

تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزشی تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد A'WOT

محمود علیزاده^۱

حسین اکبری یزدی^۲

علیرضا الهی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۵/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۵/۲۷

با توجه به ویژگی های پیچیده و متغیر محیط ورزش، تدوین برنامه های راهبردی یکی از اولویت های فدراسیون ها و سازمان های ورزشی است. هدف از انجام این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد A'Wot بود. این پژوهش کاربردی و از نوع پژوهش های آمیخته و با رویکرد مطالعات راهبردی بود. در این پژوهش با بهره گیری از نظرات شورای راهبردی، بررسی مستندات و اسناد بالادستی و به کار بردن برخی ماتریس های مرتبط، راهبردهای فدراسیون تنظیم شدند. اعضای شورای راهبردی شامل ۲۷ نفر از میان نمایندگان ذینفعان کلیدی فدراسیون از جمله اعضای هیئت رئیسه، نماینده ورزشکاران، نماینده کارکنان و خبرگان آشنا به فدراسیون بودند. جهت تحلیل محیط از رویکرد تحلیل منابع و وظایف برای محیط درونی و رویکرد نیروهای رقابتی پورتر و تحلیل عوامل کلان برای محیط بیرونی استفاده شد و با استفاده از ماتریس های Ife و efe امتیاز محیط درونی (۲۴۷/۲۵) و بیرونی (۲۴۵/۴۴) شناسایی و موقعیت راهبردی تدافعی تشخیص داده شد. سپس با توجه به نظرات اعضای شورای راهبردی و با استفاده از ماتریس TOWS، چهار راهبرد تهاجمی، یک راهبرد رقابتی، سه راهبرد محافظه کارانه و چهار راهبرد تدافعی تدوین شدند.

در نهایت با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی، حیطه های کلیدی عملکرد و راهبردهای مربوط به هر کدام اولویت بندی شدند و وزن کلی راهبردها مشخص گردید.

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Alizadeh.mahmod@ymail.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

راهبردهای تقویت تعاملات بین المللی با مرییان، لیگ ها و باشگاه های برجسته خارجی و پژوهش محور نمودن فعالیت ها و هدفمندی فرایندها مهمترین راهبردهای تدوین شده بودند.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، موقعیت راهبردی، تحلیل محیط، راهبرد، فدراسیون تنیس روی میز و تحلیل سلسله مراتبی

با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزشی یکی از اولویت های راهبردی متولیان و برنامه ریزان کشورهای مختلف دنیا تبدیل شده است (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۷). واحدهای تصمیم گیرنده سازمان ها و فدراسیون های ورزشی برای رسیدن به اهداف بلند مدت که بتواند به رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کمک کنند، نیاز به برنامه ریزی راهبردی و سیستمی دارند. صاحب نظران حوزه های مدیریت ورزشی معتقدند امروزه رقابت در رشته های ورزشی شباهت های زیادی به رقابت در دنیای کسب و کار دارد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۲)؛ این بدان معناست که همان طور که سازمان ها برای موفقیت در بازار رقابت کسب و کارها با الزامات و تهدیدهای متعددی مواجه هستند، عرصه های رقابت در رشته های ورزشی نیز نیازمند مدیریت صحیح جهت کسب موفقیت در صحنه رقابت می باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). بر همین اساس بسیاری از صاحب نظران سعی نموده اند تا تکنیک ها، ابزار، شیوه ها و حتی نظریات دنیای مدیریت را جهت کسب توفیق در عرصه های ورزشی دنبال نمایند (هپوود^۱، ۲۰۰۵). یکی از این ابزارهای مدیریتی که در عرصه های رقابت های ورزشی بسیار مورد اقبال و استفاده قرار گرفته است، استفاده از تحلیل های مدیریت راهبردی می باشد. موفقیت در رقابت های بین المللی ورزشی نیز همانند رقابت در بازارهای کسب و کار، نیازمند پیش بینی و تحلیل رقبا و بهره گیری از فرصت های محیطی و همچنین توانمندی ها و پتانسیل های ورزشی موجود در داخل کشور می باشد. فدراسیون های ورزشی برای کسب موفقیت ناگزیرند تا برنامه ریزی های دقیقی داشته باشند و ضمن شناسایی فرصت ها و تهدیدهای موجود در عرصه رقابت بین المللی، توانمندی های خود را در جهت بهره برداری از فرصت ها و عبور از تهدیدات موجود به کار بگیرند.

در دهه گذشته بسیاری از فدراسیون های ورزشی کشور اقدام به تدوین برنامه های راهبردی برای سازمان خود نموده اند. بعضی از این برنامه ها در قالب کارهای تحقیقاتی دانشگاهی انجام شده است و بعضی هم راسا توسط خود فدراسیون ها پیگیری و تدوین شده اند. از جمله می توان به تدوین برنامه راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب اشاره کرد که این راهبردها را تدوین کرد: ایجاد و توسعه صنعت ساخت قایق ها و لوازم جانبی در حد استاندارد های جهان، توسعه مشارکت بخش غیر دولتی در تأمین منابع مالی فدراسیون و افزایش پخش مسابقات در رسانه ها. (همتی نژاد؛ ۱۳۸۷) همچنین، مطالعه ملک احمدی (۱۳۹۲) که در تحقیق خود مبنی بر بررسی و تدوین برنامه ریزی راهبردی فدراسیون هاکی

۱ - Hopwood

جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش ترکیبی SWOT^۱ و AHP^۲ نشان داد که متغیر قهرمانی در آسیا بیشترین اهمیت در بخش فرصت ها، متغیر ناکافی بودن اطلاع رسانی ورزش هاکی بیشترین اهمیت در بخش تهدیدها، متغیر برگزاری منظم مسابقات بیشترین اهمیت را در بخش قوت ها و متغیر ضعف بنیه مالی فدراسیون بیشترین اهمیت را در بخش ضعف های فدراسیون هاکی ایران داشتند. همچنین در تعیین اهداف بلند مدت مورد انتظار فدراسیون هاکی می توان به موارد زیر اشاره کرد: افزایش مشارکت ورزشکاران و هیئت های ورزشی به میزان ۲۰ درصد در آفق پنج ساله ورزش کشور، فعال نمودن امکانات فیزیکی باشگاه ها و هیئت ها از جمله بکارگیری تجهیزات و امکانات ورزشی آنها (ملک احمدی، ۱۳۹۲).

همچنین، گودرزی (۱۳۹۳) در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه گانه ایران به تحلیل راهبردی محیط درون و بیرون فدراسیون ورزش سه گانه پرداخت. وی محیط این فدراسیون را با ابزار PEST^۳ و SWOT تحلیل نمود که یافته های پژوهش حاکی از ۱۱ قوت، ۸ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۳ تهدید در محیط کلان و خرد این فدراسیون بود. اکبری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «شناخت راهبردی وضعیت موجود ووشو در ایران و ارائه راهبرد، برنامه ها و راهکارهای توسعه آن بر اساس مدل SWOT» دریافته اند که جایگاه راهبردی فدراسیون ووشو کشور در منطقه WT (محافظه کارانه) قرار دارد. این حالت که نشان از تمرکز بر راهبردهای تدافعی در این زمینه دارد، شامل تجدید نظر در رویکردهای تصمیم گیرانه تخصص گرایی و تمرکز نظرات بر ایجاد بستر مناسب جهت ارتقای ووشو در کشور، اصلاح و بهبود ساختار ملی ورزش ووشو، پیش بینی و تدوین قوانین و مقررات آتی، در ظرفیت سازی منابع و الزامات ورزش ووشو می باشد.

کشاوری و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه ای با عنوان «تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن» نشان دادند که فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران دارای ۱۵ نقطه قوت، ۲۱ نقطه ضعف، ۹ فرصت و ۴ تهدید می باشد و مشخص شد رشته ورزشی ژیمناستیک در موقعیت WT قرار دارد و باید از راهبردهای تدافعی استفاده کند.

از آنجا که کسب موفقیت در عرصه های بین المللی، جهانی و المپیک در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جوامع نقش بسزایی دارد (خداداد کاشی و کریم نیا، ۱۳۹۵) ضروری است فدراسیون های ورزشی از جمله فدراسیون تنیس روی میز کشور به عنوان یکی از ورزش های راکتی رایج در کشور و

^۱ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

^۲ Analytic Hierarchical Process

^۳ Political, Economical, Social, Technological

یکی از فدراسیون های مدال آور و شانس مدال در بازی های آسیایی و المپیک، برنامه ای راهبردی برای رسیدن به اهداف راهبردی و همچنین جلوگیری از شکست و ناکامی در عرصه های بین المللی داشته باشد. درست است که در سال های اخیر شاهد موفقیت های گهگاهی ورزشکاران دختر و پسر ایرانی در رقابت های بین المللی تنیس روی میز و حتی حضور آنها در بازی های المپیک بوده ایم، اما استمرار این مسیر و ارتقای آن، نیاز به شناخت دقیق از محیط درونی و بیرونی و تنظیم اهداف بلند مدت و کوتاه مدت دارد. به اختصار می توان اهمیت و ضرورت این مطالعه را به طور خاص در حوزه رشته ورزشی تنیس روی میز در این موارد خلاصه نمود:

- لزوم شناسایی، تدوین و تبیین سیاست های راهبردی منسجم و مورد قبول در رشته ورزشی تنیس روی میز؛
- لزوم شناسایی فرصت ها و تهدیدهای موجود برای توسعه ورزش تنیس روی میز و در راستای رسیدن به جایگاه واقعی کشور در این رشته در رقابت های جهانی و بین المللی؛
- ضرورت شناسایی و بهره برداری مناسب از ظرفیت های موجود در راستای تحقق مذکور در بند فوق؛
- حضور قدرتمندانه در رقابت های داخلی و خارجی.

در سالیان اخیر فدراسیون های تنیس روی میز در کشورهای دیگر نیز اقدام به تدوین برنامه های راهبردی کرده اند. یکی از کاملترین برنامه های مطالعه شده در حوزه تنیس روی میز، «مدل توسعه ورزشی بلندمدت تنیس روی میز کانادا» بود. در این مدل ابتدا وضعیت کنونی تنیس روی میز کانادا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و اشاره می شود که تنیس روی میز کانادا حدوداً در رده سی ام رتبه بندی تیمی ITTF قرار دارد و در سطح ملی نیز چندین رقابت سراسری (مسابقات قهرمانی کشوری، رقابت های انتخابی تیم های ملی و رقابت های جام کانادا) به صورت سالیانه برگزار می شود. چالش های مهمی که در این مدل مورد توجه قرار گرفته اند عبارت اند از: تمرین و آموزش، سیستم رقابت ها و مسابقات ملی، ورزشکاران و مشارکت کنندگان، نگرش والدین، رهبری، مربیان، تجهیزات و زیرساخت ها و پزشکی و علم ورزش. در ادامه برنامه و مسیر مواجهه در هر کدام از این حیطه ها تدوین شده اند (تنیس روی میز کانادا، ۲۰۱۲).

یکی دیگر از برنامه هایی که مورد بررسی قرار گرفت، «راهبرد توسعه تجهیزات تنیس روی میز انگلستان ۲۰۱۵-۲۰۲۵» بود. در این برنامه اشاره شده است که حیطه های دارای اولویت در دوره زمانی ۲۰۱۵-۲۰۱۵-

۲۰۲۵ عبارت اند از: حمایت از مسیر عملکرد ورزشی، ایجاد باشگاه های پایدار و توسعه بازی های تفریحی در سطح جامعه. چشم انداز آن نیز به این شرح تدوین شده است که «تنیس روی میز انگلستان تلاش دارد تا به عنوان یک نهاد اداری ملی الگو در جهان تبدیل شود که ورزشی را ارائه می دهد که زندگی ها را متحول می سازد، جوامع را مرتبط می کند، به تعالی دست می یابد و عملکرد قهرمانی عالی را تشویق می نماید» (تنیس روی میز انگلستان، ۲۰۱۵).

از جمله برنامه های دیگر که از طریق جستجوی اینترنتی در دسترس بود، «برنامه راهبردی ۲۰۱۵-۲۰۱۹ تنیس روی میز اسکاتلند» است. در این برنامه، حیطه های کلیدی عملکرد عبارت اند از: توسعه عملکرد، مسابقات و مقامات رسمی، مربیگری، توسعه سازمانی و سازمان اثربخش (تنیس روی میز اسکاتلند، ۲۰۱۵). «چشم انداز ۲۰۲۲ تنیس روی میز آفریقای جنوبی» عبارت است از:

فراهم آوردن محیطی سرشار از موفقیت و تنوع که مشوق و حامی مشارکت طولانی مدت و فعال و در دسترس شرکت کنندگان تنیس روی میز در تمامی سطوح باشد و در جهت شناسایی استعدادها و پرورش قهرمانان تلاش نماید. مأموریت آن نیز اینگونه بیان شده است: فدراسیون تنیس روی میز آفریقای جنوبی، تنها نهاد ملی کنترل کننده ورزش تنیس روی میز در آفریقای جنوبی است. این فدراسیون در جستجوی مشارکت طولانی مدت اعضا و همینطور توسعه قهرمانان در لیگ ها و تورنمنت های مختلف از سطوح ورزش پایه تا سطوح بین المللی است. ما از طریق مدیریت ورزش و همکاری نزدیک با تمامی نهادها در جهت نیل به اهدافمان تلاش می کنیم (تنیس روی میز آفریقای جنوبی، ۲۰۱۲). از دیگر برنامه های مورد بررسی در این بخش، «برنامه راهبردی تنیس روی میز استرالیا» بود. مسیر برنامه ریزی راهبردی در تنیس روی میز استرالیا بسیار جالب و دقیق تنظیم شده است. آنها ابتدا نقشه سفر خود را تنظیم کرده اند؛ بدین صورت که به این سوال پاسخ داده اند که از کجا می آیند و سپس توضیح می دهند که به کجا خواهند رفت. در مرحله بعد، پس از تعیین حیطه های کلیدی عملکرد از مدلی به نام SCORE استفاده کرده اند که به ترتیب قوت ها، محدودیت ها، فرصت ها، ریسک ها و انتظارات موجود در هر کدام از حیطه ها را مشخص نموده اند و در نهایت چشم انداز را تعیین و فرمول هایی برای موفقیت و دستیابی به انتظارات تدوین نموده اند. چشم انداز تنیس روی میز استرالیا دستیابی به توسعه و ترویج تنیس روی میز در استرالیا است (تنیس روی میز استرالیا، ۲۰۱۵).

در بیشتر برنامه های راهبردی تنظیم شده در سازمان های ورزشی ایران، از مدل دیوید استفاده شده است و اولویت بندی راهبردها با استفاده از ماتریس QSPM انجام شده است. مدل دیوید شامل سه مرحله

ورودی، مقایسه و تصمیم گیری است که از ماتریس های مختلفی مانند IFE، EFE و IE برای تعیین موقعیت راهبردی سازمان ها استفاده می کند. یکی از رویکردهای تقریباً متفاوت و کاملتر برای اولویت بندی راهبردها، استفاده از رویکرد A'WOT است که از فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت بندی استفاده می کند و با توجه به انجام مقایسات زوجی بین راهبردها می تواند اولویت بندی دقیقتری ارائه دهد (آرمند نیا، ۱۳۹۵). شاهرودی و قلی زاده توجایی (۱۳۸۹) در مقاله ای با عنوان «A'WOT رویکردی متفاوت در برنامه ریزی راهبردی» بیان می کنند بهره گیری کامل از SWOT تنها بر اساس تحلیل کیفی می باشد، لذا سعی شده با معرفی رویکردی متفاوت تحت عنوان A'WOT نشان دهد چگونه میتوان SWOT را از یک ابزار کاملاً کیفی با کمک تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP به عنوان یکی از تکنیک های تصمیم گیری چند معیاره به ابزاری کمی برای کمک به مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیکی تبدیل نمود. شریف^۱ و همکاران^۲ (۲۰۱۱) در مقاله خود به بررسی مدل مرحله پیشنهادی با معیارهای مختلف پرداختند که با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT شناسایی شده است. روش تحلیلی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) با استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT نیز به منظور شناسایی احتمالی از عناصر از مدل ارائه شده برای پیاده سازی با هم ادغام شدند. گرونر^۳ و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله ای با عنوان «بهره گیری از ماتریس SWOT به عنوان یک ابزار معمول مورد استفاده در تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی»، به دلیل عدم تعیین اهمیت اولویت بندی در این رویکرد و به منظور افزایش دقت در انتخاب راهبردهای به دست آمده، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) را مورد استفاده قرار داده اند و هدف استفاده از روش ترکیبی را بهبود کمی برنامه ریزی راهبردی بیان نموده اند. آرمند نیا (۱۳۹۵) نیز از این رویکرد برای تدوین فرآیند مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانبازان و معلولان جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن (Bsc) استفاده کرده است. با توجه به مسائل مطرح شده و تجربیات موجود در سایر کشورها و فدراسیون های ورزشی و همین طور فقدان یک برنامه راهبردی منسجم و مدون در فدراسیون تنیس روی میز ایران، این تحقیق به دنبال تدوین برنامه راهبردی این فدراسیون در افق ۱۴۰۱ می باشد.

^۱ Shareef, M. Shareef

^۲ Elias Pimenidis

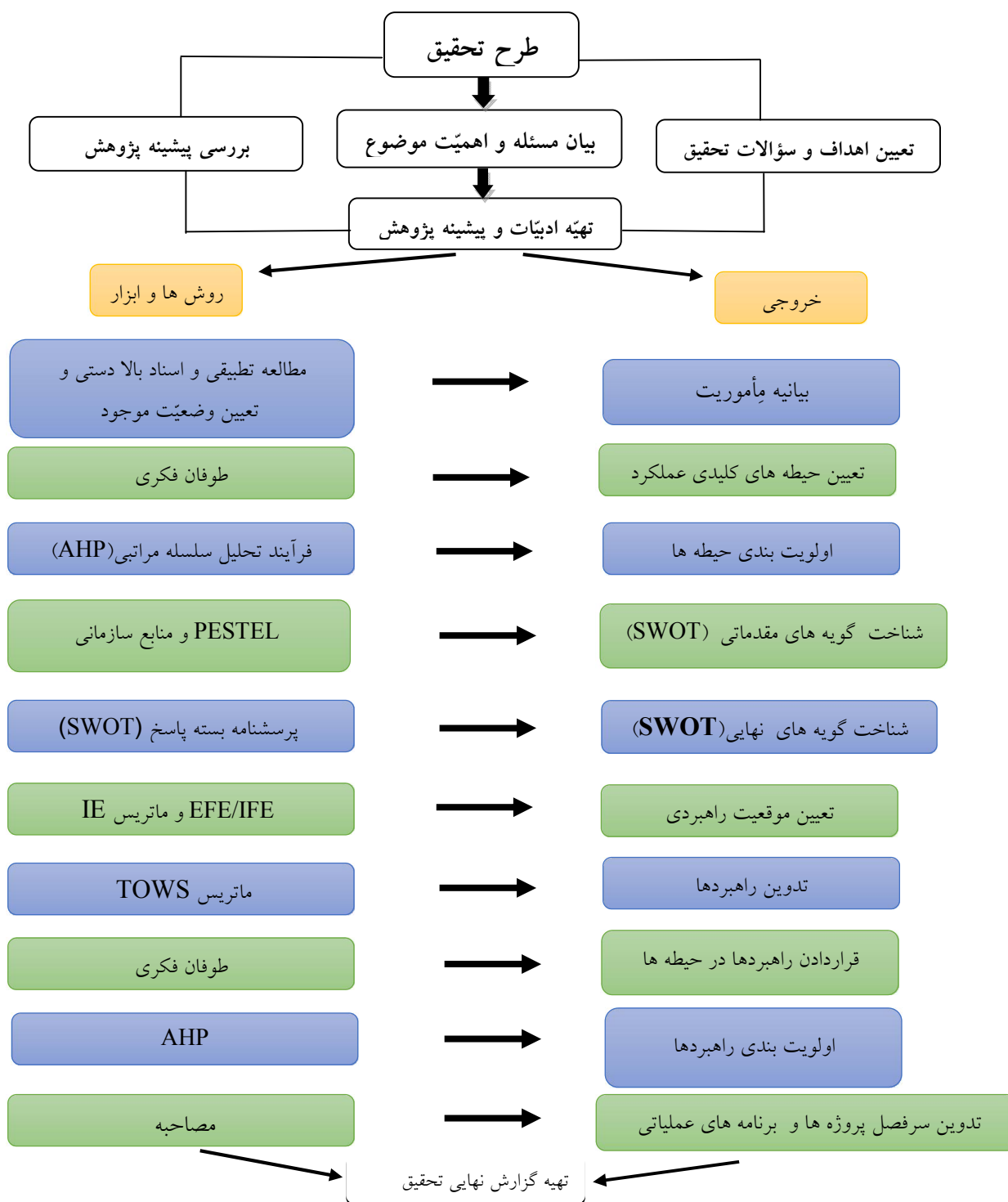
^۴ Ali Gorener

تحقیق حاضر از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می باشد که اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه های انفرادی و شورای راهبردی و در بخش کمی با استفاده از ماتریس های خاص مطالعات راهبردی انجام شده است.

شکل ۱ بیانگر فرآیند اجرای پژوهش است. همان گونه که ملاحظه می شود، فرآیند پژوهش حاضر از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش شروع و با تهیه راهنمای مصاحبه، انجام مصاحبه های کیفی و تحلیل آن، تحلیل SWOT و در نهایت اولویت بندی و وزن دهی حیطه ها و راهبردها با استفاده از AHP پایان یافت. ابزارهای گردآوری داده های تحقیق عبارت بودند از:

- مطالعه اسناد بالادستی مانند مصوبات وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک و همینطور برنامه های راهبردی و مصوبات فدراسیون جهانی و آسیایی و اسناد مربوطه به وضع موجود و منابع کتابخانه ای؛
- مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان (مصاحبه انفرادی و طوفان فکری در شورای راهبردی)؛
- پرسشنامه بسته پاسخ مربوط به گویه های SWOT؛
- پرسشنامه های مقایسات زوجی جهت اولویت بندی حیطه های کلیدی عملکرد و راهبردها؛
- ماتریس های معمول در برنامه ریزی های راهبردی نظیر IFE، EFE، IE و TOWS.

در تحقیقات راهبردی برخلاف سایر تحقیقات حوزه مدیریت نیازی به تعریف جامعه و نمونه آماری احساس نمی شود و فعالیت ها در قالب شورای راهبردی صورت می گیرد. اعضای شورای راهبردی تنیس روی میز به صورت هدفمند از میان نمایندگان ذینفعان اصلی فدراسیون تنیس روی میز به این شرح انتخاب شدند: اعضای مجمع عمومی فدراسیون تنیس روی میز: ۶ نفر؛ اعضای هیئت رئیسه و مدیران میانی فدراسیون تنیس روی میز: ۹ نفر؛ نمایندگان ورزشکاران: ۲ نفر؛ نمایندگان مربیان و باشگاه ها: ۴ نفر؛ نمایندگان رسانه های ورزشی: ۱ نفر و نخبگان شامل نخبگان ورزشی و نخبگان مدیریت: ۵ نفر. با توجه به مقوله اشباع نظری، تعداد کل افراد حاضر در شورای راهبردی - نمونه آماری - ۲۷ نفر بودند.



شکل ۱: فرآیند اجرای تحقیق

همان طور که در شکل مشاهده می شود، در تمامی مراحل تحقیق اعضای شورای راهبردی حضور فعالی داشته اند. در تجزیه و تحلیل داده ها نیز از آمار توصیفی برای پرسشنامه های بسته پاسخ و از پرسشنامه مقایسات زوجی AHP برای اولویت بندی استفاده شد و داده ها با استفاده از نرم افزار Expert Choice تحلیل شد. پرسشنامه های AHP نیز توسط اعضای شورای راهبردی تکمیل شد. جهت تعیین پایایی

پرسشنامه های مقایسات زوجی از محاسبه نرخ ناسازگاری استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه هایی که دارای نرخ ناسازگاری بیشتر از ۰/۱ بودند، مجدداً به پاسخ دهندگان عودت داده شدند و پس از اصلاح توسط ایشان، در محاسبات نهایی اعمال شدند.

یافته های پژوهش

چشم انداز فدراسیون تنیس روی میز ایران

پس از نوشتن پیش نویس اولیه چشم انداز فدراسیون تنیس روی میز و مطالعه چشم انداز قبلی (دستیابی به اولین مدال رسمی در افق ۱۴۰۰)، در نهایت با نظرات شورای راهبردی چشم انداز نهایی به این شرح تدوین شد:

«مطرح در سطح آسیا و موفق ترین و رایج ترین ورزش راکتی در کشور با ساختار مدیریتی منظم و مدرن»

بیانیه مأموریت فدراسیون تنیس روی میز ایران

در این مرحله ابتدا پیش نویس اولیه مأموریت فدراسیون تنیس روی میز با مطالعه مأموریت قبلی و همین طور نظرسنجی از اعضای شورای راهبردی درباره مواردی که باید در مأموریت فدراسیون پاسخ داده شود، تدوین شد و در نهایت با نظرات شورای راهبردی مأموریت نهایی به این شرح تدوین گردید:

«فدراسیون تنیس روی میز جمهوری اسلامی ایران به عنوان عالی ترین مرجع مسئول و اداره کننده تنیس روی میز کشور و با هدف توسعه ابعاد همگانی و قهرمانی این ورزش تشکیل شده است که سعی دارد با بهره مندی از توانمندسازی و مشارکت تمامی منابع انسانی و تکیه بر تصمیمات برنامه محور و منطقی و همین طور با رعایت ارزش های اخلاقی و بازی جوانمردانه، فرآیندهای علمی استعدادیابی و مدیریتی را تدوین نماید و از این طریق ضمن ترویج همه جانبه و عادلانه این ورزش در سراسر کشور، حضوری موفق در رویدادهای بین المللی داشته باشد».

سپس با توجه به نظرات شورای راهبردی و مطالعات تطبیقی انجام شده، حیطه های کلیدی عملکرد فدراسیون تنیس روی میز ایران تدوین گردید. این حیطه ها عبارت اند از:

- ۱- توسعه ارتباطات و مشارکت جامعه؛ ۲- توسعه ورزش حرفه ای و قهرمانی؛ ۳- درآمدزایی و توسعه زیرساخت ها و ۴- بهبود فرایندها و توسعه منابع انسانی.

سپس گویه های شناسایی شده SWOT حاصل از تحلیل محیط درونی و بیرونی، در قالب پرسشنامه های بسته پاسخ در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفت. با توجه به تحلیل پرسشنامه و شناسایی گویه های نهایی قوت، ضعف، فرصت و تهدید، فرم های ارزیابی محیط بیرونی و محیط درونی (-IFE) (EFE) تهیه و به شرح جدول ۱ و ۲ ارائه شد. در جداول ۱ و ۲، به این ۱۸ عامل بر حسب اهمیت هر کدام، در قسمت «ضریب اهمیت» به گونه ای نمره داده شد که مجموع نمرات آنها (در هر جدول به تفکیک) برابر با عدد ۱۰۰ گردد و با توجه تعیین شدت عامل هریک از گویه های نهایی، موقعیت راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران به دست آمد.

جدول ۱: ماتریس تحلیل عوامل درونی فدراسیون تنیس روی میز ایران (IFE)

عوامل درونی	کُد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره وزن×رتبه
قوت ها (۳ یا ۴)	S۱	حضور موفق بانوان تنیس روی میز در رقابت های داخلی و خارجی	۹/۳۲	۳/۴۴	۳۲/۰۶
	S۲	ارتباط مطلوب با نهادها و سازمان های موثر داخلی و خارجی	۸/۲۱	۳/۲۹	۲۷/۰۶
	S۳	تعداد مناسب مربیان و داوران فعال در کشور	۳/۲۴	۳/۳۷	۱۰/۹۲
	S۴	تعداد مناسب ورزشکاران تحت پوشش فدراسیون	۷/۶۵	۳/۲۶	۲۴/۹۳
	S۵	قیمت پایین خدمات این رشته نسبت به سایر رشته ها	۴/۰۳	۳/۵۵	۱۴/۳۱
	S۶	کمیت و کیفیت برگزاری جشنواره های تنیس روی میز	۳/۹۲	۳/۲۶	۱۴/۰۷
	S۷	وضعیت مطلوب استعداد یابی و برنامه محوری آن	۸/۳۵	۳/۴۴	۲۸/۷۲
	S۸	توجه مناسب به رده های پایه	۵/۴۸	۳/۱۸	۱۷/۴۵
	S۹	کیفیت و به روز بودن وب سایت فدراسیون	۳/۳۲	۳/۶۶	۱۲/۱۷
ضعف ها (۱ یا ۲)	W۱	امکانات ضعیف میزبانی رویداد های بین المللی و مسابقات معتبر	۵/۶۳	۱/۴۸	۸/۳۳
	W۲	پشتیبانی و حمایت بیمه ای اندک از جامعه ورزشی تنیس روی میز	۲/۴۷	۱/۵۵	۳/۸۳
	W۳	کیفیت پایین خدمات به تماشاگران و شرکت کنندگان	۶/۰۱	۱/۲۶	۷/۵۷
	W۴	فعال نبودن بخش تحقیق و توسعه و بازاریابی در فدراسیون	۵/۳۳	۱/۵۲	۸/۱۰
	W۵	میزان اندک بودجه دریافتی از دولت	۶/۵۴	۱/۳۳	۸/۷۰
	W۶	بهره مندی اندک از نتایج تحقیقات علمی در برنامه ریزی ها	۴/۲۱	۱/۶۶	۶/۹۹
	W۷	کامل نبودن بانک اطلاعاتی ورزشکاران، اماکن، مربیان و ...	۴/۳۵	۱/۶۳	۷/۰۹
	W۸	برگزاری ضعیف لیگ برتر و تعداد اندک تیم های شرکت کننده	۷/۵۴	۱/۲۶	۹/۴۹
	W۹	وجود ناکافی باشگاه های فعال تنیس روی میز کشور	۴/۴۰	۱/۵۹	۷/۰۰
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	$\sum=100$		۲۴۷/۲۵

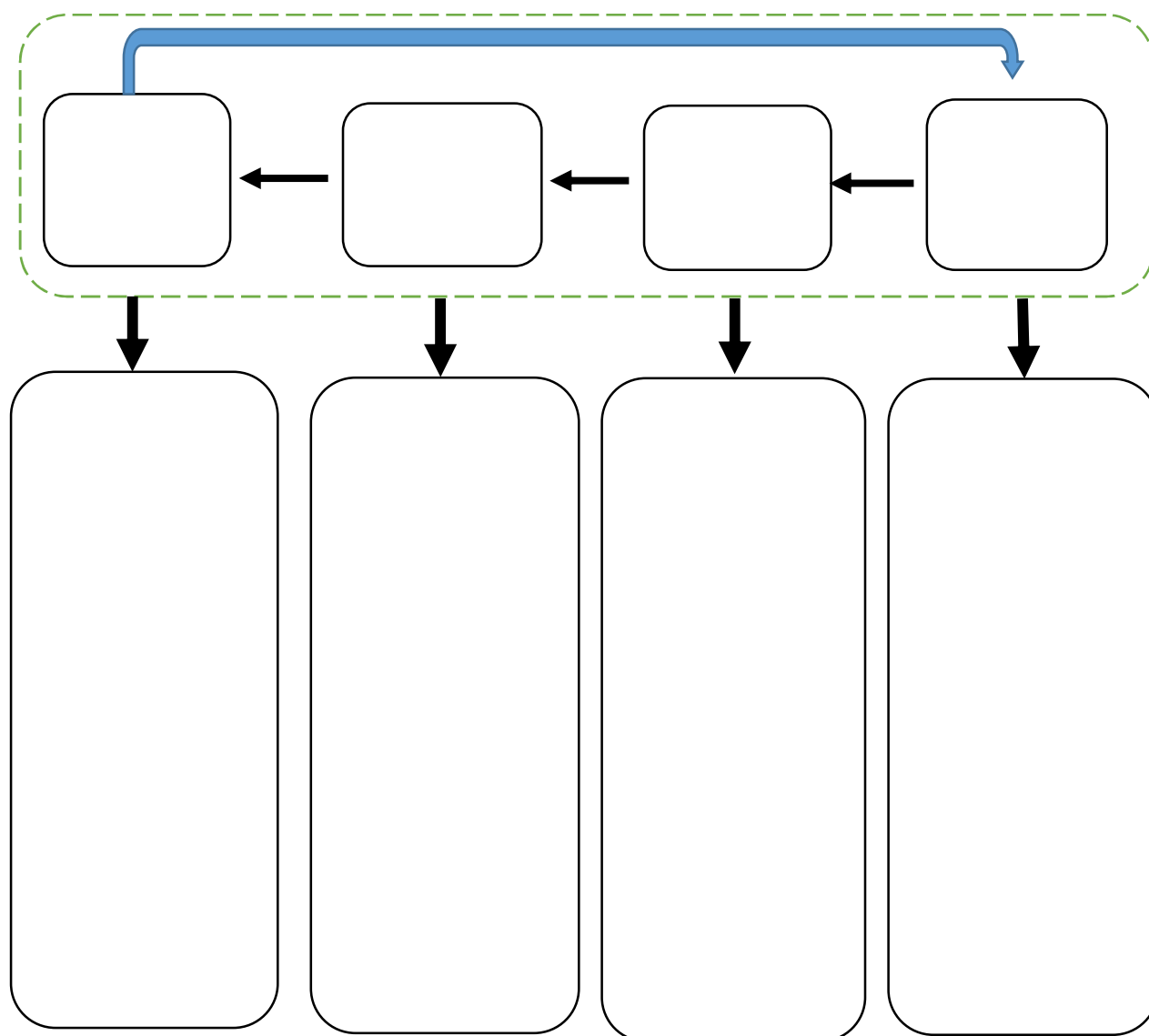
با توجه به این که امتیاز نهایی ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE) در جدول ۱ کمتر از حد وسط یعنی ۲۵۰ می باشد، نشان می دهد که فدراسیون در محیط داخلی بیشتر دارای ضعف می باشد.

جدول ۲: ماتریس عوامل بیرونی ورزش فدراسیون تنیس روی میز ایران

نمره وزن×رتبه	شدت عامل	ضریب اهمیت(وزن)	عوامل	کُد	عوامل بیرونی
۱۵/۲۱	۳/۵۲	۴/۳۲	نگرش مثبت جامعه به حوزه ورزش قهرمانی	O۱	فرصت (۳ یا ۴)
۱۳/۹۱	۳/۷۰	۳/۷۶	وجود شبکه خاص ورزش در صدا و سیما	O۲	
۲۵/۶۶	۳/۵۵	۷/۲۳	امکان بیشتر حضور بانوان در این رشته نسبت به بسیاری از رشته های دیگر	O۳	
۱۴/۹۲	۳/۳۷	۴/۴۳	ضرورت کلیه سازمان ها و نهادها به برخورداری از فناوری و تکنولوژی های جدید	O۴	
۲۱/۱۵	۳/۲۹	۶/۴۳	حمایت دولت و نهادهای قانون گذار از ورزش قهرمانی و همگانی	O۵	
۲۴/۰۱	۳/۳۳	۷/۲۱	تسهیلات و امکانات قانونی برای بخش خصوصی در جهت حمایت از ورزش	O۶	
۲۰/۲۶	۳/۴۴	۵/۸۹	تنوع علاقه مندان و شرکت کنندگان در این رشته	O۷	
۲۱/۵۲	۳/۴۰	۶/۳۳	محیط مناسب و تصور ذهنی مثبت نسبت به این رشته در بین احاد مردم	O۸	
۱۱/۵۹	۳/۵۹	۳/۲۳	حضور مطلوب ورزشکاران کشور در مسابقات بین المللی بزرگ و معتبر	O۹	
۱۲/۴۸	۱/۶۳	۷/۶۶	حمایت اندک بخش خصوصی و سرمایه گذاری آنان در این رشته	T۱	تهدید (۱ یا ۲)
۸/۰۲	۱/۴۸	۵/۴۲	وضعیت اشتغال در جامعه	T۲	
۵/۷۱	۱/۵۹	۳/۵۹	حضور سیاسیون و سیاسی کردن ورزش	T۳	
۶/۰۶	۱/۴۴	۴/۲۱	رواج دوپینگ در ورزش قهرمانی	T۴	
۱۱/۱۷	۱/۵۲	۷/۳۵	عدم وجود نظام جامع علمی در شناسایی و پرورش استعداد های ورزشی در کشور	T۵	
۷/۵۱	۱/۳۷	۵/۴۸	واگذاری اماکن به بخش خصوصی و هزینه زیاد برای افراد کم درآمد	T۶	
۱۱/۶۹	۱/۳۳	۸/۷۹	جذاب بودن سایر رشته های ورزشی نسبت به تنیس روی میز	T۷	
۷/۳۷	۱/۶۶	۴/۴۴	عدم امکان رقابت تولیدکنندگان داخلی تجهیزات این رشته با خارجی	T۸	
۷/۲۱	۱/۷۰	۴/۲۳	توجه بیشتر رسانه ها به سایر رشته های ورزشی در مقایسه با تنیس روی میز	T۹	
۲۴۵/۴۴		$\Sigma=100$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی		

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، جمع امتیاز وزن عوامل ارزیابی خارجی (EFE) عدد ۲۴۵/۴۴ به دست آمد که از حد وسط پایتتر است و نشان دهنده غلبه تهدید در محیط محیطی بر فرصت هاست. نتیجه یافته ها در این قسمت موقعیت راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران را در موقعیت

تدافعی نشان می دهد. بعد از شناخت موقعیت راهبردی با استفاده از ماتریس IE، راهبرد متناظر با هر منطقه با نظر شورای راهبردی و در قالب ماتریس TOWS تنظیم شد و به دلیل همجواری بودن منطقه راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران با خانه های همجوار، راهبردهای مناطق دیگر نیز تدوین گردید. همان طور که در ادامه مشاهده می گردد، براساس تحلیل SWOT، در مجموع از تعداد ۱۲ راهبرد، چهار راهبرد SO، یک راهبرد ST، سه راهبرد WO و چهار راهبرد WT برای فدراسیون تنیس روی میز ایران تدوین شد. پس از تعیین و تدوین راهبردها، قرارگرفتن راهبردها در حیطه های کلیدی مربوطه، توسط شورای راهبردی تحقیق صورت گرفت. شکل ۲، نشان دهنده حیطه های کلیدی عملکرد فدراسیون و راهبردهای متناظر با هر حیطه می باشد.



شکل ۲: راهبردهای مربوط به هر حیطه کلیدی عملکرد

در مرحله بعد توسط پرسشنامه های مقایسات زوجی، اولویت بندی حیطه های کلیدی عملکرد و نیز راهبردهای فدراسیون تنیس روی میز ایران (جدول ۳) انجام شد. لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری ماتریس های ترکیبی کمتر از ۰/۱ بود و ناسازگاری چندانی وجود نداشت. خروجی نرم افزار Expert Choice نشان داد حیطه «بهبود فرایندها و توانمندسازی» با وزن ۰/۴۱۰ از اهمیت بیشتری در فدراسیون تنیس روی میز برخوردار است و پس از آن به ترتیب حیطه های ارتباطات و مشارکت جامعه (۰/۳۴۵)، درآمدزایی و توسعه زیرساخت ها (۰/۱۶۶) و ورزش حرفه ای و قهرمانی (۰/۰۷۹) می باشند. جدول ۳، نشان دهنده اولویت بندی راهبردها می باشد. وزن نهایی هر راهبرد با ضرب وزن آن راهبرد در حیطه مربوطه در وزن کلی آن حیطه به دست آمده است.

جدول ۳: وزن و رتبه کلی راهبردها

رتبه	راهبرد	حیطه	وزن حیطه	وزن در حیطه	وزن کلی
۱	تقویت تعاملات بین المللی با مربیان، لیگ ها و باشگاه های برجسته خارجی	بهبود فرایندها	۰/۴۱۰	۰/۴۲۱	۰/۱۷۳
۲	پژوهش محور نمودن فعالیت ها و هدفمندی فرایندها	بهبود فرایندها	۰/۴۱۰	۰/۳۵۹	۰/۱۴۷
۳	تقویت ارتباطات با نهادها جهت مشارکت در توسعه این رشته	ارتباطات و مشارکت	۰/۳۴۵	۰/۴۰۷	۰/۱۴
۴	هدفمندی، تنوع بخشی (معلولان، بانوان، رده های سنی و ...) و افزایش تعداد جشنواره های تنیس روی میز	ارتباطات و مشارکت	۰/۳۴۵	۰/۲۶۳	۰/۰۹۱
۵	برونسپاری فعالیت های قابل واگذاری مرتبط با مسابقات جهت افزایش کیفیت خدمات	بهبود فرایندها	۰/۴۱۰	۰/۲۲۰	۰/۰۹۰
۶	فعال سازی منابع درآمدی متنوع و ایجاد مزیت های رقابتی پایدار	درآمدزایی	۰/۱۶۶	۰/۴۷۰	۰/۰۷۸
۷	تقویت تعامل با وزارتخانه های مرتبط به منظور قرار گرفتن تنیس روی میز به عنوان یکی از ورزش های رسمی	ارتباطات و مشارکت	۰/۳۴۵	۰/۱۹۵	۰/۰۶۷
۸	تخصیص منابع بیشتر به ورزش بانوان	درآمدزایی	۰/۱۶۶	۰/۳۹۹	۰/۰۶۶
۹	تقویت نهضت داوطلبی	ارتباطات	۰/۳۴۵	۰/۱۳۵	۰/۰۴۶
۱۰	تاکید بر اخذ میزبانی مسابقات بین المللی و اعزام های بین المللی	حرفه ای و قهرمانی	۰/۰۷۹	۰/۵۴۳	۰/۰۴۳
۱۱	حمایت مالی، بیمه ای و تجهیزاتی از باشگاه ها جهت تشویق به حضور در این رشته	حرفه ای و قهرمانی	۰/۰۷۹	۰/۴۵۷	۰/۰۳۶
۱۲	بهره گیری از ابزارها و رویکردهای نوین ارتباطی	درآمدزایی	۰/۱۶۶	۰/۱۳۱	۰/۰۲۱

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود، تقویت تعاملات بین المللی با مربیان، لیگ ها و باشگاه های برجسته خارجی اولویت دارترین راهبرد بود و بهره گیری از ابزارها و رویکردهای نوین ارتباطی آخرین رتبه را در اولویت راهبردها داشت.

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق در راستای تدوین برنامه راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران انجام شده است. در این زمینه ابتدا با استفاده از نظرات اعضای شورای راهبردی، چشم انداز و بیانیه ماموریت فدراسیون تدوین شد و سپس تحلیل محیط بیرونی و درونی در دستور کار قرار گرفت. پس از تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون که تدافعی بود، راهبردها با استفاده از ماتریس TOWS تدوین شدند و در نهایت اولویت بندی آنها با استفاده از AHP صورت پذیرفت.

در چشم انداز تدوین شده بیان شد که در ۵ سال آینده فدراسیون، به عنوان یکی از فدراسیون های مطرح در آسیا خواهد بود که روند رو به رشد فدراسیون در سال های اخیر این را میسر می سازد- هر چند با توجه به وجود بیشتر قدرت های جهانی این رشته در آسیا، در این زمینه با احتیاط صحبت شده است. از سوی دیگر، داشتن یک ساختار مدیریتی منظم و نیز شناخته شدن به عنوان رایج ترین ورزش راکتی کشور، با توجه به وضعیت رو به رشد سایر رشته های راکتی نیز از جمله آرمان های چالش برانگیز فدراسیون است که در چشم انداز گنجانده شده است. در تدوین چشم انداز سعی شد که تمامی جنبه های ورزش قهرمانی، ورزش همگانی و همین طور ساختار داخلی دیده شود. بدین ترتیب تمامی ذینفعان اصلی فدراسیون در این چشم انداز مورد توجه قرار گرفته اند. در راستای نیل به چشم انداز تدوین شده، ۴ حیطه کلیدی نیز به عنوان حیطه های کلیدی عملکرد فدراسیون تنظیم شدند. در تدوین حیطه ها، سعی شده است که تمامی جنبه های فدراسیون پوشش داده شوند و یک حالت علت و معلولی، در بین آنها برقرار گردد.

یکی از حیطه های اصلی حیطه توسعه ارتباطات و مشارکت جامعه بود. منظور از این حیطه برقراری ارتباطات سازنده با نهادها و افراد موثر ملی و بین المللی و گسترش و رواج این رشته در بین افراد و اقشار مختلف جامعه بوده است. خبیری و همکاران (۱۳۸۹)، خسروی زاده (۱۳۸۷) و همتی نژاد (۱۳۸۷) نیز در برنامه های راهبردی سازمان های مختلف ورزشی به این موضوع اشاره کرده اند و کشورهایی مانند انگلیس، آفریقای جنوبی و استرالیا، آن را در حیطه های کلیدی عملکرد فدراسیون های خود قرار داده اند. توسعه ورزش حرفه ای و قهرمانی، دیگر حیطه کلیدی عملکرد بود. مظفری و همکاران (۱۳۸۸) توسعه

باشگاه ها را یکی از عوامل توسعه ورزش قهرمانی می دانند و ملک محمدی (۱۳۹۲) نیز فعال سازی باشگاه ها و هیئت های استانی را از جمله راهبردهای توسعه ورزش هاکی در کشور می داند. یکی از چالش های اساسی مطرح شده در برنامه راهبردی تنیس روی میز کانادا، سیستم رقابت و مسابقات ملی بود که برای بهبود آن، راهبردهای متعددی پیشنهاد شده است- در کشور انگلیس، اسکاتلند نیز بر ایجاد باشگاه های پایدار و توسعه ورزش قهرمانی تاکید می ورزد. یکی از حیظه های کلیدی عملکرد در فدراسیون تنیس روی میز استرالیا، بهبود عملکرد قهرمانی است. سومین حیظه کلیدی عملکرد، حیظه درآمدزایی و توسعه زیر ساخت هاست. آرمندینا (۱۳۹۵) نیز در توسعه ورزش قهرمانی جانبازان و معلولان این حیظه را در مناظر راهبردی قرار داده است. خسروی زاده (۱۳۸۷)، مظفری و همکاران (۱۳۸۸) و همتی نژاد (۱۳۸۷) نیز درآمدزایی را از جمله حیظه های مهم راهبردی در سازمان های مدنظر خود دانسته اند و در برنامه های راهبردی تنیس روی میز کشورهای کانادا، اسکاتلند و استرالیا نیز بر این موضوع تاکید شده است. چهارمین حیظه کلیدی عملکرد در فدراسیون، حیظه بهبود فرایندها و توسعه منابع انسانی بود؛ حیظه ای که در برنامه تنیس روی میز استرالیا و اسکاتلند نیز مورد تاکید قرار گرفته است و در مناظر راهبردی کارت امتیازی متوازن نیز جزو مناظر عمومی برشمرده می شود.

راهبرد اول: تقویت تعاملات بین المللی با مربیان، لیگ ها و باشگاه های برجسته خارجی

این راهبرد در موقعیت راهبردی تهاجمی قابل استفاده می باشد. در راستای پیاده سازی این راهبرد، عملیاتی مانند ارتباط با المپیک سولیداریتی و بهره مندی از حمایت های آموزشی آنان و به کارگیری مربیان مطرح برای توسعه فنی این رشته دیده شده است. تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) ارتقای دانش مربیان را یکی از راهبردهای توسعه ژیمناستیک دانسته اند و خبیری و همکاران (۱۳۸۹) نیز بر استفاده از مربیان خارجی برای توسعه تکواندو، تاکید کرده اند. مظفری و همکاران (۱۳۸۸) تدوین نظام مربیگری را برای توسعه ورزش قهرمانی ایران پیشنهاد داده اند. در راهبردهای توسعه تنیس روی میز کانادا نیز بر کسب منفعت از حضور مربیان خارجی و ایجاد مدل مربیگری کانادا تاکید شده است و در اسکاتلند طراحی مسیر آموزش مربیان و توسعه مسیر آموزشی بریتانیا در سطوح ۱، ۲ و ۳ مربیگری، پیشنهاد شده است.

راهبرد دوم: پژوهش محور نمودن فعالیت ها و هدفمندی فرایندها

این راهبرد نیز جزو راهبردهای حیظه بهبود فرایندها و توسعه منابع انسانی بود و از راهبردهای موقعیت راهبردی WT یا تدافعی به شمار می آید. از جمله عملیاتی که برای پیشبرد این راهبرد طراحی شدند، می

توان به حمایت از پایان نامه ها و رساله های دانشجویی به عنوان یک منبع ارزان، در دسترس و قابل اتکا؛ انعقاد تفاهم نامه همکاری های آموزشی، پژوهشی با دانشگاه ها و مراکز علمی؛ برگزاری دوره های آموزشی مربیگری و داوری به صورت مشترک با دانشگاه ها؛ نیاز سنجی پژوهشی و آموزشی و بهره گیری از ظرفیت های دانشگاهی جهت انجام پژوهش ها اشاره کرد. این راهبرد در برنامه های راهبردی بیشتر سازمان ها و فدراسیون های ورزشی کشور نیز مورد تاکید قرار گرفته است. خسروی زاده (۱۳۸۷) بهبود فرایند های سازمانی را به کمیته ملی المپیک پیشنهاد داده است و در برنامه های راهبردی تنیس روی میز آفریقای جنوبی و اسکاتلند نیز این راهبرد توصیه شده است.

راهبرد سوم: تقویت ارتباطات با نهادها جهت مشارکت در توسعه این رشته

یکی از قوت های شناسایی شده در فدراسیون، ارتباطات شخصی موثر ملی و بین المللی مدیران فدراسیون بود. از سوی دیگر، تهدیدهایی مانند حضور سیاسیون در ورزش، توجه بیشتر رسانه ها به سایر رشته ها، حمایت اندک بخش خصوصی از این رشته و عدم امکان رقابت تولید کنندگان داخلی با خارجی نیز در محیط بیرونی شناسایی شدند. لذا این راهبرد جهت بهره گیری از قوت مذکور در مقابله با تهدیدها تدوین شد؛ راهبردی که سیف پناهی (۱۳۹۰)، حمیدی (۱۳۸۹)، قالیباف (۱۳۸۹)، خسروی زاده (۱۳۸۷) و گودرزی (۱۳۸۶) هریک به نوعی به آن پرداخته اند و همگی نژاد (۱۳۸۷) برای توسعه ورزش قایقرانی و اسکی روی آب، ملک احمدی (۱۳۹۲) برای ورزش هاکی، اکبری و همکاران (۱۳۹۵) برای ورزش ووشو، جمشیدی (۱۳۹۱) برای ورزش دوچرخه سواری و آرمندنیا (۱۳۹۵) برای ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین به این راهبرد رسیده اند.

راهبرد چهارم: هدفمندی، تنوع بخشی (معلولان، بانوان، رده های سنی و ...) و افزایش تعداد جشنواره

های تنیس روی میز

محققان اظهار کرده اند قرن بیستم قرن ورزش همگانی و تفریحی است (جوادی پور و سمیع نیا، ۱۳۹۱). راه اندازی مسابقات و لیگ های دوچرخه سواری در سطح وزارت خانه ها و نیروهای مسلح از جمله راهبردهای پیشنهادی جمشیدی (۱۳۹۱) برای توسعه ورزش دوچرخه سواری ایران است. با توجه به وجود قوت هایی مانند حضور موفق بانوان تنیس روی میز در رقابت ها، تعداد مناسب مربیان، داوران و ورزشکاران فعال، قیمت پایین خدمات این رشته نسبت به سایر ورزش ها، کمیت و کیفیت مناسب برگزاری جشنواره های ورزشی و فرصت هایی مانند نگرش مثبت جامعه به ورزش به خصوص تنیس روی

میز، اماکن بیشتر حضور بانوان در این رشته به نسبت سایر رشته ها و تنوع علاقه مندان و شرکت کنندگان در این رشته، این راهبرد به عنوان یکی از راهبردهای تهاجمی ذیل حیطة کلیدی عملکرد ارتباطات و مشارکت جامعه تعریف شد.

راهبرد پنجم: برونسپاری فعالیت های قابل واگذاری مرتبط با مسابقات جهت افزایش کیفیت خدمات
یکی از راهبردهای معمول به خصوص برای سازمان هایی که در موقعیت راهبردی تدافعی قرار می گیرند، انجام برونسپاری است. این راهبرد باعث تمرکز بیشتر و بهتر بر فرایندهای اصلی فدراسیون شده و می تواند با انجام فعالیت های زیر اجرایی شود:

- شناسایی فعالیت های قابل برونسپاری در فدراسیون؛
- تدوین این نامه مرتبط با نحوه برونسپاری هر کدام از فعالیت های شناسایی شده؛
- اطلاع رسانی و مذاکره با شرکت های خصوصی و دولتی جهت واگذاری فعالیت ها؛
- نظارت بر نحوه اجرای فعالیت های برون سپاری شده.

بر اساس یافته های پژوهش اسدی و همکاران (۱۳۹۴) اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش مدیریت مالی اماکن ورزشی و بازاریابی ورزش های مختلف پس از اجرای برون سپاری بهبود پیدا کرده که این افزایش از لحاظ آماری معنادار است (به نقل از آرمند نیا، ۱۳۹۵).

راهبرد ششم: فعال سازی منابع درآمدی متنوع و ایجاد مزیت های رقابتی پایدار

فاسان (۲۰۰۴) معتقد است بازاریابی ورزشی از مهمترین راهبردهای مدیریتی است که در رشد و توسعه ورزش تأثیری بسزا دارد. نظام جامع تربیت بدنی و ورزش یکی از ضعف های راهبردی ورزش کشور را عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی به سرمایه گذاری قلمداد کرده و در حوزه منابع مالی عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه گذاری در ورزش های پایه را از تهدیدات موجود دانسته است (سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش، ۱۳۸۱). درآمدزایی و بازاریابی یکی از راهبردهای اساسی در بیشتر اسناد راهبردی تنظیم شده در حیطة ورزش است (تندنویس و قاسمی، ۱۳۸۶؛ خسروی زاده، ۱۳۸۷؛ مظفری و همکاران، ۱۳۸۸؛ کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵ و آرمند نیا، ۱۳۹۵). در کشورهایی مانند کانادا، انگلیس، اسکاتلند و استرالیا نیز این راهبرد جزو راهبردهای اساسی است. این راهبرد که در ذیل حیطة درآمدزایی نوشته شده است، از جمله راهبردهای متناسب با موقعیت راهبردی تدافعی می باشد.

راهبرد هفتم: تقویت تعامل با وزارتخانه های مرتبط به منظور قرار گرفتن تنیس روی میز به عنوان یکی از ورزش های رسمی

یکی از سازمان های بسیار موثر در ترویج فرهنگ ورزش بخصوص در سطح خانواده ها و همینطور سطوح پایه جامعه، آموزش و پرورش و مدارس و دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی هستند. مظفری و همکاران (۱۳۸۸) افزایش تعامل با وزارت آموزش و پرورش را یکی از راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی در کشور دانسته اند و کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) نیز افزایش ارتباط با دانشکده های تربیت بدنی را برای توسعه ورزش ژیمناستیک در کشور پیشنهاد داده اند. جمشیدی (۱۳۹۱) نیز پیشنهاد داده است که برای توسعه ورزش دوچرخه سواری باید تلاش کرد این ورزش را در آموزش و پرورش رواج داد. برای اجرای این راهبرد، عملیات به شرح زیر پیشنهاد می شود:

- تهیه سرفصل پیشنهادی درس تنیس روی میز در مدارس و دانشگاه ها با همکاری مدرسان دانشگاهی و همین طور مربیان درجه بالای تنیس روی میز کشور؛
- رایزنی با معاونت های مرتبط در وزارت خانه ها جهت اجرایی شدن پیشنهاد؛
- حمایت تجهیزاتی از مدارس و دانشگاه ها جهت فعال نمودن این رشته؛
- انعقاد تفاهم نامه با وزارت آموزش پرورش و وزارت علوم جهت تدریس این رشته به عنوان یکی از رشته های مصوب و بهره گیری پتانسیل های منابع انسانی و فیزیکی آنها.

راهبرد هشتم: تخصیص منابع بیشتر به ورزش بانوان

امروزه در بیشتر جوامع، زنان از فرصت هایی برابر برای شرکت در فعالیت های ورزشی محروم و با محدودیت هایی مواجه اند (منظمی و همکاران، ۱۳۹۰). توسعه سهم ورزش زنان در ورزش قهرمانی از جمله راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی در ایران است (مظفری و همکاران، ۱۳۸۸) و آرمند نیا (۱۳۹۵) نیز بر مشارکت بیشتر زنان برای توسعه ورزش جانبازان و معلولان تاکید کرده است. این راهبرد به عنوان یکی از راهبردهای تهاجمی از جنس یکپارچگی افقی و در حیطه درآمدزایی و توسعه زیرساخت ها تدوین شده است.

راهبرد نهم: تقویت نهضت داوطلبی

داوطلبان بخش مهمی از منابع انسانی در سازمان های ورزشی و تفریحی جهان محسوب می گردند و در این امر سهم بزرگی دارند. بیشتر سازمان ها و رویدادهای ورزشی در دنیا با بهره مندی از نیروها و کمک

های داوطلبی، سعی در کاهش هزینه های خود دارند و متأسفانه این رویکرد در کشور ما تا حد زیادی مغفول مانده است. اکبری و همکاران (۱۳۹۴) این راهبرد را برای توسعه ورزش ووشو و خسروی زاده (۱۳۸۷) و آرمند نیا (۱۳۹۵) به ترتیب برای کمیته ملی المپیک و برای فدراسیون ورزش جانبازان و معلولان این پیشنهاد را ارائه داده اند. با توجه به ضعف هایی مانند کیفیت پایین خدمات به تماشاگران و شرکت کنندگان و کمبود استفاده از منابع علمی و پژوهشی در تنیس روی میز، ترویج فعالیت های داوطلبانه می تواند در برطرف کردن این ضعف ها به خصوص با وجود فرصت هایی مانند وجود شبکه خاص ورزش در صدا و سیما، نگرش مثبت جامعه به حوزه ورزش قهرمانی و تنوع علاقه مندان به این رشته موثر باشد.

راهبرد دهم: تاکید بر اخذ میزبانی مسابقات بین المللی و اعزام های بین المللی

بر اساس تحقیقات سالانه حدود ۹۵ درصد میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی تنها در ۳۰ کشور پیشرفته و تنها ۵ درصد باقیمانده در کشورهای در حال توسعه انجام می گیرد. (مظفری و همکاران، ۱۳۸۸) بنابراین سودهای حاصل از این میزبانی ها نیز از آن این کشورها می شود. جمشیدی (۱۳۹۱) سیاستگذاری جهت افزایش پذیرش میزبانی مسابقات بین المللی را در فدراسیون دوچرخه سواری پیشنهاد می کند. در فدراسیون تنیس روی میز کشورهای کانادا و اسکاتلند نیز بر اخذ میزبانی رویدادهای معتبر تاکید شده است و خسروی زاده (۱۳۸۷) هم برای بهبود وضعیت ورزش قهرمانی کشور به صورت کلی این پیشنهاد را داده است. در فدراسیون تنیس روی میز عملیات پیشنهادی برای پیاده سازی این راهبرد عبارت اند از:

- ایجاد و توسعه فضاهای ورزشی و تمرینی با استاندارد بالا جهت برگزاری مسابقات بین المللی؛
- تلاش جهت قرار گرفتن مسابقات بین المللی فجر در تقویم فدراسیون بین المللی و آسیایی؛
- برگزاری نشست های بین المللی و آسیایی در داخل کشور (مجامع عمومی، همایش ها و ...).

راهبرد یازدهم: حمایت مالی، بیمه ای و تجهیزاتی از باشگاه ها جهت تشویق به حضور در این رشته باشگاه های ورزشی به عنوان نیروی محرکه، نقش بسیار مؤثری در عمومی کردن ورزش، از یک سو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه ای، از سوی دیگر دارند. در برنامه راهبردی تنیس روی میز انگلیس (۲۰۱۵-۲۰۲۵) بر ایجاد باشگاه های پایدار تاکید شده و در استرالیا نیز یکی از راهبردهای پیشنهاد شده برای ورزش تنیس روی میز حمایت مالی و تسهیلاتی از باشگاه های فعال در تنیس روی میز است. ملک احمدی (۱۳۹۲) نیز برای توسعه ورزش هاکی، افزایش مشارکت باشگاه ها و هیئت ها را توصیه کرده است.

راهبرد دوازدهم: بهره‌گیری از ابزارها و رویکردهای نوین ارتباطی

امروزه ابزارهای جدید ارتباطی از جمله ابزارهای اینترنتی و شبکه‌های اجتماعی، تحول عظیمی در مدیریت ارتباطات سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند و سازمان‌های ورزشی باید جهت بهره‌مندی از این پتانسیل فراوان و قدرتمند برنامه‌ریزی داشته باشند. حرکت بدون برنامه‌ریزی در این مسیر می‌تواند باعث عقب ماندن از رقبا و حتی تضعیف برند سازمان‌ها شود. این موضوع در راهبردهای توسعه ورزش تنیس روی میز در کشورهای کانادا و اسکاتلند نیز مورد تأکید قرار گرفته است و مظفری و همکاران (۱۳۸۸) در توسعه ورزش قهرمانی، اکبری و همکاران (۱۳۹۵) در توسعه ووشو، کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) در توسعه ورزش ژیمناستیک، کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) در توسعه ورزش کمیته ملی المپیک و آرمندیا (۱۳۹۵) نیز در توسعه ورزش قهرمانی جانبازان و معلولان به آن اشاره کرده‌اند. این راهبرد در راهبردهای حیطة توسعه منابع و درآمدزایی به عنوان یک راهبرد تدافعی توصیه شده است.

در مجموع به نظر می‌رسد که جهت نیل به چشم‌انداز تدوین شده فدراسیون، توجه به راهبردهای تدوین شده می‌تواند موثر باشد. بدیهی است مدیران فدراسیون جهت بهره‌مندی از نتایج این تحقیق، ملزم به تدوین یک برنامه عملیاتی و ارزیابی می‌باشند که با استفاده از رویکردهایی مانند کارت امتیازی متوازن می‌توان این کار را انجام داد. با توجه به محدودیت محقق در تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد راهبردی فدراسیون، پیشنهاد می‌شود در قالب یک پروژه عملیاتی و تحقیقی با استفاده از BSC و مدل داشبورد، چارچوب ارزیابی عملکرد فدراسیون تدوین شود.

منابع

- آرشوانک، چارلز. (۱۳۷۰). مبانی تصمیم‌گیری راهبردی. عباس منوریان. مرکز آموزش مدیریت دولتی
- آرمندیا، مهدی. (۱۳۹۵). «تدوین مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین با رویکرد کارت امتیازی متوازن». رساله دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی.
- اکبری، عباسعلی؛ جوادی پور، محمد و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۳۹۳). «شناخت راهبردی وضعیت موجود ووشو در ایران و ارائه استراتژی، برنامه‌ها و راهکارهای توسعه آن بر اساس مدل SWOT». فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۵. صص. ۱۹۵-۲۱۳.
- تند نویس، فریدون و قاسمی، محمد هادی. (۱۳۸۶). «مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور». نشریه المپیک. ۴. صص ۲۰-۲۵.
- جمشیدی، عارفه. (۱۳۹۰). «تدوین برنامه‌ی راهبردی فدراسیون دوچرخه سواری جمهوری اسلامی ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش.
- جوادی پور، محمد و سمیع‌نیا، مونا. (۱۳۹۲). «ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۴؛ صص ۲۱-۳۰.
- حسینی، گلاره؛ حمیدی، مهرزاد و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۱). «تدوین برنامه‌ی راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی». نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۳۳، ۱۵، ۴-۱۵.
- خبیری، محمد و معماری، ژاله. (۱۳۸۹). «راهبردها و برنامه‌های کلان در توسعه تکواندوی ایران». پژوهش در علوم ورزش. شماره ۲۷، صص: ۴۶-۳۳.
- خداداکی، فرهاد و کریم‌نیا، الهام. (۱۳۹۵). «بررسی تاثیر عامل‌های اقتصادی و اجتماعی در موفقیت ورزشی کشورها در بازی‌های المپیک». تحقیقات مدل‌سازی اقتصادی. شماره ۲۵؛ ۲۵-۳۲.
- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). «مطالعه و طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». رساله انتشار نیافته دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.

- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۱). **مطالعات نظام جامع تربیت بدنی و ورزش؛ مطالعات تفصیلی**. جلد اول.
- سیف پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). «**طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان**». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- شاهرودی، کامبیز و قلی زاده توچایی، محمدرضا. (۱۳۸۹). «**A'WOT رویکردی متفاوت در برنامه ریزی راهبردی**». اولین همایش ملی مدیریت، شیراز، انجمن علمی مدیریت دانشگاه شیراز.
- عاشوری، ماریه؛ محرم زاده، مهرداد و غفاری، شمس. (۱۳۹۲). «**بازاریابی ورزشی در عصر جدید**». کنفرانس بین المللی مدیریت، چالش ها و راهکارها.
- کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و دانشمندی، حمزه. (۱۳۹۴). «**تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن**». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۲، شماره ۷، ص ۱۱۵-۱۰۳.
- گودرزی، محمود و هنری، حبیب. (۱۳۸۶). «**طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور؛ طرح پژوهشی**». پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- گودرزی، مهدی. (۱۳۹۳). «**تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه گانه با استفاده از مدل SPP**». مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش. سال اول، ۴، ۱۲۲-۱۱۳.
- مظفری، امیراحمد؛ الهی، علیرضا؛ قره، محمد علی و پورسلطانی، حسین. (۱۳۸۸). «**نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران؛ طرح پژوهشی**». پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- ملک احمدی، محمد علی. (۱۳۹۲). «**بررسی و تدوین برنامه ریزی راهبردی فدراسیون هاکی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش ترکیبی SWOT و AHP**». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد آیت ا. ا. آملی.
- منظمی، مریم؛ علم، شهرام و شتاب بوشهری، سیده ناهید. (۱۳۹۰). «**تعیین عوامل مؤثر بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران**». مدیریت ورزشی. ۱۰، ۱۶۸-۱۵۱.
- همتی نژاد، مهرعلی. (۱۳۸۷). «**برنامه ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب**». طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

- Gorener, Ali.; Toker, Kerem.;Ulucay, Korkmaz. (۲۰۱۲). **“Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm”**. ۸th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences, ۵۸, ۱۵۲۵ – ۱۵۳۴.
- Hopwood, Maria K. (۲۰۰۵). **“Applying the public relations function to the business of sport”**. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, ۶ (۳):۳۰-۴۴.
- Shareef, M. Shareef., Jahankhani, Hamid. Pimenidis, Elias. (۲۰۱۱). **“Analysis of the e-Government stage model evaluation using SWOT-AHP method”**. School of Computing, IT and Engineering University of East London, UK;vol ۵, ۳۲, ۲۳-۲۵.
- South African Table Tennis Board. (۲۰۱۲). **strategic plan ۲۰۱۲-۲۰۲۲; table tennis.co.za/SATTB Strategic Plan ۲۰۱۲-۲۰۲۲.pdf.**
- Table tennis Australia. (۲۰۱۵). **Table Tennis Australia Strategic Plan (۲۰۱۵-۲۰۱۸).**<https://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/piano.revolutionise.com.au/cups/tta/files/pdhc3qecw hmt6rwa .pdf>.
- Table tennis Canada. (۲۰۱۲). **Long Term Athlete Development Model.** http://www.mtta.ca/۲۰۱۵-۲۰۱۶-pdf/tableTen_eng_july16_LR.pdf
- Table tennis England. (۲۰۱۵). **Facilities strategy ۲۰۱۵-۲۰۲۵.** www.tabletennisengland.co.uk
- Table tennis Scotland. (۲۰۱۵). **Strategic Plan April ۲۰۱۵-March ۲۰۱۹.** www.tabletennisscotland.co.uk

Codifying the Strategic Plan of Iran Table Tennis Federation Using A'WOT Approach

Mahmood Ali Zadeh

Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

Hossein Akbari Yazdi

Ph.D., Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

Ali Reza Elahi

Ph.D., Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

Received: 1 Aug. 1394

Accepted: 11 Aug. 1394

Regarding to changing and complicated aspects of championship environment, the strategic plans are of important priority in sport organizations and federations. The study is to codify the strategic plan of Iran's Table Tennis Federation using A'WOT approach. Therefore, this research was applicable that used Mix method with strategic studies procedures. In this research, we write the strategies of federation using strategic council opinions, studying documents and applying common strategic matrixes. The members of strategic council were 11 representatives from key stakeholders of federation, such as board members, media, athletes, employees and so on. For scanning the internal environment, resources and duties were studied and for external environment, PESTLE scan and Five Porter elements have been used and then using IFE and EFE matrixes, the defensive strategic situation have been recognized. After that by TOWS matrix, members codified 4 SO, 1 ST, 3Wo and 4 WT strategies and finally using AHP, the Key Performances Areas (KPAs) have been prioritized and also the strategies of each area. First strategy was reinforcement the

international relationship by foreign coaches, leagues and clubs and second was to make research-based all processes and activities of the federation.

Key Words: Strategic Plan, Strategic Position, Environment Analysis, Strategy, Table Tennis Federation and AHP