



## تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران

مسعود فراهانی طجرا<sup>۱</sup>  
فروغ فتاحی مسرور<sup>۲</sup>  
حبیب هنری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۲/۳۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۴/۱۵

هدف از این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران بود. جامعه آماری این تحقیق شامل مسئولان و مدیران فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان، مدیران و روسای هیئت‌های استانی و اعضای هیئت رئیسه ورزش ناشنوایان و مربیان تیم‌های ملی ناشنوایان بودند ( $N=142$ ). در گزینش نمونه آماری با توجه به تعداد کم کل جامعه و طبقات آن، از روش تمام شمار استفاده شد. به منظور گردآوری اطلاعات این پژوهش، محقق با بهره‌مندی از سوابق و مستندات، مبنای نظری و ادبیات پیشینه، کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها، مشاوره و بررسی آرا و نظرات متخصصان و تشکیل کمیته راهبردی، یک پرسشنامه باز طراحی نمود. در ادامه با توجه به اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه باز، پرسشنامه بسته‌ای مشتمل بر نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استخراج گردید که مشتمل بر ۲۸ گویه بر مبنای طیف ۵ تایی لیکرت بود و برای رتبه‌بندی گویه‌ها، در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار گرفت. نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی نشان داد که مجموع نمرات این ماتریس بیشتر از ۲/۵ می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نشان داد که مجموع نمرات این ماتریس کمتر از ۲/۵ می‌باشد. این نتایج گویای آن است که

۱. کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استادیار، مدیریت ورزشی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Froughfatahim@yahoo.com

۳. دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه علامه طباطبانی، تهران، ایران

فدراسیون ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران به لحاظ درونی و بیرونی دارای قوت و تهدید می‌باشد و در ناحیه رقابتی قرار می‌گیرد. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل سوات، راهبردهای فدراسیون ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران استخراج گردید که نتیجه آن انتخاب ۱۱ راهبرد می‌باشد. در مرحله پایانی، با استفاده از ماتریس QSPM راهبردهای استخراج شده رتبه‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی و فدراسیون ناشنوایان

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروز، مدیریت است. به کمک این فعالیت می‌توان از طریق اصولی و با توجه به منابع و امکانات موجود به نحو شایسته به اهداف سازمانی دست یافت. برای رسیدن به چنین اهدافی مدیران فرآیندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزائی همچون: برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل و تصمیم‌گیری است. برنامه‌ریزی، یکی از فعالیت‌های پیچیده مدیریتی است. فرآیندی است که تعیین می‌کند سازمان به آنجایی که می‌خواهد برسد، چگونه برسد. در برنامه‌ریزی، مدیران آینده را می‌نگرند، اهداف سازمان را مشخص می‌کنند و راهبردها را به منظور نیل به این گونه اهداف بسط می‌دهند. وسعت و پیچیدگی برنامه‌ریزی بستگی به پیچیدگی و تنوع اهداف دارد. اساس برنامه‌ریزی، برآگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد (سیدعبداللهی، ۱۳۹۶). این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمانی، اهدافی بلند مدت برای سازمان تنظیم می‌نماید و برای دستیابی به این اهداف از بین‌گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو احسن استفاده نماید و از تهدیدها پرهیز کند؛ به طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت می‌شود (اعرابی و عابدی، ۱۳۸۹). برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان فرآیند برنامه‌ریزی رسمی که توسط مدیران ارشد و از بالا به پایین تدوین شده است، پایه‌گذاری می‌گردد و بر اساس تحلیل‌های ماهرانه اقتصادی، طراحی جامع و پیوسته سازمان صورت می‌پذیرد. جهت کمک به این فرآیند تعدادی ابزار و تکنیک‌های تحلیل مانند مدل "SWOT" مدل پورتر، ماتریس بوستون، نقشه راهبردی و... با هدف نهایی تدوین راهبردها، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت توسعه به کار گرفته می‌شود (اعرابی، ۱۳۹۲).

ضرورت استفاده از برنامه راهبردی برای سازمان‌ها آن قدر گسترش یافته است که سازمان‌های غیر انتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی همانند سازمان‌های انتفاعی و تجاری از آن بهره می‌برند؛ چنان که برخی سازمان‌های ورزشی همچون انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا<sup>۱</sup>، سازمان ورزش بین‌دانشگاهی کانادا<sup>۲</sup>، سازمان ورزش‌های دانشگاهی استرالیا<sup>۳</sup> و فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی آفریقای جنوبی<sup>۴</sup> اقدام به تدوین برنامه‌های راهبردی سه یا چهار ساله نموده‌اند (گودرزی، ۱۳۹۳: ۱۲۲-۱۱۳). این موضوع داری مثال‌های داخلی از جمله برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزشی سه‌گانه، برنامه راهبردی والیبال ساحلی، برنامه راهبردی فدراسیون اسکی می‌باشد. توسعه تربیت بدنی و ورزش - بزرگترین پدیده اجتماعی جهانی و همچنین بخشی از فرهنگ و هویت ملل - به عنوان زمینه ساز تامین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (اخترت، ۱۳۹۴) و در جامعه ما منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است. با گذشت زمان مسائلی چون پیشرفت انسان در ابعاد جسمانی، روانی و اجتماعی جزو اهداف ورزش قرار گرفته و این انگیزش پیشرفت زیر بنایی را برای رشد رفتار رقابتی در سطوح

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

مختلف ایجاد کرده که با عنوان ورزش قهرمانی بروز نموده است. بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۴). برایسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی از مزایایی 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 (اکبری و همکاران، ۱۳۹۴).

فرآیند مدیریت راهبردی شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهاست. مقصود از تدوین راهبرد تعیین مأموریت سازمان، شناسایی عواملی است که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص برای ادامه فعالیت است. در واقع، می‌توان مرحله تدوین راهبرد را معادل با برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان در نظر گرفت (فاضلی، ۱۳۹۴).

روش‌های مهم تدوین راهبرد را می‌توان در چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانید. روش‌های ارائه شده در این چهارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به روستا کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. مرحله اول چهارچوب (تدوین راهبرد) شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخل سازمان است که این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌های اساسی سازمان را تدوین می‌کند. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و دیگر عوامل بیرونی سازمان را ارزیابی می‌کند. این ماتریس، فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله دوم که آن را «مرحله مقایسه» می‌نامند، به انواع راهبردهای امکانپذیر توجه می‌شود و به این منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم به کار می‌رود عبارت است از: ماتریس ضعف‌ها<sup>۲</sup>، قوت‌ها<sup>۳</sup>، فرصت‌ها<sup>۴</sup> و تهدیدها<sup>۵</sup> (تحلیل سوات<sup>۶</sup>). این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه کنند که به راهبردهای WT، SO، WO، ST معروف اند. (گگلیتیس و کوفولیوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ پاپادیمیتریو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). در این جا به برخی پژوهش‌ها که در این زمینه انجام شده اشاره می‌گردد. نتایج مطالعات سید عبدالهی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل SWOT» نشان داد که با ارزیابی عوامل درونی فدراسیون و عوامل بیرونی آن، موقعیت راهبردی

1. Bryson
2. weaknesses
3. Strengths
4. Opportunities
5. Threats
6. SWOT
7. Gkliatis & Koufopoulos
8. Papadimitriou

فدراسیون در منطقه محافظه کارانه قرار گرفته است؛ بدین معنی که فدراسیون باید با توجه به فرصت‌های موجود، ضعف‌های خویش را مرتفع سازد و خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. ندری (۱۳۸۸) در یک مطالعه مشابه با عنوان «طراحی راهبرد توسعه ورزش همگانی استان لرستان» نشان داد که ورزش همگانی استان لرستان از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه (SO) قرار دارد. همچنین میلارا و دوهرتی (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی ظرفیت‌سازی در سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی (مدل فرآیند توسعه) پرداختند و به این نتیجه رسیدند که افزایش ظرفیت سازمان‌های غیرانتفاعی مستلزم بررسی و ارزیابی نیازها در پاسخگویی به محرک‌های بیرونی، تدوین اهداف خاص، راهبرد مناسب و در نظر گرفتن ابعاد تخصصی می‌باشد. همچنین طبق یافته‌های پژوهشی با استفاده از تحلیل SWOT در سال (۲۰۰۷) انجمن المپیک مالزی گزارش کرد که این سازمان با ضعف‌هایی مانند سازماندهی نامناسب، استفاده ناکامل از ویژگی مشتری‌پسندی حلقه‌های المپیک و تصور در افزایش تسهیلات و منابع موجود و همچنین تهدیدهایی مانند تغییر انگیزه‌های بشردوستانه به انگیزه‌های مالی در ورزشکاران و داوطلبان و خطر بروز انتظارات نامعقول مواجه است. جهان‌بینی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان قم» نتیجه گرفت که ورزش استان قم باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش همگانی و قهرمانی استفاده نماید، چراکه در خانه راهبرد تهاجمی (SO) رشد و توسعه قرار گرفته است. قره و کلهر (۱۳۹۴) در یک مطالعه پژوهشی به این نتیجه رسیدند که علیرغم وجود نقاط ضعف محسوس‌تر نسبت به نقاط قوت، فرصت‌های بیشتری نیز در فدراسیون اسکی وجود دارد. از این رو، باید راهبردهایی را بیشتر مد نظر قرار داد که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها موجب کاهش ضعف‌ها و کمبودها شود.

طبق آمار سازمان بهداشت جهانی<sup>۲</sup>، هم اکنون ۳۶۰ میلیون نفر افراد ناشنوا و کم‌شنوا در جهان وجود دارد که این آمار در ایران قریب ۵۲۰ هزار نفر می‌باشد. از طرفی طبق آمارهای رسمی فدراسیون ناشنوایان، ۲۵۰۰ نفر ورزشکار ناشنوا وجود دارد که از این تعداد ۵ درصد ورزشکار همگانی و ۹۵ درصد به صورت حرفه‌ای و قهرمانی فعالیت می‌کنند. همچنین در این حوزه، ۲۵۰ مدال آور و قهرمان وجود دارد که معادل ۱۰ درصد تمام ورزشکاران فعال در ورزش است. نکته جالب اینکه تعداد مدال‌آوران بیشتر از تعداد کسانی هستند که به صورت تفریحی و همگانی ورزش می‌کنند. تحلیل این آمارها نشان می‌دهد که فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان در همگانی کردن ورزش در بین این قشر ضعیف عمل کرده، چرا که تقریباً ۰/۰۰۵٪ از کل ناشنوایان را به سمت ورزش سوق داده است - این در حالی است که ورزش همگانی به عنوان بستر و اساس ورزش قهرمانی و همچنین تامین‌کننده سلامت فردی و اجتماعی جامعه از اولویت بیشتری برخوردار است. مصاحبه با مسئولان سابق و فعلی این فدراسیون نشان می‌دهد که مهمترین دلیل این مشکل توجه نکردن مسئولان، سرمایه‌گذاران و... به این قشر (ناشنوایان) و در نتیجه ضعف بنیه مالی این فدراسیون است. از طرفی با توجه به اینکه معادل ۱۰ درصد ورزشکاران این حوزه توانسته‌اند با کسب مدال و عناوین قهرمانی نقشی موثر در احیای روحیه اعتماد، غرور و خودباوری این قشر داشته باشند، ضرورت دارد فدراسیون با نگاهی برنامه‌محور و کلان در جهت ایجاد منابع و تامین زیرساخت‌ها حرکت کند و شرایط مشارکت حداکثری این قشر را فراهم آورد. با وجود انجام پژوهش‌های متعدد در زمینه تدوین برنامه راهبردی در فدراسیون‌ها و رشته‌های مختلف ورزشی،

1. Millara &amp; Doherty

2. The World Health Organization

تاکنون پژوهشی در فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان صورت نگرفته است. از طرف دیگر، فدراسیون ورزش ناشنوایان با چالش‌ها و مشکلات بسیاری برای انجام مسئولیت‌ها و نیل به اهدافش مواجه می‌باشد. لذا تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش ناشنوایان مهم و ضروری به نظر می‌رسد تا با استفاده حداکثری از قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و تهدیدها به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزش ناشنوایان و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی نائل آید. از طرف دیگر اینکه فدراسیون ورزش ناشنوایان بتواند به درستی وضعیت موجود خود را شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص دهد و نحوه رسیدن به آنجا را معین نماید، باعث می‌شود بتواند برای مقابله با چالش‌های آینده ورزش در حیطه کاری خود چاره‌اندیشی و مقابله نماید. لذا سوال اصلی این پژوهش آن است که چه برنامه راهبردی برای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران مناسب می‌باشد؟

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر زمان، گذشته‌نگر و حال‌نگر است که به صورت توصیفی-تحلیلی صورت گرفته است. اطلاعات این پژوهش نیز به صورت میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مسئولان و مدیران فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان، مدیران و روسای هیئت‌های استانی و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون ورزش ناشنوایان و مربیان تیم‌های ملی ناشنوایان و نیز ورزشکاران کم‌شنوا بودند (N=۱۴۲). در انتخاب نمونه آماری با توجه به تعداد کم کل جامعه و طبقات آن، از روش تمام شمار استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های محقق ساخته با ۲۸ گویه برای شناخت نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان تدوین شد. به منظور تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان با بهره‌مندی از منابع موجود و بررسی آرا و نظرات متخصصان مدیریت ورزشی کشور پس از بررسی وضعیت موجود طی پرسشنامه اولیه‌ای، فهرستی مقدماتی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج گردید. پس از مشاوره با نخبگان ورزش کشور و طرح فهرست مقدماتی SWOT، محقق با بهره‌گیری از تکنیک‌های تعیین میانگین، تعیین رتبه و اولویت‌بندی و بهره‌گیری از میزان شدت هر یک از عوامل، فهرست نهایی SWOT را استخراج نمود. در نهایت بعضی از سؤالات، حذف یا تعدیل و بعضی سؤالات نیز به فهرست SWOT اضافه گردید. برای تعیین روایی پرسشنامه از نقطه نظرات ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر مدیریت ورزشی استفاده شد و در نهایت مورد تایید آنها قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق، پرسشنامه تدوین شده در میان یک نمونه ۳۰ نفری توزیع و نتایج حاصل با ابزار SPSS و آزمون آلفای کرونباخ بررسی شد. ضریب آلفای ۰/۷۸ نشان دهنده پایا بودن ابزار تحقیق است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک‌های مطالعات راهبردی، امتیازهای مربوط به عوامل بیرونی (EF) و عوامل درونی (IF) تعیین شد و موقعیت راهبردی فدراسیون مشخص گردید. همچنین از تکنیک‌های مطالعات راهبردی در جدول QSPM بنا به جذابیت راهبردها استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی پاسخگویان

وضعیت تاهل		
درصد	تعداد	
۲۱/۸٪	۳۱	مجرد
۷۸/۲٪	۱۱۱	متاهل
۱۰۰٪	۱۴۲	جمع
وضعیت سنی		
درصد	تعداد	
۷٪	۱۰	۲۰-۳۰
۵۶٪	۷۹	۳۰-۴۰
۳۱٪	۴۵	۴۰-۵۰
۶٪	۸	بالای ۵۰
۱۰۰٪	۱۴۲	جمع

بر اساس داده‌های جدول فوق ۲۱/۸ درصد از پاسخگویان مجرد و ۷۸/۲ درصد متاهل بودند. از این تعداد ۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۶ درصد در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۱ درصد در دامنه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۶ درصد نیز بالای ۵۰ سال سن داشتند.

برای ارزیابی عوامل درونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار می‌گیرند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیاز بندی می‌شوند تا مشخص شود که فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت یا ضعف است.

همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس بیشتر از ۲/۵ (۲/۷۶۴) می‌باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل درونی منابع فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران دارای قوت می‌باشد. به عبارت دیگر، فرصت‌های فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران بر تهدیدهای آن برتری دارد.

جدول ۲: ماتریس عوامل درونی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران

عوامل درونی	عوامل	رتبه	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
۱.۳	تدوین و اجرای منظم تقویم فعالیت‌های سالیانه در فدراسیون	۱	۰/۰۸۶	۴	۰/۳۴۴
	برگزاری کلاس‌های مربیگری برای ناشنوایان	۲	۰/۰۸۳	۴	۰/۳۵۱
	تلاش جهت تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی با روسای فدراسیون‌های مربوط	۳	۰/۰۷۹	۴	۰/۳۱۶
	وضعیت خوب ورزش قهرمانی کشور در سطح جهانی و المپیک ناشنوایان	۴	۰/۰۷۲	۳	۰/۲۱۶
	مشارکت و حضور مستمر در مسابقات جهانی و بین‌المللی	۵	۰/۰۶۶	۳	۰/۱۹۸
	برنامه‌ریزی مدون جهت حضور در المپیک ۲۰۲۱ ناشنوایان	۶	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
	استفاده از قهرمانان سال‌های اخیر در کادر مربیگری تیم‌های ملی	۷	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲۰
	فعال بودن فدراسیون ناشنوایان در رشته‌های جهانی و المپیکی ناشنوایان	۸	۰/۰۵۱	۴	۰/۲۰۴
	برگزاری کلاس‌های اشاره برای کارکنان فدراسیون جهت برقراری ارتباط مناسب با ورزشکاران	۹	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱
۱.۴	استفاده از نیروهای شنوا در فدراسیون	۶	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴
	وجود ضعف در هیئت‌های استانی به لحاظ منابع و امکانات	۵	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱
	عدم وجود برنامه مدون جهت استعدادیابی	۴	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴
	کمبود مربیان یا داوران متخصص در استان‌های کشور	۳	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹
	در اختیار نداشتن کرسی‌های مدیریتی در سطح جهانی	۲	۰/۰۷۳	۲	۰/۱۴۶
	درآمدزایی ضعیف فدراسیون	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶
	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی		۱		$\sum = ۲/۷۶۴$

برای ارزیابی عوامل بیرونی، از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد تا مشخص شود که فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران در مجموع به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت یا تهدید است. همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس کمتر از ۲/۵ (۲/۳۸۱) می‌باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل بیرونی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران دارای تهدید می‌باشد. به عبارت دیگر، تهدیدهای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران بر فرصت‌های آن برتری دارد.



جدول ۳: جدول ماتریس عوامل بیرونی فدراسیون ورزش های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه	عوامل	عوامل بیرونی	
۰/۳۵۲		۴	۰/۰۸۸	۱	وجود استعداد های فراوان در ورزش قهرمانی ناشنوایان	۱ توسعه
۰/۳۳۶		۴	۰/۰۸۴	۲	علاقه مندی بالای ورزشکاران ناشنوا برای فعالیت در رشته های ورزشی	
۰/۳۲۰		۴	۰/۰۸۰	۳	امکان استفاده ورزشکاران ناشنوا از سالن های عمومی	
۰/۲۲۵		۳	۰/۰۷۵	۴	همکاری مناسب فدراسیون با بهزیستی جهت توسعه ورزش ناشنوایان	
۰/۲۷۶		۴	۰/۰۶۹	۵	برگزاری مسابقات جهانی در رشته های ورزشی ناشنوایان	
۰/۱۹۵		۳	۰/۰۶۵	۶	امکان برقراری رابطه مناسب با وزارت ورزش	
۰/۱۳۴		۲	۰/۰۶۷	۷	بی توجهی مراکز آموزشی و پژوهشی کشور نسبت به ورزش ناشنوایان	۲ توسعه
۰/۱۴۲		۲	۰/۰۷۱	۶	عدم توجه مسئولان کشور و مدیران ورزشی به موفقیت های ورزشکاران ناشنوا	
۰/۰۷۴		۱	۰/۰۷۴	۵	وجود تبعیض در پرداخت جوایز ورزشکاران ناشنوا با قهرمانان المپیک و جهانی	
۰/۰۷۶		۱	۰/۰۷۶	۴	عدم ثبات در بودجه ورزش کشور	
۰/۰۸		۱	۰/۰۸	۳	عدم سرمایه گذاری حامیان مالی در رشته های ورزشی ناشنوایان	
۰/۰۸۴		۱	۰/۰۸۴	۲	توجه نمودن به رشته های ورزشی ناشنوایان از سوی رسانه های ملی	
۰/۰۸۷		۱	۰/۰۸۷	۱	عدم تخصیص اعتبارات لازم از سوی وزارت ورزش و جوانان برای ورزش ناشنوایان	
$\sum = ۲/۳۸۱$			۱		مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی، از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت و نوع راهبرد فدراسیون ورزش های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران به کار می رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند تا جایگاه فدراسیون ورزش های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران در خانه های این ماتریس مشخص



جدول ۴: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

راهبرد چهارم		راهبرد سوم		راهبرد دوم		راهبرد اول		نمره جذابیت ضریب اهمیت	SWOT
جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره		
۰/۳۴۴	۴	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۳۴۴	۴	۰/۰۸۶	S1
۰/۰۸۳	۱	۰/۳۳۲	۴	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	S2
۰/۳۱۶	۴	۰/۳۱۶	۴	۰/۳۱۶	۴	۰/۱۵۸	۲	۰/۰۷۹	S3
۰/۰۷۲	۱	۰/۱۴۴	۲	۰/۲۱۶	۳	۰/۲۸۸	۴	۰/۰۷۲	S4
۰/۱۳۲	۲	۰/۰۶۶	۱	۰/۱۹۸	۳	۰/۲۶۴	۴	۰/۰۶۶	S5
۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	۱	۰/۲۴۴	۴	۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	S6
۰/۰۵۵	۱	۰/۲۲۰	۴	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	S7
۰/۰۵۱	۱	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۰۲	۲	۰/۲۰۴	۴	۰/۰۵۱	S8
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	S9
۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	W1
۰/۰۶۱	۱	۰/۱۲۲	۲	۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	W2
۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	W3
۰/۰۶۹	۱	۰/۲۷۶	۴	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	W4
۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۱	۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	W5
۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	W6
۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۳۵۲	۴	۰/۱۷۸	۲	۰/۰۸۸	O1
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۳۳۶	۴	۰/۱۶۸	۲	۰/۰۸۴	O2
۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۱۶۰	۲	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	O3
۰/۰۷۵	۱	۰/۳۰۰	۴	۰/۱۵۰	۲	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵	O4
۰/۱۳۸	۲	۰/۰۶۹	۱	۰/۲۷۶	۴	۰/۲۷۶	۴	۰/۰۶۹	O5
۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	O6
۰/۰۸۷	۱	۰/۱۷۴	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۸۷	T1
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۱۶۸	۲	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	T2
۰/۰۸۰	۱	۰/۱۶۰	۲	۰/۱۶۰	۲	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸	T3
۰/۰۷۶	۱	۰/۱۵۲	۲	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	T4
۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	۱	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	T5
۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	۱	۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	T6
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	T7
۳/۱۴۳		۳/۷۶۹		۴/۳۷۴		۳/۴۸۴		۲	جمع

جدول ۵: ادامه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

راهبرد هشتم		راهبرد هفتم		راهبرد ششم		راهبرد پنجم		نمره جذابیت ضریب اهمیت	SWOT
نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع		
۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۲	۰/۱۷۲	۲	۰/۱۷۲	۰/۰۸۶	S1
۴	۰/۳۳۲	۱	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	۲	۰/۱۶۶	۰/۰۸۳	S2
۱	۰/۰۷۹	۲	۰/۱۵۸	۲	۰/۱۵۸	۲	۰/۱۵۸	۰/۰۷۹	S3
۱	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۴۴	۲	۰/۱۴۴	۴	۰/۲۸۸	۰/۰۷۲	S4
۱	۰/۰۶۶	۲	۰/۱۳۲	۴	۰/۲۶۴	۴	۰/۱۳۲	۰/۰۶۶	S5
۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	S6
۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۰/۰۵۵	S7
۱	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲	۱	۰/۰۵۱	۲	۰/۰۵۱	۰/۰۵۱	S8
۴	۰/۱۸۸	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۰/۰۴۷	S9
۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷	W1
۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۲	۰/۱۲۲	۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	W2
۲	۰/۱۲۸	۱	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	۲	۰/۱۲۸	۰/۰۶۴	W3
۴	۰/۲۷۶	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۰/۰۶۹	W4
۲	۰/۱۴۶	۱	۰/۰۷۳	۲	۰/۱۴۶	۱	۰/۰۷۳	۰/۰۷۳	W5
۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۲	۰/۱۵۲	۱	۰/۰۷۶	۰/۰۷۶	W6
۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸	O1
۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۶۸	۰/۰۸۴	O2
۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۰/۰۸۰	O3
۴	۰/۳۰۰	۲	۰/۱۵۰	۱	۰/۰۷۵	۳	۰/۲۲۵	۰/۰۷۵	O4
۱	۰/۰۶۹	۲	۰/۱۳۸	۱	۰/۰۶۹	۲	۰/۱۳۸	۰/۰۶۹	O5
۱	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۳۰	۴	۰/۲۶۰	۰/۰۶۵	O6
۱	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۸۷	۴	۰/۳۴۸	۲	۰/۱۷۴	۰/۰۸۷	T1
۱	۰/۰۸۴	۴	۰/۳۳۶	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۰/۰۸۴	T2
۱	۰/۰۸۰	۲	۰/۱۶۰	۴	۰/۳۲۰	۱	۰/۰۸۰	۰/۰۸۰	T3
۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۴	۰/۳۰۴	۲	۰/۱۵۲	۰/۰۷۶	T4
۱	۰/۰۷۴	۲	۰/۱۴۸	۳	۰/۲۲۲	۴	۰/۲۹۶	۰/۰۷۴	T5
۱	۰/۰۷۱	۲	۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۴	۰/۲۸۴	۰/۰۷۱	T6
۴	۰/۲۶۸	۲	۰/۱۳۴	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	T7
۳/۱۶۰		۳/۰۲۱		۳/۶۵۸		۳/۷۴۵		۲	جمع

جدول ۶: ادامه ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی QSPM

راهبرد دوازدهم		راهبرد یازدهم		راهبرد دهم		راهبرد نهم		نمره جذابیت ضریب اهمیت	SWOT
جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره		
۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	S1
۰/۰۸۳	۱	۰/۳۳۲	۴	۰/۱۶۶	۲	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	S2
۰/۰۷۹	۱	۰/۰۷۹	۱	۰/۰۷۹	۱	۰/۱۵۸	۲	۰/۰۷۹	S3
۰/۱۴۴	۲	۰/۲۱۶	۳	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	S4
۰/۱۳۲	۲	۰/۱۹۸	۳	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	S5
۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	S6
۰/۰۵۵	۱	۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	S7
۰/۱۰۲	۲	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	S8
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	S9
۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	W1
۰/۲۹۲	۴	۰/۰۷۳	۱	۰/۲۹۲	۴	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	W2
۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۲۷۶	۴	۰/۰۶۹	W3
۰/۰۶۴	۱	۰/۲۵۶	۴	۰/۱۹۲	۳	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	W4
۰/۰۶۱	۱	۰/۲۴۴	۴	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	W5
۰/۲۲۸	۴	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	W6
۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۳۵۲	۴	۰/۰۸۸	O1
۰/۳۳۶	۴	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۱۶۸	۲	۰/۰۸۴	O2
۰/۳۲۰	۴	۰/۰۸۰	۱	۰/۱۶۰	۲	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	O3
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵	۱	۰/۳۰۰	۴	۰/۰۷۵	O4
۰/۲۷۶	۴	۰/۲۷۶	۴	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	O5
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	O6
۰/۱۷۴	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۲۶۱	۳	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۸۷	T1
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	T2
۰/۲۴۰	۳	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸	T3
۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	T4
۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	T5
۰/۰۷۱	۱	۰/۰۷۱	۱	۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	۱	۰/۰۷۱	T6
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	T7
۴/۰۰۹		۳/۲۶۴		۳/۰۷۱		۲/۸۵۹		۲	جمع

جدول ۷: ادامه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

راهبرد پانزدهم		راهبرد چهاردهم		راهبرد سیزدهم		نمره جذابیت ضریب اهمیت	SWOT
جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره		
۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	S1
۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	S2
۰/۰۷۹	۱	۰/۰۷۹	۱	۰/۰۷۹	۱	۰/۰۷۹	S3
۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	S4
۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	S5
۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۱۸۳	۳	۰/۰۶۱	S6
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	S7
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	S8
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	S9
۰/۲۹۶	۴	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	W1
۰/۰۷۳	۱	۰/۲۹۲	۴	۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	W2
۰/۲۷۶	۴	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	W3
۰/۲۵۶	۴	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	W4
۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	W5
۰/۱۲۴	۲	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۰۵۷	W6
۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	۱	۰/۰۸۸	O1
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	O2
۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	O3
۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵	O4
۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	O5
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	O6
۰/۰۸۷	۱	۰/۲۴۱	۳	۰/۳۴۸	۴	۰/۰۸۷	T1
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	T2
۰/۰۸۰	۱	۰/۳۲۰	۴	۰/۲۴۰	۳	۰/۰۸	T3
۰/۰۷۶	۱	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶	T4
۰/۰۷۴	۱	۰/۲۲۲	۳	۰/۲۹۶	۴	۰/۰۷۴	T5
۰/۲۸۴	۴	۰/۰۷۱	۱	۰/۰۷۱	۱	۰/۰۷۱	T6
۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	T7
۳/۱۹۴		۳/۰۸۴		۳/۱۶۱		۲	جمع

جدول ۸: اولویت بندی راهبردهای فدراسیون ورزش های ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران

اولویت	نمره QSPM	عنوان راهبرد
۱	۴/۳۷۴	استعدادیابی از طریق برگزاری منظم مسابقات و همچنین اجرای برنامه های استعداد یابی برای مسابقات جهانی و المپیک
۲	۴/۰۰۹	افزایش درآمدهای فدراسیون از طریق جذب اسپانسرها، کمک های دریافتی از بخش دولتی (وزارت ورزش و جوانان)، حق پخش مسابقات و ... جهت برطرف نمودن مشکلات منابع و امکانات و جذب ناشنوایان به ورزش و شرکت در رقابت های جهانی
۳	۳/۷۶۹	توسعه ورزش همگانی در بین ناشنوایان از طریق برگزاری کلاس های مربیگری و داوری و کارگاه های آموزشی برای ناشنوایان
۴	۳/۷۴۵	توجه بیشتر مسئولان و مدیران ورزشی به ورزشکاران ناشنوا و پرداخت جوایز مشابه با ورزشکاران عادی جهت حضور موفق در رقابت های جهانی و المپیک ناشنوایان
۷	۳/۲۶۴	افزایش کمی و کیفی داوران و مربیان خبره و کارکنان جهت موفقیت در میدانی جهانی و المپیک و در اختیار گرفتن کرسی های بین المللی
۸	۳/۱۹۴	توجه بیشتر به بحث آموزشی و پژوهشی از سوی فدراسیون جهت برطرف نمودن ضعف های ساختاری و انسانی
۱۰	۳/۱۶۰	ارتقای سطح علمی و آگاهی مربیان و مسئولان ورزش ناشنوایان از طریق همکاری با مراکز آموزشی و پژوهشی کشور
۱۱	۳/۱۴۳	برگزاری مسابقات و اردوهای آماده سازی ورزشکاران ناشنوا با هماهنگی فدراسیون های مربوطه
۱۳	۳/۰۷۱	تقویت ارتباطات مثبت با وزارت ورزش جهت برطرف نمودن ضعف های هیئت های استانی
۱۴	۳/۰۲۱	توسعه ورزش همگانی در بین ناشنوایان از طریق تبلیغات تلویزیونی و پخش مسابقات ناشنوایان از رسانه های ملی
۱۵	۲/۸۵۹	کشف استعداد های ورزشی در بین افراد ناشنوا با همکاری سازمان بهزیستی

همان طور که در جدول ۷ گزارش شده است راهبردهای شناسایی شده فدراسیون ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران اولویت بندی شدند و استعدادیابی ورزشکاران ناشنوا در بین ورزشکاران علاقمند برای مسابقات جهانی و المپیک از طریق جذب منابع مالی از دو منبع وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون های مربوطه، جز اولویت های فدراسیون ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران قرار گرفتند و کشف استعداد های ورزشی در بین افراد ناشنوا با همکاری سازمان بهزیستی رتبه آخر را کسب کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه پژوهش‌های راهبردی حاکی از وجود مدل‌های زیادی برای برنامه ریزی راهبردی است که سازمان‌های مختلف بر حسب شرایط خود از آن‌ها استفاده کرده‌اند. با این وجود، کاراگر معتقد است که هیچ نسخه یکسان و کاملی برای برنامه ریزی راهبردی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان بر اساس ماهیت کار خود، با انتخاب یک مدل یا ترکیبی از چند مدل و انجام اصلاحاتی آن‌را برای تدوین برنامه راهبردی سازمان خود مورد استفاده قرار می‌دهند. نکته قابل توجه در برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران در انتخاب مدل یکسان، بیشتر حکایت از تبعیت بدون توجه به ماهیت سازمان دارد (گودرزی، ۱۳۹۳)، حال اینکه مطالعات حوزه راهبردی روی این مسئله تاکید دارد که هر سازمان بر اساس ماهیت کار خود باید الگو و مدلی را برای طراحی و استقرار برنامه راهبردی در جهت و مسیر درست انتخاب کند (کاراگر، ۱۹۹۱). لذا برنامه راهبردی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان به دلیل تطابق اجزای آن با نیازها و ماهیت کاری این فدراسیون، بر اساس مدل SWOT تدوین شده است.

بررسی‌ها نشان داد برنامه راهبردی سازمان‌های ورزشی دیگر مانند فدراسیون‌های ورزش‌های سه‌گانه، سوارکاری، ورزش‌های رزمی و ... در داخل و برخی سازمان‌های ورزشی خارجی مانند انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا، سازمان ورزش بین دانشگاهی کانادا، سازمان ورزش‌های دانشگاهی استرالیا و فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی آفریقای جنوبی با برنامه راهبردی فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان به دلیل ماهیت متفاوت جامعه هدف، دو تفاوت عمده دارد:

اول اینکه بر اساس آمار رسمی این فدراسیون، تعداد ورزشکارانی که در حوزه ورزش قهرمانی فعالیت دارند از تعداد ورزشکاران همگانی بسیار بیشتر است - این در حالی است که در اکثر رشته‌ها وضعیت متفاوت است. دوم اینکه نگاه بخش خصوصی و دولتی به این حوزه خیلی متفاوت‌تر است.

با توجه به تفاوت‌ها و شرایط خاص، در مجموع ۱۴ راهبردی برای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان تدوین گردید. در ادامه راهبردهای تدوین شده از تحلیل ماتریس سوات به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. راهبرد استعدادیابی از طریق برگزاری منظم مسابقات و همچنین اجرای برنامه‌های استعدادیابی برای مسابقات جهانی و المپیک که از ترکیب فرصت‌ها و قوت‌های (O5, S8, S1, S4, S5) در این بخش پیشنهاد شد به این موضوع اشاره دارد که فدراسیون ناشنوایان جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با برگزاری منظم مسابقات استانی و کشوری، گام مهمی را در راستای انتخاب بهترین ورزشکاران برای مسابقات جهانی و المپیک بردارد. فدراسیون ناشنوایان جمهوری اسلامی در ابتدای هر سال با تهیه و تنظیم تقویم مناسبی که در آن تمامی جوانب سنجیده شده باشد می‌تواند برنامه خود را در حوزه‌های برگزاری مسابقه مشخص و به هیئت‌های استانی اعلام نماید تا تمامی هیئت‌ها و ورزشکاران به خوبی بتوانند خود را برای مسابقات آماده نمایند. زمانی که هیئت‌ها و ورزشکاران به طور دقیق در ابتدای هر سال از برنامه برگزاری مسابقات مطلع شوند می‌توانند برنامه ریزی‌های مناسبی را جهت آماده‌سازی تیم‌ها انجام دهند و عملکرد ورزشکاران در مسابقات انتخابی افزایش می‌یابد و در نتیجه کیفیت مسابقات بالاتر رود و مناسب‌ترین ورزشکار جهت حضور در تیم ملی شناسایی می‌شود. زمانی که این موضوع اتفاق بیفتد، تیم ملی در مسابقات جهانی و المپیک نیز می‌تواند عملکرد به مراتب بهتری را نسبت به زمانی که فدراسیون تقویم ورزشی نداشته باشد، از خود به جای بگذارد. نتایج این مطالعه با نتایج



مطالعات گودرزی (۱۳۹۱)، خسروی زاد (۱۳۹۱)، غفرانی (۱۳۸۹)، نادری نسب (۱۳۹۰)، مظفری (۱۳۹۱) و شعبانی بهار (۱۳۹۱) همسو است. یکی از دلایل این همسویی و تاکید همه تحقیقات بر استعداد یابی و اهمیت آن این است که موضوع استعداد یابی و اجرای برنامه های آن در سطح کلان مغفول مانده است و این همسویی ها نشانه این است که برنامه های استعداد یابی ورزشی باید در سطح کلان ورزش تدوین و اجرا شود. افزایش درآمدهای فدراسیون از طریق جذب اسپانسرها، کمک های دریافتی از بخش دولتی (وزارت ورزش و جوانان)، حق پخش مسابقات و ... جهت برطرف نمودن مشکلات منابع و امکانات و جذب ناشنویان به ورزش و شرکت در رقابت های جهانی که از ترکیب قوت ها و تهدیدهای (T4, T3, T1, S5) تشکیل شده است برای بهبود وضعیت مالی فدراسیون پیشنهاد شده است. ورزش ناشنویان به دلیل شرایط خاص خود در بحث جذب حامیان مالی به خوبی فدراسیون های دیگر نمی تواند عمل کند و وزارت ورزش و جوانان باید بیشتر اعتبارات آن را تامین نماید. اگر فدراسیون ناشنویان بتواند حامیان مالی را که در حوزه ناشنویان فعالیت می کنند جذب نماید می تواند تا حدودی اعتبارات خود را تامین کند. همچنین فدراسیون ناشنویان باید با رایزنی با وزارت ورزش و جوانان میزان اعتبارات دریافتی خود را افزایش دهد تا از این طریق بتواند منابع مالی لازم برای هزینه های جاری فدراسیون و اردوهای آماده سازی تیم های اعزامی به مسابقات جهانی و المپیک را فراهم کند که امری بسیار ضروری در موفقیت تیم های ملی در مسابقات برون مرزی می باشد. این نتیجه در پژوهش های دیگری از جمله مطالعه گودرزی (۱۳۹۱) مورد تاکید قرار گرفته است. ماهیت فعالیت فدراسیون ورزش ناشنویان با فدراسیون شطرنج که مورد مطالعه گودرزی (۱۳۹۱) بود، کاملاً متفاوت است. با توجه به مطالعات کارگر (۱۹۹۱) ماهیت راهبردها و برنامه های راهبردی این دو فدراسیون باید با هم متفاوت باشد، ولی به دلیل اولویت نداشتن ورزش در نگاه تصمیم گیران، ورزش کشور به طور عام و فدراسیون ورزش های ناشنویان به طور خاص از ضعف بنیه مالی رنج می برد. حل این مشکل در فدراسیون های دیگر به دلیل جذب راحت منابع از بخش خصوصی به مراتب راحت تر می باشد. این مشکل حتی در مقیاس کلان و در خارج از کشور نیز وجود دارد. به عنوان مثال، در برنامه راهبردی دپارتمان ورزشی دانشگاه ایالتی مونت کلیر (۲۰۰۹) به کمبود منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی اشاره شده است.

راهبرد توسعه ورزش همگانی از طریق برگزاری کلاس های مربیگری و داوری و کارگاه های آموزشی برای ناشنویان که از ترکیب فرصت ها و قوت های (S2, S3, S7, O6, O4) تشکیل شده است پیشنهاد گردید، زیرا فدراسیون ناشنویان در مقایسه با فدراسیون های عادی از نظر بودجه و امکانات در سطح بسیار پایین تری قرار دارد و این استفاده از منابع فدراسیون و وزارت ورزش و سایر سازمان های ذی ربط می تواند بسیاری از مشکلات فدراسیون ناشنویان را برطرف سازد. سازمان هایی مانند بهزیستی که در بحث ورزش ناشنویان فعال اند می تواند کمک زیادی را به پیشرفت ورزش ناشنویان داشته باشند. بحث مربیگری و داوری ناشنویان نیز از حوزه های تخصصی ورزش ناشنویان است که مربیان و داوران عادی به دلیل شرایط خاص ورزشکاران ناشنوا نمی توانند به خوبی از عهده این مسئله برآیند و نیاز به توسعه کمی و کیفی داوری و مربیگری ورزش ناشنویان مشهود است. در صورتی که فدراسیون ناشنویان بتواند از منابع وزارت ورزش و فدراسیون ها و دیگر سازمان ها در بحث پرورش مربیان و داوران استفاده نماید، می تواند بهتر و راحت تر به تربیت مربی و داور بپردازد. این یافته با نتایج مطالعه قره و کلهر (۱۳۹۳) همسوست. دلیل این همسویی ناشی از اهمیت آموزش در تمام سازمان ها و موثر

بودن کارکردهای آن است. بر همین اساس در اکثر پژوهش‌های مرتبط با تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، یکی از محورهای مورد توجه آموزش و بهسازی است. اهمیت آموزش در توسعه مهارت‌های فنی، ارتباطی و روانشناختی و همچنین مدیریتی در تحقیقات گسترده تایید شده است. آموزش در سازمان‌ها دارای کارکردهایی از جمله جامعه‌پذیری، بهبود عملکرد، جانشین‌پروری، مهارت‌آموزی و کاهش رفتارهای غیرمولد و قابلیت اشتغال است (قلی‌پور، ۱۳۹۵).

راهبرد توجه بیشتر مسئولان و مدیران ورزشی به ورزشکاران ناشنوا و پرداخت جوایز مشابه با ورزشکاران عادی جهت حضور موفق در رقابت‌های جهانی و المپیک ناشنوایان که از ترکیب قوت‌ها و تهدیدهای (S5, S4, T6, T5) حاصل شده است پیشنهاد می‌دهد که مدیران ورزشی و مسئولان کشور توجه بیشتری را به ورزش ناشنوایان داشته باشند. ورزشکاران ناشنوا در بسیاری از موارد زندگی شخصی و قهرمانی خود با مشکلات بیشتری نسبت به ورزشکاران عادی دست و پنجه نرم می‌کنند که می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی و دلسردی در این ورزشکاران شود که توجه بیشتر مسئولان و مدیران می‌تواند از این امر جلوگیری نماید. یکی از مواردی که در آن ورزشکاران ناشنوا مورد بی‌مهری قرار می‌گیرند، بحث پرداخت جوایز مشابه با ورزشکاران عادی می‌باشد. با مقایسه پرداخت حقوق و جوایز ورزشکاران ناشنوا با افراد عادی می‌توان گفت که جوایز ورزشکاران ناشنوا قابل مقایسه با ورزشکاران عادی نیست. ورزشکاران ناشنوا هم مانند ورزشکاران عادی زمانی که در میادین جهانی و المپیک عنوان و مقام کسب می‌کنند با توجه به وضعیت مالی ضعیف‌تر آنها و نیز عدم برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای در کشور برای تامین هزینه‌های زندگی خود، این انتظار را دارند تا جوایز مناسب و درخور شان یک قهرمان جهان و المپیک را دریافت نمایند که متأسفانه این کار انجام نمی‌گیرد. اگر وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها جوایز مشابهی را به ورزشکاران ناشنوا که برای سربلندی جمهوری اسلامی ایران تلاش می‌کنند اعطا نمایند، بدون شک می‌توانیم شاهد رشد کسب مدال و موفقیت‌های ورزشکاران ناشنوا در سطح جهانی و المپیک باشیم. این راهبرد یکی از وجوه افتراق این مطالعه با مطالعات مشابه است که دلیل تفاوت آن، خاص بودن جامعه هدف. و دلیل مطرح شدن این راهبرد، وجود نگاه‌های دوگانه و اهمیت برد تبلیغاتی ورزش‌های دیگر است. همین موضوع باعث شده است که از نظر جامعه آماری، دادن انگیزش و نگاه عدالت محور در آن می‌تواند تاثیرات بسیار زیادی بر عملکرد ورزشکاران ناشنوا داشته باشد. محققان در تحقیقات مختلف به این نتیجه رسیدند که مدیران هر سازمان جهت پویایی و رسیدن به اهداف آرمانی از قبل تعیین شده سازمان خود، باید تصویری جامع‌تر از رضایت شغلی کارکنان در سازمان خود را مورد مطالعه قرار بدهند تا اولویت بندی عوامل موثر در انگیزش شغلی سازمان خودشان را به دست بیاورند و در صدد پرورش استعدادها و افراد از طریق توجه به مشکلات اقتصادی و معیشتی و ... برآیند (بهادری و همکاران، ۱۳۹۱). برآوردن نیازهای افراد و تقویت انگیزه آن‌ها به خودی خود باعث تقویت عملکرد نمی‌شود و یک نکته کلیدی در اثربخشی اقدامات انگیزشی عدالت محور بودن و بدور از هرگونه تبعیض است که باعث می‌شود برنامه‌های انگیزشی حداکثر اثربخشی را دارا باشند؛ چنان که در مطالعات متعدد پژوهشی مانند مطالعه حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) بر اهمیت عدالت تاکید شده است.

راهبرد برگزاری مسابقات و اردوهای آماده‌سازی ورزشکاران ناشنوا با هماهنگی فدراسیون‌های مربوطه که از ترکیب فرصت‌ها و قوت‌های (O6, S6, S3, S1) تشکیل شده است به این منظور پیشنهاد شد که فدراسیون

ناشنوایان با هماهنگ نمودن تقویم خود با فدراسیون‌های مربوطه می‌تواند مزایای بسیاری چون: استفاده از کمپ‌های تمرینی فدراسیون‌ها، برگزاری اردوهای مشترک و یا استفاده از نیروهای متخصص فدراسیون‌های مربوطه را کسب نماید. برگزاری اردوهای مشترک می‌تواند انگیزه بالایی را در ورزشکاران ناشنوا ایجاد نماید و سطح عملکردی فنی آنها را ارتقا دهد. همچنین فدراسیون ناشنوایان با هماهنگ نمودن تقویم خود در بحث برگزاری اردوهای آمادگی می‌تواند برخی از اردوهای خود را در زمانی برگزار نماید که کمپ تیم‌های ملی در رشته مذکور خالی است و بدین ترتیب از امکانات فدراسیون‌های مربوطه در برگزاری اردوهای تمرینی استفاده نماید. این یافته با نتایج مطالعات گودرزی (۱۳۹۱) و قره و کلهره (۱۳۹۳) همخوان است. به باور اندیشمندان، ارتباطات بین سازمانی به عنوان یکی از با ارزش‌ترین منابع سازمان‌ها تلقی می‌شود که همه سازمان‌ها (از جمله فدراسیون‌های ورزشی) باید در حفظ و ارتقای آن بکوشند، زیرا بخش اعظمی از موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان‌ها در همه حوزه‌ها وام‌دار وجود ارتباطات بین سازمانی کارآمد است (آذر و همکاران، ۱۳۸۶). همچنین پژوهش‌ها نشان داد که توسعه و پیشرفت جوامع و همچنین موفقیت آن‌ها، تا اندازه‌ای بازتابی از نظام ارتباطی بین سازمان‌هاست (زارعی، ۱۳۸۵). بر همین اساس، فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان به دلیل بنیه ضعیف مالی و کمبود زیرساخت‌های لازم باید با تعامل با سایر سازمان‌ها اعم از وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها و ورزشی و ... از ظرفیت‌های آنان استفاده کند.

توسعه ورزش همگانی در بین ناشنوایان از طریق تبلیغات تلویزیونی و پخش مسابقات ناشنوایان از رسانه‌های ملی که از ترکیب قوت‌ها و تهدیدهای (S4, S5, S6, T2) به این منظور پیشنهاد شده است که در صورت پخش مسابقات ناشنوایان از رسانه ملی می‌توان ورزش را در بین افراد ناشنوا ترویج داد. متأسفانه، رسانه‌های ملی و شبکه‌های تلویزیونی مسابقات ورزشی ناشنوایان را بسیار کم پخش می‌کنند. رسانه‌های ملی می‌توانند نقش بسیار مهمی در اشاعه ورزش در بین آحاد مختلف جامعه و بخصوص ناشنوایان داشته باشند. پخش این مسابقات می‌تواند تاثیر مثبتی بر افراد ناشنوا در جذب به ورزش داشته باشد و ترس آنها را از ورزش کردن از بین ببرد. دیدن مسابقات، ناشنوایان را به این باور می‌رساند که آنها نیز می‌توانند در ورزش‌های مختلف فعالیت داشته باشند و حتی با وجود شرایط خاصشان برای خود افتخار کسب کنند. پخش شدن مسابقات ورزشی آنها از تلویزیون می‌تواند انگیزه بسیار بالایی در بین ناشنوایان برای ورزش کردن ایجاد نماید که در نهایت به افزایش تعداد ورزشکاران ناشنوا و بالا رفتن سطح ورزش ناشنوایان منجر می‌شود. با بهره‌گیری از راهبرد همکاری فدراسیون با مراکز آموزشی و پژوهشی کشور جهت ارتقای سطح علمی مربیان و مسئولان ورزش ناشنوایان و ارائه راهکارهای لازم برای پیشرفت ورزش ناشنوایان که از ترکیب قوت‌ها و تهدیدهای (S2, S9, T7) تشکیل شده است می‌توان در جهت ارتقای سطح علمی مربیان و مسئولان ورزش ناشنوایان و ارائه راهکارهای لازم برای پیشرفت ورزش ناشنوایان پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را شاهد باشیم. ورزش ناشنوایان به دلیل گسترده نبودن حیطه فعالیت‌ها، در محافل علمی و پژوهشی کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته است و به همین دلیل پژوهشگران و محققان کمی به این حوزه می‌پردازند. در صورت همکاری فدراسیون ناشنوایان با مراکز تحقیقاتی همچون دانشگاه‌های فعال در حیطه تربیت بدنی و پژوهشگاه تربیت بدنی و انجام طرح‌های پژوهشی و تحقیقاتی که دغدغه ورزش ناشنوایان است، می‌توان بسیاری از مشکلات علمی ورزش ناشنوایان را برطرف نمود. همچنین نتایج تحقیقاتی که جامعه آنها ورزشکاران ناشنوا هستند می‌تواند در ارتقای سطح

فنی ورزشکاران ناشنوا موثر باشد و در زمینه ارتقای سطح علمی مربیان مورد استفاده قرار گیرد. این یافته با نتایج مطالعات سجادی و همکاران (۱۳۹۳) همسوست. رسانه ملی از منظر بعد تبلیغاتی می‌تواند بر تقویت جایگاه ورزشکاران ناشنوا و عملکرد آن‌ها تاثیر بگذارد. از منظر بسیاری از محققان زمینه بازاریابی ورزشی، حق پخش رسانه‌ای مهم‌ترین منبع درآمدی صنعت ورزش به شمار می‌آید (ونوس، ۱۳۸۵). بدیهی است که هر چه پوشش رسانه‌ای مسابقات و فعالیت‌های ورزشی بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش نیز بیشتر می‌شود. با پوشش تلویزیونی مسابقات برای افراد بیشتر، نشان شرکت حمایت‌کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می‌گیرد. بررسی نقاط ضعف فدراسیون شطرنج نشان می‌دهد که این فدراسیون در زمینه تعامل با رسانه ملی و پوشش اخبار، رویدادها و فعالیت‌های ورزش‌های ناشنوایان ناموفق بوده است. با توجه به اهمیت پوشش رسانه‌ای، تقویت روابط عمومی و تعامل با رسانه‌ها از جمله مواردی است که برای استفاده از ظرفیت‌های موجود باید بر آن تأکید شود.

کشف استعداد‌های ورزشی در بین افراد ناشنوا با همکاری سازمان بهزیستی که از ترکیب فرصت‌ها و ضعف‌های (O1, O4, W3) تشکیل شده است بدین منظور پیشنهاد شده است که فدراسیون ناشنوایان می‌تواند با تدوین برنامه استعدادیابی در سطح کشور، به شناخت استعداد‌های برتر در بین افراد ناشنوا دست یابد. همانطور که قبلاً هم اشاره شد استعداد‌های خوبی در بین ناشنوایان وجود دارد که در بسیاری از موارد شکوفا نمی‌شود. سازمان بهزیستی به دلیل ارتباط نزدیک با ناشنوایان در این امر می‌تواند کمک شایانی به فدراسیون ناشنوایان بنماید. این فدراسیون می‌تواند با همکاری سازمان بهزیستی ناشنوایانی را که به ورزش علاقه دارند شناسایی نماید و در مرحله بعد از بین این افراد به استعدادیابی بپردازد که اجرای این طرح می‌تواند کمک زیادی به نهادینه شدن ورزش همگانی و قهرمانی در بین ناشنوایان کند.

راهبرد تقویت ارتباطات مثبت با وزارت ورزش جهت برطرف نمودن ضعف‌های هیئت‌های استانی که از ترکیب فرصت‌ها و ضعف‌های (W2, O6) تشکیل شده است می‌تواند راهگشای حل مشکلات هیئت‌های استانی باشد. برای حصول این امر فدراسیون ناشنوایان باید مشکلات موجود در هیئت‌های استانی را به خوبی شناسایی کند و این مشکلات را به وزارت ورزش انتقال دهد. گاهی اوقات مسئولان وزارت ورزش از مشکلات موجود در برخی حیطه‌ها بی‌خبر هستند و مسئولان ورزش ناشنوایان که از نزدیک و به خوبی با این مشکلات سروکار دارند باید این مشکلات را به مسئولان انتقال دهند تا در جهت برطرف نمودن آنها گام‌های اساسی برداشته شود. تخصیص بودجه‌های حمایتی، از راه‌های برطرف سازی این مشکلات می‌تواند باشد که در صورت عدم شکل‌گیری ارتباطات مثبت از سوی فدراسیون ناشنوایان با مسئولان وزارت ورزش نمی‌تواند تحقق یابد.

راهبرد افزایش کمی و کیفی داوران و مربیان خبره و کارکنان جهت موفقیت در میادین جهانی و المپیک و در اختیار گرفتن کرسی‌های بین‌المللی که از ترکیب فرصت‌ها و ضعف‌های (W4, W5, O5) تشکیل شده است بار دیگر این موضوع را یادآور می‌شود که همواره ورزش ما از در اختیار نداشتن کرسی‌های بین‌المللی در سطح ورزش متضرر گشته است. زمانی که ما نه در سطح داوری و نه در سطح مربیگری در سطح جهانی حرفی برای گفتن نداشته باشیم باید با این تبعیض‌ها و سوگیری‌های مسئولان ورزش در سطح جهانی کنار بیاییم. تجربیات گذشته نشان داده است که هرگاه ورزش کشور در سطح بین‌المللی دارای کرسی‌های مدیریتی بوده، توانسته

از اعمال نفوذ رقیبان و از ناداوری‌ها و اتفاقات بد جلوگیری نماید. نمونه این مسائل در ورزش‌های کشتی و تکواندو هویداست که ورزش ایران پس از در اختیارگیری کرسی‌های بین‌المللی توسط روسای فدراسیون این ورزش‌ها توانسته رشد چشمگیری در کسب مدال و عنوان‌های جهانی داشته باشد و وجود این افراد در پست‌های مدیریتی فدراسیون‌های جهانی توانسته است از اعمال نفوذ کشورهای دیگر جلوگیری نمایند. برای رسیدن به این امر باید سطح کیفی مدیران، مربیان و داوران کشور را با برگزاری کلاس‌های توجیهی و بازآموزی بالا برد و آنها را با علم مربیگری و قوانین و مقررات داوری روز دنیا آشنا نمود تا این افراد با به نمایش گذاشتن عملکرد بالا در مسابقات بین‌المللی، مقدمات حضور افرادی از کشورمان را در فدراسیون‌های جهانی ورزشی فراهم نمایند.

راهبرد توجه بیشتر به بحث آموزشی و پژوهشی از سوی فدراسیون جهت برطرف نمودن ضعف‌های ساختاری و انسانی که از ترکیب ضعف‌ها و تهدیدهای (T7, W1, W3, W4) تشکیل شده به این موضوع اشاره دارد که فدراسیون ناشنویان می‌تواند با انجام فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی، ضعف‌های خود را برطرف سازد. سیستم مدیریتی ورزش کشور به دلیل استفاده از مدیران غیرمتخصص ضعف‌های بسیاری دارد. همچنین ضعف‌های زیادی در ساختار فدراسیون‌های ورزشی کشور مشاهده می‌گردد که نیاز به طراحی مجدد مشاغل و شرح وظایف آنها به شدت احساس می‌شود. فدراسیون ناشنویان می‌تواند با انجام پژوهش‌های کاربردی در این حیطه در قالب طرح‌های پژوهشی و نیز تشکیل کلاس‌های توانمندسازی برای مدیران و کارکنان خود تا حد زیادی این ضعف‌ها را پوشش دهد. همچنین این فدراسیون می‌تواند با الگوبرداری از فدراسیون‌های موفق در سطح جهان مشکلات موجود در ساختار خود را شناسایی و برطرف سازد تا عملکرد این فدراسیون ارتقا یابد.

## منابع

- آذر، عادل و همکاران. (۱۳۸۶). «طراحی مدلی مبتنی بر شبیه سازی جهت بررسی و تحلیل ارتباطات بین سازمانی». فصلنامه مدرس علوم انسانی. ویژه نامه مدیریت.
- اخرت، حسین. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه راهبردهای منابع انسانی با رویکرد نقاط مرجع راهبردی (SRP) و فرهنگ سازمانی با تمرکز بر روش AHP در شرکت عمران و مسکن اصفهان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نجف آباد.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۲). دستنامه برنامه ریزی راهبردی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ محتشم
- اعرابی، محمد و عابدی، رحیم. (۱۳۸۹). «رابطه هماهنگی راهبرد سطح کسب وکار و راهبرد مالی با عملکرد سازمان». فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. ۱۹، ۲۳۹ تا ۲۷۷.
- اکبری، رضا؛ قادریان، مسعود و منتظری، مرجان. (۱۳۹۴). «جستاری پیرامون کارآمدی تکنیک SWOT ارائه مدل جامع پیشنهادی برای مسائل شهری (مطالعه موردی: برنامه ریزی راهبردی بافت روستا شهری نعیم آباد یزد)». هویت شهر. ۲۲(۹)، ص: ۸۷-۹۸.
- بهادری، محمد کریم؛ بابایی، منصور و مهربان، فردین. (۱۳۹۱). «اولویت بندی مولفه‌های موثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)». مجله طب نظامی. دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۲۴۳ - ۲۳۶.
- تسلیمی، سعید؛ امین، فرشته و حسن زاده، کاظم. (۱۳۹۴). «اولویت بندی موانع برنامه ریزی راهبردی در هیئت‌های مذهبی». مدیریت اسلامی. سال ۲۳، شماره ۲، ص: ۸۳-۱۰۱.
- زارعی، عظیم. (۱۳۸۵). «طراحی مدلی جهت شناسایی، مستندسازی و تحلیل ارتباطات بین سازمانی در بخش دولتی». رساله دکتری مدیریت. تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- سید عبدالهی، شادی. (۱۳۹۶). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیل SWOT». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران.
- فاضلی، عطیه. (۱۳۹۴). «تدوین راهبرد منابع انسانی با رویکرد تئوری نقاط مرجع راهبردی (مورد مطالعه: معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها. تهران: انتشارات سمت
- گودرزی، مهدی. (۱۳۹۳). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون‌های ورزش سه‌گانه با استفاده از مدل (SPP)». فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش. سال ۱، شماره ۴، صص ۱۲۲-۱۱۳.
- ندری، حمزه. (۱۳۸۸). «طراحی راهبرد توسعه ورزش همگانی استان لرستان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
- Aldehayyat, J., Aldehayyat, A. & Anchor, J. (2011). "The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan". Journal of Management Research Review, Vol. 34, No 4, pp. 477-490.
- Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Vol. 1. John Wiley & Sons
- Gkliatis, I. & Koufopoulos, D. (2013). "Strategic planning practices in the Greek hospital-

- ity industry**". Journal of European Business Review, Vol. 25, No. 6, pp. 571-587.
- Karager, Delmar, W. (1991). **Strategic Planning and Management: the key to corporate success**. Marcel Dekker, Inc. New York
  - Papadimitriou, A. (2014). "Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkan". The TQM Journal, Vol. 26, No. 3, pp. 261-274.

