

Original Article

Designing a Strategic Orientation Model in the Federation of Blind and Visually Impaired Sports

Azin Rahmati¹, Sirous Ahmadi^{2*}, Majid Solimani³

1. Ph.D. Student sports management, Ha.c., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

2. Department of Physical Education, Ha.c., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

3. Department of Physical Education, Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran.

Received: 20/10/2024, Accepted: 16/02/2025

*Corresponding Author: Sirous Ahmadi, Department of Physical Education, Ha.c., Islamic Azad University, Hamedan, Iran, Email: Sirous.ahmadi54@iauh.ac.ir

How to Cite: Rahmati, A., Ahmadi, S., Solimani, M. (2025). Designing a strategic orientation model in the Federation of Blind and Visually Impaired Sports. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 14(19), 23-40. In Persian.

Extended Abstract

Introduction

Today, sports organizations, including sports federations, are exposed to environmental and global changes and developments, which is why organizations are forced to constantly monitor internal and external events so that they can adapt to changes at the right time and as necessary. In today's world, which is changing at a breakneck speed, it is no longer possible to use one-time decisions based on intuitive and empirical judgments. Today, successful organizations will be those that can use strategic science and management. Many scientists have examined the importance of strategic planning from different aspects, and all agree on the correlation of strategic planning with the desired performance of the organization. Every sports organization, including the Federation of the Blind and Visually Impaired, needs a precise and coherent strategic direction to achieve its goals. In today's dynamic world, where environmental changes and economic, social, and technological developments are occurring at a rapid pace, strategic planning is not only a competitive advantage but also an undeniable necessity. In our country, too, given the importance of the role of strategic orientation in the development of sports, especially in the field of special sports such as sports for the blind and visually impaired, the need to pay attention to this issue is felt more than ever. Undoubtedly, one of the fundamental challenges that has hindered the development of the Federation of the Blind and Visually Impaired is the lack of a comprehensive and well-written strategy and, on the contrary, reliance on tasteful and sectional decisions. Such a trend has prevented this federation from effectively exploiting its potential capacities and being on the path of sustainable growth and development. Blind and visually impaired sports, like any other organizational system, require the development of broad goals, operational strategies, and specific executive plans to prevent challenges such as duplication, unprofessional decision-making, waste of financial and human resources, and misguided policymaking. Using a specific strategic framework can not only clarify the direction of this federation, but also enable adaptation to environmental changes and increased productivity. Given the lack of a specific strategic orientation model in the Federation of the Blind and Visually Impaired, the present study seeks to design a comprehensive and efficient model for the strategic orientation of this federation. This model can serve as a strategic tool for the federation's managers and decision-makers so that they can adopt more effective policies with a long-term vision in order to develop blind and visually impaired sports.

Methodology

The research method was a qualitative study with a systematic exploratory approach with a thematic analysis approach (Glazer et al., 2011). The statistical population of the research included sports management professors (at least two studies in the field of strategic planning, experience teaching



strategic planning courses, experience in carrying out strategic plans for sports federations) and heads of the Federation of the Blind and Visually Impaired, heads of provincial boards (5 years of management experience and with master's and doctoral degrees). The number of these people was approximately 55 people. The statistical sample was selected purposefully based on reaching theoretical saturation (20 people). The research tool included a systematic library study and exploratory interviews (semi-structured). Coding was done using previous studies and the opinions of several researchers. The research model was also drawn up as a conceptual framework based on the identified relationships. Coding was carried out in three stages of thematic analysis (basic themes, constitutive themes, and overarching themes) so that categories became components, then dimensions, and finally main factors in the conceptual model.

Results

Based on the extracted conceptual framework, 4 overarching themes, 9 organizing themes, and 38 basic themes were obtained. The dimensions of the strategic orientation model in the Federation of Sports for the Blind and Visually Impaired include four main components; however, the focus of the present model is on program orientation because it is the core of strategic orientation and the other dimensions (infrastructure, competitiveness, and customer orientation) are centered on this component. Therefore, it is suggested to the decision-making managers of the Federation of Sports for the Blind and Visually Impaired that they consider each of the mentioned categories so that this federation can benefit more from the benefits of strategic orientation.

Discussion and Conclusion

The aim of this research was to design a strategic orientation model in the Federation of Sports for the Blind and Visually Impaired. Based on the extracted conceptual framework, 4 overarching themes, 9 organizing themes, and 31 basic themes were obtained. The dimensions of the strategic orientation model in the Federation of Sports for the Blind and Visually Impaired include four main components; however, the focus of the present model is on program orientation because it is the core of strategic orientation and the other dimensions (infrastructure, competitiveness, and customer orientation) are centered on this component. The scope for implementing some of the proposed solutions in the short term may be limited due to the structural challenges and limited resources of this federation. However, the present research has several important innovations compared to previous studies. The first innovation of this research is its special focus on designing a specific strategic model for the Federation of Sports for the Blind and Visually Impaired. Unlike previous studies that have generally addressed sports development strategies, this study focuses specifically on blind sports and attempts to provide strategies tailored to the specific needs, opportunities, and challenges of this field. Another innovation is the combined examination of internal and external factors affecting the strategic direction of the Federation of the Blind and Visually Impaired. While many previous studies have focused only on internal factors such as management and internal policies, this study also analyzes the impact of external variables such as macro sports policies, government support, and economic and cultural conditions. This more comprehensive perspective helps policymakers and sports managers to adopt a comprehensive approach in formulating their programs that is appropriate to the environmental conditions. In general, by addressing existing research gaps, presenting a new approach to strategic management, and designing a specific model for the Federation of Sports for the Blind and Visually Impaired, the present study can be used as a basis for future policymaking in this field and play an important role in the sustainable development of this sport.

Keywords: Strategic Planning, Sports Federations, Blind Sports, Infrastructures.

Funding

The present study received no financial support from any institution or organization.

Conflicts of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We sincerely thank and appreciate all the athletes who cooperated in the present research.

طراحی مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نابینایان و کم‌بینایان

آذین رحمتی^۱، سیروس احمدی^{۲*}، مجید سلیمانی^۳

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۲. گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۳. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

* نویسنده مسئول: سیروس احمدی گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران، پست الکترونیکی: Sirous.ahmadi54@iauh.ac.ir

How to Cite: Rahmati, A., Ahmadi, S., Solimani, M. (2025). Designing a strategic orientation model in the Federation of Blind and Visually Impaired Sports. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 14(19), 23-40. In Persian.

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نابینایان و کم‌بینایان بود. تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند انتخاب شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی (حداقل دو پژوهش در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، سابقه تدریس درس برنامه استراتژیک، سابقه انجام طرح‌های استراتژیک برای فدراسیون‌های ورزشی) و رئیس، معاون و مدیران اجرایی فدراسیون نابینایان و کم‌بینایان، روسای هیئت‌های استانی (سابقه ۵ سال مدیریت و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری) بود. تعداد این افراد به صورت حدودی، ۵۵ نفر بود. نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به صورت هدفمند انتخاب شدند (۲۰ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده، ۴ مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۸ مضمون پایه به دست آمد. ابعاد مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نابینایان و کم‌بینایان شامل چهار مؤلفه اصلی می‌باشد؛ اما در مرکزیت مدل حاضر، برنامه گرایي قرار می‌گیرد چراکه هسته اصلی جهت‌گیری استراتژیک می‌باشد و سایر ابعاد (زیرساخت‌ها، رقابت گرایي و مشتری گرایي) حول این مؤلفه قرار می‌گیرد. لذا به مدیران تصمیم‌گیرنده فدراسیون ورزش‌های نابینایان و کم‌بینایان پیشنهاد می‌گردد که هر یک مقوله اشاره‌شده را موردتوجه قرار دهند تا این فدراسیون بتواند از مزایای جهت‌گیری استراتژیک بیشتر بهره‌مند گردد.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، فدراسیون‌های ورزشی، ورزش نابینایان، زیرساخت‌ها.



مقدمه

امروزه، سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند، به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (فرد، ۱۳۹۸). دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (پارا^۱ و همکاران، ۲۰۲۵؛ افم^۲ و همکاران، ۲۰۲۵).

به عقیده خوئل روزز^۳، سازمان بدون راهبرد همانند کشتی بدون ناخداست. ازاین‌رو هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص سازد (پداس^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). ورزش در زندگی انسان موقعیت بسیار بالایی را به خود اختصاص داده است، زیرا در جهان کنونی ورزش تنها رسالت تربیت و تقویت جسم را بر عهده نمی‌گیرد، بلکه برای دستیابی به بسیاری از اهداف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جامعه از عامل پر تحرک و پر جاذبه ورزش استفاده می‌شود و این موضوع تا آنجا پیشرفته است که گاه در مسابقات بین‌المللی و بین منطقه‌ای اهداف

سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ورزش اصل تربیت و تقویت جسم را تحت‌الشعاع خود قرار داده است. لزوم تدوین عوامل مؤثر در رشد و توسعه ورزش می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های استراتژیک دولتمردان مؤثر واقع گردد (چوپانی، ۱۳۹۴).

در مجموع ورزش یکی از اموری است که در جهان به‌صورت جدی مطرح بوده و از جهات مختلف دارای اهمیت می‌باشد، برخی از ابعاد اهمیت ورزش در سطح ملی عبارت‌اند:

- اهمیت ورزش در ارتقاء سطح سلامت جسمی و روانی در جامعه (کریستو^۵ و همکاران، ۲۰۱۷).

- اهمیت دیپلماتیک ورزش‌های قهرمانی در سطح بین‌الملل و اولویت کسب مقام‌های ورزشی و ایجاد وجهه جهانی در رقابت‌های بین‌المللی (نا و دالر^۶، ۲۰۱۵).

این برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، هدف‌هایی بلندمدت را برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این هدف‌ها از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده، استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ به‌گونه‌ای که درنهایت، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (کمپس و پاپ اوس^۷، ۲۰۱۶).

دراین‌راستا، یافته‌های مطالعه هانسن^۸ (۲۰۱۴) نشان داد که اخیراً مدیریت راهبردی به عنوان فرایندی جامع

5 Christou

6 Nar& Dallaire

7 Camps & Pappous

8 Hansen

1 Parra

2 Offem

3 Joel Roses

4 Pedras

و مفید، توجه بسیاری از مدیران سازمان های دولتی را به خود جلب کرده است. در این راستا کشورها و جوامع در فرایند تدوین و اجرای استراتژی، خود را محک می زنند و با شاخص ها و معیارهای واقعی، خود ساخته و استاندارد کشور خود را با دیگری مقایسه می کنند و در نتیجه کم و بیش به جایگاه واقعی خود در جهان پی می برند و در نتیجه برنامه ریزی های استراتژیک خود را بر مبنای رسیدن از وضع موجود به یک وضع مطلوب که با شاخص و معیارها مشخص هستند جهت دهی می نمایند و در این مسیر سعی می کنند نقاط ضعف خود را به قوت ها و تهدیدها را به فرصت ها تبدیل کنند و از طرف دیگر سعی در تقویت بیشتر قوت ها و ارتقاء سطح فرصت ها می نمایند (شطرنجی، ۱۴۰۲).

در این راستا جهت گیری استراتژیک از جمله برنامه های راهبردی است که می تواند خط و مشی ها و برنامه های عملیاتی و کاربردی را طراحی و منابع انسانی سازمان را هدایت کند. جهت گیری استراتژیک مجموعه ای از تصمیم ها، ارزش ها و باورهایی را شامل می شود که فعالیت ها و تلاش های سازمان برای کسب مزیت رقابتی بر آن ها استوار شده اند (میلو و توماس^۱، ۲۰۱۷). جانسون و نیلسون^۲ (۲۰۱۷) جهت گیری استراتژیک را الگوی حاکم بر تصمیم های کسب و کار در راستای عملکرد برتر تعریف می کنند. جهت گیری استراتژیک چگونگی حرکت تهاجمی یا تدافعی سازمان را منعکس می کند و نمایانگر رغبت شرکت در اکتشاف و توسعه توانایی ها، محصولات یا بازارها است. در مجموع ابعاد متعددی برای تعریف و سنجش جهت گیری استراتژیک تعریف شده اند. صائبی، لین و فوس^۳ (۲۰۱۷) ابعاد تهاجمی، تحلیلی، تدافعی و انطباقی

جهت گیری را معرفی نموده اند. السورمی، کائو و دان^۴ (۲۰۲۰) ابعاد تهاجمی، تحلیلی، تدافعی، آینده نگران، مبتکرانه، ریسک گرایانه را برای جهت گیری استراتژیک در نظر می گیرد. ساهی و گاپتا^۵ (۲۰۲۰) گرایش کارآفرینی، گرایش بازار، گرایش آموزش را محور قرار داده اند. حبیب، بائو و بابی^۶ (۲۰۲۱) مشتری گرایی، رقیب گرایی، هزینه گرایی و گرایش نوآوری را از ابعاد جهت گیری استراتژیک دانسته اند.

از سویی ورزش ابزاری مهم در دست حکومت ها و دولت ها برای هدایت مردم به سوی اهداف برنامه ای است، زیرا عمده ترین وسیله تربیت همگانی موجود در جامعه معاصر کنونی در کشورهای پیشرفته صنعتی، ورزش است که دارای فوائد بیشماری برای افراد جامعه همچون کودکان، نوجوانان، جوانان، سالمندان و به ویژه افراد دارای معلولیت و ناتوانی است. یکی از بارزترین گروه افراد دارای ناتوانی، معلولین کم بینا و نابینا هستند. نابینایی دو موضوع مهم سلامتی، اقتصادی و اجتماعی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به شمار می آید. طبق نظر سازمان جهانی بهداشت نزدیک به ۳۸ میلیون نفر در سراسر جهان نابینا هستند و حدود ۱۱۰ میلیون نفر در دنیا دارای نقص شدید بینایی هستند که تعداد آن ها رو به افزایش است (بیش از ۹۰ درصد از کل افرادی که از لحاظ بینایی ناتوان هستند در کشورهای آسیایی در حال توسعه زندگی می کنند (برونز^۷ و همکاران، ۲۰۱۷)، شیوع بینایی در کشورهای آسیایی در حال توسعه حدود ۰/۳ تا ۴/۴ درصد گزارش شده است (براین^۸ و همکاران، ۲۰۱۸) مطالعات مختلف نشان داده است که نقص

4 Al-Surmi, Cao & Duan

5 Sahi & Gupta

6 Habib, Bao & Nabi

7 Brunet

8 Brian

1 Mu & Thomas

2 Jansson & Nilsson

3 Saebi, Lien & Foss

بینایی کیفیت زندگی فرد را تحت تأثیر قرار داده (د سیلوا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸) و فعالیت‌های اجتماعی و استقلال او را کاهش می‌دهد (کارتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). ارزیابی و بهبود کیفیت زندگی در افراد دارای ناتوانی امروزه به‌عنوان یک هدف در برنامه‌های بازتوانی و توانبخشی به شمار می‌رود و معیار کیفیت زندگی در دهه‌های اخیر به‌عنوان یک هدف در پژوهش‌ها مطرح شده است (ماسلینسکی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). تاکنون برنامه مدونی برای ورزش نابینایان در نظر گرفته نشده لذا ضروری به نظر می‌رسد برای بهتر شدن کیفیت زندگی نابینایان و احساس خوش زندگی و اعتماد به نفس و نیز فرصت مشارکت در ورزش و ارتباط برقرار کردن با اجتماع برنامه مدونی برای ورزش این افراد تدوین شد. در مطالعه آلکارز^۴ و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان داده شد که با ارائه خدمات توانبخشی کیفیت زندگی معلولین نابینا در ابعاد عاطفی و فعالیت‌های روزانه به‌طور قابل‌توجهی بهبود می‌یابد. درک خود فرد از وضعیت کیفیت زندگی به‌عنوان یکی از نتایج مهم درمان و ارائه خدمات توانبخشی به شمار می‌رود و کیفیت زندگی برداشت فرد از موقعیتش در زندگی است که با زمینه فرهنگی و سیستم ارزشی محیط زندگی و اهداف و انتظارات و استانداردهای فرد مرتبط است (کارون^۵ و همکاران، ۲۰۲۴) در نتیجه در کنار پیشرفت‌های چشمگیر صنعتی، فعالیت‌های بدنی جهت کسب سلامتی و آمادگی جسمانی لزوم بیشتری پیدا نموده در زمینه افراد دچار معلولیت بینایی نیز بیش از پیش احساس می‌شود. در کشور ما نیز ورزش نابینایان سیر صعودی داشته که

منجر به تأسیس فدراسیون در سال ۱۳۷۸ شده است. یکی از مسائل مهم در زمینه علمی شدن ورزش نابینایان توسعه جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون نابینایان و کم‌بینایان است تا از این طریق کلیه مسئولین و مربیان و دست‌اندرکاران که با این‌گونه افراد سروکار دارند از برنامه‌ریزی دقیق و کاربردی بهره گیرند و تصمیمات و خط و مشی‌های عملیاتی آن‌ها از چارچوب علمی و مطلوب تعیین و طراحی شود.

هر سازمان ورزشی، از جمله فدراسیون نابینایان و کم‌بینایان، برای دستیابی به اهداف خود نیازمند یک جهت‌گیری استراتژیک دقیق و منسجم است. در دنیای پویای امروز که تغییرات محیطی و تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناوری با سرعت بالایی رخ می‌دهند، برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها یک مزیت رقابتی بلکه یک ضرورت غیرقابل‌انکار به شمار می‌رود. سازمان‌های ورزشی موفق در سطح بین‌المللی با تکیه بر برنامه‌های استراتژیک مدون، قادرند منابع خود را بهینه مدیریت کرده و در راستای ارتقای عملکرد، افزایش مشارکت و توسعه پایدار گام بردارند. در کشور ما نیز با توجه به اهمیت نقش جهت‌گیری استراتژیک در توسعه ورزش، به‌ویژه در حوزه ورزش‌های خاص مانند ورزش نابینایان و کم‌بینایان، لزوم توجه به این مسئله بیش از پیش احساس می‌شود. بدون شک، یکی از چالش‌های اساسی که مانع توسعه فدراسیون نابینایان و کم‌بینایان شده، نبود یک استراتژی جامع و مدون و در مقابل، اتکا به تصمیمات سلیقه‌ای و مقطعی است. چنین روندی باعث شده است که این فدراسیون نتواند به‌طور مؤثر از ظرفیت‌های بالقوه خود بهره‌برداری کند و در مسیر رشد و توسعه پایدار قرار گیرد. ورزش نابینایان و کم‌بینایان، مانند هر سیستم سازمانی دیگر، نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردهای

1 da Silva

2 Carretti

3 Maśliński

4 Alcaraz

5 Caron

روش‌شناسی

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظامند با رویکرد تحلیل مضمون (گلیزر و همکاران، ۲۰۱۱) بود. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی (حداقل دو پژوهش در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، سابقه تدریس درس برنامه استراتژیک، سابقه انجام طرح‌های استراتژیک برای فدراسیون‌های ورزشی) و روسای فدراسیون نایب‌ان و کم‌بینایان، روسای هیئت‌های استانی (سابقه ۵ سال مدیریت و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری) بود. تعداد این افراد به صورت حدودی، ۵۵ نفر بود. نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به صورت هدفمند انتخاب شدند (۲۰ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد.

عملیاتی و برنامه‌های اجرایی مشخص است تا از بروز چالش‌هایی مانند دوباره‌کاری، اتخاذ تصمیمات غیرکارشناسی، اتلاف منابع مالی و انسانی، و بیراهه رفتن در سیاست‌گذاری‌های کلان جلوگیری شود. بهره‌گیری از یک چارچوب استراتژیک مشخص می‌تواند نه تنها مسیر حرکت این فدراسیون را شفاف کند، بلکه امکان انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی و افزایش بهره‌وری را نیز فراهم آورد. با توجه به نبود یک الگوی مشخص جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون نایب‌ان و کم‌بینایان کشور، پژوهش حاضر درصدد است تا مدلی جامع و کارآمد برای جهت‌گیری استراتژیک این فدراسیون طراحی کند. این مدل می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی برای مدیران و تصمیم‌گیران فدراسیون عمل کند تا بتوانند با دیدی بلندمدت، سیاست‌گذاری‌های مؤثرتری در راستای توسعه ورزش نایب‌ان و کم‌بینایان اتخاذ نمایند.

جدول ۱- مشخصات ابزارهای پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی

کردن پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را تا حد قابل قبولی افزایش داده است.

۲. انتقال‌پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال-

پذیری یافته‌های پژوهش، با سه متخصص در زمینه جهت‌گیری استراتژیک که در پژوهش مشارکت داشتند، درباره یافته‌های پژوهش مشورت شد.

در پژوهش حاضر، سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد (خواستار، ۱۳۸۸). به منظور دستیابی به هریک از معیارهای یادشده، اقدام‌های زیر صورت پذیرفت:

۱. اعتبار: پژوهشگر با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش پس از نظارت هشت متخصص، بهره‌مندی از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح

۳. اطمینان‌پذیری: در همه مراحل کار و به-منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شدند. استخراج مؤلفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی‌شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها بر اساس چارچوب تحلیلی طراحی‌شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل‌شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگوئی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، موردبحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از

هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری نیز شروع شد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورداستفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار نکته تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۲۰ مصاحبه در طی دوره شش ماه (زمان مصاحبه‌ها ۳۰ الی ۶۰ دقیقه)، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی‌شده به‌صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازنده و مضامین فراگیر) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و درنهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

یافته‌ها

نتایج جمعیت‌شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است:

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه
E1	مرد	۵۰	دکتری	استاد	E11	مرد	۵۰	دکتری	مدیر
E2	مرد	۴۸	دکتری	استاد	E12	مرد	۴۴	دکتری	مدیر
E3	مرد	۴۶	دکتری	استاد	E13	مرد	۴۹	دکتری	مدیر

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	گروه
E4	مرد	۵۳	دکتری	استاد	E14	زن	۳۸	دکتری	استاد
E5	زن	۵۰	دکتری	استاد	E15	مرد	۴۰	دکتری	استاد
E6	زن	۳۹	دکتری	استاد	E16	مرد	۴۲	دکتری	استاد
E7	مرد	۴۵	دکتری	استاد	E17	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	مدیر
E8	زن	۴۴	دکتری	استاد	E18	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر
E9	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر	E19	مرد	۳۷	دکتری	استاد
E10	مرد	۵۵	دکتری	مدیر	E20	مرد	۴۰	دکتری	استاد

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج‌شده شامل ۴ مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۱ مضمون پایه بود. نتایج کدگذاری در جدول ۳ گزارش شده است.

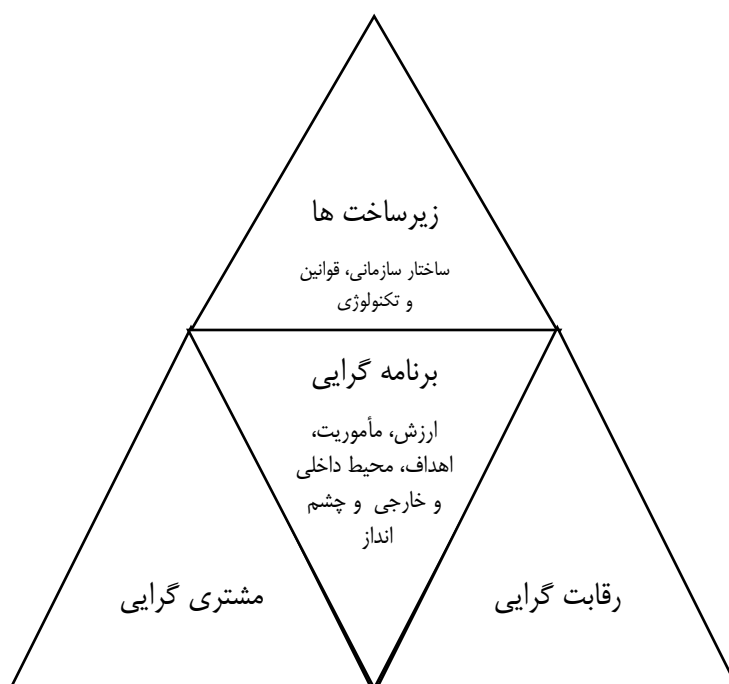
جدول ۳- کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی‌شده

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه‌شوندگان
۱	برنامه‌گرایی	ارزش	تعیین ارزش‌های کلیدی فدراسیون نایب‌نایان (توجه به ارزش‌های خاص مثل شمولیت و دسترسی‌پذیری)	Q11, Q14, Q15, Q16
۲			اولویت‌بندی ارزش‌ها (بر اساس نیازهای ورزشکاران نایب‌نایان و کم‌بینا)	Q1, Q12, Q16, Q17
۳			سازگاری ارزش‌ها با رسالت فدراسیون (تطابق با مأموریت اجتماعی و نیازهای جامعه نایب‌نایان)	Q3, Q4, Q15, Q20
۴			مشخص نمودن مأموریت‌های کلیدی	Q1, Q11, Q16
۵			تدوین بیانیه مأموریت برای فدراسیون	Q8, Q10, Q15, Q17
۶		مأموریت	قابلیت اندازه‌گیری مأموریت‌های ترسیم‌شده	Q12, Q13, Q16, Q17, Q18
۷			تأکید بر نوآوری و خلاقیت در فدراسیون	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q7, Q10, Q11, Q12, Q19
۸			تفاوت بیانیه مأموریت فدراسیون نایب‌نایان با سایر فدراسیون‌ها	Q5, Q7, Q8, Q10, Q12, Q18
۹			در نظر گرفتن تمام بخش‌ها در بیانیه مأموریت	Q11, Q14, Q15, Q16, Q20
۱۰			تعیین نقاط قوت و ضعف واقع‌بینانه برای فدراسیون	Q3, Q6, Q8, Q9, Q10, Q13
۱۱	محیط داخلی	محیط داخلی	تعیین مزایای رقابتی سازمان در محیط داخلی	Q11, Q12, Q13, Q15, Q17, Q19
۱۲			تعیین نظرات همه ذینفعان در سنجش محیط داخلی	Q5, Q8, Q9, Q10, Q19

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مصاحبه شونده‌گان
۱۳			استفاده از ذینفعان خارجی در تعیین فرصت‌ها و تهدیدها	Q6, Q7, Q8, Q11
۱۴		محیط خارجی	استفاده از فرصت‌های خارجی برای تأمین منابع مالی	Q5, Q6, Q7, Q12, Q15
۱۵			دسته‌بندی تهدیدها و فرصت‌ها	Q9, Q15, Q16, Q17
۱۶		اهداف بلندمدت	داشتن اهداف بلندمدت روشن و شفاف	Q1, Q4, Q13, Q14, Q19
۱۷			داشتن اهداف بلندمدت معقولانه برای فدراسیون	Q9, Q14, Q15, Q16
۱۸		چشم‌انداز	داشتن چشم‌انداز استراتژیک و بلندمدت	Q1, Q2, Q12, Q16, Q20
۱۹			تمرکز برداشتن مزیت رقابتی در چشم‌انداز فدراسیون	Q1, Q11, Q12, Q15
۲۰		ساختار سازمانی	تعیین ساختار سازمانی منعطف برای فدراسیون نایبانیان	Q12, Q13, Q16, Q17, Q18
۲۱			به‌روز شدن ساختار سازمانی با تغییرات در درآمد، هزینه‌ها	Q2, Q5, Q7, Q8, Q13, Q15
۲۲		قوانین	تعیین قوانین و مقررات حمایت‌گر از سوی مدیران ارشد	Q9, Q15, Q16, Q17
۲۳	زیرساخت‌ها		حذف کاغذبازی‌ها و بروکراسی‌های اداری نامربوط	Q2, Q5, Q8, Q12, Q16
۲۴			استفاده از تجهیزات مدرن و به‌روز در تیم‌های ورزشی نایبانیان	Q3, Q4, Q5, Q18
۲۵		امکانات و تجهیزات	استفاده از تجهیزات و تکنولوژی‌های به‌روز در فدراسیون نایبانیان	Q1, Q11, Q12, Q15
۲۶			میزان استفاده از تکنولوژی‌ها در تمرینات تیم‌ها	Q9, Q12, Q15, Q16, Q19
۲۷		توجه به نیازهای ورزشکاران	شناسایی نیازهای فنی ورزشکاران نایبنا	Q1, Q5, Q12
۲۸			شناسایی نیازهای روانی ورزشکاران نایبنا	Q7, Q13, Q19
۲۹			ارائه خدمات حمایتی برای ورزشکاران نایبنا	Q2, Q6, Q14
۳۰	مشتری‌گرایی		ایجاد کانال‌های ارتباطی مستقیم با ورزشکاران	Q3, Q8, Q15
۳۱		ارتباط با ذینفعان	نظرسنجی از مربیان و کارکنان فدراسیون برای درک نیازها	Q10, Q17, Q18
۳۲			برقراری ارتباط با خانواده‌های ورزشکاران برای دریافت بازخورد	Q4, Q11, Q16
۳۳			جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا در سطح ملی و بین‌المللی	Q2, Q4, Q9
۳۴		شناسایی رقبا	تحلیل نقاط قوت و ضعف رقبا	Q7, Q13, Q17
۳۵	رقابت‌گرایی		شناسایی استراتژی‌های رقابتی رقبای اصلی	Q1, Q5, Q10
۳۶		اقدامات	بررسی اقدامات رقابتی قبل از شروع برنامه‌ریزی	Q3, Q6, Q14
۳۷		پیشگیرانه و	تعیین استراتژی‌های مقابله با رقبا	Q12, Q15, Q18
۳۸		رقابتی	پیش‌بینی اقدامات آینده رقبا و برنامه‌ریزی بر اساس آن	Q9, Q13, Q16

نظری و نظر اساتید و برخی از مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری انتخابی انجام شد و نتایج در شکل ۱ آورده شده است.

بر اساس جدول بالا، ۴ مضمون فراگیر برنامه‌گرایی، زیرساخت‌ها، مشتری‌گرایی و رقابت‌گرایی از ابعاد مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نایب‌نایان و کم‌بینایان به دست آمد. با بررسی مبانی



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

طراحی مسیر رسیدن به این اهداف، تمامی فعالیت‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در فدراسیون ورزش‌های نایب‌نایان و کم‌بینایان، برای دستیابی به موفقیت و ارتقای عملکرد، باید برنامه‌ریزی دقیق و سیستماتیک صورت گیرد تا بتوان به طور مؤثر به چالش‌ها و نیازهای خاص این فدراسیون‌ها پاسخ داد. در این مدل، برنامه‌گرایی به‌عنوان عامل هماهنگ‌کننده، نقش کلیدی در جهت‌دهی به سایر مؤلفه‌ها ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، مؤلفه‌هایی همچون "زیرساخت‌ها"، "رقابت‌گرایی" و "مشتری‌گرایی" تنها زمانی می‌توانند به شکل مؤثر و کارآمد عمل کنند که در چارچوب یک برنامه استراتژیک مشخص و منسجم قرار گیرند. بدون یک

مدل مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق بر اساس تحلیل مضمون و کدگذاری مفهومی از مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و مدیران فدراسیون ورزش‌های نایب‌نایان و کم‌بینایان طراحی شده است. این مدل از یک چارچوب تحلیلی برای شناسایی ابعاد کلیدی جهت‌گیری استراتژیک در این فدراسیون‌ها استفاده می‌کند. ابعاد مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نایب‌نایان و کم‌بینایان شامل چهار مؤلفه اصلی می‌باشد؛ اما در مدل پیشنهادی، "برنامه‌گرایی" به‌عنوان مؤلفه مرکزی قرار گرفته است زیرا اساس و هسته اصلی هر گونه جهت‌گیری استراتژیک در سازمان‌ها و به‌ویژه فدراسیون‌های ورزشی به شمار می‌رود. برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان فرایند شناسایی اهداف بلندمدت و

برنامه استراتژیک مدون، این ابعاد به صورت پراکنده و بدون انسجام نمی‌توانند به اهداف کلان فدراسیون دست یابند. علاوه بر این، برنامه‌گرایی امکان نظارت و ارزیابی عملکرد را فراهم می‌آورد که برای اصلاح و بهبود مستمر استراتژی‌ها و راهبردهای فدراسیون ضروری است. به همین دلیل، در این مدل، برنامه‌گرایی در مرکز قرار گرفته است تا سایر ابعاد با توجه به اهداف و مأموریت‌های تعیین‌شده، به‌طور هماهنگ و با دقت بیشتری به اجرا درآیند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نایب‌نایان و کم‌بینایان بود. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده، ۴ مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۳۱ مضمون پایه به دست آمد. ابعاد مدل جهت‌گیری استراتژیک در فدراسیون ورزش‌های نایب‌نایان و کم‌بینایان شامل چهار مؤلفه اصلی می‌باشد؛ اما در مرکزیت مدل حاضر، برنامه‌گرایی قرار می‌گیرد چراکه هسته اصلی جهت‌گیری استراتژیک می‌باشد و سایر ابعاد (زیرساخت‌ها، رقابت‌گرایی و مشتری‌گرایی) حول این مؤلفه قرار می‌گیرد.

در ادبیات مدیریت وظایف اصلی مدیران عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت، کنترل و تصمیم‌گیری (کریستوفارو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). از این‌رو یکی از موضوعاتی که در مدیریت جایگاه قابل ملاحظه‌ای دارد، بحث تفاوت مدیران در تعهد به برنامه‌های سازمانی است. یکی از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک، هادی بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی، جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص

ساخته و به‌عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژی‌های مصوب را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد (گلچین و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض این تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان‌اند که باید برای رفع چالش‌های محیطی، برنامه‌ریزی بسیاری انجام دهند (آناگنوستوپولس^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). در این زمینه «کریمادیس^۳» (۱۹۹۷) گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون سیر نزولی، قوانین و مقررات دولتی، مشکلات مالی و محیطی رقابتی به ویژه در بخش خدمات مواجه‌اند. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی در کشورهای درحال توسعه به واسطه‌ی تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات، فقدان فرایندی برای جذب مشارکت دیگران مواجه شده‌اند و این موضوع موجب محدودیت‌هایی در رشد و توسعه‌ی ورزش در این کشورها شده است. همچنین، نظری و همکاران (۲۰۲۰) با ارائه الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی ایران نشان دادند که مهم‌ترین بعد مثبت رفتار سیاسی رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه می‌دانند و دور شدن از اهداف سازمان را عامل منفی رفتار سیاسی مدیران ورزشی ذکر

2 Anagnostopoulos

3 Kriemadis

1 Cristofaro

می‌کند. همچنین، عوامل سازمانی و فردی به‌عنوان دو مؤلفه دیگر به‌دست‌آمده‌اند.

درعین‌حال راولی و همکاران (۲۰۲۲) ساهر و جaron (۲۰۲۲) جلب حمایت سازمانی را لازمه اتخاذ و اجرای تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها معرفی نمودند. بااین‌حال مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی نیازمند منابع و امکاناتی می‌باشند که آنان را قادر سازد تا بازده تصمیم را در تحقق اهداف افرادی، گروهی، سازمانی و جامعه به‌طور کلی بهینه نمایند. ازجمله منابع موردنیاز می‌توان به امور مالی و بودجه، زمان، امکانات و فرصت‌ها، نیروی انسانی کارآمد و اطلاعات اشاره نمود. با توجه به اینکه تصمیم‌ها بیشتر متوجه زمان آینده است، مدیران نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بیشتر برای کاهش عدم قطعیت هستند تا با اطمینان بیشتر درصد خطرپذیری و مخاطره تصمیم را کاهش دهند.

از سویی راولی و همکاران (۲۰۲۲) و طاهر و جaron (۲۰۲۲) اهداف عالی و بلندمدت سازمان را از جمله عوامل پیشرو بودن سازمان معرفی نمودند و طاهر و جaron (۲۰۲۲) عنوان نمودند که رعایت عدالت رویه-ای در سیاست‌های سازمانی می‌تواند به اثربخشی بیشتر تصمیمات کمک کند و لذا اتخاذ عدالت رویه‌ای در تصمیم‌گیری بدین معنی که تصمیمات بر اساس واقعیات و نه تعصبات فردی یا آراء شخصی اخذ گردد می‌تواند بر نتایج تصمیمات اثرگذار باشد... عدالت رویه‌ای بر رویه‌های تصمیم‌گیری که برای تخصیص و توزیع پیامدها استفاده می‌شوند متمرکز است. در عدالت رویه‌ای افراد انتظار دارند که در تخصیص و توزیع پیامدها، رویه‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات دقیق، اصول اخلاقی و بدون جانبداری باشند (طاهر و جaron، ۲۰۲۲). در این زمینه می‌بایست نظرات همه تصمیم‌گیران به‌طور برابر موردتوجه قرار می‌گیرد و

قوانین و مقررات و رویه‌های استفاده‌شده برای افراد، رشته‌های ورزشی، استان‌های مختلف و ... یکسان باشد. رعایت عدالت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود منافع سازمانی و شهرت و اعتبار فدراسیون در اولویت قرار گیرد و نیازهای همه ذینفعان مدنظر قرار گیرد.

جهت‌گیری استراتژیک شامل مواردی مانند سازمان داخلی، ساختار بازار، رقبا، نگرش مشتریان، فناوری‌ها، مقررات و امور عمومی است (سیتروئن، ۲۰۱۱) و کسب اطلاعات گسترده در مورد هر یک از آن‌ها نیاز به امکانات و زیرساخت‌ها به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات را الزامی می‌کند. برای اینکه جهت‌گیری استراتژیک مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات نتیجه بهتری به دنبال داشته باشد، یک سری زیرساخت‌ها و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شامل وجود فناوری IT، سرعت اینترنت مطلوب، پهنای باند مطلوب، راهاندازی خودکارسازی اداری، وجود واحد انفورماتیک و وجود امکانات مطلوب سخت‌افزاری نظیر کامپیوتر نیاز است. البته بسیاری از این امکانات و زیرساخت‌ها در فدراسیون وجود دارد، اما کیفیت این امکانات هم از اهمیت بالایی برخوردار است و بهبود کیفیت امکانات و زیرساخت‌ها به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری استراتژیک کمک می‌نماید.

در زمینه رقابت‌گرایی نیز شایان توجه است که رقابت‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی به مفهوم رقابت بین افراد یا گروه‌ها برای به دست آوردن قدرت، تأثیر و کنترل در این سازمان‌ها است. با این حال رقابت‌گرایی می‌تواند زمینه توسعه مزایای رقابتی این فدراسیون را بین سایر رقبا و فدراسیون‌های ورزشی افزایش دهد. در این راستا می‌توان گفت رقابت‌گرایی می‌تواند در موارد مختلفی اتفاق بیفتد، ازجمله مسائل مالی، نظارت و مدیریت، تصمیم‌گیری‌های سیاستی و حتی انتخاب

نمایندگان یا مدیران این فدراسیون‌ها. در این راستا ایجاد قوانین و مقررات شفاف و کاملاً قابل‌فهم برای همه اعضا و شرکت‌کنندگان در فدراسیون می‌تواند کمک کند تا فرصت‌ها و محدودیت‌ها برای رقابت را به‌وضوح مشخص کند و از تبعیض جلوگیری کند. افشای عمومی مالیات و درآمدهای فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند از میزان فساد و سوءاستفاده از منابع مالی جلوگیری کند و اعتماد عمومی را به فعالیت‌های فدراسیون افزایش دهد. تعیین معیارهای روشن و عمومی برای انتخاب مدیران فدراسیون‌ها، ازجمله فرآیندهای انتخاب، کیفیت و تجربه، می‌تواند به پیشگیری از سوءاستفاده و تعیین افراد شایسته کمک کند. ایجاد برنامه‌های آموزشی برای اعضا و کارکنان فدراسیون به‌منظور ارتقاء دانش و توانمندی‌های فنی و مدیریتی می‌تواند به بهبود عملکرد و کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط فدراسیون‌ها کمک کند. ایجاد فرهنگی که انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس استانداردهای عدالت و رقابت عادلانه صورت گیرد، می‌تواند از بروز تبعیض و توازن ناهنجار در رقابت‌ها جلوگیری کند. همچنین، ایجاد فرصت‌های مشارکت عمومی و افشای اطلاعات در مورد تصمیم‌گیری‌های مهم می‌تواند از ایجاد اعتماد عمومی به فعالیت‌های فدراسیون‌ها و روند تصمیم‌گیری‌ها کمک نماید.

بالاین حال و به‌طور کلی، فدراسیون ورزش‌های نایبانیان و کم‌بینانیان، با توجه به تعداد افراد نابینا و کم بینا در جامعه، یک فدراسیون مهم و حیاتی است که به منظور ترویج ورزش برای افراد با محدودیت‌های بینایی فعالیت می‌کند. این فدراسیون‌ها برای افراد نابینا و کم‌بینا فرصتی ایجاد می‌کنند تا از فواید فیزیکی، روانی و اجتماعی ورزش بهره‌مند شوند که این امر به ایجاد یک جامعه پذیرا و افزایش اعتمادبه‌نفس افراد با

محدودیت‌های بینایی کمک می‌کند. درعین حال ارائه فرصت‌های ورزشی برای افراد نابینا و کم‌بینا باعث توانمندسازی آن‌ها در جوانب فیزیکی، روانی و اجتماعی می‌شود. ورزش می‌تواند بهبود کیفیت زندگی، استقلال و اعتمادبه‌نفس افراد را تقویت کند. فدراسیون‌های نابینا و کم‌بینا فرصتی فوق‌العاده برای افراد با محدودیت بینایی فراهم می‌کنند تا با دیگران با شرایط مشابه آشنا شوند و ارتباطات اجتماعی خود را تقویت کنند. این ارتباطات می‌تواند به ترویج تعامل اجتماعی و انسجام در جامعه کمک کند؛ بنابراین، فدراسیون ورزش‌های نابینا و کم‌بینا نقش بسیار مهمی در ارتقاء سلامتی، رفاه و انسجام اجتماعی افراد با محدودیت بینایی دارد.

بالاین حال این فدراسیون می‌تواند با ایجاد برنامه‌های ورزشی متنوع و تخصصی برای افراد نابینا و کم‌بینا، با توجه به نیازها و توانایی‌های آن‌ها، بهبود عملکرد فدراسیون را تضمین کند. این برنامه‌ها باید شامل تمرینات فیزیکی، آموزش‌های تکنیکی و تاکتیکی و فعالیت‌های اجتماعی و روان‌شناختی باشند. درعین حال برقراری همکاری با سازمان‌ها و مؤسسات مرتبط مانند انجمن‌های ورزشی، مراکز توسعه ورزش معلولان و سازمان‌های مرتبط با معلولیت‌ها، می‌تواند به ارتقاء عملکرد فدراسیون کمک کند. همچنین، ارائه دوره‌های آموزشی برای مربیان و کارکنان فدراسیون در زمینه ورزش معلولان و تکنیک‌های آموزشی مرتبط، از جمله مواردی است که می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط فدراسیون کمک کند. درعین حال برنامه‌های ترویجی و آموزشی برای افزایش آگاهی عمومی درباره نیازها، توانمندی‌ها و مشکلات افراد نابینا و کم‌بینا، می‌تواند به ارتقاء تعاملات اجتماعی و فرهنگی در جامعه کمک کند و همچنین باعث تشویق

افراد به شرکت در فعالیتهای ورزشی برای افراد معلولین شود. درمجموع همانگونه که نتایج تحقیق نشان داد که یک سری از متغیرها بر جهتگیری استراتژیک فدراسیون ورزشهای نابینایان و کمبینایان اثرگذار هستند که هرکدام تا حد امکان موردبحث قرار گرفتند و لذا به مدیران تصمیمگیرنده فدراسیون ورزشهای نابینایان و کمبینایان پیشنهاد می‌گردد که هر یک مقوله اشاره‌شده را موردتوجه قرار دهند تا این فدراسیون بتواند از مزایای جهتگیری استراتژیک بیشتر بهره‌مند گردد.

پژوهش حاضر با وجود نوآوری‌های قابل‌توجهی که در حوزه جهتگیری استراتژیک فدراسیون نابینایان و کمبینایان ارائه می‌دهد، با برخی محدودیت‌ها نیز مواجه است. یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش، کمبود منابع علمی و پژوهشی داخلی مرتبط با جهتگیری استراتژیک در ورزشهای خاص، به‌ویژه در حوزه ورزش نابینایان و کمبینایان است. بیشتر مطالعات پیشین به بررسی توسعه ورزشهای همگانی و قهرمانی پرداخته‌اند و کمتر به طراحی مدل‌های استراتژیک برای ورزشهای خاص توجه شده است. این امر پژوهش حاضر را با چالش‌هایی در دستیابی به پیشینه نظری غنی مواجه کرده و نیاز به استفاده از منابع بین‌المللی را افزایش داده است.

یکی دیگر از محدودیت‌ها، عدم دسترسی کامل به داده‌های جامع و قابل اتکا در خصوص وضعیت فعلی فدراسیون نابینایان و کمبینایان است. به دلیل نبود گزارش‌های مدون و سیستم‌های مدیریتی کارآمد، جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل وضعیت موجود با دشواری‌هایی همراه بوده است. همچنین، امکان اجرای برخی راهکارهای پیشنهادی در کوتاه‌مدت به دلیل چالش‌های ساختاری و منابع محدود این فدراسیون

ممکن است محدود باشد. بااین‌حال، پژوهش حاضر نسبت به مطالعات گذشته دارای چندین نوآوری مهم است. نخستین نوآوری این پژوهش، تمرکز ویژه آن بر طراحی یک مدل استراتژیک اختصاصی برای فدراسیون ورزشهای نابینایان و کمبینایان است. برخلاف پژوهش‌های پیشین که به‌طور کلی به راهبردهای توسعه ورزش پرداخته‌اند، این پژوهش به‌طور خاص بر ورزش نابینایان تمرکز داشته و تلاش کرده تا راهبردهایی متناسب با نیازها، فرصت‌ها و چالش‌های خاص این حوزه ارائه دهد. نوآوری بعدی، بررسی ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر جهتگیری استراتژیک فدراسیون نابینایان و کمبینایان است. درحالی‌که بسیاری از مطالعات پیشین تنها بر عوامل درون‌سازمانی مانند مدیریت و سیاست‌های داخلی تمرکز داشته‌اند، این پژوهش به تحلیل تأثیر متغیرهای بیرونی مانند سیاست‌های کلان ورزشی، حمایت‌های دولتی، شرایط اقتصادی و فرهنگی نیز پرداخته است. این دیدگاه جامع‌تر به سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی کمک می‌کند تا در تدوین برنامه‌های خود، رویکردی همه‌جانبه و متناسب با شرایط محیطی اتخاذ کنند. به‌طور کلی، پژوهش حاضر با پرداختن به خلأهای پژوهشی موجود، ارائه رویکردی نوین در مدیریت استراتژیک و طراحی مدلی اختصاصی برای فدراسیون ورزشهای نابینایان و کمبینایان، می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های آینده در این حوزه مورد استفاده قرار گیرد و نقش مهمی در توسعه پایدار این ورزش ایفا کند.

Reference

- Alcaraz-Rodríguez, V., Medina-Rebollo, D., Muñoz-Llerena, A., & Fernández-Gavira, J. (2021). Influence of physical activity and sport on the inclusion of people with visual impairment: A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 19(1), 443. DOI: <https://www.mdpi.com/16604601/19/1/443>.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 84, 39-49. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850118304449>.
- Anagnostopoulos, Ch., Byers, T., Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14:3, 259-281. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2014.897736>.
- Brian, A., Taunton, S., Haibach-Beach, P., & Lieberman, L. J. (2018). Influence of sports camps and vision on perceived motor competence in children and adolescents who are visually impaired. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 112(5), 509-518. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0145482X1811200508>.
- Brunes, A., Krokstad, E., & Berit Augestad, L. (2017). How to succeed? Physical activity for individuals who are blind. *British Journal of Visual Impairment*, 35(3), 264-274. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0264619617716720>.
- Camps Andreu; Sakis Pappous, Athanasios; (2016); Predicting the Evolution of Sports Federation Membership: An Important Tool to Asses National Governing Bodies; *Journal of Sports Science* 4:57-69. DOI: <https://kar.kent.ac.uk/59408>.
- Caron, V., Allegranza, L., Lieberman, L., & Haibach-Beach, P. (2024). Camp Abilities—an educational sports camp for children and youth with visual impairment: A systematic review. *British Journal of Visual Impairment*, 42(1), 237-255. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/02646196231187543>.
- Carretti, G., Mirandola, D., Sgambati, E., Manetti, M., & Marini, M. (2022). Survey on psychological well-being and quality of life in visually impaired individuals: dancesport vs. other sound input-based sports. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4438. DOI: <https://www.mdpi.com/16604601/19/8/4438>.
- Choupani, A. (2015). Developing a strategic plan for the development of women's championship sports in Mazandaran Province. Master's thesis. North University, Faculty of Physical Education. (In Persian). DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3141/2493-01>.
- Christou Maria A; Panagiota A Christou; Markozannes, Georgios; Tsatsoulis, Agathocles; Mastorakos, George; Tigas, Stelios. (2017). Effects of Anabolic Androgenic Steroids on the Reproductive System of Athletes and Recreational Users: A Systematic Review and Meta-Analysis; *Sports Medicine*: 1-15. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40279-017-0709-z>.
- Cristofaro, M., Sousa, M. J., Sánchez-Garcia, J. C., & Larsson, A. (2021). Contextualized behavior for improving managerial and entrepreneurial decision-making. *Administrative Sciences*, 11(1), 14. DOI: <https://www.mdpi.com/20763387/11/1/14>.
- Cuesta-Valino, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., Núñez-Barriopedro, E., & Garcia-Henche, B. (2023). Strategic orientation towards digitization to improve supermarket loyalty in an omnichannel context. *Journal of Business Research*, 156, 113475. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322009407>.
- da Silva, E. S., Fischer, G., da Rosa, R. G., Schons, P., Teixeira, L. B. T., Hoogkamer, W., & Peyré-Tartaruga, L. A. (2018). Gait and functionality of individuals with visual impairment who participate in sports. *Gait & Posture*, 62, 355-358. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0966636218302972>.
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of cleaner production*, 401, 136765. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965262300923X>.
- Fered, David. (2019). *Strategic Management*. Translated by Ali Parsaian and Mohammad Arabi, 20th edition, Tehran Cultural Research Office. DOI: <https://viraketab.com/book/284>.

- Golchin Koohi M. Rezaei Sufi M. Keshavarz, L. (2020). Designing a Value Strategic Decision Making Model with an Islamic Approach in Iranian Sports Management. *New Approaches in Sports Management*, 31, 9-26. (Persian). DOI:https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_9308_en.html?lang=en.
- Habib, M. A., Bao, Y., Nabi, N., Dulal, M., Asha, A. A., & Islam, M. (2021). Impact of strategic orientations on the implementation of green supply chain management practices and sustainable firm performance. *Sustainability*, 13(1), 340. DOI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/340>.
- Hansen, J. R., Ferlie, E. (2014). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 21(5), 1-19. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2014.957339>.
- Harris, L.C., Ogbonna E. (2006). "Initiating strategic planning". *Journal of business research* 59. PP: 100-111. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296305000408>.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business strategy and the environment*, 26(1), 69-83. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1901>.
- Kriemadis, A. (1997). "Strategic planning in higher education athletic" departments. *International Journal of educational management*. 11(6). DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_s_sdt.
- Maśliński, J., Wasilewski, P., Piepiora, P., & Witkowski, K. (2020). Access to sport and recreation services for visually impaired and blind people-a case study of the city of Wrocław. *Quality in Sport*, 6(2), 7-13. DOI: <https://apcz.umk.pl/QS/article/view/QS.2020.007>.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116301821>.
- Na Dongkyu; Dallaire, Christine. (2015). Korean sport for international development initiatives: exploring new research avenues; *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science* 4 (3):251-264. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21640599.2015.1126948>.
- Nazari R, Rafie F. Ramezani Nejad R. (2020). Providing a model of political behavior in the strategic decision-making of Iranian sports managers. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 27, 45-58. (Persian). DOI: https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_7169_en.html?lang=en.
- Offem, O. O., & Okonkwo, E. C. (2025). Towards universities Strategic Planning and Efficient Management of Change and Innovation for National Transformation. *Nnadiabube Journal of Social Sciences*, 5(1). DOI: <https://www.acjor.org/index.php/NJSS/article/view/6354>.
- Parra, G. J. A., Chávez, R. F. S., Pérez, M. Á. A., & Hered, K. H. N. (2025). Development Of A Measurement Methodology For Strategic Planning In An Organization And Its Relationship With The Fulfillment Of The Business Vision For Its Alignment With The Sustainable Development Goals (SDG). *Journal of Lifestyle and Sdgs Review*, 5(2), E03169-E03169. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_s_sdt.
- Pedras, L., Taylor, T., & Frawley, S. (2019). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. *Sport Management Review*. DOI:10.1016/j.smr.2019.05.001
- Ranjan, P. (2024). Unraveling the mystery of the link between digital orientation and innovation performance: The interplay of digital business capability and environmental dynamism. *Technovation*, 131, 102966. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497224000166>.
- Rawlley-Singh, I. (2022). Strategic Planning and Program Management of Strength and Conditioning Support within Elite Sport: A Technical Systems-Driven Perspective. *Strength & Conditioning Journal*. DOI: <https://journals.lww.com/nscascj/abstract/2022/06000/s>.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630116300590>.

- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2020). The effects of strategic orientation on operational ambidexterity: A study of Indian SMEs in the industry 4.0 era. *International Journal of Production Economics*, 220, 107395. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319301896>.
- Shathari M. (2023). The effect of strategic orientation on organizational performance and learning culture among employees of municipalities in Guilan Province. *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*. 7(24); 1529-1540. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
- Thaher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, 114381. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479721024439>.