

مدیریت ورزشی \_ مرداد و شهریور ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۳، ص: ۳۰۹-۳۳۴  
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۱۰ / ۱۱  
تاریخ پذیرش: ۹۱ / ۰۴ / ۰۳

## طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران

نازنین راسخ\* - سید نصراله سجادی<sup>۲</sup> - مهرزاد حمیدی<sup>۳</sup> - محمد خبیری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران،  
۲ و ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران،

### چکیده

اعتقاد بر این است که برنامه‌ریزی راهبردی نوعی برنامه‌ریزی است که از طریق دوراندیشی انجام می‌گیرد. هدف از پژوهش حاضر، طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران بود. روش تحقیق برحسب نحوه گردآوری اطلاعات، روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) و بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. برای گردآوری داده‌ها، به بررسی اسناد و مدارک، مطالعه پیشینه و نظرهای اعضای شورای راهبردی (شامل تیم تحقیق و افراد خبره در زمینه ورزش قهرمانی بانوان) پرداخته شد و از پرسشنامه محقق‌ساخته که روایی آن توسط اعضای شورای راهبردی و پایایی آن توسط آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/93$ ) تأیید شد استفاده و بین نمونه تحقیق منتشر شد. نمونه تحقیق براساس جدول برآورد حجم نمونه مورگان (۱۱۸) از بین جامعه آماری (شامل ۱۷۲ نفر) انتخاب شد. با استفاده از آزمون دوجمله‌ای (به‌منظور تعیین معناداری اهمیت هر یک از گویه‌های SWOT) و روش دلفی، برگزاری جلسات و چندین مرحله تحلیل راهبردی چهار قوت، نه ضعف، هفت فرصت و یازده تهدید تأیید و براساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. نتایج تحقیق بعد از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و مشخص شدن امتیاز وزنی عوامل نشان داد که ورزش قهرمانی بانوان کشور باید از راهبردهای تدافعی استفاده کند و تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهایی مناسب همچون الگوپردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی و ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور به‌منظور به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها پیشنهاد شد.

### واژه‌های کلیدی

ایران، بانوان، برنامه راهبردی، تحلیل سوات، ورزش قهرمانی.

## مقدمه

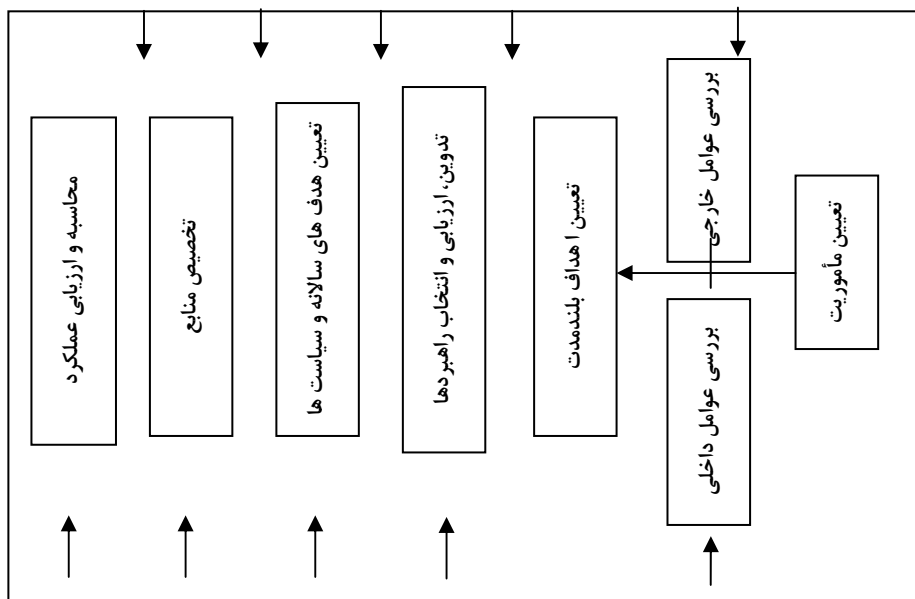
پیتر دراگر معتقد است کسی که نمی‌داند به کجا می‌رود، از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید؛ اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد، نمی‌داند به کجا خواهد رفت؛ و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد (۳۷). عبارات مذکور، به برنامه‌ریزی راهبردی اشاره دارند که در دهه‌های اخیر توجه فراوانی به آن معطوف و به‌عنوان یک ضرورت برای سازمان‌ها مطرح شده است (۲۲). برنامه‌ریزی راهبردی نوعی برنامه‌ریزی است که از طریق دوراندیشی و در جریان فراگروهی نظام‌یافته انجام می‌گیرد (۱۶). از نظر برایسون برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی است سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد (۲۲). به نظر رضاییان (۱۳۸۴) این امید وجود دارد که با پیشرفت برنامه‌ریزی و فنون مدیریت راهبردی، میزان نفوذ بر عوامل محیطی نیز افزایش یابد (۱۷). از نظر الوانی (۱۳۸۴) برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی (۲). یکی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها بررسی محیطی است که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصل درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان و ابزاری است برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامت بلندمدت سازمان. در چنین محیطی سازمان‌ها با عوامل بیرونی مانند نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و عوامل درونی مانند مدیریت، بازاریابی، امور مالی و ... سروکار دارند (۱۲). دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی بر همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی پویا و منطقی است (۲۵). هدف از تبیین راهبرد این است که چشم‌اندازی برای توسعه ارائه شود و اینکه راهبرد، اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص می‌سازد (۳۳، ۱۱). مدیریت راهبردی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (۲۵). افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی موجب رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به‌نحوی که برای پاسخگویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان و نهادهای مختلفی به‌وجود آمده است که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامت و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های

بین‌المللی است. امروزه، سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان‌اند. برنامه‌ریزی در سازمان ورزشی سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود. ورزش قهرمانی نیز همانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، به بیراهه رفتن و هدر دادن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد. در حال حاضر نهادهای دولتی و غیردولتی مختلفی در رابطه با ورزش قهرمانی هر کشوری درگیرند. در کشور ما فدراسیون‌های ورزشی، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان هر یک به نوعی با ورزش قهرمانی درگیرند. مشخص است که برنامه‌ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آنها محسوب می‌شود. از سوی دیگر در صورتی که هر یک از نهادهای مذکور به‌طور مستقل و بدون توجه به سیاست‌ها و راهبردهای کلان ورزش قهرمانی کشور به برنامه‌ریزی برای خود بپردازند، نوعی بخشی‌نگری بر ورزش قهرمانی کشور حاکم می‌شود و در نهایت مأموریت و اهداف کلان کل سیستم محقق نخواهد شد. علاوه بر اینکه برنامه‌ریزی راهبردی با نارسایی‌های جوهری و فراگردی مواجه است (۶)، این فرایند در سازمان‌های کشور با مشکلاتی مثل نبود اتفاق نظر در میان مسئولان در مورد برنامه‌ریزی راهبردی، فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت‌ها و خطرهای ملی، توجه ناکافی به ارزش‌ها، روشن نبودن گزینه‌های مختلف راهبردی در برخورد با مسائل، پایبند نبودن به اولویت‌های راهبردی، اجرای ضعیف برنامه‌های راهبردی و نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه‌ریزی راهبردی نیز روبه‌رو بوده است (۵). در این زمینه، کوزه‌چیان (۱۳۷۸) گزارش داد که بیش از نیمی از مدیران مورد مطالعه به پرسش مربوط به برنامه‌ریزی پاسخ صحیح ندادند (۲۹). فراهانی (۱۳۸۵)، عنوان کرد از امکانات و تجهیزات موجود در پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور استفاده بهینه به عمل نمی‌آید. ضمن اینکه امکانات و تجهیزات موجود، مناسب توسعه نیست (۲۶). امیرتاش (۱۳۸۷)، توسعه ورزش قهرمانی را منوط به ارتقای سطح تحصیلات و درجه کارت‌های مربیگری، مربیان دانست (۳). ورزش کانادا یکی از مهم‌ترین راهبردهای توسعه در زمینه ورزش را چنین بیان می‌دارد: فراهم‌آوری حمایت راهبردی برای برنامه‌ریزی در ورزش قهرمانی (۴۱). مظفری و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق «نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران» راهبرد نهم را به توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی تخصیص داده و گزارش می‌دهند که در نگاه اول ادغام ورزش بانوان با

بدنه کل ورزش کشور موضوعی بود که به ورزش زنان امید می‌داد که منابع مختلف فدراسیون‌ها را به سمت خود جلب کنند، ولی به نظر می‌رسد که این موضوع کمتر موفقیت‌آمیز بوده است. یافته‌های پژوهش نیز این موضوع را تأیید می‌کند و عدم تخصیص عادلانه منابع مختلف فدراسیون‌ها بین زنان و مردان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ضعف‌های نظام ورزش قهرمانی شناسایی شد (۳۰). بارفروش (۱۳۸۷) در تحقیق تحلیل محتوای نشریات ورزشی تابستان ۱۳۸۷، معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد جمهوری اسلامی نشان داد که در حال حاضر جای خالی حمایت رسانه‌ای و پوشش خبری ورزش زنان در رسانه‌های گوناگون کشور احساس می‌شود؛ درحالی‌که رسانه‌های گروهی می‌توانند در ارتقای سطح آگاهی عمومی مدیران و سیاستمداران نسبت به ورزش بانوان و متعاقب آن تغییر روند سیاست‌گذاری‌ها و تعیین راهبردهای توسعه ورزش بانوان نقش بسیار زیادی داشته باشند (۷). پیتز و پدرسن (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی ساختار تحقیقات مدیریت ورزشی: تحلیل محتوای مجله مدیریت ورزشی» به این نتیجه رسیدند که ۸۱/۲ درصد از مقالات درباره ورزش مردان و ۱۴/۱ درصد مربوط به هر دو جنسیت و ۴/۷ درصد بدون تمرکز جنسیتی بود و هیچ مقاله‌ای هم درباره ورزش بانوان وجود نداشت. این مسئله حل نخواهد شد اگر تشویق لازم برای فقدان چنین توازنی بین تعداد مقالات مربوط به ورزش مردان و زنان صورت نگیرد؛ زیرا فرصت‌های مطالعه برای ورزش بانوان، بسیار زیاد است (۳۶). مارلن و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «تأثیر والدین بر مشارکت بانوان در فعالیت‌های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که بیشتر بانوان شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی اظهار داشته‌اند که هر دو یا یکی از والدینشان در مسابقات رقابتی ورزشی دوران تحصیل خود، مشارکت فعال داشته‌اند و فرزندان در واقع از آنها مدلسازی کرده‌اند (۳۴). براساس بررسی‌های انجام‌گرفته از زمان حضور بانوان ورزشکار کشورمان در بازی‌های المپیک ۱۹۹۲ تا بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن، در این پنج دوره گذشته بانوان ایرانی هیچ‌گونه موفقیتی را کسب نکرده‌اند. همچنین از سال ۱۹۸۶ بانوان ورزشکار کشورمان در بازی‌های آسیایی شرکت کردند که تنها در سال ۲۰۰۲ در بازی‌های آسیایی بوسان تیم تیراندازی بانوان و پروانه محمد تقی‌پور تهرانی در رشته تکواندو موفق به کسب مدال برنز شدند. در بازی‌های آسیایی ۲۰۰۶ دوحه مهوروز ساعی و افسانه شیخی در رشته تکواندو موفق به کسب مدال برنز شدند و با توجه به کسب رتبه چهارمی در بازی‌های آسیایی ۲۰۱۰ گوانجو با کسب ۱۴ مدال، خانم آزادپور توانست مدال طلا را در رشته ووشو برای جمهوری اسلامی ایران به ارمغان بیاورد. شایان ذکر است که بانوان ورزشکار کشورمان در شرایطی موفق به کسب پیروزی شدند که هیچ‌گونه برنامه

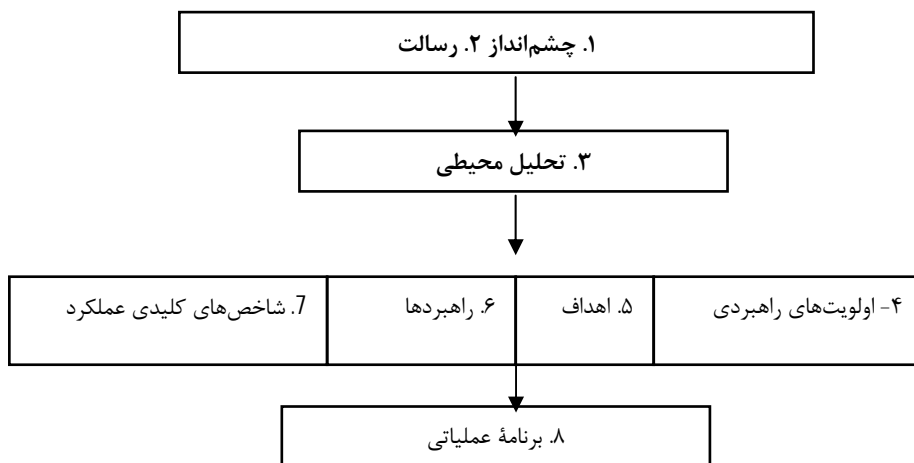
راهبردی در این مورد تدوین نشده بود، بنابراین با وجود چنین ظرفیت بالقوه‌ای به نظر می‌رسد با تدوین برنامه راهبردی با سازمان مناسب‌تری بتوان حرکت کرد. با توجه به اینکه در ورزش بانوان کشور، هیچ طرح و برنامه راهبردی تدوین نشده و با روی آوردن به فعالیت‌های کوتاه‌مدت بدون اتکا به برنامه‌های مدون و درازمدت توجه سازمان‌های ورزشی و مدیران بر روی برنامه‌های جاری بوده است، در این پژوهش در نظر است با تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ضمن تحلیل محیط درونی و بیرونی، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان شناسایی شود. بدین منظور به دنبال یافتن پاسخ برای پرسش اصلی تحقیق است: برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور چیست؟

در این مقاله کلیه مراحل انجام پژوهش براساس فرایند جامع راهبردی مدل دیوید (۱) و مدل SPP<sup>۱</sup> (۳۵) دیده شده است.



تدوین راهبردها ————— اجرای راهبردها ————— ارزیابی راهبردها

شکل ۱. فرایند جامع راهبردی مدل دیوید



شکل ۲. فرایند جامع راهبردی مدل مدل SPP

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع مطالعات میدانی است که در آن برای گردآوری داده‌ها به دو صورت کمی و کیفی (روش تحقیق آمیخته)، به بررسی مدارک و مستندات، نظرسنجی از مخاطبان، ذی‌نفعان و نخبگان به صورت روش دلفی، تحلیل مطالعات انجام‌گرفته و برگزاری جلسات راهبردی با افراد ذی‌صلاح پرداخته شد. در بخش نظرسنجی، از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته حاوی سؤالات باز و همچنین سؤالات بسته پس از ارزیابی روایی محتوایی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/93$ ) استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل رؤسای فدراسیون‌های ورزشی (ورزش‌های مختص بانوان)، نواب رئیس فدراسیون‌های ورزشی در قسمت بانوان، مدیران کل تربیت بدنی استان‌ها، مسئولان ورزش بانوان استان‌ها، مسئولان ورزش بانوان در سازمان تربیت بدنی از زمان پیروزی انقلاب اسلامی تا کنون و کارشناسان زن در حوزه معاونت ورزش بانوان هستند که از آنها نظرسنجی شد. این افراد در مجموع ۱۷۲ نفر بودند. نمونه تحقیق، براساس جدول برآورد حجم نمونه مورگان<sup>۱</sup> (۱۱۸) از بین جامعه آماری (شامل ۱۷۲ نفر) انتخاب شد. در مجموع، ۱۲۲ نفر (با احتساب ۱۰ درصد نمونه مازاد) شامل ۳۱ نفر از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، ۲۹ نفر از نواب رئیس فدراسیون‌های ورزشی در قسمت بانوان، ۲۲ نفر از

1 . Morgan

مدیران کل تربیت بدنی استان‌ها، ۲۲ نفر از مسئولان ورزش بانوان استان‌ها، ۴ نفر از مسئولان ورزش بانوان در سازمان تربیت بدنی از زمان پیروزی انقلاب اسلامی تا انجام این تحقیق و ۱۴ نفر از کارشناسان زن در حوزه معاونت ورزش بانوان به صورت تصادفی سهمیه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و ابزارهای تحقیق یعنی پرسشنامه‌ها و فرم‌های مربوطه بین آنها توزیع شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از بررسی مدارک و مستندات، مطالعات تطبیقی و نظرسنجی‌های به عمل آمده، ۲۸ عامل درونی شامل ۸ قوت، ۲۰ ضعف، ۲۰ عامل بیرونی شامل ۵ فرصت و ۱۵ تهدید برای ورزش قهرمانی بانوان شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی و با نظرسنجی‌ها و تحلیل‌های راهبردی مجدد اعضای شورا در مجموع ۲۹ قوت، ضعف، فرصت و تهدید تأیید و تصویب شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون دوجمله‌ای و همچنین آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش‌های مهم تدوین راهبرد را می‌توان در چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده، مرحله اول (تدوین راهبرد) شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است که این ماتریس قوت‌ها و ضعف‌های اساسی سازمان را تعیین می‌کند. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و دیگر عوامل بیرونی سازمان را ارزیابی می‌کند و این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تعیین می‌کند. در مرحله دوم (مقایسه) به انواع راهبردهای ممکن توجه می‌شود و به این منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرد، عبارتند از: ۱. ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها<sup>۱</sup>. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به کمک آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد (WO, ST, SO) و WT) را ارائه کنند؛ ۲. ماتریس عوامل داخلی و خارجی<sup>۲</sup>، در این بخش مشخص می‌شود که سازمان باید از چه نوع راهبردهایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده کند. در مرحله سوم (تصمیم‌گیری) از روش اولویت‌بندی با استفاده از نظرهای خبرگان استفاده می‌شود (۲۷).

1 . SWOT Matrix

2 . Internal-External Matrix

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جداول ۱ تا ۴ نتایج کلی را در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان کشور براساس تحلیل SWOT نشان می‌دهند. هر یک از عوامل مندرج در جداول مربوط که شامل چهار قوت، نه ضعف، پنج فرصت و یازده تهدید است براساس نتایج آزمون فریدمن<sup>۱</sup> به ترتیب رتبه مشخص شده‌اند ( $P < 0/05$ ).

جدول ۱. قوت‌های درونی ورزش قهرمانی بانوان کشور (رتبه آزمون فریدمن)

ردیف	عوامل	میانگین رتبه
۱	کمال‌جویی و انگیزه فزاینده زنان قهرمان کشور برای کسب افتخارات ملی و بین‌المللی	۴/۰۹
۲	روند رو به رشد کسب مدال‌های بانوان در مسابقات آسیایی و بین‌المللی	۳/۵۶
۳	ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های منابع انسانی ورزش بانوان و وجود زنان تحصیلکرده در ورزش کشور	۳/۲۴
۴	حمایت وزیر، معاونان و مدیران ارشد ورزش کشور از توسعه ورزش قهرمانی بانوان	۳/۰۸

جدول ۲. ضعف‌های درونی ورزش قهرمانی بانوان کشور (رتبه آزمون فریدمن)

ردیف	عوامل	میانگین رتبه
۱	اختصاص محدود بودجه از منابع عمومی و وجود مشکلات ناشی از بازاریابی و حمایت مالی بخش خصوصی در ورزش قهرمانی بانوان	۱۸/۶۲
۲	کمبود فضاها، امکانات و تجهیزات ورزش بانوان با توجه به کثرت جمعیت و ضرورت بهره‌مندی بانوان از فضاهای ورزشی سرپوشیده	۱۵/۹۰
۳	نامشخص بودن سیاست‌های فرهنگی توسعه و ترویج ورزش قهرمانی بانوان کشور	۱۵/۸۱
۴	محدود بودن فرصت‌های کسب تجربه مدیران، مربیان و ورزشکاران در رقابت‌های ملی و بین‌المللی	۱۴/۵۷
۵	پایین بودن سطح اختیارات، نقش و سهم بانوان در تصمیم‌سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های راهبردی ورزش قهرمانی کشور	۱۳/۶۵
۶	محدودیت برگزاری رقابت‌های بین‌المللی ورزش بانوان در داخل کشور و کمبود مسابقات و اردوهای ورزش ملی و باشگاهی بانوان	۱۳/۵۰
۷	فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعدادهای ورزشی در ورزش قهرمانی بانوان کشور	۱۳/۰۱
۸	کمبود تعامل با مراکز علمی کشور و نبود نظام (R&D) در ورزش قهرمانی بانوان	۱۲/۹۷
۹	کمبود ارتباطات مدیران و حوزه‌های ورزش قهرمانی بانوان با سازمان‌ها و ارگان‌های بین‌المللی	۱۲/۸۸

1. Friedman



جدول ۳. فرصت‌های درونی ورزش قهرمانی بانوان کشور (رتبه‌آزمون فریدمن)

ردیف	عوامل	میانگین رتبه
۱	افزایش گرایش دختران و بانوان کشور به فعالیت‌های ورزش قهرمانی و انگیزه حضور در میادین داخلی و خارجی	۴/۵۳
۲	افزایش چشمگیر تعداد بانوان دانشجو در رشته تربیت بدنی	۴/۳۲
۳	نگرش مثبت برخی مسئولان ارشد نظام برای رشد و ارتقای ورزش بانوان کشور	۳/۸۵
۴	وجود نگرش مثبت در بین نمایندگان مجلس به‌ویژه فراکسیون ورزش در مورد ورزش قهرمانی بانوان	۳/۲۲
۵	وجود چشم‌انداز مناسب در برنامه ایران ۱۴۰۴	۲/۹۰

جدول ۴. تهدیدهای درونی ورزش قهرمانی بانوان کشور (رتبه‌آزمون فریدمن)

ردیف	عوامل	میانگین رتبه
۱	وجود بعضی از محدودیت‌های فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش بانوان	۹/۹۷
۲	ناتوانی رسانه‌ها در پوشش خبری به‌دلیل محدودیت‌های موجود	۹/۹۲
۳	فقدان توجه به مشارکت بخش خصوصی و بسترسازی برای جاذب بودن ورزش از منظر مالی	۹/۳۳
۴	امکان کم میزبانی برای پذیرش مسابقات بانوان	۹/۳۰
۵	اجرا نشدن نظام توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور در برنامه چهارم توسعه	۹/۰۶
۶	حضور مدیران ناکارآمد و غیر ورزشی در سطوح مختلف مدیریتی ورزش بانوان	۸/۴۶
۷	فقدان اطلاع سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران از منافع ورزش قهرمانی در حوزه زنان	۸/۲۴
۸	محدویت قوانین برخی رشته‌ها برای شرکت در مسابقات با حجاب اسلامی	۸/۱۸
۹	رشد سریع ورزش قهرمانی بانوان در منطقه و دیگر کشورها	۷/۷۱
۱۰	کم‌توجهی مسئولان بلندپایه به ورزش قهرمانی زنان	۷/۶۴
۱۱	سرمایه‌گذاری محدود دولت در ورزش قهرمانی بانوان	۷/۴۷

### ماتریس عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی بانوان کشور

در این بخش باید مشخص شود که ورزش قهرمانی بانوان از چه راهبردی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده کند. پس از رتبه‌بندی معلوم شد که بالاترین رتبه در بخش قوت‌ها مربوط به کمال جویی و انگیزه فزاینده زنان قهرمان کشور برای کسب افتخارات ملی و بین‌المللی، در بخش ضعف‌ها بالاترین رتبه مربوط به اختصاص محدود بودجه از منابع عمومی و وجود مشکلات ناشی از بازاریابی و حمایت مالی بخش خصوصی در ورزش قهرمانی بانوان، در بخش فرصت‌ها بالاترین رتبه مربوط به انگیزه بانوان برای رشد، ارتقا و حضور مؤثر در میادین داخلی و خارجی و در بخش تهدیدها بالاترین رتبه مربوط به وجود بعضی از محدودیت‌های فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش بانوان بوده است. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب قوت و ضعف یا فرصت و تهدید ورزش قهرمانی بانوان کشور می‌شود، هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی به بیش از چهار و کمتر از یک نمی‌رسد. میانگین امتیاز وزنی ۲/۵ است و اگر این عدد به ۴ برسد، به این معناست که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، به‌صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد و اگر امتیاز وزنی (وزن\*درجه‌بندی) عوامل داخلی و خارجی به پایین‌تر از حد متوسط برسد نشان می‌دهد که سازمان در تدوین راهبردهای خود نتوانسته است از عواملی که موجب قوت است بهره‌برداری کند، همچنین از عواملی که موجب تهدید می‌شود احتراز کند (۲۵). همچنین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی بانوان، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی و خارجی سازمان است. این ماتریس‌ها قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی را تدوین و ارزیابی می‌کند که نتایج در جدول‌های ۵ و ۶ مشخص شده است.

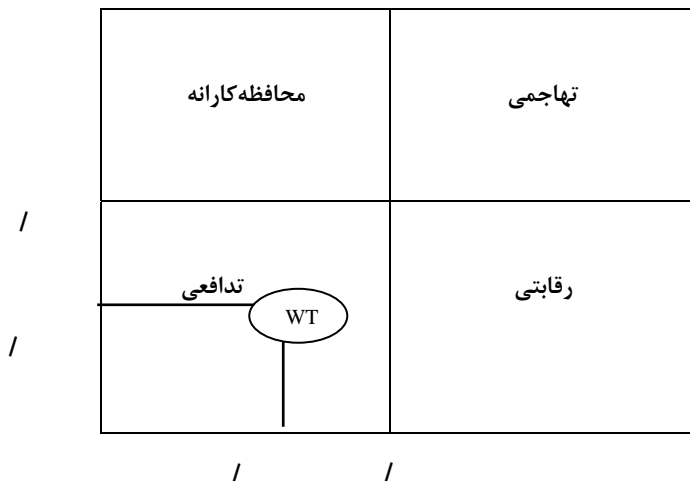
در نهایت ورزش قهرمانی بانوان کشور به‌خوبی از فرصت‌ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها نیز ضعیف عمل کرده است. در مجموع نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل ۳ حاکی از آن است که ورزش قهرمانی بانوان از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت WT قرار دارد. به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که به‌دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و ناتوانی ورزش قهرمانی بانوان در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ کند تا وضعیت ورزش قهرمانی بانوان از وضعیت کنونی بدتر نشود.

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی بانوان کشور

عوامل درونی	کد	عامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل (درجه بندی)	امتیاز وزنی (وزن *درجه بندی)
توان	S1	کمال جویی و انگیزه فزاینده زنان قهرمان کشور برای کسب افتخارات ملی و بین‌المللی	۰/۰۸۷	۴	۰/۳۴
	S2	روند رو به رشد کسب مدال‌های بانوان در مسابقات آسیایی و بین‌المللی	۰/۰۸۰	۴	۰/۳۲
	S3	ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های منابع انسانی ورزش بانوان و وجود زنان تحصیلکرده در ورزش کشور	۰/۰۷۰	۴	۰/۲۸
	S4	حمایت وزیر، معاونان و مدیران ارشد ورزش کشور از توسعه ورزش قهرمانی بانوان	۰/۰۶۵	۴	۰/۲۶
درون	W1	وجود مشکلات ناشی از بازاریابی و حمایت مالی بخش خصوصی در ورزش قهرمانی بانوان	۰/۱۲۸	۱	۰/۱۲۸
	W2	کمبود فضاها، امکانات و تجهیزات ورزش بانوان با توجه به کثرت جمعیت و ضرورت بهره‌مندی بانوان از فضاهای ورزشی سرپوشیده	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸۰
	W3	نامشخص بودن سیاست‌های فرهنگی توسعه و ترویج ورزش قهرمانی بانوان کشور	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰
	W4	محدود بودن فرصت‌های کسب تجربه مدیران، مربیان و ورزشکاران در رقابت‌های ملی و بین‌المللی	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰
	W5	پایین بودن سطح اختیارات، نقش و سهم بانوان در تصمیم‌سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های راهبردی ورزش قهرمانی کشور	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
	W6	محدودیت برگزاری رقابت‌های بین‌المللی ورزش بانوان در داخل کشور و کمبود مسابقات و اردوهای ورزش ملی و باشگاهی بانوان	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
	W7	فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعداد‌های ورزشی در ورزش قهرمانی بانوان کشور	۰/۰۷۰	۱	۰/۰۷۰
	W8	کمبود تعامل با مراکز علمی کشور و نبود نظام (R&D) در ورزش قهرمانی بانوان	۰/۰۵۵	۲	۰/۰۵۵
	W9	کمبود ارتباطات مدیران و حوزه‌های ورزش قهرمانی بانوان با سازمان‌ها و ارگان‌های بین‌المللی	۰/۰۵۰	۲	۰/۱
			درونی عوامل ضرایب اهمیت مجموع	۱	

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی بانوان کشور

عوامل بیرونی	کد	عامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل (درجه بندی)	امتیاز وزنی (*درجه بندی)
فرصت‌ها	O1	افزایش گرایش دختران و بانوان کشور به فعالیت‌های ورزش قهرمانی و انگیزه حضور در میداین داخلی و خارجی	۰/۰۸۰	۴	۰/۳۲
	O2	افزایش چشمگیر بانوان دانشجوی رشته تربیت بدنی	۰/۰۷۰	۳	۰/۲۱
	O3	نگرش مثبت برخی مسئولان ارشد نظام برای رشد و ارتقای ورزش بانوان کشور	۰/۰۵۰	۳	۰/۱۵
	O4	وجود نگرش مثبت در بین نمایندگان مجلس به‌ویژه فراکسیون ورزش در مورد ورزش قهرمانی بانوان	۰/۰۳۰	۴	۰/۱۲
	O5	وجود چشم‌انداز مناسب در برنامه ایران ۱۴۰۴	۰/۰۳۰	۳	۰/۰۹
تهدیدها	T1	وجود بعضی از محدودیت‌های فرهنگی در جامعه نسبت به ورزش بانوان	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰
	T2	ناتوانی رسانه‌ها در پوشش خبری به دلیل محدودیت‌های موجود	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰
	T3	فقدان توجه به مشارکت بخش خصوصی و بسترسازی برای جاذب بودن ورزش از منظر مالی	۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰
	T4	امکان کم میزبانی برای پذیرش مسابقات بانوان	۰/۰۷۵	۲	۰/۱۵
	T5	اجرا نشدن نظام توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور در برنامه چهارم توسعه	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵
	T6	حضور مدیران ناکارآمد و غیرورزشی در سطوح مختلف مدیریتی ورزش بانوان	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳
	T7	فقدان اطلاع سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران از منافع ورزش قهرمانی در حوزه زنان	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰
	T8	محدودیت قوانین برخی رشته‌ها برای شرکت در مسابقات با حجاب اسلامی	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
	T9	رشد سریع ورزش قهرمانی بانوان در منطقه و دیگر کشورها	۰/۰۵۰	۲	۰/۱
	T10	کم‌توجهی مسئولان بلندپایه به ورزش قهرمانی زنان	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
	T11	سرمایه‌گذاری محدود دولت در ورزش قهرمانی بانوان	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی			۱		۱/۷۸



شکل ۳. ماتریس عوامل داخلی و خارجی

با استفاده از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان کشور تیم تحقیق اطلاعات را مقایسه و با استفاده از آن چهار نوع راهبرد را ارائه کرده است: راهبردهای ST, WO, SO و WT که در جدول ۷ مشخص شده است.

جدول ۷. ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان کشور

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
راهبردهای WO	راهبردهای SO
افزایش و شفاف‌سازی سهم ورزش قهرمانی بانوان کشور از امکانات اعتباری، قانونی و مدیریتی ورزش کشور	تقویت کمال‌جویی و آرمان‌گرایی زنان کشور در کسب افتخارات ملی و بین‌المللی
طراحی تئوری حاکمیت، دولت و شفاف‌سازی سیاست‌های ورزش قهرمانی بانوان کشور	پی‌ریزی و استقرار نظام آموزش، تحقیق و توسعه ورزش قهرمانی بانوان و توانمندسازی آنان
طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به‌منظور شناسایی، جذب و پرورش دختران مستعد در ورزش قهرمانی کشور	طراحی و استقرار نظام جامع نیروی انسانی ورزش قهرمانی بانوان اعم از مربیان، مدیران، کارشناسان و ...

ادامه جدول ۷. ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی بانوان کشور

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
راهبردهای WT	راهبردهای ST
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الگوبردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی</li> <li>- ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش برای رفع موانع و کسب مجوزهای ضروری از فدراسیون‌های بین‌المللی به منظور حضور بانوان ورزشکار با پوشش اسلامی</li> <li>- طراحی نظام حقوقی ایجاد تسهیلات تشویقی به منظور حمایت مالی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی بانوان</li> </ul>

**بحث و نتیجه‌گیری**

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بشر امروز مدیریت است که به کمک این فعالیت می‌توان از طریق اصولی و با توجه به منابع و امکانات موجود به نحو احسن به اهداف سازمان دست یافت. ورزش قهرمانی نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند مدیریت و برنامه‌ریزی است. گستردگی فعالیت‌های ورزش قهرمانی ایجاب می‌کند تا نظامی جامع، راهبردی و مدون بر آن حاکم باشد. ورزش قهرمانی و به‌ویژه ورزش قهرمانی بانوان کشور در این تحقیق، نیازمند راهبردهایی جامع است تا بتواند بدون تأثیرپذیری از شرایط مدیریتی حرکت توأم با موفقیت خود را استمرار بخشد. راهبردهای استخراج‌شده با توجه به وضعیت موجود ورزش قهرمانی بانوان عبارتند از:

**راهبرد اول: تقویت کمال‌جویی و آرمان‌گرایی زنان کشور در کسب افتخارات ملی و بین‌المللی**

بدیهی است نیمی از استعدادهای جامعه را زنان تشکیل می‌دهند. این موضوع که شرایط مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی کشور تا چه حد شرایط را برای شکوفا شدن این استعدادها مهیا کرده است، جای بسی تأمل دارد. به هر حال بارزترین نقش زنان در جامعه اسلامی، کمال‌گرایی و تکامل‌طلبی است و هر جا که محیط برای فعالیت‌های اجتماعی زنان مهیاتر شده قابلیت‌های آنان نیز بروز بیشتری داشته است (۳۰). رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی نیز از این موضوع مستثنا نبوده است. رشد کمی و کیفی دانش‌آموختگان و متخصصان زن در حوزه علوم ورزشی کشور فرصتی مناسب برای نهادهای مختلف ورزش قهرمانی (فدراسیون‌ها، هیأت‌ها، باشگاه‌ها و ...) ایجاد کرده است که بتوانند با بهره‌گیری از این افراد به رشد و توسعه ورزش‌های تحت اداره خود در بخش بانوان کمک بیشتری کنند. همچنین حضور زنان به‌عنوان بخش عمده‌ای از پیکره جامعه ما

در عرصه ورزش قهرمانی ضرورتی انکارناپذیر است. خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن» از جمله قوت‌های موجود کمیته ملی المپیک را توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی و در زمینه فرصت‌های بیرونی افزایش اقبال عمومی به‌ویژه بانوان به ورزش و دیدگاه مثبت مسئولان کشور به ورزش قهرمانی را بیان می‌دارد (۱۲). با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در زمینه موفقیت بانوان ورزشکار کشور و کسب مدال طلای بازی‌های آسیایی گوانجو می‌توان امیدوار بود که با تقویت کمال‌جویی و آرمان‌گرایی بانوان بتوان در عرصه‌های مختلف ملی و بین‌المللی به موفقیت دست یافت.

### راهبرد دوم: پی‌ریزی و استقرار نظام آموزش، تحقیق و توسعه ورزش قهرمانی بانوان و

#### توانمندسازی آنان

در جهان امروز پیشرفت و توسعه کشورها بر مبنای علم و دانش استوار است. هدف اصلی از پژوهش در کلیه نهادهای اجرایی بهبود کیفیت، کمک به تصمیم‌گیری مناسب، اتخاذ راهبردهای مناسب، حل مشکلات و کسب اعتماد در برنامه‌ریزی خرد و کلان است (۹). تربیت بدنی و علوم ورزشی علمی است که ابزار کاربردی آن جسم و روح آدمی است، پس توسعه علم ورزش منوط به گسترش پژوهش در ورزش است؛ اما زمانی می‌توان به این هدف متعالی و ارزشمند رسید که سایر سازمان‌ها و نهادهای ورزشی مانند فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان، دغدغه حرکت به سوی ورزش علمی و بهره‌مندی از پژوهش و تحقیقات در فعالیت‌های خود را داشته باشند. یافته‌های تحقیق حاضر حاکی از وجود قوت‌هایی چون «ارتقای سطح دانش و آگاهی‌های منابع انسانی ورزش بانوان و وجود زنان تحصیلکرده در ورزش کشور» و فرصت‌هایی از جمله «افزایش چشمگیر تعداد بانوان دانشجو در رشته تربیت بدنی» است. مظفری و همکاران (۱۳۸۸) نیز در تحقیق خود به وجود فرصتی همچون «وجود مراکز آموزش عالی و پژوهشی برای کمک به توسعه ورزش قهرمانی» اشاره کرده‌اند (۳۰)؛ بنابراین در مجموع می‌توان فرصت‌های مناسبی را جهت رشد و توسعه ورزش قهرمانی کشور متصور شد. در بسیاری از کشورها راهبرد تحقیقات علوم ورزشی کاملاً از راهبرد کلان ورزش آن‌ها پیروی می‌کند. نمونه بارز مربوط به کشور نیوزیلند است. چشم‌انداز کلان ورزش نیوزیلند به صورت «فعال‌ترین ملت و پیروزی‌های مداوم در رقابت‌های ورزشی» تعیین شده است. در برنامه راهبردی ورزش نیوزیلند تأکید شده است که چنین چشم‌اندازی جز با تکیه بر دانایی و پژوهش محقق نخواهد شد (۳۸). پیتز و پدرسن (۲۰۰۵) در مقاله خود به این نتیجه رسیدند که هیچ مقاله‌ای درباره ورزش بانوان وجود نداشته است (۳۶). این

مسئله حل نخواهد شد اگر تشویق لازم برای فقدان چنین توازنی بین تعداد مقالات مربوطه ورزش مردان و زنان صورت نگیرد، زیرا فرصت‌های مطالعه برای ورزش بانوان، بسیار زیاد است.

**راهبرد سوم: طراحی و استقرار نظام جامع نیروی انسانی ورزش قهرمانی بانوان اعم از مربیان، مدیران، کارشناسان و ...**

در دنیای کنونی کشورها همواره در جست‌وجوی راهبردهای عملی‌رهایی از موانع عدم توسعه و بهره‌مند شدن از مزایا و منافع آنند. در این میان آنچه در تمامی راهبردهای مطرح‌شده مورد تأکید قرار گرفته، نقش انسان به‌عنوان مهم‌ترین منابع محور توسعه است (۲۱). بدون تردید امروزه یکی از شاخص‌های وجه تمایز کشورهای توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته در ورزش قهرمانی، کیفیت نیروی انسانی فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک و سازمان‌های ملی و منطقه‌ای ورزش (مانند انجمن‌ها، هیأت‌های ورزشی و ...) آنهاست (۳۰). هرچند مطالعه وضع موجود حاکی از کمیت نسبتاً بالای افراد دارای مدارک مربیگری در ورزش کشور است، همزمان میزان فعال بودن و نیز کیفیت حرفه‌ای این افراد همیشه مورد سؤال واقع بوده است (۳۰). تندنویس و همکاران (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور» نشان داد که هر سه گروه ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش‌های علمی و تخصصی، افزایش تأسیسات و سالن‌ها و تجهیز کامل سالن‌ها و امکانات تخصصی و کمک‌آموزشی را مهم‌ترین ابعاد در پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور عنوان کرده‌اند (۱۰). امیر تاش (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «توسعه هندبال تیمی به‌عنوان یک دیدگاه ورزش قهرمانی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان دانشگاهی مرد» توسعه ورزش قهرمانی را منوط به ارتقای سطح تحصیلات و درجه کارت‌های مربیگری مربیان دانست (۳). بی‌شک جامعه ورزش نیروهای متخصص و مجربی را در سطوح مختلف در اختیار دارد و برای دستیابی به نتایج مطلوب بایستی از تمام ظرفیت‌های موجود و ممکن مدیریتی در سطوح مختلف تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی و مدیریتی بهره‌مند شد. سازمان ورزشی زنان انگلیسی (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان «چرا به مدیران زن در سطوح بالای مدیریت ورزش نیاز است» می‌نویسد: به مدیران زن در سطوح بالای مدیریت نیاز است زیرا آنها: ۱. ارائه‌کننده نقش بهتری از خودشان هستند؛ ۲. دیدگاه‌های جدیدی وارد تصمیم‌گیری می‌شود؛ ۳. تصمیم‌گیرنده‌ها تصمیمی را می‌گیرند که بازتاب واقعی جامعه‌شان است؛ ۴. غیبت زنان به این معناست که موانعی وجود دارد که اجازه نمی‌دهد آنها به مقام بالا در ورزش برسند (۴۲). تیر فیستر (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان «ضرورت افزایش زنان رهبر و



تصمیم‌گیرنده در سطوح بالای ورزش آلمان» بیان می‌کند بدون زنان رهبر و تصمیم‌گیرنده و زنانی که نقش الگو را در این زمینه داشته باشند فرصت‌های عادلانه برای دختران و زنان در مشارکت‌های ورزشی به دست نخواهد آمد (۴۰).

#### راهبرد چهارم: تلاش برای رفع موانع و کسب مجوزهای ضروری از فدراسیون‌های

##### بین‌المللی به منظور حضور بانوان ورزشکار با پوشش اسلامی

از جمله تبلیغات عجیبی که علیه زنان مسلمان از جانب بیگانگان مطرح می‌شود، محدودیت زنان در ایران، عدم موفقیت و آزادی آنهاست؛ زمانی که جهانیان شاهد موفقیت زنان ایرانی با رعایت حجاب اسلامی در عرصه‌های مختلف باشند، این تبلیغات سوء را باور نخواهند کرد. پیش از این کل فعالیت بین‌المللی زنان ایران به حضور در رقابت‌های گرامیداشت دهه فجر با شرکت تیم‌های دوم و سوم کشورهای همسایه به‌ویژه آسیای میانه یا در نهایت شرکت در بازی‌های زنان کشورهای اسلامی در تهران خلاصه می‌شد، اما امروز با فراهم شدن زمینه حضور زنان مسلمان با حفظ پوشش اسلامی در رقابت‌های مختلف، امکان روبه‌رو شدن آنها با تیم‌هایی در سطح بالا فراهم شده است. بحث طراحی لباس برای بانوان ورزشکار مدت‌ها بحث روز محافل ورزشی بود و این امید را برای زنان ورزشکار به وجود آورده بود که بتوانند در مسابقات برون‌مرزی شرکت کرده و افتخارآفرینی کنند. سلامی و همکاران (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان «توصیف موانع شرکت بانوان در فعالیت‌های ورزشی» از جمله یکی از مهم‌ترین موانع شرکت بانوان در فعالیت‌های ورزشی را نظر جامعه نسبت به ورزش زنان توصیف کرده‌اند (۲۰). گفته می‌شود لباس‌های ورزشی طراحی شده، متناسب با شئون اسلامی بانوان برای شرکت در مسابقات بین‌المللی با همکاری کمیته ملی المپیک طراحی و تولید می‌شود. لباس‌های طراحی شده، علاوه بر اینکه موجب رعایت کامل حجاب اسلامی می‌شود هیچ تأثیر منفی در عملکرد ورزشکاران ندارد و مانع فعالیت‌های آنان نمی‌شود.

#### راهبرد پنجم: طراحی نظام حقوقی ایجاد تسهیلات تشویقی به منظور حمایت مالی و

##### سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی بانوان

امروزه تقریباً تمامی کارشناسان معتقدند که کشور ایران از مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون‌گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج متحمل لطمات فراوانی شده است. راه‌حلی که برای رفع این ایرادات ساختاری تجویز می‌شود استقرار ساختار رقابتی، برون‌گرایی و توسعه تعامل با اقتصاد جهانی است. چنین اهدافی

با گسترش نقش و جایگاه بخش خصوصی و قرار گرفتن آن به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر در فعالیت بنگاه‌های اقتصادی امکان‌پذیر است (۲۸). خصوصی‌سازی به مجموعه‌ای از اقدامات گفته می‌شود که در قالب آن در سطوح و زمینه‌های گوناگون، کنترل، مالکیت یا مدیریت از دست بخش دولتی خارج و به دست بخش خصوصی سپرده می‌شود (۸). با تلاش فراوان بسیاری از کشورهای در حال توسعه برای دستیابی به رشد و توسعه مطلوب به‌منظور استفاده از نظام خصوصی‌سازی هزاره سوم میلادی و دهه ۲۰۰۰، باز هم سایه سنگین دولت بر سر اقتصاد کشورهای در حال توسعه احساس می‌شود و هزینه‌های گزافی که دولت بر اقتصاد تحمیل می‌کند، به اضافه عملکرد ناکارای شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و وابسته به دولت، اقتصاد این کشورها را با مشکلات متعددی مواجه کرده است (۱۵). مقوله ورزش قهرمانی و نهادهای مرتبط با آن (مانند فدراسیون‌ها، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌ها و ...) نیز از این موضوع مستثنا نیستند. رضوی (۱۳۸۳) نیز با انجام پژوهشی با هدف تحلیل خصوصی‌سازی در ورزش قهرمانی کشور دو پیشنهاد اساسی در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه‌ها به‌صورت زیر بیان کرده است:

۱. سازمان تربیت بدنی به استناد نتایج حاصل و با استفاده از شیوه اعاده مالکیت و دوباره خصوصی‌سازی، باشگاه‌های ورزشی مصادره‌ای را با استفاده از راهکارهای پیشنهادی خصوصی‌سازی طی مراحل منطقی و قانونی واگذار کند؛ ۱. به موازات حمایت از باشگاه‌های مزبور، سازمان تربیت بدنی به نیابت از دولت و با رعایت اصول و شیوه‌های خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ برتر را از طریق فروش سهام و شیوه‌های مرسوم و مقتضی دیگر و به موجب بند ۲ ماده ۱۵۵ قانون برنامه پنج‌ساله سوم از حالت دولتی خارج کرده و در اختیار مدیران یا کارکنان و طرفداران آن باشگاه قرار دهد (۱۸). داورزنی (۱۳۷۴) در پژوهش خود خلأ قانونی و فقدان سیاست‌های مشخص در زمینه ایجاد باشگاه‌های خصوصی و واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش خصوصی را مهم‌ترین مانع در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی کشور بیان می‌کند (۱۳). از سوی دیگر عارفیان (۱۳۸۴) در پژوهشی با هدف بررسی موانع و مشکلات خصوصی‌سازی در ورزش، مواردی چون اصلاح قوانین و مقررات، اعطای تسهیلات بانکی کم‌بهره و بلندمدت، بخشودگی مالیاتی، تعدیل عوارض و واگذاری زمین‌هایی با کاربری ورزشی به بخش خصوصی را راهکارهای پیشنهادی خود بیان کرده است (۲۳). احسانی و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه‌ای بانوان شهر اصفهان» علت عدم حمایت اسپانسرها را نرسیدن به اهداف خود از جمله افزایش فروش کالا و خدمات، ایجاد تصویر مناسب از شرکت در اذهان عمومی، رقابت با سایر شرکت‌ها و گسترش فروش بیان می‌کنند (۴)؛ بنابراین در پذیرش

راهبرد واگذاری این مقوله به بخش خصوصی شکی وجود ندارد و آنچه در این میان اهمیت دارد، انتخاب برنامه و تاکتیک مناسب برای تحقق راهبرد مذکور است.

**راهبرد ششم: افزایش و شفاف‌سازی سهم ورزش قهرمانی بانوان کشور از امکانات اعتباری،**

### **قانونی و مدیریتی ورزش کشور**

هر سیستمی برای ادامه حیات خود به منابعی نیاز دارد. در این میان تأثیر منابع مالی، فیزیکی و انسانی در سیستم ورزش از سایر منابع مهم‌تر به‌نظر می‌رسد (۳۰). بررسی‌های دفتر مطالعات فرهنگی مرکز پژوهش‌ها نشان می‌دهد کمبود بودجه و عدم تخصیص مناسب آن و همچنین مسائل و مشکلات فرهنگی از بزرگ‌ترین موانع برای توسعه و گسترش ورزش بانوان است، درحالی‌که جای ورزش بانوان به‌طور خاص در سند چشم‌انداز و سیاست‌های آینده کشور مانند برنامه پنجم توسعه نیز خالی است (۴۳). تحقیقات در زمینه فقدان اعتبار به شکل حقیقی برای ورزش بانوان نشان می‌دهد که در گزارش عملکرد سالانه فدراسیون‌ها بخش خاصی با عنوان زنان وجود نداشته است، اما در حال حاضر با وجود تقویم ویژه زنان، آنها ناگزیر از ارائه عملکرد جداگانه در زمینه ورزش زنان هستند. در یکی از بندهای تفاهم‌نامه‌های جدیدی که میان فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و جوانان منعقد شده آمده است: فدراسیون‌ها ملزم به هزینه حداقل ۴۰ درصد از اعتبارات سازمان برای ورزشکاران و امور ورزشی بانوان و در جهت آماده‌سازی تیم‌ها برای حضور در رقابت‌های قهرمانی آسیا و سایر رویدادهای بین‌المللی‌اند. از سوی دیگر هیأت‌های استانی علاوه بر اعتباراتی که از فدراسیون‌ها دریافت می‌کنند، امکان جذب اعتبار از سایر بخش‌ها و سازمان‌ها و نیز مجوز آموزش رشته‌های مرتبط و کسب درآمد را دارند و می‌توانند از این محل نیز برای حمایت از ورزش زنان و تیم‌داری استفاده کنند. با وجود کمبودهای ملموسی که در حوزه ورزش زنان وجود داشته است، زنان ورزشکار کشور توانسته‌اند از اندک ظرفیت موجود استفاده کنند. کسب نخستین مدال طلای آسیایی بانوان در این مسابقات، دریافت چهار مدال نقره در تیراندازی و تکواندو و دریافت شش مدال برنز و برای نخستین بار رکورد ۱۱ مدال آسیایی را به ثبت رساند؛ اما در همین زمان هم برخی کارشناسان ورزشی اعزام کاروان زنان ورزشکار به رقابت‌های آسیایی و المپیک را هزینه‌بر و بی‌نتیجه می‌دانند (۴۳). حال با تشکیل وزارت ورزش و جوانان امید است که خون تازه‌ای در بدنه ورزش قهرمانی و به‌ویژه ورزش قهرمانی بانوان جریان یابد. موافقان تشکیل وزارت ورزش و جوانان عقیده دارند از آنجا که دو امر ورزش و جوانان بسیار اهمیت دارد و بودجه کلانی در این دو سازمان و

به‌ویژه ورزش هزینه می‌گردد با تغییر شکل در قالب وزارتخانه این دو مقوله نیز تحت نظارت مجلس شورای اسلامی قرار می‌گیرد و از این پس بودجه‌ها در راستای اهداف واقعی هزینه می‌شوند (۴۳).

### راهبرد هفتم: طراحی تئوری حاکمیت، دولت و شفاف‌سازی سیاست‌های ورزش قهرمانی

#### بانوان کشور

از زمره اولویت‌های موجود در قانون برنامه پنجم توسعه می‌توان توجه به ورزش همگانی و توسعه زیرساخت‌های آن به‌عنوان بستری برای رشد ورزش قهرمانی اشاره کرد. همچنین مرکز پژوهش‌های مجلس در ادامه بررسی موشکافانه مسائل کشور در گزارشی به بررسی مصائب ورزش زنان پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که کمبود بودجه و عدم تخصیص مناسب آن، ضعف زیرساخت‌ها و تجهیزات، ضعف منابع انسانی و ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی در کنار مسائل و مشکلات فرهنگی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین موانع توسعه و گسترش ورزش بانوان هستند. مرکز پژوهش‌ها همچنین پیشنهاد می‌کند با توجه به خالی بودن جای ورزش بانوان در سند چشم‌انداز و سیاست‌های آتی کشور همچون برنامه پنجم توسعه و...، سیاست واحدی (با رفع تناقضات فقهی، شرعی و اجتماعی) در زمینه ورزش بانوان (همگانی و قهرمانی) اتخاذ و سند راهبردی و اجرایی توسعه ورزش بانوان تهیه شود و توجه به مشخص نبودن سهم بودجه بانوان از بودجه ورزش کل کشور، ردیف معینی برای ورزش بانوان در قانون بودجه هر سال لحاظ شود (۴۳).

### راهبرد هشتم: طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به‌منظور شناسایی، جذب و پرورش

#### دختران مستعد در ورزش قهرمانی کشور

یکی از عوامل مهم توسعه ورزش قهرمانی و کسب مدال در میادین ورزشی، وجود نظام استعدادیابی در ورزش است. استعدادیابی از لحاظ تشکیلاتی دارای یک نظام سراسری " ملی " است که با برنامه‌های آموزش و پرورش همبستگی نزدیکی دارد. برای نمونه نظام کشف استعدادها و ورزشی در چین مبتنی بر تعامل ورزش استانی با نظام آموزش و پرورش است (۳۰).

برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در کنار آزمون‌های شناسایی استعداد، یکی از روش‌های متداول استعدادیابی است. برای نمونه بسیاری از استعدادها و جوان ورزشی در کشور کانادا نیز از طریق مسابقات آموزشی شناسایی می‌شوند (۱۹).

یکی از عوامل مهم در شناسایی و کشف استعدادها، انتخاب به موقع سن شناسایی استعداد است. در برنامه استعدادیابی ورزشی کشور استرالیا نیز سه مرحله اساسی وجود دارد که عبارتند از شناسایی دانش‌آموزان در مدارس، اجرای آزمون‌های ویژه ورزشی بر روی آنها و توسعه استعدادهای شناسایی شده. به بیان دیگر در استرالیا مسیر پرورش ورزشکاران از مدارس شروع می‌شود و در نهایت به سطح مسابقات بین‌المللی می‌رسد. در نظام آموزش و پرورش برخی کشورهای دیگر نیز سلسله‌مراتبی از مدارس ورزش برای پرورش ورزشکاران وجود دارد. با عنایت به مصداق‌های بیان شده ملاحظه می‌شود که اصلی‌ترین نهاد مجری استعدادیابی در کشورهای مذکور آموزش و پرورش است و سهم پررنگ نظام آموزش و پرورش در فرایند استعدادیابی کشورهای مذکور کاملاً مشهود است (۱۹). غفرانی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان» مهم‌ترین راهبردهای اولویت‌بندی شده استان سیستان و بلوچستان را این چنین بیان می‌کند: تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری بر ورزش قهرمانی، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش و تقویت بنیه مالی ورزشکاران (۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر در ایران نظام استعدادیابی مدونی وجود ندارد و نهاد و مسئول این مهم در ورزش مشخص نیست. تنها معیار استعدادیابی نتایج مسابقات و جشنواره‌های ورزشی است که آن هم به دلیل اندک بودن مسابقات، به ویژه در سطح آموزشگاه‌ها و همچنین فقدان معیارهای معین برای انتخاب افراد مستعد و کارشناسان مجرب استعدادیابی بسیار کم‌رنگ است (۲۴).

### راهبرد نهم: الگوپردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات

#### فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی

محدودیت شرایط مکانی، تراکم بیش از حد جمعیت و متناسب نبودن فضاهای حرکتی با رشد جمعیت، از عوامل محدودکننده فعالیت‌های مناسب بدنی است. طبیعی است ارزش‌های انقلاب اسلامی برای زنان و اجرای آن از لحاظ اعتلای معنوی مقام زن، مانع از پرداختن آنان به فعالیت‌های ورزشی به شکل غیراصولی و مغایر با ارزش‌های اسلامی در اماکن عمومی خواهد بود؛ بنابراین با توجه به این امر که محیط ورزشی مناسب یکی از اساسی‌ترین عوامل در ارتقای کیفی عملکرد ورزشی به‌شمار می‌رود فقدان و کمبود امکانات و تسهیلات ورزشی استاندارد از جمله عواملی است که موجب کندی پیشرفت ورزشکاران می‌شود (۱۴). با نگاه اجمالی به بولتن مدال‌های قهرمانی کشورهای مختلف درمی‌یابیم که بیشترین افتخارات ملی نصیب کشورهای بوده که از امکانات ورزشی مناسب و استانداردتری برخوردارند (۳۰). نادریان و همکاران (۱۳۸۸)

در مقاله‌ای با عنوان «موانع مشارکت ورزشی زنان و ارتباط آنها با انگیزه» نشان دادند که دسترسی نداشتن به امکانات از مهم‌ترین موانع مشارکت ورزشی زنان بوده است (۳۱). بررسی میزان رشد ورزش بانوان در عرصه‌های داخلی و خارجی هرچند گواه پیشرفت ورزش بانوان ایرانی است؛ اما نمی‌توان این واقعیت را نادیده گرفت که در مقایسه با ورزش آقایان به دلیل محدودیت‌های اجتماعی و دیگر عوامل از رشد مطلوبی برخوردار نیست. به طوری که با توجه به برابری تقریبی تعداد زنان و مردان در جامعه کنونی، مردان ۸/۶ برابر بیشتر از زنان ورزش می‌کنند. بدیهی است منع بانوان از ورزش مختلط، باید همراه با ایجاد فضا و برنامه‌ریزی لازم برای جداسازی و تفکیک جنسیتی اماکن ورزشی باشد. این در حالی است که تعداد چنین اماکن ورزشی برای بانوان به نسبت جمعیتی بسیار محدود است.

### راهبرد دهم: ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان

#### در داخل کشور

امروزه دولت‌ها، شهرها و دولت‌های محلی در سراسر جهان منابع بسیاری را هزینه می‌کنند تا بتوانند مجوز میزبانی رقابت‌های بزرگ ورزشی را به دست آورند. در حال حاضر ادعا می‌شود که میزبانی یک رویداد ورزشی، سرمایه‌گذاری مناسبی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی یک کشور محسوب می‌شود (۳۰). در فهرست تهدیدهای شناسایی شده مطالعه مظفری و همکاران " وجود محدودیت‌های مختلف برای میزبانی مسابقات بین‌المللی " به عنوان یک تهدید پیش روی نظام ورزش قهرمانی تأیید شد. در حال حاضر نیز یکی از مهم‌ترین دلایل عدم توفیق در اخذ میزبانی مسابقات بین‌المللی، کیفیت پایین اماکن ورزشی و استاندارد نبودن آنهاست. برای نمونه مطالعه انجام گرفته روی ۱۷ استادیوم محل برگزاری مسابقات لیگ فوتبال ایران نشان داد که آنها کمتر معیارهای اصلی یک استادیوم استاندارد را دارند. این مطالعه نشان داد که بیش از ۷۰ درصد استادیوم‌های فوتبال کشور تنها ۲۰ درصد از حداقل استانداردهای لازم را داشته‌اند (۳۰). براساس تحقیقات آندرف<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) سالانه حدود ۹۵ درصد میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی تنها در ۳۰ کشور پیشرفته و تنها ۵ درصد باقیمانده در کشورهای در حال توسعه انجام می‌گیرد؛ بنابراین سودهای حاصل از این میزبانی‌ها نیز از آن این کشورها می‌شود (۳۲). ژیمانسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، اطلاعاتی را از ۲۰ کشور اقتصادی اول جهان براساس میزان GDP آنها در ۳۰ سال

1. Andreff
2. Szymanski

گذشته جمع‌آوری کرد و با تحلیل آنها به این نتیجه دست یافت که بیشتر آنها حداقل یک بار تجربه میزبانی مسابقات جام جهانی فوتبال یا بازی‌های المپیک را داشته‌اند (۳۹). با توجه به اهمیت موضوع میزبانی مسابقات بین‌المللی و نقش آن در توسعه ورزش قهرمانی در کشور، اتخاذ راهبردی مناسب برای منتفع شدن از قوت‌ها، حداقل کردن ضعف‌ها، پرهیز از تهدیدها و همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های شناسایی‌شده مطالعه حاضر ضروری به‌نظر می‌رسد. راهبرد " ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور " نیز با همین رویکرد تدوین شده است.

### منابع و مآخذ

۱. اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۶-۵.
۲. الوانی، مهدی. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی، چاپ بیست‌وسوم، نشر نی، تهران، ص ۵۳.
۳. امیرتاش، علی‌محمد. (۱۳۸۷). توسعه هندبال تیمی به‌عنوان یک ورزش قهرمانی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان دانشگاهی مرد، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۱، صص ۹۷-۱۰۹.
۴. احسانی، محمد و همکاران. (۱۳۸۷). بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه‌ای بانوان شهر اصفهان، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال ششم، شماره ۱۲، صص ۱۱۱-۱۲۰.
۵. الهی، علیرضا. (۱۳۸۳). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن، پایان‌نامه انتشارنیافته کارشناسی‌ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، ص ۱۰.
۶. الهی، علیرضا و پورآقایی اردکانی، زهرا. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۱۹، صص ۶۳-۷۹.
۷. بارفروش، احمد. (۱۳۸۷). تحلیل محتوای نشریات ورزشی تابستان ۱۳۸۷، معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ص ۱۱.
۸. بهکیش، محمدمهدی. (۱۳۸۵). اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن، چاپ چهارم، نشر نی، تهران، صص ۲۶-۲۵.

۹. تاجیک اسماعیلی، عزیزالله. (۱۳۷۷). کاربست یافته‌های تحقیقات، بن‌بست‌ها و راهکارها، پژوهش‌نامه آموزشی، شماره ۸، صص ۹-۸.
۱۰. تندنویس، فریدون و همکاران. (۱۳۸۶). مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور، فصلنامه المپیک، شماره ۴، صص ۲۹-۱۷.
۱۱. حمیدی‌زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۰). برنامه‌ریزی استراتژیک، انتشارات سمت، تهران. ص ۳۰.
۱۲. خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، صص ۷۵-۶۰.
۱۳. داورزنی، محمدرضا. (۱۳۷۴). تأثیر خصوصی‌سازی بر کارآیی و اثربخشی ورزش کشور، با تأکید بر ورزش باشگاهی، پایان‌نامه انتشار نیافته کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، صص ۴۵-۳۰.
۱۴. راجر جکسون، ریچارد پالمز. (۱۳۸۳). راهنمای مدیریت ورزشی، گروه مترجمان، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، ص ۵۰.
۱۵. رحیمی بروجردی، علیرضا. (۱۳۸۵). خصوصی‌سازی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران، صص ۳۵-۱۵.
۱۶. رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، سمت، تهران، صص ۸۰-۶۵.
۱۷. رضائیان، علی. (۱۳۸۴). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، چاپ هشتم، سمت، تهران ص ۴۰.
۱۸. رضوی، محمدحسین. (۱۳۸۳). تحلیل سیاست خصوصی‌سازی در ورزش کشور با تأکید بر ورزش قهرمانی، رساله انتشار نیافته دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، ص ۱۰.
۱۹. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۱). سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، مؤلفه توسعه ورزش قهرمانی.
۲۰. سلامی، فاطمه و همکاران. (۱۳۸۳). توصیف موانع شرکت بانوان در فعالیت‌های ورزشی، پژوهشکده تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، صص ۵۵-۴۰.
۲۱. شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، فصلنامه علمی خرد، سال پنجم، شماره ۹، صص ۳-۲.
۲۲. طبیبی، جمال‌الدین. ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ دوم، ترمه، تهران، ص ۱۵.
۲۳. عارفیان، یدالله. (۱۳۸۴). بررسی موانع و مشکلات خصوصی‌سازی در ورزش مازندران از دیدگاه مدیران ورزشی، پایان‌نامه انتشار نیافته کارشناسی‌ارشد، دانشگاه مازندران، ص ۶۰.



۲۴. علیجانی، عبدی. (۱۳۸۱). بررسی وضعیت موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۴، صص ۲۴-۱.
۲۵. غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، صص ۳۰.
۲۶. فراهانی، ابوالفضل و همکاران. (۱۳۸۵). امکانات و تجهیزات پایگاه‌های ورزش قهرمانی و نقش آن در توسعه ورزش کشور، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۲۹، صص ۸۳-۶۹.
۲۷. فرد دیوید. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۵۰.
۲۸. کابلی‌زاده، احمد. (۱۳۸۴). خصوصی‌سازی مردمی؛ کارآیی همراه با عدالت، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، چاپ اول صص ۴۰.
۲۹. کوزه‌چیان، هاشم. (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور. نشریه حرکت، شماره ۱، صص ۶۶-۵۷.
۳۰. مظفری، سید امیر احمد و همکاران. (۱۳۸۸). نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران، طرح پژوهشی، تهران، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، صص ۲۰۰-۱۵۶.
۳۱. نادریان، مسعود و همکاران. (۱۳۸۸). موانع مشارکت ورزشی زنان و ارتباط آنها با انگیزه، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، شماره ۱۳، صص ۱۵۶-۱۴۵.
32. Andreff, W. (2000). Sport and economic development, Play the Game, pp: 12-16.
33. Wade, H, H. (2002). Data inquiry and anahysis for educational reform, pp: 18-20. <http://eric-web.tc.columbia.edu>.
34. Marlene ,A. Dixon, Warner. Stacy, M. (2008). Parental Influence on Women's Life time Sport Involvement, Sociology of Sport Journal: Volume 25, pp: 538-559.
35. Patrick, Boyd. (2005). Forging Future Success: A Strategic Planning Guide for Fijis National Sport Federations – Fiji Association of Sports and National Olympic Committee – [www.fijiolympiccommittee.com](http://www.fijiolympiccommittee.com)

36. Pitts, Brenda G. Pedersen, Paul M. (2005). Examining the body of scholarship in sport management: A content analysis of the journal of sport management. The SMART Journal: Volume2, Issue 1. pp: 33-52.
37. Richard, L. Daft. (2002). Management, First Edition, South Western Publisher.pp: 28-30.
38. Sport and Recreation of New Zealand. (2006). Research strategy for sport, recreation and physical activity in New Zealand, Phase One: Purpose, Vision, Objectives, [www.sparc.org.nz/research-policy/](http://www.sparc.org.nz/research-policy/)
39. Szymanski ,S. (2002). The economic impact of the world cup, World Economics, 3(1), pp: 169-177
40. Tipper, D.G. Pfister, G. (2004). "Women taking the lead-Action plan for increasing the number of women in leadership position in German Sport Organization". [Www. Femtotop.de](http://www.femtotop.de).
41. The Canadian Sport Policy. (2002). [www.pch.gc.ca](http://www.pch.gc.ca)
42. Women's Sports Foundation UK. (2004). Women into sports leadership . [Http://www.wsf.org.UK/informed/wsf-fact-Leadership.pdf](http://www.wsf.org.UK/informed/wsf-fact-Leadership.pdf).