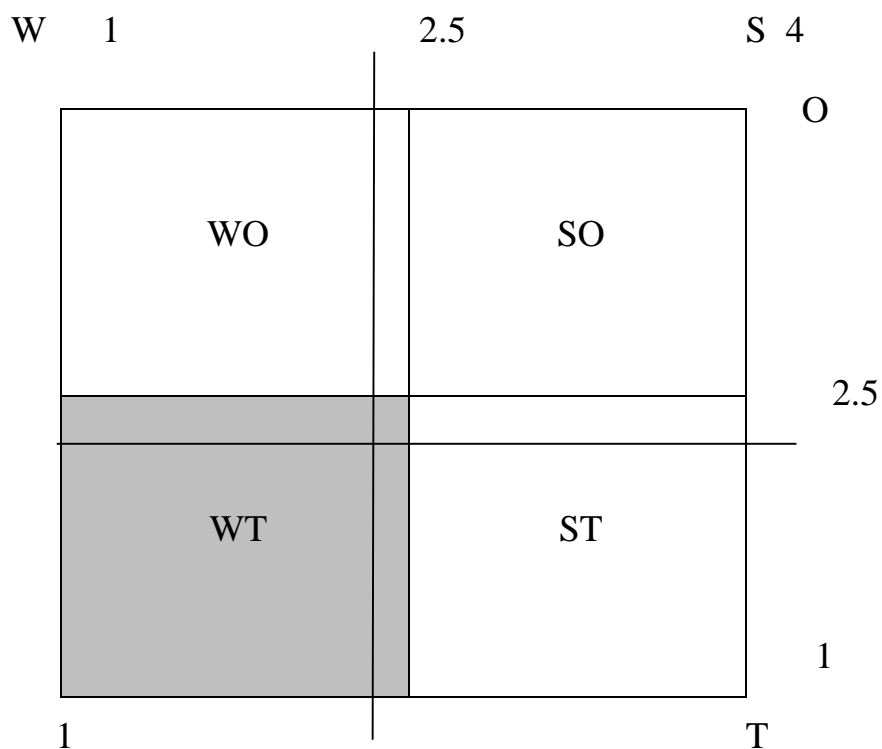
ربع WT قرار دارد که جایگاه تدافعی (در آستانه انحلال و

فروپاشی) را برای فدراسیون نشان می‌دهد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

در شکل ۱ جایگاه فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی

ایران به لحاظ موقعیت راهبردی مشخص شده است که در



شکل ۱. ماتریس SWOT

جدول ۳، راهبردهای تدوین شده فدراسیون را با تمرکز بر موقعیت WT را نشان می‌دهد.
 جدول ۴ شامل اقدام‌ها و برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد در سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹ است.

جدول ۳. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون اسکی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
<p>W1: عدم تملک فدراسیون نسبت به امکان و پیست‌های موجود</p> <p>W2: بودجه حداقلی فدراسیون و نبود منابع مالی کافی</p> <p>W3: کمبود پیست‌های دارای برف‌های مصنوعی</p> <p>W4: در اختیار نداشتن پیست اسکی جهت انجام مسابقات و تمرینات</p> <p>W5: ضعف در درآمدزایی ورزش اسکی با توجه به مشکلات مدیریتی چند سال اخیر</p> <p>W6: نبود زیرساخت‌های مناسب جهت جذب گردشگران ورزشی اسکی</p> <p>W7: فعال نبودن نیمی از هیأت‌های اسکی در سراسر کشور</p> <p>W8: محدود بودن پرورش قهرمانان به چند منطقه خاص با توجه به اقلیم موجود</p> <p>W9: نداشتن اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیأت‌های استانی</p> <p>W10: عدم سرمایه‌گذاری باشگاه‌ها در ورزش اسکی</p> <p>W11: توجه حداقلی به توسعه عمومی اسکی و آموزش صحیح آن</p> <p>W12: نبود فضای اداری متناسب با نیروهای پرسنلی فدراسیون</p> <p>W13: نداشتن بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون اسکی</p>	<p>S1: ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)</p> <p>S2: برگزاری منظم کلاس‌های مربیگری و داوری از سوی فدراسیون</p> <p>S3: برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات قهرمانی کشور در تمام رده‌ها و در هر جنس</p> <p>S4: برگزاری منظم جلسات هیأت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون</p> <p>S5: بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون</p> <p>S6: کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی رشته اسکی</p> <p>S7: به‌روز بودن مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی</p> <p>S8: وجود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی</p> <p>S9: ساختار سازمانی مشخص و شرح وظایف هر بخش</p> <p>S10: تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، علمی و عملکردی به‌صورت فصلنامه و گاهنامه جهت اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی ذی‌نفعان و مخاطبان ورزش اسکی</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها (O)
<p>۱. برنامه‌ریزی و تلاش جهت کسب میزبانی رویدادهای جهانی و آسیایی و برگزاری مسابقات کیفی در رده‌های سنی مختلف با حضور نمایندگان فدراسیون جهانی</p> <p>۲. بهره‌گیری از پژوهش و آموزش جهت بهبود و ارتقای آگاهی و دانش جامعه هدف و در راستای ترویج و توسعه ورزش اسکی</p>	<p>۱. بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و به‌روز در امور اجرایی فدراسیون، برگزاری مسابقات، کلاس‌های مربیگری و داوری و مربیگری تیم‌های ملی</p> <p>۲. بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی و جذب حامیان مالی در راستای حمایت از رویکرد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ورزش اسکی</p> <p>۳. استفاده از فرایند استعدادیابی در استان‌های صاحب‌نام اسکی با تمرکز بر آمایش سرزمین</p>	<p>O1: تعدد مسابقات بین‌المللی در ورزش اسکی</p> <p>O2: جذابیت ورزش اسکی و وفور علاقه‌مندان به این ورزش</p> <p>O3: پتانسیل مناسب جهت جذب گردشگران ورزشی با توجه به شرایط طبیعی فوق‌العاده</p> <p>O4: امکان بهره‌گیری از حمایت‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جهت ترویج و توسعه ورزش اسکی</p> <p>O5: وجود استعدادهای سرشار ورزش اسکی در کشور</p> <p>O6: علاقه‌مندی بخش خصوصی به مشارکت در راه‌اندازی مدارس اسکی</p> <p>O7: وجود پیست‌های اسکی مناسب در نقاط مختلف کشور جهت جذب حداکثری مخاطبان و افزایش ورزشکاران این رشته</p> <p>O8: حمایت حداکثری فدراسیون بین‌المللی اسکی از فدراسیون ایران مبتنی بر ارتباطات مؤثر</p> <p>O9: وجود بسترهای مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت اخذ میزبانی رویدادهای بین‌المللی</p> <p>O10: امکان جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های اسکی</p> <p>O11: بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای دانش فنی مربیان و داوران داخلی</p> <p>O12: وجود فضای رقابتی مطلوب بین پیست‌های اسکی جهت جذب مشتری و ارائه خدمات بهتر</p> <p>O13: وجود بسترهای مناسب جهت تشویق مردم به ورزش‌های زمستانی اسکی، لژسواری و بیاتلون</p> <p>O14: سرمایه‌گذاری جهت ترویج و توسعه ورزش‌های فصل گرم از جمله اسکی روی چمن و رول اسکیت</p>
راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)
<p>بهره‌مندی از مدیریت کیفی فرایندها در برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌های فدراسیون اسکی مبتنی بر تفکر اقتصاد مقاومتی</p>	<p>۱. تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها در راستای توسعه و بهره‌وری پیست‌های ورزش اسکی و حمایت از قهرمانان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و عوامل متخصص این ورزش</p> <p>۲. استفاده از ارتباطات بین‌المللی و ظرفیت‌های داخلی جهت کسب کرسی‌های جهانی و تسهیل و تسریع ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی</p>	<p>T1: نبود تسهیلات لازم جهت نوسازی پیست‌های اسکی</p> <p>T2: فرسودگی دستگاه‌های بالابر پیست‌های اسکی</p> <p>T3: گران و پرهزینه بودن لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی</p> <p>T4: کمبود امکان و امکانات رفاهی متناسب مخاطبان در اطراف پیست‌های اسکی</p> <p>T5: تغییر شرایط اقلیمی پیست‌های اسکی به دلیل ساخت‌وسازهای غیراصولی و نامتعارف در آن‌ها</p> <p>T6: بهره‌ور نبودن پیست‌های اسکی سراسر کشور</p> <p>T7: عدم بهره‌مندی از فناوری و تکنولوژی روز دنیا در توسعه ورزش اسکی</p> <p>T8: پاسخگو نبودن پیست‌های اسکی موجود جهت حضور علاقه‌مندان و مخاطبان</p> <p>T9: دسترسی محدود به پیست‌های اسکی استاندارد</p> <p>T10: تملک افراد بومی نسبت به اراضی پیست‌های اسکی</p> <p>T11: شرایط آب و هوایی متغیر کشور و نبود سیستم پیش‌بینی دقیق</p> <p>T12: بی‌توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در پیست‌های اسکی</p>

جدول ۴. برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد

متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	فعالیت	اقدام / طرح	راهبرد
	۹۹	۹۸	۹۷	۹۶					
	متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	۹۹	۹۸	۹۷					
۲۰	۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	تعداد	داخلی	برگزاری منظم مسابقات	بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و به‌روز در امور اجرایی فدراسیون، برگزاری مسابقات کلاس‌های مربیگری و داوری و مربیگری تیم‌های ملی
۱۴	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	تعداد	بین‌المللی	دوره‌های مربیگری و داوری	تعداد
۲۵	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	۸	تعداد	دوره‌های مربیگری و داوری	تعداد	تعداد
۵۰	۱۲	۱۰	۸	۶	۴	تعداد	دوره‌های آموزشی مختلف در استان‌های دارای ظرفیت و توانمند	تعداد	تعداد
۱۶	۲۰	۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	تعداد	برگزاری اردوهای تمرینی منظم در طی سال جهت رده‌های مختلف سنی تیم‌های ملی	تعداد	تعداد
۲۵	۷	۶	۵	۴	۳	تعداد	بهره‌گیری از مدرسان تراز اول دنیا به‌منظور ارتقای سطح فنی مربیان و داوران	تعداد	تعداد
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	استخدام مربیان مطرح و با دانش برای هدایت تیم‌های ملی	تعداد	تعداد
۲۵	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	۸	تعداد	تربیت مدرسان مجرب و متخصص، به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور	تعداد	تعداد
۳۳	۷	۶	۵	۴	۳	تعداد	اعزام مربیان واجد شرایط به کلاس‌های آموزشی بین‌المللی FIS	تعداد	تعداد
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد
۲۵	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	۸	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد
-	-	-	-	۱	-	تعداد	تعداد	تعداد	تعداد

ادامه جدول ۴. برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد

متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	اقدام / طرح	راهبرد
	۹۹	۹۸	۹۷	۹۶				
-	-	-	-	۱	-	تعداد	تدوین نظام جامع استعدادیابی ورزش اسکی	استفاده از فرایند استعدادیابی در استان‌های صاحب‌نام اسکی با تمرکز بر آمایش سرزمین
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	راه‌اندازی لیگ‌های حرفه‌ای و آماتور به صورت مجزا	
۱۶	۲۰	۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	تعداد	تشکیل تیم‌های ملی در رده‌های سنی مختلف	
متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	عنوان طرح	راهبرد
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶					
۵۰	۱۲	۱۰	۸	۶	۴	تعداد	الزام استان‌ها به راه‌اندازی یک باشگاه ورزشی اسکی در هر سال	بهرهمندی از مشارکت بخش خصوصی و جذب حامیان مالی در راستای حمایت از رویکرد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ورزش اسکی
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	ایجاد پیست‌های اختصاصی و استاندارد برای ورزشکاران حرفه‌ای و آماتور	
۱۵	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	-	ریال	جذب اسپانسرینگ با همکاری صداوسیما با رعایت منافع مشترک	
متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	عنوان طرح	راهبرد
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶					
۵۰	۶	۵	۴	۳	۲	تعداد	حضور مؤثر در جوامع بین‌المللی (مجامع - میادین - دیپلماسی)	استفاده از ارتباطات بین‌المللی و ظرفیت‌های داخلی جهت کسب کرسی‌های جهانی و تسهیل و تسریع ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی
۱۲	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	تعداد	تلاش و پیگیری در راستای کسب کرسی‌های بین‌المللی بیشتر	
۳۳	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۶	تعداد	شرکت در مسابقات بین‌المللی	
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	رایزنی و تعامل با شرکت‌های خارجی و نهادهای داخلی مرتبط جهت ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی	
متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	عنوان طرح	راهبرد
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶					
۲۰۰	۹	۷	۵	۳	۱	تعداد	اجرای پژوهش‌های کاربردی به‌منظور رفع مسائل، چالش‌ها و محدودیت‌های ورزش اسکی	بهره‌گیری از پژوهش و آموزش جهت بهبود و ارتقای آگاهی و دانش جامعه هدف و در راستای ترویج و توسعه ورزش اسکی
-	-	-	-	۱	-	تعداد	نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور	
۱۰۰	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد	برگزاری کلاس‌های گروهی رایگان یا ارزان جهت آموزش عمومی	
۱۰۰	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد	تدوین و انتشار بسته‌های دانش‌افزایی جهت افزایش آگاهی عمومی	
-	۸	۶	۴	۲	-	تعداد	حمایت از پایان‌نامه و رساله‌های مرتبط با موضوع اسکی	
۱۰۰	۱۰	۸	۶	۴	۲	تعداد	برگزاری همایش، سمینار، کنفرانس و کارگاه‌های آموزشی به‌منظور دانش‌افزایی جامعه اسکی	

ادامه جدول ۴. برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد

متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه					واحد متعارف	عنوان طرح	راهبرد
	۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵			
۱۰۰	۱۰	۸	۶	۴	۲	تعداد	آموزش و تربیت نیروهای ماهر جهت ارائه خدمات فنی به کلیه پیست‌های کشور	تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها در راستای توسعه و بهره‌وری پیست‌های اسکی
۱۵	۱۶۶۷۵۰/۰۰۰	۱۴۹۵۰/۰۰۰	۱۳۳۱۱/۰۰۰	۱۱۵۰۰/۰۰۰	-	ریال	ارتقای بهره‌وری پیست‌های ورزش اسکی	بهره‌وری پیست‌های ورزش اسکی و حمایت از قهرمانان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و عوامل متخصص این ورزش
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	استانداردسازی پیست‌های اسکی به منظور برگزاری مسابقات کیفی و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	ایجاد کمپ‌های تمرینی مجهز منطبق بر اصول و استانداردهای بین‌المللی
-	-	-	۱	۱	-	تعداد	حمایت از قهرمانان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و عوامل متخصص ورزش اسکی	
۵۰	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	تعداد		

متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه					واحد متعارف	عنوان طرح	راهبرد
	۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵			
۱۵	۸۳۳۷۵۰/۰۰۰	۷۴۷۵۰/۰۰۰	۶۶۱۳۵۰/۰۰۰	۵۷۵۰۰/۰۰۰	-	ریال	اجرای امور اداری و جاری فدراسیون با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	بهره‌مندی از مدیریت کیفی فرایندها در برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌های فدراسیون
۱۵	۸۳۳۷۵۰/۰۰۰	۷۴۷۵۰/۰۰۰	۶۶۱۳۵۰/۰۰۰	۵۷۵۰۰/۰۰۰	-	ریال	استفاده از تکنولوژی روز جهت برگزاری مسابقات اسکی	اسکی مبتنی بر تفکر اقتصاد مقاومتی

بحث و نتیجه‌گیری

مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون، کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی رشته اسکی، به‌روز بودن مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی، وجود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی، ساختار سازمانی مشخص و شرح وظایف هر بخش، تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، علمی و عملکردی به‌صورت فصلنامه و گاهنامه به‌منظور اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی ذی‌نفعان و مخاطبان ورزش اسکی دارای نقاط قوت اثربخشی است. قوت‌ها عبارت‌اند از: فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به‌خوبی عمل می‌کند یا منابعی که به‌خوبی

یافته‌های پژوهش و تحلیل SWOT نشان داد که برنامه‌های کنونی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران نقاط قوت ویژه‌ای دارد. همان‌گونه که از بررسی وضعیت موجود این ورزش می‌توان دریافت که فدراسیون اسکی در مواردی چون ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)، برگزاری منظم کلاس‌های مربیگری و داوران از سوی فدراسیون، برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات قهرمانی کشور در تمام رده‌ها و در هر جنس، برگزاری منظم جلسات هیأت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون، بهره‌گیری از نیروهای متخصص،

تحت کنترل سازمان هستند (۱۷). وجود چنین قوت‌هایی می‌تواند به اجرایی کردن راهبردها و انجام وظایف و فعالیت‌های آن فدراسیون کمک شایانی کنند، در صورتی که در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف درونی و کاهش تأثیرات تهدیدها، فرصت‌هایی همچون تعدد مسابقات بین‌المللی در ورزش اسکی، جذابیت ورزش اسکی و وفور علاقه‌مندان به این ورزش، پتانسیل مناسب برای جذب گردشگران ورزشی با توجه به شرایط طبیعی فوق‌العاده، امکان بهره‌گیری از حمایت‌های وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جهت ترویج و توسعه ورزش اسکی، وجود استعدادهای سرشار ورزش اسکی در کشور، علاقه‌مندی بخش خصوصی به مشارکت در راه‌اندازی مدارس اسکی، وجود پیست‌های اسکی مناسب در نقاط مختلف کشور جهت جذب حداکثری مخاطبان و افزایش ورزشکاران این رشته، حمایت حداکثری فدراسیون بین‌المللی اسکی از فدراسیون ایران مبتنی بر ارتباطات مؤثر، وجود بسترهای مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت اخذ میزبانی رویدادهای بین‌المللی، امکان جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های اسکی، بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای دانش فنی مربیان و داوران داخلی، وجود فضای رقابتی مطلوب بین پیست‌های اسکی جهت جذب مشتری و ارائه خدمات بهتر، وجود بسترهای مناسب جهت تشویق مردم به ورزش‌های زمستانی اسکی، لژسواری و بیاتلون، سرمایه‌گذاری جهت ترویج و توسعه ورزش‌های فصل گرم از جمله اسکی روی چمن و رول‌اسکیت بتوانند مزیت‌های رقابتی قابل مشاهده‌ای را برای فدراسیون مذکور ایجاد کنند. فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام گیرد، تحقق خواهند یافت (۱۷). هرگاه چنین فرصت‌هایی مورد توجه حداکثری قرار گیرند، می‌توانند محقق شوند و

به‌خودی‌خود در اختیار مسئولان فدراسیون قرار نمی‌گیرند، مگر آنکه با بهره‌گیری از قوت‌های موجود در این حوزه بتوان آنها را به‌دست آورد و در راستای رفع ضعف‌ها و کمرنگ کردن تهدیدها استفاده کرد.

سایر یافته‌های پژوهش و تحلیل SWOT نشان داد که فدراسیون اسکی دارای ضعف‌هایی از جمله عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود، بودجه حداقلی فدراسیون و نبود منابع مالی کافی، کمبود پیست‌های دارای برف‌های مصنوعی، در اختیار نداشتن پیست اسکی جهت انجام مسابقات و تمرینات، ضعف در درآمدزایی ورزش اسکی با توجه به مشکلات مدیریتی چند سال اخیر، نبود زیرساخت‌های مناسب جهت جذب گردشگران ورزشی اسکی، فعال نبودن نیمی از هیأت‌های اسکی در سراسر کشور، محدود بودن پرورش قهرمانان به چند منطقه خاص با توجه به اقلیم موجود، نداشتن اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیأت‌های استانی، عدم سرمایه‌گذاری باشگاه‌ها در ورزش اسکی، توجه حداقلی به توسعه عمومی اسکی و آموزش صحیح آن، نبود فضای اداری متناسب با نیروهای پرسنلی فدراسیون و نداشتن بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون اسکی است. ضعف‌ها عبارت از فعالیت‌هایی است که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد، اما ندارد (۱۷). در واقع، ضعف‌ها شامل مواردی می‌شود که فدراسیون از سوی آنها تحت فشار است. بنابراین اتخاذ تصمیم و ارائه راهکارهایی برای تبدیل کردن این نقاط ضعف به نقاط قوت براساس فرصت‌های پیش‌رو و محدود کردن تهدیدهای محیطی فدراسیون اسکی، ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که این فدراسیون با تهدیدهایی مانند نبود تسهیلات لازم برای نوسازی پیست‌های اسکی، فرسودگی دستگاه‌های بالابر پیست‌های اسکی، گران و پرهزینه بودن لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی،

میزان رشد یا زوال هر فعالیت در طی چهار سال مذکور، تعیین منابع مالی موردنظر برای هر راهبرد و حتی هر اقدام است که براساس بودجه اعتباری و میزان درآمد سالانه فدراسیون و میزان رشد هر ساله بودجه اعتباری و درآمد فدراسیون اسکی مشخص شده است.

در این بخش به بحث در مورد راهبردهای پیشنهادی توسعه ورزش اسکی جمهوری اسلامی ایران پرداخته می‌شود:

۱. بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و به‌روز در امور اجرایی فدراسیون، برگزاری مسابقات، کلاس‌های مربیگری و داوری و مربیگری تیم‌های ملی: کشورهای توسعه‌نیافته همواره در جست‌وجوی راهبردهای عملی برای رهایی از موانع عدم توسعه و بهره‌مند شدن از مزایا و منافع آن هستند. در این میان آنچه در تمامی راهبردهای مطرح‌شده مورد تأکید قرار گرفته، نقش انسان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین منابع محور توسعه است. عموم صاحب‌نظران توسعه بر این عقیده‌اند که منابع انسانی پایه و اساس تغییر و تحولات است و در واقع، توسعه ملی حول محور «نقش نیروی انسانی» تحقق می‌یابد (۱۸). با گسترش علوم و شاخه‌ها شدن هر حوزه علمی، جایگاه تخصص‌ها نیز اهمیت بیشتری می‌یابد. توسعه علم و ایجاد رشته‌های جدید دانشگاهی، به‌ویژه در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری عامل مهمی در توسعه تخصص‌ها به‌شمار می‌رود (۱۹). در سال‌های اخیر، دانش‌آموختگان و متخصصان علوم ورزشی در کشور رشد چشمگیری داشته است. بنابراین، می‌توان فرصت‌های مناسبی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی کشور متصور شد. باید اذعان داشت که رشد ورزش قهرمانی در کشورهای پیشرفته مرهون سرمایه‌گذاری دقیق آنها در بعد نیروی انسانی و تربیت متخصصان مورد نیاز بوده است (۲۰).

کمبود اماکن و امکانات رفاهی متناسب مخاطبان در اطراف پیست‌های اسکی، تغییر شرایط اقلیمی پیست‌های اسکی به‌دلیل ساخت‌وسازهای غیراصولی و نامتعارف در آنها، بهره‌ور نبودن پیست‌های اسکی سراسر کشور، عدم بهره‌مندی از فناوری و فناوری روز دنیا در توسعه ورزش اسکی، پاسخگو نبودن پیست‌های اسکی موجود جهت حضور علاقه‌مندان و مخاطبان، دسترسی محدود به پیست‌های اسکی استاندارد، تملک افراد بومی نسبت به اراضی پیست‌های اسکی، شرایط آب‌وهوایی متغیر کشور و نبود سیستم پیش‌بینی دقیق، بی‌توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در پیست‌های اسکی مواجه است. تهدیدها، موقعیت‌های بالقوه‌ای هستند که اگر بلافاصله اقدامات لازم در خصوص آنها انجام نگیرد، نتایج زیانباری در پی خواهد داشت (۱۷). بنابراین اگر تصمیمات عملیاتی مناسب و متناسب اتخاذ نشده و راهکارهای مناسبی برای مقابله با این تهدیدها ارائه نشود، فدراسیون با چالش‌های زیانباری روبه‌رو خواهد شد و فعالیت‌های فدراسیون دچار اختلال می‌شود. همچنین شایسته و بجاست که فدراسیون به‌صورت فعالانه با تهدیدها مقابله نماید تا بتواند آنها را به حداقل برساند.

در مجموع از تحلیل SWOT برای بهره‌مندی بیشتر از قوت‌ها، تحقق فرصت‌ها، کم کردن ضعف‌ها و تلاش در راستای کاهش تأثیرات تهدیدها استفاده شد. براساس وضعیت جاری فدراسیون اسکی و تحلیل سوات، ۸ راهبرد (SO دارای سه راهبرد، WO دارای دو راهبرد، ST دارای دو راهبرد و WT دارای یک راهبرد) و ۳۳ برنامه کلان که در قالب اقدام، طرح یا پروژه استخراج و به تفکیک ارائه شده است. از سوی دیگر، برنامه‌های عملیاتی موردنظر در واقع برنامه‌های اجرایی سالانه فدراسیون را مشخص می‌کنند که برای ۴ سال (۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹) تعریف شده است. نکته حائز اهمیت در این تقویم اجرایی علاوه بر تعیین حجم فعالیت و

مقوله ورزش قهرمانی و به تبع آن ورزش اسکی از این قاعده مستثنا نیست و باید از متخصصان تجربی و دانشی در حوزه‌های مختلف ورزش اسکی بهره‌مند شد تا بتوان در امر اجرا، برگزاری برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری فدراسیون از دانش، تفکرات و دیدگاه‌های هدفمند آنها بهره‌مند شد، بلکه فدراسیون و اجزای مختلف آن بتواند به رشد و بالندگی لازم و ممکن دست یابد و در مسیر توسعه، حرکت اثربخشی داشته باشد.

۲. بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی و جذب حامیان مالی در راستای حمایت از رویکردهای همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ورزش اسکی: 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 (۲۰). رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲) اظهار داشتند تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش و وجود صنایع و کارخانه‌های متعدد و متنوع می‌تواند بستر مساعدی برای توسعه ورزش باشد (۱۳).

از سوی دیگر، بدیهی است یکی از محورهای توسعه ورزش در هر بخشی، مقوله سخت‌افزاری یا امکانات و فضاهای ورزشی است. از این رو در ورزش اسکی نیز، ایجاد و توسعه پیست‌های اسکی و بهره‌برداری بهینه از آنها و فراهم ساختن تسهیلات لازم به منظور دسترسی آسان‌تر و ارزان‌تر ورزشکاران و همچنین علاقه‌مندان این ورزش به پیست‌ها بسیار اهمیت دارد. موضوع شایان ذکر اینکه، پیست‌های اسکی اندکی در کشور وجود دارد که این تعداد جوابگوی ورزشکاران و علاقه‌مندان این ورزش نیست، زیرا هم مسئله فصول سرد سال و میزان بارش برف نکته مهمی در این زمینه است و هم پیست‌های کشورمان از استانداردهای روز دنیا فاصله محسوسی دارند. بنابراین با توجه به هزینه‌های

بالای این ورزش به دلیل گرانی تجهیزات و همچنین قوانین و شرایط حاکم بر مسابقات بین‌المللی، به نظر می‌رسد که بهره‌گیری از توانمندی‌های بخش خصوصی در راستای توسعه و رونق این ورزش بسیار مهم است. هرچند یکی از ضعف‌های کلان و عمده ورزش را می‌توان عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی قلمداد کرد، ولی به منظور توسعه و رونق‌افزایی ورزش اسکی، راه‌گریزی جز بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی نیست. بنابراین با توجه به مشوق‌ها و تسهیلاتی که برای سرمایه‌گذاران حامی ورزش در اصل ۴۴ در نظر گرفته‌اند، می‌توان از این فرصت برای احداث پیست‌های اسکی و همچنین نوسازی، بهسازی و تجهیز آنها استفاده کرد. به منظور عملی کردن این راهبرد می‌توان فعالیت‌ها و اقدام‌هایی مانند ایجاد پیست‌های اختصاصی و استاندارد برای ورزشکاران حرفه‌ای و آماتور، درآمدزایی از طریق جذب حامیان و تبلیغات محیطی، جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بهسازی، نوسازی و تجهیز پیست‌ها و اماکن ورزشی، ارتقای بهره‌وری پیست‌های اسکی، جذب اسپانسرینگ با همکاری صداوسیما را در اولویت قرار داد. شایان ذکر است که حمیدی (۱۳۹۰) و رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش‌های خود به این مقوله، توجه ویژه‌ای داشته‌اند.

۳. استفاده از فرایند استعدادیابی در استان‌های صاحب‌نام اسکی با تمرکز بر آمایش سرزمین: در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید روی سرمایه‌های انسانی خود سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به منزله منابع ارزشمند سازمان، به‌درستی مدیریت کنند. سیستم مدیریت استعداد، مهارت‌های کارکنان مستعد را شناسایی کرده و از آنان در حوزه‌های مناسب استفاده می‌کند. موضوع مدیریت استعداد با وجود علاقه زیاد محققان و دست‌اندرکاران، هنوز به میزان کافی پیشرفت نکرده است. یکی از محدودیت‌هایی که می‌تواند مانع این پیشرفت باشد، این واقعیت است که

استعدادیابی ورزش اسکی را پیشنهاد داد. خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، همتی‌نژاد (۱۳۸۷)، خبیری (۱۳۸۹)، حمیدی (۱۳۹۰) و رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به‌نوعی به راهبرد مذکور اشاره کرده‌اند.

۴. برنامه‌ریزی و تلاش به‌منظور کسب میزبانی رویدادهای جهانی و آسیایی و برگزاری مسابقات کیفی در رده‌های سنی مختلف با حضور نمایندگان فدراسیون جهانی: رقابت و مسابقه در شکل صحیح و تکرار مناسب آن از عوامل اصلی پیشرفت ورزشکاران است. رقابت و مسابقه، هدف اصلی تمرینات به‌شمار می‌رود و 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 به‌کار گیرند. میزبانی مسابقات نیز موجب توسعه زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات ورزش قهرمانی، ارتقای روزافزون توانمندی مربیان و داوران سطح بالا (توسعه منابع انسانی)، افزایش انگیزه برای کسب عناوین قهرمانی و توسعه دیگر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود. بررسی مدال‌های طلای کشورهای میزبان المپیک نشان می‌دهد متوسط تعداد مدال‌های طلای کشور میزبان در دوره میزبانی نسبت به دوره قبل از میزبانی، $\frac{2}{3}$ درصد افزایش داشته و در دوره بعد از میزبانی نسبت به دوره میزبانی نیز $\frac{4}{10}$ درصد افزایش یافته است. رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) اذعان داشتند که میزبانی مسابقات نیز موجب توسعه زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات ورزش قهرمانی و توسعه دیگر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود (۱۳). خبیری (۱۳۸۹) نیز معتقد بود که تقویت حضور در کرسی‌های مجامع بین‌المللی از موارد قابل توجهی در این خصوص است (۱۲).

به‌نظر می‌رسد که در راستای دستیابی به این راهبرد باید مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌هایی همچون تعامل با

مدیریت استعداد از تعریف یکسان و مرزهای مفهومی واضحی برخوردار نیست (۲۲). نتایج تحقیق آیل‌س^۱ و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست؛ همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی (هر دو) بر یکپارچگی راهبردهای کسب‌وکار تأکید دارند؛ هر دو، بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند؛ هر دو، وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مدنظر قرار می‌دهند. همچنین، مدیریت منابع انسانی، حوزه گسترده‌تری نسبت به مدیریت استعداد دارد؛ منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند (۲۳). از سوی دیگر، می‌توان اظهار داشت که رئوس قاعده هرم ورزش اسکی مشتمل بر ورزشکار، مربی و داور است و در رأس این هرم، رئیس فدراسیون یا تیم مدیریتی فدراسیون قرار دارد. شاید تأثیرگذارترین شخص در هر فدراسیون و رشته ورزشی، رئیس آن فدراسیون یا سازمان ورزشی قلمداد شود، ولی بی‌شک، مهم‌ترین عنصر ورزشکار است و سایر منابع انسانی، مالی و تجهیزات در راستای پرورش و به ثمر نشستن ورزشکار بسیج می‌شود و تمام این ارتباطات بین مدیر، ورزشکار، مربی، داور و ... با یک رویکرد سازمانی و مبتنی بر سیستم تعریف می‌شود. به‌نظر می‌رسد به‌منظور دستیابی به راهبرد مذکور می‌توان اقدام‌ها و فعالیت‌هایی همچون تشکیل تیم‌های ملی در رده‌های سنی مختلف، راه‌اندازی لیگ‌های حرفه‌ای و آماتور به‌صورت مجزا، الزام استان‌های دارای ظرفیت جهت شرکت در مسابقات مختلف کشوری که هر سال برگزار می‌شود، برگزاری اردوهای تمرینی منظم در طی سال جهت رده‌های مختلف سنی تیم‌های ملی و در استان‌های دارای ظرفیت و توانمندی میزبانی، برگزاری کلاس‌های ارزان به‌منظور آموزش عموم علاقه‌مندان به‌ویژه در سنین پایه و هر دو جنس و تدوین نظام جامع

فدراسیون جهانی و همچنین فدراسیون‌های کشورهای ممتاز در عرصه اسکی و استفاده از تجربیات آنها، میزبانی رویدادهای بین‌المللی مطرح و ایجاد تعامل و انعقاد تفاهم‌نامه با صداوسیما جهت پخش مسابقات صورت گیرد.

۵. بهره‌گیری از پژوهش و آموزش به‌منظور بهبود و ارتقای آگاهی و دانش جامعه هدف و در راستای ترویج و توسعه ورزش اسکی: ورزش اسکی و رشته‌های متعدد آن موجب شده است که این ورزش بسیار جذاب و نشاط‌آور قلمداد شود. از سوی دیگر، این ورزش در کشور از تبلیغات مناسب و اطلاع‌رسانی مطلوبی و درخوری برخوردار نیست و شاید یکی از دلایل عمده آن جدای از مقوله فصلی بودن این ورزش و ویژگی‌های تأثیرگذار جغرافیایی و اقلیمی استان‌های مختلف کشور، ضعف مسئولان مربوطه در آشنا کردن عموم مردم با این ورزش است. به‌نظر می‌رسد با توجه به همه‌گیر شدن رسانه‌های جمعی و تکثر و قدرت انتقال و تأثیرگذاری رسانه‌های نوین در عصر ارتباطات و همچنین تنوع رشته‌های ورزش اسکی می‌توان با آگاهی‌بخشی و دانش‌افزایی اقشار مختلف مردم هم‌نگرش آنها را نسبت به این ورزش تغییر داد و هم آنها را برای شرکت در کلاس‌های مهارتی پیست‌های ورزشی سراسر کشور تشویق کرد. همچنین، اجرایی شدن راهبرد مذکور منوط به انجام اقدام‌هایی چون اجرای پژوهش‌های کاربردی به‌منظور رفع مسائل، چالش‌ها و محدودیت‌های ورزش اسکی، طراحی و تدوین نظام جامع آموزش یکپارچه رشته‌های ورزش اسکی در کشور، برگزاری کلاس‌های گروهی رایگان یا ارزان جهت آموزش عمومی، تدوین و انتشار بسته‌های دانش‌افزایی به‌منظور افزایش آگاهی عمومی، حمایت از پایان‌نامه و رساله‌های مرتبط با موضوع اسکی، برگزاری همایش، سمینار، کنفرانس و کارگاه‌های آموزشی به‌منظور دانش‌افزایی جامعه اسکی است.

۶. تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها در راستای توسعه و بهره‌وری پیست‌های ورزش اسکی و حمایت از قهرمانان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و عوامل متخصص این ورزش: ورزش، مستلزم فراهم آوردن مجموعه‌ای از شرایط و امکانات است. در رأس همه این شرایط، مهم‌ترین آنها ایجاد و توسعه و بهره‌برداری مطلوب از اماکن و تأسیسات ورزشی و فراهم ساختن تسهیلات لازم به‌منظور دسترسی آسان علاقه‌مندان به این فضاهاست. کیفیت و کمیت پیست‌ها و فضاهای ورزشی که می‌سازیم، منعکس‌کننده دانش و تعهد ما به نسل آینده است. بنابراین باید قوانین دقیق و دستورالعمل‌های روشنی در این خصوص تدوین شود تا راه توسعه ورزش اسکی را هموارتر از قبل سازد. از سوی دیگر، سرمایه‌های اصلی هر ورزشی، منابع انسانی آن است که شامل ورزشکاران، مربیان، داوران و به‌ویژه قهرمانان و پیشکسوتان می‌شود و قطع به یقین باید حمایت از این سرمایه‌ها در اولویت مسئولان فدراسیون قرار گیرد و قوانین، دستورالعمل‌ها و برنامه‌های اجرایی لازم در خصوص این موضوع تهیه و تدوین شود. شایان ذکر است که عملیاتی ساختن و دستیابی به راهبرد مذکور در گرو آموزش و تربیت نیروهای ماهر جهت ارائه خدمات فنی به کلیه پیست‌های کشور، ارتقای بهره‌وری پیست‌های ورزش اسکی، استانداردسازی پیست‌های اسکی به‌منظور برگزاری مسابقات کیفی و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، ایجاد کمپ‌های تمرینی مجهز منطبق بر اصول و استانداردهای بین‌المللی، حمایت از قهرمانان، مربیان، داوران، پیشکسوتان و عوامل متخصص ورزش اسکی است.

۷. استفاده از ارتباطات بین‌المللی و ظرفیت‌های داخلی به‌منظور کسب کرسی‌های جهانی و تسهیل و تسریع ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی: به‌نظر می‌رسد که در راستای دستیابی به این راهبرد باید مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌هایی همچون حضور مؤثر در

کلان آن و به تبع آن فدراسیون‌های ورزشی، نبود برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت است. مطالعات برنامه‌های توسعه‌ای پنج‌ساله اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم و ششم هر یک به نوعی ورزش کشور را به تدوین برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت ترغیب می‌کند. برای مثال در برنامه سوم توسعه تأکید شده بود که سازمان تربیت بدنی وقت (وزارت ورزش و جوانان کنونی) موظف است تا پایان سال اول، برنامه طرح جامع ورزش کشور را تهیه و به هیأت وزیران ارائه کند. به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی بلندمدت و اجرای آن موجب می‌شود که چارچوبی وحدت‌بخش و منسجم برای ورزش اسکی در حوزه ستاد و صف تعیین شود که می‌توان عملکرد بخش‌های مختلف اعم از کمیته‌های ستادی و استانی و همچنین هیأت‌های استانی را براساس همین برنامه‌های بلندمدت و به تبع آن برنامه‌های عملیاتی یکساله ارزیابی کرد و از هدررفت منابع و فعالیت‌های موازی یا خارج از چارچوب جلوگیری به عمل آورد. به منظور عملیاتی کردن راهبرد مذکور می‌توان مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌هایی از قبیل اجرای امور اداری و جاری فدراسیون با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، استفاده از تکنولوژی روز به منظور برگزاری مسابقات اسکی را انجام داد. این راهبرد با راهبرد «حاکمیت برنامه‌محوری در نهادهای زیرمجموعه ورزش دانشگاهی کشور» برگرفته از پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) و راهبرد «تدوین و اجرای برنامه راهبردی و اداره ورزش و جوانان خراسان رضوی، هیأت‌های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان‌های تابعه» تلاقی مفهومی دارد و با راهکار «برنامه‌محوری و انجام اقدام‌ها و فعالیت‌ها مبتنی بر برنامه» پژوهش‌های خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، همتی‌نژاد (۱۳۸۷)، گودرزی (۱۳۹۳) و علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳)، راسخ و همکاران (۱۳۹۴)، همسوست. نکته حائز اهمیت دیگر در اجرایی کردن این راهبرد و سایر راهبردهای تدوین‌شده

جوامع بین‌المللی (مجامع - میدین - دیپلماسی)، تلاش و پیگیری در راستای کسب کرسی‌های بین‌المللی بیشتر، شرکت در مسابقات بین‌المللی، رایزنی و تعامل با شرکت‌های خارجی و نهادهای داخلی مرتبط جهت ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی صورت گیرد.

حمیدی (۱۳۹۰) نیز ادعان داشت که در حال حاضر، کرسی‌های بین‌المللی ایران در ورزش دانشگاهی جهان (فیزو) بسیار محدود است. از این منظر لازم است با اتخاذ تدابیری عملیاتی و رایزنی‌های مؤثر به احراز کرسی‌های مهم بین‌المللی در ساختارهای ورزش دانشجویی آسیا و جهان پرداخته شود (۲۱).

به نظر می‌رسد که ارتباط مؤثر با نهادهای بین‌المللی ورزش به‌ویژه فدراسیون جهانی اسکی می‌تواند یکی از محورهای کلیدی جهت توسعه و بالندگی ورزش اسکی باشد. رصد و پیگیری آخرین برنامه‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های این ورزش و تلاش در راستای به‌روز کردن و تعامل با نهادهای مرتبط و کشورهای پیشرو در این عرصه بسیار حائز اهمیت است، زیرا موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش اثربخشی فعالیت‌ها در راستای اهداف معین می‌شود. از سوی دیگر، اگر تعداد کرسی‌های بین‌المللی نمایندگان ورزش اسکی کشور در نهادهای بین‌المللی مرتبط افزایش و ارتقا یابد، بی‌شک میزان اثرگذاری کشورمان در تصمیم‌های کلان این ورزش در سطح جهان بیشتر شده و ورزش کشورمان در این رشته منتفع می‌شود که از آثار بلندمدت آن می‌توان به کسب میزبانی‌های بین‌المللی، بهره‌مندی از مدرسان و مربیان بزرگ در کلاس‌های آموزشی داخلی و تسهیل در ورود لوازم، وسایل و تجهیزات ورزش اسکی و ... اشاره کرد.

۸. بهره‌مندی از مدیریت کیفی فرایندها در برنامه‌ریزی و انجام فعالیت‌های فدراسیون اسکی مبتنی بر تفکر اقتصاد مقاومتی: یکی از چالش‌های اساسی ورزش کشور در سطح

می‌شود را به‌دقت بررسی کنند و بستر لازم را به‌منظور اجرایی شدن آنها فراهم سازند.

اعضای شورای راهبردی باید تلاش کنند که مأموریت فدراسیون را سرلوحه تمامی امور بدانند و بیانیه مأموریت را مبنای کار خود قرار دهند و در راستای تحقق این برنامه از اهداف بلندمدت به‌منظور جهت‌دهی فعالیت‌های تمامی بخش‌های ذی‌ربط استفاده کنند. با توجه به اینکه میزان منابع مالی برای اجرایی شدن کلیه راهبردها و همچنین اقدام‌ها و فعالیت‌های متناظر در هر سال مشخص شده است، باید تلاش‌هایی صورت گیرد که این منابع تخصیص داده شود، بلکه شرایط اجرایی شدن هر یک فراهم گردد. از سوی دیگر، با توجه به رشد فناوری و سرعت تغییر در شرایط کنونی، شورای راهبردی و مسئولان فدراسیون باید کمی منعطف باشند، چون امکان دارد که اجرا و ارزیابی برنامه‌های عملیاتی مدون تا اندازه‌ای با روند جاری فعالیت‌های فدراسیون تفاوت داشته باشد، بنابراین لازم است که اقدام‌های مقتضی صورت گیرد.

می‌تواند نهادینه شدن تفکر اقتصاد مقاومتی در بطن برنامه‌ریزی‌ها باشد، زیرا وضعیت اقتصادی کشورمان می‌طلبد که جدای از تفکر راهبردی مورد نیاز و حاکم بر بدنه تصمیم‌ساز فدراسیون اسکی، تفکر اقتصاد مقاومتی نیز به‌عنوان سنگ بنای تمام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، سرلوحه امور قرار گیرد تا از هدررفت منابع جلوگیری کند و بهره‌وری سازمانی را مبتنی بر اثربخشی و کارایی افزایش دهد و به رشد، بالندگی و در نهایت توسعه ورزش اسکی کشور کمک شایانی کند.

با توجه به یافته‌ها، بررسی و بحث صورت‌گرفته در خصوص هر یافته، پیشنهاد می‌شود مسئولان و دست‌اندرکاران تصمیم‌ساز فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران، شورای راهبردی موجود را که حمیت و جدیت فراوانی در خصوص تدوین برنامه راهبردی آن فدراسیون داشته‌اند، حفظ کنند و در راستای تقویتش بکوشند و در جلسات پیش‌رو کلیه راهبردها و برنامه‌های عملیاتی مدون را که شامل اقدام‌ها، طرح‌ها و فعالیت‌ها

منابع و مأخذ

1. Ansoff HI. Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. Long range planning. 1994 Jun 1;27(3):31-2.
2. Bryson, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3rd Edition, Hardcover, 2004.
3. Rezaian, Ali. Principles of organization and management. Tehran, 13th ed, Samt Publication, 2009, P: 65-80. (In Persian)
4. Alvani, Seyyed Mehdi. General management. 3rd ed, PA: Ney, 2009. (In Persian)
5. Khosravizadeh, Esfandyar. Study and Design of the Strategic Plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. Doctoral dissertation, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. 2008, P: 11. (In Persian)
6. Hopkins, Willie E. Hopkins, Shirley A. Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination. Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18:8, 635- 652.
7. Hamidizadeh, Mohammad Reza. Strategic Planning. Samt Publications, 2004. (In Persian)

8. Mozaffari, Seyyed Amir Ahmad. Future Challenges of Country Sports Management in Comprehensive Sports System Design. First National and International Congress of Sport Management, University of Isfahan, 2006. (In Persian)
9. Harrison, Jeffrey S. John, Caron H. St. Foundations in Strategic Management. Publisher: Cengage Learning; 6 edition, January 1, 2013.
10. Hamidi, Mehrzad. Management and performing sports competitions. Tehran, Bamdad Book Publishing, Third Edition, 2007. (In Persian)
11. Elahi, Ali Reza. Pour Aghaei Ardakani, Zahra. Examine the status of football stadiums by European standards. Harakt Scientific - Research Journal, 2004, NO 27, P: 63-79. (In Persian)
12. Khabiri, Mohamad. Memari, Jale. Arab Ameri, Elahe. Elahi, Ali Reza. Strategies and Big Plans for the Development of Taekwondo in Iran. Journal of Research in Sport Science, 2009, NO 27, P: 33-46. (In Persian)
13. Rashid Lamir, Amir. Dehghan Ghahfarokhi, Amin. Rashid Lamir, Amin. Developing a strategic plan for the sports and youth department of Khorasan Razavi Province in field of physical education and sport. Applied Research in Sport Management, 2013, 5(4), P: 179-198. (In Persian)
14. Goodarzi, Mehdi. Developing a Triple Sports Federation Strategic Plan using the SPP Model. **Journal of Strategic Management and Organizational Behavior in Sport**, 2014, Vol 1, NO 4, P: 113-122. (In Persian)
15. Alidoost, Ebrahim. Ghahremani, Omid. Yekta Yar, Mozafar. Designing and compiling strategies the championship sport of Kermansh province. Applied Research in Organizational Behavioral Management in Sport Studies, 2014, 1(1), P: 39-50. (In Persian)
16. Rasekh, Nazanin. Sajjadi, Nasrollah. Hamidi, Mehrzad. Khabiri, Mohammad. The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. Journal of Sport Management, 2015, 7(3), P: 309-334. (In Persian)
17. Chappellet, Jean-Loup. Bayle, Emmanuel. Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations. Publisher: Human Kinetics; 1 edition, August 30, 2004.
18. Shariatmadari, Mehdi. The Necessity and Role of Training in Human Resource Improvement and Development in the Third Millennium. Wisdom Scientific Quarterly, 2004, NO 27, Fifth year. (In Persian)
19. Fatahi, Rahmatollah. Professionalism in the profession. Journal of Library and Information Science, 2005 4(28), P: 3-4. (In Persian)
20. Iran Physical Education Organization. Strategic Document of Comprehensive Physical Education and Sport Development System of the Country, Component of Championship Sport. 2002. (In Persian)
21. Hamidi, Mehrzad. Elahi, Ali Reza. Akbari Yazdi, Hossain. Hamidi, Mohsen. Student Sports in the Islamic Republic of Iran: Perspectives and Development Strategies. Sport Management Studies, 2011, No 12, P: 13-26. (In Persian)

22. Haji Karimi, Abbas Ali. Hosseini, Abolhassan. The Influence of Strategic Factors Underlying Talent Management. *Strategic Management Studies*, 2009, NO 2, P: 51-71. (In Persian)
23. Iles, Paul & Chuai, Xin & Preece, David. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, Elsevier. 2010, April, vol 45(2), P: 179-189.
24. Hemmati Nejad, Mehr Ali. Strategic Planning of the Rowing Federation and Water Skiing. Research project of the Institute of Physical Education and Sport Sciences of the Ministry of Science, Research and Technology. 2009. (In Persian)

Developing a Strategic and Operational Plan for the Ski Federation of the Islamic Republic of Iran

Ali Reza Dabir¹ - Mehdi Moradi^{*2} - Sadegh Satarifard³

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 2. Ph.D of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 3. PhD of Physical Education and Sport Sciences, Researcher of Research Center of Islamic Consultative Assembly, Tehran, Iran

(Received: 2016/04/08; Accepted: 2016/09/22)

Abstract

The aim of the study was to develop a strategic and operational plan for the Ski Federation of the Islamic Republic of Iran. This study was applied in terms of aims and a combination of qualitative and quantitative methods for data collection and analysis. The sample equaled the population by census sampling method (N=n=142). The validity of the questionnaire was confirmed by 15 sport management professors and ski experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ($\alpha=0.815$). Formulated strategies included utilizing expert, experienced and up-to-date forces in federation administration, competitions, coaching and refereeing classes and coaching national teams, benefiting from private sector involvement and attracting sponsors to support public, championship and professional approach in skiing, using the talent identification process in provinces which have a noticeable reputation in ski with a focus on landscaping, planning and striving to host world and Asian events and qualifying events in different age groups with the participation of representatives of the World Federation, utilizing research and training to improve and promote the awareness and knowledge of the target community and to promote and develop skiing, formulating rules and guidelines to develop and utilize ski slopes and to support champions, coaches, referees, veterans and professional authorities of this sport, utilizing international communications and internal capacity to acquire global seats and to facilitate and benefit from ski equipment supplies, utilizing the quality management of the processes in planning and carrying out activities of the Ski Federation based on the resistive economy approach.

Keywords

Strategic Plan, Operational Plan, Ski Federation.

* Corresponding Author: Email: Mehdi.moradi2001@gmail.com ; Tel: 02144080848