



## تدوین مدل راهبردی توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور

علی جمالی قراخانلو<sup>۱</sup>

سید محمد کاشف<sup>۲</sup>

فاطمه عبدوی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۳/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۶/۲۴

هدف از این تحقیق، تدوین مدل راهبردی توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی ایران می باشد. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان ۳۱ پایگاه ورزش قهرمانی موجود در کشور و اساتید دانشگاه و خبرگان ورزشی به تعداد ۱۵۴ نفر تشکیل می دادند. برای انتخاب نمونه پژوهش در بخش کیفی، ۲۰ نفر به صورت هدفمند و در بخش کمی، ۱۳۴ نفر به صورت کل شمار انتخاب شدند. روش و ابزار گردآوری داده های این تحقیق به صورت آمیخته بود. ابتدا به روش دلفی به شناسایی SWOT پایگاه های ورزش قهرمانی پرداخته شد. سپس پرسشنامه ای محقق ساخته با طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردید که روایی صوری آن توسط ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت و روایی محتوایی آن به روش ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و روایی سازه آن با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بررسی گردید. پایایی پرسشنامه ها نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد. ضمن به کارگیری آمار توصیفی، در بخش آمار استنباطی برای تعیین وضعیت پایگاه ها از تحلیل SWOT و جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون T تک نمونه ای استفاده شد. برای رتبه

بندی عوامل برنامه راهبردی از روش آزمون فریدمن و جهت اولویت بندی راهبرد ها از فرایند تحلیل سلسله مراتبی - با نرم افزارهای AHP MASTER و SPSS - استفاده گردید. یافته ها نشان داد با توجه به شناسایی عوامل محیطی و تحلیل راهبردی SWOT، پایگاه های ورزش قهرمانی کشور در موقعیت راهبرد ST قرار دارد و باید از راهبرد تنوع و رقابتی در توسعه آن استفاده نمود. بنابراین تدوین و اجرای برنامه راهبردی، پیاده سازی نظام جامع استعدادیابی، توانمند سازی بخش خصوصی و تجهیز و استاندارد سازی پایگاه ها از مهمترین راهبرد های پیشنهادی این پژوهش است.

**واژگان کلیدی:** مدل راهبردی، پایگاه ورزش قهرمانی و فرایند تحلیل سلسله مراتبی

## مقدمه

امروزه ورزش را به گونه های متفاوتی از جمله ورزش پرورشی، همگانی و تفریحی، قهرمانی و ورزش حرفه ای می توان در جوامع بشری مشاهده کرد. توسعه تربیت بدنی و ورزش به عنوان زمینه ساز تامین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست، بخشی از برنامه های توسعه ملی به شمار می آید (سند راهبردی، ۱۳۸۲). ورزش قهرمانی<sup>۱</sup> یکی از مهمترین موضوعاتی است که مورد توجه دست اندرکاران و سیاست گذاران ورزش کشور می باشد. با توجه به گسترش فعالیت های ورزشی در فدراسیون ها، انجمن ها، مدارس و باشگاه ها و... تنها با برنامه ریزی های درازمدت، منطقی و جامع می توان به آینده ورزش کشور و رساندن آن به استانداردهای جهانی امیدوار بود. در سال های اخیر، مدیریت راهبردی توجه بسیاری از مدیران سازمان های دولتی را به خود جلب کرده است (روسنبرگ و فرلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان می دهد که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت راهبردی می پردازند، بهتر و بالاتر از دیگر سازمان هاست (هانگر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). به عقیده گرت<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) راهبرد یک برنامه، روش یا مجموعه ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجراست. درحقیقت، راهبرد شامل تعیین اهداف بلندمدت، اهداف سرمایه گذاری، سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع موردنیاز برای انجام این اهداف است.

مدیریت راهبردی مجموعه تصمیم ها و فعالیت های مدیریتی است که عملکرد آتی يك شرکت را تعیین می کند یا به تعبیری دیگر، عبارت است از: بررسی محیطی، تدوین راهبرد، اجرای راهبردی، ارزیابی و کنترل. تدوین و طراحی راهبرد یعنی طرح جامع و مادر سازمان که نشان می دهد چگونه هر سازمان به سمت ماموریت و اهداف سازمان حرکت می کند. اجرای راهبرد یعنی فرآیندی که به وسیله آن راهبردها و سیاست ها در تمام مراحل برنامه، بودجه و رویدادها مورد توجه قرار می گیرند و اعمال می گردند. کنترل و ارزیابی هم به معنای فرآیندی است که توسط آن بر فعالیت ها و نتایج عملکرد سازمان نظارت انجام می شود و می توان عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد مطلوب آن مقایسه کرد (هانگر جی<sup>۵</sup>، ۱۳۸۹). در برنامه ریزی توسعه کلان، متناسب با سازمانی که در تدارک برنامه ریزی است، عوامل متعددی دخیل اند که ابتدا باید آنها را مشخص نمود. آنگاه، طبق روش شناسی مهندسی ارزش، اطاعات جامع و کاملی درباره آنها تهیه کرد و پس از تجزیه و تحلیل، برنامه را تدوین نمود. عوامل اصلی در برنامه ریزی توسعه کشوری و منطقه ای عبارت اند از: تعیین چشم انداز برنامه، شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها، تعیین راهبرد ها و سیاست ها، هدف گذاری برنامه و تدوین برنامه های اجرایی (سند نظام جامع توسعه ورزشی کشور، ۱۳۷۳)

فرایند برنامه ریزی راهبردی، یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه می کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می دهد و عوامل موثر بر موفقیت آن را شناسایی می نماید (انجمن ورزشی

1. athletic sport
2. Rosenberg & Ferlie
3. Hanker et al.
4. Grant
5. Hanker, J.

استرالیا، ۲۰۱۳). فرایند برنامه ریزی راهبردی باید ثابت و جاری و همراه با انعطاف پذیری برای سازگاری با تغییرات موجود در نیروهای درونی و بیرونی باشد. اگر چه از پیش تعیین نمودن راهبرد به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن می باشد، اما صاحب نظران معتقدند که برای موفقیت راهبردها، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین راهبرد و هم اجرای راهبرد است (اینس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مطالعات نشان می دهند که همیشه اجرای راهبرد تدوین شده به سهولت انجام نمی گیرد و بین تدوین و اجرای راهبرد در سازمان ها خلأ قابل توجهی وجود دارد و بیم آن می رود که راهبرد تدوین شده در سازمان ها به دلایل مختلفی از جمله: همسویی نداشتن کارکنان با راهبرد، تعهد نداشتن برای مدیریت ارشد، فقدان تخصیص منابع لازم و انتقال نیافتن راهبرد اجرا نشود (کاپلان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). گستردگی فعالیت های ورزش قهرمانی ایجاب می کند تا نظامی جامع، راهبردی و مدون بر قسمت های مختلف آن حاکم باشد. بر مبنای چنین برنامه جامعی، ورزش قهرمانی خواهد توانست بدون تأثیرپذیری از شرایط مدیریتی، حرکت توأم با موفقیت خود را استمرار بخشد. زمانی که ماموریت ها، اهداف و مسیرهای تحقق آن ها مشخص باشد، طبعاً در حرکت سیستم یکپارچگی به وجود می آید و تغییر ناگهانی مدیر، همه حرکت ها را متوقف نخواهد کرد.

کشورهای صاحب نام عرصه ورزش قهرمانی با تدوین برنامه های راهبردی و اجرای آن توانسته اند حرکت توأم با موفقیت خود را تداوم بخشند. در حال حاضر در ایران نهادهای مختلفی دست اندرکار ورزش قهرمانی هستند. هر یک از این نهادها به منظور انجام صحیح کارها به اهداف مشخص و برنامه های مدون نیاز دارند. فدراسیون ها، هیئت های ورزشی، باشگاه ها، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان هر یک به نوعی با ورزش قهرمانی ایران سر و کار دارند. مشخص است که برنامه ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آن ها محسوب می شود. در صورتی که هر یک از نهادهای مذکور به طور مستقل و بدون توجه به سیاست ها و راهبردهای کلان ورزش قهرمانی کشور به برنامه ریزی برای خود بپردازند، نوعی بخشی نگری بر ورزش قهرمانی کشور حاکم می شود و در نهایت، ماموریت و اهداف کلان کل سیستم محقق نخواهد شد. (معرفت، ۱۳۹۵: ۶)

در ایران تلاش هایی از قبیل تدوین نظام جامع تربیت بدنی و ورزش در سال ۱۳۸۲ و نظام جامع ورزش قهرمانی در سال ۱۳۸۸ صورت گرفته تا با رویکرد علمی به ورزش، راه برای موفقیت ورزشکاران ایرانی در میادین بین المللی هموارتر شود. با این حال، بدون وجود برنامه های راهبردی متناسب با برنامه های توسعه ملی، برنامه های ملی نیز به سرانجامی نخواهند رسید. در امر توسعه ورزش قهرمانی و تربیت قهرمانان ورزشی، مدل و رویکرد های مختلفی وجود دارد که توجه به آنها می تواند راهگشای ورزش قهرمانی کشور باشد.

اولین گام در طراحی سیاست ورزش هرکشوری، تعریف و تفسیر مفهوم توسعه ورزش است. این مفهوم را همان سیاست های ورزشی تعریف کرده اند. بخشی از توسعه ورزش با مفهوم توسعه ورزش قهرمانی و تربیت ورزشکاران قهرمان گره خورده است. ورزش قهرمانی ایران برای داشتن یک ساختار قوی و پایدار به

1. Ines  
2. Kaplan

یافته های علمی و تجربیات موفق بین المللی نیاز دارد. در مرحله اول ایجاد این ساختار، توسعه و گسترش کمی و کیفی نظام جامع استعدادیابی حائز اهمیت است که با کشف، شناسایی و پرورش و هدایت استعدادها منجر به شکوفایی ورزشکاران نخبه و برتر و توانمند در سطح ملی می شود. باید مسئله استعدادیابی و تقویت و ارتقای سطح عملکرد ورزشکاران مستقل از شکل آن به عنوان یکی از گام های بنیادین و اولیه در زمینه تدوین برنامه ملی قهرمان پروری و ورزش قهرمانی به حساب آید و نهادینه گردد (طرح جامع، ۱۳۸۲). کشف و تربیت ورزشکاران و قهرمانان اغلب با مشارکت و هماهنگی فدراسیون ها، انجمن های ورزشی، باشگاه ها و پایگاه های ورزش قهرمانی صورت می گیرد. در این میان، پایگاه های ورزش قهرمانی جزو مراکزی هستند که می توانند نقش محوری و سازنده ای در پشتوانه سازی و شکوفایی ورزش قهرمانی ایفا کنند.

مطالعه پیشینه و مبانی نظری بیانگر این است که پایگاه های ورزش قهرمانی از سال ۱۳۷۴ بنیان گذاری گردیده اند. در ابتدا وزارت ورزش و جوانان با ایجاد دفتر پایگاه های ورزش قهرمانی و امور باشگاه ها در سازمان و ایجاد پایگاه های قهرمانی در مراکز استان ها، فعالیت های استعدادیابی را آغاز نمودند که توفیقی پایدار در انجام آن حاصل نشد. با اینکه دفتر پایگاه های قهرمانی و استعدادیابی از آبان ماه سال ۱۳۸۱ دستورالعمل اجرایی طرح استعدادیابی ورزش قهرمانی را به پایگاه های ورزش قهرمانی مراکز استان ها ابلاغ نموده است، اما این مراکز با وجود داشتن فعالیت در زمینه استعدادیابی و قهرمان پروری و وظایف و مأموریت محوله تاکنون نتوانسته اند جایگاه خود را در توسعه ورزش قهرمانی کشور پیدا کنند.

تحقیقات داخلی بسیاری در زمینه طراحی برنامه راهبردی برای فدراسیون ها و سازمان های ورزشی مختلف انجام شده است که از مهمترین آنها می توان به تبیین راهبرد ورزش کشتی آزاد قهرمانی ایران (موسوی و حبیبیان، ۱۳۹۲)، شناسایی SWOT استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش های فراروی آن (سیدحسینی و همکاران، ۱۳۹۰)، تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی (رشیدلمیر، ۱۳۹۲)، تدوین راهبرد های توسعه ورزش قهرمانی ایران (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۵)، تدوین مدل راهبردی توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی (معرفت، ۱۳۹۵)، شناسایی و تعیین جایگاه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی (نجفی، حمیدی و سجادی، ۱۳۹۶)، تحلیل عاملی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک ایران (کشاورز و دانشمندی، ۱۳۹۶)، تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان (اندام و همکاران، ۱۳۹۵)، برنامه ریزی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران (حمیدی و جلالی فراهانی، ۱۳۹۸)، ارائه مدل اندازه گیری موانع توسعه والیبال قهرمانی زنان ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد (افتخاری و همکاران، ۱۳۹۸) و طراحی مکانیزم موثر بر پیاده سازی برنامه های راهبردی در سازمان ها و فدراسیون های ورزشی ایران (رضایی و منظمی، ۱۳۹۸) اشاره نمود. جوادی پور (۱۳۹۴) در بررسی چالش های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران، فقدان برنامه راهبردی و روشن نبودن سیاست ها و جهت گیری ها، فقدان منابع انسانی مناسب و تغییر و تحول و جا به جایی سریع مدیران، نبود نظارت و ارزیابی، وابستگی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه گذاری بخش

خصوصی، عدم تخصیص مناسب منابع مالی در بخش‌های متنوع به صورت متناسب، وجود قوانین ناهماهنگ و موازی، عدم مطلوبیت ساختار و تشکیلات فعلی ورزش، نامطلوب بودن نظام استعدادیابی و فرایند ورزش قهرمانی و نبود برنامه میان مدت، تاکتیکی و عملیاتی را از اهم چالش‌های پیشروی مدیریت ورزش قهرمانی کشور بیان می‌کند. اندام و همکاران (۱۳۹۵) در تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان با استفاده از تکنیک SWOT به ۱۳ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۳ تهدید در ورزش قهرمانی بانوان استان همدان در وضعیت کنونی اشاره کرده و بر همین اساس، ۸ راهبرد در قالب ۴۶ برنامه تدوین نموده‌اند. فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) در تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران نشان دادند که موقعیت ورزش قهرمانی در وضعیت تدافعی WT قرار دارد و از مهمترین راهبردهای آنها می‌توان به بهبود اماکن و تجهیزات پایگاه‌های کشور و استاندارد نمودن آنها، تهیه برنامه راهبردی، بهبود و سازماندهی وضعیت توزیع منبع مالی و مادی، بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی، ارتقای سطح نظام استعدادیابی، ارتقای سطح کیفی رشته‌های مختلف ورزشی و کاهش وابستگی ورزش قهرمانی به اعتبارات دولتی اشاره نمود. حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران در یافتند که ورزش دانش آموزی در موقعیت راهبرد محافظه کارانه WO قرار دارد. آنها راهبردهای فدراسیون ورزش دانش آموزی را به ترتیب اولویت کیفیت بخشی به ورزش قهرمانی در میان دانش آموزان، تدوین و توسعه نظام استعدادیابی در ورزش دانش آموزی، توسعه ورزش همگانی در دانش آموزان، استقرار حقوقی، قانونی، تشکیلاتی و مالی فدراسیون ورزش دانش آموزی و هیئت‌های تابعه، تدوین و توسعه نظام بازاریابی در ورزش دانش آموزی و تنوع بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی، توسعه ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی و اخذ کرسی‌های بین‌المللی، توسعه نظام داوطلبی در ورزش دانش آموزی، توسعه نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی مربیان و داوران، توسعه ورزش تربیتی و پرورشی و توسعه فرهنگ جوانمردی در دانش آموزان بیان نمودند.

عباسی و فراهانی (۱۳۹۸) در تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی با مدل SWOT-ANP، با توجه به ماتریس همزمان ارزیابی عوامل داخلی و خارجی راهبرد ورزش همگانی و قهرمانی، آن را در وضع رقابتی معطوف به قوت (ST) ارزیابی نمودند و به راهبرد های تدوین شده در مناطق چهارگانه اشاره کردند. سهرابیان و شعبانی (۱۳۹۸) در تدوین برنامه های راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران نشان دادند که فدراسیون از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت محافظه کارانه (WO) قرار دارد و به طور مجزا راهبرد هایی را در چهار موقعیت راهبردی تدوین نمودند. شیرزادی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین ورزش قهرمانی کشور دریافتند که ورزش قهرمانی در این زمینه با مشکلات و چالش‌های مختلفی در محیط درونی و بیرونی مواجه است. عوامل محیطی، مدیریتی و مسائل مرتبط با نظام آمایش سرزمین به عنوان چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمینی شناسایی شدند. رضایی و قراخانلو (۱۳۹۸) در تدوین الگوی پارادایمی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران، عوامل تعهد اجرایی مدیران، اصلاح ساختار دولت-محور، تجاری‌سازی، خصوصی‌سازی، ارتقای زیرساخت و توسعه فضاهای ورزشی استاندارد، طراحی نظام استعدادیابی،

بسترسازی حرفه‌ای، عوامل اقتصادی، فناوری، فرهنگی و سیاسی (حاکمیت، دولت و مجلس) و استقرار مدل توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای را به‌عنوان ۹ مولفه موثر در توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران شناسایی و استخراج نمودند. همچنین بیان کردند که مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در ایران بسیار پیچیده است و نیازمند الگویی جامع است که همه عوامل از جمله عوامل اقتصادی و سیاسی (عامل کلان)، ارتقای زیرساخت‌ها و نظام استعدادیابی (عامل میانی) و تعهد اجرایی (عامل فردی) را مدنظر قرار دهد. افتخاری و همکاران (۱۳۹۸) در ارائه مدل اندازه‌گیری موانع توسعه والیبالی قهرمانی زنان ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد، راه‌کارهایی از قبیل افزایش پوشش رسانه‌های ملی جهت مشارکت بیشتر و فرهنگ‌سازی گسترده، بهبود نگرش مثبت جامعه به ورزش زنان و هموار کردن بستر مشارکت بیشتر آن‌ها به دلیل داشتن پتانسیل‌های بالا، طراحی برنامه جامع جهت تقویت سیستم استعدادیابی و نیز نظارت منسجم بر پیشرفت ورزشکاران مستعد را برای توسعه والیبالی زنان ایران پیشنهاد کردند. رضایی و تراوش (۱۳۹۹) در تحلیل محیطی و تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی، ۱۰ نقطه قوت، ۱۰ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۱ تهدید را شناسایی کردند و در مجموع ۱۹ راهبرد شامل ۵ راهبرد تهاجمی، ۵ راهبرد محافظه‌کارانه، ۴ راهبرد رقابتی و ۵ راهبرد تدافعی را ارائه نمودند. همچنین براساس ماتریس عوامل درونی و عوامل بیرونی، وضعیت راهبردی ورزش تربیتی دانشگاه ایلام در منطقه محافظه‌کارانه (WO) قرار گرفت. نتایج تحلیل سوات نشان داد که ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه دارد و باید از راهبردهای مثبت (شامل نگهداری و حمایت درونی) استفاده شود. به‌طور مشابه ملایی و همکاران (۱۳۹۷)، باقری و قدیمی (۱۳۹۶)، رضانی نژاد و هژبری (۱۳۹۶)، پورکیانی و همکاران (۱۳۹۶)، سواد و همکاران (۱۳۹۶)، صابری و همکاران (۱۳۹۷)، کاشف و همکاران (۱۳۹۷)، فتحی، عبدوی و همکاران (۱۳۹۷) و جوادی پور (۱۳۹۶) نیز تحقیقاتی مرتبط با توسعه ورزش قهرمانی و تدوین راهبرد انجام داده‌اند.

از تحقیقات مرتبط خارجی می‌توان به یافته‌های ماکاتو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در بررسی SWOT ورزش آفریقای جنوبی اشاره نمود. برنامه راهبردی ایالت اونتاریو در راستای اهداف فدراسیون ژیمناستیک کانادا (۲۰۱۲) که اولویت‌های راهبردی برای چهار سال آینده (۲۰۱۷-۲۰۱۳) را در چهار بخش ایجاد سیستم جذب، آموزش، ارتقا، حفظ و نگهداری مریبان برای آینده، افزایش آگاهی و مشارکت مردمی در ورزش ژیمناستیک، تدوین استانداردهای عملیاتی و پیروی از آنها و حفظ و نگهداری ژیمناست‌ها تدوین نموده است. میلیستد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نداشتن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، فقدان برنامه راهبردی و روشن نبودن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌ها، نبود نظارت و ارزیابی، وابستگی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، عدم مطلوبیت ساختار و تشکیلات فعلی ورزش، نامطلوب بودن نظام استعدادیابی و نخبه‌پروری را به‌عنوان موانع فرآیند استعدادیابی و نخبه‌پروری شناسایی نموده‌اند. پروورس

1. Makato et al.

2. Milisted

و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) حمایت مالی، سازمان و ساختار منسجم، میزان مشارکت کنندگان در ورزش، کشف و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران در زمان فعالیت و بازنشستگی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و مربیگری، فراهم کردن فرصت‌های رقابت، تسهیلات تمرینی و پژوهش‌های علمی را در موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی موثر می‌دانند. تروینس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به ۱۰ مقوله کلیدی به‌عنوان مزیت‌های رقابتی یک سازمان ورزشی برای رسیدن به موفقیت‌های ورزشی اشاره می‌کنند. این مقوله‌ها شامل امکانات رقابتی و تمرینی، حمایت از حرفه ورزشکاری، کشف و پرورش استعدادها، مشارکت جوانان، حمایت دولتی و سازمانی، حمایت مالی، شرایط محیطی نخبگان ورزشی، حمایت‌های علمی، فرصت‌های رقابت، آموزش و تجهیز مربیان می‌باشد. بیشتر پژوهش‌ها مناسب‌ترین محل و زمان استعدادیابی ورزشی را از مدارس و سنین پایین و ابتدایی دانسته و ارتباط با آموزش و پرورش را مهمترین ارگان در همکاری جهت رسیدن به موفقیت معرفی کرده‌اند (کویوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). ماموریت اصلی مدیریت استعداد منابع انسانی، به‌کارگیری افرادی است که به نحوی بیشترین پتانسیل را دارند و پرورش افرادی که بالاترین میزان توسعه را در زمینه ورزش یا هنر دارند (آدامسن و همکاران، ۲۰۱۶). مکینتاش و همکاران (۲۰۱۹)، آسلستین و ادواردز<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، دارنل و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، تان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) و بل و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) هم مطالعاتی راهبردی در زمینه توسعه ورزش قهرمانی انجام داده و به نتایج مختلفی دست یافته‌اند.

با توجه به جمع‌بندی پژوهش‌های یاد شده و همبستگی مثبت بین موفقیت سازمان‌ها و تدوین و اجرای برنامه راهبردی و اینکه بیشتر سازمان‌های ورزش قهرمانی با عناوین مختلف در جهت توسعه خود به تدوین برنامه راهبردی اقدام کرده‌اند، پایگاه‌های ورزش قهرمانی نیز از این قاعده مستثنی نیست و به لحاظ وظایف و نقشی که در عرصه ورزش قهرمانی کشور ایفا می‌کند، نیازمند چنین برنامه‌ای است. در مراکز ورزش قهرمانی، بهبود فرایندهای سازمانی در موفقیت آینده آن نقش بسزایی دارند و به دلیل فقدان برنامه راهبردی در آنها پرکردن خلأ تدوین و اجرای راهبرد، ضروری به نظر می‌رسد. نظر به ظرفیت‌های عظیم و نقش سازنده پایگاه‌های ورزش قهرمانی، وجود یک برنامه راهبردی مطلوب و اجرای آن می‌تواند آنها را به جایگاه شایسته خود در توسعه ورزش قهرمانی کشور هدایت کند. بنابراین شناسایی SWOT موجود در پایگاه‌های ورزش قهرمانی استان‌های کشور با تعیین موقعیت و طراحی و تدوین راهبرد‌های مطلوب توسعه آنها از اهداف این تحقیق می‌باشد. پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوالات است:

- نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پایگاه‌های ورزش قهرمانی کدام‌اند؟
- راهبردهای مناسب جهت توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور چیست؟

1. Brouwers et al.  
 2. Troins et al.  
 3. Kubilus  
 4. Asselstine & Edwards  
 5. Darnell et al.  
 6. Tan et al.  
 7. Bell et al.



## روش شناسی پژوهش

این تحقیق، با هدف طراحی و تدوین مدل راهبردی توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی ایران با استفاده از روش SWOT و AHP<sup>1</sup> انجام گرفته و از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد داشته با تدوین برنامه راهبردی از طریق روش های علمی به بهبود عملکرد پایگاه های ورزش قهرمانی کشور در بلند مدت کمک نماید. روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی، تحلیلی است که با بررسی وضعیت موجود و مطلوب پایگاه های ورزش قهرمانی کشور در حیطه مطالعات راهبردی انجام شده است. روش و ابزار گردآوری داده های این تحقیق به صورت آمیخته می باشد. ابتدا از طریق مصاحبه عمیق و به روش دلفی<sup>۲</sup> به شناسایی چشم انداز و ماموریت، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید های پایگاه های ورزش قهرمانی کشور پرداخته شد. سپس پرسشنامه ای بر اساس یافته های مصاحبه آماده گردید و در اختیار نمونه های تحقیق قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق را اساتید مدیریت ورزشی و دانشگاه ها و خبرگان ورزشی، مدیران و کارشناسان پایگاه های ورزش قهرمانی کشور که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می کنند (حدود ۱۵۴ نفر) تشکیل می دادند. برای نمونه پژوهش در بخش کیفی، ۲۰ نفر به صورت هدفمند و در بخش کمی نیز به علت محدود بودن تعداد افراد جامعه، ۱۳۴ نفر به صورت نمونه کل شمار انتخاب شدند. به منظور تحلیل کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق تر به اطلاعات مورد تأیید، با توجه به تحقیقات و مطالعات اسنادی و اینترنتی، استفاده از پرسش نامه های باز و همچنین مصاحبه با خبرگان، پرسشنامه ای به صورت طیف پنج ارزشی لیکرت<sup>۳</sup> برای بررسی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی گردید. پس از ساخت ابزار تحقیق، روایی صوری آن توسط ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین روایی محتوا به روش ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) بررسی گردید. برای تعیین این ضریب در تحقیق حاضر از ۱۱ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی خواسته شد تا هر آیتم را بر اساس طیف سه قسمتی (پراهمیت، کم اهمیت و بی اهمیت) بررسی کنند. روایی سازه آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و پایایی پرسشنامه ها نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> ۰/۸۸ به دست آمد. همچنین برای بررسی روایی سازه پرسشنامه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. قابلیت پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ (۰/۸۸) تعیین شد که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت پایایی لازم برخوردار می باشد. ضمن به کارگیری آمار توصیفی در بررسی ویژگی های جمعیت شناختی، در بخش آمار استنباطی برای تعیین وضعیت پایگاه ها از تحلیل SWOT و جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون T تک نمونه ای استفاده شد. برای رتبه بندی عوامل محیطی برنامه راهبردی از روش آزمون فریدمن و جهت اولویت بندی راهبرد ها از فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. با تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۴</sup> (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۵</sup> (EFE)

1. Analytical Hierarchy Process

2. Delphi technique

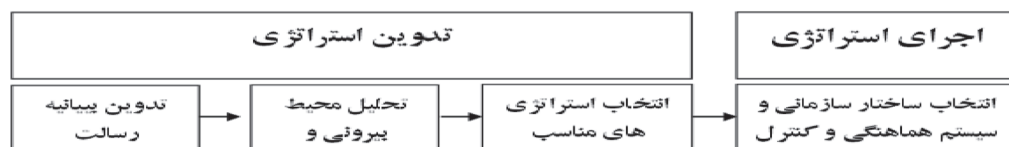
3. likert5-point range

4. Internal Factor Evaluation Matrix

5. External Factor Evaluation Matrix

و مقایسه آنها مشخص شد که پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور در کدام موقعیت راهبرد قرار دارد و باید از چه نوع راهبردهایی در مورد آنها استفاده کرد. همچنین راهبرد های مطلوب به دست آمده از طریق تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و با استفاده از نرم افزارهای AHP MASTER در مناطق راهبرد چهارگانه به طور مجزا اولویت بندی گردیدند و موقعیت راهبردی آنها مورد بحث و نتیجه گیری قرار گرفت و در نهایت مدل راهبردی توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور طراحی گردید.

مدل برنامه ریزی راهبردی تحقیق برگرفته از مدل اسلک (spp) می باشد که توسط کمیته ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی کشور فیجی مورد استفاده قرار گرفته است. از نظر اسلک، تدوین و اجرای برنامه راهبردی شامل مجموعه ای از مراحل به هم وابسته است که به طور خلاصه در شکل ۱ نشان داده شده اند. البته این پژوهش تا تعیین راهبردها پیش رفته است و دو مرحله دیگر را به عنوان محدودیت پژوهش انجام نداده است.



شکل ۱: مدل برنامه ریزی راهبردی SPP

### یافته‌های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها از قبیل جنسیت، سطح تحصیلات، سن، وضعیت و سابقه شغلی به فراوانی و درصد در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها

متغیر	ویژگی های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۲۰	۱۰/۸
	زن	۱۴	۸۹/۴
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۷	۱۲/۷
	کارشناسی ارشد	۸۸	۶۵/۷
	دکتری	۲۹	۲۱/۶
سن	۳۰ سال و کمتر	۳	۲/۲
	۳۱-۴۰ سال	۴۶	۳۴/۳
	۴۱-۵۰ سال	۵۵	۴۱
	بالای ۵۰ سال	۳۰	۲۲/۱۴

۷۳/۱	۹۸	رسمی	وضعیت شغلی
۲۱/۶	۲۹	پیمانی	
۵/۲	۷	قراردادی	
۶/۷	۹	زیر ۵ سال	سابقه شغلی
۹	۱۲	۶-۱۰ سال	
۱۷/۹	۲۴	۱۱-۱۵ سال	
۶۶/۴	۸۹	بالای ۱۵ سال	

بر اساس نتایج برازش مدل اندازه‌گیری SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور که در جدول ۲ ارائه شده است، سطح معنی‌داری آماره‌های دو برابر ۰/۰۰۱ است که با توجه به ملاک در نظر گرفته شده (بزرگتر از ۰/۰۵) قابل قبول نمی‌باشد. مقادیر شاخص نسبت بحرانی به درجه آزادی (CMIN/DF)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص توکر-لويس (TLI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) بیانگر آن است که همه این شاخص‌ها در محدوده برازش مطلوب قرار دارند یا از اختلاف اندکی با ملاک در نظر گرفته شده برخوردارند. بنابراین در کل می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری قوت‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور دارای برازش مطلوب می‌باشد و از روایی سازه لازم برخوردار است.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور

تفسیر	ملاک	میزان				شاخص برازش	
		تهدیدها	فرصت‌ها	ضعف‌ها	قوت‌ها		
برازش مطلوب	$DF < 5$	۴/۹۴	۴/۷۱	۴/۹۳	۳/۳۸	DF/CMIN	مطلوب
غیر قابل قبول	$p\text{-value} > 0.05$	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	$p\text{-value} > 0.05$	
قابل قبول و مطلوب	$GFI > 0.90$	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۸۴	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
قابل قبول	$TLI > 0.90$	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۰	۰/۹۰	شاخص توکر-لويس (TLI)	تطبیقی
برازش مطلوب	$CFI > 0.90$	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۰	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
برازش مطلوب	$RMSEA < 0.08$	۰/۰۷۲	۰/۰۶۷	۰/۰۷۲	۰/۰۷۴	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	مقتصد
برازش مطلوب	$PNFI > 0.5$	۰/۷۷	۰/۸۰	۰/۵۹	۰/۶۶	شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل مرتبط با چشم انداز پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور در سطح معناداری  $p < 0/01$  و قابل پذیرش قرار دارند. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در زمینه معیارهای بخش چشم انداز پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور نیز با کای اسکوار  $74/27$  و درجه آزادی ۸ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «افزایش ورزشکاران مستعد و قهرمان در سطح ملی و بین‌المللی» و «دستیابی به استعدادیابی و هدایت پایدار در ورزش قهرمانی» در اولویت اول و با میانگین رتبه ای  $5/7$  می باشد.

همچنین، عوامل مرتبط با بیانیه ماموریت پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور در سطح معناداری  $p < 0/01$  از دید نمونه‌های تحت بررسی قابل پذیرش اند. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در زمینه معیارهای بخش بیانیه ماموریت پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور نیز با کای اسکوار  $39/75$  و درجه آزادی ۹ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «استاندارد سازی تجهیزات و امکانات ورزشی مراکز استعدادیابی» در اولویت اول با میانگین رتبه  $6/11$  می باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل مرتبط با نقاط قوت پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در زمینه معیارهای بخش نقاط قوت پایگاه‌های ورزش قهرمانی در استان‌های کشور نیز با کای اسکوار  $135/62$  و درجه آزادی ۱۰ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «امکانات و تجهیزات پایگاه‌های ورزش قهرمانی» با میانگین  $7/29$  می باشد (جدول ۳). همچنین عوامل مرتبط با نقاط ضعف پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در زمینه معیارهای نقاط ضعف پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور نیز با کای اسکوار  $53/57$  و درجه آزادی ۱۰ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «نداشتن برنامه راهبردی» با میانگین رتبه  $6/71$  می باشد (جدول ۳).

جدول ۳: اولویت بندی قوت‌ها و ضعف‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی

رتبه	قوت‌ها	میانگین رتبه	ضعف‌ها	میانگین رتبه
۱	امکانات و تجهیزات پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۷/۲۹	نداشتن برنامه راهبردی	۶/۷۱
۲	فعال بودن پایگاه ورزش قهرمانی در تمامی مراکز استان‌ها	۶/۹۴	فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان	۶/۶۵
۳	قابلیت تبدیل پایگاه‌ها به مراکز آکادمی ورزش قهرمانی استان‌ها	۶/۵۸	عدم اختصاص بودجه به پایگاه‌ها جهت توسعه و امورات فنی و اجرایی	۶/۵۷
۴	وجود نخبگان نوجوان و الگوهای ورزشی	۶/۲۳	برخورد شعاری با موضوع استعدادیابی از سوی مدیران	۶/۵۶
۵	توانمندی تخصصی و فنی سطح بالای مربیان فعال در ورزش قهرمانی	۶/۲	فقدان نظام جامع و فراگیر فرایند استعدادیابی در پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۵/۸۶
۶	وجود مراکز استعدادیابی اختصاصی در پایگاه‌ها	۶/۰۴	عدم کفایت امکانات و تجهیزات پیشرفته (نرم افزاری و سخت افزاری) موجود در پایگاه‌ها	۵/۸۱

۷	برخورداری از ذخیره عظیم منابع انسانی متخصص	۵/۸۷	توجه ناکافی به آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص	۵/۷۶
۸	نهادینه شدن آموزش های پایه با رویکرد علمی در پایگاه های ورزش قهرمانی	۵/۷۷	نداشتن وحدت رویه و انسجام در بین پایگاه های ورزش قهرمانی	۵/۶۴
۹	رشد کمی و کیفی مناسب مربیان ورزشی استان ها	۵/۳۶	عدم نظارت و ارزیابی منسجم فعالیت پایگاه ها جهت اصلاح و بهبود مستمر	۵/۵۲
۱۰	حاکمیت نگرش برنامه - محوری در توسعه ورزش قهرمانی	۵/۰۸	نظام استعدادیابی ناکارآمد و غیرسیستماتیک	۵/۴۹
۱۱	عملیاتی نمودن طرح آمایش سرزمینی در کشف استعدادها و نخبگان ورزشی	۴/۶۲	فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش ورزشکاران در پایگاه ها	۵/۴۳

۱۴۵

براساس یافته های پژوهش، عوامل مرتبط با فرصت های پایگاه های ورزش قهرمانی کشور در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در زمینه معیارهای بخش راهبردهای پایگاه های ورزش قهرمانی کشور نیز با کای اسکوار  $39/07$  و درجه آزادی  $9$  معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «علاقمندی و استقبال جوانان نسبت به ورزش های قهرمانی» با میانگین  $6/2$  می باشد (جدول ۴). همچنین عوامل مرتبط با تهدیدات پایگاه های ورزش قهرمانی کشور در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در زمینه معیارهای تهدیدات پایگاه های ورزش قهرمانی کشور شرقی نیز با کای اسکوار  $103/7$  و درجه آزادی  $9$  معنادار بود ( $p < 0/05$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها» با میانگین رتبه  $6/45$  می باشد. (جدول ۴)

جدول ۴: اولویت بندی فرصت ها و تهدیدهای پایگاه های ورزش قهرمانی

رتبه	فرصت ها	میانگین رتبه	تهدیدها	میانگین رتبه
۱	علاقمندی و استقبال جوانان از ورزش های قهرمانی	۶/۲	افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها	۶/۴۵
۲	تمایل مدیران به تنظیم برنامه توسعه راهبردی ورزش استان ها	۵/۹۳	تمرکز مسئولان بر نتیجه گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی	۶/۳۸
۳	امکان الگو برداری و استفاده از تجارب سایر کشورهای موفق	۵/۷۷	روز مره گی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح های زود بازده	۵/۹۴
۴	شرایط اقلیمی مناسب کشور جهت اجرای طرح آمایش سرزمینی	۵/۶۹	افزایش تورم و فقر نسبی اقتصادی جامعه	۵/۹۴
۵	تأکید و نگرش مثبت مقامات عالی کشور بر توسعه ورزش قهرمانی	۵/۵	برتری فرهنگ رشد جهشی و ناپایدار به جای رشد گام به گام و پایدار در بین مدیران ورزش	۵/۵

۵/۲۵	تقدم اقدامات سلیقه ای بر اجرای برنامه های راهبردی در بین مدیران ورزش کشور	۵/۴۵	پوشش خبری رسانه ها در جهت توسعه ورزش قهرمانی	۶
۵/۱۵	تاثیر ناهنجاری های اجتماعی، معضل بیکاری و سربازی و... بر استعداد های ورزشی	۵/۴۲	تفاهم نامه همکاری با آموزش و پرورش در زمینه استعدادیابی و نیروی انسانی	۷
۵/۰۵	عدم تعهد مسئولان ورزش کشور به اجرای برنامه جامع در قهرمان پروری و ...	۵/۱۲	تمایل شهرستان ها به توسعه ارتباط با مراکز ورزش قهرمانی	۸
۴/۸۱	محدودیت ورود بخش خصوصی به سرمایه گذاری در استعدادیابی و قهرمان پروری	۵/۰۱	استفاده از ظرفیت ها و امکانات سایر سازمان ها و نهادها جهت پشتیبانی پایگاه ها	۹
۴/۵۱	فقدان انسجام و همکاری بین پایگاه ها و هیئت های ورزشی و شهرستان ها	۴/۹۱	تمایل بخش خصوصی به فعالیت و سرمایه گذاری در استعدادیابی و پایگاه های ...	۱۰

پس از اینکه عوامل داخلی (IF) شناسایی شدند، عوامل الویت دار در يك ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاص امتیاز بندی شدند تا در نهایت مشخص شود که برنامه راهبردی پایگاه‌های ورزش قهرمانی در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند، قوت های بیشتری خواهد داشت یا با ضعف های بیشتری مواجه خواهد شد (جدول ۵).

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ضریب نهایی	رتبه	ضریب ثانویه	ضریب اولیه	متغیر	3 3
۰/۱۸۲	۴	۰/۰۴۶	۵۸۲	وجود مراکز استعدادیابی اختصاصی در پایگاه ها	
۰/۱۳۱	۳	۰/۰۴۴	۵۵۶	حاکمیت نگرش برنامه-محوری در توسعه ورزش قهرمانی	
۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۷	۵۹۰	توانمندی تخصصی و فنی سطح بالای مربیان فعال در ورزش قهرمانی	
۰/۱۹۴	۴	۰/۰۴۹	۶۱۹	امکانات و تجهیزات پایگاه های ورزش قهرمانی	
۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	۶۰۹	فعال بودن پایگاه ورزش قهرمانی در تمامی مراکز استان ها	
۰/۱۳۷	۳	۰/۰۴۶	۵۷۹	برخورداری از ذخیره عظیم منابع انسانی متخصص	
۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۷	۵۹۰	وجود نخبگان نوجوان و الگوهای ورزشی	
۰/۱۳۲	۳	۰/۰۴۴	۵۶۳	نهادینه شدن آموزش های پایه با رویکرد علمی در پایگاه های ورزش قهرمانی	
۰/۱۳۱	۳	۰/۰۴۴	۵۵۳	رشد کمی و کیفی مناسب مربیان ورزشی استان ها	
۰/۱۲۵	۳	۰/۰۴۲	۵۳۲	عملیاتی نمودن طرح آمایش سرزمینی در کشف استعدادها و نخبگان ورزشی	
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۵۹۹	قابلیت تبدیل پایگاه ها به مراکز آکادمی ورزش قهرمانی استان ها	

۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	۵۶۱	توجه ناکافی به آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص	۳
۰/۰۸۷	۲	۰/۰۴۴	۵۴۷	فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش ورزشکاران در پایگاه ها	
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	۵۶۴	عدم کفایت امکانات و تجهیزات پیشرفته (نرم افزاری و سخت افزاری) موجود در پایگاه ها	
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۵۸۴	نداشتن برنامه راهبردی	
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۵۹۱	فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه	
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۵۹۳	عدم اختصاص بودجه به پایگاه ها جهت توسعه و امورات فنی و اجرایی	
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۵۹۳	برخورد شعاری با موضوع استعدادیابی از سوی مدیران	
۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۵	۵۵۷	نداشتن وحدت رویه و انسجام در بین پایگاه های ورزش قهرمانی	
۰/۰۸۷	۲	۰/۰۴۴	۵۴۷	عدم نظارت و ارزیابی منسجم فعالیت پایگاه ها جهت اصلاح و بهبود مستمر	
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	۵۶۵	فقدان نظام جامع و فراگیر فرایند استعدادیابی در پایگاه های ورزش قهرمانی	
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۵۵۳	نظام استعدادیابی ناکارآمد و غیرسیستماتیک	
۲/۵۹	-	۱	-	جمع	

پس از اینکه عوامل محیطی (EF) شناسایی شدند، عوامل الویت دار در يك ستون ماتریس قرارگرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاص امتیاز بندی شدند تا در نهایت مشخص شود که برنامه راهبردی پایگاه های ورزش قهرمانی در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند، فرصت های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد (جدول ۶).

جدول ۶: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ضریب نهایی	رتبه	ضریب ثانویه	ضریب اولیه	متغیر	
۰/۲۱۴	۴	۰/۰۵۴	۵۸۷	علاقتمندی و استقبال جوانان نسبت به ورزش های قهرمانی	زیست و
۰/۱۴۹	۳	۰/۰۵۰	۵۴۵	تأکید و نگرش مثبت مقامات عالی کشور بر توسعه ورزش قهرمانی	
۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۵۴۸	تمایل شهرستان ها به توسعه ارتباط با مراکز ورزش قهرمانی	
۰/۱۵۳	۳	۰/۰۵۱	۵۶۲	امکان الگو برداری و استفاده از تجارب سایر کشورهای موفق	
۰/۱۵۵	۳	۰/۰۵۲	۵۶۵	شرایط اقلیمی مناسب کشور جهت اجرای طرح آمایش سرزمینی	
۰/۱۴۴	۳	۰/۰۴۸	۵۲۷	استفاده از ظرفیت ها و امکانات سایر سازمان ها و نهادها جهت پشتیبانی پایگاه ها	
۰/۱۴۰	۳	۰/۰۴۷	۵۱۱	تمایل بخش خصوصی به فعالیت و سرمایه گذاری در استعدادیابی و پایگاه های ...	
۰/۱۵۳	۳	۰/۰۵۱	۵۵۸	تمایل مدیران به تنظیم برنامه توسعه راهبردی ورزش استان ها	
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	۵۳۹	پوشش خبری رسانه ها در جهت توسعه ورزش قهرمانی	
۰/۱۴۹	۳	۰/۰۵۰	۵۴۶	تفاهم نامه همکاری با آموزش و پرورش در زمینه استعدادیابی و نیروی انسانی	
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۶۲۰	تمرکز مسئولان بر نتیجه گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی	توسعه
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۶۰۰	روز مرگی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح های زود بازده	
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۵۷۲	تقدم اقدامات سلیقه ای بر اجرای برنامه های راهبردی در بین مدیران ورزش کشور	
۰/۰۹۵	۲	۰/۰۴۸	۵۵۴	محدودیت ورود بخش خصوصی به سرمایه گذاری در استعدادیابی و قهرمان پروری	
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۵۸۹	برتری فرهنگ رشد جهشی و ناپایدار به جای رشد گام به گام و پایدار در بین مدیران ورزش	
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	۵۵۱	فقدان انسجام و همکاری بین پایگاه ها و هیئت های ورزشی و شهرستان ها	
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۶۰۳	افزایش تورم و فقر نسبی اقتصادی جامعه	
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۵۷۷	عدم تعهد مسئولان ورزش کشور به اجرای برنامه جامع در قهرمان پروری و ...	
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۶۱۷	افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها	
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۵۷۶	تاثیر ناهنجاری های اجتماعی، معضل بیکاری و سربازی و .. بر استعداد های ورزشی	
۲/۲۹	-	۱	-	جمع	



براساس یافته های پژوهش و با توجه به نتایج SWOT و همچنین نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۵۹) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۲۹) و مقایسه آنها مشخص گردید که جایگاه پایگاه های ورزش قهرمانی کشور در موقعیت راهبرد ST قرار دارد و باید از راهبرد تنوع و رقابتی در مورد آنها استفاده نمایند (شکل ۲). بنابراین در تدوین راهبردهای لازم در موقعیت مذکور حذف نقاط ضعف و بهبود آنها، افزایش نقاط قوت، مقابله با تهدیدهای جدی، ارتقای کمیت و کیفیت ها و شناخت آسیب های سازمان و رفع آنها جهت توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی کشور حائز اهمیت می باشد.



شکل ۲: ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و تعیین نوع راهبرد

نتایج جدول ۷ نشان می دهد در مجموع بر اساس روش تحلیل SWOT ۲۰ راهبرد مطلوب شامل ۵ راهبرد تهاجمی (SO)<sup>۱</sup>، ۵ راهبرد رقابتی و تنوع (ST)<sup>۲</sup>، ۵ راهبرد محافظه کارانه (WO)<sup>۳</sup> و ۵ راهبرد تدافعی (WT)<sup>۴</sup> برای توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی ایران تدوین گردید. در نهایت راهبردهای مطلوب به دست آمده از طریق تحلیل سلسله مراتبی AHP در مناطق راهبرد چهارگانه به طور مجزا اولویت بندی گردیدند و موقعیت راهبرد ST آن مورد بحث و نتیجه گیری قرار گرفت.

1. Aggressive
2. competitive & diversity
3. Conservative
4. Defensive

جدول ۷: مقایسه ماتریس عوامل داخلی و خارجی و راهبرد های استخراج شده

عوامل محیطی		قوت (S)	ضعف (W)
		S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7-S8-S9-S10-S11	W1-W2-W3-W4-W5-W6-W7-W8-W9-W10-W11
		راهبرد های (SO)	راهبرد های (WO)
فرصت‌ها (O)	O1	<p>A. توسعه علمی و دانش بنیان کردن پایگاه های ورزش قهرمانی و تبدیل آن به مراکز آکادمی ورزش قهرمانی استان ها (O2-09-S3-S5-S8)</p> <p>B. بهبود کیفیت دوره های آموزش پایه و کاربردی مرتبط با استعدادیابی در پایگاه های ورزش قهرمانی (O9-S3-S6-S8)</p> <p>C. ایجاد نظام استعدادیابی مناسب و منطبق با الگوهای موفق در سایر کشورها (O3-O4-O5-S1-S4-S5)</p> <p>D. بهره گیری از ظرفیت حداکثری رسانه ها جهت ترویج ورزش قهرمانی و استعدادیابی در پایگاه ها (O6-S4-S5)</p> <p>E. توسعه و افزایش بهره وری پایگاه های ورزش قهرمانی (O8-O9-S1-S10-S6)</p>	<p>F. حمایت ویژه از منابع انسانی کارآمد و کلیدی (مستعدین، مربیان سازنده و کارکنان و ...) (W2-W11-O2-O5-O7)</p> <p>G. تخصیص و افزایش اعتبارات مالی ویژه جهت توسعه سخت افزاری و نرم افزاری پایگاه های ورزش قهرمانی (W2-W3-W6-O2-O5-O10)</p> <p>H. ایجاد انسجام و وحدت رویه و یکسان سازی کلیه فعالیت های پایگاه های ورزش قهرمانی در کشور (W5-W8-W9-O3-O8)</p> <p>I. افزایش همکاری و تعامل سازنده و اثربخش بین پایگاه های ورزش قهرمانی و آموزش و پرورش جهت توسعه استعدادیابی و ورزش های پایه (W7-O1-O4-O7)</p> <p>J. اصلاح ساختار و مدیریت پایگاه های ورزش قهرمانی (W1- W4-W9-W10-O5)</p>
	O2		
O3			
O4			
O5			
O6			
O7			
O8			
O9			
O10			
تهدیدها (T)	T1	<p>K. پیاده سازی نظام جامع فرایند استعدادیابی (شناسایی، جذب و پرورش) با محوریت پایگاه های ورزش قهرمانی در کشور (S2-S5-S6-S7-S10-T2-T3-T5-T6-T7)</p> <p>L. تدوین و اجرای برنامه راهبردی دراز مدت و مداوم پایگاه های ورزش قهرمانی با تاکید بر توسعه پایدار (S1-S10-T2-T3-T5-T8)</p> <p>M. توانمند سازی و افزایش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در استعدادیابی و پرورش نخبگان (S7-S11-T4-T8-T9)</p> <p>N. بهبود وضعیت اماکن و تجهیزات پایگاه های ورزش قهرمانی و مدرنیزه و استاندارد نمودن آن (S1-S3-S6-T1)</p> <p>O. ارتقای کیفی سطح نظام استعدادیابی ورزشی با مشارکت پایگاه های ورزش قهرمانی و فدراسیون های ورزشی (S5-S6-S7-S9-T8-T10)</p>	<p>P. اولویت بندی رشته های ورزشی و تمرکز بر روی رشته های موفق و منطبق با نظام آمایش سرزمین (W2-W3-W6-T4-T8-T10)</p> <p>Q. اصلاح و تقویت برنامه های توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی با مشارکت هیئت ها و فدراسیون های ورزش (W1-W7-W10-T2-T3-T6-T8-T10)</p> <p>R. توسعه کمی و کیفی زیر ساخت های پایگاه های ورزش قهرمانی و توسعه فرهنگ بهره برداری بهینه از آنها (W2-W3-W4-W6-W7-T1-T5-T7)</p> <p>S. حمایت مادی و معنوی و پشتیبانی از مربیان سازنده و پایه و ایجاد فضای لازم در جهت ارتقای جایگاه و منزلت آنان (W2-W7-T4)</p> <p>T. تدوین و طرح ریزی سیستم های حمایتی و هدایتی مستعدین و بسترسازی مسیر پیشرفت آنان (W2-W3-W5-W11-T1-T2-T4-T7)</p>
	T2		
	T3		
	T4		
	T5		
	T6		
	T7		
	T8		
	T9		
	T10		
		راهبرد های (ST)	راهبرد های (WT)

در اولویت بندی راهبرد های ST بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مطابق جدول ۸، راهبرد «تدوین و اجرای برنامه راهبردی دراز مدت و مداوم پایگاه های ورزش قهرمانی با تاکید بر توسعه پایدار» با وزن نسبی ۰/۴۸۴ دارای بیشترین اهمیت و راهبرد «ارتقای کیفی سطح نظام استعدادیابی ورزشی با مشارکت پایگاه های ورزش قهرمانی و فدراسیون های ورزشی» با وزن نسبی ۰/۰۶ دارای کمترین اهمیت در منطقه رقابتی (ST) می باشد.

جدول ۸: فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) راهبرد های ST

رتبه	وزن نسبی	راهبرد
۱	۰/۴۸۴	L- تدوین و اجرای برنامه راهبردی دراز مدت و مداوم پایگاه های ورزش قهرمانی با تاکید بر توسعه پایدار
۲	۰/۲۲۳	K- پیاده سازی نظام جامع فرایند استعدادیابی (شناسایی، جذب و پرورش مستعدین) با محوریت پایگاه های ورزش قهرمانی در کشور
۳	۰/۱۵۶	N- بهبود وضعیت اماکن و تجهیزات پایگاه های ورزش قهرمانی و مدرنیزه و استاندارد نمودن آن
۴	۰/۰۷۷	M- توانمند سازی و افزایش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در استعدادیابی و پرورش نخبگان
۵	۰/۰۶	O- ارتقای کیفی سطح نظام استعدادیابی ورزشی با مشارکت پایگاه های ورزش قهرمانی و فدراسیون های ورزشی

۱۵۱

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، تدوین مدل راهبردی توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی کشور بود. یافته های پژوهش نشان داد که پایگاه های ورزش قهرمانی ایران دارای ۱۱ نقطه قوت، ۱۱ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۰ تهدید می باشد. بر اساس یافته ها، نقاط قوت پایگاه های ورزش قهرمانی با نتایج پژوهش های فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، کاشف و معرفت (۱۳۹۶)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، فتحی، عبدوی و همکاران (۱۳۹۷)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، برورس و همکاران (۲۰۱۴) و رضایی و تراوش (۱۳۹۹) در بخش های مرتبط با پایگاه ها همخوانی دارد. با توجه به اینکه موفقیت هر سازمان ورزشی در استفاده بهینه از نقاط قوت آن سازمان است، در پایگاه های ورزش قهرمانی نقاط قابل توجهی مانند وجود امکانات و تجهیزات، فعال بودن و قابلیت تبدیل آنها به آکادمی های ورزشی در مراکز استان ها اهمیت بیشتری دارند. با توجه به نقاط قوت مذکور جهت دانش بنیان نمودن استعدادیابی و ورزش قهرمانی می توان با استفاده از پتانسیل موجود نسبت به تاسیس «آکادمی ورزش قهرمانی»<sup>۱</sup> از طریق ادغام و یکپارچه نمودن آموزش های پایه و پایگاه های ورزش قهرمانی در مراکز استان ها اقدام نمود. این موضوع به شکل گیری نظام جامع آموزشی در فرایند استعدادیابی و تربیت و پرورش مستعدین ورزش قهرمانی و مربیان کارآمد و زبده و کیفی سازی فعالیت ها در این زمینه کمک شایانی می نماید.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر، نقاط ضعف پایگاه های ورزش قهرمانی با برخی از نتایج پژوهش های فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، جوادیپور (۱۳۹۴)، کاشف و معرفت (۱۳۹۶)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)، فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، برورس و همکاران (۲۰۱۴) و رضایی و تراوش (۱۳۹۹) همخوانی دارد. از بین نقاط ضعف مطرح شده، عدم وجود برنامه راهبردی و فقدان نظام جامع حمایت از مربیان و نخبگان ورزشی بیشترین اهمیت را از دیدگاه صاحب نظران دارد. برای تدوین برنامه راهبردی در پایگاه های ورزش قهرمانی، ایجاد ساختار و تشکیلات

نظام مند الزامی است. با ساختار سازمانی ثابت و پایدار که متناسب با اهداف و راهبردها تنظیم می‌شود، شیوه تخصیص منابع و اهداف بلندمدت و سیاست‌های آنها جهت اجرای طرح‌ها و برنامه‌های استعدادیابی و پشتوانه‌سازی ورزش قهرمانی تعیین می‌گردد. ایجاد انگیزه در منابع انسانی متخصص و کارآمد و همچنین ترسیم مکانیسم حمایتی و ساختار یافته جهت پیشرفت ورزشکاران مستعد از مرحله مقدماتی تا پیشرفته اهمیت بیشتری را می‌طلبد. کشور چین برای شناسایی استعدادها یک نظام سراسری دارد که با برنامه‌های آموزش و پرورش بستگی نزدیکی دارد و مسئولیت توسعه استعدادها مانند آلمان شرقی سابق، برعهده مربیان حرفه‌ای است. نیروی انسانی با انگیزه، مهمترین عامل بهره‌وری در هر سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهند عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد مؤثر باشند. در این زمینه سبک مدیریت، همکاران، ماهیت کار، ترفیع و ارتقا و حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت کارکنان دارند. بنابراین تلاش برای بهبود رضایت و عوامل انگیزشی کارکنان و مدیران پایگاه‌های استعدادیابی و مراکز قهرمانی کشور، مدیران و مربیان متخصص در امر استعدادیابی ضروری است.

یافته‌های پژوهش نشان داد فرصت‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی با برخی از نتایج پژوهش‌های فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، جوادیپور (۱۳۹۴)، کاشف و معرفت (۱۳۹۶)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، فتحی، عبدوی و همکاران (۱۳۹۷)، افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)، رضایی و تراوش (۱۳۹۹)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، کویوس و همکاران (۲۰۱۵) و بروورس و همکاران (۲۰۱۴) در بیشتر موارد همخوانی دارد. با توجه به فرصت‌های موجود، آموزش و پرورش با نیروی انسانی سرشار از استعداد‌های ورزشی می‌تواند پایگاه‌های ورزش قهرمانی و فدراسیون‌ها را در اجرای طرح‌های استعدادیابی عمومی و اولیه بر اساس تفاهم نامه همکاری به صورت سازمان یافته و پایدار یاری نماید. همچنین مدیران توسعه ورزش قهرمانی کشور می‌توانند با انجام مطالعات تطبیقی در زمینه پایگاه‌ها و مراکز استعدادیابی و قهرمان پروری در کشورهای صاحب عنوان مانند چین، روسیه، ایالات متحده، آلمان، کانادا، استرالیا، ژاپن، فنلاند و... در زمینه نحوه و نوع فعالیت این مراکز تغییرات اساسی ایجاد کنند و از تجارب و دستاوردهای آنها الگو برداری و استفاده نمایند. همچنین، در شهرستان‌های فعال بر اساس آمایش ورزش سرزمینی و استعدادها و پتانسیل موجود در آنها، تاسیس مراکز ورزش قهرمانی می‌تواند مؤثر واقع شود.

در نهایت یافته‌های پژوهش مبین آن است که تهدیدهای پایگاه‌های ورزش قهرمانی با برخی از نتایج پژوهش‌های فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، جوادی پور (۱۳۹۴)، کاشف و معرفت (۱۳۹۶)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، رضایی و تراوش (۱۳۹۹)، افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)، فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) و تروینس و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. وجود تهدیدهای متعدد و عدم رفع آنها منجر به عدم توفیق هر سازمانی به ویژه سازمان‌های ورزشی می‌شود. از تهدیدهای مهم پایگاه‌های ورزش قهرمانی، افزایش قیمت تجهیزات و هزینه نگهداری آنها، توجه به وضعیت اقتصادی حاکم بر جامعه و گرایش مسئولان به نتیجه‌گیری به جای فرایند‌گرایی است. استعدادیابی عملکردی مقطعی یا کوتاه مدت نیست، بلکه فرایندی طولی است که نیاز به تخصص، تجربه، صرف وقت، مدیریت صحیح و هزینه

کافی دارد. فرآیند استعدادیابی نوعی انتخاب براساس پیش بینی است. بخش کلیدی فرآیند پیش بینی، انتخاب و استفاده از راه های مناسب برای سنجش توانایی های حرکتی ورزشکاران و سپس هدایت کردن افراد انتخاب شده به تمرین ورزشی است. بنابراین برخلاف نتیجه گرایی که مقطعی، گذرا و شاید تصادفی می باشد، نوعی آینده نگری بر فرایند گرایی حاکم است که این موضوع با مدیریت روز مرگی مدیران ورزشی کشور مغایرت دارد. بر اساس ماتریس عوامل داخلی و خارجی پایگاه های ورزش قهرمانی دارای موقعیت راهبردی ST می باشد که این موقعیت با یافته های جوادی پور (۱۳۹۴)، اندام و همکاران (۱۳۹۵)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶)، حمیدی، مهرزاد و همکاران (۱۳۹۷)، سهرابیان و همکاران (۱۳۹۸) و رضایی و تراوش (۱۳۹۹) ناهمسو و با یافته های عباسی و فراهانی (۱۳۹۸) همخوانی دارد. با توجه به جایگاه راهبردی پایگاه های ورزش قهرمانی کشور، معاونت توسعه ورزش قهرمانی وزارت ورزش و دفتر استعدادیابی و آموزش های پایه باید برنامه های خود را با استفاده از نقاط قوت جهت کاهش اثرات منفی ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج پایگاه های ورزش قهرمانی استان های کشور متمرکز کنند. لازم به یادآوری است که پایگاه های ورزش قهرمانی روی قوت های داخلی خود خیلی راحت تر می توانند واکنش نشان دهند و برنامه های خود را بیشتر برای بر طرف کردن تهدیدها قرار دهند- همچنان که در تدوین راهبردها روی نقاط قوت ها بیشتر تاکید شده است. همچنین در مورد تهدیدها هم مسئولان توسعه ورزش قهرمانی وزارت ورزش باید در جهت رفع و کاهش آنها بکوشند و از راهبرد تنوع و رقابتی در مورد پایگاه های ورزش قهرمانی کشور استفاده نمایند.

در مجموع ۲۰ راهبرد مطلوب شامل ۵ راهبرد تهاجمی، ۵ راهبرد رقابتی و تنوع، ۵ راهبرد محافظه کارانه و ۵ راهبرد تدافعی برای توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی ایران ارائه شده است. بر اساس یافته ها، راهبردهای (رقابتی و تنوع) توسعه پایگاه های ورزش قهرمانی ایران در بیشتر موارد با قسمت های مرتبط به ورزش قهرمانی و استعدادیابی از برنامه های راهبردهای جوادی پور (۱۳۹۴)، اندام و همکاران (۱۳۹۵)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶)، رضایی و منظمی (۱۳۹۸)، حمیدی، مهرزاد و همکاران (۱۳۹۷)، رضایی و قراخلو (۱۳۹۸)، سهرابیان و همکاران (۱۳۹۸)، رضایی و تراوش (۱۳۹۹)، ماکاتو و همکاران (۲۰۱۲)، شیرزادی و همکاران (۱۳۹۸)، برنامه راهبردی فدراسیون ژیمناستیک کانادا (۲۰۱۲)، میلیستد و همکاران (۲۰۱۳)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، کویوس و همکاران (۲۰۱۵) و آدامسن و همکاران (۲۰۱۶) همسو و دارای وجه مشترک می باشد.

وجود برنامه های راهبردی در ورزش قهرمانی و اجرای مناسب آنها روند رشد و توسعه در مراکز ورزش قهرمانی را تسهیل می کند و سبب می گردد که تلاش ها و مساعی پایگاه های ورزش قهرمانی در قالب چارچوبی وحدت بخش در جهت تحقق اهداف کلان ورزش قهرمانی قرار گیرد، فعالیت های موازی کاهش یابد و برآیند تلاش در راستای نیل به اهداف باشد- ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد پایگاه های ورزش قهرمانی فراهم می کند. تفکر برنامه- محوری و راهبردخواهی در سطوح پایین تر مانند مراکز ورزش قهرمانی شهرستان ها و هیئت های ورزشی، روند توسعه پایدار را سرعت می بخشد. تشکیل شورای عالی سیاست گذاری

در زمینه استعدادیابی و قهرمان پروری، تهیه و اجرای برنامه راهبردی پایگاه‌های ورزش قهرمانی، الزام هیئت‌ها و ادارات ورزش شهرستان‌ها به پیگیری و اجرای برنامه راهبردی پایگاه‌های ورزش قهرمانی، الزام هیئت‌های ورزشی به ارائه تقویم ورزشی سالیانه و ماهانه دقیق در زمینه استعدادیابی، ارزیابی مستمر عملکرد و نظارت و کنترل و فعال نمودن پایگاه‌های ورزش قهرمانی در شهرستان‌ها با برنامه‌های دراز مدت، از راهکارهای پیشنهادی در این زمینه می‌باشد.

در راهبرد پیاده سازی نظام جامع فرایند استعدادیابی، برای تمامی مراحل فرایند استعدادیابی اعم از شناسایی، جذب و پرورش و نگهداری مستعدین ورزشی برنامه‌های ویژه و اساسی طرح ریزی و عملیاتی گردد. در مجموع با ایجاد نظام استعدادیابی جامع و فراگیر در کشور می‌توان با ایجاد وحدت رویه در عملکرد پایگاه‌های ورزش قهرمانی، آموزش و پرورش، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌ها و سایر ارگان‌ها و نهادهای مرتبط با ورزش قهرمانی و استعدادیابی، از اقدامات سلیقه‌ای و جزیره‌ای جلوگیری نمود. بنابراین فعال نمودن کمیته استعدادیابی در کلیه هیئت‌های ورزشی استان، اعلام فراخوان‌های عمومی برای جذب استعدادیابی ورزشی به صورت مستمر، تعریف فرایند و مسیر مشخص برای استعدادیابی با همکاری آموزش و پرورش، هیئت‌های ورزشی و پایگاه‌ها، اخذ آزمون‌های جامع به منظور کشف، شناسایی و هدایت استعدادیابی ورزشی، برنامه ریزی برای شناسایی، جذب و پرورش افراد مستعد، انطباق سنجی و تطبیق دوره‌ای نتایج آزمودنی‌ها با استانداردها پیشنهاد می‌گردد.

جهت استاندارد سازی امکانات، تجهیزات و فضاهای مورد نیاز پایگاه‌های ورزش قهرمانی در سراسر کشور باید اقدامات عملی صورت پذیرد و برای توسعه پایدار زیر ساخت از سوی وزارت ورزش و جوانان لازم است که گام‌های اساسی برداشته شود. فراهم نمودن تجهیزات نرم افزاری و تحلیلی به روز در مراکز ورزش قهرمانی، توسعه فناوری اطلاعات در پایگاه‌ها، مدرنیزه کردن تجهیزات و دستگاه‌های موجود در پایگاه‌ها، تعریف فضا و مکان استاندارد برای پایگاه‌های ورزش قهرمانی و تامین تسهیلات و امکانات تمرینی پیشرفته در پایگاه‌های ورزش قهرمانی می‌تواند از راهکارهای مفید در این زمینه باشد.

توانمندسازی بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت و توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی و استعدادیابی داشته باشد. از راهکارهای پیشنهادی می‌توان به ایجاد کانون‌های استعدادیابی، تسهیل رویه‌ها و قوانین جهت اخذ مجوز فعالیت و مشارکت بخش خصوصی، جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه پایگاه‌ها با اعطای تسهیلات ویژه و حمایت از تشکیل کانون‌های استعدادیابی ورزشی خصوصی در ورزش‌های پایه در مناطق محروم و شهرستان‌ها اشاره نمود.

در زمینه راهبرد ارتقای کیفی سطح نظام استعدادیابی ورزشی با مشارکت پایگاه‌های ورزش قهرمانی و فدراسیون‌های ورزشی می‌توان از طریق توسعه زیر ساخت‌ها، امکانات و تجهیزات فنی و منابع انسانی متخصص در پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور، بستر کیفی سازی فعالیت آنها را فراهم نمود. تشکیل کار گروه علمی و تخصصی استعدادیابی، بستر سازی و ایجاد فضای همکاری برای سنجش قابلیت‌های جسمانی مستعدین ورزشی هیئت‌ها و انجمن‌ها، راه اندازی واحدهای تخصصی از قبیل پزشکی و سلامتی، پیکر سنجی،

روانشناسی و سنجش قابلیت های جسمانی در پایگاه ها، کمک گرفتن از متخصصان هیئت ها و فدراسیون های ورزشی در فاز تخصصی استعدادیابی و سنجش شاخص های مهارتی استعدادهای، تهیه و تنظیم فرم ها و فلوچارت های استاندارد استعدادیابی با کمک گرفتن از فدراسیون ها، تشکیل کارگروه اجرایی در پیشبرد فرایند استعدادیابی با مشارکت هیئت ها و فدراسیون های ورزشی، ایجاد استعدادیابی گلخانه ای در مراکز ورزش قهرمانی شهرستان ها و مناطق هدف از راهکارهای پیشنهادی می باشند.

در نهایت با توجه به موقعیت راهبردی پایگاه های ورزش قهرمانی کشور پیشنهاد می گردد پایگاه های ورزش قهرمانی کشور راهبردهای تدوین شده در این تحقیق را با هماهنگی فدراسیون ها و هیئت های ورزشی شهرستان ها در تعامل با ورزش آموزش و پرورش اجرا نمایند و با تدوین برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی جامع و سراسری با کمک متخصصان امر از قوت ها و فرصت های موجود جهت به حداقل رساندن ضعف ها و تهدیدها حداکثر استفاده را نمایند و گام های موثری جهت توسعه و پشتوانه سازی ورزش قهرمانی بردارند.

لازم به ذکر است عدم وجود پیشینه پژوهشی و مبانی نظری در مورد پایگاه های ورزش قهرمانی از محدودیت های مهم در انجام این پژوهش بود. لذا بررسی مشکلات ایجاد نظام استعدادیابی فراگیر و جامع در پایگاه های ورزش قهرمانی، بررسی راهبرد های مطلوب توسعه مراکز ورزش قهرمانی در سایر کشورها، مطالعه تطبیقی راهبرد های توسعه مراکز ورزش قهرمانی کشورهای موفق و ناموفق و بررسی نحوه مشارکت بخش خصوصی در توسعه استعدادیابی و پایگاه های ورزش قهرمانی برای محققان آتی پیشنهاد می گردد.

## منابع

- احسانى، محمد؛ اميرى، مجتبی و قره‌خانی، حسن. (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص ۱۹-۳۵.
- افتخاری، عذرا؛ بنار، نوشین؛ امامی، مینا و منصورصادقی، منیژه. (۱۳۹۸). «ارائه مدل اندازه‌گیری موانع توسعه والیبالی قهرمانی زنان ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۳، صص ۳۹-۶۰.
- جوادی پور، محمد. (۱۳۹۴). «بررسی چالش‌های مدیریت رقابت‌های ورزشی ورزشکاران ایران». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۰، صص ۱۳-۳۴.
- جی. گرین، ادوارد. (۱۳۸۱). راهنمای کاربرد برنامه ریزی جامع. همایون خاموشی. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حسینی، سیدشاهو و همکاران. (۱۳۹۰). «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن». نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص ۲۹-۵۴.
- حمیدی، مهرزاد؛ رجبی، حسین؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم و زینی زاده، مهوش. (۱۳۹۷). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران». پژوهش در ورزش تربیتی. شماره ۱۴، صص ۶۷-۹۲.
- رشید لمیر، امین و همکاران. (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی». نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۷۹-۱۹۸.
- رضایی، شمس‌الدین و تراوش، منیژه. (۱۳۹۹). «تحلیل محیطی و تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی». نشریه پژوهش در ورزش تربیتی. شماره ۱۹، صص ۳۹-۶۶.
- رضایی، شمس‌الدین و منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۸). «طراحی مکانیزم موثر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران». مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزش. شماره ۲۶، صص ۷۹-۹۴.
- رضایی، شمس‌الدین؛ قراخانو، رضا و سلیمانی مقدم، رضا. (۱۳۹۸). «الگوی پارادایمی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران». فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. شماره ۴۵، صص ۱۴۹-۱۶۸.
- سازمان تربیت بدنی. (۱۳۸۲). طرح جامع تربیت بدنی و ورزش کشور (شناخت وضع موجود ایران).
- سجادی، سیدنصراله؛ رضوی، سید محمد حسین؛ راسخ، نازنین و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۶). «مطالعه تطبیقی ساختار ورزش در ایران و کشورهای اروپایی». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. شماره ۳۶، صص ۴۲-۲۳.
- سهرابیان مقدم، علیرضا؛ صابونچی، رضا و شعبانی، عباس. (۱۳۹۸). برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۷، صص ۱۵۹-۱۷۶.
- شایان مقدم، حسین؛ حمیدی، مهرزاد و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۸). «برنامه ریزی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و مدل اجرای آن با رویکرد کارت امتیازی متوازن». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۴، صص ۲۴۳-۲۶۰.
- شیرزادی، رضا؛ رضوی، سید محمد حسین؛ امیرنژاد، سعید و محمدی، نصراله. (۱۳۹۸). «بررسی چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین و ارائه راهکارها». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۳، صص ۷۱-۷۹.
- عباسی بختیاری، رضا؛ فراهانی، ابوالفضل و کشاورز، لقمان. (۱۳۹۸). «تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی با مدل SWOT-ANP». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۱، صص ۱۳۹-۱۵۳.
- فراهانی، ابوالفضل و همکاران. (۱۳۹۵). «تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ۵، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۴۰.
- فرید فتحی، مریم؛ عبدوی، فاطمه و همکاران. (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت بندی عوامل توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در استان آذربایجان شرقی با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)». طرح پژوهشی اداره کل ورزش و جوانان



آذربایجان شرقی و معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه تبریز. صص ۵۸-۹۸.

- کاشف، میر محمد؛ میر حسن، سید عامری؛ احمدی، مالک و معرفت، داریوش. (۱۳۹۷). «بررسی مدل راهبردی توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۲۴، صص ۲۷-۳۷.
- کشاورز، لقمان و دانشمندی، حمزه. (۱۳۹۶). «تحلیل عاملی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۳، صص ۵۳-۶۲.
- مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور. (۱۳۸۴). سند توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش استان ها. معاونت برنامه ریزی راهبردی.
- مهدی زاده، مهدی. (۱۳۹۴). «بررسی راهبردهای موثر مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی». اولین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران.
- نودهی، محمدعلی؛ دوستی، مرتضی و رضوی، سید محمدحسین. (۱۳۹۸). «شناسایی و اولویت بندی شاخص های استعدادیابی ورزش جودو در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۳، صص ۹۹-۱۲۰.
- هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت راهبردی. سید محمد اعرابی و دکتر حمید رضا رضوانی. چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- Adamsen, B. (2016). "The Language of Talent. Demystifying Talent Management". Demystifying Talent Management, 1(1), 62-69.
- Asselstine, S. and Edwards, J. R. (2019). "Managing the resource capabilities of provincial Rugby unions in Canada: an understanding of competitive advantage within a sport development system". Managing Sport and Leisure, 24(1-3): 78-96.
- Australian Sports Commission. (2018). Development-through-sport, a joint strategy of the Australian Sports Commission (ASC) and the Australian Agency for International Development (AusAID). www.ausport.gov.au.
- Brouwers, Jessie, Sotiriadou, Popi. De Bosscher, Veerle. (2014). "Sportspecific policies and factors that influence international success: The case of tennis". Sport Management Review, <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr>.
- Darnell, S. C., Field, R and Kidd, B. (2019). "Sport-for-Development and the International Community". The History and Politics of Sport-for-Development, Springer: 183-207.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis. Text and cases edition: John Wiley & Sons.
- Gymnastics Ontario. (2013). Strategic plan 2013-2017. pp 2-4
- Ines, Ghorbal-Blal. (2011). "The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects". International Journal of Hospitality Management. 30 (2011), 272-282.
- Kubilius Olszewski, P. T., D. (2015). "Talent development as a framework for gifted education". Gifted child today, 28(1), 49-59.

- MacIntosh, E. W., Parent M. M., and Culver, D. (2019). **“Understanding Young Athletes’ Learning at the Youth Olympic Games: A Sport Development Perspective”**. *Journal of Global Sport Management*, 1-20.
- Makoto Matlala, Bernardus van der Spuy, Sumayya Khan, Alec Moemi, Gert Oosthuizen, FikileMbalula. (2012). **“Strategic plan for the fiscal years 2012 – 2016”**. Ministry of Sport and Recreation South Africa, available on the <http://www.srsa.gov.za>
- Milistetd, M. M., I. Ivanhoe, A. Vieira, J. (2014). **“Coaches Representation about Detection and Selection of Talents on the Brazilian Volleyball”**. *International Journal of Sports Science*, 3(5), 157-162.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). **“Applying strategic management theories in-public sector organizations: Developing a Typology”**. *Journal of Public Management Review*, 18 (1), 1-19
- Tan, T.-C., Zheng, J. and Dickson, G. (2019). **“Policy transfer in elite sport development: the case of elite swimm”**.
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). **“A resource-based perspective on countries’ competitive advantage in elite athletics”**. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>.