

## تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه گانه با استفاده از مدل SPP

مهدی گودرزی<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۰۹)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه گانه ایران با استفاده از مدل SPP بوده است. جامعه آماری شامل ۲۲ نفر از روسای هیئت‌های استانی، دبیران، نواب رئیس، اعضای هیئت رئیس و رئیس کنونی و گذشته فدراسیون بود، که به لحاظ محدودیت تعداد نفرات، نمونه برابر با جامعه آماری و به صورت تمام شمار انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها، از بررسی اسناد، مدارک، مصاحبه و مطالعه ادبیات پیشینه با ابزارهایی چون: پرسشنامه‌های نظرسنجی و PEST SCAN (آلفا=۰/۸۶) و تحلیل SWOT و روش‌هایی چون دلفی، برگزاری جلسات و چندین مرحله تحلیل راهبردی استفاده شد که نهایتاً ۱۱ قوت، ۱۰ ضعف، ۸ فرصت و ۱۳ تهدید تأیید و بر اساس آزمون فریدمن، رتبه‌بندی شدند. در همین راستا، طبق مدل SPP تدوین مأموریت، چشم‌انداز، حوزه‌های کلیدی عملکرد، اهداف و راهبردهای مناسب فدراسیون ورزش سه گانه جمهوری اسلامی ایران به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب صورت پذیرفت.

**واژگان کلیدی:** مدل SPP، فدراسیون، ورزش سه گانه. ماتریس SWOT، برنامه راهبردی.

## مقدمه

در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند و با مددگیری از برنامه‌های بلندمدت، راهبردهای آینده خود را به‌گونه‌ای تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت‌ها و شرایط آینده باش (اسلینگتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲:۲۴).

به همین منظور مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در بلندمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانده و ترتیبی فراهم آورند که سازمان بهتر کار کند و نسبت به محیط خود واکنش نشان دهد. از این رو استفاده از برنامه‌های راهبردی و جامع به‌عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح گردیده است چرا که، برنامه‌ریزی راهبردی با تحلیل وضع موجود می‌گوید که سازمان‌ها در حال حاضر در کجا ایستاده‌اند و با تحلیل وضع مطلوب می‌گویند که قصد رسیدن به کجا را دارند و به کمک این نوع برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آتی مجهز سازد؛ بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبردی شوند و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. (اچ، ایگورانسف و ادواردجی، مک دانل ۲۶۵:۱۳۸۳).

ماچادو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است. (ماچادو، ۲۰۰۴، ۱۴۲) به عقیده کریمادیس<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) تغییرات محیطی باعث شده‌اند که در طول تاریخ انسان از برخی انواع برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف خود استفاده کند و زمینه و ایجاد تفکر و اقدام استراتژیک را فراهم نماید. از این رو، تفکر و اقدام استراتژیک اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است و توسط

بخش‌های مختلف پذیرفته‌شده و مورد استفاده قرار گرفته است؛ زیرا سازمان‌ها را قادر کرده است به‌طور موفقیت‌آمیزی خود را با آینده تطبیق دهند (کریمادیس ۱۰۵:۱۹۹۷). بوید (۲۰۰۵) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی مزایای همچون اعمال کنترل بیشتر روی سازمان، بهبود عملکرد مالی، استفاده مؤثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم‌گیری، کسب بازخورد، ارزیابی از میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد یک دیدگاه مشترک و توسعه کار گروهی برخوردار است (بوید، ۲۰۰۵:۱۴).

دافت معتقد است آن‌کس که نمی‌داند به کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به‌جایی خواهد رسید، اگر دستگاهی هدف مشخص نداشته باشد، نمی‌داند که به کجا خواهد رفت و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد (دافت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافی از قبیل شکل گرفتن تفکر و اندیشه استراتژیک در سازمان، تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های آن، تأثیرپذیری تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آتی، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و میناهای جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، توجه به حل مشکلات اساسی و کم‌رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و معیارهای سنجش اهداف و کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم به سازمان‌ها کمک می‌نماید (جکسون، پالمر، ۱۳۸۳).

ضرورت استفاده از برنامه راهبردی برای سازمان‌ها آن‌قدر گسترش یافته است که سازمان‌های غیرانتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی همانند سازمان‌های انتفاعی و تجاری از بهره‌مندی می‌برند.

برای مثال در همین راستا می‌توان از برنامه‌های راهبردی برخی سازمان‌های ورزشی همچون: برنامه راهبردی (۲۰۰۹)

1. Slington
2. Mach ado
3. kriemadis

ورزش همگانی ایران را از نظر عوامل درونی در ناحیه قوت و از نظر عوامل بیرونی در ناحیه فرصت‌ها جا می‌گیرد. شعبانی بهار (۱۳۹۱) در تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل ورزش و جوانان استان همدان نشان داد ورزش استان همدان از نظر عوامل درونی (۲/۵۰) دارای قوت و از نظر عوامل خارجی (۲/۶۰) دارای فرصت است. عبدوی (۱۳۹۰) در طراحی و تبیین مدل راهبردی ICT در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران اعلام داشت که جایگاه ICT در سازمان ورزش ایران بر روی محور مختصات SWOT در منطقه ضعف و در ماتریس آن در جایگاه WT قرار دارد. که در این وضعیت باید از راهبرد حفظ وضعیت موجود استفاده و با کاهش ضعف‌ها از تهدیدها پرهیز کند. سیف پناهی شعبانی (۱۳۹۰) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان نشان داد باتوجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۹) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۴۴)، جایگاه راهبردی ورزشی قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد. حسینی (۱۳۹۱) در تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، جایگاه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را در منطقه محافظه کارانه (WO) اعلام داشت. غفرانی (۱۳۸۹) نشان داد است که اداره کل تربیت‌بدنی استان سیستان و بلوچستان در ورزش قهرمانی نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ناحیه رشد و ساخت احراز کرده است و باید از راهبردهای توسعه و رشد استفاده نماید و همچنین یافته‌های پژوهشش (۱۳۸۸) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه‌ی ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان اعلام داشت تربیت‌بدنی استان سیستان و بلوچستان به سبب اینکه در ورزش همگانی نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل در ناحیه رشد و ساخت وجود دارند، باید از راهبردهای توسعه و رشد استفاده کند.

جهانبینی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان قم نتیجه گرفت که ورزش استان قم می‌بایست از استراتژی رشد و توسعه در مورد ورزش همگانی و قهرمانی استفاده نماید چراکه در خانه استراتژی تهاجمی (SO) رشد و توسعه قرار گرفته است.

تا ۲۰۱۲) انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا<sup>۱</sup> برنامه راهبردی (۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴)، سازمان ورزش بین دانشگاهی کانادا<sup>۲</sup>، برنامه راهبردی (۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱)، سازمان ورزش‌های دانشگاهی استرالیا<sup>۳</sup> و برنامه راهبردی (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲) فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی افریقای جنوبی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) که همگی مبین استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و شناخت محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی برای کسب موفقیت و تداوم بقاء هست، نام برد.

همچنین طبق یافته‌های پژوهشی با استفاده از تحلیل SWOT در سال ۲۰۰۷، انجمن المپیک مالزی گزارش کرد از ضعف‌هایی مانند سازمان‌دهی نامناسب، استفاده ناکامل از ویژگی مشتری‌پسندی حلقه‌های المپیک و قصور در افزایش تسهیلات و منابع موجود تهدیدهایی مانند تغییر انگیزه‌های بشردوستانه به انگیزه‌های مالی در ورزشکاران و داوطلبان و خطر بروز انتظارات نامعقول مواجه بوده است. علی دوست قهفرخی (۱۳۹۳) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه اعلام نمود در تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، این اداره از نظر عوامل درونی (۱/۹۹) و از نظر عوامل خارجی (۲/۵۳) را کسب کرده است که در جایگاه راهبردی رها کردن مدل دیوید قرار دارد، رضانی (۱۳۹۳) در طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود اعلام نمود در تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، این اداره از نظر عوامل درونی (۲/۳۵) و از نظر عوامل خارجی (۲/۲۹) را کسب کرده است که جایگاه راهبردی تدافعی (WT) را نشان می‌دهد. گودرزی (۱۳۹۲) در تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور پس از تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی اعلام داشت اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه (SO) قرار دارد و می‌تواند به‌خوبی از قوت‌ها و فرصت‌های خود جهت دستیابی اهداف استفاده نماید. جوادی پور (۱۳۹۲) در تبیین موقعیت راهبردی ورزش همگانی ایران اعلام داشت

1. National Collegiate Athletic Association
2. Canadian Interuniversity Sport
3. Australian University Sport
4. University Sport South Africa

آینده ورزش در حیطه کاری خود چاره‌اندیشی و مقابله نماید.

لذا این فدراسیون ورزش سه‌گانه سعی نمود با به‌کارگیری فرایند تحلیل SWOT و استفاده از مدل SPP به تدوین برنامه راهبردی خود بپردازد.

### روش‌شناسی تحقیق

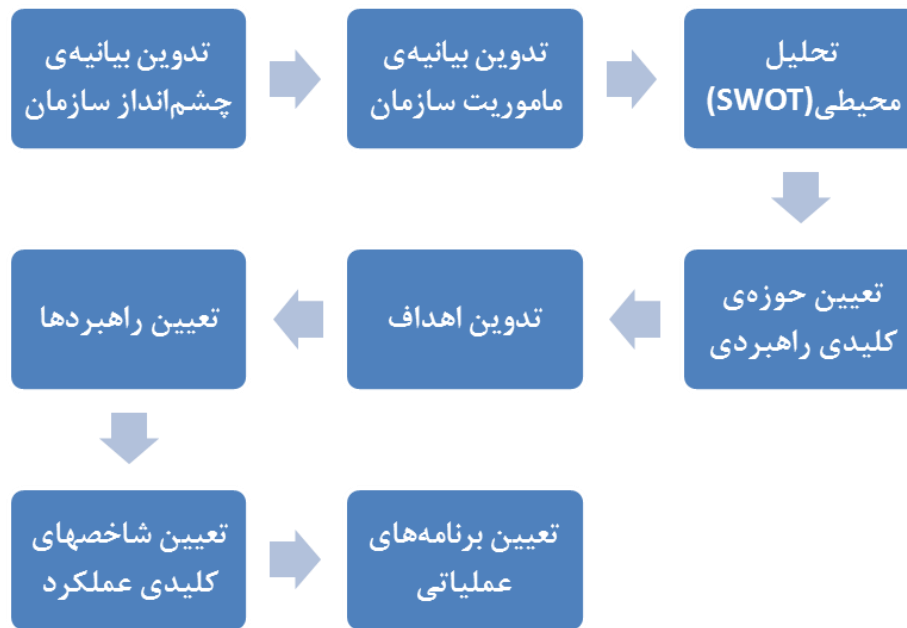
این تحقیق از نظر نتایج، از نوع تحقیقات کاربردی است، و از نوع مطالعه، تحقیق موردی است که برای گردآوری داده‌ها، به دو صورت کمی و کیفی، به بررسی مستندات و مدارک، نظرسنجی از خبرگان فدراسیون سه‌گانه به صورت روش دلفی، تحلیل مطالعات انجام‌شده و برگزاری جلسات راهبردی با روسای هیئت‌های استانی، دبیران، نواب رئیس، اعضای هیئت رئیس و رئیس کنونی و گذشته پرداخته شد. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه‌های تحلیل عاملی حاوی سؤالات باز و همچنین سؤالات بسته که روایی آن توسط چند تن از اساتید صاحب‌نظر و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (آلفا=۰/۸۶) تأیید شده بود، PEST SCAN و تحلیل SWOT استفاده شد.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از بررسی مستندات و مدارک، مطالعات تطبیقی، نظرسنجی‌های به‌عمل‌آمده، با استفاده از روش دلفی، برگزاری جلسات شورای راهبردی و چندین مرحله تحلیل راهبردی، نهایتاً ۱۱ قوت، ۱۰ ضعف، ۸ فرصت و ۱۳ تهدید تأیید و بر اساس آزمون فریدمن، رتبه‌بندی شدند. در همین راستا، طبق مدل SPP تدوین مأموریت، چشم‌انداز، حوزه‌های کلیدی عملکرد، اهداف و راهبردهای مناسب فدراسیون ورزش سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران به‌منظور دستیابی به وضعیت مطلوب صورت پذیرفت.

**مدل SPP:** این مدل که توسط کمیته‌ی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی کشور فیجی مورد استفاده قرار گرفته است شامل مراحل زیر می‌باشد:

ندری (۱۳۸۸) در طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان پس از تشکیل ماتریس داخلی و خارجی اعلام داشت ورزش همگانی استان لرستان از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه (SO) قرار دارد. یافته‌های حمیدی و همکارانش (۱۳۸۸) حاکی از آن است که اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه SO قرار دارد. نصیر زاده (۱۳۸۷) در طراحی و تدوین استراتژی توسعه‌ی ورزش همگانی استان کرمان اعلام داشت اداره کل تربیت‌بدنی استان کرمان از لحاظ موقعیت استراتژیک در ورزش همگانی در منطقه (WT) قرارداد و در موضعی مخاطره‌آمیز قرار گرفته است و می‌باید از استراتژی‌های تدافعی استفاده نماید و نیز نتیجه گرفت ورزش قهرمانی اداره کل تربیت‌بدنی استان کرمان از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه (SO) قرار دارد. بدری آذرین (۱۳۸۶) به‌منظور بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور به پژوهش در ۳۰ استان کشور پرداخت و در این پژوهش نشان داده شده که جایگاه ژیمناستیک کشور در منطقه ضعف قرار دارد که در این وضعیت بایستی از استراتژی تغییر استفاده کرد.

در این میان آنچه مسلم است اینکه فدراسیون ورزش سه‌گانه با چالش‌ها و مشکلات بسیاری برای انجام مسئولیت‌ها و نیل به اهدافش مواجه می‌باشد، لذا تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه‌گانه مهم و ضروری به نظر می‌رسد تا با استفاده حداکثر از قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و تهدیدها به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزش سه‌گانه و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی نائل آید، از طرف دیگر اینکه فدراسیون ورزش سه‌گانه بتواند به‌درستی وضعیت موجود خود را شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص دهد و نحوه رسیدن به آنجا را معین نماید و نیز باعث می‌شود بتواند برای مقابله با چالش‌های



شایان ذکر است این پژوهش تا تعیین راهبردها پیش رفته است و دو مرحله دیگر را به‌عنوان محدودیت پژوهش انجام نداده است.

جدول ۱. جامعه آماری و نمونه‌های پژوهش

ردیف	گروه‌های خبره	جامعه آماری
۱	روسای فدراسیون	۱ نفر
۲	نواب رئیس در طی سالهای گذشته و کنونی	۴ نفر
۳	روسای هیئت‌های استانی	۲ نفر
۴	دبیران فدراسیون	۲ نفر
۵	اعضای هیئت‌رئیس سابق و کنونی	۱۳ نفر

ارائه و ایجاد بسترهای مناسب جهت آموزش، ترویج و ارتقاء ورزش سه‌گانه در کشور با اصولی علمی و تجهیزاتی پیشرفته در محیطی پاک و مهیج توسط کادری ماهر و متخصص در جهت تربیت نمایندگان شایسته در میادین ورزشی بین‌المللی.

ماتریس عوامل درونی و بیرونی فدراسیون ورزش سه‌گانه: برای ارزیابی عوامل درونی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و برای ارزیابی عوامل بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد.

تعداد این افراد که جامعه تحقیق را تشکیل می‌دادند برابر با ۲۲ نفر بود که به لحاظ محدودیت تعداد نفرات، نمونه برابر با جامعه آماری و به‌صورت تمام شمار انتخاب گردید.

#### یافته‌های تحقیق

چشم‌انداز فدراسیون ورزش سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران: تبدیل شدن به انتخاب ایرانیان سخت‌کوش برای انجام ورزش و قرار گرفتن جزء برترین‌های آسیا

بیانیه مأموریت فدراسیون ورزش سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران:

جدول ۲. ماتریس عوامل درونی فدراسیون ورزش سه گانه

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
قوت ها	S <sub>1</sub>	منابع انسانی (وجود رییس فدراسیون باتجربه با سوابق مدیریتی و کرسی های بین المللی)	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	S <sub>2</sub>	منابع انسانی (وجود عشق و علاقه بالای دست اندرکاران فعال در این رشته ورزشی جهت توسعه و ترویج رشته سه گانه در سطح کشور)	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	S <sub>3</sub>	منابع انسانی (وجود پرسنل متعدد و با تجربه در فدراسیون و هیئت های استانی)	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	S <sub>4</sub>	منابع انسانی (وجود هیئت رئیسه توانمند و متخصص در فدراسیون)	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	S <sub>5</sub>	منابع انسانی (وجود رؤسای هیاتهای توانمند که از فرماندهان بزرگ و مدیران ارشد در استانهای مربوط می باشند).	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	S <sub>6</sub>	کمیته آموزش وجود مدرسان و منابع آموزشی تخصصی برای رشته سه گانه	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S <sub>7</sub>	کمیته استعدادیابی (وجود برنامه ها، الگوها و شاخص های علمی استعدادیابی)	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	S <sub>8</sub>	روابط عمومی (امکان برقراری ارتباطات موثر و اطلاع رسانی دقیق در فدراسیون)	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S <sub>9</sub>	روابط بین المللی (وجود تعاملات و کرسی های بین المللی)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S <sub>10</sub>	فرهنگ سازمانی (ارزش های اخلاقی و اسلامی حاکم بر فدراسیون)	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	S <sub>11</sub>	ساختار سازمانی (فعال بودن هیاتهای ورزشی سه گانه در تمامی استانهای کشور)	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
ضعف ها	W <sub>1</sub>	منابع انسانی (کمبود مربیان و داوران متخصص آموزش دیده در رشته سه گانه)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>2</sub>	منابع مالی (بودجه کم تصویب شده از سوی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>3</sub>	منابع مالی (کمبود منابع درآمدی رشته ورزشی)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>4</sub>	منابع فیزیکی (کمبود فضاها و امکانات و تجهیزات اختصاصی ورزش سه گانه و هزینه بالای تهیه، تجهیز و خرید آنها)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>5</sub>	منابع اطلاعاتی (کمبود دانش، فناوری ارتباطات و سیستم های اطلاعاتی مدرن جهت ارتباط، اطلاع رسانی و آموزش)	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W <sub>6</sub>	فرایند های عملیاتی (شناسایی، جذب، تربیت ارتقا، آماده سازی و بهره برداری نامناسب از ورزشکاران)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>7</sub>	ساختار سازمانی و سازماندهی (مشارکت پایین هیئت ها و ترویج کم رشته سه گانه در استان ها)	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	W <sub>8</sub>	کمیته بازاریابی (جذب کم حامیان مالی و غیرمالی)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>9</sub>	کمیته بازاریابی (جمعیت کم ورزشکاران تحت پوشش)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W <sub>10</sub>	کمیته بازاریابی (فقدان تبلیغات مناسب و گسترده در این ورزش)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			$\sum=1$		$\sum=2/02$

فدراسیون ورزش سه گانه از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است (جدول ۲)

نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی (۲/۰۲) است که کمتر از ۲/۵ می باشد و حاکی از آن است که

جدول ۳. ماتریس عوامل بیرونی فدراسیون ورزش سه گانه

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرصت ها	O <sub>1</sub>	سیاسی (همراستایی ورزش سه گانه با پدافند غیر عامل و در نهایت موثر در امنیت کشور)	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	O <sub>2</sub>	زیست محیطی (تنوع آب و هوایی و اقلیم مختلف حاکم بر کشور)	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	O <sub>3</sub>	اجتماعی (المپیکی بودن ورزش سه گانه)	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	O <sub>4</sub>	سیاسی (توجه ویژه نیروهای مسلح به ورزش سه گانه)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	O <sub>5</sub>	اجتماعی (امکان بهره مندی از اساتید و فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی)	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	O <sub>6</sub>	اجتماعی (وجود استعداد های ژنتیکی در کشور)	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O <sub>7</sub>	اجتماعی و فرهنگی (تفاهم نامه وزارت آموزش و پرورش با وزارت ورزش و جوانان)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	O <sub>8</sub>	فرهنگی و اجتماعی (حمایت های سازمان ورزش شهرداری تهران)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
تهدید ها	T <sub>1</sub>	اجتماعی (جایگاه پایین ورزش سه گانه در الویت های وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک)	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T <sub>2</sub>	سیاسی (تخریب وجهه کشور از طرف استعمار جهانی برای تضعیف مشارکت جهانی ایرانیان)	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
	T <sub>3</sub>	رقبا خارجی (افزایش سطح فنی و توان علمی کشورهای آسیایی و جهانی در این رشته)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	T <sub>4</sub>	رقبا داخلی (افزایش رشته های ورزشی مهیج و کم هزینه)	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	T <sub>5</sub>	اجتماعی (عدم تعادل بین ظرفیتهای موجود و میزان علاقه استانها به فعالیت در این رشته)	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	T <sub>6</sub>	اجتماعی (اختصاص بیش از حد استخر ها به سانس های تفریحی)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	T <sub>7</sub>	اجتماعی (وضعیت نا به سامان رشته شنا در کشور)	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T <sub>8</sub>	اقتصادی (فعالیت ضعیف بخش خصوصی و سرمایه گذاری پایین آنها در این رشته)	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	T <sub>9</sub>	اقتصادی (افزایش نرخ دلار و کاهش اعزام ها و اردوهای خارجی)	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T <sub>10</sub>	تکنولوژی (محدودیت بهره مندی از تکنولوژی روز دنیا در کشور)	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	T <sub>11</sub>	تکنولوژیکی (استفاده از تکنولوژی های مدرن آماده سازی ورزشکاران در کشور های رقیب)	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	T <sub>12</sub>	فرهنگی (محدودیت پوشش اسلامی با نوان در انجام ورزش شنا)	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	T <sub>13</sub>	زیست محیطی (تخریب دریاچه ها و تفرج گاه های مناسب برای اجرای ورزش سه گانه)	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی		$\sum=1$			$\sum=2/00$

از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه WT قرار دارد؛ به این ترتیب فدراسیون ورزش سه گانه از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است و بایستی از راهبردهای تدافعی (فرد آر دیوید) استفاده نماید. حوزه های عملکردی فدراسیون ورزش سه گانه جمهوری اسلامی ایران:

نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی (۲/۰۰) است که کمتر از ۲/۵ می باشد و حاکی از آن است که فدراسیون ورزش سه گانه از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است (جدول ۳). در مجموع، نتایج جداول ۲ و ۳ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است فدراسیون ورزش سه گانه

الف) بسترسازی، ب) مشارکت کنندگان، ج) مالی  
اهداف بلندمدت فدراسیون ورزش سه گانه جمهوری اسلامی ایران: رسیدن به: کسب مدال انفرادی قهرمانی آسیا  
در رده بزرگسالان - کسب سهمیه المپیک ۲۰۲۰ - ایجاد ۵ پایگاه دائمی قهرمانی در رده های سنی مختلف - ایجاد ۴ اردوگاه دائمی مسابقاتی.

#### جدول ۴. ماتریس راهبردهای فدراسیون ورزش سه گانه

عوامل درونی		عوامل بیرونی			
W1	منابع مالی (بودجه کم تصویب شده از وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک)	S1	منابع انسانی (پرسنل متعدد و با تجربه فدراسیون)		
W2	منابع فیزیکی (تجهیزات و زیر ساخت های اجرای ورزش سه گانه)	S2	منابع مدیریتی (هیئت رئیسه توانمند و متخصص فدراسیون)		
W3	منابع اطلاعاتی (فناوری ارتباطات و سیستم های اطلاعاتی مدرن مورد نیاز)	S3	کمیته آموزش (مدرسان و منابع آموزشی تخصصی)		
W4	فرایند های عملیاتی (شناسایی، جذب، تربیت ارتقا، آماده سازی و بهره برداری از ورزشکاران)	S4	کمیته استعدادیابی (الگوها و شاخص های علمی استعدادیابی)		
W5	هیئت های استانی (مشارکت و ترویج رشته سه گانه در استان ها)	S5	روابط عمومی (ارتباطات و اطلاع رسانی فدراسیون)		
W6	کمیته فنی (انتخاب سرمربی و اعضای تیم های ملی سلیقه ای)	S6	روابط بین المللی (تعاملات و کرسی های بین المللی)		
W7	کمیته بازاریابی (درآمدزایی و جذب منابع مالی ناکافی)	S7	فرهنگ سازمانی (ارزش های اخلاقی و اسلامی حاکم بر فدراسیون)		
W8	کمیته مسابقات (برگزاری مسابقات بدون برنامه)				
W9	جمعیت کم ورزشکاران و مربیان تحت پوشش				
استراتژی های WO		استراتژی های SO		فرصت ها	
				O1	امکان بهره مندی از اساتید و فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی
				O2	وجود استعدادهای ژنتیکی در کشور
				O3	حمایت های نیرو های مسلح
				O4	تفاهم نامه وزارت آموزش و پرورش با وزارت ورزش و جوانان
				O5	امکان بهره مندی از قابلیت های مناطق جغرافیایی کشور
استراتژی های WT		استراتژی های ST		تهدید ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی و بکارگیری ظرفیت های استان های مستعد W1,W2,W4, W5, W7,W8, T3,T4,T6</li> <li>ایجاد و استقرار نظام کشف، جذب، آماده سازی و ارتقاء ورزشکاران W1,W2,W3,W4, W5, W6, W7, W8,T1,T3, T8, T</li> <li>ایجاد و استقرار نظام تشویقی و حمایتی برای مشارکت کنندگان W2,W4,W5,W6,T1,T2,T3,T4,T7,T8</li> </ul>				T1	رقبا (افزایش رشته های ورزشی مهیج و کم هزینه)
				T2	سیاسی (تخریب وجهه کشور از طرف استعمار جهانی برای تضعیف مشارکت جهانی ایرانیان)
				T3	اقتصادی (افزایش نرخ دلار و کاهش اعزام ها و اردوهای خارجی)
				T4	اجتماعی (اختصاص بیش از حد استخر ها به سانس های تفریحی)
				T5	اجتماعی (وضعیت نا به سامان رشته شنا در کشور)
				T6	تکنولوژیکی (استفاده از تکنولوژی های مدرن آماده سازی و تربیت ورزشکاران در کشور های رقیب)
				T7	فرهنگی (محدودیت پوشش اسلامی با نوان در انجام ورزش شنا)
				T8	زیست محیطی (تخریب دریاچه ها و تفرج گاه های مناسب برای اجرای ورزش سه گانه)
				T9	جایگاه پایین ورزش سه گانه در اولویت های وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک



## بحث و نتیجه گیری

مطالعه‌ی پژوهش‌های راهبردی حاکی از وجود مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی است که سازمان‌های مختلف برحسب شرایط خود از آن‌ها استفاده کرده‌اند. این مدل‌ها عمدتاً از بخش‌های صنعتی و تجاری شروع و به اکثر سازمان‌ها نیز تسری پیدا کرده‌اند.

با این وجود، کاراگر معتقد است که هیچ نسخه‌ی یکسانی و کاملی برای برنامه‌ریزی راهبردی برای همه‌ی سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان بر اساس ماهیت کار خود، با انتخاب یک مدل یا ترکیبی از چند مدل و انجام اصلاحاتی آن را برای تدوین برنامه‌ی راهبردی سازمان خود مورد استفاده قرار می‌دهد، نکته قابل توجه در برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران در انتخاب مدل یکسان، بیشتر حکایت از تبعیت بدون توجه به ماهیت سازمان دارد حال اینکه مطالعات حوزه راهبردی روی این مسئله تأکید دارد که هر سازمان بر اساس طبیعت کار خود می‌بایست الگو و مدلی را برای طراحی و استقرار برنامه راهبردی خود در جهت و مسیر درست انتخاب نماید (کاراگر، ۱۹۹۱).

لذا برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه گانه که با مدل SPP تدوین شده است به دلیل تطابق اجزای این مدل با نیازها و ماهیت کاری فدراسیون انتخاب شده است درحالی که تقریباً هیچ برنامه راهبردی در سازمان‌های ورزشی داخل کشور یافت نگردید که از این مدل استفاده نموده باشند با این حال بررسی‌ها حاکی از آن است که پرکاربردترین مدل در سازمان‌های ورزشی ایران مدل دیوید است که می‌توان به برنامه‌های راهبردی اداره تربیت‌بدنی

دانشگاه شاهرود (۱۳۹۳)، اداره کل ورزش و جوانان استان کردستان (۱۳۹۰)، اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان (۱۳۸۷) اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور (۱۳۹۲)، اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی (۱۳۹۱)، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم (۱۳۸۸)، اداره کل ورزش و جوانان استان قم (۱۳۸۸)، اداره کل ورزش و جوانان استان و بلوچستان (۱۳۸۸)، اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان (۱۳۸۸) اشاره کرد که مسلماً از لحاظ مدل مورد استفاده با این پژوهش همخوانی ندارند ولی آنچه مسلم است اجزای مدل‌های تدوین برنامه‌های راهبردی در خیلی از موارد همچون تدوین مأموریت، تحلیل محیطی؛ تعیین راهبرد با هم یکسان می‌باشند و تنها با توجه به دولتی یا خصوصی بودن، انتفاعی یا غیرانتفاعی بودن و اندازه سازمان، از نظر فرایند اجرا و اجزای آن‌ها با هم متفاوت هستند.

در نهایت در صورت مدیریت صحیح و اجرای راهبردهای فدراسیون ورزش سه گانه می‌تواند برنامه‌ها و سازمان‌دهی خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که هرچه بیشتر بر ضعف‌های خود غلبه نموده و برای مواجهه با تهدیدها آمادگی لازم را کسب کند و موفقیت خود را تضمین نمایند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود هیئت‌رئیس فدراسیون هرچه سریع‌تر مقدمات پیاده‌سازی راهبردها را در تقویم سالیانه خود به صورت عملیات‌ها و فعالیت‌های متناظر مهیا نماید.

## منابع

اچ، ایگورانسف و ادواردجی، مک دائل (۱۳۸۳). *استقرار مدیریت استراتژیک*، ترجمه، عباس زندیه، چاپ سوم تهران، سمت صص: ۱۶-۱۲.

انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا (۲۰۰۸). برنامه راهبردی انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا،

[www.usiusf.org](http://www.usiusf.org)

جوادی پور محمد، سمیع نیا مونا (۱۳۹۲). "تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران"، پژوهش

های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی شماره ۵: ۲۸-۱۵.

- جهان بینی، عباس (۱۳۸۸). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان قم. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- حسینی گلآله، حمیدی مهرزاد، تجاری فرشاد (۱۳۹۱). "تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی"، مدیریت ورزشی، شماره ۱۵: ۳۳-۱۵.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). "برنامه ریزی استراتژیک"، چاپ دوم، سمت. صفحه ۳۰.
- حمیدی مهرزاد، الهی علیرضا، اکبری یزدی حسین (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی ساختار ستادی ورزش دانشجویی کشور با کشورهای منتخب و ارائه الگو، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- رمضانی محمود، اندام رضا، آقایی علی اکبر (۱۳۹۳). "در طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود"، نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۷: ۴۰-۱۵.
- سیف پناهی شعبانی جبار، گودرزی محمود، حمیدی مهرزاد، خطیبی امین (۱۳۹۰). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان"، نشریه مدیریت ورزشی شماره ۸: ۷۳-۵۷.
- شعبانی بهار غلامرضا، پارسا جو علی (۱۳۹۱). "تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان"، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳: ۲۹۶-۲۸۱.
- فدراسیون ورزش بین دانشگاهی کانادا (۲۰۰۹). برنامه راهبردی ورزش بین دانشگاهی کانادا، [www.cis-sic.ca](http://www.cis-sic.ca)
- فدراسیون ورزش دانشگاهی استرالیا (۲۰۰۷). برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی استرالیا، [www.unigames.com.au](http://www.unigames.com.au)
- عبدوی فاطمه، گودرزی محمود، فراهانی ابوالفضل، اسدی حسن (۱۳۹۰). "طراحی و تدوین مدل راهبردی در سازمان (ICT) در سازمان تربیت بدنی"، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۹: ۶۵-۴۵.
- علیدوست قهفرخی ابراهیم، قهرمانی امید، یکتا یار مظفر (۱۳۹۳). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه"، نشریه مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، شماره ۱: ۱۵۰-۳۹.
- غفرانی محسن، گودرزی محمود، سجادی نصرآ...، جلالی فراهانی مجید، مقرنسی مهدی (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان"، نشریه حرکت، شماره ۳۹: ۱۳۱-۱۰۷.
- گودرزی مهدی (۱۳۹۲). "تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT"، نشریه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۲: ۷۴-۶۱.
- ندری حمزه (۱۳۸۸). طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شمال - آمل.
- نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۸۷). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.

Chappell Robert. (2004). "Sport development in Botswana". The sport Journal. Vol. 7. No. 2.

Islingtonncouncil, (2002)."Sport & Leisure" Strategic\_www.islington.gov.uk

Karager, Delmar W. (1991). Strategic Planning and Management: the key to corporate success, Marcel Derkker, Inc. New York

Kriemadis, Athansios(1997). Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments, International Journal of Educational Management – vol 11 –No 6.

Mach ado. M, Taylor.J. (2004). "The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions". Higher education policy. Vol. 7. No. 2.

Malaysia national Olympic committee. (2007). [www.olympic.org/malaysia](http://www.olympic.org/malaysia)