

بررسی وضعیت موجود فناوری اطلاعات و تدوین استراتژی‌های آن در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

شهریار محمدی^۱، فریده اشرف گنجویی^۲، بهرام یوسفی^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۴/۸

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی وضعیت فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تدوین استراتژی‌های پیشنهادی جهت بهبود و توسعه این فناوری است. روش انجام پژوهش، از نوع مطالعات توصیفی-پیمایشی است. به این منظور، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای شامل ۵۳ گویه برای بررسی وضعیت سه شاخص نرم‌افزار، سخت‌افزار و انسان‌افزار فناوری اطلاعات، بین کارکنان شاغل در فدراسیون فوتبال توزیع شد. آزمودنی‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری گل‌شمار انتخاب شده بودند. روایی و پایایی ابزار در مطالعه‌ای مقدماتی (پیش‌آزمون) و همچنین توسط استادان صاحب‌نظر گروه مدیریت ورزشی تأیید شد ($>0/7$). داده‌های حاصل از پرسشنامه مذکور، با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS-16 و از طریق آمار توصیفی، آزمون آماری فریدمن، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس SWOT تجزیه و تحلیل شد. با توجه به نتایج، بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال، به لحاظ موقعیت استراتژیک، در منطقه WO قرار گرفت. همچنین، ۱۵ استراتژی برای بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال تعیین شد. از این تعداد، دو استراتژی در منطقه SO، هفت استراتژی در منطقه WO، سه استراتژی در منطقه ST و سه استراتژی نیز در منطقه WT قرار داشت. بر این اساس پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال در دوره‌هایی منظم، اقدام به نیازسنجی در بین کارکنان کند و سپس دوره‌های آموزشی IT را برگزار کند. همچنین در برنامه‌ای بلندمدت، تمهیداتی برای جذب اعتبار برای بخش IT اندیشیده شود، بخش فناوری اطلاعات به صورت واحد مستقلی درآید، ملاک‌هایی در زمینه توانایی‌های مرتبط با IT جهت متقاضیان استخدام در فدراسیون تعیین شود و از تجارب فدراسیون‌های موفق در زمینه به‌کارگیری IT برای تقویت این بخش استفاده شود.

کلیدواژه‌های فارسی: فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، فناوری اطلاعات، استراتژی، تجزیه و تحلیل SWOT.

۱. کارشناس ارشد تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

Email: Shahryar.Mohamadi@Yahoo.com

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

Email: byousefy@razi.ac.ir

۳. دانشیار دانشگاه رازی کرمانشاه

مقدمه

در حال حاضر، در عصری به سر می‌بریم که تغییرات آن به مراتب بنیادی‌تر از تغییر و تحولات انقلاب صنعتی است. به همین دلیل، سازمان‌ها برای حفظ بقا و حضور در عرصه رقابت، ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه‌ترین دست‌آوردهای فناوری‌ها برای دستیابی به بالاترین سطح توانایی‌های خود و کارکنان هستند (۱). به‌منظور بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، ابزارهای مختلفی، توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌کار گرفته می‌شوند که از دید وستون^۱ (۱۹۹۳) همه این ابزارها، به فناوری اطلاعات متکی‌اند (۲). ظهور پدیده‌ای به نام فناوری اطلاعات^۲ تغییر و تحولات زیادی در شیوه عمل و وظایف سازمان‌ها ایجاد کرده است (۳). فناوری اطلاعات را مجموعه فنون و ابزارهایی تعریف کرده‌اند که در جهت بهینه‌سازی و پشتیبانی فعالیت‌های سازمان بر محور اطلاعات و دانش به‌کار گرفته می‌شود (۴) که می‌توان از آن به‌عنوان سیستمی تشکیل شده از سه زیرسیستم سخت‌افزار، نرم‌افزار و انسان‌افزار نگریست (۵). در این دوران، این فناوری به منبعی استراتژیک برای بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. در عین حال، تغییرات سریع در این عرصه باعث افزایش پیچیدگی چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها شده است (۶). از طرف دیگر، در عصر حاضر با توجه به تغییر الگوی زندگی در بیشتر زمینه‌ها، فعالیت بدنی و ورزش به‌عنوان یکی از اجزای نیازمند توجه جدی در زندگی انسان مطرح است که با در نظر گرفتن اثرات اجتماعی، ملی و بین‌المللی آن مورد توجه جوامع مختلف و دولت‌های آن‌ها واقع شده است. در ایران نیز توسعه تربیت بدنی و ورزش، به‌عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست، بخشی از برنامه توسعه ملی به‌شمار می‌آید (۷). به نسبت این اهمیت، فدراسیون فوتبال^۳ نیز به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین سازمان‌های متولی امر ورزش در کشور اهمیت و نقشی دارد.

با توجه به اهمیت فراوان هر دو مقوله فناوری اطلاعات و ورزش و کمبود تحقیقات انجام شده در این زمینه و از آنجا که ادبیات مرتبط با فناوری اطلاعات بر اقتضایی بودن استفاده از این فناوری، با توجه به شرایط و وظایف سازمان‌ها تأکید دارد (۸)، لزوم به‌کارگیری هدفمند و دارای استراتژی مشخص فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال، با توجه به مقتضیات و وظایف خاص این سازمان، جهت بهره‌گیری مؤثرتر از نیروی انسانی شاغل و نیز مرتبط با این سازمان که طیف فراوانی از افراد مرتبط با امر ورزش کشور را شامل می‌شود، بیشتر نمایان می‌گردد.

-
1. Weston, F.C.J.
 2. Information Technology (IT)
 3. National Olympic Committee (N.O.C.)

تجزیه و تحلیل *SWOT*^۱، یکی از ابزارهای استراتژیک است که در آن نقاط قوت و ضعف درونی سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی آن تطبیق داده می‌شود و تحلیلی سیستماتیک برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی‌هایی که بهترین تطابق را بین آن‌ها ایجاد کند، ارائه می‌دهد (۹). *SWOT* ارائه دهنده ماتریسی است که یکی از ابزارهای مهم برای مدیران به منظور مقایسه اطلاعات است که با استفاده از آن می‌توان از میان چهار نوع استراتژی که این ماتریس ارائه می‌دهد، استراتژی مناسب سازمان را مشخص نمود (۱۱).

غفرانی (۱۳۸۷) برای طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان از روش تجزیه و تحلیل *SWOT* استفاده نمود (۱۱). خسروی‌زاده (۱۳۸۷) نیز با استفاده از همین ابزار به تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک پرداخت و در تحقیق خود بخش فناوری اطلاعات کمیته را به‌عنوان یکی از نقاط ضعف این کمیته برشمرد (۱۲). هنری (۱۳۸۲) اشاره می‌کند که به‌طور کلی، حدود ۸۸ درصد از مدیران ورزشی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک به وجود سیستم‌های اطلاعاتی نگرشی مثبت دارند (۱۳). فلاح (۱۳۸۴) بیان کرد مدیران فدراسیون‌های ورزشی ضمن آشنایی با فواید و ویژگی‌های سیستم‌های اطلاعات مدیریت، روش‌های سنتی تأمین اطلاعات در فدراسیون‌ها را ناکارآمد می‌دانند (۱۴). همچنین، بدری‌آذرین (۱۳۸۵) کمبود منابع اطلاعاتی را از دلایل عدم گسترش ژیمناستیک کشور ذکر می‌کند (۱۵). شاهی‌بیگ و هاشمی (۱۳۸۴) بر لزوم هماهنگی دپارتمان منابع انسانی با تحولات سریع فناوری‌های نوین اطلاعاتی برای ابقای سازمان‌ها تأکید داشتند (۱). همچنین، نصیری‌یار و فهیمی (۱۳۸۵) بر درک نادرست و کاربرد ناقص و اشتباه فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت‌های ایرانی تأکید کردند (۱۶). تیامو^۲ (۲۰۰۰) چهار عامل را به‌عنوان موانع کلیدی کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌ها مشخص نمود که عبارت‌اند از: هزینه زیاد نگهداری و تعمیر تجهیزات فناوری اطلاعات، خرابی مداوم این تجهیزات و هزینه زیاد آموزش‌های مرتبط با این فناوری به کارکنان (۱۷). دویت و جونز^۳ (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیریت ارشد و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، به‌طور همزمان، موفقیت‌های حاصل از به‌کارگیری فناوری اطلاعات را تشدید می‌کند (۱۸). همچنین، هنرفیدسون^۴ (۲۰۰۰)، کاندل‌وال^۵ (۲۰۰۱)، نورث‌راپ^۱

1. Strength-Weakness-Opportunity-Treats (SWOT)

2. Tihamiyu, M.A.

3. Dewett, T., and Jones, G.

4. Henfridsson, O.

5. Khandelwal, V.K.

(۲۰۰۲) و بانیستر^۱ (۲۰۰۳) بر لزوم درک صحیح و حمایت مدیریت ارشد و کارکنان از فناوری اطلاعات برای بهره‌گیری بیشتر از مزایای این فناوری تأکید داشتند (۱۹-۲۲). سی‌کاک‌چی^۳ (۲۰۰۷) به‌کارگیری فناوری اطلاعات را از دست‌آوردها و موفقیت‌های حاصل از اجرای اولین برنامه استراتژیک انجمن المپیک مالزی (۱۹۹۳-۲۰۰۳) نام می‌برد (۲۳). هچنین، کمیته ملی المپیک کانادا^۴ (۲۰۰۷) برای حمایت از اجرای موفق استراتژی‌هایش یکی از برنامه‌های مهم خود را فعالیت در زمینه فناوری اطلاعات ذکر کرده است (۲۴). کیمی و رابینسون^۵ (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی که به‌منظور تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک زیمبابوه برای سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۸ با استفاده از تجزیه و تحلیل *SWOT* انجام دادند، بهره‌گیری ناکافی از فناوری اطلاعات از جمله نداشتن پایگاه اطلاعاتی و وب سایت را از نقاط ضعف عمده آن کمیته ذکر کرده‌اند (۲۵).

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و بر اساس میزان نظارت و درجه کنترل، از نوع تحقیقات میدانی است. هدف کلی از انجام آن، بررسی وضعیت موجود و شناسایی موقعیت استراتژیک فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تدوین استراتژی‌های پیشنهادی به‌منظور بهبود و توسعه این فناوری است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۸۵ نفر از کارکنان شاغل در سازمان مرکزی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران بود که بر اساس روش نمونه‌گیری کل شمار انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته ارزیابی فناوری اطلاعات بود که پس از مطالعه ادبیات و پیشینه موضوع و بررسی نظرات استادان صاحب‌نظر، در قالب ۵۳ سؤال بسته پاسخ و به‌صورت پنج گزینه‌ای (طیف لیکرت) طراحی شد. روایی و پایایی ابزار حاصل در مطالعه‌های مقدماتی (پیش‌آزمون) و همچنین، توسط استادان صاحب‌نظر گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی تأیید شد ($\alpha > 0/7$). تجزیه و تحلیل اطلاعات پس از وارد نمودن و کدگذاری داده‌های خام در نرم‌افزار آماری-*SPSS* 16 و از طریق آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های فردی کارکنان، آزمون آماری فریدمن^۶.

1. Northrop, A.
2. Banister, F.
3. Seih kok, chi
4. Canadian Olympic committee
5. Camy, J., Robinson, L.
6. Friedman Test

برای رتبه‌بندی گویه‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، برای تعیین موقعیت استراتژیک فناوری اطلاعات فدراسیون و ماتریس SWOT، جهت تدوین استراتژی‌ها انجام شد.

یافته‌های پژوهش

توصیف ویژگی‌های فردی کارکنان فدراسیون فوتبال

جدول ۱. توصیف وضعیت شاخص‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

درصد فراوانی	شاخص	
۲۷/۳۲	زن	جنسیت
۷۲/۶۸	مرد	
۲۵/۷۴	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۲/۴۸	۳۱ تا ۳۵ سال	
۲۳/۳۱	۳۶ تا ۴۰ سال	
۱۰/۹۱	۴۱ تا ۴۵ سال	
۱۳/۵۱	۴۶ تا ۵۰ سال	
۱۴/۰۵	بیش از ۵۰ سال	
۱۶/۵۳	تربیت بدنی	
۸۳/۴۷	غیرتربیت بدنی	
۲۷/۳۵	کمتر از دیپلم	سطح تحصیلات
۳۰/۸۴	دیپلم	
۸/۲۱	فوق دیپلم	
۲۴/۸۲	لیسانس	
۵/۱۴	فوق لیسانس	
۳/۶۴	دکتر	

با توجه به جدول بالا، بیشترین تعداد فراوانی شاخص جنسیت مربوط به کارمندان مرد با ۷۲/۶۸ درصد است. همچنین، بیشترین فراوانی سنی، مربوط به دامنه سنی کمتر از ۳۰ سال با فراوانی ۲۵/۷۴ درصد است. بیشترین تعداد فراوانی شاخص رشته تحصیلی نیز مربوط به کارمندان دارای مدرک غیرتربیت بدنی با فراوانی ۸۳/۴۷ درصد است و بیشترین تعداد فراوانی شاخص سطح تحصیلات، مربوط به سطح تحصیلات دیپلم با ۳۰/۸۴ درصد کل کارکنان است.

رتبه‌بندی گویه‌های شاخص فناوری اطلاعات به تفکیک عوامل درونی و بیرونی در این بخش، به‌منظور رتبه‌بندی گویه‌های شاخص پژوهش از آزمون آماری فریدمن استفاده

شده است. جدول نخست، آمار توصیفی است که میانگین امتیاز هر گویه را نشان می‌دهد. هرچه میانگین امتیاز گویه‌ها بزرگ‌تر باشد، اهمیت آن گویه بیشتر است. فرض یکسانی رتبه‌ها و به عبارت دیگر، اهمیت گویه‌های مورد بررسی در جدول دوم ارزیابی می‌شود. در این جدول به ترتیب تعداد پاسخ‌گویان، مقدار آماره χ^2 ، درجه آزادی و سطح معنی‌داری ارائه می‌شود. چنانچه سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ درصد باشد، ادعای یکسان بودن رتبه‌ها (اهمیت و اولویت) پذیرفته نمی‌شود.

جدول ۲. آماره‌های آزمون رتبه‌بندی فریدمن

آماره عامل	تعداد	خی دو (χ^2)	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
قوت	۸۵	۲۷۳/۶۸۴	۱۴	۰/۰۰۲*
ضعف	۸۵	۳۱۰/۱۰۲	۱۹	۰/۰۰۴*
فرصت	۸۵	۱۷۹/۲۰۲	۸	۰/۰۰۱*
تهدید	۸۵	۱۸۱/۱۵۳	۸	۰/۰۰۱*

* نشانه معنی‌داری است.

همان‌طور که از نتایج آزمون فریدمن در جدول ۲ مشخص است، سطوح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ درصد است. به این ترتیب، ادعای یکسان بودن رتبه‌ها (اهمیت و اولویت) پذیرفته نمی‌شود و به نتایج اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق، بر اساس میانگین رتبه‌های حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن مراجعه می‌شود.

جدول ۳. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل درونی و بیرونی فناوری اطلاعات

عامل	گویه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین امتیاز
قوت	میزان دسترسی کارکنان به اینترنت	۸۵	۲/۶۴	۰/۹۲	۵/۰۹
	قابلیت پاسخ‌گویی نرم‌افزارهای موجود در فدراسیون برای انجام امور کاری	۸۵	۴/۰۴	۱/۱۹	۱۰/۱۱
	میزان به روز بودن اطلاعات موجود در وب سایت فدراسیون	۸۵	۲/۷۰	۰/۹۹	۵/۳۴
	قابلیت پاسخ‌گویی وب سایت فدراسیون به نیازهای کاربران	۸۵	۳/۴۹	۱/۱۴	۸/۰۹
	قابلیت پاسخ‌گویی بانک اطلاعات فدراسیون به نیازهای کاربران	۸۵	۲/۹۲	۱/۱۷	۶/۱۹
	میزان تناسب تعداد کامپیوترهای موجود در فدراسیون با تعداد کارکنان	۸۵	۴/۰۷	۰/۷۷	۱۰/۳۶
	میزان تناسب تعداد لوازم جانبی موجود مانند پرینتر، اسکنر، فلش مموری و ... با تعداد کارکنان	۸۵	۳/۷۶	۰/۹۲	۹/۰۶
	میزان دسترسی به خطوط تلفن ثابت به هنگام نیاز	۸۵	۳/۸۹	۰/۸۹	۹/۵۱
	میزان دسترسی به دستگاه فاکس	۸۵	۳/۸۱	۰/۹۶	۹/۰۹
	نگرش مثبت کارکنان فدراسیون، نسبت به IT	۸۵	۳/۱۴	۱/۲۵	۷/۱۳
	میزان آشنایی کارکنان با سایت‌های مرتبط با کارشان	۸۵	۳/۶۸	۱/۲۲	۸/۸۸
	میزان تخصص و مهارت افراد مسئول بخش IT در فدراسیون	۸۵	۳/۷۹	۱/۱۵	۹/۳۲
	میزان استفاده از اینترنت جهت ارتباطات برون سازمانی	۸۵	۴/۰۶	۱/۳۱	۱۰/۴۱
	میزان حمایت مدیریت ارشد فدراسیون از توسعه IT	۸۵	۳/۲۰	۱/۲۷	۷/۴۵
	نگرش مثبت مدیریت ارشد فدراسیون نسبت به IT	۸۵	۲/۲۰	۱/۰۹	۳/۹۶
ضعف	نبود نظام حمایت از ساخت نرم‌افزارهای تخصصی ورزشی در فدراسیون	۸۵	۴/۲۶	۱/۱۸	ضعف
	کمبود اعتبارات تخصیص یافته به بخش IT در داخل فدراسیون	۸۵	۳/۷۸	۰/۹۴	
	نبود سیستم‌های یکپارچه با ارگان‌های مرتبط و هیئت‌های تابع به اندازه کافی	۸۵	۳/۸۹	۰/۸۶	
	کمبود قوانین حمایت‌کننده از کاربرد IT در داخل فدراسیون	۸۵	۳/۸۱	۱/۰۴	

جدول ۳. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل درونی و بیرونی فناوری اطلاعات (ادامه)

عامل	گویه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین امتیاز	
	عدم دسترسی به خطوط تلفن همراه به هنگام نیاز	۸۵	۳/۱۸	۰/۸۵	
	عدم دسترسی به امکانات ویدیو کنفرانس به هنگام نیاز	۸۵	۳/۱۶	۰/۸۸	
	نارسایی در کیفیت و کارایی لوازم جانبی موجود	۸۵	۳/۵۱	۰/۹۵	
	عدم دسترسی به نوت بوک (لپ تاپ) به هنگام نیاز	۸۵	۴/۲۷	۰/۶۲	
	نارسایی در کیفیت و کارایی کامپیوترهای موجود	۸۵	۳/۳۸	۱/۳۱	
	تعداد ناکافی افراد یا بخش‌های مسئول IT در فدراسیون	۸۵	۲/۳۱	۱/۱۲	
	استفاده ناکافی از اینترنت جهت ارتباطات درون سازمانی	۸۵	۳/۵۱	۱/۲۰	
	استفاده ناکافی از IT برای انجام امور کاری در فدراسیون	۸۵	۴/۱۸	۱/۰۰	
	پایین بودن سطح تحصیلات کارکنان	۸۵	۴/۴۲	۰/۹۶	
	ناکافی بودن تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده در زمینه IT برای کارکنان	۸۵	۳/۷۳	۱/۱۹	
	آشنایی ناکافی کارکنان با WINDOWS	۸۵	۳/۹۸	۱/۱۴	
	عدم تناسب بین دوره‌های آموزشی با نیازهای کارکنان	۸۵	۳/۲۴	۱/۱۵	
	کم بودن مهارت کارکنان در استفاده از IT	۸۵	۳/۷۱	۱/۲۱	
	آشنایی ناکافی کارکنان با شبکه و کار کردن با آن	۸۵	۳/۸۵	۱/۲۶	
	بی‌توجهی به میزان توانایی در زمینه IT برای استخدام متقاضیان در فدراسیون	۸۵	۴/۱۱	۱/۲۷	
	آشنایی اندک کارکنان با زبان انگلیسی	۸۵	۳/۹۸	۱/۱۱	
	وجود قوانین حمایتی FIFA در زمینه IT	۸۵	۴/۰۰	۱/۲۳	
	وجود قوانین حمایتی دولت در زمینه IT	۸۵	۳/۰۸	۰/۸۸	
	فرصت	توانایی پاسخ‌گویی بازار به نیازهای نرم افزاری فدراسیون	۸۵	۳/۰۹	۰/۹۳
		تعداد کافی مراکز دارای صلاحیت کشور جهت برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه IT	۸۵	۳/۷۶	۰/۹۶
میزان اهمیت IT در سند راهبردی ورزش کشور		۸۵	۳/۶۹	۱/۰۱	
توانایی پاسخ‌گویی بازار به نیازهای سخت افزاری فدراسیون در زمینه IT		۸۵	۴/۳۵	۰/۷۵	
نگرش مثبت در مسئولان ارشد کشوری نسبت به نقش IT		۸۵	۴/۳۳	۱/۰۴	
تعداد متخصصان IT موجود در بازار		۸۵	۴/۰۶	۱/۲۵	
نگرش مثبت کاربران خارج از فدراسیون نسبت به نقش IT		۸۵	۴/۴۹	۰/۸۸	

جدول ۳. اولویت‌بندی گویه‌های عوامل درونی و بیرونی فناوری اطلاعات (ادامه)

عامل	گویه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین امتیاز
تهدید	نبود مراکز دارای صلاحیت فعال در زمینه طراحی نرم‌افزارهای ورزشی در بیرون از فدراسیون به تعداد کافی	۸۵	۳/۷۶	۰/۹۳	۵/۹۸
	ناکافی بودن قوانین دولتی حمایت کننده از فدراسیون فوتبال	۸۵	۳/۴۵	۱/۱۰	۵/۴۴
	عدم تناسب بین قیمت نرم‌افزارهای موجود در بازار با توانایی مالی فدراسیون	۸۵	۳/۹۱	۰/۹۳	۶/۳۲
	ناکافی بودن زیرساخت‌های حقوقی کشور در زمینه IT	۸۵	۲/۷۸	۰/۹۸	۳/۷۸
	عدم تناسب بین قیمت سخت‌افزارهای موجود در بازار با توانایی مالی فدراسیون	۸۵	۲/۴۶	۰/۹۸	۳/۴۱
	زیاد بودن هزینه به کارگیری متخصصان IT موجود در بازار	۸۵	۳/۸۲	۱/۲۲	۶/۳۸
	مهارت ناکافی متخصصان IT موجود در بازار	۸۵	۳/۶۴	۱/۳۶	۵/۹۰
	دانش ناکافی کاربران خارج از سازمان در زمینه IT	۸۵	۲/۹۹	۱/۴۲	۴/۶۲
	نبود نگرش مثبت در مسئولان ارشد کشوری نسبت به اهمیت نقش فدراسیون	۸۵	۲/۲۵	۱/۱۲	۳/۱۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اولویت‌بندی گویه‌های تحقیق بر اساس نتایج آزمون آماری فریدمن و میانگین امتیاز هر گویه برای عوامل درونی و بیرونی فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال انجام شده است.

تجزیه و تحلیل SWOT

در این مرحله از پژوهش، تجزیه و تحلیل SWOT عوامل خارجی و داخلی بررسی شد تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان شناسایی شده، برای رویارویی بهتر با آن‌ها استراتژی‌های مناسبی تدوین شوند. برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. در این ماتریس‌ها، قوت‌ها یا فرصت‌ها و ضعف‌ها یا تهدیدها در یک ستون ماتریس فهرست می‌شوند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند. در این ماتریس‌ها، عوامل استراتژیک یا اولویت‌دار محیط درونی و بیرونی در ستون اول فهرست شدند. سپس، در ستون دوم ماتریس با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل و رتبه‌ای که از آزمون فریدمن کسب نموده بودند، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق گرفت. طبق دستورالعمل مربوط، تخصیص این ضرایب به صورتی بود که جمع ضرایب تمام عوامل درونی یا بیرونی بیش از یک نشود. در ستون سوم ماتریس، با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن

عوامل، به ترتیب، رتبه ۳ یا ۴ به قوت‌ها و فرصت‌ها و رتبه دو یا یک به ضعف‌ها و تهدیدها اختصاص یافت. در ستون چهارم ماتریس، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل، در هم ضرب شدند تا امتیاز آن عامل، برای هر شاخص فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی فدراسیون به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف و فرصت یا تهدید در شاخص مورد نظر تعیین شد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی فدراسیون در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر غلبه قوت‌ها یا فرصت‌های شاخص مورد نظر فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال بر ضعف‌ها یا تهدیدهای آن است.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل درونی فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	میزان دسترسی کارکنان به اینترنت	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۵۴
	S2	قابلیت پاسخ‌گویی نرم افزارهای موجود در فدراسیون جهت انجام امور کاری	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۲
	S3	میزان به روز بودن اطلاعات موجود در وب سایت فدراسیون	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۲
	S4	قابلیت پاسخ‌گویی وب سایت فدراسیون به نیازهای کاربران	۰/۰۲۷	۳	۰/۰۸۱
	S5	قابلیت پاسخ‌گویی بانک اطلاعات فدراسیون به نیازهای کاربران	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S6	میزان تناسب تعداد کامپیوترهای موجود در فدراسیون با تعداد کارکنان	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۶
	S7	میزان تناسب تعداد لوازم جانبی موجود مانند پرینتر، اسکنر، فلش مموری و ... با تعداد کارکنان	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
	S8	میزان دسترسی به خطوط تلفن ثابت به هنگام نیاز	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۴
	S9	میزان دسترسی به دستگاه فاکس	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۷
	S10	نگرش مثبت کارکنان فدراسیون، نسبت به IT	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
	S11	میزان آشنایی کارکنان با سایت‌های مرتبط با کارشان	۰/۰۳۱	۳	۰/۰۹۳
	S12	میزان تخصص و مهارت افراد مسئول بخش IT در فدراسیون	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
	S13	میزان استفاده از اینترنت برای ارتباطات برون سازمانی	۰/۰۵۳	۴	۰/۲۱۲
	S14	میزان حمایت مدیریت ارشد فدراسیون از توسعه IT	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
	S15	نگرش مثبت مدیریت ارشد فدراسیون، نسبت به IT	۰/۰۱۴	۳	۰/۰۴۲

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
ضعفها	W1	نبود نظام حمایت از ساخت نرم افزارهای تخصصی ورزشی در فدراسیون	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰۰
	W2	کمبود اعتبارات تخصیص یافته به بخش IT در داخل فدراسیون	۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰
	W3	نبود سیستم های یک پارچه با ارگان های مرتبط و فدراسیون های تابعه به اندازه ی کافی	۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱
	W4	کمبود قوانین حمایت کننده از کاربرد IT در داخل فدراسیون	۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱
	W5	عدم دسترسی به خطوط تلفن همراه به هنگام نیاز	۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲
	W6	عدم دسترسی به امکانات ویدئو کنفرانس به هنگام نیاز	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳
	W7	نارسایی در کیفیت و کارایی لوازم جانبی موجود	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵
	W8	عدم دسترسی به نوت بوک (لپ تاپ) به هنگام نیاز	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶
	W9	نارسایی در کیفیت و کارایی کامپیوترهای موجود	۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴
	W10	تعداد ناکافی افراد یا بخش های مسئول IT در فدراسیون	۰/۰۱۱	۱	۰/۰۱۱
	W11	استفاده ناکافی از اینترنت جهت ارتباطات درون سازمانی	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷
	W12	استفاده ناکافی از IT جهت انجام امور کاری در فدراسیون	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲
	W13	پایین بودن سطح تحصیلات کارکنان	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۶
	W14	ناکافی بودن تعداد دوره های آموزشی برگزار شده در زمینه IT برای کارکنان	۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰
	W15	آشنایی ناکافی کارکنان با WINDOWS	۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴
	W16	عدم تناسب دوره های آموزشی با نیازهای کارکنان	۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴
	W17	کم بودن مهارت کارکنان در استفاده از IT	۰/۰۱۹	۱	۰/۰۱۹
	W18	آشنایی ناکافی کارکنان با شبکه و کار کردن با آن	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
	W19	بی توجهی به میزان توانایی در زمینه IT برای استخدام متقاضیان در فدراسیون	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
	W20	آشنایی اندک کارکنان با زبان انگلیسی	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی					۲/۴۲۹
			$\sum = 1$	-	$\sum =$

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی، کمتر از ۲/۵۰ است که نشان می دهد فدراسیون فوتبال از لحاظ عوامل درونی فناوری اطلاعات ضعف دارد.

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی فناوری اطلاعات در فدراسیون فوتبال

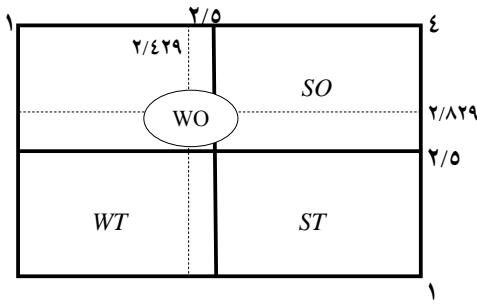
عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرصت-ها	O1	وجود قوانین حمایتی FIFA در زمینه IT	۰/۰۶۴	۴	۰/۳۵۶
	O2	وجود قوانین حمایتی دولت در زمینه IT	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
	O3	قابلیت پاسخ‌گویی بازار به نیازهای نرم‌افزاری فدراسیون	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۳
	O4	تعداد کافی مراکز دارای صلاحیت کشور برای برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه IT	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴
	O5	میزان اهمیت IT در سند راهبردی ورزش کشور	۰/۰۳۱	۳	۰/۰۹۳
	O6	توانایی پاسخ‌گویی بازار به نیازهای سخت‌افزاری فدراسیون در زمینه IT	۰/۰۸۱	۴	۰/۳۲۴
	O7	نگرش مثبت در مسئولان ارشد کشوری نسبت به نقش IT	۰/۰۹۳	۴	۰/۳۷۲
	O8	تعداد متخصصان IT موجود در بازار	۰/۰۷۷	۴	۰/۳۰۸
	O9	نگرش مثبت کاربران خارج از فدراسیون نسبت به نقش IT	۰/۰۹۶	۴	۰/۳۸۴
تهدیدها	T1	عدم وجود مراکز دارای صلاحیت فعال در زمینه طراحی نرم‌افزارهای ورزشی، در بیرون از فدراسیون	۰/۰۸۵	۲	۰/۱۷۰
	T2	ناکافی بودن قوانین دولتی حمایت‌کننده از فدراسیون فوتبال	۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶
	T3	عدم تناسب بین قیمت نرم‌افزارهای موجود در بازار با توانایی مالی فدراسیون	۰/۰۸۸	۲	۰/۱۷۶
	T4	ناکافی بودن زیرساخت‌های حقوقی کشور در زمینه IT	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
	T5	عدم تناسب قیمت سخت‌افزارهای موجود در بازار با توانایی مالی فدراسیون	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
	T6	زیاد بودن هزینه به‌کارگیری متخصصان IT موجود در بازار	۰/۰۹۱	۲	۰/۱۸۲
	T7	مهارت ناکافی متخصصان IT موجود در بازار	۰/۰۷۵	۲	۰/۱۵۰
	T8	دانش ناکافی کاربران خارج از سازمان در زمینه IT	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹
	T9	عدم وجود نگرش مثبت در مسئولان ارشد کشوری نسبت به اهمیت نقش فدراسیون	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی			$\sum = 1$	-	$\frac{2}{829}$ $\sum =$

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی بیشتر از ۲/۵۰ است که نشان می‌دهد فدراسیون فوتبال از لحاظ فناوری اطلاعات دارای فرصت است.

موقعیت استراتژیک فدراسیون فوتبال در بخش فناوری اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت فدراسیون فوتبال در بخش فناوری اطلاعات به کار برده شد. فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با استفاده از این ماتریس ترکیب و تکلیف واحدهای مرتبط با فناوری اطلاعات خود را تعیین کند. برای تشکیل این ماتریس باید نمرات حاصل از ارزیابی‌های ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه فدراسیون فوتبال در خانه‌های آن مشخص شود و بر اساس آن بتوان استراتژی مناسبی برای فناوری اطلاعات اتخاذ نمود. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارائه می‌شود: ماتریس ۹ خانه‌ای و ماتریس ۴ خانه‌ای. در ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای، نمرات ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف سه بخشی قوی (۳ الی ۴)، متوسط (۲ الی ۳) و ضعیف (۱ الی ۲) در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند در حالی که در ماتریس ۴ خانه‌ای، این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ الی ۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) تعیین می‌شوند. چنانچه ابعاد افقی و عمودی ماتریس ۹ خانه‌ای را نصف کنیم، می‌توان به ماتریس ۴ خانه‌ای دست یافت. در ماتریس ۴ خانه‌ای، چنانچه موقعیت سازمان مورد مطالعه در خانه WO باشد، استراتژی محافظه‌کارانه (نگهداری-حمایت درونی)؛ اگر در خانه SO باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)؛ چنانچه در خانه WT باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال) و در نهایت، اگر در خانه ST باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری-حمایت بیرونی) توصیه می‌شود. در نهایت، با توجه به نتایج جداول ارزیابی عوامل درونی (۲/۳۶۷) و بیرونی (۲/۹۹۹) فناوری اطلاعات، ماتریس داخلی و خارجی نشان دهنده آن است که این متغیر به لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WO قرار دارد؛ به عبارت دیگر، فدراسیون فوتبال می‌تواند با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود، در راستای کاهش نقاط ضعف اقدام نماید.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمودار ۱. ماتریس داخلی و خارجی فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال

جدول ۶. استراتژی‌های بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال

عوامل درونی		عوامل بیرونی	
نقاط ضعف (W)		نقاط قوت (S)	
نیبود نظام حمایت از ساخت ...	W1	میزان دسترسی کارکنان به اینترنت	S1
کمبود اعتبارات تخصیص یافته به بخش IT ...	W2	قابلیت پاسخ‌گویی نرم افزارهای موجود ...	S2
.	.	.	.
آشنایی اندک کارکنان با زبان انگلیسی	W20	نگرش مثبت مدیریت ارشد فدراسیون ...	S15
استراتژی‌های WO		استراتژی‌های SO	
جذب اعتبارات مالی برای بخش IT (W2O7) بهبود قوانین حمایتی از کاربرد IT در فدراسیون (W4O1O2O5) ایجاد سیستم یک‌پارچه با ارگان‌ها و هیئت‌ها (W3O9) بهبود وضعیت سخت‌افزارها (W6W7W8W9W10O6O8) جذب نیروی انسانی متخصص IT (W10O8) برگزاری دوره‌های آموزشی IT (W13W14W15W16W17W18W19O4) توجه به مهارت در زمینه IT برای استخدام (W19O4O8)		تدوین برنامه‌ی استراتژیک فناوری اطلاعات برای فدراسیون (S14S15O1O2O5) تقویت مؤلفه‌های فناوری اطلاعات (S14S15O3O4O6O8)	فرصت‌ها (O)
			O1
			O2
			O9
استراتژی‌های WT		تهدیدها (T)	
استفاده از کارکنان آگاه در زمینه IT سایر بخش‌ها (W10T6) در نظر گرفتن ملاک‌هایی در زمینه IT جهت استخدام (W19T7) واگذاری پروژه‌های IT به بخش خصوصی (W2W3W10T6)		استفاده از تجارب سایر کشورها برای تهیه نرم‌افزارهای تخصصی ورزشی (S1S13T1T3) معرفی جایگاه حقوقی و واقعی فدراسیون به مسئولان ارشد کشوری (S3S4T2T9) اختصاص سهم بیشتری از بودجه به بخش IT (S14S15T3T5T6)	تهدیدها (T)
			T1
			T2
			T9

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق ۱۵ قوت برای بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال شناسایی کرد. تعدادی از این قوت‌ها که شدت بیشتری دارند عبارت‌اند از: نگرش مثبت مدیریت ارشد فدراسیون به فناوری اطلاعات و حمایت از آن، دسترسی کارکنان به اینترنت، به‌روز بودن اطلاعات موجود در وب سایت فدراسیون، قابلیت پاسخ‌گویی بانک اطلاعات فدراسیون به نیازهای کاربران و نگرش مثبت کارکنان به فناوری اطلاعات. قوت‌ها، فعالیت‌هایی هستند که سازمان در آن‌ها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند (۲۶). وجود این قوت‌ها می‌تواند به فدراسیون فوتبال در رسیدن به اهدافش کمک شایانی نماید، مشروط بر اینکه در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها و استفاده حداکثری از فرصت‌ها باشد؛ بنابراین، ضروری است در جهت حفظ و تقویت این قوت‌ها تلاش شود.

همچنین، یافته‌های تحقیق ۲۰ ضعف را در زمینه فناوری اطلاعات برای فدراسیون شناسایی کرد که ضعف‌های با شدت بیشتر عبارت‌اند از: تعداد ناکافی بخش یا افراد مسئول IT در فدراسیون، عدم دسترسی به تلفن همراه و امکانات ویدیو کنفرانس به هنگام نیاز، عدم تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای کارکنان، کیفیت ضعیف کامپیوترها و لوازم جانبی آن‌ها، استفاده ناکافی از اینترنت برای ارتباطات درون سازمانی، کم بودن مهارت کارکنان، ناکافی بودن سیستم‌های یک‌پارچه با ارگان‌های مرتبط و هیئت‌های تابع، کمبود اعتبارات، کمبود قوانین حامی IT و ناکافی بودن تعداد دوره‌های آموزشی. نقاط ضعف، فعالیت‌هایی هستند که سازمان در آن‌ها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد، اما ندارد (۲۶). وجود این ضعف‌ها اتخاذ راه‌کارهایی را در فدراسیون برای تبدیل آن‌ها به نقاط قوت، با استفاده از فرصت‌های محیطی و قوت‌های داخلی ضروری می‌نمایاند. به‌علاوه، نتایج تحقیق، ۹ فرصت را برای فدراسیون فوتبال شناسایی کرد که مهم‌ترین این فرصت‌ها عبارت بودند از: وجود قوانین حمایتی دولت و FIFA در زمینه IT، قابلیت پاسخ‌گویی ابزار به نیازهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فدراسیون، جایگاه مهم IT در سند راهبردی ورزش کشور و وجود مراکز آموزشی دارای صلاحیت برای برگزاری کلاس‌های آموزشی در این زمینه. فرصت‌ها موقعیت‌هایی هستند که مزیت آن‌ها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام گیرد، می‌توانند تحقق پیدا کنند (۲۶). این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار فدراسیون فوتبال قرار نمی‌گیرند، مگر آنکه فدراسیون از قوت‌های خود استفاده کند تا آن‌ها را به دست آورد و در جهت رفع نقاط ضعف و کم کردن اثر تهدیدها به کار گیرد.

در نهایت، یافته‌های پژوهش ۹ تهدید را برای این بخش شناسایی کرد که مهم‌ترین آن‌ها

عبارت‌اند از: نبود نگرش مثبت در مسئولان ارشد کشوری نسبت به اهمیت نقش فدراسیون فوتبال و ناکافی بودن قوانین حمایتی دولتی از فدراسیون فوتبال که هر دو این موارد به اختصاص بودجه اندک به این فدراسیون و در نتیجه، ناکافی بودن بوجه‌بخش IT منجر می‌شوند. زیاد بودن قیمت نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای موجود در بازار، زیاد بودن هزینه استفاده متخصصان IT، ناکافی بودن زیرساخت‌های حقوقی کشور در زمینه IT و مهارت ناکافی متخصصان IT موجود در بازار. تهدیدها، موقعیت‌هایی هستند که به‌طور بالقوه نتایج زیان‌باری دارند؛ بنابراین برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور فعال و پویا مقابله شود (۲۶). وجود چنین تهدیدهایی بیانگر این است که اگر راه‌حلی برای مقابله با آن‌ها پیدا نشود، می‌توانند در آینده مشکلاتی جدی برای فدراسیون ایجاد نمایند؛ بنابراین باید به‌طور فعال با آن‌ها مقابله شود.

در مورد قوت‌ها و فرصت‌ها، هنرفریدسون (۲۰۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید، هنگامی که کارکنان سازمانی فناوری اطلاعات را برای کار خود مناسب تشخیص دهند، کاربرد این فناوری راحت‌تر می‌شود که در یافته‌های این تحقیق نیز به این موضوع با عنوان نگرش مثبت اشاره شد (۱۹). دویت و جونز (۲۰۰۱)، کاندل‌وال (۲۰۰۱)، نورث‌راپ (۲۰۰۲) و بانستر (۲۰۰۳)، در پژوهش‌هایی جداگانه عامل حمایت مدیریت ارشد سازمان را از توسعه فناوری اطلاعات لازمه موفقیت کاربرد این فناوری تشخیص داده‌اند که در پژوهش حاضر به‌عنوان یکی از نقاط قوت فدراسیون مشخص شد (۱۸، ۲۰-۲۲). کیمی و رابینسون (۲۰۰۷) به‌منظور تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک زیمبابوه برای سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۸ پژوهشی انجام دادند. این کار با استفاده از تحلیل SWOT انجام شد و در آن، نداشتن وب سایت و بانک اطلاعاتی به‌عنوان نقاط ضعف کمیته ذکر شد (۲۵) که با تحقیق حاضر، هم از لحاظ روش اجرا و هم از لحاظ نتایج، که دارا بودن وب سایت و بانک اطلاعاتی را به‌عنوان مزیت برشمرده است، سازگاری دارد. هنری (۱۳۸۲) نتیجه گرفت ۸۵ درصد مدیران کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران نگرشی مثبت به سیستم‌های اطلاعاتی دارند (۱۳)، همچنین علیدوستی (۱۳۸۴) نگرش مثبت و حمایت مدیریت ارشد را از فناوری اطلاعات جزء نقاط قوت ذکر می‌کند (۲۷) که با نتایج حاصل از این تحقیق همسو است.

در خصوص ضعف‌ها و تهدیدها، تیامو (۲۰۰۰) و ابراهیمی (۱۳۸۲) زیاد بودن هزینه‌های مربوط به تهیه و تأمین نرم‌افزار، سخت‌افزار و نیروی انسانی متخصص و کمبود اعتبارات این بخش را از موانع کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان ذکر کرده‌اند (۱۷، ۲۸) که این موارد در تحقیق حاضر نیز به‌عنوان نقاط ضعف و یا تهدید فدراسیون فوتبال به حساب آمدند. در این پژوهش، وضعیت

آموزش‌های مرتبط با *IT*، چه از نظر کیفیت و چه از نظر کمیت و در نتیجه آن، سطح مهارت کارکنان در استفاده از این فناوری‌ها، به‌عنوان نقاط ضعف فدراسیون تشخیص داده شدند که با نتایج تحقیقات تیمامو (۲۰۰۰)، نورث‌راپ (۲۰۰۲)، گاریسانو و هیتون^۱ (۲۰۰۷)، خدمتی (۱۳۷۸) و ابراهیمی (۱۳۸۲) سازگاری دارد، این محققان بر اهمیت آموزش صحیح و افزایش آگاهی کارکنان در زمینه *IT* به‌منظور موفقیت کاربرد این فناوری تأکید کرده‌اند (۱۷، ۲۱، ۲۸-۳۰).

از طرفی، بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی مشخص شد بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال در موقعیت *WO* قرار دارد. هدف از استراتژی‌های *WO* این است که سازمان با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط بیرون در صدد رفع نقاط ضعف موجود در درون سازمان برآید. مشارکت با سازمان‌های قوی و دارای فناوری خاص و استخدام افراد دارای شرایط و آموزش آن‌ها در زمره این دسته از استراتژی‌ها قرار دارد (۳۰). این نتایج بیانگر آن است که فدراسیون فوتبال ایران نتوانسته آن‌طور که شایسته است، فناوری‌های اطلاعاتی را به خدمت بگیرد و در موقعیت ضعف قرار دارد که با یافته‌های خسروی‌زاده (۱۳۸۷) همخوانی دارد. در این تحقیق بیان شده است که بهره‌گیری ناکافی از فناوری‌های اطلاعاتی و سیستم مدیریت اطلاعات از نقاط ضعف فدراسیون فوتبال ایران است (۱۲). همچنین، سی‌کاک‌چی (۲۰۰۷) به‌کارگیری فناوری اطلاعات را یکی از موفقیت‌های حاصل از اجرای اولین برنامه استراتژیک انجمن المپیک مالزی (۲۰۰۳-۱۹۹۳) می‌داند (۲۳). کمیته ملی المپیک کانادا (۲۰۰۷)، برای حمایت از انجام موفق استراتژی‌هایش، یکی از برنامه‌های مهم خود را فعالیت در زمینه فناوری اطلاعات اعلام کرده است (۲۴) و کیمی و رابینسون (۲۰۰۷) نیز بهره‌گیری ناکافی از فناوری‌های اطلاعاتی را به‌عنوان یکی از نقاط ضعف عمده آن کمیته ذکر کرده‌اند (۲۵). بدری‌آذرین (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود کمبود منابع اطلاعاتی را به‌عنوان یکی از دلایل عدم گسترش و جایگاه نامناسب ورزش ژیمناستیک در ایران ذکر می‌کند که در نتیجه نقص و یا کمبود در به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی است (۱۵). در خاتمه، طبق یافته‌های تحقیق، ۱۵ استراتژی برای بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال تعیین شد (جدول ۶). از این تعداد، دو استراتژی در منطقه *SO*، هفت استراتژی در منطقه *WO*، (این قسمت منطقه‌ای است که فناوری اطلاعات فدراسیون از لحاظ موقعیت استراتژیک در آن قرار داشت) سه استراتژی در منطقه *ST* و سه استراتژی نیز در منطقه *WT* قرار دارد.

طبق این نتایج، پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال در دوره‌هایی منظم، اقدام به نیازسنجی در میان کارکنان کرده، سپس دوره‌های آموزشی *IT* را برگزار کند، کارکنان بخش‌های مختلف

1. Garicano, L. & Heaton P.

فدراسیون را با توجه به نیازهای کاریشان به شرکت در کلاس‌های آموزشی IT برگزار شده در بیرون از فدراسیون ملزم کند، در برنامه‌ای بلند مدت، تمهیداتی برای جذب اعتبار در بخش IT اندیشیده شود، بخش فناوری اطلاعات فدراسیون به صورت واحد مستقلی درآید، ملاک‌هایی در زمینه توانایی‌های مرتبط با IT برای متقاضیان استخدام در فدراسیون تعیین شود و از تجارب فدراسیون‌های فوتبال موفق در زمینه به‌کارگیری IT برای تقویت این بخش استفاده شود.

منابع:

۱. شاهی‌بیک، آزاده؛ هاشمی، لیلا (۱۳۸۴) "مهندسی مجدد منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات" مجله‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۶۳.
2. Weston, F.C.J. (1993) "Weighing soft and hard benefits of information technology, manufacturing systems" Vol.11, No.7.
3. Lorin, M. Hitt and Erik. Brynjolfsson (1997)"Information technology and internal firm organization: An exploratory analysis" Journal of management Information systems. Fall Vol14.No2.pp:81-84.
۴. صراف‌زاده، اصغر (۱۳۸۶) "فناوری اطلاعات در سازمان (مفاهیم و کاربردها)" انتشارات میر.
5. Du ploy, N.F. (1995) "Information systems as social systems" Working paper, Department of informatics: University of Pretoria.
6. Skip, Benamati, Albert, L. Lederer (2005)"Coping with rapid change in information technology", Richard T.farmer school of business Administration Miami university Oxford, Ohio.
۷. سند راهبردی نظام جامع توسعه‌ی تربیت بدنی و ورزش کشور.
8. Mordick, R., Joel, B. and J.,Claggette (1991) "Information system for modern management" third edition, new Delhi, prentice Hall of India.
۹. فقهی‌فرهمنند، ناصر (۱۳۸۴) "مدیریت استراتژیک سازمان" چاپ اول، انتشارات فروزش.
۱۰. فرد، آر. دیوید (۱۳۸۳) "مدیریت استراتژیک" ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.
۱۱. غفرانی، محسن (۱۳۸۷) "طراحی و تدوین استراتژی توسعه‌ی ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان" پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۱۲. خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷) "مطالعه و طراحی برنامه‌ی استراتژیک کمیته‌ی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران" رساله‌ی دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۱۳. هنری، حبیب (۱۳۸۲) "طراحی و تبیین نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی منتخب و کمیته‌ی ملی المپیک" رساله‌ی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۴. فلاح، زین‌العابدین (۱۳۸۴) "بررسی عوامل مرتبط با استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی ایران" پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۱۵. بدری‌آذرین، یعقوب (۱۳۸۵) "بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه‌ی منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور" رساله‌ی دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۱۶. نصیری یار، مریم و فهیمی، مهدی (۱۳۸۵) "شناسایی چالش‌های به کارگیری فناوری اطلاعات در ایران" مجله‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۶۷.
17. Tiamiyu, M.A. (2000) "Information technology in Nigeria federal agencies: problems, impact and strategies" *Journal of Information Science*, Vol. 26, No. 4: 227-237.
18. Dewett, T., and Jones, G. (2001) "The role of information technology in organization: a review, model and assessment" *Journal of management*, Vol.27, pp.313-340.
19. Henfridsson, O. (2000) "Ambiguity in IT adaptation: Making sense of first class in a social work setting" *Information systems journal*, Vol.10, No.2: 87-104.
20. Khandelwal, V.K. (2001) "An empirical study of misalignment between Australian CEOs and IT managers" *Journal of strategic information systems* ISSN 0963-8687, vol. 10, No.1: 15-28.
21. Northrop, A. (2002) "Lessons for managing information technology in the public sector" *Social science computer review*, Vol.20, No.2: 194-205.
22. Banister, F. (2003) "Diverging trajectories: explaining different levels of success in public sector ICT in governing network" Amsterdam, ISO, 143-159.
23. Seih kok, chi (2007), Olympic council of Malasia _strategic.doc.
24. Canadian Olympic committee (2007) "Annual Report 2004" www.olympic.ca.
25. Camy jean, Leigh Robinson (2007) "Managing Olympic sport organization" human kinetics, first Ed.
26. Loup, J. (2005) "Strategic and performance management of Olympic sport organizations" first edition, Human kinetics.
۲۷. علی‌دوستی، سیروس (۱۳۸۴) "طراحی و تبیین مدل عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در اداره‌های کل سازمان‌های دولتی استان‌های صنعتی ایران (مطالعه‌ی موردی استان فارس)" رساله‌ی دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۲۸. ابراهیمی، محمدرضا (۱۳۸۲) "بررسی میزان استفاده از IT/IS بر ابعاد ساختاری سازمان (سازمان اقتصادی کوثر)" پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی.

29. Garicano, L., Heaton P. (2007) "Information technology, organization and productivity in the public sector: Evidence from police departments" university of Chicago.

۳۰. خدمتی، علیرضا (۱۳۷۸) "مطالعه و بررسی سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی در وزارت جهاد سازندگی" پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده-ی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۳۱. عرابی، محمد (۱۳۸۵) "دست‌نامه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک" چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

