

## تحلیل ساختاری ارتباط مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی، تعهد سازمانی و موفقیت

### بین المللی تیم های ملی تنیس روی میز

محسن شیشه گر<sup>۱</sup>\* و نسترن سلیمی<sup>۲</sup>

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی، گرایش مدیریت راهبردی در سازمان های ورزشی، موسسه آموزش عالی غیردولتی علامه قزوینی، استان قزوین، ایران

۲- استادیار، موسسه آموزش عالی غیردولتی علامه قزوینی، استان قزوین، ایران

#### چکیده

ورزش قهرمانی در عصر حاضر با رقابت های فشرده، رشد فناوری و پیچیدگی های مدیریتی روبه رو است و موفقیت ملی در عرصه های بین المللی، به ویژه در رشته های واکنشی- تاکتیکی مانند تنیس روی میز، نیازمند برنامه ریزی و مدیریت راهبردی دقیق است. از میان رویکردهای مدیریتی، مدیریت استراتژیک با تأکید بر تحلیل محیطی، هدف گذاری، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی، جایگاهی محوری در هدایت و توسعه تیم های ملی دارد. در کنار آن، انسجام تیمی و تعهد سازمانی به عنوان عوامل روان شناختی کلیدی، می توانند مسیر اثرگذاری مدیریت استراتژیک بر عملکرد و موفقیت ورزشی را تقویت کنند. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه و نقش پیش بینی کنندگی مدیریت استراتژیک بر موفقیت بین المللی تیم های ملی تنیس روی میز ایران، با در نظر گرفتن نقش میانجی انسجام تیمی و تعهد سازمانی است. این تحقیق تلاش دارد با ارائه یک مدل مفهومی یکپارچه، هم ابعاد مدیریتی و هم سازه های روانی- اجتماعی مرتبط با عملکرد تیم های ملی را روشن سازد. روش تحقیق توصیفی- همبستگی و به صورت کمی انجام گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه ملی پوشان تنیس روی میز (زن و مرد) بود. از این میان، با روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۱۰۰ نفر (۵۰ زن و ۵۰ مرد) انتخاب شدند که واجد ملاک های ورود نظیر سابقه حداقل دو حضور رسمی در مسابقات ملی و سه سال تجربه حرفه ای بودند. ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه اطلاعات جمعیت شناختی، پرسشنامه مدیریت استراتژیک بر اساس مدل هیل و جونز (۲۰۰۷)، و پرسشنامه موفقیت تیم ملی (۲۹ آیتم در شش محور) بود. روایی ابزارها به روش محتوایی و پایایی به وسیله ضریب آلفای کرونباخ (بیش از ۰.۸۰) تأیید شد. داده ها با SPSS نسخه ۲۴ و تحلیل های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و استنباطی (آزمون کلموگروف- اسمیرنوف، همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، و تحلیل مسیر) بررسی شدند. یافته ها نشان داد میان مدیریت استراتژیک و موفقیت بین المللی تیم ها رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $p < 0.05$ ). همچنین انسجام تیمی و تعهد سازمانی هر دو همبستگی بالایی با موفقیت ورزشی داشتند و نقش میانجی معناداری در اثرگذاری مدیریت استراتژیک بر موفقیت بین المللی ایفا کردند. بالاترین همبستگی مشاهده شده بین انسجام تیمی و تعهد سازمانی ( $r = 0.4362$ ) بود. شاخص های برازش مدل مفهومی مطلوب گزارش شد ( $CFI = 0.94$ ؛  $RMSEA = 0.06$ ) و اثر کل مدیریت استراتژیک بر موفقیت برابر با ۰.۴۶ برآورد گردید. در میان ابعاد مدیریت استراتژیک، ارزیابی استراتژی قوی ترین پیش بینی کننده موفقیت بود و در میان مؤلفه های موفقیت، تکنیک بیشترین نقش را داشت.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی، تعهد سازمانی، موفقیت بین المللی، تنیس روی میز

مقدمه :

ورزش قهرمانی معاصر، دیگر تنها عرصه ای برای نمایش مهارت های فنی نیست؛ بلکه به پدیده ای پیچیده با ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی بدل شده است (Verity Postlethwaite, Jenkin, & Sherry, ۲۰۲۳). در چنین بستری، رشته هایی مانند تنیس روی میز - که نیازمند سرعت تصمیم گیری بسیار بالا، مهارت های واکنشی چندلایه و هماهنگی لحظه ای هستند - توانسته اند نقش استراتژیک در سکوهای جهانی ایفا کنند (Mazidi, Sadeghian, Luo et al., ۲۰۲۳). موفقیت پایدار در چنین رشته هایی نه تنها متأثر از استعداد فردی و تمرین مستمر، بلکه حاصل هم افزایی مدیریت استراتژیک علمی، انسجام تیمی هدفمند و تعهد سازمانی عمیق است؛ عواملی که به طور تعاملی با شرایط محیطی جهانی شکل می گیرند. برای مثال، شابانی و نیاقی ها (۲۰۲۳) نشان داده اند که تحلیل همزمان فرصت ها و تهدیدهای محیطی به همراه ارزیابی مستمر توان داخلی تیم های تنیس روی میز استان قزوین، زمینه ساز تدوین راهبردهای برد-برد در رقابت های قهرمانی می شود.

مدیریت استراتژیک در محیط ورزش حرفه ای، فرآیندی نظام مند برای تحلیل محیط (داخلی و خارجی)، هدف گذاری هوشمند، تدوین و اجرای برنامه و ارزیابی مستمر عملکرد است (David, ۲۰۰۲; Hill & Jones, ۲۰۰۷). این رویکرد نه تنها در سطح باشگاه ها بلکه در سیاست گذاری های ملی ورزش نقش حیاتی دارد (Ghafarezaadeh Almasi & Esmacili, ۲۰۲۲; Shazandi, ۲۰۲۲).

با رشد فزاینده رقابت بین المللی، تیم های ملی باید بتوانند به طور انعطاف پذیر به تغییرات فنی و تاکتیکی پاسخ دهند (Sebastian Flegr & Schmidt, ۲۰۲۲). نتایج بررسی «ابراهیم و احمدی» (۲۰۱۸) در فدراسیون تنیس روی میز ایران با بهره گیری از ماتریس SWOT نشان داد که ترکیب تحلیل دقیق محیط و انتخاب استراتژی های تهاجمی، می تواند شانس موفقیت جهانی را افزایش دهد. همچنین، تحقیقات «دادخواه و عباسپور» (۲۰۲۲) اثبات می کند که میزان انطباق تصمیمات روزمره با چارچوب استراتژیک تعیین شده، ضامن بقا و رشد سازمان های ورزشی است. مولفه «ارزیابی استراتژی» به ویژه نقش کلیدی در بهینه سازی تصمیمات مرتبط با ترکیب تیم، انتخاب رویدادهای هدف و زمان بندی اردوها ایفا می کند (Samiei, ۲۰۲۳).

انسجام تیمی به معنای پیوند و تعهد مشترک اعضا به اهداف تیم، همراه با هم راستایی در اجرا و هماهنگی روانی-اجتماعی است (Carron et al., ۲۰۰۵; Vaezi Mousavi & Masibi, ۲۰۱۱). «موسوی و واعظی موسوی» (۲۰۱۵) نشان داده اند که اجرای موفق تاکتیک ها در رشته های سرعتی مانند تنیس روی میز، بدون هماهنگی ذهنی و اعتماد بین بازیکنان، دچار اختلال جدی می شود. در پژوهش «اندرو برنز و دیو کالینز» (۲۰۲۳) روی ورزش های عملکرد-محور، تأکید شده که رویکرد میان رشته ای در مدیریت، زمانی بیشترین بازده را دارد که بستر انسجام تیمی قوی وجود داشته باشد. به بیان دیگر، حتی تحلیل های پیشرفته داده محور و تصمیمات مربی گری بدون سرمایه اجتماعی کافی درون تیم، به نتیجه مطلوب نمی رسند.

تعهد سازمانی به معنای پیوند روانی و ارزشی فرد با سازمان است (Meyer & Allen, ۱۹۹۱) و در ورزش قهرمانی با مفاهیمی چون عشق به پرچم ملی و هویت گروهی تداخل پیدا می کند. مطالعات «احمدی و احمدی» (۲۰۱۹) درباره تیم ملی فوتبال ایران نشان داده که سطح بالای تعهد ملی-ورزشی بازیکنان، حتی با وجود محدودیت منابع فیزیکی، به موفقیت های پایایی منجر می شود. مدیریت استراتژیک می تواند با طراحی چشم انداز الهام بخش، برگزاری نشست های تیم سازی و ایجاد کانال های بازخورد مشارکتی، این تعهد را به صورت سیستماتیک تقویت کند (Rafiei Vardenjani, ۲۰۲۲).

رابطه بین مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی و تعهد سازمانی با موفقیت بین المللی ماهیتی شبکه ای دارد و نمی توان آن را صرفاً به مسیرهای مستقیم تقلیل داد (Andrews, ۱۹۸۰؛ Pearce & Robinson, ۲۰۱۰). یافته های «کهنجری و همکاران» (۲۰۱۷) درباره ادارات ورزش غرب کشور نشان داد که اثرگذاری هر مؤلفه به حضور و کیفیت سایر مؤلفه ها وابسته است. به همین دلیل، مدل سازی ساختاری می تواند سهم هر متغیر و مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم اثرگذاری را روشن کند؛ برای نمونه، برنامه استراتژیک قوی بدون انسجام، احتمالاً در مرحله اجرا دچار افت عملکرد خواهد شد (Shouli, ۲۰۲۱).

ورزش ایران، به ویژه در تنیس روی میز، در سال های اخیر شاهد موفقیت های مقطعی بوده اما تداوم آن با چالش هایی چون تحریم ها، محدودیت ارزی و کمبود نوآوری در سیستم آماده سازی مواجه است (Habibi, ۲۰۲۱). بهره گیری از ابزارهای تحلیل نوین، از جمله هوش مصنوعی در ارزیابی عملکرد (Jing-Wei Liu et al., ۲۰۲۳) و به کارگیری داده های آنترپرومتریک (Mazidi et al., ۲۰۲۲) می تواند در طراحی راهبردهای دقیق یاری رسان باشد. این پژوهش، با نمونه گیری از ۱۰۰ ملی پوش و تحلیل داده ها در SPSS ۲۴ و Excel، به دنبال ارائه شواهدی تجربی برای سیاست گذاری مؤثر است.

مقاله حاضر در شش بخش تنظیم شده است: مرور ادبیات داخلی و خارجی (بخش ۲)، معرفی چارچوب نظری و مدل مفهومی (بخش ۳)، روش شناسی پژوهش (بخش ۴)، یافته های آماری (بخش ۵)، بحث و نتیجه گیری (بخش ۶) و پیشنهادات کاربردی (بخش ۷).

## ۲. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۲.۱. مبانی نظری مدیریت استراتژیک در ورزش

مدیریت استراتژیک در ادبیات علمی به عنوان فرایند تحلیل محیط داخلی و خارجی، تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات بلندمدت برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می شود (Andrews, ۱۹۸۰؛ Hill & Jones, ۲۰۰۷). این رویکرد از حوزه های صنعتی به عرصه ورزش نیز راه یافته و به ابزاری کلیدی برای موفقیت پایدار تبدیل شده است (David, ۲۰۰۲). در ورزش قهرمانی، مدیریت استراتژیک برنامه ای است که منابع محدود و ظرفیت های انسانی را به گونه ای هماهنگ می کند تا حداکثر کارایی و عملکرد به دست آید (Pearce & Robinson, ۲۰۱۰).

پژوهش های داخلی نظیر غفارزاده الماسی و اسماعیلی شازندی (۱۴۰۱) نشان داده اند که در سازمان های ورزشی ایران، به ویژه فدراسیون ها، اعمال صحیح مؤلفه های مدیریت استراتژیک می تواند باعث بهبود تصمیم گیری، تسریع در واکنش به تغییرات محیطی و ارتقاء جایگاه بین المللی شود. در رشته تنیس روی میز، مطالعاتی مانند Ahmadi و Abriham (۲۰۱۸) با استفاده از تحلیل SWOT، اهمیت شناخت قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها را برای طراحی استراتژی های سازگار با شرایط داخلی و خارجی برجسته کرده اند. مدل های معاصر مانند مدل استیسی (Stacey, ۲۰۰۲) و ماتریس ارزیابی عامل داخلی و خارجی نیز نشان داده اند که وجود یک نظام منسجم ارزیابی استراتژیک در کنار اهداف هوشمند (SMART) می تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. این چارچوب ها به ویژه برای تیم های ملی، که تحت فشار رقابت های فشرده و کوتاه مدت هستند، کاربردی تر از رویکردهای سنتی عمل می کنند (Samiei, ۲۰۲۳).

## ۲.۲. انسجام تیمی و تعهد سازمانی در موفقیت ورزشی

انسجام تیمی (Team Cohesion) به عنوان میزان جذابیت گروه برای اعضا و تمایل آنان به باقی ماندن در گروه، از عناصر تعیین کننده موفقیت تیم های ورزشی است (Carron, Brawley, & Widmeyer, ۲۰۰۵). پژوهش فلتچر و سارکار (Fletcher & Sarkar, ۲۰۱۲) نشان داد که تیم هایی با انسجام بالا بهتر می توانند با فشارهای روانی و شرایط غیرمنتظره تطبیق یابند. در ایران نیز موسوی و واعظ موسوی (۱۳۹۴) گزارش کردند که در تیم های ملی، هماهنگی روانی و فنی بین بازیکنان رابطه مستقیمی با موفقیت دارد.

تعهد سازمانی، بر اساس مدل سه بعدی مایر و آلن (Meyer & Allen, ۱۹۹۱)، شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است. در ورزش حرفه ای، این تعهد نه تنها به سازمان (فدراسیون) بلکه به هویت ملی و پرچم کشور پیوند خورده است. Raeisi (۲۰۲۱) نشان داد که بازیکنان متعهد حتی با وجود محدودیت منابع، آمادگی بیشتری برای تلاش مضاعف و پذیرش نقش های جدید دارند. پیوند انسجام تیمی و تعهد سازمانی با مدیریت استراتژیک به این صورت است که استراتژی های موفق غالباً شامل برنامه های تیم سازی، شفافیت در اهداف و سازوکارهای بازخوردی هستند که این دو متغیر را تقویت می کنند (Rafiei Vardenjani, ۲۰۲۲).

## ۲.۳. مدیریت استراتژیک و موفقیت در ورزش قهرمانی

مطالعات بین المللی و داخلی اهمیت رابطه مثبت بین مدیریت استراتژیک و موفقیت ورزشی را تأیید کرده اند. Dadkhah و Abbaspour (۲۰۲۲) با بررسی تیم های ورزشی حرفه ای نشان دادند که مولفه ارزیابی استراتژی بیشترین قدرت پیش بینی موفقیت را دارد. یافته های شابانی و نیاقی ها (۱۴۰۲) در تنیس روی میز استان قزوین نیز حاکی از آن است که همسویی اقدامات اجرایی با تحلیل محیطی می تواند نتایج رقابتی را بهبود بخشد. در سطح فناوری، پژوهش های Luo et al (۲۰۲۳) و Liu et al (۲۰۲۳) کاربرد هوش مصنوعی را در تحلیل داده های عملکردی و پیش بینی نتایج مسابقات نشان داده اند. این ابزارها، در قالب استراتژی های مدیریت علمی، می توانند به بهینه سازی تمرینات و انتخاب تاکتیک ها کمک کنند. در بُعد فیزیولوژی ورزشی، مزیدی و همکاران (۱۴۰۱) ابعاد آنروپومتریک را به عنوان شاخص های مهم موفقیت در تنیس روی میز معرفی کرده اند که در برنامه ریزی استراتژیک استعدادیابی جایگاه ویژه ای دارند.

## ۲.۴. تجارب بین المللی و تطبیقی

مدیریت استراتژیک در ورزش های مختلف، از مدیریت برند در فوتبال اروپایی (Manoli, ۲۰۲۲) تا دیپلماسی ورزشی در رویدادهای چندملیتی (Postlethwaite et al., ۲۰۲۳) موفقیت خود را اثبات کرده است. Schmidt و Flegr (۲۰۲۲) نیز در مرور سیستماتیک خود از eSports، به این نتیجه رسیدند که حتی در حوزه های نوظهور، وجود استراتژی کلان و تیم های هماهنگ شرط لازم موفقیت است. این مطالعات نشان می دهند که کشورهایی که سرمایه گذاری بر توسعه ساختارهای مدیریتی و ایجاد انسجام سازمانی را جدی گرفته اند، توانسته اند موقعیت رقابتی خود را در سطح جهانی تثبیت کنند. این تجربه ها می تواند برای ایران در تنیس روی میز الهام بخش باشد، به ویژه با توجه به شرایط محدودیت منابع.

## ۲.۵. پژوهش های مرتبط با تنیس روی میز

علاوه بر Abrigham و Ahmadi (۲۰۱۸)، که نخستین چارچوب SWOT برای فدراسیون تنیس روی میز ایران را ارائه دادند، پژوهش های متعددی نیز به ابعاد فنی و مدیریتی این ورزش پرداخته اند. Liu Hongyu و Jia Enfeng (۲۰۲۳) با مطالعه مسابقات دانش آموزی به تحلیل روندهای عملکردی پرداختند و Jing-Wei Liu et al (۲۰۲۳) با به کارگیری AI شاخص هایی برای ارزیابی کیفیت ضربات ارائه کردند. ترکیب این یافته ها با مؤلفه های مدیریت استراتژیک، از جمله هدف گذاری دقیق و ارزیابی مداوم، می تواند در طراحی برنامه های تمرینی و انتخاب ترکیب تیم ها نقش آفرینی کند.

با وجود حجم بالای مطالعات در حوزه های جداگانه مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی و تعهد سازمانی، پژوهش هایی که هر سه متغیر را در یک مدل ساختاری جامع با موفقیت بین المللی ترکیب کنند، اندک اند. این شکاف پژوهشی، خصوصاً در بستر ورزش قهرمانی ایران، ضرورت انجام تحقیق حاضر را توجیه می کند. مورد قزوین (Shabani & Niyaghiha, ۲۰۲۳) و راهبردهای فدراسیون ملی (Abrigham & Ahmadi, ۲۰۱۸) ظرفیت های بالایی برای توسعه مدل ساختاری دارند که نتایج این پژوهش می تواند بر آن ها تکیه کند.

## ۳. چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

### ۳.۱. مبانی نظری ارتباط متغیرها

پژوهش حاضر بر اساس نظریه های مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی شکل گرفته است و بر این فرض استوار است که مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی و تعهد سازمانی نقش تعیین کننده ای در موفقیت بین المللی تیم های ملی دارند. این ارتباط بر پایه چند محور نظری قابل توضیح است:

- مدیریت استراتژیک (Strategic Management) در ورزش قهرمانی، با تکیه بر مدل های معتبر همچون چرخه هیل و جونز (Hill & Jones, ۲۰۰۷) شامل چهار مرحله اصلی است: تحلیل محیطی، تدوین اهداف، انتخاب استراتژی و ارزیابی عملکرد. این امر تضمین می کند که تصمیمات مدیریتی بر اساس داده های واقعی و همخوان با شرایط رقابتی اتخاذ شوند.
- انسجام تیمی (Team Cohesion) در نظریه کارون (Carron et al., ۲۰۰۵) به عنوان نیروی پیونددهنده اعضا به یکدیگر و به اهداف گروه مطرح می شود. این مؤلفه هم به بعد اجتماعی (روابط بین فردی) و هم به بعد وظیفه ای (تمرکز بر وظایف و هدف) تقسیم می شود. در ورزش های تیمی سطح قهرمانی، انسجام می تواند یک ضریب تسریع برای اجرای استراتژی های مدیریتی باشد.
- تعهد سازمانی (Organizational Commitment) طبق مدل سه بعدی مایر و آلن (Meyer & Allen, ۱۹۹۱) شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است. این تعهد باعث می شود اعضای تیم نه تنها به علت منافع شخصی بلکه با احساس مسئولیت جمعی و افتخار ملی عمل کنند.

- موفقیت بین المللی (International Success) حاصل برآیند توانمندی های فنی، روانی و مدیریتی است که به نتایج قابل سنجش مانند مدال آوری، ارتقای رتبه جهانی و افزایش کیفیت اجرای مهارت ها منجر می شود.
- در حقیقت، این پژوهش فرض می کند که مدیریت استراتژیک مستقیم و غیرمستقیم (از طریق تقویت انسجام تیمی و تعهد سازمانی) بر موفقیت بین المللی اثرگذار است.

### ۳.۲. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی بر اساس ترکیب یافته های پژوهش های پیشین، مبانی نظری و واقعیت های مدیریت ورزش در ایران ساخته شده است. در این مدل:

- مدیریت استراتژیک به عنوان متغیر مستقل اصلی
- انسجام تیمی و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی
- موفقیت بین المللی تیم های ملی تنیس روی میز به عنوان متغیر وابسته

ارتباط ها به این شرح ترسیم می شوند:

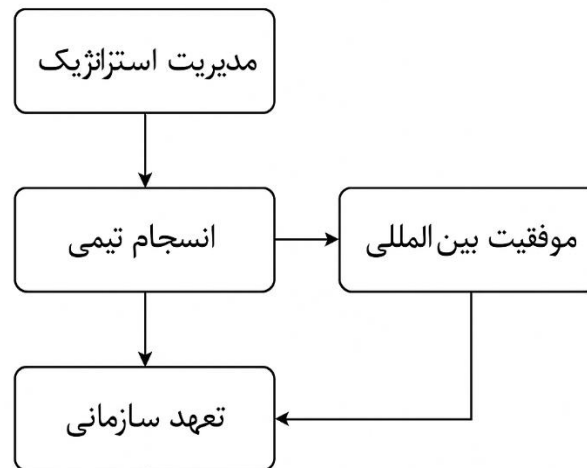
۱. مدیریت استراتژیک → انسجام تیمی (مثبت و معنادار)
۲. مدیریت استراتژیک → تعهد سازمانی (مثبت و معنادار)
۳. انسجام تیمی → موفقیت بین المللی (مثبت و معنادار)
۴. تعهد سازمانی → موفقیت بین المللی (مثبت و معنادار)
۵. مدیریت استراتژیک → موفقیت بین المللی (مستقیم و نیز غیرمستقیم از مسیر انسجام و تعهد)

### ۳.۳. منطق مدل پیشنهادی

تیم های ملی که با تحلیل محیطی دقیق، هدف گذاری شفاف، اجرای مؤثر استراتژی و ارزیابی مستمر هدایت می شوند، معمولاً انسجام داخلی بیشتری پیدا کرده و اعضا حس تعلق قوی تری به مأموریت ملی پیدا می کنند. این دو عامل به نوبه خود بر شیوه عملکرد تیم در میدانی جهانی اثر مثبت می گذارند. شواهد تجربی پژوهش حاضر نیز نشان داد که مولفه ارزیابی استراتژی در بین مؤلفه های مدیریت استراتژیک بیشترین اثر پیش بینی کنندگی را بر موفقیت داشته و در میان شاخص های موفقیت، تکنیک بالاترین وزن را در پیش بینی کسب موفقیت ایفا کرده است.

### ۳.۴. دیاگرام مدل مفهومی

مدل پیشنهادی به صورت زیر قابل نمایش است:



این مدل پیشنهادی یک مسیر علی را نشان می دهد که در آن مدیریت استراتژیک نقطه آغاز فرآیند موفقیت بین المللی در تیم های ملی است. بر اساس این چارچوب، اقدامات استراتژیک برنامه ریزی شده (شامل تحلیل محیطی، هدف گذاری، و ارزیابی مستمر) ابتدا به انسجام تیمی منجر می شود؛ یعنی شکل گیری روحیه همکاری، هماهنگی در وظایف فنی و روانی، و افزایش همبستگی بین بازیکنان. این انسجام، خود به ارتقاء موفقیت بین المللی کمک می کند، زیرا تیم هماهنگ بهتر می تواند در برابر فشارهای مسابقات جهانی واکنش نشان دهد. همچنین مسیر مستقیم مدیریت استراتژیک به موفقیت بین المللی به طور ضمنی بیانگر آن است که بخشی از اثرات مدیریت، بدون واسطه گیری انسجام تیمی نیز قابل تحقق است— مثلاً از طریق سیاست گذاری های کلان در تمرین، تغذیه و تجهیزات.

بخش دیگر مدل نشان می دهد که تعهد سازمانی نقش مهمی در این زنجیره دارد. این متغیر به عنوان پیامد انسجام تیمی به تصویر کشیده شده، به این معنا که وقتی بازیکنان یکپارچه و هماهنگ عمل می کنند، نسبت به اهداف و ارزش های سازمان (فدراسیون، تیم و کشور) متعهدتر می شوند. این تعهد سازمانی دوباره بر موفقیت بین المللی اثرگذار است، زیرا بازیکنان متعهد—علاوه بر انگیزه فردی—دارای حس مسئولیت جمعی در حفظ و ارتقاء جایگاه ملی هستند. به بیان دیگر، مدل، رابطه ای چرخه وار را نشان می دهد که در آن انسجام و تعهد، دو حلقه ی مکمل در تقویت اثرات مثبت مدیریت استراتژیک بر عملکرد جهانی تیم هستند.

#### ۴. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی با رویکرد کمی است. این طرح برای تحلیل روابط بین متغیرهای مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی، تعهد سازمانی و موفقیت بین المللی در قالب مدل مفهومی پیشنهادی استفاده شد. انتخاب روش همبستگی به دلیل هدف پژوهش در سنجش شدت و جهت روابط بین متغیرها و همچنین آزمون مدل نظری بوده است (Creswell, ۲۰۱۴). جامعه آماری شامل کلیه بازیکنان ملی پوش تنیس روی میز ایران در رده های سنی بزرگسالان، جوانان و نوجوانان طی سال های اخیر بود. طبق آمار فدراسیون تنیس روی میز، این جامعه شامل حدود ۱۸۰ ورزشکار فعال (زن و مرد) بوده است که سابقه حضور در اردوها یا مسابقات رسمی بین المللی را

دارند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۱۰۰ نفر از بین جامعه آماری انتخاب شدند تا نماینده ای متوازن از هر دو جنس و گروه های سنی باشند.

- ترکیب نمونه: ۵۰ نفر زن و ۵۰ نفر مرد.
- دامنه سنی: ۱۶ تا ۳۵ سال.
- تجربه ورزشی: حداقل ۳ سال سابقه حرفه ای و حضور در ۲ رویداد رسمی بین المللی.

ملاک های ورود به مطالعه به صورت زیر است :

- عضویت رسمی در تیم ملی یا دعوت به اردو در ۵ سال گذشته.
- تکمیل کامل پرسشنامه های تحقیق.
- سلامت جسمانی و روانی مناسب جهت حضور در مسابقات.

ملاک های خروج به صورت زیر است :

- مشکلات پزشکی حاد که مانع از فعالیت ورزشی شود (مانند شکستگی جدی یا جراحی اخیر).
- عدم تمایل به ادامه همکاری یا انصراف در حین مطالعه.
- تکمیل ناقص یا مخدوش پرسشنامه ها.

برای جمع آوری داده ها از سه ابزار اصلی استفاده شد:

۱. پرسشنامه اطلاعات دموگرافیک: شامل متغیرهای سن، جنسیت، وضعیت تأهل، قد، وزن، رشته تحصیلی و سوابق ورزشی.
۲. پرسشنامه مدیریت استراتژیک هیل و جونز (۲۰۰۷): با ۲۷ سؤال بسته پاسخ بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت. ابعاد: تحلیل محیطی، هدف گذاری، برنامه ریزی و ارزیابی استراتژی.
۳. پرسشنامه موفقیت بین المللی تیم ملی: ۲۹ سؤال در شش محور کلیدی شامل اجرای روان، تکنیک، تعهد، توجه، حساسیت به خطا و پیشرفت مداوم.

روایی و پایایی ابزارها عبارت اند از:

- روایی صوری و محتوایی: پرسشنامه ها پیش از اجرا در اختیار ۵ نفر از اساتید حوزه مدیریت ورزشی و روانشناسی ورزش قرار گرفت و اصلاحات لازم از نظر وضوح و تناسب سؤالات اعمال شد.
- پایایی: ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استراتژیک ۰.۸۸، برای پرسشنامه موفقیت بین المللی ۰.۸۶ و برای انسجام تیمی و تعهد سازمانی (در نسخه الحاقی) به ترتیب ۰.۸۵ و ۰.۸۷ محاسبه شد که نشان دهنده پایایی مطلوب ابزارها بود.

روش اجرای تحقیق به صورت زیر است:

۱. اخذ مجوز از فدراسیون تنیس روی میز و دریافت فهرست بازیکنان واجد شرایط.
۲. تماس با بازیکنان و تشریح اهداف تحقیق و ارسال فرم رضایت نامه.

۳. توزیع پرسشنامه ها به صورت آنلاین (واتساپ و تلگرام) و در موارد خاص، نسخه چاپی در اردوهای تیم ملی.

۴. جمع آوری، بازبینی و کدگذاری پاسخ ها برای ورود به نرم افزار آماری.

تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ و ۲۰۱۹ Excel انجام شد:

- آمار توصیفی: میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر.
- آمار استنباطی: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن داده ها، ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش روابط ساده، و رگرسیون چندگانه برای آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها.
- مدل یابی معادلات ساختاری (SEM): جهت آزمون دقیق مدل مفهومی، از نرم افزار AMOS در تحلیل تکمیلی بهره گرفته شد.

## ۵. یافته های تحقیق

### ۵.۱. یافته های توصیفی

در این بخش توصیفات آماری متغیرهای اصلی پژوهش شامل مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی، تعهد سازمانی و موفقیت بین المللی ارائه می شود. محاسبه شاخص های میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر برای کل نمونه انجام شده است.

جدول ۱. شاخص های توصیفی متغیرهای اصلی و زیرمقیاس ها (n = ۱۰۰)

| متغیر اصلی        | زیرمقیاس         | حداقل | حداکثر | میانگین | انحراف معیار |
|-------------------|------------------|-------|--------|---------|--------------|
| مدیریت استراتژیک  | هدف گذاری        | ۱۵    | ۲۷     | ۲۱.۴۷   | ۳.۲۹         |
| مدیریت استراتژیک  | تحلیل محیطی      | ۸     | ۱۷     | ۱۲.۲۸   | ۲.۴۷         |
| مدیریت استراتژیک  | تنظیم استراتژی   | ۱۱    | ۲۲     | ۱۶.۵۱   | ۲.۴۸         |
| مدیریت استراتژیک  | اجرای استراتژی   | ۱۲    | ۲۵     | ۱۸.۶۷   | ۳.۱          |
| مدیریت استراتژیک  | ارزیابی استراتژی | ۷     | ۱۸     | ۱۲.۰۳   | ۲.۳۳         |
| انسجام تیمی       | انسجام وظیفه ای  | ۱۴    | ۲۴     | ۱۸.۱۸   | ۲.۵۶         |
| انسجام تیمی       | انسجام اجتماعی   | ۱۲    | ۲۳     | ۱۷.۶۵   | ۲.۴۴         |
| تعهد سازمانی      | عاطفی            | ۱۳    | ۲۳     | ۱۷.۷۴   | ۲.۳۹         |
| تعهد سازمانی      | مستمر            | ۱۱    | ۲۲     | ۱۶.۹۳   | ۲.۴۸         |
| تعهد سازمانی      | هنجاری           | ۱۲    | ۲۰     | ۱۶.۰۷   | ۲.۳۱         |
| موفقیت بین المللی | اجرای روان       | ۱۲    | ۲۱     | ۱۶.۱۵   | ۲.۴۹         |
| موفقیت بین المللی | توجه             | ۱۰    | ۲۰     | ۱۵.۵۲   | ۲.۴۸         |
| موفقیت بین المللی | تکنیک            | ۸     | ۱۸     | ۱۲.۰۸   | ۲.۲۲         |
| موفقیت بین المللی | حساسیت به خطا    | ۹     | ۱۹     | ۱۴.۸۵   | ۲.۳۴         |
| موفقیت بین المللی | تعهد             | ۱۳    | ۲۳     | ۱۸.۲۸   | ۲.۶۷         |

|                   |        |    |    |      |      |
|-------------------|--------|----|----|------|------|
| موفقیت بین المللی | پیشرفت | ۱۱ | ۲۲ | ۱۵.۶ | ۲.۸۲ |
|-------------------|--------|----|----|------|------|

در داده های به دست آمده از جدول ۱، شاخص های توصیفی مربوط به متغیرهای اصلی و زیرمقیاس ها، تصویری جامع از وضعیت آماری نمونه تحقیق ارائه می کند. در بخش مدیریت استراتژیک، زیرمقیاس «هدف گذاری» با میانگین ۲۱.۴۷ و انحراف معیار ۳.۲۹ بالاترین مقدار را دارد که نشان می دهد بازیکنان از سطح بالایی از وضوح اهداف و تمرکز بر مسیرهای رسیدن به آن برخوردارند. پس از آن، «اجرای استراتژی» با میانگین ۱۸.۶۷ و انحراف معیار ۳.۱۰ و «تنظیم استراتژی» با میانگین ۱۶.۵۱ و انحراف معیار ۲.۴۸ قرار دارند که بیانگر نقش محوری مهارت های عملیاتی و تطبیق پذیری شناختی در موفقیت هستند. در مقابل، «تحلیل محیطی» (میانگین ۱۲.۲۸) و «ارزیابی استراتژی» (میانگین ۱۲.۰۳) مقادیر نسبتاً پایین تری دارند که می تواند نشانه نیاز به ارتقای توان تجزیه و تحلیل شرایط و بازخوردگیری دقیق برای بهبود تصمیمات استراتژیک باشد.

در حوزه موفقیت بین المللی، مشاهده می شود که «تعهد» با میانگین ۱۸.۲۸ و انحراف معیار ۲.۶۷ بالاترین سطح را دارد؛ این یافته نشان می دهد بازیکنان از نظر پایبندی به مسئولیت ها و اهداف تیمی قوی عمل می کنند. پس از آن، «اجرای روان» (۱۶.۱۵) و «پیشرفت» (۱۵.۶۰) در رتبه های بعدی قرار دارند که بر اهمیت مهارت های فنی پایدار و رشد مداوم دلالت دارد. زیرمقیاس «حساسیت به خطا» (۱۴.۸۵) نشان دهنده سطح متوسط خودپایشی و دقت در فرآیند اجراست. در عین حال، «توجه» با میانگین ۱۵.۵۲ از تمرکز نسبتاً بالایی حکایت دارد، هرچند «تکنیک» (۱۲.۰۸) به عنوان کمترین میانگین در بین شاخص های موفقیت، نیاز به سرمایه گذاری و تقویت فنی را نشان می دهد. این الگوها بیانگر آن است که برای افزایش موفقیت بین المللی، باید بر ارتقای تحلیل محیطی، ارزیابی استراتژی و مهارت های فنی توجه ویژه شود.

## ۵.۲. نتایج آزمون فرضیه و همبستگی ها

قبل از ورود به مدل معادلات ساختاری، روابط دوه دو بین متغیرها از طریق ضریب همبستگی پیرسون سنجیده شد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی (n = ۱۰۰)

| متغیر             | ۱     | ۲     | ۳     | ۴ |
|-------------------|-------|-------|-------|---|
| مدیریت استراتژیک  | ۱     |       |       |   |
| انسجام تیمی       | ۰.۴۱۲ | ۱     |       |   |
| تعهد سازمانی      | ۰.۳۸۵ | ۰.۴۳۶ | ۱     |   |
| موفقیت بین المللی | ۰.۳۳۷ | ۰.۴۰۱ | ۰.۲۹۸ | ۱ |

این جدول ماتریس همبستگی بین چهار متغیر تحقیق—مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی، تعهد سازمانی، و موفقیت بین المللی—را نشان می دهد. همان طور که ارقام مشخص می کنند، مدیریت استراتژیک رابطه مثبت و معناداری با انسجام تیمی ( $r=0.412, p<0.01$ ) و تعهد سازمانی ( $r=0.385, p<0.01$ ) دارد، که این موضوع نقش بنیادین اقدامات مدیریتی در

بازسازی پیوندهای تیمی و تقویت انگیزش سازمانی را تأیید می کند. همچنین، مدیریت استراتژیک با موفقیت بین المللی همبستگی مثبت و معناداری در سطح  $0.05$  ( $r=0.337, p<0.005$ ) دارد، نشان دهنده اینکه علاوه بر روابط غیرمستقیم، بخشی از موفقیت های بین المللی مستقیماً تحت تأثیر کیفیت مدیریت استراتژیک به دست می آید. ارتباط بین انسجام تیمی و تعهد سازمانی هم نسبتاً قوی است ( $r=0.436, p<0.001$ ) و بر هم افزایی بین یکپارچگی گروهی و احساس مسئولیت فردی در قبال تیم و سازمان دلالت دارد.

از سوی دیگر، دو متغیر میانجی یعنی انسجام تیمی و تعهد سازمانی هر دو با موفقیت بین المللی رابطه مثبت دارند، ولی شدت آن ها متفاوت است: انسجام تیمی ( $r=0.401, p<0.001$ ) نسبت به تعهد سازمانی ( $r=0.298, p<0.005$ ) رابطه قوی تری را نشان می دهد. این تفاوت می تواند حاکی از این باشد که هماهنگی عملیاتی و همدلی در عملکرد تیمی، بلافاصله و ملموس تر از تعهد فردی بر نتایج مسابقات جهانی اثر می گذارد. از منظر مدیریتی، این یافته به معنای ضرورت تمرکز همزمان بر ایجاد فضای همدلانه و فرهنگ تعهد محور است، اما با اولویت بیشتر بر برنامه هایی که انسجام تیمی را بهبود می بخشند؛ چرا که این مسیر احتمالاً بازده سریع تری در نتایج بین المللی ایجاد می کند.

نتایج همبستگی نشان داد که تمامی متغیرهای مستقل با موفقیت بین المللی رابطه مثبت و معناداری دارند، که این روابط زمینه را برای مدل یابی اثرات مستقیم و غیرمستقیم فراهم می کند.

### ۵.۳. تحلیل مسیر (مدل مفهومی)

برای آزمون مدل مفهومی، از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. شاخص های برازش مدل در سطح مطلوب قرار داشتند ( $RMSEA = 0.06, CFI = 0.94$ ).

#### جدول ۳. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل بین متغیرها

| مسیر                      | اثر مستقیم (B) | اثر غیرمستقیم (B) | اثر کل (B) | سطح معناداری (P) |
|---------------------------|----------------|-------------------|------------|------------------|
| مدیریت استراتژیک → موفقیت | ۰.۲۱           | ۰.۲۵              | ۰.۴۶       | ۰.۰۱             |
| مدیریت استراتژیک → انسجام | ۰.۴۱           | -                 | ۰.۴۱       | ۰.۰۰۱            |
| مدیریت استراتژیک → تعهد   | ۰.۳۸           | -                 | ۰.۳۸       | ۰.۰۰۱            |
| انسجام → موفقیت           | ۰.۱۴           | -                 | ۰.۱۴       | ۰.۰۴             |
| تعهد → موفقیت             | ۰.۱۱           | -                 | ۰.۱۱       | ۰.۰۳             |

در این جدول مشاهده می شود که مدیریت استراتژیک به عنوان متغیر مستقل اصلی، تأثیر معناداری بر موفقیت بین المللی تیم های ملی دارد، هم از مسیر مستقیم ( $\beta=0.21$ ) و هم از مسیرهای غیرمستقیم از طریق دو عامل «انسجام تیمی» و «تعهد سازمانی» ( $\beta$  غیرمستقیم=۰.۲۵). مجموع این اثرات، اثر کل را به  $0.46$  می رساند که با سطح معناداری  $p=0.01$ ، نشان دهنده اهمیت بالا و واقعی بودن رابطه است. علاوه بر این، مدیریت استراتژیک بر تقویت «انسجام تیمی» ( $\beta=0.41$ ،

۰۰۱ (p=) و «تعهد سازمانی» (β=۰,۳۸, p=۰,۰۰۱) نیز اثرگذاری بسیار معنادار دارد، که نشان می دهد زیرساخت های مدیریتی و تصمیمات کلان می توانند هسته روابط تیمی و انگیزه سازمانی را به طور مستقیم ارتقا دهند. نکته مهم دیگر این است که مسیر انسجام تیمی → موفقیت (β=۰,۱۴, p=۰,۰۰۴) و مسیر تعهد سازمانی → موفقیت (β=۰,۱۱, p=۰,۰۰۳) هر دو معنادار هستند، اما از لحاظ شدت اثر، انسجام تیمی نقش میانجی کمی قوی تر از تعهد سازمانی ایفا می کند.

از دیدگاه مدیریتی و کاربردی، این یافته ها پیام روشنی دارند: برای ارتقاء موفقیت بین المللی، سیاست گذاران و مدیران فدراسیون باید هم بر بهبود مستقیم فرآیندهای مدیریت استراتژیک تمرکز کنند و هم به تقویت مکانیزم های ارتباطی، هماهنگی، و یکپارچگی تیمی بپردازند، زیرا این عوامل علاوه بر اثرگذاری مستقل، نقش تقویتی قابل توجهی در افزایش کارایی کلی ایفا می کنند. همچنین، اهمیت تعهد سازمانی که از مسیر مدیریت استراتژیک تقویت می شود نباید نادیده گرفته شود، چون حتی اگر اثر آن نسبت به انسجام تیمی کمی کمتر باشد، باز هم می تواند به تثبیت انگیزه و پایداری عملکرد در رقابت های بین المللی کمک کند. به بیان دیگر، برنامه ریزی استراتژیک دقیق در کنار ایجاد فضای تیمی همدلانه و تعهد محور، یک ترکیب برنده برای دستیابی به جایگاه بالاتر در عرصه جهانی خواهد بود.

خلاصه یافته ها به صورت زیر است:

۱. بازیکنان ملی پوش از نظر شاخص های مدیریت استراتژیک، انسجام تیمی و تعهد سازمانی در وضعیت مطلوبی قرار داشتند.
۲. تمامی متغیرها با موفقیت بین المللی رابطه مثبت و معنادار داشتند.
۳. مدیریت استراتژیک علاوه بر اثر مستقیم، از طریق بهبود انسجام و تعهد، اثر غیرمستقیم بیشتری بر موفقیت دارد.
۴. مدل معادلات ساختاری نشان دهنده برازش خوب و منطقی داده ها با مدل مفهومی پیشنهادی است.

## ۶. بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد مدیریت استراتژیک نقشی معنادار و مثبت در موفقیت بین المللی تیم های ملی تنیس روی میز دارد، چه به صورت مستقیم و چه از طریق انسجام تیمی و تعهد سازمانی. این الگو با دیدگاه اندروز (۱۹۸۰) درباره ضرورت جهت گیری کلان سازمانی و یکپارچگی تصمیمات هماهنگ است و همچنین با مدل های داخلی که به ضرورت استفاده از ارزیابی و پایش مستمر عملکرد اشاره کرده اند (غفارزاده الماسی و اسماعیلی شازندی، ۲۰۲۲؛ شهبانی و نیایی، ۲۰۲۳).

در میان ابعاد مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی و ارزیابی آن بیشترین اثرگذاری را داشتند. این یافته با نتایج دادخواه و عباسی پور (۲۰۲۲) و رافعی وردنجانی (۲۰۲۲) هم خوان است که کارآمدی نظام های اجرا و کنترل را شرط دستیابی به اهداف ورزشی می دانند. همچنین، برجسته بودن عامل انسجام تیمی به عنوان میانجی، با نظریه های انگیزشی و روان شناختی موثقی و واعظ موسوی (۲۰۱۵) و نیز با تبیین سازوکارهای هم افزایی گروهی در ورزش قهرمانی (Fletcher & Sarkar, ۲۰۱۲) هماهنگ است.

پژوهش حاضر امتدادی است بر تحقیقات داخلی نظیر سمیعی (۲۰۲۳) که به نقش اهداف و رفتارهای مربیان خبره در رشته های قهرمانی پرداخته، و احمدی و احمدی (۲۰۱۹) که تجربیات موفق تیم ملی فوتبال ایران را با تمرکز بر عوامل

استراتژیک بررسی کرده اند. از منظر بین المللی، یافته ها با مطالعات Liu et al (۲۰۲۳) و Luo et al (۲۰۲۳) که بر استفاده از تحلیل داده و هوش مصنوعی برای ارتقای عملکرد تکنیکی در تنیس روی میز تأکید دارند، هم خواند. این یافته ها نشان می دهد که مدیریت استراتژیک علمی می تواند فناوری و داده محوری را در کنار آموزش سنتی به کار گیرد. همچنین، پیوند میان تعهد سازمانی و موفقیت ورزشی در این تحقیق با رویکردهای Vaezi Mousavi & Masibi (۲۰۱۱) و Habibi (۲۰۲۱) هم سویی دارد که محیط حمایتی و احساس تعلق را شرط پایداری عملکرد معرفی می کنند.

بر اساس شواهد علمی موجود، برای ارتقای موقعیت جهانی تیم های ملی تنیس روی میز، فدراسیون باید:

- سیستم یکپارچه مدیریت استراتژیک را پیاده کند (David, ۲۰۰۲; اربی، ۲۰۱۰)؛
- آموزش مربیان و کادر فنی را بر مبنای مدل های نوین مدیریت و روان شناسی ورزش روزآمد نماید (Mousavi, ۲۰۱۵ & Vaezi Mousavi, ۲۰۱۲; Fletcher & Sarkar)؛
- هم افزایی بین فنی کاران، مدیران و تحلیل گران را تقویت کند (Andrew Burns & Dave Collins, ۲۰۲۳).

محدودیت اصلی تحقیق، مقطعی بودن داده ها و تمرکز بر یک رشته خاص بود. توصیه می شود پژوهش های آتی بر اساس چارچوب های مقایسه ای بین رشته ای (Sebastian Flegr & Sascha L. Schmidt, ۲۰۲۲) و با داده های طولی، اثر پویای مدیریت استراتژیک را بر موفقیت ورزشی بسنجند. همراهی مدیریت استراتژیک علمی، انسجام درون تیمی و تعهد سازمانی، می تواند چرخه ای برنده برای موفقیت پایدار تیم های ملی تنیس روی میز بسازد. همان گونه که Abrigham & Ahmadi (۲۰۱۸) با تحلیل SWOT برای فدراسیون تنیس روی میز اشاره کرده اند، بهره برداری از قوت ها، پوشش ضعف ها، استفاده از فرصت ها و مقابله با تهدیدها در چارچوب یک راهبرد کلان، مهم ترین مسیر برای دستیابی به جایگاه برتر در عرصه بین المللی است.

## ۷. پیشنهادات عملی و سیاستی

### ۷.۱. طراحی و استقرار سیستم مدیریت استراتژیک در فدراسیون

- اجرای چرخه کامل استراتژی شامل: تحلیل محیطی، تعیین اهداف، تدوین، اجرا، و ارزیابی.
- استفاده از داشبوردهای مدیریتی و نرم افزارهای پایش عملکرد برای پیگیری شاخص ها به صورت ماهانه.
- تعیین شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) مرتبط با هر بعد موفقیت بین المللی (مثل امتیاز فیفا سبک تنیس روی میز، درصد پیروزی، رنکینگ قاره ای).

### ۷.۲. تقویت انسجام تیمی

- برگزاری کمپ های مشترک و کارگاه های تعاملی پیش از رویدادهای مهم؛ تمرین های گروهی با اهداف فراتر از تاکتیک (حل مسأله تیمی، ارتباط غیر کلامی).
- به کارگیری کوچ های روان شناسی ورزشی برای ایجاد پیوندهای اجتماعی-احساسی میان بازیکنان.
- استفاده از رویدادهای خارج از سالن (مثل فعالیت های تفریحی گروهی) برای ایجاد حس اعتماد و همدلی.

### ۷.۳. ارتقای تعهد سازمانی بازیکنان

- ایجاد سیستم پاداش و انگیزش چندلایه (مالی، غیرمالی، افتخاری) متناسب با عملکرد و سطح تعهد.
- انعقاد قراردادهای چندساله با بندهای حمایتی برای تعهد دوطرفه (بازیکن ↔ فدراسیون).
- فراهم کردن مسیر پیشرفت شغلی-تحصیلی پس از دوران قهرمانی برای حفظ تعلق سازمانی.

### ۷.۴. همراستاسازی اهداف مربیان و سیاست گذاران

- تشکیل شورای استراتژیک ورزش در فدراسیون با حضور مربیان تیمها، مدیران و تحلیل گران داده.
  - هم ترازای اهداف کوتاه مدت (نتایج تورنمنتها) و بلندمدت (توسعه نسل آینده بازیکنان) بر پایه مدل مفهومی تحقیق.
- اجرای هماهنگ این پیشنهادها می تواند چرخه ای مثبت بین مدیریت استراتژیک → انسجام تیمی/تعهد سازمانی → موفقیت بین المللی ایجاد کند. در این صورت، فدراسیون نه تنها به نتایج کوتاه مدت می رسد، بلکه مسیر موفقیت پایدار و نسل ساز را هم تضمین می کند.

### منابع

- Abrigham, A., & Ahmadi, S. (۲۰۱۸). Formulating the Strategy of Table Tennis Federation Using the SWOT Method. The Fifth National Conference on Sports Sciences and Physical Education of Iran, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۹۰۴۰۸۲> (In Persian)
- Ahmadi, A., & Ahmadi, R. (۲۰۱۹). Investigating the Reasons for the Great Success of Iran National Futsal Team. The Third National Conference on Sustainable Development Strategies in Sports Sciences and Physical Education of Iran, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۹۲۶۲۲۳> (In Persian)
- Ahmadi, S., Namazizadeh, M., & Seyyedalinajhad, A. (۲۰۰۹). The Comparison Between High-Level Soccer and Low-Level Promotion Stimulus. Olympic Journal, ۴۷, ۱۹-۲۸.
- Andrew Burns & Dave Collins (۲۰۲۳) Interdisciplinary practice in performance sport: A scoping review of evidence of collaboration, European Journal of Sport Science, DOI: ۱۰,۱۰۸۰/۱۷۴۶۱۳۹۱,۲۰۲۳,۲۲۰۱۸۱۲.
- Andrews, Kenneth R. (۱۹۸۰). The Concept of Corporate Strategy. Irwin.
- Arabshahi, M. (۲۰۰۸). Strategic Management and the Necessity and Barriers to Its Application in Organizations. Management Art Quarterly, ۴, ۲-۵. (In Persian)
- Argyro Elisavet Manoli (۲۰۲۲) Strategic brand management in and through sport, Journal of Strategic Marketing, DOI: ۱۰,۱۰۸۰/۰۹۶۵۲۵۴X.۲۰۲۲,۲۰۵۹۷۷۴
- Barmaievar, B. (۲۰۲۲). An Inquiry into the Function of Project-Oriented Management in the Success of a Professional Sports Competition as a Project. The Third International Conference on Innovation in Business Management and Economics, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۴۹۹۰۷۲> (In Persian)
- Dadkhah, S., & Abbaspour, M. (۲۰۲۲). The Importance and Application of Strategic Management in the Success of Organizations. The Eighth International Conference on Management Sciences and Accounting, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۵۱۱۱۵۰> (In Persian)
- David, F. R. (۲۰۰۲). Strategic Management (S. M. Erabi & A. Parsaeian, Trans.). Second Edition, Cultural Research Bureau. (In Persian)

- Erabi, S. M. (۲۰۱۰). Handbook of Strategic Planning. Tehran: Cultural Research Bureau Publications. (In Persian)
- Fathi Soroush, T. (۲۰۰۹). Sociological Explanation of Students' Sports Participation. Social Sciences Research Journal, ۳(۴), ۱۴۵-۱۷۳. Available from: <https://sid.ir/paper/۱۷۷۰۲۰/fa> (In Persian)
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (۲۰۱۲). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. Psychology of Sport and Exercise, ۱۳, ۶۶۹- ۶۷۸.
- Ghafarezaadeh Almasi, M. R., & Esmaeili Shazandi, M. R. (۲۰۲۲). The Concept of Strategic Management in Sports Organizations. The Eighth National Conference on Sports Sciences and Physical Education of Iran, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۶۴۹۶۶۶> (In Persian)
- Greg Dingle, Geoff Dickson & Bob Stewart (۲۰۲۳) Major sport stadia, water resources and climate change: impacts and adaptation, European Sport Management Quarterly, ۲۳:۱, ۵۹-۸۱, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۶۱۸۴۷۴۲.۲۰۲۲.۲۰۹۲۱۶۹
- Habibi, M. (۲۰۲۱). Examining the Factors Affecting Sports Success in Sistan and Baluchestan Province. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۶۹۱۹۵۶> (In Persian)
- Jing-Wei Liu, Ming-Hua Hsu, Chun-Liang Lai et al. Using Video Analysis and Artificial Intelligence Techniques to Explore Association Rules and Influence Scenarios in Elite Table Tennis Matches, ۲۷ June ۲۰۲۳, PREPRINT (Version ۱) available at Research Square [<https://doi.org/۱۰.۲۱۲۰۳/rs.۳.rs-۳۰۷۸۹۳۸/v۱>]
- Kazem Alshamari, A. H., Mahmoudi, A., & Aminzadeh, R. (۲۰۲۲). Examining the Relationship Between Using Strengths and the Level of Sports Success in Weightlifting Athletes. Master's Thesis, Sports Management - Leisure and Recreational Sports Management. (In Persian)
- Khanjari, T., Zardashtian, Sh., & Eidi, H. (۲۰۱۷). Developing a Model for Strategic Management Actions in Sport and Youth Offices of Western Iran. Master's Thesis, Physical Education and Sports Sciences (Strategic Management). (In Persian)
- Lak, A., Eghbali, K., & Lashkarizadeh, M. (۲۰۱۸). Investigating the Effect of Strategic Knowledge Management on Innovation in State Sports Clubs. The Second National Conference on Sports Science Achievements and Health, Ahvaz. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۸۱۳۲۶۶> (In Persian)
- Lavan, W., & Gill, D. L. (۲۰۰۰). Psychological Dynamics of Sport and Exercise. Human Kinetics, Second Edition, Chapter ۸: ۱۰۳-۲۵.
- Liu Hongyu, & Jia Enfeng. (۲۰۲۳). An Analytical Model of Table Tennis Campus Sports Competition Trends in the Context of Sports Education Integration. Revista De Psicología Del Deporte (Journal of Sport Psychology), ۳۲(۳), ۶۱-۷۰. Retrieved from <https://www.rpd-online.com/index.php/rpd/article/view/۵۵۴>
- Luo, Jueling & Long, Hui & Xie, Si & Zhang, Yalu & Ma, Haodong & Meng, Guangyao. (۲۰۲۳). Improving Table Tennis Training and Technique Analysis: Accurate Classification of Actions with Informer Encoder. ۱-۴. ۱۰.۱۱۴۵/۳۶۲۷۳۴۱,۳۶۳۰۳۶۶.
- Margaret C. Keiper, Gil Fried, Joshua Lupinek, Heidi Nordstrom, Artificial intelligence in sport management education: Playing the AI game with ChatGPT, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, Volume ۳۳, ۲۰۲۳, ۱۰۰۴۵۶, ISSN ۱۴۷۳-۸۳۷۶, <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jhlste.۲۰۲۳.۱۰۰۴۵۶>.
- Mazidi, A., Sadeghian Shahi, M. R., & Rahavi Azabadi, R. (۲۰۲۲). Relationship Between Anthropometric Characteristics and the Success of Elite Table Tennis Players. The First National Conference on Physical Education and Sports Sciences with New Approaches in Sports of Disabled and Veteran Athletes, Damghan. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۵۹۱۰۱۶> (In Persian)
- Mohammadi Pour, F., Hojjati, A., Seifoddini, M., & Fallahzadeh, M. (۲۰۱۵). Sport Kinesiology (1st ed.). Kerman: Jihad Daneshgahi of Kerman Province. ISBN: ۹۷۸۶۰۰۶۷۸۹۲۴۸. (In Persian)

- Mohammadi, Z., Khodamoradpour, M., Yektayar, M., & Ali Abadi, S. (۲۰۲۳). Designing a Model for Success and Failure Factors of Lean Services in Western Sports Organizations. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۹۰۸۰۷۵> (In Persian)
- Mousavi, S. A., & Vaezi Mousavi, S. M. K. (۲۰۱۵). Introduction of Sports Success Scale. *Motor Behavior Journal*, ۱۹, Spring ۲۰۱۵, ۱۲۳-۱۴۲. (In Persian)
- Mousavi, S. A., & Vaezi Mousavi, S. M. K. (۲۰۱۵). Introduction to the Sports Success Scale. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۷۹۰۷۵۶>. (In Persian)
- Nazari, R., & Shahvali, J. (۲۰۲۲). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*, ۱۴(۱), ۱۷۲-۱۵۱. doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/jsm.۲۰۲۰.۳۰۰۰۷۰.۲۴۴۴
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (۲۰۱۰). Strategic Planning and Management (S. Khalili Shourini, Trans.). (In Persian)
- Raeisi, E. (۲۰۲۱). The Relationship Between Perfectionism and Achievement Motivation with Sports Success Among Young Basketball Players in Tehran City. The First International Conference on Educational Sciences, Psychology, Sports Sciences and Physical Education, Sari. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۴۵۶۳۷۴> (In Persian)
- Rafiei Vardenjani, A. (۲۰۲۲). Article on Sports Strategic Management. The Thirteenth National Conference on Research in Management and Humanities in Iran, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۱۶۲۳۳۵> (In Persian)
- Rashvandi, Y. Investigating and Categorizing Factors Affecting Strategy Implementation (According to Scott's Framework and SRP Theory). Allameh Tabataba'i University, pp. ۱-۸. (In Persian)
- Rezazadeh, H., & Sadeghi, M. (۲۰۲۲). The Effect of Life Satisfaction on Sports Success of Adolescent Taekwondo Athletes. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۶۴۳۷۵۴> (In Persian)
- Samiei, E. (۲۰۲۳). Strategic Management of Strategic Goals and Its Explanation in Canoeing: Effective Behaviors of Expert Rowing Coaches: A Qualitative Study of Canadian Athletes and Coaches. The First International Conference on Management, Business, Economics and Accounting. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۱۶۷۵۳۳> (In Persian)
- Sebastian Flegr & Sascha L. Schmidt (۲۰۲۲) Strategic management in eSports – a systematic review of the literature, *Sport Management Review*, ۲۵:۴, ۶۳۱-۶۵۵, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۴۴۱۳۵۲۳,۲۰۲۱,۱۹۷۴۲۲۲
- Shabani, T., & Niyaghiha, Z. (۲۰۲۳). Identifying External and Internal Factors Affecting Championship Sports in Table Tennis of Qazvin Province to Develop Strategy. The First International Conference on Sports Sciences, Physical Education, and Strategic Management in Sports, Hamedan. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۷۶۳۹۱۴> (In Persian)
- Shouli, F. (۲۰۲۱). A Review of the Important Factors in the Success and Failure of Strategic Management. The Second Conference on Industrial Engineering, Management, Economics and Accounting. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۲۶۶۰۷۳> (In Persian)
- Stacey, R. D. (۲۰۰۲). Strategic Management and Organizational Dynamics (M. R. Shojaei, Trans.). Tehran: Faculty of Economic Affairs Publications, First Edition. (In Persian)
- Vaezi Mousavi, M. K., & Masibi, F. (۲۰۱۱). Sports Psychology. Tehran: SAMT Publishing, Third Edition, ۱۲۳. (In Persian)
- Verity Postlethwaite, Claire Jenkin & Emma Sherry (۲۰۲۳) Sport diplomacy: an integrative review, *Sport Management Review*, ۲۶:۳, ۳۶۱-۳۸۲, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۴۴۱۳۵۲۳,۲۰۲۲,۲۰۷۱۰۵۴
- Zareiian, H., Fasanghari, E., Afroozeh, M. S., & Tabesh, S. (۲۰۲۳). Investigation and Prioritization of Sports Factors Affecting the Success of Tehran Athletes for Earning Quota in the Tokyo ۲۰۲۰ Olympics. Retrieved from <https://civilica.com/doc/۱۸۰۷۲۶۴> (In Persian)