

تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران

لقمان کشاورز^۱

ابوالفضل فراهانی^۲

حمزه دانشمندی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۷/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱/۸

هدف از پژوهش حاضر، تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران است. جامعه آماری تحقیق، مدیران و متخصصان رشته ورزشی ژیمناستیک و اعضای هیئت علمی رشته‌های علوم ورزشی آشنا با ورزش ژیمناستیک به تعداد ۱۶۰ تن بود. برای نمونه تحقیق در بخش کیفی از نظرات ۱۵ تن از متخصصان استفاده شد که نمونه‌ها به طور هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی نیز با استفاده از جدول مورگان ۱۱۷ تن به طور تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند. جهت دستیابی به اهداف تحقیق با استفاده از روش دلفی، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک تهیه و با نظر متخصصان و خبرگان رشته ژیمناستیک فهرست یاد شده نهایی گردید. سپس بر مبنای فهرست تهیه شده پرسشنامه‌ای شامل ۹۶ سؤال در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک تنظیم شد که روایی آن توسط ۱۵ تن از متخصصان تایید شد و پایایی آن در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه گردید. برای تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در بخش کیفی، از روش دلفی و در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله تحلیل عاملی تاییدی با کمک دو نرم افزار AMOS نسخه ۱۸ و SPSS نسخه ۱۶

E-mail: keshavarzlo@yahoo.com

^۱دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲استاد تمام، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۳استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد ۱۴ راهبرد برای توسعه ژیمناستیک ایران وجود دارد. همچنین،

موقعیت راهبردی ژیمناستیک ایران در وضعیت تدافعی قرار دارد.

واژگان کلیدی: راهبرد، توسعه، سوات و ژیمناستیک

ژیمناستیک علاوه بر این که یکی از جذاب‌ترین و پرتحرک‌ترین رشته‌های ورزشی است، به دلیل این که به عنوان یکی از رشته‌های پایه در موفقیت ورزشکاران رشته‌های مختلف تاثیرگذار می باشد و از مواد گوناگون و مدال‌های زیاد در بازی‌های آسیایی، المپیک و مسابقات جهانی برخوردار است، مورد توجه بسیاری از افراد و مدیران ورزشی کشور قرار دارد. از سوی دیگر در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، چرا که تفکر راهبردی، در جستجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است؛ به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۰). از این‌رو، توجه راهبردی به این رشته ورزشی در کشور ضروری به نظر می‌رسد. کشورهایی که در ورزش پیشرفت داشته‌اند، سعی کرده‌اند با ارائه برنامه‌های توسعه و ایجاد راهبرد و ساختار مناسب، در جهت گسترش آن گام بردارند (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۱-۱۳). برای تدوین راهبرد و برنامه راهبردی ضروری است سازمان‌ها ابتدا به تحلیل محیطی بپردازند و سپس بر مبنای آن، راهبردها و موقعیت راهبردی را تعیین نمایند. نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) با همین هدف به بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران پرداختند و ۱۰ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید را برای فوتبال کشور شناسایی کردند. در این مطالعه، توانایی داوران فدراسیون فوتبال مهمترین نقطه قوت، وابستگی شدید به منابع مالی دولتی و ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی مهمترین نقطه ضعف، توجه دولت به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه‌ها، مهمترین فرصت و موانع حقوقی و قانونی در نظام جامع فوتبال کشور را مهمترین تهدید برای فدراسیون فوتبال شناسایی کردند. نظری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی، راهبردهای والیبال ساحلی ایران را تبیین کرده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که والیبال ساحلی ایران در وضعیت کنونی با ۱۵ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید مواجه است که در بخش قوت‌ها، والیبال ساحلی به عنوان تنها ورزش ساحلی در مسابقات المپیک، در بخش ضعف‌ها، نبود یک سیستم استعدادیابی در والیبال ساحلی، در بخش فرصت‌ها، وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری در کشور و در بخش تهدیدها، وجود انگیزه‌های مالی بیشتر بین رشته‌های دیگر بالاترین میزان اهمیت را دارا می‌باشند. تحلیل محیطی فدراسیون دوچرخه سواری توسط جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲) بیانگر وجود ۸ قوت، ۱۰ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۲ تهدید در این فدراسیون است. این تحقیق تاکید می‌کند که تنوع آب و هوایی ایران، مهمترین فرصت و عدم پوشش تلویزیونی مسابقات، تهدید آشکار برای فدراسیون دوچرخه سواری محسوب می‌شود.

همچنین حضور مداوم در رقابت‌های آسیایی و بین‌المللی مهمترین نقطه قوت و فقدان مسیره‌های حرفه‌ای دوچرخه سواری که بر اساس آخرین استانداردهای بین‌المللی ایجاد شده باشند، مهمترین نقطه ضعف فدراسیون دوچرخه سواری شناسایی شده است. فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱) در پژوهشی دریافت که این رشته ورزشی دارای ۸ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید می‌باشد. برخی از نقاط ضعف، قدرت، فرصت‌ها و تهدیدهای این فدراسیون عبارت‌اند از: وجود مربیان متعهد و صالح، عدم شناخت ملی از مربیان و داوران و مجریان، توسعه چهارچوب آموزشی برای ارتقای مهارت‌ها و مشاوره و عدم انسجام در جامعه ژیمناستیک. تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) جهت تدوین چشم‌انداز و راهبردهای سال ۲۰۲۰ بیانگر ۵ قوت، ۴ ضعف، ۳ فرصت و ۵ تهدید در این فدراسیون است. در این مطالعه ژیمناستیک، پایه و اساس توسعه حرکتی قلمداد شده و آن را به عنوان بارزترین نقطه قوت و فقدان منابع مالی را مهمترین نقطه ضعف شناسایی کرده است. همچنین، توسعه حوزه ژیمناستیک (پیش دبستانی، دبستان، تفریحی، جوامع جدید، مناطق روستایی، کلوپ‌های جدید و استعدادیابی) را مهمترین فرصت و مشارکت مالی افراد سطح بالای اجتماع به جهت حضور در اتحادیه‌ها و انجمن‌ها را مهمترین تهدید بر شمرده است. تحلیل سوات فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱) منتهی به شناسایی ۷ قوت، ۷ ضعف، ۲ فرصت و ۴ تهدید شده است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: پایه بودن ژیمناستیک برای سایر ورزش‌ها و نیز اساس توسعه مهارت‌های حرکتی، عدم وجود منابع مالی، گسترش ژیمناستیک به تمام نهادها اعم از دبستان، پیش دبستان، مناطق روستایی و غیره... و مشارکت مالی افراد سطح بالای اجتماع به جهت حضور در اتحادیه‌ها و انجمن‌ها. فدراسیون ورزش سه‌گانه ایالات متحده (۲۰۱۴) نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش سه‌گانه این کشور را مورد بررسی قرار داد و نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین نقاط مذکور عبارت‌اند از: ارتباطات بین‌المللی، تصویر مناسب از ورزش در جامعه، افزایش سرمایه‌گذاری دولت در ورزش، افزایش تماشاگران ورزشی، افزایش پوشش تلویزیونی از برنامه‌های ورزشی، افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش، فقدان منابع مالی کافی، ورزشکاران محدود، دوپینگ، مشکلات اقتصادی، امکانات محدود ورزشی، منابع متنوع مالی، منابع انسانی زیاد، حامیان مالی قدرتمند خارجی، کیفیت برنامه‌ها، دانش مطلوب، ارتباطات داخلی ضعیف، تعهد کم، عدم انتقال مناسب دانش موجود، مدیریت ضعیف، کار تیمی ضعیف. سواری و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن پرداختند و در این راستا ۱۰ نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، ۸ فرصت و ۱۰ تهدید را شناسایی کردند. آنها نشان دادند که جایگاه راهبردی ورزش همگانی خوزستان در منطقه WT قرار

دارد و مهمترین راهبردهایی که برای توسعه و پیشرفت ورزش همگانی خوزستان پیشنهاد کردند عبارت بود از: تدوین برنامه راهبردی برای توسعه ورزش همگانی، توسعه و ترویج فرهنگ ورزش از طریق رسانه ها و تغییر ساختار ورزش همگانی. رضوی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی پرداختند که نتایج تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها نشان داد که ورزش همگانی شهر مشهد دارای ۶ نقطه قوت، ۱۷ نقطه ضعف، ۶ فرصت و ۷ تهدید می‌باشد. همچنین، تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی نشان داد که ورزش همگانی شهر مشهد در موقعیت **WT** قرار دارد و باید از راهبرد تدافعی تغییر یا رها کردن استفاده شود. زمینه رشد لمیر و همکاران (۱۳۹۲) نیز در تحقیقی به تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی پرداختند. یافته‌های این محققان حاکی از این بود که اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی دارای ۱۳ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۶ فرصت و ۱۴ تهدید می‌باشد و از نظر جایگاه راهبردی، این اداره کل در منطقه راهبردی **SO** قرار دارد. بنابراین پیشنهاد کردند که برنامه راهبردی باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها باشد. تحقیق نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب و حاکی از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌هاست که موقعیت راهبردی **WT** را برای فوتبال ایران به وجود آورده است. بررسی فوتبال در حال رشد و وضعیت رقبایی چون نیوزیلند و چین نشان داد که آنها وضعیت بهتری نسبت به کشور ما دارند و لزوم تدوین راهبرد تدافعی برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت موجود برای کشور ما بسیار ضروری است. همچنین تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۲) جایگاه راهبردی والیبال ساحلی را در موقعیت **WO** تعیین کرده است. آنها با استفاده از روش ماتریس **SWOT**، ۲ راهبرد **SO**، ۳ راهبرد **ST**، ۸ راهبرد **WO** و ۲ راهبرد **WT** جهت تبدیل نقاط ضعف به قدرت و تهدیدها به فرصت‌ها برای توسعه والیبال ساحلی ارائه کرده‌اند. نتایج تحقیق سیف پناهی (۱۳۹۰) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان مشخص کرد که جایگاه راهبردی ورزشی قهرمانی استان کردستان در منطقه ضعیف (**WT**) قرار دارد. همچنین، یکی از مهمترین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مسئولان توجه کافی به ورزش‌های پایه (ژیمناستیک، شنا و دو و میدانی) ندارند. جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲) در تعیین جایگاه راهبردی فدراسیون دوچرخه سواری ایران بیان کرده‌اند که این فدراسیون دارای موقعیت محافظه‌کارانه است و به طور کلی ۲۳ راهبرد شامل ۶ راهبرد **SO**، ۶ راهبرد **ST**، ۶ راهبرد **WO** و ۵ راهبرد **WT** برای این فدراسیون شناسایی و تدوین کرده‌اند. جوادی پور و سمیع نیا (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "ورزش همگانی در ایران و تدوین

چشم‌انداز، راهبرد و برنامه‌های آینده"، راهبرد تهاجمی را برای توسعه ورزش همگانی ایران به دست آوردند. غفرانی (۱۳۸۸) نیز در تدوین "راهبرد توسعه ورزش همگانی"، فراهم ساختن زمینه مناسب برای تقویت فرهنگ ورزش همگانی و تفریحی در استان، افزایش مشارکت و همکاری فعال دیگر سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف ورزش استان، به کارگیری کلیه ظرفیت‌های بومی و ملی در راستای رشد و توسعه ورزش‌های همگانی و بومی استان و گسترش مشارکت نهادها در ورزش همگانی را مهم‌ترین راهبردهای ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان قلمداد می‌کند. یافته‌های احسانی، امیری و قره‌خانی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای مبین این است که موقعیت راهبردی ورزش حرفه‌ای کشور نیز در وضعیت بحرانی قرار دارد. همچنین در تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای ضروری است منابع انسانی، منابع مالی، نهادهای حرفه‌ای، امکانات و زیرساخت‌ها، تجهیزات ورزش حرفه‌ای و ساختار حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد. برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش کشور کانادا (۲۰۱۲) منجر به کسب هفت مدال (ترامپولین) از جمله دو طلا در بازی‌های ۲۰۰۰، ۲۰۰۴، ۲۰۰۸، و ۲۰۱۲ شده و این کشور را در میانه بالای کسب مدال‌های المپیک در سال‌های اخیر قرار داده است. این کشور در طرحی جدید چهار راهبرد کلیدی را برای ارتقای ژیمناستیک تدوین کرده است که عبارت‌اند از: رشد ژیمناستیک از پایه و اساس و ادامه آن تا بهبود نتایج بین‌المللی، افزایش حمایت‌های مربیان و ورزشکاران از طریق بهبود برنامه درآمد و هزینه‌ها، افزایش کارایی و بهره‌وری در تمام سطوح مدیریتی و عملیاتی و همچنین بهبود خدمات و ارتباطات با همه اعضا و سهامداران. در همین زمینه ایالت اونتاریو (۲۰۱۳) در راستای اهداف فدراسیون ژیمناستیک کانادا در یک برنامه راهبردی اولویت‌های راهبردی را برای چهار سال آینده (۲۰۱۷-۲۰۱۳)، در چهار بخش به شرح زیر تدوین نموده است: ایجاد سیستم جذب، آموزش، ارتقاء، حفظ و نگهداری مربیان برای آینده، افزایش آگاهی و مشارکت مردمی در ورزش ژیمناستیک، تدوین استانداردهای عملیاتی و پیروی از آنها و حفظ و نگهداری ژیمناست‌ها. فدراسیون سافت بال نیوزلند (۲۰۱۴) از طریق تحلیل محیطی خود ۵ نقطه قوت، ۵ نقطه ضعف، ۴ فرصت و ۳ تهدید را برای ورزش سافت بال شناسایی کرده و براین اساس راهبردهای رشد و توسعه مشارکت در سافت بال، رشد کسب کار در سافت بال، توسعه ارتباطات در سراسر کشور و پرورش ورزشکاران و مربیان قهرمان در صحنه بین‌المللی را برای تعالی این رشته ورزشی تدوین نموده است. انجمن ورزش استرالیا (۲۰۱۱) در برنامه راهبردی ۲۰۱۱-۲۰۱۲ تا ۲۰۱۴-۲۰۱۵ چهار هدف راهبردی افزایش مشارکت در ورزش، افزایش موفقیت‌های بین‌المللی، توسعه پایدار ورزش و افزایش قابلیت انجمن‌های ورزشی استرالیا در جهت هدایت، مشارکت و پشتیبانی را برای ورزش استرالیا تدوین کرده است. فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱) اولویت‌های راهبردی

ژیمناستیک این کشور را که برخاسته از تحلیل محیطی می‌باشد را ایجاد و توسعه یک چارچوب آموزش و پرورشی مناسب برای رشد ورزشکاران در همه رشته‌های ژیمناستیک و رشد و ارتقای مربیان، داوران و مجریان ژیمناستیک از طریق آموزش و یادگیری مستمر بیان می‌کند. در همین راستا فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند در قسمت ترامپولین (۲۰۱۱) راهبردهای افزایش مشارکت ورزشکاران، مربیان، داوران و افراد داوطلب، تقویت ارتباطات ورزشی از طریق بهبود ارتباطات ملی و ارتباط اعضا با یکدیگر، توسعه یک سازمان کارآمد و پایدار از طریق بهبود وضعیت مالی، افزایش تبلیغات از طریق بهبود ارتباط با رسانه‌ها و پوشش بازی‌های المپیک و بهبود عملکرد ورزشکاران در کل کشور از طریق ارتقای سطح تمرینات و افزایش رقابت‌های ورزشی را جهت توسعه ترامپولین تدوین نموده است. فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) در سطح ملی هم راستا با نظام ورزش این کشور "راهبرد مشارکت ملی" را جهت توسعه ژیمناستیک اتخاذ کرده و سعی دارد افراد بیشتری را جذب این رشته ورزشی کند. از مهمترین برنامه‌های این فدراسیون در این سطح معرفی ژیمناستیک به عنوان پایه و اساس سایر ورزش‌ها و آموزش مربیان می‌باشد. این فدراسیون در سطح بین‌المللی "راهبرد تعالی بین‌المللی" یا به عبارت دیگر، "کسب مدال بیشتر" را برگزیده است. فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱) راهبردهای مهمی را برای سال‌های ۲۰۱۲-۲۰۱۳ در ۶ حوزه ارائه داده است که عبارت‌اند از: ظرفیت‌سازی در اداره امور و سیاست‌ها، مدیریت توسعه آموزش ورزش، توسعه رویدادهای ورزشی مانند برگزاری مسابقات ژیمناستیک ریتمیک در سطح ملی، افزایش مشارکت در ژیمناستیک از طریق برنامه‌ریزی برای دوره‌های پیش دبستانی و دبستان، ایجاد فرصت و زمینه لازم برای مشارکت کودکان، نوجوانان و بزرگسالان در ژیمناستیک به عنوان بخشی از یک برنامه زندگی سالم و مشارکت جمعی و در آخر ارتقای سطح عملکرد یا به عبارت دیگر، کسب نتایج بهتر در رقابت‌های ملی. نتایج پژوهش تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) نشان داد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور عبارت‌اند از: ارتقای سطح علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت‌های مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش علمی و تخصصی، افزایش تاسیسات و سالن‌های مختص ژیمناستیک و تجهیز کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک آموزشی. همچنین بدری آذرین (۱۳۸۶) در تحقیق خود دریافتند که فدراسیون ژیمناستیک ایران فاقد برنامه راهبردی است و این ورزش در جایگاه نامطلوبی قرار دارد. همچنین، فقدان گسترش این ورزش در جامعه حاکی از ضعف موجود وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی و ناکارآمدی برنامه‌های توسعه‌ای و راهبردی و همچنین کمبود منابع اطلاعاتی در این زمینه است.

مطالعه ادبیات پیشینه و مبانی نظری بیانگر این است که فدراسیون ژیمناستیک ایران در سال ۱۳۲۵ قبل از شروع بازی های المپیک ۱۹۴۸ لندن تأسیس شده است، اما متأسفانه این رشته ورزشی با قدمتی تقریباً ۷۰ ساله در کشور، نه تنها جایگاه واقعی خود را در کشور پیدا نکرده، بلکه نتایج قابل قبولی هم از شرکت در مسابقات سطوح بالای قهرمانی اعم از آسیایی، جهانی و المپیک کسب نکرده است. در دنیای امروز که محیط با تغییرات و تحولات زیادی مواجه است، به دلیل خطر رو به افزایش اشتباهات، هزینه های گزاف اشتباهات و وضعیت نامطلوب اقتصادی، امکان استفاده از روش آزمایش و خطا وجود ندارد و سازمان ها تمایل زیادی به استفاده از الگوهای نوین مدیریتی دارند تا بتوانند جایگاه سازمانشان را در محیط متلاطم و در معرض تغییر و تحول و رقابت شدید حفظ کنند (ایران-زاده و همکاران، ۱۳۸۸). هر سازمان ورزشی مانند فدراسیون ژیمناستیک برای رسیدن به اهداف خویش به برنامه ریزی راهبردی نیاز دارد و عدم اطمینان از تغییر و تحولات محیطی برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت غیر قابل انکار در می آورد. این نوع برنامه ریزی، در واقع همان برنامه ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، نقاط قوت و ضعف های داخل سازمان و فرصت ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی و با در نظر داشتن چشم انداز و مأموریت سازمان، راهبردهای مختلف را تعیین می کند و از بین گزینه های راهبردی، راهبردهایی را انتخاب می نماید تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج و بیشترین بهره وری به دست آید (رایبزر، ۱۳۸۸). با توجه به اهمیت برنامه ریزی راهبردی در توسعه حوزه های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور نیز بیش از پیش احساس می شود. بدون شک، یکی از دلایل عدم توسعه ژیمناستیک کشور، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه ای عمل کردن است. رشته ورزشی ژیمناستیک نیز مانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد. با توجه به فقدان برنامه راهبردی در فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران، پژوهش حاضر در صدد است تا به این سؤال پاسخ دهد:

موقعیت راهبردی و برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک جمهوری ایران چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته و ترکیبی از دو روش کیفی و کمی و از نظر هدف، کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظران رشته ورزشی ژیمناستیک، مدیران فدراسیون، مسئولان هیئت‌های ژیمناستیک استان‌ها، کارشناسان، مربیان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان دکترای رشته‌های علوم ورزشی آشنا با رشته ورزشی ژیمناستیک به تعداد ۱۶۰ نفر بود. برای نمونه تحقیق در بخش کیفی از نظرات ۱۵ تن از متخصصان استفاده شد که نمونه‌ها به طور هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی با استفاده از جدول مورگان ۱۱۷ تن به طور تصادفی برای نمونه تحقیق برگزیده شدند. جهت دستیابی به اهداف تحقیق با استفاده از روش دلفی، فهرستی از نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران تهیه و طی سه مرحله با نظرسنجی از خبرگان نهایی شد. سپس بر مبنای فهرست تهیه شده، پرسشنامه‌ای که حاوی نقاط قوت (۲۰ سؤال)، نقاط ضعف (۲۸ سؤال)، فرصت‌ها (۲۱ سؤال) و تهدیدها (۲۷ سؤال) با مقیاس پنج ارزشی لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم بود، تهیه و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تایید ۲۰ تن از اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۱ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی میانگین و درصد فراوانی و روش‌های آماری استنباطی از جمله تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها و تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون کرویت بارتل و به منظور اطمینان از کافی بودن نمونه‌ها از معیار (KMO) استفاده شد. تمامی مراحل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ و Amos نسخه ۱۸ تجزیه و تحلیل شد. برای تدوین راهبردها فرایند سه مرحله‌ای زیر مورد استفاده قرار گرفت. این فرایند شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخل سازمان است که قوت‌ها و ضعف‌های اساسی سازمان را تدوین می‌کند. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی محیطی، سیاسی، دولتی و دیگر عوامل بیرون از سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این ماتریس، فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله

دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند، به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان، نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. بدین وسیله مدیران اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن راهبردهای SO , WO , ST , WT را ارائه دهند. در این بخش مشخص می‌شود که سازمان باید از چه نوع راهبردهایی استفاده کند. در مرحله سوم که آن را تصمیم‌گیری می‌نامند، از روش اولویت بندی با استفاده از نظرهای خبرگان استفاده می‌شود.

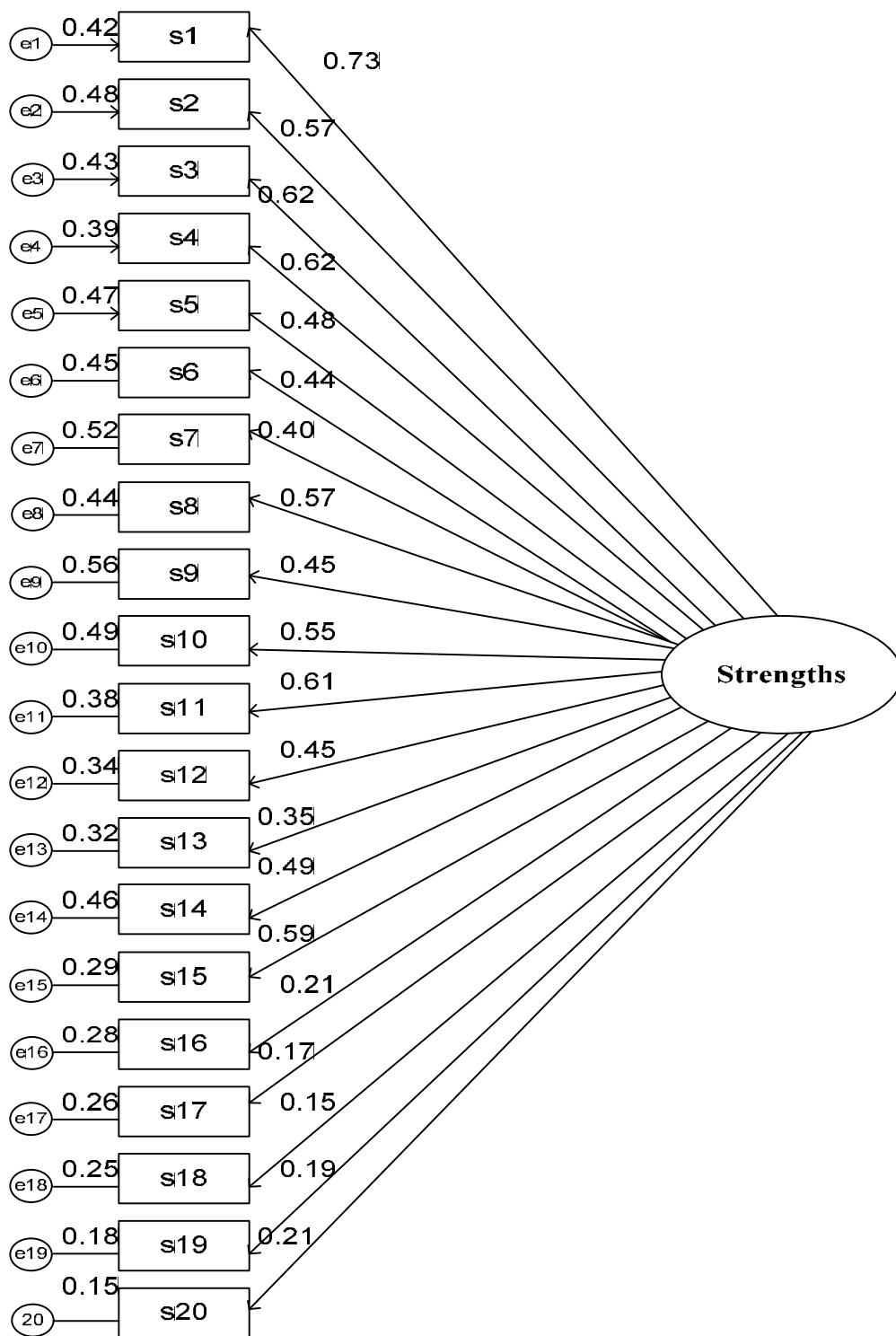
یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها بیانگر این بود که ۵۷/۸۱ درصد از نمونه‌ها مرد و ۴۲/۱۹ درصد از آنها زن بودند. میانگین سنی مردان ۴۵ و زنان ۳۹ سال بود. ۳۰ درصد نمونه‌ها دارای مدرک دکتری یا دانشجوی دوره دکتری، ۴۳ درصد کارشناس ارشد و ۲۷ درصد دارای مدرک کارشناسی و پایین‌تر بودند. همچنین نمونه‌ها دارای میانگین ۱۲ سال سابقه کار بودند و ۲۸ درصد عضو هیئت علمی دانشگاه، ۳۱ درصد مدیران سطوح مختلف و ۴۱ درصد در سطح کارشناسی مشغول به کار بودند.

جدول ۱: آزمون تحلیل عاملی تست بارتلت و KMO پرسشنامه

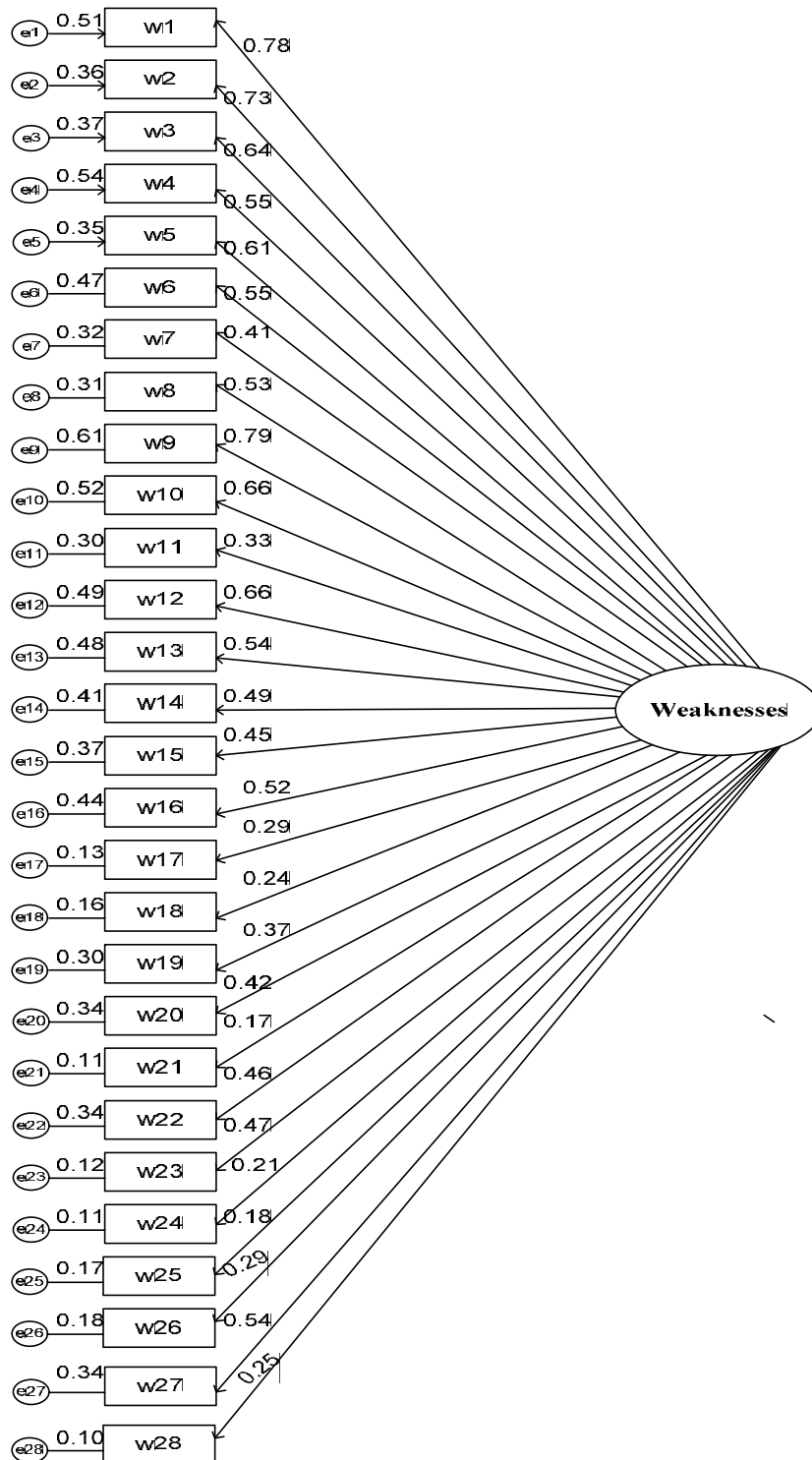
آزمون کرویت بارتلت			شاخص KMO
p	df	χ^2	
۰/۰۰۱	۱۵۳	۱۲۰۸/۱۳۲	۰/۸۴۸

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد با توجه به این که ضریب KMO بیشتر از ۰/۷ می‌باشد، اندازه نمونه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین با توجه به این که میزان آزمون بارتلت از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین گویه‌ها ارتباط معنی داری برای فراهم کردن یک مبنای معقول برای تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک را دارند. به بیان دیگر، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک مناسب است.



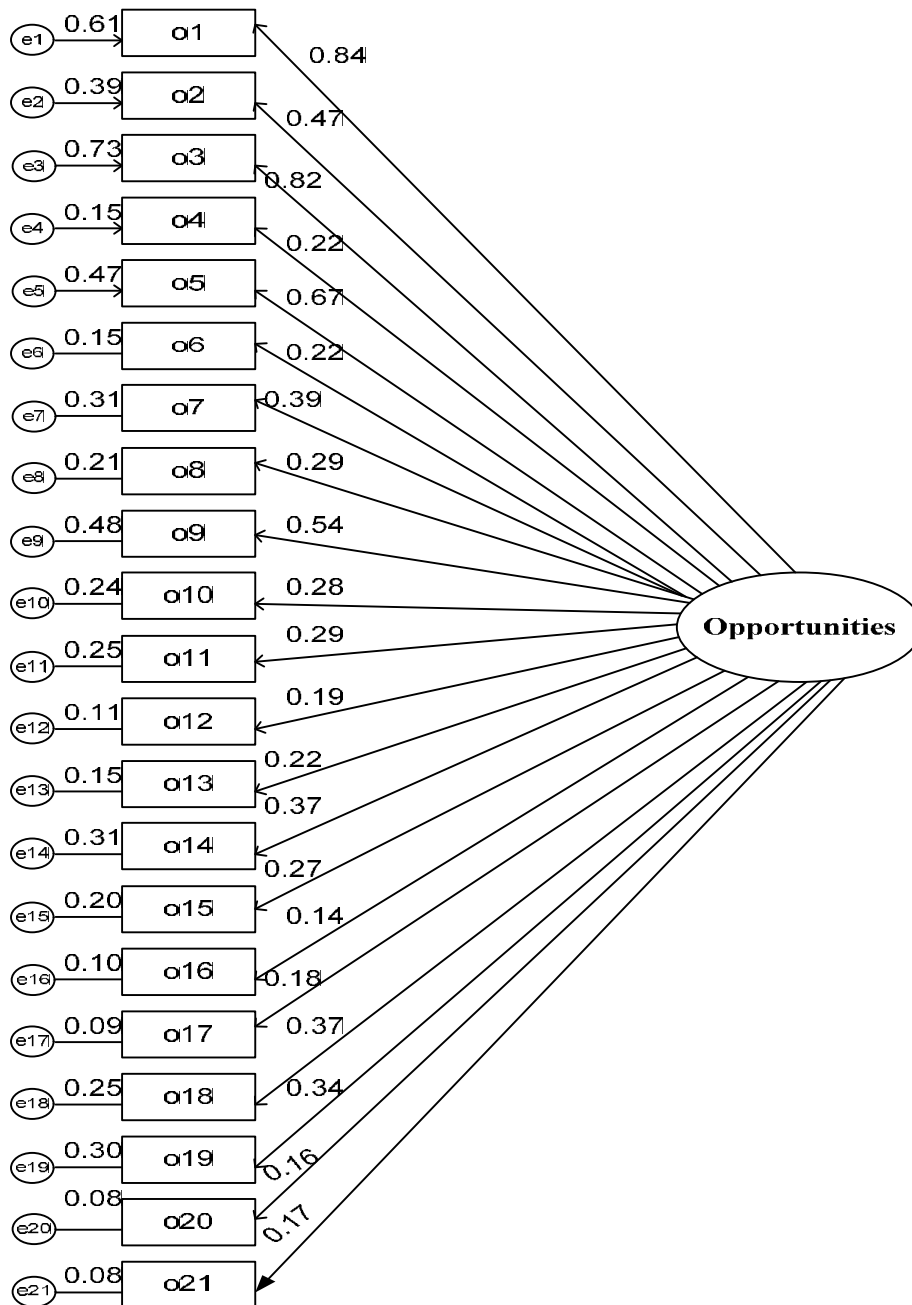
شکل ۱: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مربوط به نقاط قوت فدراسیون ژیمناستیک

نتایج شکل ۱ نشان می‌دهد با توجه به مقدار بار عاملی گویه‌هایی که بیشتر از $0/3$ است، از بین ۲۰ نقطه قوت فدراسیون ژیمناستیک، فقط ۱۵ مورد از بار عاملی مناسب برخوردار بودند. بنابراین فدراسیون ژیمناستیک دارای ۱۵ نقطه قوت است.



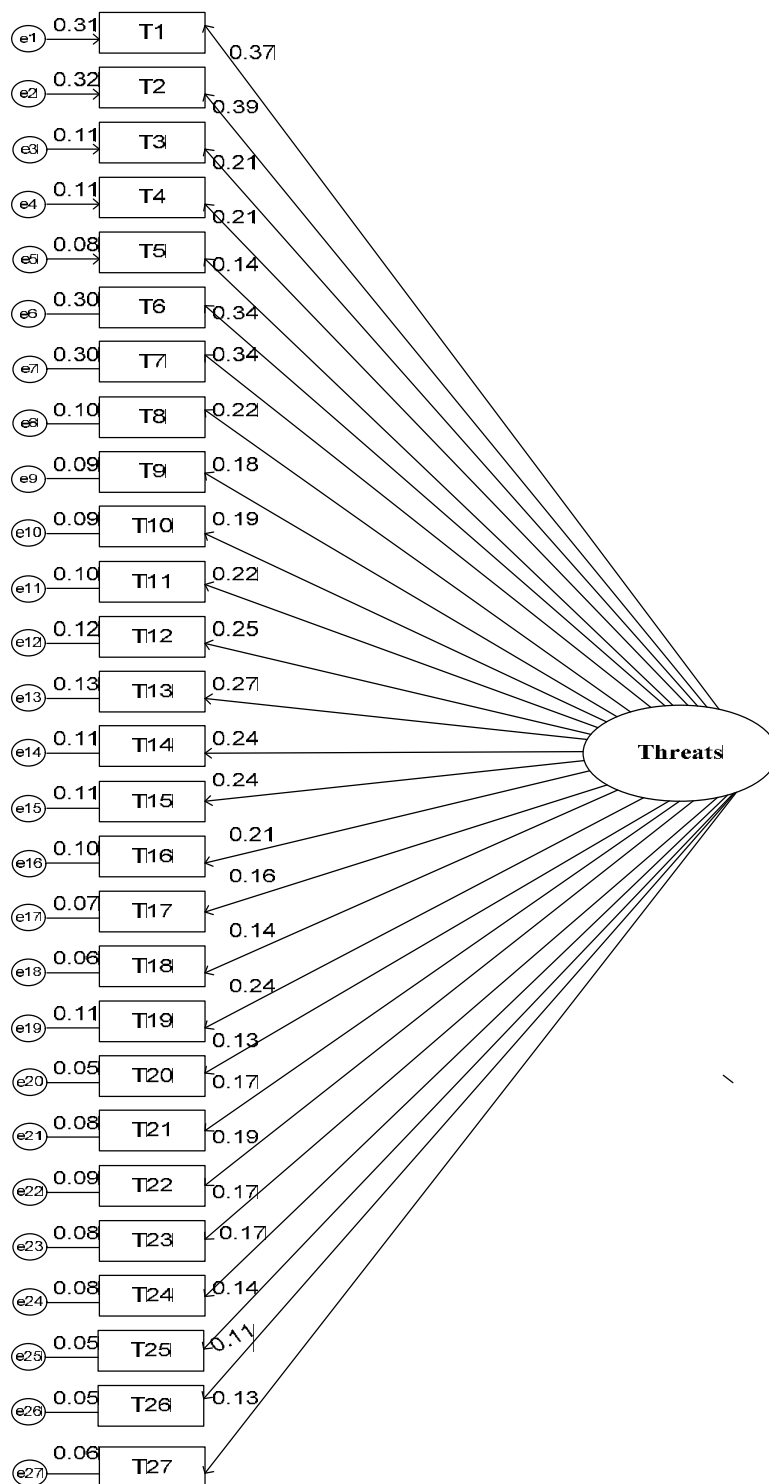
شکل ۲: تحلیل عاملی تاییدی نقاط ضعف فدراسیون ژیمناستیک

نتایج شکل ۲ نشان می‌دهد با توجه به مقدار بارعاملی گویه‌هایی که بیشتر از $0/3$ است، از بین ۲۸ نقطه ضعف فدراسیون ژیمناستیک، فقط ۲۱ مورد از بار عاملی مناسب برخوردار بودند. بنابراین فدراسیون ژیمناستیک دارای ۲۱ نقطه ضعف است.



شکل ۳: تحلیل عاملی تاییدی فرصت‌های فدراسیون ژیمناستیک

نتایج شکل ۳ نشان می‌دهد با توجه مقدار بارعاملی گویه‌هایی که بیشتر از $\frac{0}{3}$ است، از بین ۲۱ فرصت برای فدراسیون ژیمناستیک، فقط ۹ مورد از بار عاملی مناسب برخوردار بودند. بنابراین ۹ فرصت برای فدراسیون ژیمناستیک وجود دارد.



شکل ۴: تحلیل عاملی تاییدی فدراسیون ژیمناستیک

نتایج شکل ۴ نشان می‌دهد با توجه مقدار بارعاملی گویه‌هایی که بیشتر از ۰/۳ است، از بین ۲۷ تهدید برای فدراسیون ژیمناستیک، فقط ۵ مورد از بار عاملی مناسب برخوردار بودند. بنابراین ۵ تهدید برای فدراسیون ژیمناستیک وجود دارد.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون ژیمناستیک

اهمیت × وزن	وزن	اهمیت		
۰/۰۸۱	۰/۰۲۷	۳	S1 وجود نظام سطح بندی در ژیمناستیک هنری	نقاط قوت
۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	۳	S2 فعالیت مستمر هیئت های ژیمناستیک در استان ها و شهرستان ها	
۰/۰۶۶	۰/۰۲۲	۳	S3 برگزاری مسابقات در رده های مختلف سنی	
۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	۳	S4 برگزاری کلاسهای داوری و مربیگری در سطوح مختلف	
۰/۰۷۶	۰/۰۱۹	۴	S5 وجود منابع انسانی متخصص در ژیمناستیک	
۰/۰۸۷	۰/۰۲۹	۳	S6 بهرمندی از مربیان خارجی در راس تیم های ملی	
۰/۰۷۶	۰/۰۱۹	۴	S7 وجود ساختار تشکیلاتی منسجم در ژیمناستیک	
۰/۰۵۶	۰/۰۱۴	۴	S8 جذابیت ورزش ژیمناستیک	
۰/۰۷۵	۰/۰۲۵	۳	S9 برگزاری دوره های بازآموزی مربیگری و داوری	
۰/۰۸۴	۰/۰۲۸	۳	S10 توسعه ژیمناستیک در شاخه های مختلف	
۰/۱۰۸	۰/۰۲۷	۴	S11 وجود خانه های ژیمناستیک در استان ها	
۰/۰۷۵	۰/۰۲۵	۳	S12 برگزاری لیگ منظم در ژیمناستیک هنری	
۰/۰۶۰	۰/۰۲۰	۳	S13 وجود مربیان با دانش در ژیمناستیک	
۰/۰۷۶	۰/۰۱۹	۴	S14 همکاری مستمر فدراسیون با متخصصان علوم ورزشی	
۰/۰۹۶	۰/۰۲۴	۴	S15 تعامل و همکاری مناسب با تربیت بدنی آموزش و پرورش	
۰/۰۴۸	۰/۰۲۴	۲	W1 عدم وجود برنامه راهبردی و میان مدت در ژیمناستیک	نقاط ضعف
۰/۰۴۶	۰/۰۲۳	۲	W2 عدم نظام شایسته سالاری در ژیمناستیک	
۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۱	W3 منابع مالی دولتی در ژیمناستیک	
۰/۰۶۸	۰/۰۳۴	۲	W4 عدم استفاده بهینه از همه منابع انسانی متخصص	
۰/۰۳۷	۰/۰۳۷	۱	W5 اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش کشور	
۰/۰۳۹	۰/۰۳۹	۱	W6 کمبود سالن های اختصاصی، تاسیسات و تجهیزات مناسب در ژیمناستیک	
۰/۰۴۵	۰/۰۲۴	۲	W7 نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در فدراسیون	
۰/۰۳۴	۰/۰۳۴	۱	W8 کمبود مربیان کیفی قهرمان پرور	
۰/۰۳۹	۰/۰۳۹	۱	W9 عدم بهره مندی از مربیان خارجی در سطوح پایه و استانها	
۰/۰۴۴	۰/۰۲۲	۲	W10 عدم استفاده مناسب از متخصصان دانشگاهی برای توسعه ژیمناستیک	
۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۱	W11 توزیع نامناسب منابع انسانی در سطح کشور	

۰/۰۳۹	۰/۰۳۹	۱	W12 دانش ناکافی برای بهره مندی از اماکن، تجهیزات و تاسیسات ژیمناستیک
۰/۰۲۴	۰/۰۱۲	۲	W13 کمیت نامناسب مربیان با دانش در بخش بانوان
۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۱	W14 نظام استعداد یابی ناکارآمد در سطح کشور
۰/۰۶۸	۰/۰۳۴	۲	W15 سیستم آموزشی ناکارآمد در سطح کشور
۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۱	W16 کمبود سانهای ژیمناستیک ویژه بانوان
۰/۰۳۹	۰/۰۳۹	۱	W17 دستمزد پایین مربیان
۰/۰۳۵	۰/۰۳۵	۱	W18 گران بودن ورزش ژیمناستیک
۰/۰۶۲	۰/۰۳۱	۲	W19 فقدان مدیریت یکپارچه در ژیمناستیک
۰/۰۲۶	۰/۰۲۶	۱	W20 عدم ارتباط نظامند با مراکز ژیمناستیک دنیا
۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۱	W21 عدم بهره مندی از فناوری روز و کارآمد در ژیمناستیک
۲/۰۳۴	۱		

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون ژیمناستیک

اهمیت × وزن	وزن	اهمیت		
۰/۰۹۰	۰/۰۲۵	۴	O1 حضور متخصصان تربیت بدنی در وزارت ورزش	فرص تها
۰/۲۸۷	۰/۰۹۹	۳	O2 استقبال عمومی از ورزش ژیمناستیک	
۰/۱۰۴	۰/۰۲۶	۴	O3 نگاه به ورزش ژیمناستیک به عنوان رشته ورزشی پایه	
۰/۱۱۶	۰/۰۲۹	۴	O4 آموزش ژیمناستیک به عنوان درس تربیت بدنی	
۰/۳۵۷	۰/۱۱۹	۳	O5 وجود بستر مناسب برای همکاری بهینه فدراسیون و دانشگاه ها	
۰/۲۸۸	۰/۰۹۶	۳	O6 نگرش مثبت خانواده ها به ورزش ژیمناستیک	
۰/۲۸۸	۰/۰۹۶	۳	O7 افزایش اعتبارات ورزش کشور	
۰/۲۹۱	۰/۰۹۷	۳	O8 نگاه حمایتی وزارت ورزش و جوانان به ژیمناستیک	
۰/۱۴۷	۰/۰۴۹	۳	O9 نگرش مثبت و نگاه حمایتی کمیته ملی المپیک به ژیمناستیک	
۰/۱۷۸	۰/۰۸۹	۲	T1 توجه بیش از حد رسانه ها به برخی از رشته های ورزشی مانند فوتبال	تهدید ها
۰/۰۹۹	۰/۰۹۹	۱	T2 عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در ژیمناستیک	
۰/۰۸۹	۰/۰۸۹	۱	T3 عدم امکان پخش مسابقات بانوان از تلویزیون	
۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۱	T4 وجود موانع مختلف برای حضور بانوان تماشاگر در مسابقات آقایان	
۲/۴۲۱	۱		مجموع	

با توجه به نتایج SWOT و همچنین ماتریس عوامل داخلی و خارجی، فدراسیون ژیمناستیک از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت WT قرار دارد (شکل ۵).

عوامل خارجی	فرصت ۴	راهبردهای محافظه کارانه	راهبردهای تهاجمی
	تهدید ۱	راهبردهای تدافعی	راهبردهای رقابتی
		ضعف ۱	قوت ۴
		عوامل درونی	

شکل ۵: موقعیت راهبردی فدراسیون ژیمناستیک

جدول ۴: راهبردهای SO , WO ,ST , WT

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
W1 عدم وجود برنامه راهبردی و میان مدت در ژیمناستیک	S1 وجود نظام سطح بندی در ژیمناستیک هنری	عوامل داخلی
W2 عدم نظام شایسته سالاری در ژیمناستیک	S2 فعالیت مستمر هیئت های ژیمناستیک در استانها و شهرستانها	
W3 منابع مالی دولتی در ژیمناستیک	S3 برگزاری مسابقات در رده های مختلف سنی	
W4 عدم استفاده بهینه از همه منابع انسانی متخصص	S4 برگزاری کلاسهای داوری و مربیگری در سطوح مختلف	
W5 اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش کشور	S5 وجود منابع انسانی متخصص در ژیمناستیک	
W6 کمبود سالنهای اختصاصی، تاسیسات و تجهیزات مناسب در ژیمناستیک	S6 بهرمندی از مربیان خارجی در راس تیم های ملی	
W7 نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در فدراسیون	S7 وجود ساختار تشکیلاتی منسجم در ژیمناستیک	
W8 کمبود مربیان کیفی قهرمان پرور	S8 جذابیت ورزش ژیمناستیک	
W9 عدم بهره مندی از مربیان خارجی در سطوح پایه و استانها	S9 برگزاری دوره های بازآموزی مربیگری و داوری	
W10 عدم استفاده مناسب از متخصصان دانشگاهی برای توسعه ژیمناستیک	S10 توسعه ژیمناستیک در شاخه های مختلف	
W11 توزیع نامناسب منابع انسانی در سطح کشور	S11 وجود خانه های ژیمناستیک در استانها	
W12 دانش ناکافی برای بهره مندی از اماکن، تجهیزات و تاسیسات ژیمناستیک	S12 برگزاری لیگ منظم در ژیمناستیک هنری	
W13 کمیت نامناسب مربیان با دانش در بخش بانوان	S13 وجود مربیان با دانش در ژیمناستیک	
W14 نظام استعداد یابی ناکارآمد در سطح کشور	S14 همکاری مستمر فدراسیون با متخصصان علوم ورزشی	
W15 سیستم آموزشی ناکارآمد در سطح کشور	S15 تعامل و همکاری مناسب با تربیت بدنی آموزش و پرورش	
W16 کمبود سنهای ژیمناستیک ویژه بانوان		
W17 دستمزد پایین مربیان		
W18 گران بودن ورزش ژیمناستیک		
W19 فقدان مدیریت یکپارچه در ژیمناستیک		
W20 عدم ارتباط نظامند با مراکز ژیمناستیک دنیا		
W21 عدم بهره مندی از فناوری روز و کارآمد در ژیمناستیک		
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت ها (O)
WO1: بهبود توان مالی فدراسیون	SO1: بهبود سطح کیفی و کمی رقابتهای	O1 حضور متخصصان تربیت بدنی در

عوامل خارجی

<p>WO2: افزایش نگرش برنامه محور بودن در فدراسیون</p> <p>WO3: افزایش بهره مندی از توان فنی سایر کشورهای صاحب نام در ژیمناستیک کشور</p> <p>WO4: افزایش ارتباط فدراسیون با دانشکده های تربیت بدنی</p>	<p>ژیمناستیک</p> <p>SO2: تقویت ارتباطات ملی و بین المللی</p> <p>SO3: افزایش تعداد و اجرای تحقیقات علمی و پژوهشی در ژیمناستیک</p> <p>SO4: بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک</p> <p>SO5: ارتقاء سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک</p>	<p>وزارت ورزش</p> <p>O2 استقبال عمومی از ورزش ژیمناستیک</p> <p>O3 نگاه به ورزش ژیمناستیک به عنوان رشته ورزشی پایه</p> <p>O4 آموزش ژیمناستیک به عنوان درس تربیت بدنی</p> <p>O5 وجود بستر مناسب برای همکاری بهینه فدراسیون و دانشگاهها</p> <p>O6 نگرش مثبت خانوادهها به ورزش ژیمناستیک</p> <p>O7 افزایش اعتبارات ورزش کشور</p> <p>O8 نگاه حمایتی وزارت ورزش و جوانان به ژیمناستیک</p> <p>O9 نگرش مثبت و نگاه حمایتی کمیته ملی المپیک به ژیمناستیک</p>
<p>راهبردهای WT</p>	<p>راهبردهای ST</p>	<p>تهدیدها (T)</p>
<p>WT1: بهبود وضعیت بازاریابی ورزشی در فدراسیون</p> <p>WT2: افزایش سطح کیفی و کمی تجهیزات ورزشی ژیمناستیک</p>	<p>ST1: بهبود توجه رسانه ها به رشته ورزشی ژیمناستیک</p> <p>ST2: افزایش آموزش مبتنی بر فناوری در ژیمناستیک</p> <p>ST3: ارتقاء سطح آموزش کیفی در ژیمناستیک</p>	<p>T1 توجه بیش از حد رسانه ها به برخی از رشته های ورزشی مانند فوتبال</p> <p>T2 عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در ژیمناستیک</p> <p>T3 عدم امکان پخش مسابقات بانوان از تلویزیون</p> <p>T4 وجود موانع مختلف برای حضور بانوان تماشاگر در مسابقات آقایان</p>

نتایج جدول ۴ نشان می دهد در مجموع بر اساس تحلیل SWOT، ۱۴ راهبرد، شامل پنج راهبرد SO، سه راهبرد ST، چهار راهبرد WO و دو راهبرد WT برای توسعه ورزش ژیمناستیک ایران تدوین شد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردهای توسعه فدراسیون ژیمناستیک کشور بود. نتایج تحقیق نشان داد که ژیمناستیک ایران دارای ۱۵ نقطه قوت، ۲۱ نقطه ضعف، ۹ فرصت و ۴ تهدید می باشد. ژیمناستیک کشورمان از قوت های وجود نظام سطح بندی در ژیمناستیک هنری، فعالیت مستمر هیئت های ژیمناستیک در استان ها و شهرستان ها، برگزاری مسابقات در رده های مختلف سنی، برگزاری کلاس های داور و مربیگری در سطوح مختلف، وجود منابع

انسانی متخصص در کشور، بهره‌مندی از مربیان خارجی در راس تیم‌های ملی، وجود ساختار تشکیلاتی منسجم در ژیمناستیک، جذابیت ورزش ژیمناستیک، برگزاری دوره‌های بازآموزی مربیگری و داوری، توسعه ژیمناستیک در شاخه‌های مختلف، وجود خانه‌های ژیمناستیک در استان‌ها، برگزاری لیگ منظم در ژیمناستیک هنری، وجود مربیان با دانش در ژیمناستیک، همکاری مستمر فدراسیون با متخصصان علوم ورزشی و تعامل و همکاری مناسب با تربیت بدنی آموزش و پرورش برخوردار است که با قسمتی از نتایج تحقیقات نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰)، نظری و همکاران (۱۳۹۲)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، آنالیز سوات فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱)، آنالیز سوات فدراسیون ورزش سه‌گانه ایالات متحده (۲۰۱۴)، سواری و همکاران (۱۳۹۲)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲)، تحلیل SWOT فدراسیون سافت بال نیوزلند (۲۰۱۴) و بدری آذرین، (۱۳۸۶) همخوانی دارد. برای توسعه ژیمناستیک وجود نقاط قوتی که به آنها اشاره شد ضروری است. به نظر می‌رسد با وجود نقاط قوتی مانند فعالیت مستمر هیئت‌های ژیمناستیک در استان‌ها و شهرستان‌ها، وجود منابع انسانی متخصص در کشور، بهره‌مندی از مربیان خارجی در راس تیم‌های ملی و وجود ساختار تشکیلاتی منسجم، ژیمناستیک ایران باید موفقیت‌های چشمگیری را در سطوح بین‌المللی به دست می‌آورد، ولی عدم موفقیت فدراسیون ژیمناستیک در کسب مقام‌های بین‌المللی بیانگر این است که مدیران و مسئولان فدراسیون ژیمناستیک نتوانسته‌اند از نقاط قوت یاد شده استفاده مناسب را به عمل بیاورند یا اینکه نقاط قوت کارایی لازم را برای بهبود وضعیت ژیمناستیک کشور نداشته‌اند. از دیگر نقاط قوت فدراسیون ژیمناستیک، استفاده از مربیان خارجی در راس تیم‌های ملی می‌باشد. با توجه به بودجه محدود فدراسیون ژیمناستیک و وابستگی آن به منابع مالی دولتی و از آنجا که ورزش ژیمناستیک کشور هنوز در سطح بین‌المللی توفیق چندانی نداشته است. توصیه می‌شود بودجه مذکور را جهت تقویت دانش فنی مربیان داخلی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی پیشرفته زیر نظر مربیان متخصص خارجی صرف کنند و از حضور مربیان خارجی در راس تیم‌های ملی جلوگیری کنند. به بیان دیگر، فدراسیون ژیمناستیک باید سیستم مناسبی را برای پرورش مربیان ایرانی با استانداردهای جهانی ایجاد نماید تا در سال‌های آینده اثر حضور چنین مربیانی در موفقیت ژیمناستیک کشور مشاهده شود. شاید توفیقات اندکی که در این

اواخر برای ژیمناستیک کشور حاصل شده است ناشی از نقاط قوت ذکر شده از جمله وجود نظام سطح بندی، وجود مربیان با دانش در ژیمناستیک، برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری و دوره‌های بازآموزی در سطوح مختلف باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، نقاط ضعف فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی عبارتند از: عدم وجود برنامه راهبردی و میان مدت در ژیمناستیک، عدم نظام شایسته سالاری در ژیمناستیک، منابع مالی دولتی در ژیمناستیک، عدم استفاده بهینه از همه منابع انسانی متخصص، اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش کشور، کمبود سالن‌های اختصاصی، تاسیسات و تجهیزات مناسب در ژیمناستیک، نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در فدراسیون، کمبود مربیان کیفی قهرمان پرور، عدم بهره‌مندی از مربیان خارجی در سطوح پایه و استان‌ها، عدم استفاده مناسب از متخصصان دانشگاهی برای توسعه ژیمناستیک، توزیع نامناسب منابع انسانی در سطح کشور، دانش ناکافی برای بهره‌مندی از اماکن، تجهیزات و تاسیسات ژیمناستیک، کمیت نامناسب مربیان با دانش در بخش بانوان، نظام استعدادیابی ناکارآمد در سطح کشور، سیستم آموزشی ناکارآمد در سطح کشور، کمبود سالن‌های ژیمناستیک مخصوص بانوان، دستمزد پایین مربیان، گران بودن ورزش ژیمناستیک، فقدان مدیریت یکپارچه در ژیمناستیک، عدم ارتباط نظام مند با مراکز ژیمناستیک دنیا، عدم بهره‌مندی از فناوری روز و کارآمد در ژیمناستیک. این نتایج با قسمتی از نتایج تحقیقات نظری و همکاران (۱۳۹۲)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، آنالیز سوات فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱)، آنالیز سوات فدراسیون ورزش سه‌گانه ایالات متحده (۲۰۱۴)، سواری و همکاران (۱۳۹۲)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲)، تحلیل SWOT فدراسیون سافت بال نیوزلند (۲۰۱۴)، تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) و بدری آذرین، (۱۳۸۶) همسو می‌باشد. همانگونه که روشن است ورزش ژیمناستیک با چالش‌ها و ضعف‌های زیادی روبه‌رو است. یکی از مهمترین نقاط ضعف فدراسیون ژیمناستیک، وابستگی مالی این فدراسیون به اعتبارات دولتی است. بدون تردید، فرایند توسعه و پیشرفت ژیمناستیک چه به صورت همگانی و چه در سطح قهرمانی نیازمند سرمایه‌گذاری و برخورداری از منابع مالی به غیر از اعتبارهای دولتی تخصیص یافته از سوی وزارت ورزش و جوانان است، چرا که با محقق نشدن منابع مالی دولتی برنامه‌های این فدراسیون یا حداقل بخشی از آن برنامه-

ها تحقق نخواهد یافت. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون ژیمناستیک نسبت به درآمدزایی از طریق ایجاد مدیریت بازاریابی ورزشی کارآمد و موثر اقدام نمایند و سعی کنند وابستگی مالی خود را به منابع مالی دولتی کمتر نمایند. از دیگر نقطه ضعف‌های فدراسیون ژیمناستیک، کمبود سالن‌های اختصاصی، تاسیسات و تجهیزات مناسب، دانش ناکافی برای بهره‌مندی از اماکن، تجهیزات و تاسیسات ژیمناستیک و کمبود سالن‌های ژیمناستیک مخصوص بانوان است. در جایی که هنوز بسیاری از شهرهای کشور فاقد سالن‌های ژیمناستیک هستند یا از سالن‌های چند منظوره غیراستاندارد برای آموزش ژیمناستیک استفاده می‌شود، چگونه می‌توان انتظار داشت خانواده‌ها به این ورزش روی آورند. از این رو ضروری است مسئولان فدراسیون ژیمناستیک با جلب حمایت مجلس و وزارت ورزش و جوانان زمینه ساخت سالن‌های استاندارد ژیمناستیک را در کشور فراهم آورند تا امکان آموزش و تمرین علاقه‌مندان ژیمناستیک در سراسر کشور فراهم شود. یکی دیگر از نقطه ضعف‌های فدراسیون ژیمناستیک عدم ارتباط نظامند با مراکز ژیمناستیک دنیا می‌باشد. فدراسیون ژیمناستیک با ایجاد ارتباط با کشورهای صاحب ژیمناستیک مانند آمریکا، چین یا ژاپن می‌تواند از سیستم‌های پرورش مربیان و داوران، نظام استعدادیابی، برگزاری رویدادهای ورزشی و زمینه‌های علمی و فنی این کشورها الگو برداری کند. در همین راستا، این فدراسیون می‌تواند با دعوت از مربیان و مدرسان با دانش این کشورها اقدام به برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مربیگری و داوری پیشرفته نماید و زمینه انتقال دانش و فن مورد نیاز را به مربیان و داوران کشور فراهم آورد. همچنین از مربیان با دانش این کشورها می‌تواند برای آموزش ژیمناستیک‌کاران رده‌های پایه استفاده کند که در نهایت چنین اقداماتی می‌تواند توسعه و رشد ژیمناستیک را در آینده به دنبال داشته باشد.

نتایج پژوهش نشان داد فرصت‌های فدراسیون ژیمناستیک عبارت‌اند از: حضور متخصصان تربیت بدنی در وزارت ورزش و جوانان، استقبال عمومی از ورزش ژیمناستیک، نگاه به ورزش ژیمناستیک به عنوان رشته ورزشی پایه، آموزش ژیمناستیک به عنوان درس تربیت بدنی، وجود زمینه‌های همکاری بین دانشگاه‌ها و فدراسیون ژیمناستیک، نگرش مثبت خانواده‌ها به ورزش ژیمناستیک، افزایش اعتبارات ورزش کشور، نگاه حمایتی وزارت ورزش و جوانان به ژیمناستیک و نگرش مثبت و نگاه حمایتی کمیته ملی المپیک به ژیمناستیک. این نتایج با برخی از یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۲)، جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱)،

تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، آنالیز سوات فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱)، آنالیز سوات فدراسیون ورزش سه‌گانه ایالات متحده (۲۰۱۴)، سواری و همکاران (۱۳۹۲)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲)، تحلیل SWOT فدراسیون سافت بال نیوزلند (۲۰۱۴)، تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) و بدری آذرین (۱۳۸۶) همخوانی دارد. استقبال عمومی از ورزش ژیمناستیک، از یک طرف و نگاه به ژیمناستیک به عنوان رشته ورزشی پایه از طرف دیگر، باعث شده که خانواده‌ها به این ورزش مادر اقبال نشان دهند و فدراسیون ژیمناستیک عملاً با استعدادهای فراوانی روبه‌رو باشد که باید از این فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده کرد و زمینه پرورش و نگهداری این استعدادهای را در کشور فراهم نمود. بی‌شک، مسئولان و مدیران فدراسیون ژیمناستیک با بهره‌مندی از متخصصان دانشگاهی و متخصصان ژیمناستیک می‌توانند برنامه‌های راهبردی و عملیاتی لازم برای استفاده از این فرصت‌ها را طرح ریزی کنند و موانع و مشکلات عدم توسعه این ورزش را رفع کنند.

همچنین، یافته‌های پژوهش مبین آن است که تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک عبارت‌اند از: توجه بیش از حد رسانه‌ها به برخی از رشته‌های ورزشی مانند فوتبال، عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ژیمناستیک، عدم امکان پخش مسابقات بانوان از تلویزیون و وجود موانع مختلف برای حضور بانوان تماشاگر در مسابقات آقایان. این نتایج با قسمتی از نتایج پژوهش‌های نظری و همکاران (۱۳۹۲)، جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱)، تحلیل SWOT فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، آنالیز سوات فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱)، آنالیز سوات فدراسیون ورزش سه‌گانه ایالات متحده (۲۰۱۴)، سواری و همکاران (۱۳۹۲)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲)، تحلیل SWOT فدراسیون سافت‌بال نیوزلند (۲۰۱۴)، تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) و بدری آذرین (۱۳۸۶) همسوست. تبلیغات، یکی از عوامل موثر در توسعه و گسترش ورزش از جمله ژیمناستیک است و حامیان مالی در آن نقش کلیدی دارند. یکی از تهدیدهایی که فدراسیون ژیمناستیک با آن روبه‌روست، عدم توجه صدا و سیما به ورزش ژیمناستیک در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی مانند فوتبال، والیبال و بسکتبال است. توجه ناکافی صدا و سیما به پخش مسابقات ژیمناستیک، زمینه تبلیغاتی ژیمناستیک را کاهش داده و سبب شده حامیان مالی در این رشته ورزشی سرمایه‌گذاری

نکنند، چرا که شرکت‌های تجاری به دنبال تبلیغ نام تجاری و کالاها و محصولات خود هستند تا بدین وسیله فروش و به تبع آن سود خود را افزایش دهند. بنابراین پخش محدود رویدادهای ژیمناستیک از سیمای جمهوری اسلامی، کاهش سرمایه گذاری در ژیمناستیک و همچنین کاهش حامیان مالی در این رشته ورزشی را در پی داشته است. عدم امکان پخش مسابقات بانوان از تلویزیون و وجود موانع مختلف برای حضور بانوان تماشاگر در مسابقات آقایان، از تهدیدهای آشکار این رشته ورزشی است که زمینه فرهنگی و مذهبی دارد. در این موارد باید در سطح جامعه فرهنگ سازی قوی و موثری صورت پذیرد تا از مشکلات سر راه ورزش بانوان کاسته شود و جایگاه واقعی خود را در جامعه پیدا کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای توسعه ژیمناستیک ایران عبارت اند از: بهبود سطح کیفی و کمی رقابت‌های ژیمناستیک، تقویت ارتباطات ملی و بین المللی، افزایش تعداد و اجرای تحقیقات علمی و پژوهشی در ژیمناستیک، بهبود مدیریت منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک، ارتقای سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک، بهبود توان مالی فدراسیون، افزایش نگرش برنامه محور در فدراسیون، افزایش بهره مندی از توان فنی سایر کشورهای صاحب نام در ژیمناستیک کشور، افزایش ارتباط فدراسیون با دانشکده های تربیت بدنی، بهبود توجه رسانه ها به رشته ورزشی ژیمناستیک، افزایش آموزش مبتنی بر فناوری در ژیمناستیک، ارتقای سطح آموزش کیفی در ژیمناستیک، بهبود وضعیت بازاریابی ورزشی در فدراسیون، افزایش سطح کیفی و کمی تجهیزات ورزشی ژیمناستیک. همچنین با توجه به نتایج SWOT و همچنین ماتریس عوامل داخلی و خارجی، فدراسیون ژیمناستیک از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت WT قرار دارد. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج و یافته‌های سواری و همکاران (۱۳۹۲)، رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) و سیف پناهی (۱۳۹۰) همخوانی دارد، اما با نتایج تحقیقات نظری و همکاران (۱۳۹۲)، رشید لمیر و همکاران (۱۳۹۲) و جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲) از نظر موقعیت راهبردی یکسان نیست. به عبارت دیگر، به دلیل برتری ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی فدراسیون ژیمناستیک در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدها بهتر است این فدراسیون راهبرد تدافعی را اتخاذ کند تا وضعیت ژیمناستیک کشور از وضعیت کنونی بدتر نشود.

راهبردهای تدوین شده با قسمتی از برنامه راهبردی نظری و همکاران (۱۳۹۲)، سیف پناهی (۱۳۹۰)، تحقیق نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰)، برنامه‌ریزی راهبردی کشور کانادا (۲۰۱۲)، برنامه راهبردی ایالت اونتاریو (۲۰۱۳)، برنامه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۱)، برنامه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند در قسمت ترامپولین (۲۰۱۱)، قسمتی از راهبردهای طراحی شده توسط جمشیدی و همکاران (۲۰۱۲)، برنامه راهبردی انجمن ورزش استرالیا (۲۰۱۱)، برنامه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، قسمتی از راهبردهای تدوین شده توسط رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲)، فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱)، بدری آذرین (۱۳۸۶) و راهکارهای توسعه ژیمناستیک تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) همسو می‌باشد. همانگونه که از مطالعه مبانی نظری و ادبیات پیشینه بر می‌آید، موفقیت در هر حوزه ورزشی به ویژه ورزش پایه و مادر ژیمناستیک مستلزم داشتن برنامه راهبردی می‌باشد. افزایش نگرش برنامه محور بودن در فدراسیون ژیمناستیک، با هدف رویارویی با وضعیت چالشی و رقابتی آینده امری ضروری است. به همین دلیل سازمان‌های پیشرو به خلق فرصت‌ها و آینده‌سازی می‌پردازند و برای دستیابی به آینده‌ای مطلوب، اهداف و برنامه‌های بلندمدت ایجاد می‌کنند. برنامه‌ریزی بلندمدت و اجرای آن سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ژیمناستیک در قالب چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گیرد و فعالیت‌های موازی و زائد کاهش یابد و همچنین معیار مناسبی جهت کنترل و ارزیابی عملکرد فدراسیون ژیمناستیک ایجاد کند. در زمینه تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی بیشتر محققان اذعان دارند که بدون همکاری آموزش و پرورش امکان موفقیت نظام استعدادیابی به حداقل می‌رسد. از این رو، توسعه ظرفیت‌های قهرمانی ژیمناستیک نیازمند تعامل و همکاری دو جانبه فدراسیون ژیمناستیک و هیئت‌های تابعه آن با متولیان ورزش دانش‌آموزی می‌باشد. از سوی دیگر، فدراسیون ژیمناستیک برای به روز بودن و کسب اطلاعات علمی و فنی ناگزیر از تقویت ارتباطات و کسب کرسی‌های بین‌المللی در سطح آسیا و جهان می‌باشد. تقویت ارتباط با نهادهای بین‌المللی ژیمناستیک دستاوردهایی مانند جذب مربیان با دانش برای آموزش ژیمناست‌ها در رده‌های پایه و سطح ملی، دعوت از مربیان و مدرسان با دانش برای دانش‌افزایی و برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مربیگری و داوری، اخذ میزبانی رویدادهای ژیمناستیک و خرید تجهیزات، وسایل و تاسیسات مدرن برای این رشته دارد که در نهایت چنین دستاوردهایی می‌تواند به توسعه ژیمناستیک کشور در سال‌های آینده بیانجامد. یکی

از راهبردهای توسعه ژیمناستیک، بهبود سطح کیفی و کمی رقابت های ژیمناستیک است. رقابت و مسابقه یکی از عوامل اصلی پیشرفت ورزشکاران از جمله ژیمناست هاست، چرا که رقابت و مسابقه هدف اصلی تمرینات به شمار می آید و در مسابقه است که ژیمناست ها می توانند توانایی ها و مهارت های خود را به رخ حریفانشان بکشند. رقابت، انگیزه لازم برای تمرینات روزانه را در ژیمناست ها ایجاد می کند و آنان را قادر می سازد تا توانایی ها و مهارت های تکنیکی آموخته شده در مرحله تمرینات را در مسابقات به کار گیرند. بهبود سطح کیفی و کمی رقابت های ژیمناستیک مستلزم توسعه زیرساخت ها، امکانات و تجهیزات ژیمناستیک و توسعه دانش مربیان و داوران (منابع انسانی) است. پیشنهاد می شود فدراسیون ژیمناستیک از طریق پذیرش میزبانی مسابقات بین المللی موجبات توسعه زیرساخت ها، امکانات و تجهیزات ژیمناستیک و توسعه منابع انسانی را فراهم آورد. علاوه بر این، فدراسیون ژیمناستیک می تواند از یک طرف برای بهبود سطح کمی و کیفی مسابقات میزبانی بسیاری از مسابقات را به هیئت های تابعه تفویض کند و از طرف دیگر، جوایز نفیسی را بین تیم های قهرمان و مربیان آنها توزیع کند. منابع انسانی در فدراسیون ژیمناستیک همانند سایر بخش ها مهمترین دارایی سازمان محسوب می شوند و می توان گفت ارتباط تنگاتنگی بین مدیریت راهبردی و منابع انسانی و اثربخشی سازمانی وجود دارد. توفیق فدراسیون ژیمناستیک در رسیدن به اهدافش به طور مستقیم به داشتن و استفاده مؤثر از منابع انسانی آن بستگی دارد. ورزشکار، اصلی ترین عامل در ورزش است و همه فعالیت های فدراسیون ژیمناستیک روی آموزش و پرورش ژیمناست ها متمرکز است. در مسیر آموزش و پرورش ژیمناست ها، استفاده از مربیان مجرب و کارآزموده، کارکنان متعهد و متخصص و مدیران راهبرد محور، امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. در راستای عملیاتی کردن راهبردهای فوق پیشنهاد می شود فدراسیون ژیمناستیک سیستم جامعی را برای شناسایی، جذب، آموزش، ارزیابی، حفظ و نگهداری و حمایت ویژه هر یک از منابع انسانی ورزش ژیمناستیک اعم از ژیمناست ها، مربیان، داوران، کارکنان و مدیران با یک رویکرد سیستمی طراحی و تدوین نماید. شکی وجود ندارد که برای ارتقای سطح کیفی آموزش ژیمناست ها باید سطح دانش فنی مربیان افزایش یابد. با توجه به پویایی علوم ورزشی و پیشرفت های سریع علمی نمی توان حتی مربیان تحصیل کرده را به حال خود رها کرد، بلکه باید شرایط به روز شدن اطلاعات علمی و فنی آنها را از طریق تعامل بیشتر با مراکز بین المللی ژیمناستیک و متخصصان دانشگاهی فراهم آورد. فدراسیون ژیمناستیک

می تواند با افزایش تعداد کلاس های دانش افزایی، بازآموزی، ارتقا، سمینارها، کارگاه های علمی- آموزشی و استفاده از متخصصان دانشگاهی زمینه لازم برای رشد و یادگیری مربیان سراسر کشور را فراهم آورد. عملکرد تیم های ملی ژیمناستیک در سطح بین المللی هم بیانگر این است که مربیان ژیمناستیک ایران از نظر فنی به حد کافی توانمند نیستند. یکی از راهکارهایی که فدراسیون ژیمناستیک برای افزایش توان فنی مربیان ژیمناستیک می تواند به کار ببندد، برقراری ارتباط با کشورهای صاحب نام در ژیمناستیک مانند ایالات متحده امریکا، چین، ژاپن و . . . و بهره گیری از توان فنی این کشورها برای آموزش مربیان است. طبق نتایج تحلیل سوات انجام شده، عدم بهره مندی از فناوری روز و کارآمد در ژیمناستیک، یکی از ضعف های مهم فدراسیون ژیمناستیک می باشد. به کارگیری و توسعه فناوری های جدید، فرصت های زیادی را برای آموزش صحیح و علمی ژیمناست ها توسط مربیان فراهم می آورد. این فناوری ها از یک طرف می تواند باعث ارتباط بین مربیان ایرانی با سایر مربیان کشورهای صاحب ژیمناستیک شود و زمینه تبادل علم و دانش را فراهم آورد و از طرف دیگر، شیوه های آموزشی را دگرگون و تسریع کند. در برنامه های مختلف توسعه ورزش کشور همواره بر علمی کردن ورزش کشور تاکید شده است. از جمله در سیاست های راهبردی برنامه سوم توسعه، بر علمی کردن فعالیت های تربیت بدنی و ورزش از طریق توسعه امر آموزش و تحقیقات و نیز ارتقای سطح تخصص نیروی انسانی در بخش تربیت بدنی تاکید شده است. هر چند در سال ۱۳۸۱ فدراسیون ژیمناستیک همایشی با عنوان "راهکارهای توسعه ژیمناستیک کشور" برگزار کرده است، اما پژوهش و تحقیق در حوزه ژیمناستیک محدود می باشد. فدراسیون ژیمناستیک باید برای عملیاتی شدن این موضوع ابتدا اولویت های پژوهشی خود را را تعیین نماید و سپس با بهره گیری از ظرفیت های علمی پژوهشگاه و دانشکده های تربیت بدنی، دانشجویان تحصیلات تکمیلی را به سمت پژوهش های کاربردی در ژیمناستیک سوق دهد و گامی موثر در جهت توسعه علمی ژیمناستیک بر دارد. همچنین به کارگیری فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی در بدنه مدیریت فدراسیون و هیئت ها در ارتقای سطح علمی ژیمناستیک کشور بسیار تاثیرگذار است. روشن است مدیریت و اجرای مطلوب و موفق برنامه های فدراسیون ژیمناستیک مستلزم فراهم آوردن مجموعه ای از شرایط و امکانات است. در رأس همه این شرایط، ایجاد، توسعه و بهره برداری مطلوب از اماکن و تأسیسات ورزشی و فراهم ساختن تجهیزات و تسهیلات لازم به منظور دسترسی آسان علاقه مندان به این

فضاهاست که خود مستلزم تامین منابع مالی است. هر چند فدراسیون ژیمناستیک از دولت کمک مالی دریافت می‌کند، اما این بودجه برای توسعه و گسترش ژیمناستیک کافی نیست. با توجه به اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش کشور و عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش ژیمناستیک، فدراسیون ژیمناستیک باید به دنبال راهکارهایی برای بهبود توان مالی خود باشد. تنوع بخشیدن به منابع درآمدی فدراسیون و گسترش مشارکت بخش‌های غیر دولتی در تامین منابع مالی از جمله این راهکارهاست. راهکارهای بازاریابی که برای رشد و توسعه ژیمناستیک ایران می‌توان پیشنهاد کرد، عبارت‌اند از: تبلیغات (برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌های علمی و تبلیغات دور میدان هنگام برگزاری مسابقات ژیمناستیک و . . .)، جذب حمایت‌های مالی شرکت‌ها و حمایت‌های رسانه‌ای است. واقعیت این است که سازمان‌های ورزشی در بحث ارتباطات توجه بسیار زیادی به ارتباط با رسانه‌ها دارند. فدراسیون ژیمناستیک هم برای اثبات حضور خویش، ناگزیر از دیده شدن و شنیده شدن اخبار، برنامه‌ها و فعالیت‌هایش می‌باشد که رسانه‌ها در این حوزه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. فدراسیون ژیمناستیک از میان شیوه‌های موثر بازاریابی باید پخش رادیو و تلویزیونی مسابقات ژیمناستیک را در اولویت برنامه‌های توسعه‌ای خود قرار دهد.

در پایان، با توجه به موقعیت راهبردی نامناسب ژیمناستیک ایران پیشنهاد می‌شود فدراسیون ژیمناستیک، راهبردهای تدوین شده در این تحقیق را در سطح فدراسیون و هیئت‌های استان‌ها و شهرستان‌ها اجرا کند، با تدوین برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی با کمک متخصصان دانشگاهی از قوت‌ها و فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را بنماید، ضعف‌ها و تهدیدهای محیط پیرامون خود را به حداقل رساند و گام‌های موثری جهت توسعه و پیشرفت ژیمناستیک کشور بردارد.

منابع

- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی و قره‌خانی، حسن. (۱۳۹۲). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور". مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۷: صص ۱۲۵-۱۳۶.
- آقای، علی اکبر؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ معماری، ژاله و اندام، رضا. (۱۳۹۲). "آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص ۴۱-۱۳.
- ایران زاده، سلیمان و برقی، امیر. (۱۳۸۸). الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان. چاپ اول، انتشارات فروزش، صص ۲۲۵-۲۴۹.
- بدری آذرین، یعقوب. (۱۳۸۶). "بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور". حرکت. شماره ۳۲، صص ۹۷-۱۱۶.
- تندنویس، فریدون و قاسمی، محمد هادی. (۱۳۸۶). "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور". فصلنامه المپیک. شماره ۴، صص ۲۹-۱۷.
- جوادی‌پور، محمد و سمیع‌نیا، مونا. (۱۳۹۲). "تبیین موقعیت رابردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی ایران". پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. شماره ۵، صص ۲۸-۱۵.
- رابینز، استیفن. (۱۹۴۳). تئوری سازمان. سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ بیست و نهم، انتشارات صفار، ص ۱۱۲.
- رشید لمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین و رشید لمیر، امیر. (۱۳۹۲). "تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی". نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۹۸-۱۷۹.
- رضوی، سید محمد حسین؛ نیازی، سید محمد و برومند دولق، محمد رضا. (۱۳۹۳). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی". پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال سوم، شماره ۱، (۹ پیاپی)، صص ۶۰-۴۹.

- سواری، سعید؛ مهدی پور، عبدالرحمن و رنجبر، روح الله. (۱۳۹۲). "توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن". پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره بیست و یکم. صص ۹۲-۸۳.
- سیف پناهی، جبار؛ گودرزی، محمود؛ حمیدی، مهرزاد و خطیبی، امین. (۱۳۹۰). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان". نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۳، شماره ۸. صص ۷۳-۵۷.
- غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سید نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید و مقرنسی، مهدی. (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان". حرکت. شماره ۳۹. صص، ۱۳۱-۱۰۷.
- کشاورز، لقمان؛ حمیدی، مهرزاد؛ گودرزی، محمود و سجادی، سید نصرالله. (۱۳۹۰). "تدوین منظرها و نقشه راهبردی کمیته ملی المپیک با کارت امتیازی متوازن". فصلنامه المپیک. سال نوزدهم شماره ۱ (پیاپی ۵۳)، صص ۲۳-۷.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۰). "بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور". مدیریت ورزشی. شماره ۹. صص ۲۷-۵.
- نظری، وحید؛ رضوی، محمد حسین؛ حسینی، سید عماد و رئیس، مجتبی. (۱۳۹۲). "تبیین راهبرد والیبال ساحلی ایران". پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. سال سوم، شماره ۵، صص ۹۰-۷۳.
- Australian Sports Commission. (2011). **Strategic Plan, 2011–2012 to 2014–2015**. pp: 6-13
- Canada Gymnastics Federation. (2012). **Gymnastics -canada -strategic – plan 2012/11**.
- Gymnastics Ontario. (2013). **Strategic plan 2013-2017**. pp 2-4
- Jamshidi, A. Sajjadi, SN. Honari, H. (2012). **SWOT Analysis of strategic Position of Cycling Federation in Iran**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(5): 57-71.
- Pan American Triathlon Confederation. (2014). **"PATCO. 2014 – 2020 Strategic Plan"**. PATCO Congress Minutes, pp: 1-29.

- Softball New Zealand .(2014). **Growing Softball, Strategic Plan 2014 – 2018.** pp 1-5
- South Africa Gymnastics Federation .(2014). **(SAGF) 2020 VISION.** PP 12-30.
- (2011). **Trampoline strategic plan 2011- 2013.** pp:4-6.
- Trinidad & Tobago Gymnastics Federation (TTGF), (2011). **OPERATIONAL PLAN 2012-2013.** pp:9-10.

Determination of Strategic Position and Disigning Strategic Plan of Islamic Republic of Iran Gymnastics Federation

Loghman Keshavarz

Ph.D., Associate Professor, Sports Management Department, Payam-e-Noor University, Tehran, Iran

Abolfazl Farahani

Ph.D., Full Professor, Sports Management Department, Payam-e-Noor University, Tehran, Iran

Hamzeh Daneshmandi

Ph.D., Assistant Professor, Sports Management Department, Payam-e-Noor University, Tehran, Iran

Received: 7 Oct. 2015

Accepted: 28 Mar. 2015

The purpose of the study was determination of strategic position and disigning strategic plan of Islamic Republic of Iran gymnastics federation. The statistical population of this study included 160 sport management faculty members, managers and experts of sport organizational who were familiar with gymnastic sport in Iran. 15 elite sport experts were chosen purposfully to qualitative samples. Based on Morgan table, 117 persons were randomly selected to quantitative sample. To achieve the study objectives, the list of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Iran gymnastic federation were provided, and the final list was completed based on Delphi method. Based on the provided list, the researcher-made questionnaire including 96 items was distributed among the subjects. The validity of the questionnaire was confirmed by 15 experts and its reliability was examined in a pilot study with 30 samples by Cronbachs alpha which it was calculated as 0.81. For data analysis, the descriptive statistics and inferential statistics methods, including confirmed factor analysis by application of AMOS software and SPSS software were used. Also, it was used the Delphi method at the qualitative section. The findings showed that there are 14 strategies in devevpoing Iran gemnastics federation. The strategic position of Iran gymnastic federation is located in defensive position.

Keywords: Strategy, Development, SWOT and Gymnastic