

تحلیل محیط و تعیین انتظارات فدراسیون شمشیربازی ایران براساس مدل SCORE

کیمیا باقرزاده^۱ - علیرضا الهی^{۲*} - فضل الله باقرزاده^۳ - نازنین راسخ^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران ۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ۳. دانشیار، گروه رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۴. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، پژوهشگاه علوم ورزشی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۵/۲۵)

چکیده

برای موفقیت در عرصه ورزش و بین‌الملل، فدراسیون‌ها باید در راستای برنامه‌ها، اهداف خود را، به‌منظور دستیابی به بالاترین جایگاه‌های ورزشی در دنیا و آسیا تنظیم کنند و از تصمیم‌گیری‌های آنی، سلیقه‌ای و تصادفی بپرهیزند. هدف از این پژوهش، تعیین حوزه‌های کلیدی، تحلیل محیط، شناسایی نقاط قوت، محدودیت‌ها، ریسک‌ها و فرصت‌ها به‌صورت تفکیک‌شده برای هر حوزه و تعیین انتظارات فدراسیون شمشیربازی ایران بود. تحقیق حاضر بر مبنای هدف، کاربردی، بر مبنای راهبرد، ترکیبی (کیفی - کمی) و بر مبنای مسیر اجرا، مبتنی بر مطالعات راهبردی است. با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد بالادستی و نظرهای شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی، هفت حوزه کلیدی عملکرد برای فدراسیون شمشیربازی تعیین شد. این حوزه‌ها به‌ترتیب اولویت، شامل روابط عمومی و بین‌الملل، استعدادیابی و قهرمان‌پروری، توسعه منابع انسانی، ساختار و تشکیلات، رویدادهای ورزشی، امکانات و تجهیزات و بازاریابی و منابع مالی بود. در ادامه با استفاده از دو روش کتابخانه‌ای و نیز مصاحبه با خبرگان شمشیربازی ($n = 50$) به تحلیل محیط درونی و بیرونی فدراسیون به تفکیک هریک از حوزه‌های کلیدی مذکور پرداخته شد. بر مبنای مدل SCORE در تحلیل محیط درونی از رویکرد منابع سازمان و رویکرد تحلیل وظیفه‌ای سازمان و در تحلیل محیط بیرونی، دو سطح محیط کلان و محیط خرد تحلیل شد. سپس برای هریک از حوزه‌های کلیدی عملکرد، انتظارات یا اهداف کیفی فدراسیون تدوین شد که مهم‌ترین آنها روابط عمومی مستمر، شفاف و کارآمد در کسب و حفظ حمایت‌های مالی و معنوی، توسعه و آموزش شمشیربازی برای همه، حفظ و حمایت از قهرمانان، شایسته‌سالاری، حمایت و آموزش مستمر و افزایش مشارکت نیروهای متخصص و... است. نتیجه این پژوهش می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی آینده فدراسیون شمشیربازی باشد.

واژه‌های کلیدی

انتظارات، برنامه راهبردی، حوزه‌های کلیدی عملکرد، سازمان ورزشی، شمشیربازی، مدل SCORE

مقدمه

امروزه تغییرات پویای سازمان‌ها و محیط موجب پیچیدگی‌های سیستمی و فرایندی متعددی شده است. تحولات سازمان‌های امروزه در دو محیط درونی و بیرونی پررنگ به نظر می‌رسد. از جنبه درونی، سازمان‌ها با محدودیت‌ها و قوت‌هایی همراهند و از منظر بیرونی نیز ریسک‌ها و فرصت‌هایی برای سازمان‌ها وجود دارد که عملکردشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱). ورزش به‌عنوان بزرگ‌ترین پدیده اجتماعی جهانی در زندگی انسان نقش بسیار مهمی دارد (۲). توسعه و پیشرفت کشورها شاخص‌های مختلفی دارد که از اصلی‌ترین آنها ورزش است. در واقع ورزش از ملزومات زندگی عصر حاضر شده (۳) و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (۴). صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت ورزشی معتقدند امروزه رقابت در رشته‌های ورزشی شباهت‌های زیادی به رقابت در دنیای تجارت و کسب‌وکار دارد (۵). از این رو همان‌طور که سازمان‌ها برای موفقیت در بازار با فرصت‌ها و ریسک‌های متعددی مواجه‌اند، عرصه‌های رقابت در رشته‌های ورزشی نیز نیازمند مدیریت صحیح جهت کسب موفقیت در صحنه رقابت است (۶). امروزه مدیران ورزشی ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. بنابراین فدراسیون‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (۷).

بررسی عملکرد برخی سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی نیز حاکی از این است که آن سازمان‌ها و فدراسیون‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، توانستند در فعالیتهای مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند (۸).

اهداف و راهبردهای سازمان معیار سنجش عملکرد سازمان است که با بهره‌گیری از مفاهیم راهبردی در قالب برنامه راهبردی در دوره‌های زمانی سه تا ده‌ساله با توجه به وضعیت موجود و چشم‌انداز طراحی و تدوین می‌شود (۹). برای داشتن برنامه راهبردی مدون و منسجم اولویت شناسایی موقعیت یک سازمان در محیطی است که در آن مشغول به فعالیت است. با کمک انتخاب حوزه‌های کلیدی عملکرد که اغلب توسط سازمان‌ها به‌منظور بازتاب عوامل کلیدی موفقیت برای اقدام‌های ویژه‌ای که درگیر آن‌اند، استفاده می‌شوند و امکان درک سریع و ساده از شرایط حاکم و عملکرد را میسر می‌سازند، می‌توان برای این منظور استفاده کرد (۱۰). این حوزه‌ها عوامل حیاتی موفقیت و یا شکست یک سازمان را منعکس می‌کنند و بررسی محیط داخلی و خارجی آنها در سازمان به ما کمک می‌کند تا قوت‌ها و محدودیت‌های داخلی و فرصت و ریسک‌های محیطی را که در موفقیت‌ها یا شکست‌های سازمان نقش اساسی دارند، شناسایی و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، هدف‌هایی بلندمدت و کوتاه‌مدت را برای سازمان تنظیم کرد و برای دستیابی به این هدف‌ها از بین گزینه‌های راهبردی، راهبردهایی را انتخاب کرد که با تکیه بر قوت‌ها و رفع محدودیت‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده، استفاده کند و از ریسک‌ها بپرهیزد، به‌گونه‌ای که در نهایت، موجب موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (۱۱). شمشیربازی نوعی رشته ورزشی است که دو ورزشکار در آن با استفاده از شمشیری کوچک، با هم مبارزه می‌کنند. شمشیربازی یکی از پنج رشته ورزشی است که در همه دوره‌های بازی‌های المپیک برگزار شده (چهار رشته دیگر دو و میدانی، شنا، ژیمناستیک و دوچرخه‌سواری هستند) حضور داشته است (۱۲). در رقابت‌های المپیک لندن و پس از مسابقه نیمه‌نهایی مجتبی عابدینی در برابر حریف آمریکایی خود

هامرا، آگاهی و شناخت مردم از ورزش شمشیربازی تغییر کرد. این افزایش آگاهی علاوه بر ایجاد فرصت‌های جدید برای فدراسیون، آن را با تهدیدهای جدی نیز روبه‌رو ساخت. شمشیربازی جزء پرمدال‌آورترین ورزش‌ها در مسابقات المپیک و آسیایی است، به طوری که حدود ۴۸ مدال در هر سه اسلحه (سابر، فلوره، ایه) در بین ورزشکاران این رشته توزیع می‌شود. شمشیربازان برای کسب سهمیه المپیک و افزایش رتبه‌بندی باید در مسابقات متعدد جهانی شرکت کرده و تا با کسب امتیاز، مجوز حضور در بازی‌های المپیک را کسب کنند. با توجه به تعداد اسلحه‌های این رشته و همچنین امکان حضور بانوان، تعداد سفرهای بازیکنان برای شرکت در مسابقات و کسب رتبه‌بندی الزامی و متعدد است (حدافل ۱۶ سفر). شمشیربازی در ایران در رده‌های نونهالان، نوجوانان، جوانان، زیر ۲۳ سال و بزرگسال در بانوان و مردان در هر سه اسلحه فعال است و سالانه حدود ۳۰ مسابقه رسمی، بیش از ۱۰ اردوی مشترک با کشورهای صاحب سبک و اردوهای داخلی برای تمام سلاح‌ها در تمام سنین مردان و بانوان در کشور از سال ۱۳۸۹ برگزار و هر ساله لیگ شمشیربازی برای بانوان و مردان از سال ۱۳۸۳ به مدت ۱۶ سال در حال برگزاری بوده است، علاوه بر آن فدراسیون، هر ساله میزبان بازی‌های جهانی جوانان نیز در کشور طبق تقویم فدراسیون جهانی است، که با توجه به نداشتن سالن اختصاصی و خوابگاه برای ورزشکاران برنامه‌ریزی و مدیریت این رویدادها را امری بسیار سخت، پیچیده و پرهزینه می‌نماید. وجود بیش از ۲۵۵ مربی، بالای ۱۰۰ داور ملی و بین‌المللی، بیش از ۱۰۰۰ ورزشکار غیرحرفه‌ای و حرفه‌ای و همچنین بالای ۱۰۰ نفر کارکنان نیمه‌وقت و تمام‌وقت در ۳۱ هیأت شمشیربازی استان‌ها،

ضرورت برنامه‌ریزی، برای رسیدن به جزئی‌ترین اهداف این فدراسیون را واقعیتی انکارناپذیر می‌نماید (۱۳). برای توسعه و پیشرفت شمشیربازی در کشور و دنیا و رسیدن به اهداف عالی نیازمند شناسایی دقیق قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های این رشته ورزشی هستیم تا با کمک آنها بتوان انتظارات و اهداف خود و در راستای آن برنامه راهبردی مدون و منسجم تدوین کرد. روش‌هایی متعددی در راستای شناسایی عوامل درونی و بیرونی و تشخیص جایگاه یک سازمان در محیط وجود دارد، از جمله ماتریس ارزیابی داخلی^۲ (IFE) و ماتریس ارزیابی خارجی^۳ (EFE) و همچنین روش‌هایی مانند^۴ (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون^۵ (BCG) و کارت امتیازی متوازن^۶ (BSC) و تحلیل سلسله‌مراتبی^۷ AHP و ... برای مثال بدری آذین (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود به بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی پرداخت و از تحلیل SWOT استفاده کرد و آنالیز و تفسیر مجموعه اطلاعات نشان داد که جایگاه ورزش ژیمناستیک کشور بر روی محور مختصات SWOT در ناحیه^۸ Weakness قرار دارد (۱۴). خسروی‌زاده (۲۰۱۲) نیز در تحقیقی به تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران پرداخت. وی در این تحقیق از روش SWOT استفاده کرد و نتایج نشان داد که موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک در منطقه^۹ SO قرار دارد (۱۵).

نادری نسب (۲۰۱۰) برای طراحی برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران برای یک دوره ۵ ساله (۲۰۱۱-۲۰۱۵) و همچنین شعبانی بهار و پارساجو (۲۰۱۱) (۱۶) در پژوهشی با عنوان «تحلیل راهبردی

5. Boston Consulting Group
6. Balanced Score Card
7. Analytical Hierarchy process

1. Daryl Homer
2. Internal Factors Evaluation matrix
3. External Factors Evaluation matrix
4. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

شفافیت هدایت می‌کند و بر انعطاف و چابکی سازمان می‌افزاید. حوزه‌های کلیدی عملکرد، فعالیت‌ها را در جهت دستیابی به اهداف، اولویت‌بندی می‌کنند. بررسی‌های زیادی گواه این مطلب است که رفتار سازمان پس از معرفی حوزه‌های کلیدی عملکرد به‌عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف، دچار تغییرات گسترده‌ای شده است (۱۰).

در حوزه مطالعات راهبردی در سازمان‌های ورزشی همچنین با اولویت‌بندی این حوزه‌های کلیدی می‌توان راهبردهای مناسب در راستای تخصیص منابع مالی و معنوی در نظر گرفت. تفاوت این روش با روش‌های قبلی بر این اساس است که سبب سرعت واکنش سازمان به تغییرات محیطی می‌شود و انعطاف‌پذیری آن را نسبت به محیط افزایش می‌دهد و در نتیجه کارایی و اجرایی شدن برنامه راهبردی را افزایش می‌دهد. همچنین به‌علت اولویت‌بندی کردن حوزه‌ها امکان تخصیص صحیح منابع را در شرایط خاص برای سازمان فراهم می‌کند و این مسئله سبب می‌شود تا سازمان بتواند برنامه‌های راهبردی خود در حوزه‌های دارای اولویت را ادامه دهد و نیاز به تغییر کل برنامه راهبردی سازمان نیست (۲۱). از این رو در این پژوهش از روش SCORE^۲ بهره گرفته شده است. پایه و اساس این روش شناسایی حوزه‌های کلیدی عملکرد و سپس تحلیل محیط درونی و بیرونی هر یک از این حوزه‌ها و تعیین جایگاه مورد انتظار سازمان در دستیابی به هر حوزه طی افق زمانی مشخص است (۲۲). تحلیل SCORE انجام گرفته می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای تدوین راهبردهای مناسب در هر حوزه کلیدی عملکرد قرار گیرد. این روش قبلاً در برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون تنیس و کمیته ملی المپیک ایران استفاده شده است. در تدوین برنامه راهبردی

درونی و بیرون SWOT اداره کل تربیت بدنی استان همدان» از روش SWOT برای تعیین موقعیت سازمان مورد بررسی استفاده کردند (۱۷).

پیشینه مطالعات راهبردی حاکی از آن است که بسیاری از محققان با ترکیب رویکردهای مختلف کارایی پژوهش خود را افزایش داده‌اند. برای مثال فاباک^۱ (۲۰۱۱) از روش اصلاح‌شده ترکیبی SWOT و AHP به‌عنوان روش جایگزین برای تعیین گرایش گردشگری در منطقه استفاده کردند (۱۸). لی و والش^۲ (۲۰۱۲)، در تحقیق خود با عنوان «مدل ترکیبی SWOT و AHP در برون‌سپاری بازاریابی ورزشی با استفاده از یک مورد ورزش بین‌دانشکده‌ای» از همین روش ترکیبی استفاده کردند (۱۹). در پژوهش‌های داخلی نیز نصیرزاده و همکاران (۲۰۱۲) از رویکرد BSC به طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران پرداختند (۲۰).

با توجه به وضعیت متغیر کشور از نظر متغیرهای محیطی کلان و سیاست‌گذاری‌های کشوری و جهانی که سبب تغییر شرایط محیطی سازمان‌ها و در نتیجه تغییر در راهبردهای سازمانی می‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت و کامیابی هر سازمان ورزشی مستلزم تحلیل دقیق محیط درونی و بیرونی آن سازمان است. در روش‌های ذکرشده، بررسی‌های محیطی جهت شناسایی قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها محیط، به‌صورت کلی بررسی می‌شود و تمامی بررسی‌ها به هم مرتبط بوده و سیستم راهبردی یکپارچه طراحی می‌شود، این امر از انعطاف و چابکی برنامه راهبردی می‌کاهد و در صورت تغییرات در محیط، کل برنامه راهبردی دچار مشکل می‌شود؛ از این رو شناسایی حوزه‌های کلیدی عملکرد در هر سازمان فعالیت‌های مدیران را به‌سوی دسترس‌پذیری و

جدید SCORE در خصوص شناسایی نقاط کلیدی، اولویت‌بندی و به تبع آن مشخص کردن انتظارات فدراسیون پرداخت تا بتوان مسیری روشن و کارا جهت تدوین راهبردها ارائه کرد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر بر مبنای هدف، کاربردی، بر مبنای راهبرد، ترکیبی (کیفی - کمی) و بر مبنای مسیر اجرا، مبتنی بر مطالعات راهبردی است. برای گردآوری داده‌ها از نظرسنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. این تحقیق، از نوع مطالعات موردی است، زیرا نتایج آن با توجه به تحلیل فدراسیون شمشیربازی به دست آمده و قابل تعمیم به سایر فدراسیون‌ها نیست. در این تحقیق از روش SCORE استفاده شده است. واژه SCORE تشکیل شده از سرواژه کلمات قوت، محدودیت، فرصت، ریسک و انتظارات^۴ در این شیوه، در ابتدا حوزه‌های کلیدی عملکرد با کمک شورای راهبردی تعیین و سپس از طریق پرسشنامه (جدول ۲) توسط نمونه آماری اولویت‌بندی شد. جامعه آماری تحقیق، مدیران، کارکنان، ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران شمشیربازی هستند (حدود ۵۰ نفر، که به ضرورت در شورای راهبردی و به صورت تصادفی از بین ورزشکاران، رؤسای هیأت‌های ورزشی و کارمندان انتخاب شده‌اند. جدول ۱) و در نهایت به تحلیل محیط درونی و بیرونی هریک از حوزه‌ها به تفکیک پرداخته شد. با توجه به شناسایی حوزه‌های کلیدی عملکرد، اولویت‌بندی آنها و تعیین انتظارات، تدوین برنامه راهبردی، بررسی محیط درونی و بیرونی و نقطه هدف برای هریک از حوزه‌ها به صورت جداگانه سبب شد تا علاوه بر افزایش چابکی و انعطاف برنامه راهبردی از نادیده انگاشته شدن جزئیات

کمیته ملی المپیک (۱۳۹۸-۱۴۰۲) ۹ حوزه کلیدی عملکرد شناسایی شده که سه اولویت اول به ترتیب ساختار، اساسنامه و فرایندهای سازمانی، منابع انسانی، المپیزم و مسئولیت اجتماعی مشخص شد (۲۳). همچنین در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون تنیس (۱۳۹۸-۱۴۰۲) ۹ حوزه کلیدی عملکرد شناسایی و سه اولویت اول به ترتیب ساختار، اساسنامه و فرایندهای سازمانی، مالی اداری و روابط عمومی و بین‌الملل مشخص شد (۲۴). تشخیص صحیح حوزه‌های کلیدی عملکرد به پژوهشگران کمک می‌کند تا با بررسی موضوعی این حوزه‌ها قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های ضروری هر حوزه و اثر آنها بر سازمان نادیده گرفته نشود و از پرداختن کلی به مسائل سازمان که در نتیجه آن عوامل کلیدی جزئی، اما حیاتی، بررسی نمی‌شوند، اجتناب گردد. عیدی (۲۰۱۹) در پژوهش خود به اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی پرداخت و براساس یافته‌های پژوهش مشخص شد، افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار براساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشد (۲۵).

با توجه به شرایط ذکر شده در خصوص فدراسیون شمشیربازی ایران، و با توجه به فقدان برنامه راهبردی کاربردی و قابل اجرا و در راستای توسعه ورزش شمشیربازی و پیشرفت روزافزون این رشته ورزشی در سطح کشور و بین‌الملل، تدوین برنامه راهبردی آن امری جدید و حیاتی است. همچنین شناسایی محیط فدراسیون با توجه به تعداد بالای رشته‌ها و ورزشکاران در همه سنین و جنس نیازمند نگاهی دقیق و جزئی است، از این‌رو از روش

4. Risk
5. Expectation

1. Strength
2. Constraint
3. Opportunity

منابع سازمان: با استفاده از این رویکرد، پس از بررسی مستندات درونی فدراسیون شمشیربازی در خصوص منابع مالی، فیزیکی، انسانی، اطلاعاتی و مدیریتی فدراسیون شمشیربازی قوت‌ها و محدودیت‌ها شناسایی شد. این قوت‌ها و محدودیت‌ها در مرحله بعد از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران در فدراسیون شمشیربازی تعدیل و بازنگری شد. رویکرد تحلیل وظیفه‌ای سازمان: با استفاده از این رویکرد وظایف سازمان را به تفکیک برنامه‌ریزی، سازماندهی، نحوه تصمیم‌گیری، هماهنگی، هدایت و رهبری امور تحلیل شد. با استفاده از این روش قوت‌ها و محدودیت‌های هر حوزه کلیدی جداگانه شناسایی شد. این قوت‌ها و محدودیت‌ها در مرحله بعد از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و اهالی شمشیربازی تعدیل و بازنگری شد. در تحلیل محیط بیرونی فدراسیون شمشیربازی دو سطح محیط کلان و محیط خرد تحلیل شد. در سطح محیط کلان با استفاده از رویکرد^۱ PESTEL عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی حاکم بر فعالیت‌های فدراسیون شمشیربازی تحلیل شد. در سطح محیط خرد نیز عواملی چون رقبا، مشتریان تحلیل شدند. فهرست اولیه‌ای از فرصت‌ها و ریسک‌های هر حوزه کلیدی به صورت جداگانه، در این مرحله شناسایی شدند. در مرحله بعد فهرست فرصت‌ها و ریسک‌های شناسایی شده توسط مصاحبه‌ها و با استفاده از نظرهای صاحب‌نظران و شورای راهبردی فدراسیون تعدیل و بازنگری شد. پس از تحلیل قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها لازم بود مشخص شود اهداف کیفی یا انتظار فدراسیون شمشیربازی در هر حوزه کلیدی عملکرد و در افق زمانی مشخص چیست؟ بنابراین با استفاده از تحلیل‌های انجام‌گرفته و با استفاده از نظرهای کارشناسان

اساسی و ضروری در هر حوزه جلوگیری و تمامی ابعاد هر حوزه به طور جامع بررسی شود و اهداف اصلی در کلی‌نگری به برنامه راهبردی از نظر دور نماند. همچنین با توجه به شرایط متلاطم جهان و مسائلی که هر روز با آن مواجه است، این روش اجرایی شدن برنامه راهبردی را امکان‌پذیرتر می‌سازد و به سازمان اجازه می‌دهد بخشی از راهبردهای خود را به طور غیرفعال درآورد و هیچ لطمه‌ای به دیگر راهبردها وارد نشود. در این تحقیق، شورای راهبردی متشکل از رئیس فدراسیون، نایب‌رئیس فدراسیون، نایب‌رئیس بانوان فدراسیون، دبیر فدراسیون، یک نفر از اعضای هیأت رئیسه فدراسیون، نماینده سازمان لیگ شمشیربازی، نماینده روابط عمومی، نماینده کارکنان، نماینده ورزشکاران و تیم‌های ملی، نماینده کمیته پزشکی، نماینده کمیته فنی، نماینده کمیته آموزش و پرورش، نماینده کمیته داوران، نماینده کمیته استعدادیابی، نماینده کمیته توسعه همگانی، نماینده کمیته حقوقی و انضباطی، نماینده کمیته مربیان، نماینده کمیته پیشکسوتان (حدود ۳۰ نفر) بود (جدول ۱). در ابتدا پس از جذب همکاری و مشارکت شورای راهبردی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و با استفاده از برنامه‌های اسناد بالادستی (اسناد بالادستی فدراسیون جهانی شمشیربازی، فدراسیون آسیای شمشیربازی، اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران و وزارت ورزش و جوانان، کشورهای رقیب و پیشرو...) و با کمک از نظرهای مصاحبه‌شوندگان (صاحب‌نظران و اهالی شمشیربازی و شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی) و مشاهده حوزه‌های کلیدی شناسایی و سپس این حوزه‌ها در اختیار صاحب‌نظران و شورای راهبردی شمشیربازی قرار گرفت (جدول ۲) و اولویت‌بندی شدند. شیوه رسیدن به قوت‌ها و محدودیت‌ها به شرح زیر بوده است: رویکرد تحلیل

خبره و نیز نظرهای شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی انتظارات در هر حوزه کلیدی عملکرد مشخص شد. این انتظارات بیان می‌کند که افق مطلوب هر حوزه کلیدی عملکرد برای فدراسیون شمشیربازی ایران چیست؟

جدول ۱. مشخصات اعضای شورای راهبردی

جنسیت		زن		مرد	
		٪۳۰		٪۷۰	
ترکیب سنی		۲۰-۳۰ سال	۳۰-۴۰ سال	۵۰-۶۰ سال	۶۰-۷۰ سال
		٪۲۰	۳۶٪/۶۶	۳۳٪/۱۳	۱۰٪/۲۰
میزان تحصیلات		دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری تخصصی
		۱۶٪/۶۶	۱۶/۶۶	۴۳٪/۳۳	۲۳٪/۳۳

یافته‌ها

به‌صورتی که مجموع امتیازات یا ضریب اهمیت برابر ۱۰۰ باشد. سپس ضریب اهمیت هر حوزه از مجموع ضرایب داده‌شده در ۳۰ فهرست به‌دست آمد. براساس نتایج حاصل از فهرست‌های بررسی‌شده، حوزه روابط عمومی و بین‌الملل با ضریب اهمیت ۵۱۶ و حوزه توسعه بازاریابی و منابع مالی با ضریب اهمیت ۳۳۹ از مجموع وزن حوزه‌های کلیدی عملکرد ($\sum=3000$) از بیشترین و کمترین ضریب اهمیت برخوردارند.

به‌منظور شناسایی و اولویت‌بندی حوزه‌های کلیدی عملکرد فدراسیون شمشیربازی از نظرهای کارشناسان و شورای راهبردی بهره گرفته شد. فهرستی از حوزه‌های کلیدی عملکرد که شامل هفت حوزه است (جدول ۲)، تهیه و به‌منظور اولویت‌بندی در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد. به همین منظور از آنها خواسته شد تا براساس ضریب اهمیت ۱ تا ۱۰۰، هفت حوزه را اولویت‌بندی کنند.

جدول ۲. اولویت‌بندی حوزه‌های کلیدی عملکرد

ردیف	حوزه کلیدی عملکرد فدراسیون شمشیربازی	ضریب اهمیت ^۱	اولویت
۱	ساختار، تشکیلات	۴۲۷	اولویت چهارم
۲	روابط عمومی و بین‌الملل	۵۱۶	اولویت اول
۳	توسعه بازاریابی و منابع مالی	۳۳۹	اولویت هفتم
۴	امکانات و تجهیزات	۴۰۰	اولویت ششم
۵	توسعه منابع انسانی (مربی، داور)	۴۳۶	اولویت سوم
۶	استعدادیابی و قهرمان‌پروری	۴۵۹	اولویت دوم
۷	رویدادهای ورزشی	۴۲۳	اولویت پنجم
مجموع وزن حوزه‌های کلیدی عملکرد		$\sum=3000$	

بدین ترتیب اولویت اول حوزه کلیدی روابط عمومی و بین‌الملل است که به‌نظر می‌رسد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم روی تمامی حوزه‌های دیگر نیز تأثیر می‌گذارد (جدول ۳).

۱. مجموع امتیازها ۳۰ پرسشنامه با مجموع ضریب اهمیت ۱۰۰

جدول ۳. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی روابط عمومی و بین‌الملل

اولویت اول: روابط عمومی و بین‌الملل	
قوت‌ها	۱. دارا بودن کرسی‌های بارزش در کنفدراسیون شمشیربازی آسیا و جهان؛ ۲. به‌روز بودن سایت فارسی فدراسیون شمشیربازی؛ ۳. مذاکره با شرکت‌های داخلی و ترغیب آنها به تشکیل تیم و تشکیل لیگ شمشیربازی در ایران برای اولین بار؛ ۴. ارتباط مؤثر با وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و نهاد‌های مربوطه؛ ۵. ارتباط سازمان‌یافته و مؤثر فدراسیون با سایر کشورهای صاحب‌نام شمشیربازی دنیا؛ ۶. مسلط بودن برخی مدیران کمیته‌ها به زبان‌های خارجی
محدودیت	۱. پخش اندک تلویزیونی شمشیربازی در شبکه‌ها و زمان‌های پربیننده؛ ۲. ضعف در وب‌سایت انگلیسی فدراسیون؛ ۳. انتقال ضعیف اخبار و مؤثر موفقیت‌های فدراسیون از طریق رسانه‌های متنوع؛ ۴. ضعف بانک اطلاعاتی در خصوص اعضا، پیشکسوتان و...؛ ۵. ارتباط اندک فدراسیون با مراکز علمی در راستای تحقیق و توسعه؛ ۶. ارتباط اندک و غیرسازمان‌یافته با آموزش و پرورش و نیروهای مسلح؛ ۷. مشخص نبودن برنامه بلندمدت روابط عمومی فدراسیون؛ ۸. استفاده اندک از شبکه‌های اجتماعی جهت تعامل با افراد
فرصت	۱. تعداد شایان توجه رسانه‌های گروهی رادیویی و تلویزیونی در ورزش؛ ۲. امکان پخش مسابقات لیگ داخلی و مسابقات جهانی شمشیربازی در صداوسیما؛ ۳. افزایش آگاهی و نگرش جامعه و عامه مردم ایران نسبت به شمشیربازی بعد از المپیک ۲۰۱۶؛ ۴. امکان بهره‌مندی از ظرفیت‌های وزارت امور خارجه و سفارتخانه‌های سایر کشورها؛ ۵. فراگیر شدن شبکه‌های اجتماعی در ایران و جهان؛ ۶. تعامل با فدراسیون جهانی و آسیایی در راستای تهیه تجهیزات رایگان؛ ۷. تعامل مناسب بین‌المللی ایران و روابط مدیریتی برای حفظ و کسب کرسی‌های جهانی و آسیایی
ریسک‌ها	۱. تبانی کشورهای عربی در کسب کرسی‌های آسیایی؛ ۲. نفوذ و تأثیر کشورهای صاحب سبک در انتخابات فدراسیون‌های جهانی و آسیایی در کسب کرسی و برگزاری مسابقات؛ ۳. عدم تمایل شرکت‌ها برای اسپانسرینگ؛ ۴. از دست دادن حق میزبانی مسابقات آقایان و بانوان به‌علت محدودیت‌های سیاسی؛ ۵. عدم ارتباط مؤثر با دستگاه‌های دولتی جهت هزینه‌های گمرکی و ترخیص تجهیزات دریافتی رایگان از فدراسیون‌های جهانی و آسیایی

انتظار: روابط عمومی مستقر، شفاف و کارآمد در کسب و حفظ حمایت‌های مالی و معنوی

از نظر صاحب‌نظران رشته شمشیربازی و با توجه به کسب موفقیت‌های متعدد و بالا رفتن جایگاه شمشیربازی در آسیا و جهان، موضوع قهرمان‌پروری در راستای حمایت‌های مالی و معنوی امری ضروری است. جدول ۴ بیانگر تحلیل SCORE انجام‌گرفته در حوزه کلیدی استعدادیابی و قهرمان‌پروری به‌عنوان اولویت دوم است.

جدول ۴. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی استعدادیابی و قهرمان‌پروری

اولویت دوم: استعدادیابی و قهرمان‌پروری	
قوت‌ها	۱. برگزاری مسابقات رده‌های سنی مختلف شمشیربازی در ایران؛ ۲. دارا بودن جایگاه دوم در آسیا و پنجم در جهان براساس رتبه‌بندی جهانی؛ ۳. برگزاری منظم اردوهای تیم ملی زنان و مردان؛ ۴. برگزاری اردوهای خارجی و مشترک در سایر کشورها؛ ۵. حمایت مالی نسبی از قهرمانان شمشیربازی؛ ۶. توجه به تیم‌های پایه و تهیه لوازم شمشیربازی؛ ۷. ترویج ورزش شمشیربازی در استان‌های مختلف از طریق راه‌اندازی هیأت‌های شمشیربازی؛ ۸. توجه ویژه به بانوان؛ ۹. کمیت اعزام‌های بین‌المللی زنان و مردان به مسابقات برون‌مرزی المپیک؛ ۱۰. دارا بودن برنامه منظم علمی و سازمان‌یافته برای استعدادیابی
محدودیت‌ها	۱. هزینه بالای تجهیزات شمشیربازی؛ ۲. عدم تخصیص عادلانه بودجه و امکانات به فدراسیون‌های کشور و در نتیجه اولویت‌بندی در خصوص اختصاص منابع به سلاح‌های مختلف؛ ۳. هزینه بالای دعوت از مربیان خارجی؛ ۴. عدم اعزام همه تیم‌های ملی در اسلحه‌های مختلف بانوان و آقایان به مسابقات جهانی به‌علت هزینه‌های بالا؛ ۵. عدم امکان اعزام تیم‌های پایه به مسابقات جهانی برای کسب تجربه

انتظار: توسعه و آموزش شمشیربازی برای همه، حفظ و حمایت از قهرمانان

فرصت‌ها	حفظ و ارتقای جایگاه شمشیربازی در آسیا و جهان؛ ۲. حمایت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از رشته‌های مدال‌آور؛ ۳. امکان بهره‌گیری از الگوهای مدیریتی کشورهای مطرح در شمشیربازی؛ ۴. امکان استفاده از رویکردهای نوین علم تمرین و استفاده از لوازم کمک تمرینی
ریسک‌ها	۱. نوسانات ارزی در کشور و در نتیجه تأثیر منفی آن بر اعزام‌های برون‌مرزی؛ ۲. اختصاص بودجه‌های کلان به تیم‌های شمشیربازی کشورهای رقیب؛ ۳. داشتن برنامه‌های بلندمدت استعدادیابی و قهرمان‌پروری در کشورهای رقیب؛ ۴. تحریم و عدم امکان به‌روزرسانی ادوات شمشیربازی؛ ۵. پرهزینه بودن لوازم اولیه شمشیربازی و در نتیجه عدم امکان استعدادیابی عمومی؛ ۶. کمبود ارتباط منظم و سازمان‌یافته نظام آموزش و پرورش کشور با فدراسیون‌های ورزشی در زمینه کشف و پرورش استعداد‌های ورزشی؛ ۷. کمبود قوانین حمایتی (امتیازات ویژه) برای قهرمانان ورزشی

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد، موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. بنابراین، توجه به بهبود کیفی منابع انسانی در سازمان از اهمیت

جدول ۵. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی توسعه منابع انسانی (مربی و داور)

اولویت سوم: توسعه منابع انسانی (مربی و داور)	انتظار: شایسته‌سالاری، حمایت و آموزش مستمر و افزایش مشارکت نیروهای متخصص	
<p>۱. برگزاری منظم دوره‌های داور و مربی‌گری؛ ۲. اعزام داوران برجسته برای کسب درجه‌های بالای داور بین‌المللی؛ ۳. تربیت و استفاده از مربیان داخلی برای تیم‌های پایه و ملی بانوان و آقایان؛ ۴. حضور داوران بین‌المللی ایرانی در قضاوت‌های مسابقات جهان (بیش از ۱۰۰ داور)؛ ۵. تربیت مربیان بین‌المللی (بیش از ۴۰ نفر) و استفاده مؤثر از آنها در تیم‌های ملی (پیمان فخری، مربی تیم ملی صابر مردان و...); و اعزام مربیان بین‌المللی (علیرضا طاهر خانی، مربی تیم چین و...); ۶. وجود دانشجویان علاقه‌مند به امور پاره‌وقت و داوطلبی؛ ۷. وجود اطلاعات کافی در خصوص آمار مربیان به تفکیک فعال، نیمه‌فعال و غیرفعال دارای کارت مربیگری شمشیربازی در ایران</p>		قوت‌ها
<p>۱. هزینه بالای حضور داوران و مربیان در دوره‌های آموزشی خارج از کشور و ارتقای سطح؛ ۲. پایین بودن دستمزد مربیان؛ ۳. نبود تسهیلات ایاب و ذهاب و رفاهی ایجادشده برای داوران؛ ۴. فقدان نظام عضویت مربیان در فدراسیون؛ ۵. وضعیت بیمه و بازنشستگی داوران و مربیان؛ ۶. مکانیسم ضعیف پاداش و تنبیه کارکنان؛ ۷. سطح عمومی دانش مربیان ایرانی در سطح بین‌المللی؛ ۸. پراکندگی جغرافیایی نامناسب داوران و مربیان در تهران و استان‌ها؛ ۹. عدم تربیت مربیان بین‌المللی برای بانوان؛ ۱۰. ضعف در نظام ارزیابی عملکرد؛ ۱۱. عدم تمایل شرکت‌ها برای اسپانسرینگ؛ ۱۲. کمبود نظام ارتقا و دانش افزایی سازمان‌یافته برای داوران داخلی</p>		محدودیت‌ها
<p>۱. پرورش و تربیت مربیان ایرانی (زن و مرد) و ایجاد شرایط مناسب در استان‌ها برای فعالیت آنها؛ ۲. برگزاری دوره‌های بین‌المللی آموزشی پیشرفته برای مربیان و داوران (زن و مرد)؛ ۳. استفاده از تجارب داوران و مربیان بین‌المللی</p>		فرصت
<p>۱. مهاجرت مربیان و داوران به کشورهای دیگر به‌علت نبود فرصت‌های شغلی برابر و یا دستمزد پایین؛ ۲. بودجه بالای کشورهای رقیب در تربیت مربیان و داوران؛ ۳. پایین بودن حق‌الزحمه داور و در کشور؛ ۴. عدم ادامه روند حرفه مربیگری و داور و در کشور به‌علت عدم تأمین مخارج؛ ۵. هزینه‌های بالای حضور در دوره‌های بین‌المللی برای داوران و مربیان</p>		ریسک‌ها

طراحی ساختار سازمانی همواره از الزامات اساسی مدیریت در هر سازمانی محسوب می‌شود. ساختار به‌مثابه چارچوب مفهومی، چگونگی نگاه مدیر به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های سازمان و منطق تعامل آن با ویژگی‌های محیطی را نشان می‌دهد. در جدول ۶ به‌عنوان اولویت چهارم به بررسی محیطی و انتظار فدراسیون از این حوزه پرداخته شده است.

جدول ۶. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی ساختار و تشکیلات

انتظار: ایجاد ساختار منسجم و شفاف همراه با فرایندهای پویا و نوآور	اولویت چهارم: ساختار و تشکیلات	
	قوت‌ها	۱. همراستا بودن با اهداف و استراتژی‌های وزارت ورزش؛ ۲. ثبات مدیریتی نسبتاً مناسب فدراسیون؛ ۳. حمایت و همکاری مدیران ارشد فدراسیون در راستای تدوین برنامه راهبردی فدراسیون؛ ۴. وجود افراد متخصص، باتجربه و تحصیل کرده در رأس فدراسیون؛ ۵. مدیریت و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای هر سه اسلحه شمشیربازی؛ ۶. برنامه‌ریزی و مدیریت لیگ‌های ورزشی؛ ۷. داشتن برنامه‌ریزی و مدیریت بلندمدت تیم‌های ملی برای اعزام به مسابقات جهانی؛ ۸. ارتباطات مناسب مدیریت فدراسیون با وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و نهادهای مربوطه
	محدودیت‌ها ۱	۱. پاره‌وقت بودن حضور برخی از اعضای کلیدی فدراسیون؛ ۲. نداشتن برنامه راهبردی بلندمدت؛ ۳. نداشتن برنامه ارزیابی و نظارت بر فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده فدراسیون؛ ۴. نداشتن مرکز توسعه و تحقیق؛ ۵. نداشتن سیستم‌های اطلاعاتی مدیران
	فرصت‌ها	۱. حمایت برنامه‌های آتی نظام جمهوری اسلامی از کاهش تصدی‌گری دولت؛ ۲. تمایل مدیران ارشد وزارت ورزش به برنامه محوری فدراسیون‌ها؛ ۳. الزام فدراسیون جهانی شمشیربازی به داشتن برنامه توسعه و راهبردی در فدراسیون‌های ملی؛ ۴. حمایت فدراسیون جهانی از استقلال فدراسیون شمشیربازی؛ ۵. امکان بهره‌مندی از حمایت وزارت ورزش در اصلاحات ساختاری و اساسنامه‌ای؛ ۶. امکان برقراری ارتباط فدراسیون با ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی؛ ۷. امکان بهره‌گیری از فرصت‌های کارورزی دانشجویان علوم ورزشی
ریسک	۱. دخالت نهادهای دولتی در مدیریت فدراسیون‌ها؛ ۲. برنامه‌ریزی بلندمدت فدراسیون‌های کشورهای رقیب برای رشد و توسعه	

چندمنظوره می‌شود. برنامه‌ریزی و طراحی راهبردهای مناسب در راستای تولید، تهیه و به‌روزرسانی البسه و تجهیزات باید به دقت و با توجه به شرایط فدراسیون طراحی و تدوین شود. در جدول ۸ شرایط محیطی فدراسیون در این حوزه بررسی شده است.

جدول ۷ بیانگر تحلیل محیط و تعیین انتظار برای حوزه کلیدی رویدادهای ورزشی مختلف شمشیربازی است. برخلاف بسیاری از رشته‌های ورزشی، شمشیربازی وابسته به ادوات و تجهیزات به‌روز الکترونیکی و البسه‌ی خاص این رشته است. همچنین نیاز به پیست‌های مجهز برای برپایی مسابقات مانع از استفاده از ورزشگاه‌های

جدول ۷. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی رویدادهای ورزشی

برنامه منظم و مدون لیگ‌های داخلی، راتی زنی در کسب میزبانی رویدادهای جهانی، حضور مستمر در رویدادهای بین‌المللی و کسب سهمیه المپیک	اولویت پنجم: رویدادهای ورزشی	
	قوت‌ها	۱. امکان برگزاری مسابقات جهانی در سه اسلحه تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان و تأمین هزینه‌های مالی؛ ۲. برگزاری لیگ شمشیربازی در سه اسلحه تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان؛ ۳. برگزاری مسابقات جایزه بزرگ در سه اسلحه تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان؛ ۴. شرکت در مسابقات آسیایی و بین‌المللی؛ ۵. امکان حضور زنان و خانواده‌ها به‌عنوان تماشاگر در مسابقات؛ ۶. برنامه‌ریزی شرکت در مسابقات جهانی جهت کسب سهمیه المپیک
	محدودیت‌ها	۱. عدم تمایل شرکت‌ها برای تشکیل تیم‌های ورزشی؛ ۲. شرکت نکردن تمامی تیم‌های ملی در اسلحه‌های مختلف در مسابقات آسیایی و جهانی به‌علت هزینه‌های بالا؛ ۳. دستمزد پایین بازیکنان در لیگ‌های داخلی؛ ۴. نداشتن سالن ویژه شمشیربازی برای برگزاری مسابقات لیگ و جهانی؛ ۵. هزینه اجاره سالن برای برگزاری مسابقات؛ ۶. عدم تأمین هزینه‌های بالای میزبانی مسابقات
	فرصت	۱. شرکت در مسابقات جهانی جهت حفظ جایگاه شمشیربازی در آسیا و جهان؛ ۲. میزبانی مسابقات جهانی جوانان و نوجوانان در کشور با حضور تیم‌های مطرح جهانی؛ ۳. حضور در مسابقات جهانی جهت کسب تجربه
ریسک‌ها	۱. از دست دادن حق میزبانی مسابقات آقایان و بانوان به‌علت محدودیت‌های سیاسی؛ ۲. حضور تعداد بالای ورزشکاران کشورهای رقیب بدون اولویت‌بندی در مسابقات جهانی برای کسب تجربه؛ ۳. تضعیف اسلحه‌هایی که بنابر شرایط اقتصادی در مسابقات حضور نمی‌یابند؛ ۴. استفاده از حق میزبانی در مسابقات جهانی در کشورهای رقیب؛ ۵. امکان اندک مسابقات جهانی بانوان در داخل کشور	

جدول ۸. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی امکانات و تجهیزات

گسترش زیرساخت‌های ابتدایی مورد نیاز و ساخت و تولید تجهیزات به‌روزرسانی تجهیزات	اولویت ششم: امکانات و تجهیزات
	<p>قوت‌ها</p> <p>۱. استفاده از پیست‌ها و ابزارآلات و سیستم‌های نوین؛ ۲. استفاده از بهترین البسه و شمشیرها؛ ۳. حمایت از ورزشکاران برای تهیه لوازم؛ ۴. دریافت تجهیزات رایگان از فدراسیون جهانی و آسیایی شمشیربازی و توزیع عادلانه تجهیزات در کل کشور</p>
	<p>محدودیت</p> <p>۱. هزینه بالای دلاری برای تهیه البسه و لوازم و تجهیزات؛ ۲. نداشتن سالن اختصاصی تمرینی برای تیم ملی و یا برنامه‌های استعدادیابی فدراسیون؛ ۳. نداشتن خوابگاه و اقامتگاه مناسب؛ ۴. فدراسیون تنها تأمین‌کننده تجهیزات، پیست و لوازم؛ ۵. هزینه بالای احداث سالن شمشیربازی</p>
	<p>فرصت‌ها</p> <p>۱. وجود قوانین و مقررات حمایتی در حوزه همگانی کردن ورزش در برنامه ششم توسعه؛ ۲. تمایل نهادهای عمومی مانند شهرداری‌ها به ساخت‌وسازهای ورزشی؛ ۳. تمایل نهادهای دولتی و وزارتخانه‌های پرمخاطب به ساخت‌وسازهای ورزشی؛ ۴. امکان ایجاد زیرساخت‌های تخصصی شمشیربازی در دانشگاه‌های کشور؛ ۵. رواج ساخت سالن‌های چندمنظوره به دلیل مسائل زیست‌محیطی</p>
	<p>ریسک‌ها</p> <p>۱. عدم تمایل شرکت‌های خصوصی به راه‌اندازی سالن‌های شمشیربازی به علت سختی تهیه تجهیزات؛ ۲. عدم استقبال عمومی از این رشته ورزشی به علت بالا بودن هزینه‌های البسه و شمشیر؛ ۳. عدم همکاری دولت و هزینه‌های بالای ترخیص لوازم شمشیربازی؛ ۴. عدم تمایل شرکت‌های واردکننده لوازم ورزشی به تأمین لوازم شمشیربازی به علت پایین بودن تقاضا؛ ۵. عدم دانش و تخصص شرکت‌های تولیدکننده داخلی به تولید لوازم این ورزش؛ ۶. عدم تأمین عمومی لوازم و تجهیزات در صورت تحریم شدن فدراسیون؛ ۷. عدم امکان به‌روزرسانی تجهیزات شمشیربازی در صورت تحریم؛ ۸. نداشتن کمپ تمرینی اختصاصی شمشیربازی؛ ۹. عدم تولید تجهیزات در داخل از کشور</p>

به‌عنوان آخرین حوزه کلیدی عملکرد حوزه بازاریابی و فرصت‌ها، ریسک‌ها، قوت‌ها و محدودیت‌ها ارائه و برای این منابع مالی در جدول ۹ ارائه شده است. در این جدول حوزه انتظار نیز تعیین شده است.

جدول ۹. تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فدراسیون شمشیربازی در حوزه کلیدی بازاریابی و منابع مالی

فدراسیونی مستقل و شفاف از منظر مالی، تعامل و ایجاد جذابیت برای جلب و حفظ پشتیبان	اولویت هفتم: بازاریابی و منابع مالی
	<p>قوت‌ها</p> <p>۱. مدیریت مناسب هزینه‌های عملیاتی و اجرایی فدراسیون؛ ۲. دارا بودن نظام اداری مالی چابک و شفاف؛ ۳. کیفیت روندها و فرایندهای مالی و اداری در اعزام‌ها، برگزاری مسابقات و...؛ ۴. نگرش مثبت مدیران ارشد فدراسیون به مقوله بازرگانی؛ ۵. طراحی فضاها تبلیغاتی حین مسابقات قابل پخش از تلویزیون؛ ۶. اسپانسرینگ شرکت آل استار (معتبرترین شرکت تولید لوازم شمشیربازی در دنیا) از تیم سابر مردان ایران</p>
	<p>محدودیت</p> <p>۱. هماهنگی و تعامل اندک ادارات کل استان با هیأت‌های شمشیربازی استانی؛ ۲. فقدان شفافیت و کیفیت روندها و دستورالعمل اداری در خصوص بازاریابی؛ ۳. عدم برنامه محوری امور بازاریابی و درآمدزایی فدراسیون شمشیربازی؛ ۴. نبود کمیته بازاریابی و حقوقی در ساختار و تشکیلات؛ ۵. طراحی نامناسب سایت فدراسیون شمشیربازی جهت تبلیغات؛ ۶. کمبود افراد متخصص و توانمند در امور ورزش و بازرگانی؛ ۷. فقدان بانک اطلاعاتی بازرگانی و بازاریابی؛ ۸. عدم ایجاد روابط موثر در شناخت و ایجاد ارتباط مؤثر جهت اسپانسرینگ؛ ۹. نبود فضای تبلیغاتی مناسب بر روی لباس و تجهیزات ورزشکاران؛ ۱۰. عدم پخش منظم شمشیربازی از صداوسیما و در نتیجه عدم تأثیر آن بر بازرگانی و بازاریابی؛ ۱۱. نداشتن تجربیات بازرگانی و بازاریابی گذشته؛ ۱۲. عدم اجرای بازاریابی یکپارچه (از سطح کارکنان تا مدیران عالی)؛ ۱۳. تمرکز بیشتر مدیران فدراسیون بر مدیریت هزینه‌ها تا درآمدزایی؛ ۱۴. حمایت اندک از ایده‌ها و ابتکارات در حوزه بازاریابی و درآمدزایی فدراسیون؛ ۱۵. هزینه اندک برای ایجاد زیرساخت‌های اولیه لازم برای توسعه بازاریابی و منابع درآمدی</p>
	<p>فرصت‌ها</p> <p>۱. امکان بهره‌مندی از امکانات و تجهیزات نهادهای ورزشی کشور (وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک)؛ ۲. امکان بهره‌برداری از مشاوران بازرگانی و بازاریابی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک؛ ۳. امکان همکاری با شرکت‌های تبلیغاتی بخش خصوصی برای طراحی فضاهای تبلیغاتی ویژه؛ ۴. وجود شرکت‌های مستعد برای سرمایه‌گذاری در ورزش؛ ۵. وجود اپلیکیشن و شبکه‌های مجازی مستعد برای سرمایه‌گذاری و پخش‌کننده آنلاین مسابقات ورزشی؛ ۶. استفاده از فناوری‌های نوین در تبلیغات و رشد و توسعه صنعت تبلیغات در کشور؛ ۷. استفاده از فضای گسترده رسانه‌های گروهی و شبکه‌های اجتماعی؛ ۸. بهره‌مندی از علاقه‌مندی مردم به ورزشکاران ملی؛ ۹. امکان بهره‌گیری از قانون ۲۷ صدم درصد ارزش افزوده به بخش ورزش؛ ۱۰. با توجه به علاقه و جذابیت ورزش شمشیربازی در کشورهای دنیا و امکان جلب حامیان خارجی</p>

۱. هماهنگی و تعامل اندک هیأت‌های شمشیربازی با شهرداری‌ها و نهادهای عمومی؛ ۲. برقراری تحریم‌های مجدد ایالات متحده آمریکا علیه ایران؛ ۳. ارزش نقدینگی ارزهای خارجی در مقایسه با پول داخلی و عدم ثبات ارزی؛ ۴. میزان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شمشیربازی؛ ۵. مقررات گمرکی و صادرات و واردات کالاهای ورزشی؛ ۶. عدم دریافت بودجه کامل تخصیص داده‌شده به شمشیربازی؛ ۷. میزان اعتبارات بودجه شمشیربازی؛ ۸. از دست دادن حامیان فعلی به سبب تحریم‌ها و نبود سازوکار مالی؛ ۹. عدم تناسب آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای عملیاتی سازمان‌های ورزشی کشور؛ ۱۰. قانون منع به‌کارگیری افراد بازنشسته در سازمان‌های ورزشی؛ ۱۱. هزینه تجهیزات شمشیربازی نسبت به سایر رشته‌ها؛ ۱۲. خلأهای قانونی در قراردادهای مالی با حامیان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی

ریسک‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش از تکنیک SCORE به‌عنوان پایه، برای

تعیین اهداف و تدوین برنامه راهبردی در راستای افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری استفاده شد. با مطالعه اسناد بالادستی، اطلاعات و منابع داخلی فدراسیون و با کمک و مشاوره شورای راهبردی هفت حوزه کلیدی فدراسیون شمشیربازی شناسایی و اولویت‌بندی شد. اولویت‌ها به‌ترتیب، روابط عمومی و بین‌الملل، استعدادیابی و قهرمان‌پروری توسعه منابع انسانی، ساختار و تشکیلات، رویدادهای ورزشی، امکانات و تجهیزات و بازاریابی و منابع مالی مشخص شد. سپس با استفاده از تحلیل منابع سازمان و رویکرد تحلیل وظیفه‌ای قوت‌ها و محدودیت‌های هر حوزه کلیدی به‌صورت جداگانه شناسایی شد. همچنین برای تحلیل محیط بیرونی فدراسیون در دو سطح کلان و خرد، رویکرد PESTEL تحلیل شد.

فهرست اولیه‌ای از قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های هر حوزه کلیدی به‌صورت جداگانه، شناسایی شدند و موارد شناسایی‌شده توسط مصاحبه‌ها و با استفاده از نظرهای صاحب‌نظران و شورای راهبردی شمشیربازی تعدیل و بازنگری شدند. پس از تحلیل قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها اهداف کیفی یا انتظار فدراسیون شمشیربازی در هر حوزه در افق زمانی موردنظر فدراسیون مشخص شدند. براساس تحلیل‌های انجام‌گرفته و با استفاده از نظرهای کارشناسان خبره و شورای راهبردی فدراسیون شمشیربازی انتظارات در هر حوزه کلیدی عملکرد مشخص شدند.

پیتر دراگر معتقد است کسی که نمی‌داند به کجا می‌رود، از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید؛ اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد، نمی‌داند به کجا خواهد رفت؛ و اگر هدف سیستم مشخص باشد، ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد (۲۷). فدراسیون‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنا نیستند. از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در هر سازمان بررسی محیط درون و بیرون سازمان و پارامترهای بیرونی و درونی است که خواه، ناخواه بر سازمان تأثیر دارند (۲۸). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی و وجود عواملی که موفقیت فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، پیش‌نیاز تدوین و اجرای درست راهبرد برای سازمان‌ها، شناسایی این محیط‌ها و لحاظ نمودن آنها در فرایند برنامه‌ریزی است (۲۹). همچنین به‌طور معمول افراد از آنچه در ساختنش سهم دارند، بیشتر حمایت می‌کنند، از این‌رو در قلمرو فعالیت‌های مدیریت و رهبری که برنامه‌ریزی راهبردی نیز بخشی از آن شمرده می‌شود، باید دخالت و مشارکت پیوسته تمام کارکنان در سطوح مختلف سازمان تضمین شود (۳۰). برای رسیدن به این هدف می‌توان از طریق پرسشنامه، مصاحبه حضوری یا تشکیل جلسات توجیهی با حضور مدیریت‌های ارشد سازمان و کارکنان به تحلیل نگرش، دیدگاه‌ها، و مسائل سازمان پرداخت. از این‌رو در این پژوهش شورای راهبردی در فدراسیون که به تفصیل در بخش روش‌شناسی به آن پرداخته شد، تشکیل گردید.

شناسایی استعداد‌های جدید و پرورش آنها امر مهم و ضروری است (۳۲). پایگاه‌های ورزش قهرمانی با مأموریت کشف استعداد‌های ورزشی، اولین گام در امر ورزش قهرمانی را برمی‌دارند که همراه با پرورش ورزشکاران و استعداد‌های ورزشی جزء اصلی‌ترین مباحث ورزش قهرمانی به‌شمار می‌آید (۳۳). با توجه به هزینه بالای تجهیزات شمشیربازی و نداشتن هیأت‌های استانی شمشیربازی در برخی استان‌ها، فدراسیون شمشیربازی به‌عنوان متولی ورزش شمشیربازی نقش اساسی در تأمین تجهیزات و حمایت از تشکیل هیأت‌های ورزشی در راستای ایجاد محیط برابر برای همه و امکان کشف استعداد‌های جدید دارد. ایجاد محیط امن فکری برای ورزشکاران از منظر مالی و معنوی در راستای ادامه فعالیت‌های قهرمانی خود بسیار ضروری است. یکی دیگر از ارکان موفقیت ورزش قهرمانی، تسهیلات ویژه با اولویت دسترسی برای ورزشکاران قهرمانی است. زمانی که ورزشکاران مستعد و نوجوان به یک سطح رقابتی بالاتر می‌روند (از نوجوانان به جوانان و بزرگسالان) و به‌طور منظم تمرین می‌کنند، به تجهیزات و تسهیلات تخصصی‌تر با قابلیت دستیابی مناسب نیاز دارند تا علاوه بر رشد و موفقیت، تأمین مخارج زندگی از کارایی و عملکرد آنها نکاهد (۳۴).

بازگشت به جدول ۵، هشت قوت، دوازده محدودیت، سه فرصت و پنج ریسک در این حوزه کلیدی توسعه منابع انسانی (مربی و داور) شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه کلیدی با نظر شورای راهبردی به‌صورت «شایسته‌سالاری، حمایت و آموزش مستمر و افزایش مشارکت نیروهای متعهد» تعیین شد. امروزه منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه یک سازمان و ایجادکننده قابلیت‌های انسانی هر سازمان است (۱۰). از این‌رو حفظ و کمک به رشد و تعالی نیروهای متعهد و شایسته علاوه بر بالا بردن منابع معنوی سازمان، مشارکت

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، شش قوت، هشت محدودیت، هفت فرصت و پنج ریسک در حوزه کلیدی روابط عمومی و بین‌الملل شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه با نظر شورای راهبردی به‌صورت «روابط عمومی مستمر، شفاف و کارآمد در کسب و حفظ حمایت‌های مالی و معنوی» تعیین شد. دنیای امروز دنیای ارتباطات است. در سازمان‌های دولتی داشتن اطلاعات موثق، دقیق و به‌موقع با توجه به هدف و ساختار، بزرگ‌ترین سرمایه سازمان است و حیات سازمان به داشتن ارتباط دوسویه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و انجام تبلیغات و کسب اطلاعات به‌روز و مفید وابسته است. در این زمینه حفظ کرسی‌های بین‌المللی و ارتباط موفق با سازمان‌ها و نهادهای دولتی کمک شایانی به فدراسیون در کسب منابع مالی و معنوی و همچنین حفظ جایگاه آن می‌کند (۳۱). فدراسیون شمشیربازی باید با روابط عمومی مستمر و کارآمد به حفظ و کسب کرسی‌های جدید جهانی و آسیایی و از این طریق نسبت به تأمین و دریافت کمک‌های نقدی و تجهیزات از آنها اقدام کند. همچنین ارتباط با مراکز و سازمان‌های اصلی و پایه‌ای کشور (وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک) نیز امری حیاتی و ضروری است.

با توجه به جدول ۴ برای حوزه کلیدی استعدادیابی و قهرمان‌پروری، ده قوت، پنج محدودیت، چهار فرصت و هفت ریسک شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه با نظر شورای راهبردی به‌صورت «توسعه و آموزش شمشیربازی برای همه، حفظ و حمایت از قهرمانان» تعیین شد. ارتقای ورزش قهرمانی موجب مطرح شدن نام ملت‌های پیروز در سطح جهان می‌شود. سرفرازی و افتخار ملی، یکی از عوامل روحیه آفرین در میان ملت‌هاست. از این‌رو، حمایت از ورزشکاران و همچنین با توجه به کوتاه بودن طول عمر ورزش حرفه‌ای هر ورزشکار،

واکنش فدراسیون در برابر متغیرهای محیطی نیز بیشتر خواهد شد.

در جدول ۷، شش قوت، شش محدودیت، سه فرصت و پنج ریسک در این حوزه کلیدی شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در حوزه رویدادهای ورزشی با نظر شورای راهبردی «برنامه منظم و مدون لیگ‌های داخلی، رایزنی در کسب میزبانی رویدادهای جهانی، حضور مستمر در رویدادهای بین‌المللی و کسب سهمیه المپیک» تعیین شد. با توجه به نوع سهمیه‌بندی شمشیربازی در جهان برای کسب رتبه‌های برتر، اعزام‌های خارجی جهت کسب امتیاز برای افزایش رتبه‌بندی جهانی شمشیربازان و جایگاه شمشیربازی ایران در دنیا و آسیا امری مهم و بدیهی است. با توجه به تعداد اسلحه‌های این رشته و رده‌های سنی مختلف در آقایان و بانوان، تعداد اعزام‌های خارجی در همه سطوح رقم بسیار بالایی است که با توجه به شرایط ارزی کشور هزینه بالایی را بر فدراسیون تحمیل می‌کند. همچنین برگزاری لیگ شمشیربازی، بازی‌های رسمی جایزه بزرگ و انتخابی تیم ملی در کشور (سالانه بیش از ۳۰ مسابقه) در همه رده‌های سنی بانوان و آقایان بر هزینه‌های فدراسیون می‌افزاید. با توجه به ماهیت رویدادهای ورزش شمشیربازی تخصیص صحیح منابع مالی و زمان‌بندی صحیح در راستای به‌دست آوردن بهترین نتایج امری مهم و حیاتی است. همچنین با توجه به مسائل سیاسی کشور برگزاری مسابقات جهانی تنها از طریق رایزنی‌ها و هماهنگی‌های برون‌مرزی قابل اجراست.

در جدول ۸، چهار قوت، نه محدودیت، پنج فرصت و نه ریسک در حوزه کلیدی امکانات و تجهیزات شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه با نظر شورای راهبردی «گسترش زیرساخت‌های ابتدایی مورد نیاز و ساخت و تولید تجهیزات استاندارد داخلی و به‌روزرسانی المپیک» تعیین شد. اجرای مطلوب برنامه‌های فدراسیون

آنها در رسیدن فدراسیون به اهداف خرد و کلان خود را افزایش می‌دهد. همچنین حضور نیروهای خلاق و نوآور در تدوین راهکارهای نوین در مقابله با مسائل محیطی به سازمان کمک می‌کند. شایسته‌سالاری، قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابه‌جایی یا تثبیت آنها براساس نتایج ارزشیابی در یک فرایند مستمر امری ساده نیست، بلکه مجموعه پیچیده‌ای از سازوکارهایی است که طی یک فرایند بلندمدت و منطقی باید در فدراسیون استقرار یابد و لازمه آن فراهم آوردن زیربنای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (۳۵). همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده شد، هشت قوت، پنج محدودیت، هفت فرصت و دو ریسک در این حوزه کلیدی ساختار و تشکیلات شناسایی شد. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه کلیدی با نظر شورای راهبردی به‌صورت ایجاد ساختار منسجم و شفاف همراه با فرایندهای پویا و نوآور تعیین شد. یکی از مباحث مطرح در مورد سازمان‌ها، ساختار سازمانی آنهاست. هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در واقع، ساختار فراگرد مهمی در کسب اهداف سازمان است و نبود ساختار منسجم تشکیلاتی، از مهم‌ترین عوامل ناکارآمدی سازمان است که موجب نبود روش‌های صحیح انجام کار می‌شود، بنابراین، مدیران سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی در این دنیای پرقابوت و در حال تغییر، باید ساختار نهاد مربوط را با شرایط محیطی تطبیق دهند (۳۶). منظور از ساختار تشکیلاتی و سازمانی، راه و شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند (۲۸). وجود ساختار مشخص و منسجم در فدراسیون به افراد کمک می‌کند سریع‌تر اطلاعات را به‌دست آورند و تصمیم‌گیری کنند، در نتیجه، سرعت

استفاده از رقابت‌ها و سازمان‌های ورزشی برای معرفی کالاها و خدمات خود داشته باشند. این علاقه‌مندی بستری را فراهم می‌آورد که براساس آن رابطهٔ برد-برد میان شرکت‌های تجاری و صنعتی از یک سو و باشگاه‌ها و مؤسسات مرتبط با ورزش از سوی دیگر شکل بگیرد که در صنعت ورزش به حمایت ورزشی (اسپانسرشیپ) معروف است. در حقیقت حمایت مالی بر مبنای نوعی تبادل متقابل میان نهاد ورزشی و یک شرکت تجاری شکل می‌گیرد (۳۷).

برنامه‌ریزی در خصوص چگونگی ایجاد جذابیت برای اسپانسرها توسط فدراسیون‌ها بالأخص فدراسیون شمشیربازی که بسیار پرهزینه است و جزء فدراسیون‌هایی است که کمترین بودجه را از دولت دریافت می‌دارد، نقش پررنگی را در مدیریت منابع مالی ایفا می‌کند. همچنین مدیریت، تدوین پروتکل‌های بازرگانی و راهبردهای نوین در بازاریابی و تبلیغات و استفاده از ظرفیت‌های رسانه ملی از بهترین فرصت‌هایی است که هر فدراسیون می‌تواند در راستای رسیدن اهداف خود از آن استفاده کند. علاوه بر آن فضای مجازی بستر بسیار مناسب و باارزشی در خلق نوآوری و بسترهای تبلیغاتی مناسب است.

با توجه به پژوهش انجام‌گرفته مشخص شد که فدراسیون شمشیربازی با استفاده از روابط عمومی و بین‌الملل می‌تواند علاوه بر بالا بردن جایگاه خود در بین صاحب‌نام‌های دنیا و آسیا از این طریق به جذب حمایت‌های مالی و معنوی بپردازد که خود به‌نوعی در حوزهٔ کلیدی بازاریابی و منابع مالی به‌طور واضح به آن اشاره شده است. همچنین با افزایش و مدیریت تعاملات فی‌مابین فدراسیون و نهادهای داخلی و خارجی می‌تواند در بخش دریافت تسهیلات خاص برای به‌روزرسانی و دریافت تجهیزات مورد نیاز اقدام کند، این فدراسیون تنها با ایجاد تعاملات مناسب و سازنده می‌تواند علاوه بر تجهیز و به‌دست آوردن امکانات اولیه و زیرساخت‌های پایهٔ رشتهٔ ورزشی خود اقدام و جایگاه

در راستای آموزش، پرورش، استعدادیابی، قهرمان‌پروری، موفقیت در عرصه‌های ورزشی و... مستلزم فراهم آوردن مجموعه‌هایی از شرایط و امکانات است. از جمله مهم‌ترین این شرایط، استفاده از فضاها و وسایلی است که براساس استانداردها و قوانین و مقررات ورزشی در هر رشته طراحی شده باشد (۳۷). با توجه به اینکه ورزش شمشیربازی به تجهیزات الکترونیکی، فضای ورزشی خاص و مجهز و همچنین البسه و اسلحه‌های به‌روز و تأییدشدهٔ فدراسیون جهانی نیاز دارد، از این رو می‌توان گفت که این ورزش برخلاف برخی ورزش‌ها به‌شدت به تجهیزات خاص خود وابسته است و بدون آنها و به‌روزرسانی آنها امکان انجام این ورزش امکان‌پذیر نیست. همچنین یکی از مسائلی که همواره برنامه‌های فدراسیون شمشیربازی در اماکن ورزشی را تحت‌الشعاع قرار داده، اسکت، وضعیت فضاها، امکانات و تجهیزات نامناسب این رشته است که در کسب میزبانی مسابقات جهانی تأثیرگذار بوده است. همواره از کمبود امکانات و تجهیزات اولیهٔ مورد نیاز مانند پیست‌های به‌روز مسابقه و وسایل ورزشی لطمه دیده است. همچنین جابه‌جایی و حمل تجهیزات الکترونیکی و پیست‌های شمشیربازی به سالن‌های ورزشی به‌سبب نداشتن سالن اختصاصی بسیار پرهزینه است و موجب خرابی تجهیزات محدود فدراسیون می‌شود.

در جدول ۹، شش قوت، پانزده محدودیت، ده فرصت و دوازده ریسک در بازاریابی و منابع مالی حوزهٔ کلیدی شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه با نظر شورای راهبردی «فدراسیونی مستقل و شفاف از منظر مالی، تعامل و ایجاد جذابیت برای جلب و حفظ اسپانسر» تعیین شد. ورزش از پرطرفدارترین پدیده‌های اجتماعی عصر حاضر است که توجه اقشار مختلف جامعه را به خود جلب می‌کند. همین گستردگی و تنوع مخاطب سبب شده است تا سازمان‌های تجاری و صنعتی علاقهٔ زیادی به

خود را در بین فدراسیون‌های المپیک تثبیت کند. با توجه به ساختارهای سیاسی کشور، به‌دست آوردن حق میزبانی مسابقات نیز نیاز به داشتن جایگاه ویژه در کنفدراسیون‌های آسیایی و جهانی دارد. پرواضح است که چرا روابط عمومی و ارتباطات برای فدراسیونی همانند شمشیربازی اولویت اول محسوب می‌شود. با توجه به هزینه‌های بالای لوازم و البسه شمشیربازی و همچنین سخت بودن تهیه لوازم اولیه این رشته در کشور، حمایت همه‌جانبه فدراسیون از ورزشکاران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای امری حیاتی و مسئولیتی سنگین به‌شمار می‌آید، همچنین نداشتن سالن‌های اختصاصی این رشته ورزشی و عمومی نبودن آن کسب درآمد پس از بازنشستگی برای قهرمانان این رشته را سخت می‌نماید، از این رو دومین حوزه کلیدی فدراسیون شمشیربازی، استعدادیابی و قهرمان‌پروری است. می‌توان نتیجه گرفت، دو حوزه کلیدی اول پایه‌ای برای تمامی حوزه‌های کلیدی بعدی است که با تمرکز بر حوزه‌های کلیدی اولویت‌دار می‌توان به‌طور غیرمستقیم بر حوزه‌های بعدی تأثیر گذاشت و قدم نهادن در مسیر رسیدن به انتظارات و در نتیجه اهداف حوزه‌های بعدی را آسان کرد. از این رو با شناسایی حوزه‌های کلیدی و اولویت‌بندی آنها علاوه بر شناسایی وضعیت محیطی فدراسیون و تعیین انتظارات آن می‌توان، جایگاهی را که فدراسیون می‌خواهد به آن برسد، شناسایی کرد و به پژوهشگران دید کافی جهت تدوین راهبردهایی را داد که به کمک آنها بتوان فدراسیون را به نقطه هدف خود رساند. همچنین دانستن قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها در هر حوزه سبب می‌شود تا تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم هریک از این حوزه‌ها روی حوزه دیگر مشخص و با تدوین راهبرد مناسب علاوه بر افزایش عملکرد حوزه موردنظر به‌طور غیرمستقیم بر روی حوزه دیگر نیز تأثیرگذار گذاشت. فدراسیون شمشیربازی با توجه به حجم بالای رویدادهای ورزشی داخلی و خارجی به‌منظور کسب

رتبه‌بندی‌های جهانی و حفظ جایگاه خود در آسیا و جهان، با توجه به ماهیت این رشته و همچنین تعدد اسلحه‌ها در تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان بیشترین تمرکز خود را روی مدیریت این رویدادها گذاشته، در نتیجه بانک‌های اطلاعاتی منظم و به‌روز که پژوهشگر را در امر تحقیق هدایت کند، به‌طور کامل در دسترس نیست. تعصب کارشناسان رشته شمشیربازی بر روی یکی از اسلحه‌های شمشیربازی (اِپه، فلوره و ساپر) در زمان مصاحبه یا پاسخ به پرسشنامه‌ها به‌طور غیرمستقیم بر اولویت‌بندی‌ها، نقاط قوت، ضعف، ریسک‌ها و فرصت‌ها تأثیر می‌گذارد. ظهور بیماری کرونا و عدم تشکیل جلسات شورای راهبردی به‌صورت حضوری و در نتیجه بررسی نظرها از طریق فضای مجازی و در دسترس نبودن اعضای شورای راهبردی از عواملی است که موجب طولانی شدن جمع‌آوری اطلاعات اولیه شد، همچنین نوسانات ارزی، عدم حمایت نهادهای دولتی در واردات و ترخیص تجهیزات این رشته ورزشی، افزایش مشکل در تبادلات مالی به‌دلیل تحریم، کاهش درآمدهای کشور، عدم قطعیت بودجه فدراسیون‌ها و افزایش منازعات سیاسی در منطقه سبب به‌وجود آمدن ریسک‌ها و فرصت‌هایی جدیدی برای فدراسیون شده و گاهی نیز بر قوت‌ها و ضعف آن تأثیرگذار است.

پیشنهاد می‌شود نتیجه پژوهش مذکور در اختیار فدراسیون شمشیربازی قرار داده شود تا با نقاط قوت، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های خود آشنا شده و در تدوین برنامه راهبردی خود در افق زمانی مشخص استفاده شد و به‌اجرا درآورد. همچنین پیشنهاد می‌شود در تدوین برنامه‌های راهبردی ابتدا هر حوزه را با شرایط محیطی که در آن قرار دارد و انتظاری که برای آن مشخص شده با دیگر حوزه‌ها مقایسه کرده و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آنها بر روی یکدیگر را شناسایی و راهبردهایی را تدوین کنند که اثری دوجانبه دارد و در استفاده از وقت و منابع

صرفه‌جویی کند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های عملیاتی متناظر با هریک از حوزه‌ها برای رسیدن به انتظارات طراحی و برنامه کنترل و ارزیابی جهت نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های راهبردی و جلوگیری از انحراف از آنها طراحی شود.

منابع و مآخذ

1. Nofrizal N, & Widayat P. Strategy bmt al-ittihad using matrix ie, matrix swot 8k, matrix space and twos matrix. *Journal Economy Pendelikon Dan Kewirausahaan*. 2018;6 (1):45-58.
2. Ioana M, Badulescu A, Bac D. Qualitative and quantitative analysis of sport tourism from the perspective of Romanian young and adult. 2008.
3. Moeinifard MR. The situation of the sports tourism industry in Iran and the presentation of its development model [PhD]. Kharazmi University; 2008. (In Persian).
4. Buch T. Resident perception of event impacts. Taupo and Ironman New Zealand [MSc]. AUT University; 2006.
5. Ramezanpoor M, Nazari R. Boxing, strategy, strategic planning, David model, BSC. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 2016;1(1):391-404.
6. Stene C. A Football Management Simulator [MSc]. Norwegian University of Life Sciences; 2016.
7. Colibaba DE, Dacica L, Bichescu A. Strategic Development Project for Specific Activities of " the Sports for all" in Caras-Severin County. *Journal of Social Sciences*. 2011;7(3):326-30.
8. Brouwers J, Sotiriadou P, De Bosscher V. Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*. 2015;18(3):343-58.
9. Davari D, Shanesaz Mohammadi H. Strategic Management From Theory to Performance. 1st ed. Atena. 2001. (In Persian).
10. Ghadimabadi H. Identification of Key Performance Indicators in Human Resource Ddepartment to Implement Commercial Intelligence Systems. *Journal of Maritime Transportation Industry*. 2017;3(2):42-47. (In Persian).
11. Camps A, Pappous AS. Predicting the Evolution of Sports Federation Membership: An Important Tool to Asses National Governing Bodies' Strategic Planning. *Journal of Sports Science*. 2016;4:57-69.
12. World Fencing Federation website. <https://fie.org/> .
13. Website of the Islamic Republic of Iran Fencing Federation. <http://www.iranfencing.ir/>. (In Persian).
14. Badri Azin Y. Study of Gymnastics Status in Iran with the Approach of Compiling a Comprehensive System for Human Resource Development in Gymnastics Sports [PhD]. University of Tehran; 2006. (In Persian).

15. Khosravi Zadeh E. Hamidi M. Developing Strategies and Determining the Strategic Position of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development*. 2012; 1:11. (In Persian)
16. Naderi Nasab M. Designing the Strategic Plan of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran [PhD]. Tarbiat Modares University; 2010. (In Persian).
17. Shabani Bahar Gh. Parsa Joo A. Internal and External Strategic Analysis (SWOT Analysis) of the General Department of Physical Education of Hamadan Province (In Persian). *Sports Management Studies*. 2011;4(13):281-96.
18. Fabac R, Zver I. Applying The Modified SWOT–AHP Method to the Tourism of Gornje Medimurje. *Tourism and Hospitality Management*. 2011;17(2):201-15.
19. Lee S, Ross SD. Sport sponsorship decision making in a global market: An approach of Analytic Hierarchy Process (AHP). *Sport, Business and Management*. 2012;2(2):156-68.
20. Nasirzadeh A. Design and Explanation of the Executive Strategy Model of the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran with the BCS Approach. *Journal of Applied Research in Sports Management*. 2012; 4:31-42. (In Persian).
21. Naqvi SA. Identifying and prioritizing key success factors in implementing knowledge management in sports organizations. *Sports Management Studies*. 2016; 8(36):93-112. (In Persian).
22. Robinson L, Chelladurai P, Bodet G, Downward P, editors. *Routledge handbook of sport management*. Routledge; 2013.
23. Elahi A. Strategic tennis program of the Islamic Republic of Iran. (2019-2023); 2018. (In Persian).
24. Elahi, A. Strategic Plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. (2019-2023); 2018. (In Persian).
25. Eidi, H. The Effect of Human Resource Competence on Organizational Effectiveness; The Mediating Role of Organizational Innovation. *Journal of Human Resource Management in Sports*. ۲۰۱۹;2:195-205 (In Persian).
26. Al-Husseini SH. Assessing the growth of organizations with an analytical-applied approach. 1st ed. Tehran. 2001. (In Persian).
27. Arabi SM. *Strategic Planning Handbook*. Mohtasham Press. Tehran. 2013. (In Persian).
28. Arabi, SM, Aghazadeh H, Nezami Vand Chegini H. *Strategic Planning Handbook*. 3rd ed. Office of Cultural Research. 2010. (In Persian).
29. Haghighi M. Investigating the Factors Affecting the Success of Strategic Planning in the National Iranian Gas Company, *Business Management Magazine*. 2009;1(3):39-45. (In Persian).
30. Heinz SJ. *Success in Strategic Planning*. Translated by Javad Kasravi. 1st ed. Publications of the Association of Industrial Managers. 1997.
31. Tajiani, M. The vital role of public relations in the organization. *Second World Congress of Muslim Public Relations Agents*. Tehran. Iran 2012. (In Persian).

32. Monkaresi S, Safania AM, Ghasemi H. Identifying the Challenges of Iran's Championship Sports in Olympic Medals. *Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*. 2014; 14(27). (In Persian).
33. Farahani A. Facilities and equipment of championship sports bases and its role in the development of the country's sports. *Journal of Movement Research*. 2006; 29:83-69. (In Persian).
34. De Bosscher V, De Knop P, Van Bottenburg M. An analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports systems in six nations. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 2009;10(2):111-31.
35. Kamali Y. Investigating the Role of Employee Performance Evaluation in Proper Real Estate Realization in the Organization. *NAJA Human Resources*. 2014;9(37):49-61. (In Persian).
36. Sajjadi SA. Development of pathology model of Iran's sports structure. *Sports Management Studies*. 2018;10(47): 85-108. (In Persian).
37. Movahed MA. The Impact of Sports Equipment on Advancing the Goals and Programs of the Department of Sports and Youth. 4th National Conference on Science, Sports and Physical Education of Iran; 2018. (In Persian).
38. Jesmani M. Identification and priority of economic and managerial barriers to financial support for championship sports in Zanjan province. *Physiological Research and Management in Sports*. 2018;10(4):101-10. (In Persian).

Application of SCORE Model for Analyzing the Environment and Determining the Expectations of the Iranian Fencing Federation

Kimia Bagherzadeh¹ - Alireza Elahi^{*2} - Fazlollah Bagherzadeh³ - Nazanin Rasekh⁴

1. PhD Candidate, Sport Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran 2. Associate Professor, Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran¹ 3. Associate Professor, Motor Behavior, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 4. Assistant Professor, Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Sport Sciences Research Institute of Iran, Tehran, Iran

(Received: 2020/06/13; Accepted: 2020/08/15)

Abstract

In order to be successful in sports and international affairs, federations must adjust their programs and goals to achieve the highest sports positions in the world and Asia, and avoid immediate, emotional, and random decisions. To this end, identifying the environment of the federation is the first and most necessary step to develop appropriate and efficient strategies. Here in this study, the critical areas of Islamic Republic of IRAN Fencing Federation performance were determined and an internal and external environmental analysis were done to predict the federation expectations for the future orientations and strategies. Accordingly, seven critical areas of performance were determined including, in order of priority, public and international relations, talent identification and heroism, human resource development, structure and organization, sporting events, facilities and equipment, and marketing and financial resources. Then, the internal and external environment of the federation for each of the identified key areas were analyzed and discussed. The strengths and limitations were identified with the aid of SCORE model. Macro and micro external environment analysis were done at two levels including; opportunities and risks environment analysis. Critical performance, expectations, or qualitative goals of the federation were developed for each of the critical areas. The obtained results can be later applied to develop future prospective of Islamic Republic of IRAN Fencing Federation strategies and operational plans.

Keywords

Environment, Expectations, Fencing, critical areas of performance, Sport Organization, Strategic Plan, SCORE

* Corresponding Author: Email: alirezaelahi@yahoo.com, Tel: +989123379338