



## شناسایی و تدوین راهبردهای فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران

سید نصراله سجادی<sup>۱</sup>، محمد خبیری<sup>۱</sup>، احسان قائم مقامی<sup>۲</sup>، علی بنسپردی<sup>۳\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۸/۰۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۲/۲۲

### چکیده

**هدف:** هدف از تحقیق حاضر بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردهای فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران است.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر توصیفی و در حیطه مطالعات راهبردی است. در این تحقیق ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات علاوه بر برگزاری جلسات و مصاحبه با اعضای شورای راهبردی تحقیق، از فرم شناسایی سوات محتوی سؤالات باز، فرم تعیین موقعیت راهبردی و فرم تعیین راهبردهای فدراسیون شطرنج (توز) استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیأت‌رئیس فدراسیون شطرنج، رؤسای کمیته‌های فدراسیون، رؤسای هیأت‌های استان‌ها و نخبگان ورزشی و مدیریتی به تعداد ۵۹ نفر بود. تعداد ۳۲ نفر از جامعه آماری به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. اعضای نمونه با توجه به هدف تحقیق، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. علاوه بر آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بر حسب موضوع از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تعیین موقعیت راهبردی و ماتریس توز استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد فدراسیون شطرنج دارای ۱۰ قوت، ۱۲ ضعف، ۱۰ فرصت و ۸ تهدید می‌باشد. مدیریت کارآمد فدراسیون و حضور تمام‌وقت کارکنان در فدراسیون مهم‌ترین قوت بود، روابط عمومی ضعیف فدراسیون مهم‌ترین ضعف، وجود استعدادهای فراوان در رده‌های سنی نونهالان و نوجوانان مهم‌ترین فرصت و فقدان توجه رسانه‌ها به‌خصوص صدا و سیما به رشته شطرنج مهم‌ترین تهدید فدراسیون شطرنج بودند. با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۵) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۳۶) مشخص شد که موقعیت راهبردی فدراسیون شطرنج در ناحیه WT قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های تحقیق، تدوین برنامه بازاریابی، استفاده از فرصت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی و تدوین نظام حقوقی - اجرایی به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای فدراسیون شطرنج مشخص شدند.

**کلمات کلیدی:** تجزیه و تحلیل سوات، موقعیت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، فدراسیون شطرنج.

۱. دانشیار دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

۳. استادیار دانشگاه حکیم سبزواری

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: alibenesbordi@gmail.com

## مقدمه

امروزه فراگیر شدن ورزش به عنوان ابزاری برای توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره مطرح است. لزوم تبیین عوامل مؤثر در رشد و توسعه این ابزار می تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های راهبردی کشور مؤثر واقع شود. علاوه بر آن، در کشور ما به دلیل جوان بودن ساختار جمعیتی و تأثیر آن در نشاط و سلامت عمومی، ورزش اهمیتی دوچندان یافته است (قالیباف، ۱۳۸۹).

شناخت مسائل و مشکلات ورزش نیازمند نگاهی علمی و تجربی است. سالانه بخش قابل توجهی از منابع مادی و معنوی در ورزش صرف می‌گردد؛ اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست. بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها، بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند. این در حالی است که امر توسعه ورزش در بسیاری از کشورها با نگاهی علمی در حال تحقق است و قله‌های بلند یکی پس از دیگری فتح می‌شوند. ایران نیز دریای استعداد انسانی است و از این حیث زمینه مناسبی وجود دارد ولی ظاهراً ریشه مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جستجو کرد (رشیدلمیر، ۱۳۹۲).

مدیریت راهبردی، فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن، مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری و

راهبردهایی را خلق می‌کنند که آن‌ها را در رسیدن به اهداف تعیین‌شده کمک می‌کند (هریسون، ۱۳۸۲). هدف از تبیین راهبرد این است که چشم‌اندازی برای توسعه ارائه شود و این‌که راهبرد، اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص می‌سازد (حمیدی زاده، ۱۳۸۲). ماهیت تصمیم راهبردی شامل موارد مختلفی است؛ مانند این که تصمیم‌های راهبردی با قلمرو یا حیطه فعالیت‌های سازمان مربوطند؛ راهبرد با ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و امکانات یا توانایی‌های سازمانی ارتباط دارد؛ تصمیم‌های راهبردی از نظر منابع، برای سازمان پیامدهای عمده‌ای دارد؛ تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند و موقعیتی خاص در آینده را از هم‌اکنون برای سازمان تعیین می‌کنند. به عبارتی، موقعیتی که سازمان‌ها در حال حاضر در آن قرار دارند، کم و بیش نتیجه تصمیم‌هایی است که مدیریت آنان چند سال قبل گرفته‌اند (آنسف، ۲۰۰۴).

تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بهتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی پویا و منطقی است (جنینگ و دیسنی، ۲۰۰۶، هاپکینس، ۱۹۹۷). ماچادو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی

ارتباطات مردمی، دولتی و رسانه‌ای، مسابقات در سطوح مختلف و گرایش به شایسته‌سالاری را مطرح نموده است.

توسعه دسترسی به تعلیم و تربیت در ژیمناستیک، تربیت فراگیر نیروی انسانی در ژیمناستیک، توسعه مدیریت منابع انسانی در ژیمناستیک و توسعه فرهنگ داوطلبی در ژیمناستیک، راهبردهای توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور بود (بدری آذرین ۱۳۸۶). خسروی زاده (۱۳۹۱) طی تحقیقی در مورد کمیته ملی المپیک ایران نشان داد که جایگاه راهبردی کمیته ملی المپیک در منطقه SO قرار دارد. حمایت از توسعه بنیادی ورزش قهرمانی، توسعه ارتباط با دولت و مجلس و تقویت استقلال کمیته، توسعه و تعالی ورزش زنان، علمی و به‌روز نمودن ورزش، برقراری ارتباط مؤثر و مشارکت در مجامع بین‌المللی، تمرکززدایی، اشاعه و گسترش ورزش پاک در سراسر کشور، مهم‌ترین راهبردهای کمیته بود. نادری نسب (۱۳۹۰) به بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور پرداخت و به این نتایج رسید: وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب بوده 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 ما بسیار ضروری است. خبیری و معماری (۱۳۹۱) در تحلیل سوات فدراسیون تکواندو رشد قابل‌توجه مشارکت در

عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است.

از شیوه‌های متداول شناسایی عوامل داخلی و محیطی سازمان تحلیل سوات<sup>۱</sup> است که معرف قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای سازمان است. این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصتها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را با ضعفها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد (حمیدی زاده، ۱۳۸۲). با بررسی و شناخت این عوامل می‌توان به فهرستی از مسائل و چالش‌های فرا روی هر سازمان دست‌یافت و اقدام‌های لازم برای مقابله با آنها را از طریق تدوین برنامه راهبردی پیش‌بینی و اجرا کرد. سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌های دولتی و تجاری برای تحقق رسالت و اهداف خود نیازمند استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی است. با توجه به مشکلات و نارسایی‌های موجود در بخش تربیت‌بدنی و ورزش و با تأکید رهبری نظام جمهوری اسلامی بر لزوم گذر از سلیقه محوری به راهبرد محوری در جهت‌گیری‌های کلان مدیریت ورزش کشور، لزوم برنامه‌ریزی راهبرد محور در ورزش کشور بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسد (برومند و همکاران، ۱۳۹۲). در این راستا تحقیقاتی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی انجام شده که به‌صورت خلاصه ارائه می‌شود:

گودرزی و هنری (۱۳۸۶) در طراحی نظام جامع ورزش کشتی، عواملی مانند رعایت اصول علمی در اداره فدراسیون و هیأت‌ها، تهیه و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های کشتی، ایجاد

2. SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threatens

و نیاز است که تمام فدراسیون‌ها با بهره‌گیری از مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در این راه گام بگذارند.

در برنامه راهبردی دپارتمان ورزشی دانشگاه ایالتی مونتكلیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) تجزیه و تحلیل سوات نشان داد که قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب از مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی بعضی از دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده-های دانشگاه از مهم‌ترین نقاط ضعف بود. از فرصت‌ها می‌توان به آموزش دوره‌های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی و از تهدیدهای مهم به پویا نبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده-های مختلف با دانشکده مذکور اشاره کرد.

فدراسیون شطرنج انگلیس مأموریت و اهداف خود را به همراه برنامه استراتژیک تجاری خود را در سال ۲۰۰۹-۲۰۱۰ اعلام کرده است. «ارتقاء بازی شطرنج در تمام اشکال به‌عنوان وسیله‌ای برای پیشرفت فرهنگی و شخصی. کمک به رسیدن به بالاترین درجه موفقیت در بازی. در دسترس قرار دادن خدمات و شرایط عضویت در فدراسیون برای همه؛ بدون محدودیت و ایجاد شرایط مساوی برای همه در حالت مثبت» بیانیه رسالت فدراسیون شطرنج انگلیس بود. «تشویق مطالعه و تمرین شطرنج در انگلیس، ایجاد و حفظ مسابقات قهرمانی انگلیس، ارتقاء تورنمنت‌های داخلی و بین‌المللی، تأمین خواسته‌های شطرنج‌بازان انگلیسی در مسابقات و تورنمنت‌های خارجی، حمایت از شطرنج نابینایان و دیگر مؤسسات شطرنج که عضو فدراسیون هستند، برنامه‌ریزی رقابت‌ها، جلسات

مسابقات بین‌المللی را مهم‌ترین قوت، وجود قهرمانان ملی تکواندو به‌عنوان افراد بالقوه برای تصدی پست‌های مربیگری و مدیریت را مهم‌ترین فرصت، عدم بهره‌گیری مناسب از حامیان مالی مهم‌ترین ضعف، ناکافی بودن اطلاع‌رسانی و سطح آگاهی عمومی راجع به ورزش تکواندو را مهم‌ترین تهدید فدراسیون تکواندو عنوان کردند. مظفری (۱۳۹۱) در تحقیق خود راهبردهای ورزش قهرمانی کشور را شامل: نهادینه کردن تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی، تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون‌های ورزشی، توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی، تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور، ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور، تدوین و اجرای نظام جامع خصوصی‌سازی ورزش قهرمانی، گسترش روابط عمومی و رسانه‌ای ورزش‌های موفق به‌منظور توسعه وجهه عمومی آن‌ها، افزایش پخش تلویزیونی رشته‌های ورزشی غیر از فوتبال، گزارش کرد. علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) در بررسی راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودو کنترل و نظارت بر فعالیتهای مربیان، برنامه‌ریزی بدون تقویم فدراسیون و برگزاری اردوهای بلندمدت را مهم‌ترین راهکارها و الگوبرداری از کشورهای صاحب‌نام و ثبات مدیریت در فدراسیون را کم‌اهمیت‌ترین راهکارها عنوان می‌کند. در مجموع می‌توان گفت هر یک از فدراسیون‌های ورزشی دارای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مخصوص به خود بوده که با برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده از قوت‌ها و فرصت‌ها می‌توانند در مسیر پیشرفت قرار گیرند

1. Montclair State University

فرصت و تهدیدی است؟ جایگاه راهبردی فدراسیون شطرنج در چه منطقه‌ای قرار دارد؟ راهبردهای مطلوب فدراسیون شطرنج چیست؟

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی و در حیطه مطالعات راهبردی است که برای گردآوری اطلاعات ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیأت رئیسه فدراسیون شطرنج، رؤسای کمیته‌های فدراسیون، رؤسای هیأت‌های استان‌ها و نخبگان ورزشی و مدیریتی به تعداد ۵۹ نفر بود. شورای راهبردی تحقیق با حضور اساتید راهنما و مشاور، ریاست فدراسیون شطرنج و نایب‌رئیس فدراسیون در بخش مردان و چند تن از رؤسای کمیته‌های فدراسیون تشکیل شد و این افراد در تمامی مراحل بررسی وضعیت موجود، شناسایی و امتیازدهی به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و ارائه راهبردهای مطلوب فدراسیون نقش فعال داشتند. تعداد ۳۲ نفر از جامعه آماری به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. اعضای نمونه با توجه به هدف تحقیق، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و جمع‌آوری اطلاعات تحقیق با استفاده از نظرات این افراد صورت پذیرفت. جدول ۱، اطلاعات مربوط به جامعه و نمونه آماری تحقیق را نشان می‌دهد:

و غیره مطلوب و فراهم آوری جوایز برای رقابت، حفظ و افزایش سرمایه‌گذاری، ایجاد سیستم رتبه‌بندی نتایج شطرنج‌بازان در رقابت‌ها، در دسترس قرار دادن خدمات فدراسیون برای همه بدون تبعیض بر اساس رنگ پوست، عقاید، ناتوانی، نژاد و مذهب یا وابستگی‌های سیاسی و ارتقاء شرایط برابر در حالت مثبت» جزء اهداف فدراسیون شطرنج انگلیس بود. مهم‌ترین قوت فدراسیون شطرنج حفظ پیوستگی در رویدادهای مختلف بوده است و مهم‌ترین ضعف آن مشکل در پیدا کردن سازمان دهندگان جدید و گسترش فعالیت‌های مربوط به شطرنج به‌خصوص در سازمان‌های داوطلب بوده است (فدراسیون شطرنج انگلیس، ۲۰۰۹).

فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان متولی توسعه و پیشبرد این ورزش نیازمند یک برنامه مدون و راهبردهای مناسب است. با توجه به آشنایی و همکاری محقق با این فدراسیون مشخص گردید که برنامه راهبردی جامع و بروزی که مبنای اقدامات مسئولان فدراسیون باشد، وجود ندارد و همین امر سبب عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود در جهت رشد و توسعه شطرنج کشور شده است و نارضایتی شطرنج‌بازان را در سطوح ملی و پایه به همراه داشته است. از این رو سؤال اصلی تحقیق این است که فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران دارای چه نقاط قوت، ضعف،

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق

ردیف	جامعه آماری	نمونه آماری
۱	اعضای هیأت رئیسه فدراسیون	۵
۲	رؤسای کمیته‌ها	۱۱
۳	رؤسای هیأت‌های استانی	۳۱

۴	نخبگان ورزشی و مدیریت ورزش	۱۲	۱۲
جمع کل		۵۹	۳۲

شوندگان خواسته شد که استراتژی‌های پیشنهادی خود را بر اساس مقایسه‌های دو به دو عوامل محیط درونی و بیرونی فدراسیون شطرنج (قوت‌ها با فرصت‌ها، قوت‌ها با تهدیدها، ضعف‌ها با فرصت‌ها و همچنین ضعف‌ها با تهدیدها) ارائه نمایند.

برای ارائه اطلاعات توصیفی فدراسیون شطرنج از شاخص‌های فراوانی، درصد، رسم نمودار و جداول استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق برحسب موضوع از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۲</sup> و خارجی<sup>۳</sup>، ماتریس تعیین موقعیت راهبردی و ماتریس توز استفاده شد.

#### یافته‌ها

در مطالعات راهبردی پس از بررسی وضع موجود فدراسیون، به تدوین بیانیه چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف بلندمدت پرداخته می‌شود. این موارد توسط فدراسیون شطرنج تدوین شده و در اسناد رسمی فدراسیون موجود بود، بنابراین بیانیه چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف کلی پس از بازبینی شورای راهبردی مورد تأیید و مبنای تدوین راهبردها قرار گرفتند که به شرح زیر گزارش می‌شود:

بر اساس موضوعات راهبردی موردنظر در برنامه، برای گردآوری اطلاعات علاوه بر برگزاری جلسات و مصاحبه با اعضای شورای راهبردی تحقیق، از فرم‌ها و پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

۱- فرم شناسایی سوات محتوی سؤالات باز: این فرم با استفاده از مطالب مندرج در پیشینه به‌منظور شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون شطرنج طراحی گردید و شامل ۴ سؤال باز پاسخ بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد عوامل مذکور ارائه نمودند.

۲- فرم‌های تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون شطرنج: این فرم‌ها بر اساس الگوی تعیین موقعیت استراتژیک دیوید به‌منظور شناسایی موقعیت استراتژیک فدراسیون شطرنج (از لحاظ وضعیت درونی و وضعیت بیرونی) طراحی گردید که شامل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل و نمره عوامل درونی و عوامل بیرونی است که با استفاده از آن موقعیت نهایی فدراسیون شطرنج در ماتریس مربوطه (جایگاه SO، ST، WO و WT) تعیین شد.

۳- فرم تعیین راهبردهای فدراسیون شطرنج (توز<sup>۱</sup>): این فرم بر اساس الگوی تدوین استراتژی دیوید به‌منظور شناسایی استراتژی‌های

پیشنهادی فدراسیون شطرنج و بر اساس تحلیل SWOT طراحی گردید و در آن از پرسش

2. IFE  
3. EFE

1. TOWS

**جدول ۲. چشم‌انداز، بیانیه رسالت، مأموریت و اهداف کلی فدراسیون شطرنج**

چشم‌انداز	ما می‌خواهیم و می‌توانیم با تلاش و بهره‌گیری از هوش و استعداد آحاد مردم، ورزش شطرنج را به‌عنوان یکی از نمادهای فرهنگ و اندیشه ایران اسلامی: در کشور فراگیر، در آسیا مدال آور، در جهان مطرح سازیم.
بیانیه رسالت	توسعه و ترویج شطرنج در سطح کشور به‌عنوان یک ورزش و هنر
بیانیه مأموریت	ما به‌عنوان یک سازمان ورزشی خود را متعهد می‌دانیم که با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی و تحقیقاتی و استفاده از تجربیات جهانی در جهت فرهنگ‌سازی و گسترش آموزش شطرنج در بین نونهالان، نوجوانان، جوانان و عموم مردم در سطح خانواده‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها و باشگاه‌های کشور از طریق برگزاری مسابقات شطرنج به‌صورت حرفه‌ای در سطح ملی و فراملی (بین‌المللی) اقدام نمائیم.
اهداف کلی	۱- همگانی کردن ورزش شطرنج در سطح کشور ۲- اطلاع‌رسانی ورزش شطرنج در سطح کشور ۳- فرهنگ‌سازی شطرنج در سطح کشور ۴- توسعه آموزش ورزش شطرنج در سطح کشور
	پس از تشکیل جلسات بحث و بررسی و تکمیل فدراسیون به شرح زیر استخراج گردید و نمره پرسشنامه‌های مربوطه نقاط قوت و ضعف نهایی عوامل داخلی مشخص شد (جدول ۳):

**جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون شطرنج**

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
	S1	وجود ساختمان‌ها و فضای فیزیکی مناسب	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S2	مدیریت کارآمد فدراسیون و حضور تمام‌وقت کارکنان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S3	داشتن کرسی‌های بین‌المللی در فدراسیون آسیایی و بین‌المللی شطرنج	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S4	برگزاری مسابقات منظم در رده‌های سنی مختلف در کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S5	اعزام تیم‌های ملی رده‌های سنی مختلف به مسابقات بین‌المللی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
قوت‌ها	S6	برگزاری مسابقات بین‌المللی شطرنج در کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S7	استفاده از مربیان خارجی جهت هدایت تیم‌های ملی تمام رده‌ها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S8	داشتن سیستم اطلاعات جامع اعضای جامعه شطرنج وجود ارتباطات مناسب با مدارس و دانشگاه‌ها و قرارگیری	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S9	رشته شطرنج در برنامه ورزشی مدارس، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S10	توجه ویژه به ارتقاء ویژگی‌های اخلاقی در جامعه شطرنج	۰/۰۳	۳	۰/۰۹

کشور				
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	روابط عمومی ضعیف فدراسیون شطرنج	W1
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	کمبود منابع مالی در فدراسیون شطرنج	W2
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	بازاریابی نامناسب و ضعف در جذب حامیان مالی	W3
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم استفاده از مربیان طراز اول دنیا به صورت هدفمند و تماموقت	W4
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	ضعف اساسنامه فدراسیون شطرنج	W5
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	فرآیند آموزشی ناکافی برای تربیت مربیان و داوران	W6
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	ناهمسانی در عملکرد بعضی از کمیته‌های فدراسیون شطرنج	W7
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	فقدان برنامه جامع استعدادیابی در فدراسیون شطرنج	W8
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	ضعف در ساختارهای استانی	W9
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	ناکافی بودن آیین‌نامه‌های هیأت‌های استانی	W10
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	وجود چند هیأت استانی غیر فعال	W11
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	فقدان استقبال باشگاه‌ها از حضور در فعالیت‌ها و رویدادهای شطرنج	W12
۲/۲۵	۱		مجموع ضریب اهمیت عوامل درونی	

ضعف‌ها

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود مجموع نمره عوامل داخلی فدراسیون ۲/۲۵ به دست آمد که کمتر از سطح متوسط است و نشان از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها دارد.

همچنین با بررسی صورت گرفته مهم‌ترین نقاط فرصت و تهدید فدراسیون شطرنج استخراج شده و نمره نهایی عوامل خارجی مشخص شد (جدول ۴).

#### جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون شطرنج

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
	O1	اقبال عمومی، همگانی بودن و سهولت دسترسی به ورزش شطرنج	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	O2	هم‌جواری با کشورهای صاحب سبک در شطرنج	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	O3	وجود استعدادهای فراوان در رده‌های سنی نونهالان و نوجوانان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
فرصت‌ها	O4	فراهم بودن زمینه حضور زنان شطرنج‌باز در مسابقات بین‌المللی بدون محدودیت	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	O5	امکان استفاده از فضای رسانه‌ای ورزش کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	O6	تعدد مسابقات بین‌المللی شطرنج و امکان حضور حرفه‌ای شطرنج‌بازان در این مسابقات	۰/۰۶	۳	۰/۱۸

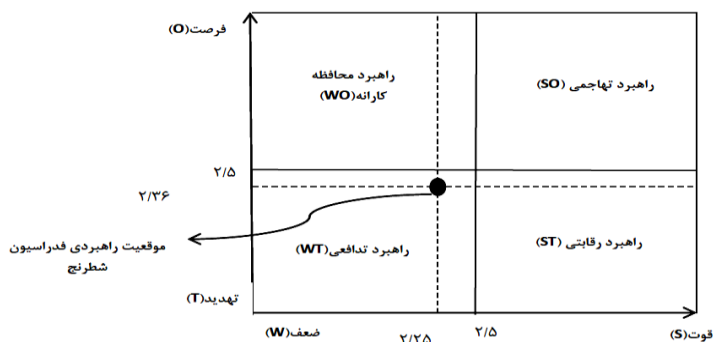


۰/۱۵	۳	۰/۰۵	مطرح شدن شطرنج به عنوان یک رشته مدال آور در سال های اخیر	O7
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	امکان استفاده از رایانه و اینترنت برای آموزش، برگزاری بازی های تمرینی و مسابقه در فضای مجازی	O8
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	استقبال بخش خصوصی جهت تأسیس مدارس و باشگاه های خصوصی شطرنج	O9
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	وجود سوابق تاریخی در زمینه پیدایش و اشاعه شطرنج در فرهنگ و ادب ایران زمین	O <sub>10</sub>
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	عدم ثبات اقتصادی کشور	T1
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم توجه کافی مسئولین به رشته شطرنج به عنوان یک رشته مدال آور	T2
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	عدم ثبات مدیریتی در ورزش کشور	T3
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	فقدان تحقیقات علمی و طرح های پژوهشی در زمینه شطرنج	T4
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	توجه بیش از حد مسئولان ورزش کشور به چند رشته خاص	T5
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	حمایت ناکافی از بازیکنان تیم ملی، مربیان، داوران و پیشکسوتان	T6
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	فقدان توجه رسانه ها به خصوص صدا و سیما به رشته شطرنج	T7
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم حمایت حامیان مالی (بخش خصوصی) از رشته شطرنج و رویدادهای شطرنج	T8
۲/۳۶	۱		مجموع ضریب اهمیت عوامل بیرونی	

تهدیدها

با مشخص شدن نمره عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس سوات موقعیت راهبردی فدراسیون شطرنج مشخص شد.

مجموع نمره عوامل خارجی نیز ۲/۳۶ به دست آمد که باز هم کمتر از سطح متوسط است و نشان از غلبه تهدیدها بر فرصت ها در فدراسیون شطرنج دارد.



شکل ۱. موقعیت راهبردی فدراسیون شطرنج

خود می‌کوشد از فعالیت‌های خود کاسته، در دیگر سازمان‌ها ادغام و یا به ناچار منحل شود؛ اما با توجه به این‌که وضعیت فدراسیون شطرنج نزدیک به میانه است می‌توان با تدوین و اجرای راهبردهای مناسب از این وضعیت خارج شد و سپس در جهت رشد و توسعه فعالیت‌ها گام برداشت. در همین راستا در مرحله تطبیق و مقایسه، با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده، با استفاده از ماتریس ۶ خانه‌ای TOWS چهار نوع راهبرد SO, ST, WO, WT استخراج شد که به شرح زیر گزارش می‌شود (جدول ۵):

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود موقعیت راهبردی فدراسیون شطرنج در ناحیه WT قرار گرفت که نشان از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها است. لذا می‌بایست راهبردهای تدافعی را پیش رو گرفت. سازمان‌هایی که راهبردهای WT را به اجرا درمی‌آورند حالت تدافعی به خود گرفته و کاستن از ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدهای محیطی را سرلوحه خود قرار می‌دهند. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدهای محیطی زیاد مواجه است در وضعیتی خطرناک قرار دارد. چنین سازمانی برای بقای

جدول ۵. ماتریس TOWS فدراسیون شطرنج

W7, W6, W5, W4, W3, W2, W1, W12, W11, W10, W9, W8	S10, S9, S8, S7, S6, S5, S4, S3, S2, S1	عوامل داخلی عوامل خارجی
<p>استراتژی‌های WO:</p> <p>۱- توسعه روابط با کشورهای هم‌جوار صاحب سبک در شطرنج (O2, O7, W4)</p> <p>۲- تدوین نظام جامع آموزش شطرنج کشور (O1, O3, O8, W4, W6)</p> <p>۳- تدوین برنامه جامع استعدادیابی شطرنج ایران (O1, O3, O4, W8)</p>	<p>استراتژی‌های SO:</p> <p>۱- حمایت از بخش خصوصی به‌منظور توسعه مدارس و باشگاه‌های شطرنج از طریق تسهیلات دولتی (S1, S9, O9)</p> <p>۲- پشتیبانی از استمرار حضور اعضای ایرانی فدراسیون بین‌المللی و آسیایی شطرنج و تلاش به‌منظور کسب کرسی-های بیشتر (S3, S5, S6, O2, O4, O6)</p> <p>۳- توسعه مسابقات منظم در کلیه رده‌های سنی در کشور به‌صورت حضوری و مجازی با استفاده از ICT (S4, S8, S9, O1, O3, O8)</p> <p>۴- توسعه همکاری‌های فدراسیون با آموزش و پرورش و مراکز آموزش عالی کشور (S1, S2, S9, O3, O5, O8)</p> <p>۵- نهادینه کردن فرهنگ تربیتی - هنری ورزش شطرنج در خانواده‌ها (S2, S8, S10, O1, O10)</p>	<p>O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10</p>

<p>استراتژی‌های WT:</p> <p>۱- استفاده مستمر از ظرفیت‌های بیشتر در رسانه ملی (W1, W12, T2, T5, T7)</p> <p>۲- تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون شطرنج (W2, W3, T1, T2, T8)</p> <p>۳- تدوین نظام حقوقی - اجرایی شطرنج کشور (W5, W7, W9, W10, W11, T6)</p>	<p>استراتژی‌های ST:</p> <p>۱- حمایت از طرح‌ها و همایش‌های علمی - پژوهشی جهت تبیین و ارتقاء جایگاه رشته ورزشی شطرنج (S2, S8, S9, T2, T4, T5)</p> <p>۲- گسترش تعامل فدراسیون با جامعه، رسانه‌ها و سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی (S2, S3, S8, T2, T5, T8)</p> <p>۳- استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی (S3, S4, S5, S6, T1, T7, T8)</p>	<p>T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8</p>
--	---	---------------------------------------

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون شطرنج، تعیین موقعیت راهبردی و تدوین و توسعه راهبردهای فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران بود.

برگزاری مسابقات منظم رده‌های سنی مختلف، برگزاری مسابقات بین‌المللی شطرنج در کشور، وجود ارتباطات مناسب با مدارس و دانشگاه‌ها از جمله نقاط قوت فدراسیون شطرنج بود که با نتایج تحقیق گودرزی (۱۳۸۶) در فدراسیون کشتی همسو می‌باشد. مهم‌ترین نقطه قوت فدراسیون شطرنج انگلیس حفظ پیوستگی در برگزاری رویدادهای مختلف شطرنج بود که با نتایج این تحقیق همسو است.

روابط عمومی ضعیف فدراسیون شطرنج مهم‌ترین ضعف شناسایی شده بود که در تدوین راهبردها به این موضوع توجه ویژه‌ای شد. کمبود منابع مالی، بازاریابی نامناسب، ضعف در جذب حامیان مالی و فقدان برنامه جامع استعدادیابی از دیگر نقاط ضعف فدراسیون بودند که در تحقیقات خسروی زاده (۱۳۹۱) در کمیته ملی المپیک، غفرانی (۱۳۸۹) در مورد ورزش

قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نادری نسب (۱۳۹۰) در فدراسیون فوتبال، سیف پناهی (۱۳۹۰) در مورد ورزش قهرمانی استان کردستان و مظفری (۱۳۹۱) در مورد ورزش قهرمانی کشور، به این ضعف‌ها اشاره شده است. این امر نشانگر اهمیت توجه به بحث بازاریابی و استعدادیابی را نه تنها در فدراسیون شطرنج بلکه در مجموعه ورزش کشور نشان می‌دهد. در برنامه استراتژیک دپارتمان ورزشی دانشگاه ایالتی مونتکلیر (۲۰۰۹) نیز به کمبود منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی اشاره شده است.

وجود استعدادهای فراوان در رده‌های سنی نونهالان و نوجوانان، اقبال عمومی، همگانی بودن و سهولت دسترسی به ورزش شطرنج، تعدد مسابقات بین‌المللی شطرنج، امکان استفاده از رایانه و اینترنت برای آموزش، برگزاری بازی‌های تمرینی و مسابقه در فضای مجازی و امکان استفاده از فضای رسانه‌ای ورزش کشور از جمله مهم‌ترین فرصت‌های پیشروی فدراسیون شطرنج بودند. وجود استعدادهای فراوان، تعدد فراوان رسانه‌های گروهی در ورزش از جمله فرصت‌های موجود در ورزش کشور است که علاوه بر این تحقیق، در نتایج تحقیقات گودرزی (۱۳۸۶)،

فدراسیون گام برداشت. در تحقیقات مورد بررسی مشخص شد که موقعیت راهبردی فدراسیون کشتی (گودرزی، ۱۳۸۶)، ورزش همگانی و ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان (غفرانی، ۱۳۸۹)، فدراسیون فوتبال (نادری نسب، ۱۳۹۰) و ورزش قهرمانی استان کردستان (سیف پناهی، ۱۳۹۰) در ناحیه WT قرار داشتند که مشابه با نتایج این تحقیق در فدراسیون شطرنج می‌باشد. در ادامه به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون راهبردهای پیشنهادی پرداخته می‌شود:

۱- حمایت از بخش خصوصی به منظور توسعه مدارس و باشگاه‌های شطرنج از طریق تسهیلات دولتی: باشگاه‌های ورزشی نقش بسیار مؤثری در عمومی کردن ورزش از یک سو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از سوی دیگر دارند. باشگاه‌ها با ایجاد انگیزه و جذب جوانان به ورزش و تربیت ورزشکار، همچنین با برگزاری رقابت‌های ورزشی باعث شور و نشاط در جوامع می‌شوند. نقش باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی در ایجاد مشاغل، کاهش امور تصدی‌گری دولت، جذب سرمایه‌گذاری‌ها و مشارکت‌های مردمی و در نتیجه درآمدزایی در سطوح ملی، استانی، شهری و حتی محله‌ای بسیار مهم است. بنابراین فدراسیون شطرنج می‌بایست با استفاده از قوت‌هایی چون وجود ساختمان‌ها و فضای فیزیکی مناسب و وجود ارتباطات مناسب با مدارس و دانشگاه‌ها در جهت بهره‌برداری از استقبال بخش خصوصی جهت تأسیس مدارس و باشگاه‌های خصوصی شطرنج گام بردارد.

۲- پشتیبانی از استمرار حضور اعضای ایرانی فدراسیون بین‌المللی و آسیایی شطرنج و تلاش به منظور کسب کرسی‌های بیشتر: توسعه روابط

خسروی زاده (۱۳۹۱)، غفرانی (۱۳۸۹)، نادری نسب (۱۳۹۰)، مظفری (۱۳۹۱) و شعبانی بهار (۱۳۹۱) نیز به آن اشاره شده است. فقدان توجه رسانه‌ها به خصوص صدا و سیما به رشته شطرنج، عدم حمایت حامیان مالی (بخش خصوصی)، عدم ثبات اقتصادی کشور و توجه بیش از حد مسئولان ورزش کشور به چند رشته خاص از جمله مهم‌ترین تهدیداتی است که فدراسیون شطرنج با آن‌ها مواجه است. وجود مشکلات اقتصادی در جامعه، پوشش ناعادلانه خبری انواع ورزش‌ها و فقدان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش تهدیدات مشترک اکثر تحقیقاتی است که در زمینه تدوین راهبرد در ورزش کشور انجام شده است، از جمله خسروی زاده (۱۳۹۱)، سیف پناهی (۱۳۹۰)، مظفری (۱۳۹۱) و شعبانی بهار (۱۳۹۱)، در این تحقیق نیز به عنوان تهدیدات پیشروی فدراسیون شطرنج شناسایی شدند.

پس از محاسبه نمره عوامل داخلی (۲/۲۵) و عوامل خارجی (۲/۳۶) مشخص شد که جایگاه راهبردی فدراسیون شطرنج در ناحیه WT قرار دارد که نشان از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها است، لذا می‌بایست راهبردهای تدافعی را پیش رو گرفت. هدف از راهبردهای ناحیه WT و یا راهبردهای تدافعی کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است تا بتوان به تدریج خود را به موقعیت‌های بهتر رساند. با توجه به این‌که وضعیت فدراسیون شطرنج با در نظر گرفتن نمره عوامل داخلی و خارجی به دست آمده، نزدیک به میانه است می‌توان با تدوین و اجرای راهبردهای مناسب از این وضعیت خارج شد و سپس در جهت رشد و توسعه فعالیت‌های

«همگانی کردن ورزش شطرنج در سطح کشور است»، نقش داشته باشد.

۴- توسعه همکاری‌های فدراسیون با آموزش و پرورش و مراکز آموزش عالی کشور: ورزش دانش‌آموزی، به واسطه حجم و گستردگی نفرات، سرشار از استعدادها و قابلیت‌های ورزشی است که اگر به‌درستی هدایت و کانالیزه شود، نقش بسزایی در پویایی و نشاط جامعه خواهد داشت و پشتوانه‌ای قوی برای ورزش قهرمانی خواهد بود. امروزه اگر کشورهای پیشرفته دنیا در تمامی سطوح ورزشی به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند، باید ریشه‌های آن را در شناخت اهمیت ورزش مدارس و بسترسازی مناسب جستجو کرد. همچنین با توجه به گسترده بودن جامعه دانشجویی و وجود ظرفیت‌های فراوان در ورزش دانشگاهی کشور فدراسیون شطرنج می‌تواند با تعامل و همکاری وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون ورزش دانشجویی از این ظرفیت استفاده کرده و با برگزاری دوره‌های آموزشی و مسابقات رسمی در جهت توسعه ورزش شطرنج و تحقق یکی از اهداف کلی فدراسیون مبنی بر «توسعه آموزش ورزش شطرنج در سطح کشور» گام بردارد.

۵- نهادینه کردن فرهنگ تربیتی - هنری ورزش شطرنج در خانواده‌ها: توجه ویژه به ارتقاء ویژگی‌های اخلاقی در جامعه شطرنج کشور، نقش ورزش شطرنج در پرورش توانایی‌های فکری و جنبه‌های هنری ورزش شطرنج به همراه فرصت‌هایی چون اقبال عمومی، ارزان بودن و سهولت دسترسی به آن، اگر با اطلاع رسانی

بین‌المللی باعث می‌شود این فدراسیون نقش مؤثری در رشد و ارتقاء شطرنج کشور در سطح منطقه، آسیا و جهان ایفا کند و سبب شکوفایی این رشته در کشور گردد. با توجه به داشتن چند کرسی بین‌المللی در فدراسیون آسیایی و بین‌المللی شطرنج تلاش در جهت حفظ و ارتقاء کرسی‌های بین‌المللی با استفاده از ظرفیت‌های موجود ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا تقویت بخش روابط بین‌الملل فدراسیون و استفاده از افراد مجرب در این بخش، حفظ ثبات مدیریتی و میزبانی کنگره‌های بین‌المللی شطرنج می‌تواند مؤثر واقع شود.

۳- توسعه مسابقات منظم در کلیه رده‌های سنی در کشور به صورت حضوری و مجازی با استفاده از ICT: رقابت و مسابقه در شکل صحیح و تکرار مناسب آن، یکی از عوامل اصلی پیشرفت ورزشکاران است. رقابت و مسابقه باعث ایجاد انگیزه شده و ورزشکاران را قادر می‌سازد تا مهارت‌های آموخته‌شده در مرحله تمرینات را در یک بازی رسمی به کارگیرند. همچنین مسابقات رسمی فرصت مناسبی برای شناسایی استعدادها و گزینش افراد می‌باشد. با توجه به توانایی برگزاری مسابقات در سطوح مختلف، داشتن سیستم جامع اطلاعات اعضای جامعه شطرنج و وجود فرصت‌هایی همچون اقبال عمومی و سهولت دسترسی، وجود استعدادهای فراوان و از همه مهم‌تر امکان استفاده از اینترنت برای برگزاری مسابقات توجه بیشتر به این راهبرد ضروری است. تأسیس سازمان لیگ در فدراسیون و راه‌اندازی لیگ مجازی شطرنج اقداماتی است که در راستای عملی کردن این راهبرد می‌توان انجام داد. اجرای این راهبرد می‌تواند در تحقق یکی از اهداف کلی فدراسیون که

پایدار، فدراسیون شطرنج نیازمند روابط عمومی مؤثر خواهد بود. فدراسیون شطرنج می‌تواند با به‌کارگیری افراد مجرب در این بخش و اتخاذ برنامه‌های راهبردی روابط عمومی، وجهه و ادراک عمومی را در مورد فعالیت‌های تحت پوشش خود توسعه دهد. بدیهی است توسعه وجهه رشته ورزشی شطرنج به افزایش مشارکت عموم در این رشته و گسترش آن منجر می‌شود. اجرای این راهبرد می‌تواند یکی از اهداف کلی فدراسیون مبنی بر «اطلاع‌رسانی ورزش شطرنج در سطح کشور» را محقق سازد.

**۸- استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی:** امروزه ورزش از طریق به‌کارگیری دانش بازاریابی به صنعتی تبدیل شده است که حمایت ورزشی از ابزارهای اصلی آن به شمار می‌رود. افزایش منابع مادی و مالی، بالا رفتن استانداردها و کیفیت کار، شأن و مقام و ترویج از جمله فواید جذب حامیان مالی است. فدراسیون شطرنج با داشتن قوت‌هایی چون برگزاری مسابقات منظم داخلی و بین‌المللی، داشتن کرسی‌های بین‌المللی و اعزام شطرنج‌بازان به مسابقات بین‌المللی می‌تواند با برنامه‌ریزی صحیح و جذب حامیان مالی به منابع درآمدی خود تنوع بخشیده و ضعف‌ها و تهدیداتی را که در زمینه مالی با آن مواجه است را کاهش دهد. موفقیت جذب حمایت مالی نیازمند تصمیم‌گیری صحیح و اصولی است که در نظر داشتن عوامل مختلف تأثیرگذار بر آن، هدایت بهتر فعالیت‌های حمایتی را میسر می‌کند.

**۹- توسعه روابط با کشورهای هم‌جوار صاحب سبک در شطرنج:** عدم استفاده از مربیان طراز اول به صورت تمام‌وقت و مناسب نبودن سیستم

صحیح همراه شود می‌تواند در جهت نهادینه شدن این ورزش در جامعه مؤثر واقع شود و یکی از اهداف کلی فدراسیون که «فرهنگ‌سازی شطرنج در سطح کشور» است با عملیاتی شدن این راهبرد محقق می‌گردد.

**۶- حمایت از طرح‌ها و همایش‌های علمی - پژوهشی جهت تبیین و ارتقاء جایگاه رشته ورزشی شطرنج:** در جهان امروز، پیشرفت و توسعه کشورها بر مبنای علم و دانش استوار است. پژوهش را باید مبنای همه تحولات و حرکت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دانست (مظفری، ۱۳۹۱). توفیق در این زمینه‌ها در صورتی محقق می‌شود که ساختار پژوهشی منسجم با سیاست‌ها و راهبردهای مشخص ایجاد و تقویت شود. در سال‌های اخیر با افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی در گرایش‌های مختلف علوم ورزشی پتانسیل بالایی در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های این بخش به وجود آمده است. با حمایت و هدایت این تحقیقات، برگزاری همایش‌های علمی و با توجه به نقاط قوت موجود و تهدیدات شناسایی شده در این مطالعه و همچنین مصداق‌های موجود از سایر کشورها، به نظر می‌رسد تحقق این راهبرد بتواند نقش تأثیرگذاری در توسعه شطرنج کشور ایفا کند.

**۷- گسترش تعامل فدراسیون با جامعه، رسانه‌ها و سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی:** روابط عمومی اثربخش از مؤلفه‌های اساسی توسعه هر نهادی به شمار می‌رود. روابط با رسانه‌های خبری، برقراری ارتباطات سازمانی، اثرگذاری بر قوانین دولتی و جلب نظر دولتمردان از جمله روش‌های مؤثری است که روابط عمومی با آن سروکار دارد. ورزش نیز از این مقوله مستثنا نیست؛ به بیان دیگر برای دستیابی به توسعه

## ۱۱- تدوین برنامه جامع استعدادیابی شطرنج

ایران: امروزه کشورهای موفق در زمینه ورزش قهرمانی، توجه ویژه‌ای به استعدادیابی و ورزش مدارس دارند و از همان خردسالی، کودکان را به رشته‌هایی که در آن مستعدند، هدایت می‌کنند. در واقع شالوده و زیربنای ورزش قهرمانی در تمام رشته‌ها را نظام استعدادیابی تشکیل می‌دهد. با وجود استعدادهای فراوان رده‌های سنی پایه در کشور، سهولت دسترسی به شطرنج و وجود ارتباطات با مدارس و دانشگاه‌ها می‌تواند با بهره‌گیری از الگوهای موفق در این زمینه برنامه جامع استعدادیابی شطرنج را تدوین نمود تا ضمن شناسایی استعدادهای برتر در جهت پرورش آن‌ها گام برداشت. غفرانی (۱۳۸۹) در تحقیق خود در مورد تدوین راهبردهای ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان و سیف پناهی (۱۳۸۸) در تحقیق خود در مورد تدوین راهبردهای ورزش قهرمانی استان کردستان به این راهبرد اشاره کرده‌اند.

۱۲- استفاده مستمر از ظرفیت‌های بیشتر در رسانه ملی: بدون شک، پخش رسانه‌ای رویدادهای ورزشی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر توسعه ورزش است تا جایی که از آن به‌عنوان سوق‌دهنده صنعت ورزش نام‌برده می‌شود. از نظر بسیاری از محققان زمینه بازاریابی ورزشی به‌جرت می‌توان گفت حق پخش رسانه‌ای مهم‌ترین منبع درآمدی صنعت ورزش به شمار می‌رود (ونوس، ۱۳۸۵). بدیهی است هر چه پوشش رسانه‌ای مسابقات و فعالیت‌های ورزشی بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش نیز افزایش می‌یابد؛ زیرا

آموزش مربیان و داوران از جمله ضعف‌هایی است که می‌تواند با برقراری روابط بین‌المللی مناسب و استفاده از مربیان و مدرسان کشورهای صاحب سبک هم‌جوار آن‌ها را پوشش داد. با توجه به نتایج اخیر شطرنج‌بازان کشور و کسب مدال‌های آسیایی و جهانی در سال‌های اخیر، استفاده از تجربیات کشورهای برتر در شطرنج می‌تواند در ارتقاء سطح شطرنج‌بازان و کسب افتخارات بیشتر مؤثر باشد.

## ۱۰- تدوین نظام جامع آموزش شطرنج کشور:

منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر بخش‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند. در جهان امروز که با تغییرات سریع همراه است، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت استفاده از آموزش صحیح برای منابع انسانی اعم از شطرنج‌بازان، مربیان، داوران، مدیران و کارکنان فدراسیون و هیأت‌های استانی است. بررسی عوامل داخلی فدراسیون نشان می‌دهد که فرآیند آموزشی مناسبی برای مربیان و داوران وجود نداشته و از مدرسان طراز اول استفاده نمی‌شود، لذا با وجود فرصت‌هایی همچون اقبال عمومی به شطرنج، وجود استعدادهای فراوان در کشور و امکان استفاده از اینترنت برای آموزش شطرنج نیاز است تا با تدوین نظام جامع آموزش در جهت ارتقاء کیفی شطرنج‌بازان، مربیان، داوران، مدیران و کارکنان فدراسیون گام مهمی برداشت. اجرای این راهبرد می‌تواند یکی از اهداف کلی فدراسیون مبنی بر «توسعه آموزش ورزش شطرنج در سطح کشور» را محقق سازد. توجه به فرآیند آموزش از جمله راهبردهایی است که در تحقیق گودرزی (۱۳۸۶) و خسروی زاده (۱۳۸۷) به آن اشاره شده است.

خواهد بود (کریمادیس، ۲۰۰۷). فدراسیون شطرنج نیز برای غلبه بر ضعف‌ها و تهدیداتی که در زمینه مالی با آن روبروست نیازمند تدوین و اجرای برنامه راهبردی بازاریابی مطلوب می‌باشد. در برنامه راهبردی فدراسیون شطرنج انگلیس (۲۰۰۹) نیز به تدوین برنامه بازاریابی در بخش‌های مختلف تأکید شده است.

#### ۱۴- تدوین نظام حقوقی - اجرایی شطرنج

**کشور:** ضعف در اساسنامه فدراسیون، نامناسب و ناکافی بودن آیین‌نامه‌های استانی، ضعف در ساختارهای استانی، ناهمسانی در عملکرد کمیته‌های فدراسیون و عدم حمایت از بازیکنان و مربیان شطرنج از جمله نقاط ضعف و تهدیدی است که نشانگر نیاز به تدوین نظام حقوقی - اجرایی در شطرنج کشور است تا با برطرف کردن نقص‌های موجود، زمینه برای هماهنگی و یکپارچگی در فعالیت‌های فدراسیون و فعال شدن هیأت‌های استانی فراهم گردد.

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 شطرنج 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.

#### ۱۳- تدوین برنامه راهبردی بازاریابی

**فدراسیون شطرنج:** بخش تجاری نقش برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را در موفقیت مالی مدت‌هاست که شناسایی کرده است. سازمان‌های ورزشی هم به‌تازگی مزایای برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را تشخیص داده‌اند. محققان ورزشی اذعان دارند که بدون بهبود برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی، ورزش در فضای رقابتی امروز موفق

### منابع

- بدری آذین و همکاران (۱۳۸۶). «بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور». نشریه حرکت، تابستان ۱۳۸۶، شماره ۳۲، صص ۹۷-۱۱۶.
- برومند، محمدرضا؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ رضوی، سیدمحمدحسین؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۲). «تحلیل وضعیت اشتغال فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران و تعیین جایگاه آنان بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACEM)». دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، بهار و تابستان ۱۳۹۲، شماره ۲، صص ۱-۱۹.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). «برنامه‌ریزی استراتژیک»، انتشارات سمت.
- خبیری، محمد؛ معماری، ژاله (۱۳۹۱). «تحلیل سوات تکواندوی ایران». نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، پاییز ۱۳۹۱، شماره ۱۵، صص ۱۳-۳۰.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یدالهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد (۱۳۹۱). «تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، شماره ۱، صص ۱۱-۲۵.
- رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداری کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی». نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۷۹-۱۹۸.



- سیف پناهی شعبانی، جبار(۱۳۹۰). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان"، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص ۵۷-۷۳.
- شعبانی بهار، غلامرضا(۱۳۹۱). "تحلیل راهبردی درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان"، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۸۱-۲۹۶.
- علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ سجادی، نصراله؛ محمودی، احمد؛ ساعتچیان، وحید (۱۳۹۳). "بررسی اولویت‌ها و راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودوی کشور". نشریه مدیریت ورزشی، تابستان ۱۳۹۳، دوره ۶، شماره ۲، صص ۲۳۱-۲۴۶.
- غفرانی، محسن(۱۳۸۹). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان"، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۱۶۹-۱۹۰.
- قالیباف، محمدباقر(۱۳۸۹). "نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور"، چاپ نگارستان، چاپ اول، تهران، صص ۳-۵.
- گودرزی، محمود و هنری، حبیب (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور"، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۳۳-۵۴.
- مظفری، سیدامیر احمد و همکاران(۱۳۹۱). "راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران"، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۳۳-۴۸.
- نادری نسب، مهدی(۱۳۹۰). "بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۹، صص ۵-۲۷.
- ونوس، داور . روستا، احمد و ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۸۵). "مدیریت بازاریابی"، تهران، انتشارات سمت، چاپ دهم.
- هریسون، جفری. جان، کارون(۱۳۸۲). "مدیریت استراتژیک". ترجمه بهروز قاسمی، انتشارات هیئت.
- Ansoff, H.I. (2004). "Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning". Long range planning Journal. 27( 3): 31-32.
- Jennings. David and Disney. John J. (2006). "Designing the strategic planning process: does psychological type matter?" Journal of Management Decision. 44(5): 98-614.
- England Chess Federation. (2009). "English Chess Federation business plan for 2009-2010". Retrieved from [http://www.englishchess.org.uk/wp-content/.../business\\_plan](http://www.englishchess.org.uk/wp-content/.../business_plan).
- Hopkins, W.E., Hopkins, S.A. (1997), "Strategic planning – financial performance relationships in banks: a causal examination", Strategic Management Journal. 18(8): 635-652.
- Kriemadis, Thanos & Terzoudis, Christos (2007). "Strategic marketing planning in the sport sector". Sport management International Journal (SMIJ). 3(1): 27-45.
- Marid de Lourdes machado et al. (2004). "The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions". Higher education policy Journal. 17: 383-404
- Montclair State University Strategic Plan (2009), "STRATEGIC PLAN", UNIT Department of Exercise Science and Physical Education (ESPE). Retrieved from <http://.montclair.edu/sullivanintim/>.



## Identification and developing Strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation

Seyed Nasrollah Sajjadi<sup>1</sup>, Mohammad Khabiri<sup>1</sup>, Ehsan GhaemMaghami<sup>2</sup>, Ali Benesbordi<sup>3\*</sup>

Received: May 12, 2014

Accepted: Oct 25, 2014

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threatens, determining the strategic position and formulating the strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation.

**Methodology:** The research method is descriptive in the field of the strategic studies. In this study, a combination of qualitative and quantitative methods was used. For gathering data, in addition to research meetings and interviews with members of the strategic committee, SWOT questionnaire with open questions, the strategic positioning questionnaire, and TOWS questionnaire were used. Statistical population of this study includes chess federation executive board, heads of federation committees, heads of provincial board, the elite of sport and management (N=59). 32 members were selected for Statistical sample. Sample members were selected using theoretical sampling. For the analysis of data, descriptive statistics, internal and external factors evaluation matrix, SWOT matrix, and TOWS matrix were used.

**Results:** Findings of the research showed that chess federation had 10 strengths, 12 weaknesses, 10 opportunities, and 8 threaten. Efficient management of the federation and full-time employees in federation were the main strengths. Poor public relations of federation were the main weaknesses. Plenty of talent in the children and teenagers was the main opportunity. Lack of media attention, especially TV and radio, was the main threaten. Based upon the internal factors evaluation matrix (2.25) and external factors evaluation matrix (2.36), it was shown that the strategic position of chess federation was in WT area.

**Conclusion:** Finally, based upon the research results, developing the marketing plan, the use of available opportunities to attract sponsors, and developing legal - executive system were identified as the most important strategies of chess federation.

**Keywords:** SWOT Analysis, Strategic Position, Strategic Planning, Chess Federation.

1. Assoc. Prof. at University of Tehran

2. PhD student in sport management at Allameh Tabataba'i University

3. Assistant professor, At Hakim Sabzevari University

\*Email: alibenesbordi@gmail.com