

## ORIGINAL ARTICLE

# Identifying the factors affecting the excellence of the National Table Tennis Federation at the international level and providing executive solutions

Mehrdad Ali Qardashi<sup>1</sup>, Shahram Nazari<sup>\*2</sup>, Rasool Norouzi Seyed Hoseini<sup>3</sup>

1 Masters 's degree in sports management, non-profit Ivanki University, Tehran, Iran.

2 Assistant Professor of Sports Management, Farhangian University, Shahid Chamran Campus, Tehran, Iran

3 Associate Professor of Sports Management, Department of Sports Sciences, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Correspondence:  
Shahram Nazari  
Email: [shahram.nazari@yahoo.com](mailto:shahram.nazari@yahoo.com)

Received: 5 June 2023  
Accepted: 19 March 2024

### How to cite

Ali Qardashi, M., Nazari, S.H. & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2024). Identifying the factors affecting the excellence of the National Table Tennis Federation at the international level and providing executive solutions. *Applied Research of Sport Management*, 12(4), 109-130. (DOI: [10.30473/arsm.2024.66853.3747](https://doi.org/10.30473/arsm.2024.66853.3747))

### ABSTRACT

The aim of this study is to identify the factors affecting the excellence of the National Table Tennis Federation at the international level and to provide executive solutions. The research method was mixed (qualitative and quantitative) and of mixed-exploratory strategy type. The qualitative phase involved 15 sports management professionals, professors, knowledgeable managers, and experts, while the quantitative phase involved 12 participants from the previous phase. All participants were selected using purposeful and criteria-based sampling methods. The qualitative data were analyzed using the thematic analysis method, while the analytical hierarchical process (AHP) was used to analyze the quantitative data. The results showed that five main concepts influence the excellence of the federation, namely relations and organizational support, human resource factors, contextual factors, organizational factors, and sports factors. In addition, three main strategies are effective in promoting excellence: organizational strategies, structural strategies, and sports-technical strategies. Based on the findings, the key factors contributing to the success of the National Table Tennis Federation were identified as sports factors, organizational relations and support, organizational structure, human resource factors, and contextual factors. To achieve excellence at the international level, it is recommended that the table tennis federation implement organizational, structural, and technical strategies in a continuous and integrated manner.

### KEYWORDS

organizational development, excellence, National Table Tennis Federation.



# پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی چهل‌وهشتم، بهار ۱۴۰۳ (۱۳۰-۱۰۹)

DOI: 10.30473/arism.2024.66853.3747

«مقاله پژوهشی»

## شناسایی عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی و ارائه راهکارهای اجرایی

مهرداد علی قارداشی<sup>۱</sup>، شهرام نظری<sup>۲\*</sup>، رسول نوروزی سید حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در عرصه بین‌المللی و ارائه راهکارهای اجرایی است. روش پژوهش به صورت آمیخته (کیفی و کمی) و از نوع استراتژی آمیخته-اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی استادان رشته مدیریت ورزشی و همچنین مدیران و کارشناسان خبره و آگاه در زمینه تنیس روی میز و سرآمدی بین‌المللی بودند (۱۵ نفر). در بخش کمی نیز بر اساس معیارهای تعیین‌شده، از گروه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی استفاده شد (۱۲ نفر). از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و معیارمحور انتخاب شدند. جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون و به منظور تحلیل داده‌های کمی از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. نتایج نشان داد عوامل مؤثر بر سرآمدی پنج مفهوم اصلی روابط و حمایت سازمانی، عوامل نیروی انسانی، عوامل زمینه‌ای، عوامل سازمانی و عوامل ورزشی هستند. در بخش راهکارهای مؤثر بر سرآمدی نیز سه مفهوم اصلی راهبردهای سازمانی، راهبردهای ساختاری و راهبردهای فنی-ورزشی به دست آمد. همچنین عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز عبارت‌اند از: عوامل ورزشی، روابط و حمایت سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل نیروی انسانی و عوامل زمینه‌ای. برای سرآمدی فدراسیون تنیس روی میز در عرصه‌های بین‌المللی باید با نگاهی کلان و همه‌جانبه راهبردهای سازمانی، ساختاری و فنی را به صورت مستمر و یکپارچه پیاده‌سازی کرد.

### واژه‌های کلیدی

توسعه سازمانی، سرآمدی، فدراسیون ملی تنیس روی میز.

۱ کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه غیرانتفاعی ایوانکی تهران، ایران.  
۲ استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فرهنگیان پردیس شهید چمران تهران، ایران.  
۳ دانشیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

شهرام نظری

ایمانامه: shahram.nazari@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۱۵

### استناد به این مقاله:

علی قارداشی، مهرداد، نظری، شهرام و نوروزی سید حسینی، رسول (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی و ارائه راهکارهای اجرایی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۱۳۰-۱۰۹.  
(DOI:10.30473/arism.2024.66853.3747)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۳ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



## مقدمه

فراهم سازند (سلطانی و همکاران، ۱۳۸۹). تاکنون انواع مختلفی از مدل‌های سرآمدی سازمانی معرفی و استفاده شده‌اند که همگی آن‌ها، براساس عناصر و ارزش‌های مدیریت کیفیت فراگیر، شکل گرفته و جهت‌گیری یکسانی دارند. در میان این مدل‌ها مدل دمینگ<sup>۴</sup>، مدل تعالی عملکرد ملکوم بالدريج<sup>۵</sup> و مدل تعالی عملکرد اروپایی<sup>۶</sup>، سه تا از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های تعالی سازمان هستند و بیشترین کاربرد را در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها دارند (سجادی و همکاران، ۱۳۸۵). این مدل‌ها برای برنامه‌ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است. از میان این مدل‌ها که از معروف‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی هستند، مدل تعالی عملکرد اروپایی عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است (صفایی شکیب و همکاران، ۱۳۹۴). با به‌کارگیری مدل تعالی در سازمان، تمام فعالیت‌های سازمان از لحاظ کیفی بررسی شده و فرصت‌های بهبود شناسایی می‌شود. این فرصت‌ها به‌صورت طرح‌های بهبود برای سازمان برنامه‌ریزی می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).

با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزشی یکی از اولویت‌های راهبردی متولیان و برنامه‌ریزان کشورهای مختلف دنیا تبدیل شده است (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). واحدهای تصمیم‌گیرنده سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی برای رسیدن به اهداف بلندمدت که بتواند به رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کمک کنند، نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی و سیستمی دارند. صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت ورزشی معتقدند امروزه رقابت در رشته‌های ورزشی شباهت‌های زیادی به رقابت در دنیای کسب‌وکار دارد (عاشوری و همکاران، ۱۳۹۲). این بدان معناست که همان‌طور که سازمان‌ها برای موفقیت در بازار رقابت کسب‌وکارها با الزامات و تهدیدهای متعددی مواجه هستند، عرصه‌های رقابت در رشته‌های ورزشی نیز نیازمند مدیریت صحیح جهت کسب موفقیت درصحنه رقابت می‌باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). بر همین اساس بسیاری از صاحب‌نظران سعی نموده‌اند تا تکنیک‌ها، ابزار، شیوه‌ها و حتی نظریات دنیای مدیریت را جهت کسب توفیق و سرآمدی در عرصه‌های ورزشی دنبال نمایند (هپوود<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). اهمیت پرداختن

امروزه سازمان‌ها در موقعیت بسیار دشواری قرار دارند زیرا رقابت بسیار سخت است؛ با این حال سازمان‌ها می‌کوشند با تمرکز بر انجام کارها به بهترین شکل ممکن، به موفقیت دست پیدا کنند (واریتاک و جان کالووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). برای بقا در محیط رقابتی امروزی سازمان‌ها نیاز به بهتر بودن و برتری دارند و برای بهتر بودن، یک سازمان نیاز به تمرکز و ایجاد تغییرات مثبت و سازنده بر روی تمام بخش‌های سازمان و استفاده از همه‌ی منابع خود دارد (هارینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی رهبران قرن بیست و یکم قرار گرفتن و حرکت در مسیر سرآمدی است (سلتون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). سرآمدی یا تعالی به معنای برتری و سرآمدی سازمانی به معنای تعهد یک سازمان برای توسعه پایدار در راستای جلب رضایت مشتریان و افزایش سوددهی می‌باشد (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۶). تعالی سازمانی رشد و ارتقاء سازمان در تمامی جنبه‌های مختلف آن است (شیروانی و ایرانیان، ۲۰۱۴) و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فاصله‌ی بین اهداف، واقعیت‌ها و چشم‌انداز آرمانی شرکت را درک کنند. در واقع مقایسه‌ی بین وضع موجود و وضع مطلوب انجام داده و تفاوت این وضعیت‌ها را شناسایی می‌کند و سپس براساس یافته‌ها و تجزیه و تحلیل علل وقوع آن‌ها، بهترین راه‌حل‌ها را انتخاب و آن‌ها را اجرا می‌کند (عطافر و فروزان، ۱۳۹۲). ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های سرآمدی (تعالی) سازمانی یا جوایز ملی کیفیت ایجاد گردید و به‌عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دستیابی به اهداف فوق‌مورد استفاده قرار گرفت (آذر و صفری، ۱۳۸۳). مدل‌های سرآمدی (تعالی) سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که به‌درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک، به‌کارگیری روش‌های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها را

بین کشورهای آسیایی بیشترین سهم را دارد (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۷). در صحنه‌ها و میدانی بین‌المللی ورزشی از بین رفتن حقوق ورزشکاران ایرانی زیادی مشاهده شده است که با به دست آوردن کرسی‌های بین‌المللی در ورزش‌های مختلف می‌توان بروز این گونه بی‌عدالتی‌ها را کاهش داد (درویشی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین ضروری است تلاش‌های بسیاری در این زمینه صورت بگیرد، همان‌طور که تصاحب کرسی‌های بین‌المللی در نقشه راه کمیته ملی المپیک به‌عنوان یکی از استراتژی‌های مهم در عرصه ورزش قلمداد گردیده است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۳).

از طرفی دیگر، با توجه به مشکلات مختلف در عرصه‌های ورزشی و سیاسی و تضييع حقوق ورزشکاران ایرانی در میدانی ورزشی، کسب و احراز کرسی‌های بین‌المللی در کنار کسب مدال ورزشی نقش مهمی در توسعه افزایش جایگاه ورزش بین‌المللی ایران دارد. بنابراین حضور نمایندگان ایران در مجامع بین‌المللی، همواره مقوله‌ای بوده است که مسئولان ورزشی بر آن تأکید داشته‌اند. برای کسب نتایج بهتر در دیپلماسی بین‌المللی ورزشی باید شرایطی را فراهم آوریم که ابتدا از کرسی‌های بین‌المللی در جهت تثبیت و ارتقای جایگاه ایران حمایت شود و ثانیاً، برای حل مشکلات تیم‌های ورزشی در رقابت‌های مختلف بین‌المللی، سرمایه‌گذاری ویژه و اقدامات مثبت انجام شود که به نفع کشور باشد. برای حل چنین مسائلی می‌توان مسئله سرآمدی و تعالی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی در سطوح بین‌المللی را مطرح کرد. تعالی سازمانی به رشد و ارتقاء سازمان در تمامی جنبه‌های مختلف توجه می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فاصله‌ی بین اهداف، واقعیت‌ها و چشم‌انداز آرمانی شرکت را درک کنند. در واقع مقایسه‌ای بین وضع موجود و وضع مطلوب انجام داده و تفاوت این وضعیت‌ها را شناسایی می‌کند و سپس براساس یافته‌ها و تجزیه و تحلیل علل وقوع آن‌ها، بهترین راه‌حل‌ها را انتخاب و آن‌ها را اجرا می‌کند. در عرصه دانشگاهی تحقیقاتی در مورد این موضوع انجام شده است. به عنوان مثال احدی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای بر روی توسعه بین‌المللی تنیس روی میز انجام دادند. نتایج نشان داد که بالاترین ضریب اهمیت مربوط به عوامل مدیریتی و عامل تخصصی و فنی به ترتیب با ضریب اهمیت ۱۰۴ و ۸۰ و پایین‌ترین ضریب اهمیت مربوط به مقوله‌ی دولت و حاکمیت، ماهیت رشته و عامل رسانه به ترتیب ۷، ۱۲ و ۱۳ احصاء گردید. منظمی تبار (۱۴۰۰)

به موضوع سرآمدی و تلاش برای ارتقاء آن، از این جهت است که سازمان‌های سرآمد ویژگی‌هایی مانند پیشرو بودن، همسویی، یکپارچگی، رهبری، یادگیری، نظم و انضباط، مدیریت زمان، تغییرپذیری، مشتری‌مداری، آینده‌نگری، صداقت، ارتباطات، رشد متعادل، پایش و پیشگیری، توانمندسازی و همیاری دارند (ابزری و دلوی، ۱۳۸۸). سازمان‌های سرآمد تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و به کار می‌گیرند (حسینی بنهنگی، ۱۳۹۴). آن‌ها عدالت و برابری را ترویج داده و کارکنان را در امور مشارکت داده و آن‌ها را توانمند می‌کنند. چنین سازمان‌هایی کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند تا دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین، میسر شود (آنتونی و باتاچاریا، ۲۰۱۴). موارد اشاره شده تأییدی بر لزوم پرداختن به مسئله سرآمدی سازمانی در سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون تنیس روی میز است.

از طرفی دیگر، در حال حاضر کشورهای مختلف برای رشد اقتصاد داخلی و مقابله با انزوای جهانی و تحریم به دنبال گسترش روابط با کشورهای سراسر جهان، از طریق راه‌های مختلف هستند که یکی از این راه‌ها ورزش و فتح سکوها بین‌المللی و افتخارآفرینی در ورزش است؛ یکی دیگر از کارکردهای مهم ورزش، پیشبرد سیاست‌های یک کشور در جهان است که می‌تواند با دستیابی به جایگاه و کرسی‌های بین‌المللی، بهتر بروز و ظهور پیدا کند، به طوری که کسب کرسی‌های بین‌المللی مؤثر ورزشی همواره از چالش‌های اساسی ورزش ایران است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۷). نفوذ قدرت‌های شرق و غرب در ترکیب اعضای هیئت‌مدیره فدراسیون‌های بین‌المللی و کمیته بین‌المللی المپیک خود شاهدهی بر این ادعاست (التیامی نیا و عزیزآبادی، ۱۳۹۴). در حالی که کشور ما در بسیاری از رشته‌ها صاحب سبک است، اما در مجامع بین‌المللی صاحب کرسی مؤثر نیست (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۷). دانمارک و سوئد در میان کشورهای اسکاندیناوی، بیشترین کرسی بین‌المللی ورزش را تصاحب کرده‌اند (ریچ، ۲۰۱۵). قاره اروپا بیشترین سهم حاکمیت ورزش در بین قاره‌ها دارد (۴۷ درصد) و ۷۱ درصد از رؤسای عالی ورزش، اروپایی هستند. قاره آمریکا بیش از ۱۹ کرسی دارد و رتبه بعدی متعلق به کشور چین است که ۱۰ کرسی در بدنه عالی ورزش دارد. البته کشور چین در بین کرسی‌های آسیایی از سهم بیشتری برخوردار نیست، چراکه کره جنوبی با ۱۶ کرسی در

جامعه صورت بگیرد. این امر منجر به تسهیل عضویت بین‌المللی فدراسیون‌های ورزشی خواهد شد.

براساس بررسی تحقیقات انجام‌شده می‌توان مسئله تحقیق را این‌گونه فرموله کرد که از آنجایی که کسب موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی، جهانی و المپیک در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جوامع نقش بسزایی دارد، ضروری است فدراسیون‌های ورزشی از جمله فدراسیون تنیس روی میز کشور به‌عنوان یکی از ورزش‌های راکتی رایج در کشور و یکی از فدراسیون‌های مدال‌آور و شانس مدال در بازی‌های آسیایی و المپیک، در زمره سازمان‌های سرآمد قرار گیرد. از آنجایی که فدراسیون تنیس روی میز یکی از عمده‌ترین نهادهای متولی امر این رشته است، همواره باید در راه تعالی و سرآمدی گام بردارد و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کند. از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت ورزشی کشور و نیز ورزشکاران تفریحی و حرفه‌ای این رشته ورزشی، همچنین افزایش فضا و سرانه ورزشی مرتبط، نیاز به به‌کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک‌سو این اشکالات و نقایص را شناسایی کند و از سوی دیگر، آن‌ها را رفع نماید، اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود، عملکرد خود را بهبود بخشند تا در زمره سازمان‌های متعالی قرار گیرند. به نظر می‌رسد فدراسیون تنیس روی میز می‌تواند با مدنظر قرار دادن مؤلفه‌های تعالی و سرآمدی سازمانی و توجه بیش از پیش به همه عواملی که در توسعه آن مؤثر است، از یک‌سو برای ماندگاری خود و کسب مزیت رقابت‌پذیری و از سوی دیگر برای ارائه خدمات ورزشی باکیفیت و مرغوب‌تر به ذینفعان خویش، گام‌های مهمی بردارد. درست است که در سال‌های اخیر شاهد موفقیت‌های گه‌گاهی ورزشکاران دختر و پسر ایرانی در رقابت‌های بین‌المللی تنیس روی میز و حتی حضور آن‌ها در بازی‌های المپیک بوده‌ایم، اما استمرار این مسیر و ارتقای آن، نیاز به عملکرد خوب فدراسیون و سرآمدی آن دارد. با افزایش رقابت در عرصه ورزش و تغییر نگرش به ورزش به‌عنوان صنعت ورزش، سازمان‌های ورزشی برای پویایی و کمال‌جویی در برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی به بهبود

نیز مطالعه‌ای با هدف بررسی سرآمدی در سازمان‌های نظامی انجام داد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌دار بین سرمایه فرهنگی و سرآمدی سازمانی مشاهده می‌شود. ابعاد شناختی، ارتباطی و ساختاری سرمایه فرهنگی به‌ترتیب بالاترین تأثیر رگرسیونی را روی سرآمدی سازمانی داشتند. در تحقیقی دیگر، احدی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «ارائه الگوی توسعه بین‌المللی تنیس روی میز ایران (رویکرد نظریه داده‌بنیاد)» انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل موثر بر توسعه عبارتند از: عامل نهادهای آموزشی، ماهیت رشته تنیس روی میز، توسعه ورزش همگانی، عامل رسانه، عوامل انگیزشی، عامل استعدادیابی، دولت و حاکمیت، عامل اقتصادی، توسعه زیرساخت‌ها، عامل تخصصی و فنی، عامل اجتماعی، عوامل مدیریتی و عامل منابع انسانی احصاء گردید. نوروزی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در رشته تنیس روی میز» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که گزینش، جذب، به‌کارگیری، برنامه‌ریزی، توسعه و نگهداشت استعداد به‌ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت استعداد در تنیس روی میز بودند.

کاردوسو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با هدف بررسی حضور مربیان زن در دوره‌های گواهینامه تنیس روی میز که توسط فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی برگزار می‌شود، انجام دادند. نتایج نشان داد که حضور زنان در تنیس روی میز یکی از مؤلفه‌های مهم در توسعه بین‌المللی این رشته است.

ابریفام و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی که پیرامون مدیریت استعداد در تنیس روی میز انجام دادند به این نتیجه رسیدند که کشف استعداد، شناسایی استعداد، انتخاب استعداد، توسعه استعداد و حفظ و نگهداری استعداد بر مدیریت استعداد تنیس روی میز مؤثر است. آن‌ها همچنین بیان داشتند که موفقیت مدیریت تنیس روی میز یک رویکرد چندوجهی است؛ بنابراین باید تمامی ذینفعان در این مدیریت فدراسیون تنیس روی میز مدنظر قرار بگیرند.

موسونیه<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت فدراسیون‌های ورزشی در کشور کنیا به این نتیجه رسید که داشتن حکمرانی یکپارچه و اتخاذ سیاست‌های اجرایی هم‌راستا با قوانین بین‌المللی می‌تواند منجر به سرآمدی و موفقیت فدراسیون‌های ورزشی این کشور شود. وارموس، کویبانا، بوشکو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که برای موفقیت و سرآمدی پایدار در مدیریت ورزش باید حمایت همه‌جانبه‌ای از ورزش‌های محبوب

برای محققان فراهم آورند. سپس براساس اجماع محققان، به شکل هدفمند به متخصص‌ترین و بهترین گزینه‌های اولیه برای مصاحبه مراجعه شد. مصاحبه‌های اولیه بعد از انجام تحلیل می‌شد و از همین طریق مفاهیم و مقوله‌های اولیه شناسایی می‌شدند. از مصاحبه دهم به بعد مفاهیم و مقوله‌ها به اشباع نظری نزدیک می‌شدند؛ یعنی مرحله‌ای که مفاهیم جدید مرتبط با حوزه مسئله تحقیق مطرح نمی‌شد. با این حال برای کسب اطمینان بیشتر پنج مصاحبه دیگر انجام شد و در نهایت، با اجماع نظر محققان، مصاحبه‌ها پایان یافت. از همین رو مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر بودند.

ابزار این بخش مصاحبه نیمه ساختاریافته<sup>۳</sup> بود. پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رئوس مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ویژه ضبط صدا اقدام کرد. با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، در زمان و مکان مورد انتخاب این افراد، مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. در این راستا، ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال گردید که دربرگیرنده عنوان، اهداف و سؤال‌های کلی مصاحبه بود تا مصاحبه‌شونده‌ها با موضوع بحث آشنا شوند. براساس تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) داده‌های این بخش از تحقیق تحلیل شدند.

در مرحله دوم تحقیق، معیارهایی تعیین شد که براساس آن‌ها مشارکت‌کنندگان بخش کمی انتخاب شوند. در این بخش معیارها شامل این موارد بودند: داشتن تجربه مدیریتی و اجرایی بیش از ۱۰ سال در تنیس روی میز، حضور در مجامع یا داشتن سمت بین‌المللی مرتبط با تنیس روی میز، داشتن پژوهش‌های علمی در مورد تنیس روی میز و همچنین سابقه حضور بیش از ۲۰ سال در رشته تنیس روی میز به‌عنوان ورزشکار، داور یا مربی.

از آنجا که فرمول یا جدول استاندارد برای تعیین حجم نمونه در روش AHP وجود ندارد، با توجه به مطالعات پیشین، تعداد ۱۲ خبره، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. دسترسی به نمونه‌های این بخش به روش هدفمند و معیارمحور بود.

در بخش کمی از پرسشنامه‌های ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و پرسشنامه عوامل مؤثر بر سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در عرصه بین‌المللی و راهکارهای اجرایی برای سرآمدی در فدراسیون ملی تنیس روی میز در عرصه بین‌المللی، برای مقایسه

عملکرد و سرآمدی سازمانی نیاز پیدا می‌کنند. از آنجا که نگاه، بینش و اندیشه سازمان‌های ورزشی بر آن است که به رشد بالنده‌ای دست یابد و به یک قدرت در سطح آسیا و جهان تبدیل شوند، رسالت و استراتژی فدراسیون تنیس روی میز نیز برای دستیابی به این هدف، توسعه همگانی این ورزش در سطح کشور و در سطح جهانی است. در کنار این امور، از لحاظ ضرورت پژوهشی و نوع طرح پژوهش نیز باید خاطر نشان کرد متخصصان حوزه روش‌شناسی بر این باورند که برای فهم بهتر پدیده‌ها باید به تفسیرهای متعدد مشارکت‌کنندگان و ذینفعان توجه کرد و فهم آن‌ها را مورد تحلیل قرار داد (امیری و نوروزی سید حسینی، ۲۰۱۳). این امر لزوم پرداختن به نگاه‌های کیفی متفاوت شرکت‌کنندگان و ذینفعان مختلف در حوزه مطالعه؛ یعنی تنیس روی میز را پررنگ‌تر می‌کند. از همین رو برای شناسایی عوامل مؤثر بر سرآمدی و رسیدن به یک فهم مشترک از این مفهوم سعی شد طرح کیفی با اولویت بیشتری مدنظر قرار گیرد. همچنین برای رسیدن به راهکارها و اهمیت و اولویت آن‌ها در کنار طرح تحقیق کیفی، از طرح کمی نیز بهره گرفته شد تا شناخت عینی و دقیقی از آن‌ها به دست آید. به‌صورت کلی، تمامی موارد فوق‌گویی ضرورت بررسی موضوعات پیرامون سرآمدی سازمانی و ایجاد شرایطی هموار برای مدل سرآمدی سازمانی است که در این تحقیق عوامل مؤثر و راهکارهای توسعه سرآمدی فدراسیون تنیس روی میز در سطوح بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توصیفی و از لحاظ نتیجه تحقیق، کاربردی است. در تحقیق حاضر از روش تحلیل مضمون یا تماتیک<sup>۱</sup> استفاده شد. بخش کمی تحقیق با توجه به نتایج بخش کیفی و براساس تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) بود. این بخش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است که به روش توصیفی-پیمایشی صورت گرفت و برای تعیین گزینه‌های درخت سلسله‌مراتب تصمیم، از مصاحبه با خبرگان استفاده شد. جامعه آماری شامل تمامی متخصصان رشته مدیریت ورزشی و همچنین مدیران و کارشناسان آگاه با حوزه مدیریت بین‌المللی ورزش، سرآمدی بین‌المللی و فدراسیون تنیس روی میز بود. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup> استفاده شد. ابتدا فهرستی از خبرگان دارای ویژگی‌های مدنظر محققان تهیه شد. این افراد شامل کسانی می‌شد که می‌توانستند بهترین مفاهیم نظری را

### یافته‌های پژوهش

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که تعداد مصاحبه‌شوندگان ۱۵ نفر بودند که از این تعداد ۶۶/۶۶ درصد مردان (۱۰ نفر) و ۳۳/۳۳ درصد زنان (۵ نفر) تشکیل می‌دادند. ۱۳/۳۳ درصد در رده سنی زیر ۴۰ سال (۲ نفر)، ۳۳/۳۳ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ (۵ نفر) و ۵۳/۳۳ باقی‌مانده (۸ نفر)، رده سنی بالای ۵۰ سال را تشکیل می‌دادند. به لحاظ سطح تحصیلات؛ کارشناسی ارشد با ۱۳/۳۳ درصد (۲ نفر) و دکتری با ۸۶/۶۶ درصد (۱۳ نفر) بودند. همچنین به لحاظ سابقه کاری ۱۳/۳۳ درصد (۲ نفر) دارای سابقه زیر ۱۰ سال بودند و ۴۶/۶۶ درصد (۷ نفر) بین ۱۰ تا ۲۰ سابقه بودند و ۴۰ درصد (۶ نفر)، گروه بالای ۲۰ سال را به خود اختصاص دادند. از لحاظ حوزه فعالیت نمونه‌های پژوهش، ۴۰ درصد (۶ نفر) اساتید رشته مدیریت ورزشی و ۶۰ درصد (۹ نفر) مدیران و کارشناسان ورزشی صاحب‌نظر بودند.

دو به دو شاخص‌ها تدوین و در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت. روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق در بخش کیفی از اساتید ذی‌ربط به‌عنوان مشاور، در روند تحلیل داده‌ها و ارائه الگوهای پیشنهادی استفاده شد. علاوه بر این، یافته‌های پدیدار شده، در اختیار پنج تن از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظرات تکمیلی آنان نیز اعمال شد. و روایی صوری و محتوایی در بخش کمی توسط اساتید رشته مدیریت ورزشی صورت گرفت. در مورد پایایی پرسشنامه‌ها باید اشاره کرد یکی از مراحل مدل AHP تعیین نرخ ناسازگاری پرسشنامه‌هاست که تا حدودی تأییدکننده پایایی است. تجربه نشان داده است اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، سازگاری مقایسه‌ها قابل قبول است و در غیر این صورت مقایسه‌ها باید تجدید شود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق برای انجام تحلیل مضامین از مراحل ارائه‌شده توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. همچنین در بخش دوم (کمی)، از نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> عمل شد. همچنین از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی) برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی و ارائه دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد متغیرهای تحقیق استفاده شد.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

نشانیگر	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	سابقه فعالیت	حوزه فعالیت	
					اجرایی	علمی
P1	زن	۶۰ سال	دکتری	۲۸ سال		×
P2	مرد	۵۳ سال	دکتری	۲۳ سال		×
P3	زن	۵۴ سال	دکتری	۲۰ سال	×	
P4	مرد	۵۲ سال	دکتری	۲۵ سال		×
P5	زن	۴۹ سال	دکتری	۱۹ سال		×
P6	مرد	۵۵ سال	دکتری	۲۳ سال	×	
P7	مرد	۳۹ سال	کارشناسی ارشد	۱۴ سال	×	
P8	مرد	۵۶ سال	دکتری	۲۵ سال		×
P9	مرد	۴۸ سال	دکتری	۲۰ سال		×
P10	مرد	۳۸ سال	دکتری	۹ سال	×	
P11	زن	۴۸ سال	کارشناسی ارشد	۲۰ سال	×	
P12	مرد	۴۶ سال	دکتری	۱۵ سال	×	
P13	مرد	۵۹ سال	دکتری	۲۶ سال	×	
P14	مرد	۴۰ سال	دکتری	۹ سال	×	
P15	زن	۵۱ سال	دکتری	۱۸ سال	×	

تنیس روی میز در سطح بین‌المللی، نمایش داده شده است.

در جدول ۲ مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی و مضامین در ارتباط با شناسایی عوامل مؤثر بر سرآمدی فدراسیون ملی

**جدول ۲.** مقوله فرعی، مقوله اصلی و مضامین مرتبط با عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی

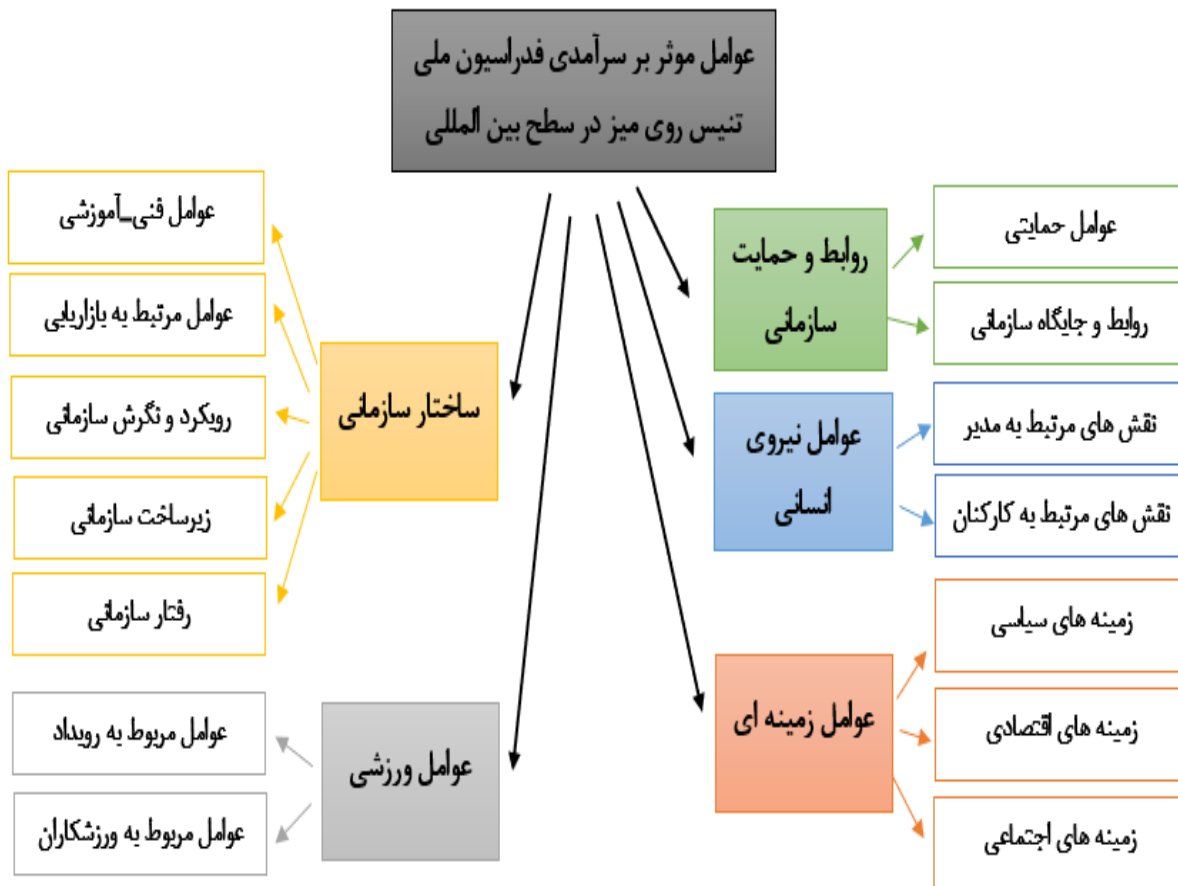
مضامین	مقوله اصلی	مقوله فرعی
		حمایت‌های وزارت ورزش و جوانان حمایت کمیته ملی المپیک حمایت دولت و دستگاه‌های اجرایی غیرورزشی حمایت رسانه‌های ملی و بین‌المللی حمایت سازمان‌های بین‌المللی
روابط و حمایت سازمانی	عوامل حمایتی	روابط بین کارکنان روابط بین سازمانی میزان تبادلات بین‌المللی میزان نفوذ در سازمان‌های بین‌المللی تعداد کرسی‌های فدراسیون در مجامع بین‌المللی حضور سازمان در همایش‌ها و جشنواره‌های ورزشی بین‌المللی سبک تصمیم‌گیری مدیر سازمان نوع رهبری
	روابط و جایگاه سازمانی	تسلط مسئولین به زبان انگلیسی هوش هیجانی مدیر فدراسیون مهارت‌های اجتماعی و فنی مدیر پشتیبانی و حمایت مدیر از کارکنان دانش مدیریتی رئیس سازمان درک مدیر از محیط بین‌المللی میزان تخصص نیروی انسانی میزان رضایتمندی کارکنان دانش فنی کلیه کارکنان‌های فدراسیون و مسئولین کمیته‌های فدراسیون مهارت کار تیمی کارکنان میزان مشارکت و تعهد کارکنان فدراسیون خلاقیت کارکنان میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تحریم‌های بین‌المللی سیاست‌ها و تدبیرهای ورزشی نظام سیاسی حاکم نظرات و برنامه‌های سیاسیون ارتباطات کشور با سایر ملت‌ها عملکرد سایر رقبا میزان نفوذ سایر کشورها در مجامع بین‌المللی توانایی مالی فدراسیون اسپانسر در فدراسیون رفاه اقتصادی جامعه نرخ تورم موجود نرخ ارز
	نقش‌های مرتبط به مدیر	
عوامل نیروی انسانی	نقش‌های مرتبط به کارکنان	
	زمینه‌های سیاسی	
عوامل زمینه‌ای	زمینه‌های اقتصادی	



مضمین	مقوله اصلی	مقوله فرعی
	زمینه‌های اجتماعی	کیفیت خدمات اجتماعی سازمان مشارکت‌های اجتماعی فدراسیون مشارکت فعالانه فدراسیون در امور زیست‌محیطی تعداد کلاس‌های آموزشی و مربی‌گری
	عوامل فنی-آموزشی	حضور مربیان خارجی در ایران میزان موفقیت درزمینه‌ی داوری نهاد مسئول بازاریابی در فدراسیون
	عوامل مرتبط به بازاریابی	سیستم بازاریابی الکترونیک و بازاریابی شبکه‌های اجتماعی سیستم بازاریابی موجود نگاه حرفه‌ای یا آماتور به ورزش نگرش همه‌جانبه و توسعه‌ای در سازمان
	رویکرد و نگرش سازمانی	مأموریت‌ها و آرمان‌های سازمان تأکید سازمان بر جذب نیروی انسانی شایسته همسو بودن استراتژی‌های سازمان با شرکای تجاری همسو بودن استراتژی‌های سازمان با سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی سیستم استعدادیابی سیستم مدیریت دانش سیستم ارزیابی عملکرد برنامه‌ریزی سازمانی (کوتاه‌مدت، میان‌مدت و راهبردی)
ساختار سازمانی	زیرساخت سازمانی	ساختار سازمانی شایسته‌سالاری هویت سازمانی جو اخلاقی سازمان تعهد سازمانی تمایل به نوآوری و یادگیری در سازمان بلوغ سازمانی کیفیت زندگی کاری جو سازمانی فرصت‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی در فدراسیون عدالت سازمانی رفتار شهروندی سازمانی فرهنگ سازمانی میزبانی رویدادهای ملی و بین‌المللی تعدد و کیفیت رویدادهای ملی
	رفتار سازمانی	حضور بازیکنان نخبه بین‌المللی در مسابقات ایران کمیت و کیفیت برگزاری مسابقات بین‌المللی در ایران به مناسبت‌های مختلف جایگاه تیم ملی ایران در رویدادهای ورزشی مثل المپیک تعدد و کیفیت بازی‌های دوستانه درخشش بازیکنان در مسابقات بین‌المللی مثل المپیک میزان مدال‌آوری بازیکنان تعدد بازیکنان مدال‌آور ویژگی‌های ژنتیکی-اکتسابی ورزشکاران توانایی اقتصادی و رفاه ورزشکاران میزان توانمندی ورزشکاران
عوامل ورزشی	عوامل مربوط به رویداد ورزشی	
	عوامل مربوط به ورزشکاران	

زمینه‌های سیاسی (۷ مقوله فرعی)، زمینه‌های اقتصادی (۷ مقوله فرعی) و زمینه‌های اجتماعی (۳ مقوله فرعی) به دست آمد. در بخش عوامل ساختار سازمانی، مقوله‌های اصلی عوامل فنی-آموزشی (۳ مقوله فرعی)، عوامل مرتبط به بازاریابی (۳ مقوله فرعی)، رویکرد و نگرش سازمانی (۶ مقوله فرعی)، زیرساخت سازمانی (۵ مقوله فرعی) و رفتار سازمانی (۱۲ مقوله فرعی) به دست آمد. در بخش عوامل ورزشی، مقوله‌های اصلی عوامل مربوط به رویداد ورزشی (۶ مقوله فرعی) و عوامل مربوط به ورزشکاران (۶ مقوله فرعی) به دست آمد.

نتایج در جدول ۲ نشان می‌دهد که از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۸۳ مقوله فرعی به دست آمده است که در ۱۴ مقوله اصلی قرار گرفته شد. در نهایت نیز از مقوله‌های به دست آمده، ۵ مفهوم اصلی روابط و حمایت سازمانی، عوامل نیروی انسانی، عوامل زمینه‌ای، عوامل سازمانی و عوامل ورزشی به دست آمد. در بخش روابط و حمایت سازمانی مقوله‌های اصلی عوامل حمایتی (۵ مقوله فرعی) و روابط و جایگاه سازمانی (۶ مقوله فرعی) به دست آمد. در بخش عوامل نیروی انسانی، مقوله‌های اصلی نقش‌های مرتبط به مدیر (۸ مقوله فرعی) و نقش‌های مرتبط به کارکنان (۸ مقوله فرعی) به دست آمد. در بخش عوامل زمینه‌ای، مقوله‌های اصلی



شکل ۱. نقشه مفهومی مضامین شناسایی شده

تنیس روی میز در سطح بین‌المللی، نمایش داده شده است.

جدول ۳ مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی و مضامین در ارتباط با شناسایی راهکارهای مؤثر بر سرآمدی فدراسیون ملی

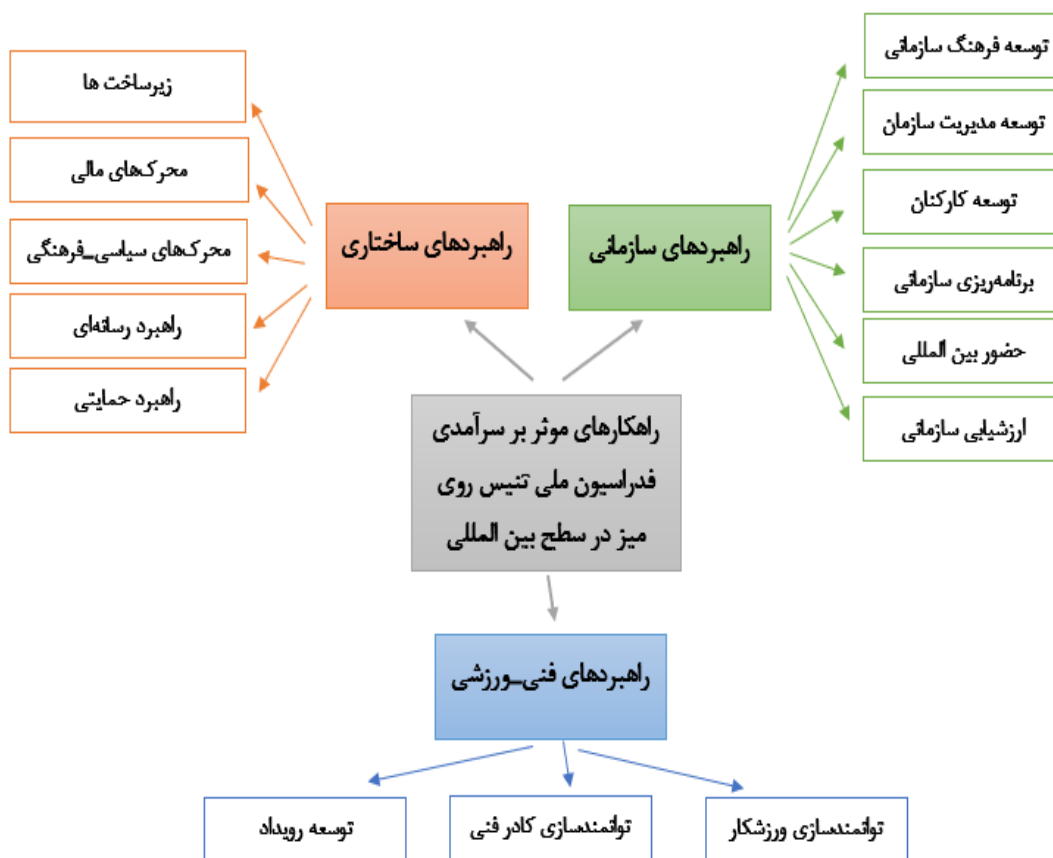
**جدول ۳.** مقوله فرعی، مقوله اصلی و مضامین مرتبط با راهکارهای مؤثر بر سرمای‌مدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی

مضمین	مقوله اصلی	مقوله فرعی
		ارتباط مداوم و اثربخش با مشتریان سازمان توسعه کار گروهی در سازمان توسعه فعالیت‌های اجتماعی سازمان دوری کردن از اختلافات درون‌سازمانی اتحاد سازمانی توجه به رعایت قوانین بین‌المللی تعهد سازمان به بهبود مستمر
	<b>توسعه فرهنگ‌سازمانی</b>	بهره‌گیری از نیروهای متخصص رشته ورزشی تنیس در مدیریت‌های کلان به‌کارگیری مدیران زن در ساختار ورزشی کشور نگرش توسعه‌ای مدیر و کارمندان پایدار کردن ریاست رئیس فدراسیون انتخاب رئیس فدراسیون کاملاً مردمی نه دولتی ارتباط دوستانه مدیر و کارکنان توسعه دانش زبانی مسئولان فدراسیون (خصوصاً زبان انگلیسی) شرکت مسئولین در سمینارهای، کنگره‌ها و در نشست‌های بین‌المللی جذب و تربیت کارکنان شایسته بهبود کیفیت ارزشیابی کارکنان ارتقای دانش فنی کلیه کارکنان فدراسیون و مسئولین کمیته‌های فدراسیون به‌کارگیری نیروی متخصص در جایگاه اصلی خود (جایی که تخصص دارد) ایجاد فرصت برای کارکنان افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمان آموزش مهارت‌های شغلی به کارکنان (در قالب کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی) جذب نیروهای متخصص از خارج از کشور (مثل مربی بین‌المللی) رویکرد شایسته‌سالاری در جذب کارکنان افزایش توانایی کارکنان توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان توانمندسازی نیروها و منابع انسانی در کشور افزایش درک کارکنان از اهداف و چشم‌اندازهای سازمان آموزش مداوم کارکنان تلاش برای بهبود رضایت کارکنان (مانند ارائه حقوق کافی) تدوین و روشن‌سازی چشم‌انداز سازمان تنظیم برنامه‌های عملیاتی در کنار برنامه‌ریزی استراتژیک داشتن برنامه‌ی مدون و منظم آینده‌پژوهی تدوین برنامه راهبردی در سازمان تلاش برای کسب کرسی‌های بین‌المللی حضور افراد متخصص در کرسی‌های بین‌المللی افزایش تبادلات بین‌المللی کنترل استخدامی‌ها و به‌کارگیری نیروی متخصص اصلاح ساختار سازمان
	<b>توسعه مدیریت سازمان</b>	
<b>راهبردهای سازمانی</b>		
	<b>توسعه کارکنان</b>	
	<b>برنامه‌ریزی سازمانی</b>	
	<b>حضور بین‌المللی سازمان</b>	
	<b>ارزشیابی سازمانی</b>	

مضامین	مقوله اصلی	مقوله فرعی
		ایجاد سیستم ارزشیابی دوره‌ای نظارت مداوم سازمان‌های مسئول مانند وزارت ورزش از فعالیت‌های فدراسیون ایجاد اماکن ورزشی مخصوص ورزش بانوان استانداردسازی سالن‌های ورزشی تنیس گسترش اماکن و زیرساخت‌های ورزشی تولید یا واردات تجهیزات ورزشی پیشرفته استفاده کردن از فناوری‌های نوین تنیس روی میز مانند ربات‌های تمرینی توسعه سیستم بازاریابی دیجیتال در سازمان بازاریابی قوی و مدرن مساعد کردن نرخ بهای ارز در کشور جذب حامیان مالی جذب حمایت خیرین دوری سیاسیون از ورزش جدا شدن سیاست از ورزش حمایت علمای مذهبی جهت هموارسازی ورزش بانوان هموارسازی حضور ورزشی گروه‌های خاص جامعه مانند افراد تراجنسیتی همکاری رسانه‌های ملی و بین‌المللی با فدراسیون توانمند کردن رسانه‌ها در کشور افزایش حمایت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در راستای تحقق اهداف فدراسیون حمایت دولت و حاکمیت افزایش حمایت دستگاه‌های اجرایی افزایش حمایت سازمان‌های محلی حمایت فدراسیون از متخصصین این رشته ورزشی توجه و حمایت مدیران ورزشی به ورزش بانوان و هموارسازی مسیر حضور حرفه‌ای آن‌ها ایجاد سیستم استعدادیابی نگهداری و حمایت از استعداد‌های ورزشی استعدادپروری اعزام بازیکن و مربی به کشورهای دیگر حضور بازیکنان در مسابقات مختلف آموزش به‌روز و حرفه‌ای به بازیکنان پرورش مربیان در سطوح جهانی پرورش داورهای بین‌المللی تربیت کردن افراد برای جایگاه‌های بین‌المللی برگزاری کلاس‌های آموزشی و مربی‌گری در ایران تشکیل کادر فنی بسیار قوی برای تیم ملی حضور مربیان در سطح بالای مربیگری دنیا برگزاری مداوم اردوهای داخلی تلاش برای کسب مقام و مدال در سطوح بین‌المللی آماده کردن شرایط حضور بازیکنان نخبه بین‌المللی در مسابقات ایران برگزاری مسابقات بین‌المللی باکیفیت در ایران برطرف کردن موانع میزبانی مسابقات (مثل موانع مذهبی)
	زیرساخت‌ها	
	محرك‌های مالی	
راهبردهای ساختاری	محرك‌های سیاسی - فرهنگی	
	راهبرد رسانه‌ای	
	حمایتی	
	توانمندسازی ورزشکار	
راهبردهای فنی - ورزشی	توانمندسازی کادر فنی	
	توسعه رویدادی	

سازمانی (۴ مقوله فرعی) به‌دست آمد. در بخش راهبردهای ساختاری، مقوله‌های اصلی زیرساخت‌ها (۷ مقوله فرعی)، محرک‌های مالی (۳ مقوله فرعی)، محرک‌های سیاسی-فرهنگی (۴ مقوله فرعی)، راهبرد رسانه‌ای (۲ مقوله فرعی) و راهبرد حمایتی (۶ مقوله فرعی) به‌دست آمد. در بخش راهبردهای فنی-ورزشی، مقوله‌های اصلی توانمندسازی ورزشکار (۶ مقوله فرعی) و توسعه رویداد (۵ مقوله فرعی) به‌دست آمد.

نتایج در جدول ۳ نشان می‌دهد که از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۸۱ مقوله فرعی به‌دست آمده است که در ۱۴ مقوله اصلی قرار گرفته شد. درنهایت نیز از مقوله‌های به‌دست‌آمده، ۳ مفهوم اصلی راهبردهای سازمانی، راهبردهای ساختاری و راهبردهای فنی-ورزشی به‌دست آمد. در بخش راهبردهای سازمانی، مقوله‌های اصلی توسعه فرهنگ سازمانی (۷ مقوله فرعی)، توسعه مدیریت سازمان (۸ مقوله فرعی)، توسعه کارکنان (۱۵ مقوله فرعی)، برنامه‌ریزی سازمانی (۵ مقوله فرعی)، حضور بین‌المللی (۳ مقوله فرعی) و ارزشیابی



شکل ۲. نقشه مفهومی مضامین شناسایی شده

مناسبی است. نمودارهای نرم‌افزار Expert Choice مربوط به عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی در شکل ۴ نشان داده شده است.

براساس نتایج جدول ۴ مستخرج از نرم‌افزار Expert Choice وزن‌دهی عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی با ضریب سازگاری حدوداً ۰/۰۱ که سطح

**جدول ۴.** وزن‌های عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی

ردیف	عامل	وزن
۱	عوامل ورزشی	۰,۴۶۰
۲	روابط و حمایت سازمانی	۰,۲۷۴
۳	ساختار سازمانی	۰,۱۵۰
۴	عوامل نیروی انسانی	۰,۰۷۲
۵	عوامل زمینه‌ای	۰,۰۴۵



Inconsistency = 0.01  
with 0 missing judgments.

**شکل ۳.** خروجی نرم‌افزار Expert Choice برای عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی

است. نمودارهای نرم‌افزار Expert Choice مربوط به راهکارهای سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی در شکل ۴ نشان داده شده‌اند.

براساس نتایج جدول ۵ مستخرج از نرم‌افزار Expert Choice وزن‌دهی راهکارهای سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی با ضریب سازگاری حدوداً ۰/۰۱ که سطح مناسبی

**جدول ۵.** وزن‌های راهکارهای سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی

ردیف	راهکار	وزن
۱	راهبردهای فنی_ورزشی	۰/۶۳۳
۲	راهبردهای سازمانی	۰/۲۱۶
۳	راهبردهای ساختاری	۰/۱۲۱

Priorities with respect to:	
Goal	
p1	راهبردهای سازمانی 216
p2	راهبردهای ساختاری 121
p3	راهبردهای فنی - ورزشی 663

Inconsistency = 0.01  
with 0 missing judgments.

شکل ۴. خروجی نرم‌افزار Expert Choice برای راهکارهای سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی

## بحث و نتیجه‌گیری

طرفی دیگر منابع و قدرت سازمان محدود است لذا حمایت‌های خارجی می‌تواند سرآمد و شکوفایی سازمان را تسهیل کند. در تحقیق حاضر نیز هرچه سازمان‌های ذی‌ربط مانند وزارت ورزش و جوانان به حمایت مادی و معنوی از فدراسیون تنیس روی میز بپردازد، رشد و سرآمدی سازمان به همراه خواهد داشت. مورد دوم نیز به جایگاه و میزان نفوذ فدراسیون در سازمان‌های ملی و بین‌المللی و همچنین ارتباطات درون‌سازمانی اشاره دارد. بدیهی است که هرچه کارمندان یک سازمان با یکدیگر و همچنین با مدیر سازمان، احساس نزدیکی و درک متقابل داشته باشند، روابط بهتری در سازمان شکل خواهد گرفت که نتیجه آن کمک به دستیابی به اهداف سازمانی خواهد بود. از طرف دیگر، وقتی یک سازمان در مجامع بین‌المللی دارای کرسی و نفوذ کافی باشد، دستیابی به اهداف سازمانی نیز تسهیل می‌شود که نتیجه آن نیز چیزی جز موفقیت و تعالی سازمانی نخواهد بود. در بخش عوامل نیروی انسانی، مقوله‌های اصلی نقش‌های مرتبط به مدیر (۸ مقوله فرعی) و نقش‌های مرتبط به کارکنان (۸ مقوله فرعی) به‌دست آمد. در تحقیقات احدی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۲)، پیمانی‌زاد و همکاران (۲۰۱۳)، هاشمی و همکاران (۲۰۱۶)، فهیمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، نعمتی (۱۳۹۲)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۳)، حسینی‌راد (۱۴۰۰)، مرادی و شیاده (۱۳۹۷)، زمانی‌فردانیه (۱۳۸۸)، مرسل و همکاران (۱۳۹۸)، جهانی (۱۳۹۹) به این مقوله‌ها و مفاهیم اشاراتی شده است. در تبیین این یافته می‌توان اشاره کرد که امروزه بسیاری از سازمان‌ها در پی تعالی‌اند؛ اما همه‌ی جویندگان تعالی به آن دست نمی‌یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی، عدم درک عمیق مفهوم تعالی و بی‌توجهی به نقش نیروی انسانی است (دلگارد-پارک و دلگارد، ۲۰۰۷). کارکنان از معیارهای مهم تعالی سازمانی‌اند و به توانمندسازی‌شان در تعالی سازمانی بیش از پیش توجه شده است

هدف از تحقیق حاضر شناسایی عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی و ارائه راهکارهای اجرایی بود. از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۸۳ مقوله فرعی به‌دست آمده است که در ۱۴ مقوله اصلی قرار گرفته شد. درنهایت نیز از مقوله‌های به‌دست آمده، ۵ مفهوم اصلی روابط و حمایت سازمانی، عوامل نیروی انسانی، عوامل زمینه‌ای، عوامل سازمانی و عوامل ورزشی به‌دست آمد که در ادامه به تحلیل هر یک از آن‌ها پرداخته خواهد شد. در بخش روابط و حمایت سازمانی، مقوله‌های اصلی عوامل حمایتی (۵ مقوله فرعی) و روابط و جایگاه سازمانی (۶ مقوله فرعی) به‌دست آمد. این یافته با نتایج عبدی دانشپور و همکاران (۱۳۹۵) و خالدیان و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. عبدی دانشپور و همکاران (۱۳۹۵) متذکر شده‌اند که روابط بین سازمانی برپایه‌ی مجموعه‌ای از انگیزه‌ها، نیت‌ها و اهداف شکل می‌گیرند. این روابط عموماً باهدف دستیابی به منافع مشترک بین سازمان‌ها صورت می‌گیرد که نتیجه آن موفقیت در اهداف سازمانی است (عبدی دانشپور و همکاران، ۱۳۹۵). خالدیان و همکاران (۱۳۹۲) نیز اشاره کرده‌اند که رسانه‌ها به‌عنوان بخشی از ساختار نوین جامعه و یکی از دستگاه‌های فراگیر و گسترده در دسترس همگانی، در تمامی کشورها نقش حساس و مهمی را در زمینه‌های مختلف سیاسی، فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی و ... ایفا می‌کنند و می‌توانند به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار بر سازمان به‌شمار آیند (خالدیان و همکاران، ۱۳۹۲). در تبیین این یافته باید خاطر نشان شد که از آنجاکه سازمان‌ها در یک محیط اجتماعی و با در تماس متقابل با افراد و سازمان‌های دیگر هستند، برای رشد و شکوفایی به حمایت‌ها و محرک‌های بیرونی مانند حمایت‌های دولتی، حمایت‌های مردمی و سازمانی نیاز دارند. از

مناسب باشد، حمایت‌های دولتی به فدراسیون نیز افزایش می‌یابد که در نتیجه آن، سازمان برای اموری مانند برگزاری رویداد و تربیت ورزشکار، مشکل خاصی نخواهد داشت.

در بخش عوامل ساختار سازمانی، مقوله‌های اصلی عوامل فنی-آموزشی (۳ مقوله فرعی)، عوامل مرتبط به بازاریابی (۳ مقوله فرعی)، رویکرد و نگرش سازمانی (۶ مقوله فرعی)، زیرساخت سازمانی (۵ مقوله فرعی) و رفتار سازمانی (۱۲ مقوله فرعی) به دست آمد. در این تحقیقات نصیری ولیک بنی و شایگانی منبع (۱۳۹۵)، السیرا و السیرا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، ابزری و دلوی (۱۳۸۸)، سلطانی و بهرامی نژاد جونقانی (۱۳۸۹)، منظمی تبار (۱۴۰۰)، حسینی بنهنگی (۱۳۹۴)، و اوقبانا و هریس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به این مقوله‌ها و مفاهیم اشاره شده است. در تبیین این یافته باید متذکر شد که دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. همچنین دگرگونی‌های اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، می‌بایست جریان نوآوری و توسعه‌گرایی را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (وانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). نوع ساختارهای یک سازمان می‌تواند از جمله عناصر و عوامل تأثیرگذار بر توسعه و پیشرفت یک سازمان به‌شمار آید (نصیری ولیک بنی و شایگانی منبع، ۱۳۹۵). باید متذکر شد که ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در بهره‌وری هر سازمان دارد و طرح‌ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره‌وری در آن خواهد بود. برای بقا و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان پویا و نوآوری را در ساختارهای سازمانی تداوم بخشید تا از رکود و نابودی سازمان جلوگیری شود. ساختارهای سازمانی در طرح‌ریزی فرایندها نقش اساسی ایفا می‌کنند و جریان عملیاتی فعالیت‌ها را به‌وضوح آشکار می‌سازند (نصیری ولیک بنی و شایگانی منبع، ۱۳۹۵). در ارتباط با تحقیق حاضر نیز هرچه سازمان از ساختار سازمانی بهتری برخوردار باشد، سرآمدی سازمان در سطوح بین‌المللی دست‌یافتنی‌تر خواهد شد. وقتی فدراسیون در

(هیل و هاگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). یکی از محورهای توسعه در سازمان‌های موفق، منابع انسانی است. این سازمان‌ها بخش مهمی از اهداف خود را به رشد و توسعه نیروی انسانی اختصاص می‌دهند. اهمیت منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان باید به باور مدیران عالی تبدیل شود و نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین متغیر در نظر گرفته شود (نوروزی سید حسینی و همکاران، ۲۰۱۴؛ جلائی و همکاران، ۱۳۹۷). در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان‌ها برای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر و درنهایت دستیابی به اهداف تعیین‌شده‌شان، ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول دارند چراکه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکردی سازمان به‌شمار می‌آید (سجودی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت پایدار، به رهبری قدرتمند و مسیری راهبردی و مشخص نیاز دارند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰).

در بخش عوامل زمینه‌ای، مقوله‌های اصلی زمینه‌های سیاسی (۷ مقوله فرعی)، زمینه‌های اقتصادی (۷ مقوله فرعی) و زمینه‌های اجتماعی (۳ مقوله فرعی) به دست آمد. در راستای نتایج یادشده، هیجایی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی با هدف شناسایی تأثیر کارآفرینی بر تعالی سازمانی از طریق نقش میانجی رهبری رؤیایی انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد که کارآفرینی و ابعاد آن (نوآوری، فعال بودن، ریسک‌پذیری و رقابت پرخاشگرانه) هم بر رهبری رؤیایی و هم بر تعالی سازمانی تأثیر معناداری دارد، همچنین رهبری رؤیایی بر تعالی سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین باید اشاره کرد که رهبری رؤیایی نقش واسطه‌ای جزئی بین کارآفرینی و تعالی سازمانی ایفا می‌کند. در تبیین این یافته باید اشاره کرد که سازمان‌ها در یک محیط اجتماعی قرار دارند که با درجات متفاوتی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای مانند مسائل سیاسی کشور، مسائل اجتماعی درون و برون سازمانی و همچنین مسائل اقتصادی درونی و بیرونی سازمان قرار دارند. این مداخلات زمینه‌ای می‌تواند اثرات مثبت و گاهی اوقات تأثیرات منفی بر روند توسعه و تعالی سازمان داشته باشند. بدیهی است که هر وضعیت تبادلات و ارتباطات بین‌المللی و سیاسی کشور در جایگاه مناسبی قرار داشته باشد، به طبع روابط فدراسیون نیز با سایر کشورها جهت تبادلات مربوط به دانش، نیروی انسانی و همچنین رویدادهای ورزشی بهتر خواهد شد که این امر قدمی بزرگ در روند موفقیت سازمان خواهد بود. از طرفی دیگر وقتی وضعیت اقتصادی کشور

4. Ogbonna & Harris  
5. Wang

1. Hill & Huq  
2. Hijjawi  
3. Alsarayrah & Alsarayrah



مقوله فرعی)، حضور بین‌المللی سازمان (۳ مقوله فرعی) و ارزشیابی سازمانی (۴ مقوله فرعی) به دست آمد. از تحقیقات همسو می‌توان به مطالعات دوباره<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، الجدایه و البدرین<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) و داهارات<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، ابزری و دلوی (۱۳۸۸) اشاره کرد. ابزری و دلوی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «نیل به تعالی (سرآمدی) از طریق تقویت فرهنگ سازمانی» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی می‌تواند پیش‌بین دستیابی به تعالی سازمانی باشد.

در بخش راهبردهای ساختاری، مقوله‌های اصلی زیرساخت‌ها (۷ مقوله فرعی)، محرک‌های مالی (۳ مقوله فرعی)، محرک‌های سیاسی- فرهنگی (۴ مقوله فرعی)، راهبرد رسانه‌ای (۲ مقوله فرعی) و راهبرد حمایتی (۶ مقوله فرعی) به دست آمد. در تحقیقات احدی و همکاران (۱۴۰۰)، معمارزاده و غفوری (۱۳۹۶)، علی‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱)، و سنایی و همکاران (۱۳۹۹) به این مقوله‌ها اشاراتی شده است. در بخش راهبردهای فنی-ورزشی، مقوله‌های اصلی توانمندسازی ورزشکار (۶ مقوله فرعی)، توانمندسازی کادر فنی (۶ مقوله فرعی) و توسعه رویداد (۵ مقوله فرعی) به دست آمد. در این راستا به برخی از مطالعات همسو اشاره خواهد شد. به عنوان مثال نوروزی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد در رشته تنیس روی میز» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که گزینش، جذب، به‌کارگیری، برنامه‌ریزی، توسعه و نگهداشت استعداد به‌ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت استعداد در تنیس روی میز بودند. در تبیین یافته آخر باید اشاره کرد که متخصصان به سه بخش توانمندسازی ورزشکار، کادر فنی و ارتقاء کمی و کیفی رویدادهای ورزشی اشاره کرده‌اند. در ارتباط با ورزشکاران می‌توان مهم‌ترین عامل را استعدادیابی دقیق و استعداد پروری نظام‌مند دانست چراکه موفقیت تیم‌های ورزشی را استعدادهای ورزشی تعیین می‌کنند. علاوه بر استعدادیابی منظم و دقیق، عامل آموزش ورزشکار نیز در زمره راهبردهای پراهمیت قرار دارد که پس از دستیابی به این دو عامل می‌توان موفقیت‌های ورزشی تیم ملی تنیس روی میز در عرصه‌های جهانی را شاهد بود که یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان است. از یک سازمان سرآمد انتظار می‌رود که در حوزه نیروی انسانی متخصص نیز موفق و با عملکرد مناسب باشد لذا فدراسیون تنیس روی میز می‌بایست برای کسب موفقیت‌های ورزشی بیشتر و درنهایت تعالی سازمانی، کادر فنی باتجربه و با دانش استخدام کند و همچنین نیروهای متخصص مانند داور و مربی را پرورش و آموزش دهد. برگزاری رویدادهای

ارتباط با مسائل فنی موفق باشد، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و سازمان یک قدم به تعالی نزدیک می‌شود. سیستم و زیرساخت بازاریابی سازمان خصوصاً در حوزه الکترونیک نیز عامل مهم بعدی برای تعالی است چراکه به‌وسیله سیستم بازاریابی می‌تواند شناخت جامعه را از ویژگی‌های فدراسیون بالا برد و همچنین محصولات سازمان را عرضه کرد. سمت‌وسوی سازمان نیز می‌تواند موفقیت و سرآمدی سازمان را تعیین کند.

در بخش عوامل ورزشی، مقوله‌های اصلی عوامل مربوط به رویداد ورزشی (۶ مقوله فرعی) و عوامل مربوط به ورزشکاران (۶ مقوله فرعی) به دست آمد. در راستای نتایج فوق، احدی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «ارائه الگوی توسعه بین‌المللی تنیس روی میز ایران (رویکرد نظریه داده‌بنیاد)» انجام دادند. ۱۳ مقوله اصلی از دسته‌بندی کدهای اولیه در بخش عوامل مؤثر بر توسعه بین‌المللی تنیس روی میز ایران، شامل: عامل نهادهای آموزشی، ماهیت رشته تنیس روی میز، توسعه ورزش همگانی، عامل رسانه، عوامل انگیزشی، عامل استعدادیابی، دولت و حاکمیت، عامل اقتصادی، توسعه زیرساخت‌ها، عامل تخصصی و فنی، عامل اجتماعی، عوامل مدیریتی و عامل منابع انسانی احصاء گردید. در تحقیقات سنایی و همکاران (۱۳۹۹)، و طیبی و دهقان‌قهرخی (۱۳۹۶) به این مفاهیم و مقوله‌ها اشاره شده است. در تبیین نتایج باید گفت که عوامل ورزشی که در دو بخش عوامل مربوط به رویداد ورزشی و عوامل مربوط به ورزشکاران قرار دارند، به‌نوعی ویتترین و محصول نهایی و قابل مشاهده سازمان دانست. یعنی تمامی امور سازمان مانند رفتار سازمانی، ساختار، روابط و ... می‌تواند در محصول نهایی یعنی عوامل ورزشی، بازتاب داشته باشد. از یک سازمان سرآمد انتظار می‌رود که هم در میزبانی مسابقات ورزشی مشارکت فعال داشته باشد و هم در سایر مسابقات شرکت کند و جایگاه ویژه‌ای در رتبه‌بندی مسابقات معتبر مانند المپیک به دست آورد. موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی نیز منوط به داشتن ورزشکاران نخبه و مدال‌آور است لذا این موارد می‌تواند در سرآمدی و درخشش فدراسیون تنیس روی میز تأثیر شگرفی داشته باشد. از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۸۱ مقوله فرعی به دست آمده است که در ۱۴ مقوله اصلی قرار گرفته شد. درنهایت نیز از مقوله‌های به دست آمده، ۳ مفهوم اصلی راهبردهای سازمانی، راهبردهای ساختاری و راهبردهای فنی-ورزشی به دست آمد. در بخش راهبردهای سازمانی، مقوله‌های اصلی توسعه فرهنگ سازمانی (۷ مقوله فرعی)، توسعه مدیریت سازمان (۸ مقوله فرعی)، توسعه کارکنان (۱۵ مقوله فرعی)، برنامه‌ریزی سازمانی (۵)

سرآمدی فدراسیون تنیس روی میز، راهبردهای فنی-ورزشی اهمیت بالایی دارد. این یافته همسو با نظرات خبرگان در بخش عوامل مؤثر بر سرآمدی فدراسیون تنیس روی میز نیز بود چراکه آن‌ها بر اثر عوامل ورزشی تأکید ویژه‌ای داشته‌اند. در تبیین این یافته باید خاطر نشان شد که محصول اصلی یک سازمان ورزشی، ورزش و قابلیت‌های ورزشی سازمان است که می‌تواند در معرض دید همگان باشد و به‌نوعی با عملکرد ورزشی است که یک سازمان در مجامع بین‌المللی رتبه بهتری به خود اختصاص می‌دهد (حسینی و همکاران، ۲۰۱۴) لذا طبیعی است که خبرگان راهبردهای فنی-ورزشی را پراهمیت‌ترین راهبرد در جهت سرآمدی و بهبود عملکرد سازمان در مجامع بین‌المللی بدانند.

در یک نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد که از آنجایی که فدراسیون تنیس روی میز یکی از عمده‌ترین نهادهای متولی امر این رشته است، همواره باید در راه تعالی و سرآمدی گام بردارد و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کند. از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت ورزشی کشور و نیز ورزشکاران تفریحی و حرفه‌ای این رشته ورزشی، همچنین افزایش فضا و سرانه ورزشی مرتبط، نیاز به به‌کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک‌سو این اشکالات و نقایص را شناسایی کند و از سوی دیگر، آن‌ها را رفع نماید، اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود، عملکرد خود را بهبود بخشند تا در زمره سازمان‌های متعالی قرار گیرند. با توجه به موارد اشاره‌شده، در این تحقیق محقق به شناسایی عوامل مؤثر بر سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در عرصه بین‌المللی و ارائه راهکارهای اجرایی پرداخت. در بخش عوامل مؤثر بر سرآمدی ۵ مفهوم اصلی روابط و حمایت سازمانی، عوامل نیروی انسانی، عوامل زمینه‌ای، عوامل سازمانی و عوامل ورزشی به‌دست آمد. در بخش راهکارهای مؤثر بر سرآمدی نیز ۳ مفهوم اصلی راهبردهای سازمانی، راهبردهای ساختاری و راهبردهای فنی-ورزشی به‌دست آمد. همچنین عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز عبارت‌اند از: عوامل ورزشی، روابط و حمایت سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل نیروی

ورزشی باکیفیت نیز می‌تواند نشان‌دهنده قدرت و کیفیت سازمان باشد. این عامل می‌تواند در معرفی تیم ملی و همچنین برند کشور مؤثر باشد که به‌نوبه خود در نفوذ بین‌المللی فدراسیون و کسب کرسی‌های بین‌المللی حائز اهمیت است.

براساس نتایج مستخرج از بخش کمی، وزن‌دهی عوامل مؤثر در سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی با ضریب سازگاری حدوداً ۰/۰۱ عبارت‌اند از: عوامل ورزشی، روابط و حمایت سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل نیروی انسانی و عوامل زمینه‌ای. براساس نتایج فوق می‌توان چنین برداشت کرد که هرچه سازمان بر محصول اصلی خود یعنی امور ورزشی، متمرکز شود، سرآمدی و شکوفایی بهتری در عرصه بین‌المللی دارد. هرچه فدراسیون موفقیت ورزشی بیشتری در رویدادهای بین‌المللی مانند المپیک به‌دست آورد، بیشتر شناخته می‌شود و به‌عنوان یک فدراسیون موفق در سطح جهانی شناخته می‌شود که موضوع می‌تواند منجر به افزایش تمایل سازمان‌های بین‌المللی برای همکاری و حمایت بیشتر از فدراسیون شود. تعدد و کیفیت میزبانی رویدادهای ورزشی نیز می‌تواند رضایت سایر کشورها و همچنین اعتماد آن‌ها را در پی داشته باشد. پرورش ورزشکاران نخبه و همچنین میزان مدال‌آوری آن‌ها نیز یک عنصر اصلی در میزان سرآمدی است؛ وجود ورزشکاران نخبه و مدال‌آور به‌نوعی مشخص‌کننده موفقیت سازمان است که نتیجه آن برتری نسبت به سایر کشورها و سرآمدی سازمان در مجامع بین‌المللی است. در این راستا مطالعه مشابهی به‌منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سرآمدی یافته نشد. با این حال به برخی از تحقیقات همسو اشاره می‌شود. در راستای نتایج فوق، احدی و همکاران (۱۴۰۰) تحقیقی با عنوان «ارائه الگوی توسعه بین‌المللی تنیس روی میز ایران (رویکرد نظریه داده‌بنیاد)» انجام دادند. ۱۳ مقوله اصلی از دسته‌بندی کدهای اولیه در بخش عوامل مؤثر بر توسعه بین‌المللی تنیس روی میز ایران، شامل: عامل نهادهای آموزشی، ماهیت رشته تنیس روی میز، توسعه ورزش همگانی، عامل رسانه، عوامل انگیزشی، عامل استعدادیابی، دولت و حاکمیت، عامل اقتصادی، توسعه زیرساخت‌ها، عامل تخصصی و فنی، عامل اجتماعی، عوامل مدیریتی و عامل منابع انسانی احصاء گردید. براساس نتایج مستخرج از وزن‌دهی راهکارهای سرآمدی فدراسیون ملی تنیس روی میز در سطح بین‌المللی با ضریب سازگاری حدوداً ۰/۰۱ عبارت‌اند از: راهبردهای فنی-ورزشی، راهبردهای سازمانی و راهبردهای ساختاری. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به نظر خبرگان، برای توسعه

در سازمان، به مدیران فدراسیون ملی تنیس روی میز پیشنهاد می‌شود که سیستم بازاریابی سازمان را تقویت کنند و در جذب حامیان مالی و خیرین کوشا باشند.

### سیاسگزاری

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افراد و متخصصینی که در فرایند گردآوری داده‌ها به نویسندگان کمک نموده‌اند، کمال تشکر و سپاس را داشته باشند.

### References

- Abdidaneshpour, Z; Falahi, A and Moradi, D (2017). Analysis of inter-organizational relations in crisis management in Isfahan city. *Crisis Management*, 5(1): 25-37. (In Persian).
- Abrifam, P., Kargar, G., honary, H., shabani bahar, G., & ghafouri, F. (2023). Designing a Table Tennis Talent Management Model in Iran. *Sport Management Studies*, (in press), -. doi: 10.22089/smrj.2023.11851.3561
- Abzari, M and Delavi, M (2008). Achieving excellence through strengthening organizational culture. *Applied Sociology*, 20(1): 171-196. (In Persian).
- Ahadi, M., Hami, M., & shojaee, V. (2021). Identifying and Analyzing the Factors Affecting the International Development of Table Tennis in Iran. *Sport Management Studies*, 13(68), 355-388. (In Persian).
- Ahadi, M; Hami, M , Shujaei, V (2019). Identification and analysis of factors affecting the international development of table tennis in Iran (qualitative approach). *Sports Management Studies*, 13(68): 355-388. (In Persian).
- Ahadinezhad, M., Badami, R., & Mostahfezian, M. (2012). Organizational intelligence and excellence based on EFQM model among the Isfahan sport Boards are interrelated. *World*, 6(4), 328-330. (In Persian).
- Aliabadi, Saeed; Sajjadi, Seyyed Nasraleh; Ghasemi, Hamid and Kurdi, Mohammad Reza (2018). The role of mass media in the development of heroic sports and presenting a role model. *The first national conference of sports sciences and federations with an emphasis on triathlon sports federation, Tehran*. (In Persian).
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49.
- Alsarayrah, A. Z. ., & Alsarayrah, A. M. . (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154.
- Amiri, M., & Norouzi Seyed Hossini, R. (2013). An introduction on qualitative research method in sport. Tehran: University of Tehran Publication (in Persian).
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2014). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*.
- Ashuri, M; Moharramzadeh, M and Ghaffari, SH (2014). Sports marketing in the new era. *International Conference on Management, Challenges and Solutions*. (In Persian).
- Attafar, A & Forozan, B (2014). Investigating the organizational excellence of Ghaem Sepahan Engineering Company of Isfahan based on the Peters and Waterman model. *Production and Operations Management*, 4(1): 102-85. (In Persian).
- Atyabi, H (2020). Investigating the relationship between social capital and organizational excellence (case study: Mapna Organization, 2016-2017). Master's thesis. Faculty of Management. Islamic Azad University-Shahriar branch. (In Persian).
- Azar, A., Safari, S. (2004). Modelling Business Excellence Through Data Envelopment Analysis (DEA). *Management Research in Iran*, 8(33), 111-238(In Persian).
- Cardoso, C., Barreira, J., Casline, L. S., & Belli, T. (2022). Gender inequality in table tennis: an analysis of women coaches in certification courses. *Motriz: Revista de Educação Física*, 28.

- Daharat, A. N. M., Sued, M. K., & Gheisari, A. (2022). The Impact of Integrated Management System on the Organizational Excellence and Organizational Innovation. *Education Research International*, 4(2): 11-23.
- Darvishi, A; Dosti, M , Salehian-Dehkordi, M (2021). Identifying indicators of maintaining and developing international sports seats. *Physiology and Management Research in Sports*, 12(3): 135-148. (In Persian).
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
- Eltiaminia, R & Azizabadi, M (2014). The secondary and accelerating role of sports in providing conditions for peace between governments. Reza Shahr Azad University *International Political Quarterly*, 22(3): 149-179. (In Persian).
- Fahiminejad, A; Sender, B; Siavashi, M , Amrian, H (2019). Evaluating the predictive effect of behavioral components of transformational leadership on organizational excellence in the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 6(2): 41-54. (In Persian).
- Farahani A., Keshavarz Lo., Sadeghi A. (2017). The Design of strategies in development Iran elite sport. *Applied Research of Sport Management*, Vol.5, No.3. pp:125-140. (In Persian)
- Ghanbari, S; Heydari-Soureshjani, N , Abdolmaleki, J (2022). The role of ethical leadership of principals in school organizational excellence through the mediation of teachers' psychological empowerment. *School Management*, 9(2): 73-98. (In Persian).
- Hamidizadeh, M; Soltani, I , Gholizadeh, M (2018). Designing and explaining the indicators of excellence in strategic knowledge management excellence. *Strategic Management Research*, 23(64): 49-72. (In Persian).
- Harrington, H. J. (2005). The five pillars of organizational excellence. *Handbook of business strategy*, 6(1), 107-114.
- Hashmi-Chashmi, SS (2016). Evaluation of organizational excellence in Sports and Youth Department of Mazandaran province based on EFQM organizational excellence model. Master's thesis. Faculty of Physical Education and Sports Sciences. Al-Zahra University. (In Persian).
- Hayawi Mohammad, H (2019). Evaluation of the performance of the Ministry of Sports and Youth of the Republic of Iraq based on the Organizational Excellence Model (EFQM). Master's thesis. Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran. (In Persian).
- Herzallah, A., & Abu Lebdah, S. (2020). The impact of Intellectual Capital on achieving organizational excellence at Al-Quds University. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 40(2): 71-96
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
- Hill, F., & Huq, R. (2004). Employee empowerment: conceptualizations, aims and outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1025-1041.
- Hopwood, M. K. (2005). Applying the public relations function to the business of sport. *International Journal of sports marketing and sponsorship*, 6(3), 30-44.
- Hosseini Rad, A (2022). The relationship between organizational intelligence and strategic thinking with organizational excellence among employees of sports and youth departments in Hormozgan province. Master's thesis. Payam Noor University of Hormozgan Province, Payam Noor Bandar Abbas Center. (In Persian).
- Hosseini, G; Hamidi, M, Tojari, F (2013). Compilation of the strategic program of student sports of Islamic Azad University. *Journal of Sports Management*, 4(15): 15-33. (In Persian).
- Hosseini-Banhangi, J (2016). Analysis of the relationship between knowledge management and organizational performance in the General Directorate of Sports and Youth of Khorasan Razavi with the model of organizational excellence. Master's thesis. Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian).
- Hossini, R. N. S., Ehsani, M., Kozechian, H., & Amiri, M. (2014). Review of the concept of human capital in sports with an emphasis on capability approach. *American Journal of Social Sciences*, 2(6), 145-151.
- Jahani, A (2021). Investigating the relationship between emotional commitment and organizational excellence of the employees of the General Directorate of Sports and Youth of Ardabil province based on the EFQM organizational excellence model. Master's thesis. Islamic Azad University, Ardabil Branch, Faculty of Humanities. (In Persian).
- Jalai, A Majid; B, Hossein; E, Rasouli, M (2019). The role of human resources in the economic

- growth of Iran's sports industry. *Sports Management Studies*, 10(48): 67-88. (In Persian).
- Keshavarz, L; Farahani, A ,Bahramipour, B (2019). Analysis of factors affecting the behavior of stakeholders in obtaining sports seats in international forums. *Management of Organizational Behavior in Sport*, 5(2): 31-44. (In Persian).
- Keshavarz, L; Hamidi, M; Gudarzi, M, Sajjadi, N (2015). Development of the performance management system of the National Olympic Committee with a balanced scorecard approach, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 1(1): 21-30.(In Persian).
- Khaledian, M; Mustafaei, F; Samadi, M, Kia, F (2014). The role of mass media in the development of sports. *Communication Management in Sports Media*, 1(2): 48-55. (In Persian).
- Khosravizadeh, E (2009). Studying and designing the strategic plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. Unpublished doctoral thesis of management and planning in physical education, Tehran University, Faculty of Physical Education. (In Persian).
- Majari Tabar, J (2022). Investigating the relationship between Naja cultural capital and organizational excellence. *Resource Management in Law Enforcement*, (3): 282-308. (In Persian).
- Martínez-Moreno, A., & Suárez, A. D. (2016). Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model. SpringerPlus, 5(1), 1-8.
- Memarzadeh, MS and Ghafouri, F (2018). The role of public and private organizations and institutions in the development of public sports, the first national conference of sports sciences and federations with an emphasis on triathlon sports federation, Tehran. (In Persian).
- Mi Dahlgaard- Park, S., & Dahlgaard, J. J. (2007). Excellence–25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371-393.
- Moradi Shiadeh, V (2019). The effect of quantum leadership and job self-efficacy on organizational excellence in the Ministry of Sports and Youth. Master's thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. Mazandaran University. (In Persian).
- Musonye, N. C. (2017). *Factors Affecting Good Governance in Sports Federations in Kenya: A Case Study of Football Kenya Federation* (Doctoral dissertation).
- Nasiri Walik Bani, F.S & Shaygani-Muni, S (2017). Examining the relationship between organizational structure and organizational development. *Development and Transformation Management*, 26(1): 45.(In Persian).
- Nemati, M (2014). Relationship between leadership style and organizational excellence in physical education in Semnan province. Master's thesis. Faculty of Humanities, Islamic Azad University - Shahrood branch. (In Persian).
- Noroozi, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2021). Designing an optimal model of talent management in table tennis. *Contemporary Studies On Sport Management*, (in press), -. doi: 10.22084/smms.2021.23000.2723
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2003). Innovative organizational structures and performance: A case study of structural transformation to “groovy community centers”. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 512-533.
- Peymani Zad, H., Sekkeh, S. M. H., & Asadi, N. (2013). A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province. *Life Science Journal*, 10(5), 382-386. (In Persian).
- Reiche, D. (2015). Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar. *International journal of sport policy and politics*, 7(4), 489-504.
- Safai Shakib, A; Abdul Maliki, B; Hosseinzadeh, AA, Mosivand, M (2016). The effect of transformational leadership on organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment of employees. *Organizational Behavior Studies*, 4(16): 1-24. (In Persian).
- Sajjadi, H; Hariri, M.H; Karimi, S, Bratpour, S (2007). Evaluating the performance of hospitals and health organizations covered by Isfahan's medical sciences and excellence using excellence model. *Medical Research*, 2(3): 227-231. (In Persian).
- Sanai, m.H; Ashraf Ganjoui, F; Sajjadi-Hezaveh, H , Haji-Anzhai, N (2021). Evaluation of infrastructural policies affecting the success of Iranian racket federations at the championship level. *Strategic studies of sport and youth*, 19(49): 237-256. (In Persian).
- Sender, B; Fahimi-Nejad, A; Siavashi, M, Amrian, H (2020). Predicting organizational excellence in the Ministry of Sports and Youth through structural and psychological empowerment of employees. *Journal of Movement and Behavioral Sciences*, 2(1): 32-44. (In Persian).
- Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence:

- leadership values, *strategies, and skills*. LTA, 1(02), p46-63.
- Shirvani, A., & Javad Iranban, S. (2014). Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3): 3010. (In Persian).
- Sojudi, A; Quaid Rahmati, I; Jafari Khairkhah, M and Aghaeizadeh, S (2017). Studying the role of employees' behavioral characteristics in organizational growth and excellence. *Resource Management in Law Enforcement*, 4(2): 61-84. (In Persian).
- Soltani, I & Bahrami-nejad Jonghani, R (2011). The effect of organizational maturity on organizational excellence in Mobarakeh Steel Company. *Improvement and Transformation Management Studies*, 20(62): 163-193. (In Persian).
- Soltani, M; Gholam H, Bashardoust; T, Safari, A (2015). Localization of organizational excellence model (EFQM) criteria in military research organizations. *Human Resource Management Research*, 4(1): 119-142. (In Persian).
- Tayibi, B & Dehghan-Qahfarkhi, A (2018). The role of holding intra-provincial sports olympiads in the development of sports in Golestan province from the point of view of sports managers and experts. *New Approaches in Sports Management*, 5(17): 87-99. (In Persian).
- Varmus, M., Kubina, M., Boško, P., & Mičiak, M. (2022). Application of the perceived popularity of sports to support the sustainable management of sports organizations. *Sustainability*, 14(3), 1927.
- Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The business excellence assessment. *Procedia engineering*, 192, 917-922.
- Wang, D., Su, Z., & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of knowledge management*.
- Zamani-Faradanbeh, M (2010). The relationship between organizational excellence and emotional commitment of Tehran Municipal Sports Organization experts (based on the EFQM organizational excellence model). Master's thesis. Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tarbiat Moalem University. (In Persian).