

## راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران

سید امیر احمد مظفری<sup>۱</sup>، علیرضا الهی<sup>۲</sup>، شہامت عباسی<sup>۳</sup>، هنگامه احدپور<sup>۴</sup>،

زین العابدین رضایی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۲۴

پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم تحقیقات و فناوری

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین راهبردهای نظام ورزش قهرمانی ایران است. به این منظور از روش تحقیق توصیفی و روش مطالعات راهبردی استفاده شد. در این مطالعه ابتدا وضعیت موجود نظام ورزش قهرمانی کشور بررسی شد. همچنین برنامه‌های بلندمدت و راهبردی کشورهای مینا (انگلستان، استرالیا، آفریقای جنوبی و کانادا) مطالعه شد. نتیجه این مطالعات به استخراج فهرست اولیه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) منجر شد. در ادامه، با تشکیل شورای راهبردی به بحث و بررسی در خصوص فهرست مذکور پرداخته شد. پیامد تشکیل شورای راهبردی، پژوهش تدوین فهرست نهایی SWOT بود. این فهرست در قالب پرسشنامه SWOT برای تعداد بیشتری از صاحب‌نظران (۵۲ نفر) ارسال و جمع‌آوری شد. به منظور تعیین معنی‌داری اهمیت هر یک از گویه‌های SWOT از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد. همچنین، با استفاده از تکنیک TOWS راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور تدوین شد. راهبردهای تدوین شده برای نظام ورزش قهرمانی کشور عبارت بودند از: نهادینه کردن تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی، تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون‌های ورزشی، توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی، تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور، ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور، تدوین و اجرای نظام جامع خصوصی‌سازی ورزش قهرمانی، گسترش روابط عمومی و رسانه‌های ورزش‌های موفق به منظور توسعه وجهه عمومی آن‌ها، افزایش بخش تلویزیونی رشته‌های ورزشی غیر از فوتبال، تدوین و اجرای نظام جامع جذب و به‌سازی نیروی انسانی متخصص در عرصه‌های مختلف ورزش قهرمانی، تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی بین رشته‌های ورزشی، تدوین نظام استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی کشور با تأکید بر استانداردهای بین‌المللی، گسترش تعامل سازمان‌یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه‌ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش.

**کلیدواژه‌های فارسی:** ورزش قهرمانی، برنامه راهبردی، تحلیل سوات.

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی

۲. استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران (نویسنده مسئول)

۳ و ۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

۵. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت

Email: alirezaelahi@yahoo.com

Email: hengamehahadpour@yahoo.com

Email: tak\_r001@yahoo.com

Email: rezaei\_zainoalabedin@yahoo.com

### مقدمه

در دهه‌های گذشته نوعی افزایش هوشیاری درباره ارزش موفقیت ورزش قهرمانی در میان کشورها و دولت‌ها رخ داده است. در اغلب موارد، این موفقیت‌ها با توجه به ظرفیت آن‌ها در کمک برای رسیدن به گستره‌ای از اهداف ورزشی و غیرورزشی منبعی ارزشمند شناخته شده‌اند. برای ایالات متحده آمریکا، شوروی سابق و دولت‌های کمونیست اروپایی ورزش قهرمانی وسیله‌ای برای نمایش برتری ایدئولوژیک بود و حتی برای آلمان شرقی سابق، ضمن کمک به ادعای حاکمیت این کشور، کاربردی مضاعف نیز داشت. اخیراً، موفقیت در میدان‌های بین‌المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی از طریق میزبانی رویدادهای مختلف و همچنین کاربرد دیپلماتیک کلی آن ارزش‌های مختلفی یافته است (۱). امروزه، کشورها دریافته‌اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره‌گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه ریزی و سیاست‌گذاری مناسب میسر نیست؛ بنابراین ورزش قهرمانی نیز مانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (۲). گستردگی فعالیت‌های ورزش قهرمانی ایجاب می‌کند تا نظامی جامع، راهبردی و مدون بر 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 مأموریت‌ها، اهداف و مسیرهای تحقق آن‌ها مشخص باشد، طبعاً در حرکت سیستم یکپارچگی به وجود می‌آید و تغییر ناگهانی مدیر، همه حرکت‌ها را متوقف نخواهد کرد. امروزه، سازمان‌های ورزشی مانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. کریمادیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) این گونه بیان می‌کند که نهادهای ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی حاصل از تغییرات محیطی مواجه‌اند (۳). همچنین، کشورهای در حال توسعه به دلیل تحولات جهانی با مسائلی همچون نوسانات شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و نبود فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند و این موضوعات محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آن‌ها ایجاد کرده است

(۴). مایک وید<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) از جنبه‌های متفاوت به برنامه‌های توسعه ورزش در کشورها پرداخته و بیان کرده است که سازمان‌های ورزشی هنگام تدوین برنامه‌های بلندمدت خود نمی‌توانند به برنامه‌ها و سیاست‌های بالادستی خود بی‌توجه باشند. وی در این خصوص توجه به سیاست‌های کلی دولت‌ها در حوزه‌های وابسته به ورزش نظیر سلامت و گردشگری را بسیار مهم دانسته است (۵). گوسلین<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) نیز در مقاله خود به نقش مدیریت نیروی انسانی در راهبرد توسعه ورزش اشاره کرده و با مطالعه موردی کشور آفریقای جنوبی به تبیین نقش کیفیت نیروی انسانی در تحقق راهبرد ورزش آفریقای جنوبی پرداخته است (۶).

تمامی مسائل طرح شده نشان می‌دهد سازمان‌های ورزشی برای مقابله با تغییرات محیطی باید به فکر چاره باشند؛ از این رو بیشتر سازمان‌های ورزشی به برنامه‌ریزی راهبردی روی آورده‌اند. در این میان، کشورهای صاحب‌نام عرصه ورزش قهرمانی با تدوین برنامه‌های راهبردی و اجرای آن توانسته‌اند حرکت توأم با موفقیت خود را تداوم بخشند؛ بنابراین در این بخش از مقاله سعی شده است رئوس مطالب برنامه‌های راهبردی چند کشور (کانادا، بریتانیا، آفریقای جنوبی و استرالیا) در قالب جدول شماره ۱ خلاصه شوند (۷-۱۲). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، طول مدت برنامه در کشورهای مذکور بر اساس سیاست‌های کلی آن‌ها متفاوت است. مأموریت، چشم‌انداز (کیفی یا کمی)، اهداف کلان و راهبردها به‌عنوان مهم‌ترین موارد برنامه‌های راهبردی در جدول مذکور آمده است. نکته حائز اهمیت این است که این کشورها به‌منظور تحقق اهداف کلان و راهبردهای ورزش خود به تدوین برنامه‌های عملیاتی متناظر با هر یک از راهبردها، برنامه زمانی اجرا و نیز تعیین متولیان اجرایی هر یک از برنامه‌ها پرداخته‌اند.

مروری بر پیشینه پژوهش بیانگر آنست که با وجود اهمیت توسعه ورزش قهرمانی تا کنون تحقیقات داخلی زیادی در مورد این موضوع انجام نشده است. با این حال برخی مطالعات راه‌کارهایی برای توسعه ورزش قهرمانی کشور ارائه کرده‌اند؛ به‌عنوان نمونه فراهانی و عبدوی (۱۳۸۵) اطلاعات تخصصی ناکافی مدیران و کارشناسان پایگاه‌های ورزش قهرمانی و نامناسب بودن امکانات و تجهیزات مناسب در این پایگاه‌ها را از مهم‌ترین نقاط ضعف ورزش قهرمانی کشور دانسته‌اند (۱۳). از سوی دیگر، رضوی و همکاران (۱۳۸۳، ۱۳۸۵) در چندین مقاله به‌طور مکرر بر اصلاح ساختار ورزش قهرمانی کشور تأکید کرده، خصوصی‌سازی و تمرکز زدایی را مهم‌ترین راه‌کار برای تعدیل ساختار ورزش قهرمانی اعلام کرده‌اند (۱۴-۱۶).

در حال حاضر در ایران نهادهای مختلفی دست‌اندرکار ورزش قهرمانی هستند. هر یک از این

1. Mike Weed

2. Goslin

نهادهای به‌منظور انجام صحیح کارها و انجام کارهای صحیح به اهداف مشخص و برنامه‌های مدون نیاز دارند. فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌ها، کمیته ملی المپیک و سازمان تربیت بدنی هر یک به نوعی با ورزش قهرمانی ایران سر و کار دارند. مشخص است که برنامه‌ریزی در این نهادها اهمیت بسیاری دارد و اساس و شالوده مدیریت در آن‌ها محسوب می‌شود. 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؛ بنابراین پژوهش حاضر درصدد است به تدوین راهبردهای نظام ورزش قهرمانی کشور بپردازد تا ضمن تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها چشم‌انداز و راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور تدوین شود.

جدول ۱. رئوس برنامه‌های راهبردی ورزش چند کشور منتخب

کشور	کانادا	انگلستان	آفریقای جنوبی	استرالیا
طول مدت برنامه	۵ سال	۱۶ سال	۵ سال	۵ سال
مأموریت	افزایش فرصت‌ها برای مردم کانادا به‌منظور مشارکت و برتری در ورزش	ترغیب کسب برتری، ترغیب نوآوری، تدارک تسهیلات ورزشی بهتر	تلاش برای ایجاد ملتی فعال و قهرمان	غنی کردن زندگی مردم استرالیا از طریق ورزش
چشم‌انداز	ملت ورزشی پیشتاز	تبدیل انگلستان به فعال‌ترین و موفق‌ترین ملت ورزشی جهان در سال ۲۰۲۰	بهبود کیفیت زندگی و ارتقای همبستگی اجتماعی مردم از طریق تحقق حداکثری دسترسی و رشد و توسعه در تمامی سطوح مشارکت ورزشی	تأیید استرالیا به‌عنوان پیشرو ورزش قهرمانی در جهان
برخی از اهداف کلان	افزایش مشارکت دائمی کودکان، نوجوانان و سایر گروه‌های جامعه در ورزش‌های رقابتی بهبود عملکرد ورزشکاران کانادایی در بازی‌های المپیک، پارالمپیک و قهرمانی جهان توسعه هرچه بیشتر ورزش از طریق	افزایش مشارکت عمومی در فعالیت‌های ورزشی افزایش موفقیت‌های بین‌المللی در ورزش قهرمانی حمایت از میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ	توسعه زیربنایی ورزش آفریقای جنوبی در قالب پیوستاری یکپارچه و هماهنگ به حداکثر رساندن موفقیت‌های بین‌المللی ورزشی آفریقای جنوبی توسعه وجهه ورزش و تفریحات سالم در جامعه و افزایش اهمیت آن برای عموم جامعه ایجاد سهولت در دسترسی	ایجاد نظام ملی اثربخش در ورزش برای تحقق مشارکت حداکثری استرالیایی‌ها در ورزش تضمین برتری عملکرد ورزش قهرمانی استرالیا در سطح جهان

کشور	کانادا	انگلستان	آفریقای جنوبی	استرالیا
	حمایت از میزبانی رویدادهای بین‌المللی برنامه‌ریزی جامع برای مشارکت ورزشی همراه با اخلاق‌مندی فراهم کردن شرایط علمی و تحقیقی برای اتخاذ برنامه‌ها و سیاست‌های موثر		و ارائه خدمات ورزشی توسط سیستم‌های حمایتی و منابع مؤثر	
برخی راهبردها	تقویت سیستم مدیریت، رهبری و مربیگری در ورزش کانادا حمایت راهبردی از برنامه‌ریزی در ورزش قهرمانی (سطوح عالی مشارکتی) افزایش فرصت‌های مناسب برای مشارکت ورزشی تقویت مبانی اخلاقی در ورزش کانادا گسترش علم و دانش ورزشی و تحقیقات ورزشی کانادا ایجاد هماهنگی بیشتر در سیستم ورزش کانادا استفاده حداکثر از مزایای میزبانی در رقابت‌های بین‌المللی	تخصیص بهینه بودجه ملی بین فدراسیون‌های ورزشی بهینه‌سازی ارائه خدمات تخصصی به ورزشکاران (تغذیه، روان‌شناسی و ...) ایجاد هماهنگی در نظام ورزش قهرمانی توسعه تسهیلات تمرینی در مراکز ملی	کمک به شناسایی استعدادها و ورزش باشگاهی ارتقای ورزش در مدارس و دانشگاه‌ها ایجاد و توسعه اماکن و فضاهای ورزشی مطابق با طرح ملی مصوب تعیین رشته‌های ورزشی اولویت‌دار حمایت از قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی بررسی و پیشنهاد میزبانی مسابقات بزرگ بین‌المللی در آفریقای جنوبی کمک به توسعه گردشگری ورزشی در آفریقای جنوبی تقویت ارتباطات قاره‌ای و بین‌المللی در ورزش آفریقای جنوبی	به‌کارگیری اقدامات مؤثر برای تشویق فدراسیون‌های ملی به توسعه باشگاه‌ها و انجمن‌های ورزشی محلی ایجاد مسیرهای مؤثر برای مشارکت مردم استرالیا در ورزش (با تأکید بر جوانان، زنان و معلولان) در ورزش ارائه مشوق‌هایی برای ایجاد مدیریت مؤثر در فدراسیون‌های ملی تدوین و به‌کارگیری اصول و خط‌مشی‌های بازی جوانمردانه در هر یک از فدراسیون‌های ورزشی تدوین الگوی توسعه منابع مالی رشته‌های ورزشی با تأکید بر فرصت‌های موجود در بخش غیردولتی تدوین طرح ترویج محیط عاری از مواد ممنوع در هر فدراسیون ورزشی

### روش‌شناسی پژوهش

روش اجرای پژوهش باید متناسب با مفهوم مورد مطالعه و دارای جامعیت باشد؛ به همین دلیل برای پژوهش حاضر روش مطالعات توصیفی انتخاب شده است. در این مطالعه با بهره‌گیری از شیوه تحلیل مطالعات راهبردی، داده‌های تحقیق جمع‌آوری و تحلیل شدند به این صورت که پس از بررسی منابع و پیشینه و وضعیت موجود، با استفاده از مطالعات تطبیقی و اجرای برخی مصاحبه‌های کیفی، فهرست اولیه‌ای از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) به دست آمد. قابل ذکر است در بخش مطالعات تطبیقی برنامه‌های راهبردی و بلند مدت ورزش (به‌ویژه ورزش قهرمانی) کشورهای آفریقایی جنوبی، کانادا، استرالیا و بریتانیا به عنوان الگوی مبنا (محک) مد نظر قرار گرفتند. همچنین در جریان مطالعات هر گونه اطلاعات ارزشمند به دست آمده از سایر کشورها نیز ضبط و درج شد.

در ادامه، با تشکیل شورای راهبردی (۱۹ نفر از نخبگان شامل برخی مسئولان فدراسیون‌ها، سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و نیز برخی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها) فهرست اولیه SWOT بررسی و تعدیل و اصلاح شد<sup>۱</sup>. سپس، فهرست نهایی SWOT نظام ورزش قهرمانی تهیه و در قالب پرسشنامه در مطالعه‌ای مقدماتی<sup>۲</sup> توسط ۳۰ نفر از خبرگان تکمیل شد.

به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه SWOT از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفا در بخش قوت‌ها ۰/۷۲، در بخش ضعف‌ها ۰/۷۱، در بخش فرصت‌ها ۰/۷۵ و در بخش تهدیدها ۰/۷۹ به دست آمد. پرسشنامه‌های SWOT برای کلیه رؤسا، نایب رئیس‌ها، افراد دارای سابقه مسئولیت در ورزش قهرمانی و برخی اعضای هیئت علمی (که در شورای راهبردی عضویت داشتند) ارسال شد. ترکیب افرادی که پرسشنامه را تکمیل کردند (n= ۵۲) به صورت جدول ۲ بوده است.

جدول ۲. ترکیب افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه SWOT نظام ورزش قهرمانی

مجموع	فرد دارای سابقه مسئولیت در ورزش قهرمانی	عضو هیئت علمی	نایب رئیس فدراسیون	رئیس فدراسیون
۵۲	۶	۶	۲۳	۱۷

۱. لازم به ذکر است ارتباط با شورای راهبردی در تمامی مراحل تدوین SWOT، تعیین چشم انداز و تعیین راهبردها حفظ شده است.

## 2. Pilot Study

در مطالعه حاضر، برای تبیین وضعیت موجود علاوه بر تحلیل متنی، روش‌های آمار توصیفی و استنباطی به کار گرفته شد. به این منظور برای تعیین معنی‌داری هر یک از گویه‌های SWOT از آزمون دوجمله‌ای<sup>۱</sup> استفاده شد. پس از تعیین مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی نظام ورزش قهرمانی کشور، به منظور تدوین راهبردهای توسعه از ماتریس TOWS استفاده شد (۱۷). تدوین راهبردهای چهارگانه مستلزم برگزاری جلسات طوفان مغزی<sup>۲</sup> بود (۱۸) که با برگزاری چنین جلساتی با طرح فهرست‌های چهارگانه، راهبردها تدوین شد.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل پرسشنامه SWOT نشان داد از بین نقاط قوت پنج مورد، از بین نقاط ضعف ده مورد، از بین فرصت‌ها ۱۲ مورد و از بین تهدیدها هشت مورد از نظر آماری اهمیت معنی‌دار داشته‌اند ( $p < 0/05$ )، در حالی که تعداد گویه‌های پرسشنامه در بخش قوت‌ها شش گویه، بخش ضعف‌ها ۳۱ گویه، فرصت‌ها ۱۴ گویه و تهدیدها ۱۲ گویه بود. جدول ۳ بیانگر ماتریس TOWS استفاده شده برای تدوین راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور است. در این ماتریس، با استفاده از چهار فهرست قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) و مقایسه زوجی آن‌ها راهبردهای چهارگانه SO، ST، WO و WT تدوین شده است. ماتریس TOWS نشان می‌دهد چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) و نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را تهیه کرد (۱۸). همچنین با دریافت نظرات شورای راهبردی چشم‌انداز ورزش قهرمانی مورد توافق آن‌ها قرار گرفت و به صورت زیر پیشنهاد شد:

«ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش قهرمانی»

### بحث و نتیجه‌گیری

هر چند در بحث و نتیجه‌گیری می‌توان در مورد هر یک از یافته‌های بخش‌های مختلف مطالعه (وضعیت موجود، مطالعه تطبیقی، SWOT و راهبردها) بحث کرد، ولی به دلیل محدودیت در حجم مقاله صرفاً به بحث در مورد یافته‌های نهایی مطالعه (راهبردهای تدوین شده) پرداخته شده است. *راهبرد اول: گسترش روابط عمومی و رسانه‌ای ورزش‌های موفق به منظور توسعه وجهه عمومی آن‌ها*

1. Binominal Test

2. Brainstorming Session



روابط عمومی اثربخش از مؤلفه‌های اساسی توسعه هر نهادی به شمار می‌رود. روابط با رسانه‌های خبری، برقراری ارتباطات سازمانی، اثرگذاری بر قوانین دولتی و جلب نظر دولتمردان از جمله روش‌های مؤثری است که روابط عمومی با آن سر و کار دارد (۱۹). ورزش نیز از این مقوله مستثنی نیست؛ به بیان دیگر ورزش قهرمانی برای دستیابی به توسعه پایدار، نیازمند روابط عمومی مؤثر نهادهای مربوط خواهد بود. از نظر هرناندز (۲۰۰۸)، نهادهای ورزش قهرمانی می‌توانند با اتخاذ برنامه‌های راهبردی روابط عمومی وجهه و ادراک عمومی را در مورد انواع رشته‌های ورزشی تحت پوشش خود توسعه دهند (۲۰). بدیهی است توسعه وجهه رشته‌های ورزشی به افزایش مشارکت عموم در آن رشته‌ها و گسترش آن‌ها منجر می‌شود.

راهبرد دوم: نهادینه کردن تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی

با گسترش علوم و شاخه شاخه شدن هر حوزه علمی، جایگاه تخصص‌ها نیز اهمیت بیشتری می‌یابد. توسعه علم و ایجاد رشته‌های جدید دانشگاهی، به‌ویژه در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری عامل مهمی در توسعه تخصص‌ها به‌شمار می‌رود (۲۱). این مسئله در مورد علوم ورزشی نیز صدق می‌کند. در سالیان اخیر وضعیت کمی و کیفی رشته تربیت بدنی و نیز دانش‌آموختگان و متخصصان علوم ورزشی در کشور رشد قابل توجهی داشته است. در صورتی که ایجاد گرایش‌های مختلف علوم ورزشی در مقاطع تحصیلات تکمیلی و رشد کمی و کیفی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها نیز به این موضوع افزوده شود، می‌توان فرصت‌های مناسبی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی کشور متصور شد. باید اذعان داشت که رشد ورزش قهرمانی در کشورهای پیشرفته در امر ورزش مرهون سرمایه‌گذاری دقیق آن‌ها در بعد نیروی انسانی و تربیت متخصصان مورد نیاز بوده است (۲۲).



جدول ۳. ماتریس TOWS برای تدوین راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران

ضعف‌ها	قوت‌ها	فرصت‌ها	تهدیدها
<p>W1: نهادینه نشدن شایسته سالاری در سطوح مختلف مدیریت ورزش قهرمانی</p> <p>W2: اتکای بیش از حد ورزش قهرمانی به بودجه دولتی (به‌ویژه سازمان تربیت بدنی)</p> <p>W3: کم‌توجهی به موضوع توسعه ورزش سطوح پایه در باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها</p> <p>W4: توزیع ناعادلانه منابع موجود ورزش قهرمانی کشور مابین زنان و مردان</p> <p>W5: نبود برنامه‌ریزی مدون برای پرورش ورزشکاران نخبه</p> <p>W6: نبود نظام یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی در ورزش قهرمانی</p> <p>W7: بی‌ثباتی مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی</p> <p>W8: نهادینه نشدن اجرای پژوهش‌های تقاضا محور در حوزه ورزش قهرمانی</p> <p>W9: کیفیت نامطلوب و استانداردهای ضعیف امکانات و زیرساخت‌های ورزشی</p> <p>W10: نبودمتولی، ساختار و نظام مشخص مربیگری در ورزش کشور</p>	<p>S1: موفقیت نسبی برخی رشته‌های انفرادی (به‌ویژه ورزش‌های رزمی) در مسابقات بین‌المللی</p> <p>S2: وجود هیئت‌های ورزشی در استان‌ها و شهرستان‌ها به‌عنوان بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی کشور</p> <p>S3: روند توسعه اماکن و فضاهای ورزشی در سال‌های اخیر</p> <p>S4: روند رو به رشد برخی رشته‌های تیمی (مانند والیبال و بسکتبال) در سال‌های اخیر</p> <p>S5: کمیت نسبتاً مناسب مربیان، ورزشکاران و کارشناسان ورزش در کشور</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>	<p>O1: توجه مسئولان بلندپایه نظام جمهوری اسلامی ایران به ورزش قهرمانی</p> <p>O2: تعداد قابل توجه رسانه‌های گروهی در ورزش</p> <p>O3: حمایت برنامه‌های آتی نظام جمهوری اسلامی از کاهش تصدی‌گری دولت</p> <p>O4: وجود ضوابط و مقررات بین‌المللی در زمینه‌های مختلف ورزش قهرمانی</p> <p>O5: شروع اقدامات اولیه برای اخذ حق پخش تلویزیونی در ورزش</p> <p>O6: امکان برقراری ارتباطات علمی با مراکز علمی ورزشی کشورهای توسعه‌یافته</p> <p>O7: رشد کمی و کیفی دانش‌آموختگان و متخصصان علوم ورزشی در کشور</p> <p>O8: وجود مراکز آموزش عالی و پژوهشی برای کمک به توسعه ورزش قهرمانی</p> <p>O9: جوان بودن جمعیت جامعه و وجود استعدادهای سرشار در کشور</p> <p>O10: امکان استفاده از تجارب سایر کشورهای موفق در ورزش قهرمانی</p> <p>O11: وجود سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران</p> <p>O12: امکان استفاده از قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی در سطوح مختلف ورزش قهرمانی</p>
<p>راهبردهای WO</p> <p>WO1: تدوین نظام جامع خصوصی سازی ورزش قهرمانی (O3,O5,O10,O11,W1,W2,W7)</p> <p>WO2: تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون‌های ورزشی (O9,O10,O12,W3,W5,W6)</p> <p>WO3: توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی (O1,O2,O7,O9,O12,W4,W5,W6)</p> <p>WO4: تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور (O6,O7,O8,O10,O11,W5,W6,W8)</p> <p>WO5: ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور (O6,O7,O8,O10,O12,W1,W10)</p> <p>WO6: نهادینه کردن تخصص‌گرایی و شایسته سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی (O1,O3,O7,O8,O9,O12,W1,W7,W8)</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>SO1: گسترش روابط عمومی و رسانه‌ای ورزش‌های موفق به‌منظور توسعه وجهه عمومی آن‌ها (O2,O5,O6,S1,S4)</p> <p>SO2: افزایش پخش تلویزیونی رشته‌های ورزشی غیرفوتبال (O2,O5,S1,S4)</p> <p>SO3: تدوین و اجرای نظام جامع جذب تربیت و به‌سازی نیروی انسانی متخصص در عرصه‌های مختلف ورزش قهرمانی (O6,O7,O8,O9)</p> <p>(O11,O10,O12,S2,S5)</p>		
<p>راهبردهای WT</p> <p>WT1: افزایش تعامل سازمان یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه‌ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش (T6,T7,W3,W5,W6)</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>ST1: تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی مابین رشته‌های مختلف ورزشی (T2,T4,T5,T6,T7,S2,S3,S5)</p> <p>ST2: تدوین نظام استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی کشور با تأکید بر استانداردهای بین‌المللی (T5,T8,S3)</p>	<p>T1: دخالت‌های دولتی و سیاسی بیش از حد در نظام ورزش کشور</p> <p>T2: پوشش ناعادلانه خبری انواع ورزش‌ها در رسانه‌های گروهی</p> <p>T3: فقدان فرهنگ شایسته سالاری در کشور</p> <p>T4: بی‌ثباتی مدیریت در سطح کلان کشور</p> <p>T5: وجود محدودیت‌های مختلف برای میزبانی مسابقات بین‌المللی</p> <p>T6: فعال نبودن نظام آموزش و پرورش در مقوله شناسایی استعدادها و ورزشی</p> <p>T7: توجه بیش از حد مسئولان به برخی رشته‌های ورزشی خاص (به‌ویژه فوتبال)</p> <p>T8: مشکلات اقتصادی جامعه و متعاقب آن کاهش تقاضا برای سرمایه‌گذاری و مشارکت در ورزش</p>	

راهبرد سوم: توسعه پخش‌های تلویزیونی رشته‌های ورزشی غیر فوتبال

بدون شک، پخش رسانه‌ای رویدادهای ورزشی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر توسعه ورزش است تا جایی که از آن به‌عنوان سوق‌دهنده صنعت ورزش نام برده می‌شود (۲۳). از نظر مورو (۱۹۹۹) و بسیاری نویسندگان دیگر به جرأت می‌توان گفت حق پخش رسانه‌ای مهم‌ترین منبع درآمدی صنعت ورزش به شمار می‌رود (۲۴-۲۶). بدیهی است هر چه پوشش رسانه‌ای مسابقات بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش نیز افزایش می‌یابد؛ زیرا با پوشش تلویزیونی مسابقات برای افراد بیشتر، نشان شرکت حمایت‌کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می‌گیرد (۲۷). محققانی چون ناتان توماسینی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، جونگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و ثوویتس و کاروترس<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) نیز این موضوع را تأیید کرده‌اند (۲۸-۳۰).

راهبرد چهارم: تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی این رشته‌های مختلف ورزشی همان‌گونه که در بخش یافته‌ها ملاحظه شد «توجه بیش از حد مسئولان به برخی رشته‌های ورزشی خاص» یکی از تهدیدهای شناسایی شده در پژوهش حاضر است. بدیهی است توجه مسئولان به برخی رشته‌های ورزشی باعث شده است سهم عمده‌ای از منابع مختلف (مالی، انسانی، فیزیکی و ...) ورزش کشور به سوی این رشته‌ها سوق یابد. نمونه بارز این ورزش‌ها در حال حاضر فوتبال است که سالانه منابع مالی دولتی بسیاری را به خود اختصاص می‌دهد، در حالی که در صورت مقایسه مقام‌های بین‌المللی احراز شده در این گونه رشته‌های مورد توجه با سایر رشته‌ها تفاوت چشمگیری ملاحظه نخواهد شد. در مجموع، به نظر می‌رسد نظام ورزش قهرمانی کشور باید به دنبال اتخاذ راهبردی باشد تا بتواند با به‌کارگیری آن به بهترین نحو تهدیدهای پیش رو را مدیریت نماید. راهبرد «تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی بین رشته‌های مختلف ورزشی» نیز به همین منظور تدوین شده است.

راهبرد پنجم: تدوین نظام استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی با تأکید بر استانداردهای بین‌المللی نبود یا کمبود امکانات و تسهیلات ورزشی استاندارد از عواملی است که موجب کندی پیشرفت ورزشکاران می‌شود. اگر این مشکل برطرف نشود، بعید به نظر می‌رسد که ورزشکاران بتوانند به بالاترین سطح توانمندی خود برسند (۴). با نگاهی اجمالی به بولتن مدال‌های قهرمانی کشورهای مختلف می‌توان مشاهده کرد که بیشترین افتخارات ملی نصیب کشورهایی شده است که امکانات ورزشی مناسب و استانداردتری دارند (۳۱). هر چند در سال‌های اخیر روند ساخت اماکن و فضاهای

- 
1. Nathan Tomasini
  2. Jung
  3. Thwaites & Carruthers

ورزشی رو به رشد بوده است، این موضوع که در ساخت اماکن ورزشی مذکور تا چه حد استانداردهای بین‌المللی رعایت شده یا تا چه حد به‌طور ویژه نیازهای نظام ورزش قهرمانی را تأمین کرده است قابل تأمل است. در حال حاضر یکی از مهم‌ترین دلایل عدم توفیق در اخذ میزبانی مسابقات بین‌المللی توسط ایران، کیفیت ضعیف اماکن ورزشی و استاندارد نبودن آن‌هاست (۳۱)؛ بنابراین به نظر می‌رسد با اتخاذ این راهبرد بتوان در مسیر اخذ مجوز میزبانی مسابقات بین‌المللی گامی روبه جلو برداشت. هر چند سایر عوامل نیز در اخذ مجوز میزبانی تأثیرگذارند که در جای خود به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری نیاز دارند.

راهبرد ششم: تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و به‌سازی نیروی انسانی متخصص در عرصه‌های مختلف ورزش قهرمانی

کشورهای توسعه نیافته همواره در جستجوی راهبردهای عملی برای رهایی از موانع عدم توسعه و بهره‌مند شدن از مزایا و منافع آن هستند. در این میان آنچه در تمامی راهبردهای مطرح شده مورد تأکید قرار گرفته، نقش انسان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین منابع محور توسعه است. عموم صاحب‌نظران توسعه بر این عقیده‌اند که منابع انسانی پایه و اساس تغییر و تحولات است و در واقع، توسعه ملی حول محور «نقش نیروی انسانی» تحقق می‌یابد (۳۲). مقوله ورزش قهرمانی نیز از این موضوع مستثنی نیست و بر این اساس اگر نظام ورزش کشوری نتواند از دانش، تفکرات و دیدگاه‌های هدفمند انسان‌ها استفاده کند، مسلماً نخواهد توانست به توسعه دست یابد.

راهبرد هفتم: تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی ورزش قهرمانی

امروزه تقریباً تمامی کارشناسان معتقدند ایران از مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون‌گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج متحمل لطمات فراوانی شده است. راه حلی 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 (۳۳). نهادهای ورزش قهرمانی نیز با تشکیلات خصوصی می‌توانند کارآیی دوچندان داشته باشند. به‌طور کلی، مهم‌ترین هدف خصوصی‌سازی در بیشتر حیطه‌ها افزایش کارآیی و بهینه‌سازی تخصیص منابع بوده است (۳۴)، موضوعی که نظام ورزش قهرمانی کشور به‌شدت به آن نیازمند است.

راهبرد هشتم: تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون‌های ورزشی

همان‌گونه که در بخش یافته‌های پژوهش ملاحظه شد، «کم‌توجهی به موضوع توسعه ورزش سطوح پایه در باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها» به‌عنوان نقطه ضعفی پیش روی نظام ورزش قهرمانی کشور شناسایی شده است. از نظر دابسون و گودارد (۲۰۰۱) در ورزش نیز مانند سایر صنایع دو

نوع سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت را می‌توان متصور شد که سرمایه‌گذاری روی رشد و توسعه بازیکنان در رده‌های مختلف سنی جزء سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت نهادهای ورزشی محسوب می‌شود (۲۴). حال چنانچه این سرمایه‌گذاری بلندمدت به‌طور نظام‌مند و مداوم توسط همه فدراسیون‌های ورزشی کشور انجام شود، در آینده‌ای نه‌چندان دور ورزشکارانی بسیار با کیفیت برای نظام ورزش قهرمانی تربیت خواهند شد.

*راهبرد نهم: افزایش سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی*

حضور زنان به‌عنوان بخش مهمی از پیکره جامعه ما در عرصه ورزش قهرمانی ضرورتی انکارناپذیر است. همان‌گونه که ملاحظه شد «عدم تخصیص عادلانه منابع مختلف فدراسیون‌ها بین زنان و مردان» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف نظام ورزش قهرمانی شناسایی شد. گفتنی است به‌دلیل تعداد شرکت‌کنندگان و محدودیت‌های مختلف موجود برای مشارکت بانوان در فعالیت‌های ورزشی نمی‌توان مفهوم عادلانه را با برابری یکسان دانست. از سوی دیگر «جوان بودن جمعیت جامعه و وجود استعدادهای سرشار» از فرصت‌های پیش روی نظام ورزش قهرمانی کشور شناسایی شده است. 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، اما به هر حال این موضوع ثابت شده است که هر جا محیط برای فعالیت‌های اجتماعی زنان مهیاتر شده است، قابلیت‌های آنان نیز بروز بیشتری داشته است.

*راهبرد دهم: تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی*

در جهان امروز، پیشرفت و توسعه کشورها بر مبنای علم و دانش استوار است. پژوهش را باید مبنای همه تحولات و حرکت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دانست (۳۵). توفیق در این زمینه‌ها در صورتی محقق می‌شود که ساختار پژوهشی منسجم با سیاست‌ها و راهبردهای مشخص ایجاد و تقویت شود. در سال‌های اخیر هر چند به‌دلیل افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی در گرایش‌های مختلف علوم ورزشی پتانسیل بالایی در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های این بخش به‌وجود آمده است، بسیاری از این پژوهش‌ها به‌صورت هدفمند و بر اساس نیاز انجام نمی‌شود (۳۵). با توجه به نقاط ضعف موجود و فرصت‌های شناسایی شده در این مطالعه و همچنین مصداق‌های موجود از سایر کشورها، به نظر می‌رسد تحقق راهبرد «تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی» بتواند نقش تأثیرگذاری در توسعه ورزش قهرمانی کشور ایفا کند.

*راهبرد یازدهم: ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور*

نیروی انسانی کارآمد و متخصص از مؤثرترین عوامل ارتقای نظام ورزش قهرمانی هر کشور محسوب

می‌شود. مربیان به‌عنوان تربیت‌کنندگان و هدایتگران ورزشکاران در تمامی سطوح (مبتدی تا نخبه) نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کنند. رویکرد فعلی تشکیلات ورزشی کشورهای توسعه یافته مبتنی بر آموزش و ارتقای دانش مربیان است؛ از این رو بسیاری از کشورها به بازنگری نظام آموزشی، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزشی خود پرداخته‌اند (۳۶). هر چند مطالعه وضع موجود نشان‌دهنده تعداد زیاد افراد دارای مدارک مربیگری در ورزش کشور است، همواره در مورد میزان فعال بودن و نیز کیفیت حرفه‌ای این افراد تردید وجود داشته است. به نظر می‌رسد ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور بتواند بخشی از مشکلات پیش رو را از میان بردارد.

راهبرد دوازدهم: افزایش تعامل سازمان یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه‌ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش

امروزه این موضوع اثبات شده است که مسیر قهرمان پروری در ورزش قهرمانی کشورها از نظام آموزش و پرورش آن می‌گذرد. روش‌های شناخت استعدادها و ورزشی از طریق تعامل سازنده با نظام آموزش و پرورش نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش قهرمانی ایفا می‌کند و از عوامل مهم تسلط کشورهای پیشرفته در عرصه‌های بین‌المللی است (۳۷)؛ به‌عنوان نمونه نظام کشف استعدادها و ورزشی در چین بر تعامل ورزش استانی با نظام آموزش و پرورش مبتنی است. بسیاری از استعدادهای جوان ورزشی در کانادا نیز از طریق مسابقات آموزشی شناسایی می‌شوند (۲۲). با توجه به مصداق‌های بیان شده ملاحظه می‌شود که اصلی‌ترین نهاد مجری استعداد یابی در کشورهای مذکور آموزش و پرورش است و سهم پررنگ نظام آموزش و پرورش در فرآیند استعداد یابی کشورهای مذکور کاملاً مشهود است (۲۲)؛ بنابراین تعامل اثربخش بین نهادهای متولی ورزش قهرمانی و سیستم آموزش و پرورش می‌تواند شاهراهی به سوی توسعه ورزش قهرمانی تلقی شود.

در مجموع، از آنجا که هدف اصلی مطالعه حاضر تدوین راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور است، پیشنهاد می‌شود کارگروه تخصصی اجرای نظام جامع ورزش قهرمانی کشور تشکیل شود. این کارگروه می‌تواند به بحث و بررسی درباره راهبردهای تدوین شده، تعدیل آن‌ها و در نهایت، تدوین برنامه‌های عملیاتی به‌منظور تحقق راهبردهای تدوین شده مطالعه حاضر بپردازد. همچنین به‌منظور اطمینان از ضمانت اجرایی طرح پیشنهاد می‌شود در چیدمان کارگروه تخصصی مذکور از بالاترین مقامات نهادهای ذی‌ربط ورزش قهرمانی (کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و سازمان تربیت بدنی) استفاده شود.

## منابع:

۱. مایک گرین و باری هولیان (۲۰۰۸)، سیاست گذاری و اولویت بندی در توسعه ورزش

- قهرمانی، ترجمه رضا و احسان قراخانلو (۱۳۸۷)، تهران، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران چاپ اول.
۲. مظفری. امیر احمد و الهی. علیرضا (۱۳۸۸)، نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
3. Kriemadis Athansios (1997). Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments, International Journal of Educational Management – vol 11 –No 6.
۴. راجر جکسون، ریچارد پالمر (۱۹۹۸). راهنمای مدیریت ورزشی، گروه مترجمان (۱۳۸۳)، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
5. Mike Weed (2001). Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: the case of sport and tourism, Leisure Studies, 20, 125–141
6. Goslin. Anneliese (1996), Human resources management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities, Journal of sport management, 10, 207-217
7. Australian Sport Commission (2006). 2006-2009 strategic plan, [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au)
8. British Olympic Association (2004). Faster, Higher, Stronger, [www.olympics.org.uk](http://www.olympics.org.uk)
9. Department of Canadian Heritage Sport Canada Branch (2006). Mission: What is Sport Canada? [www.pch.gc.ca](http://www.pch.gc.ca)
10. Sport and Recreation South Africa (2008). SRSA strategic plan 2008-2012, [www.srsa.gov.za](http://www.srsa.gov.za)
11. Sport England (2002). Game Plan: A strategy for delivering government's sport and physical activity objectives, A joint DCMS/ Strategy unit report, [www.sportengland.org](http://www.sportengland.org)
12. Sport England (2004). The framework for sport in England, A vision for 2020, [www.sportengland.org](http://www.sportengland.org)
۱۳. فراهانی، ابوالفضل. عبدوی بافتانی. فاطمه (۱۳۸۵). امکانات و تجهیزات پایگاه‌های ورزش قهرمانی و نقش آن و در توسعه ورزش کشور، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۲۹ رضوی، سید محمد حسین (۱۳۸۵)، خصوصی سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۲۷.

۱۴. رضوی ، سید محمد حسین ( ۱۳۸۵ ) ، خصوصی سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور ، نشریه علمی پژوهشی حرکت ، شماره ۲۷ .
۱۵. رضوی ، سید محمد حسین ( ۱۳۸۵ ) . خصوصی سازی ، تمرکز زدایی و انتقال وظایف ورزش قهرمانی به کمیته ملی المپیک ، نشریه علمی پژوهشی المپیک ، شماره ۳۳ .
۱۶. رضوی ، سید محمد حسین ، خوش چهره ، محمد ، کاظم نژاد ، انوشیروان . اسدی . حسن ( ۱۳۸۳ ) ، خصوصی سازی در ورزش با تاکید بر ورزش قهرمانی ، نشریه علمی پژوهشی المپیک ، شماره ۲۸ .
۱۷. فرد آر دیوید (۲۰۰۶) . مدیریت استراتژیک ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۲) ، تهران ، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ، چاپ نهم .
۱۸. جی دیوید هانگر ، توماس ال ویلن (۱۳۸۴) . مبانی مدیریت استراتژیک ، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی ، تهران ، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ، چاپ دوم .
۱۹. ونوس، داور . روستا ، احمد . ابراهیمی ، عبدالحمید ( ۱۳۸۵ ) . مدیریت بازاریابی ، تهران ، انتشارات سمت ، چاپ دهم .
۲۰. روبن آکوستا هرناندز (۲۰۰۸) . مدیریت سازمان‌های ورزشی ، ترجمه الهی . علیرضا و خسروی زاده (۱۳۸۷) . اسفندیار ، تهران ، بامداد کتاب ، چاپ دوم .
۲۱. فتاحی ، رحمت الله (۱۳۸۴) . تخصص گرایی در حرفه ، فصلنامه کتابداری . اطلاع رسانی ، ۲۸ ، شماره چهارم ، جلد ۷ .
۲۲. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱) . سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور ، مؤلفه توسعه ورزش قهرمانی .
۲۳. الهی ، علیرضا (۱۳۸۷) . موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران ، رساله انتشار نیافته دکترای تخصصی مدیریت و برنامه ریزی در ورزش ، دانشگاه تهران ، دانشکده تربیت بدنی .

24. Dobson, S and Goddard, J (2001). The Economics of Football, Landon, CAMBRIDGE University Press, First Published,

25. Gerrard, B. (2006). The economics of association football, Volume 1, Edward Elgar Publishing Limited.

26. Morrow, S (1999), The New Business of Football, MCMILLAN PRESS LTD,



## First Published

۲۷. الهی، علیرضا (۱۳۸۳). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن، پایان نامه انتشار نیافته کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
28. Nathan Tomasini (2004). NCAA Corporate Sponsor Objectives: Are There Differences Between Divisions I-A, I-AA and I-AAA?, *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 253-264
29. Jung.H.Y (1999). Collegiate sport sponsorship and brand awareness: A study of collegiate sponsorship at a football game, Unpublished master degree dissertation, West Virginia University, Department of Journalism.
30. Thwaites.D & Carruthers.A (1998). Practical applications of sponsorship theory: Empirical evidence from English club rugby. *Journal of Sport Management*, 12(3), 203-219
۳۱. الهی، علیرضا و پورآقایی اردکانی. زهرا (۱۳۸۳). بررسی وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی، نشریه علمی پژوهشی حرکت، شماره ۱۹.
۳۲. شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، فصلنامه علمی خرد، شماره ۹، سال پنجم.
۳۳. کابلی زاده، احمد (۱۳۸۴). خصوصی سازی مردمی؛ کارآیی همراه با عدالت، تهران، مرکز پژوهش‌هایی مجلس شورای اسلامی، چاپ اول.
۳۴. رحیمی بروجردی، علیرضا (۱۳۸۵). خصوصی سازی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
۳۵. علیزاده، محمد حسین. الهی، علیرضا (۱۳۸۷). برنامه ریزی راهبردی پژوهش‌هایی حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی جمهوری اسلامی ایران، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۳۶. بیگدلی، مهدی، (۱۳۸۷). نظام راهبردی آموزش و ارتقای مربیان انگلستان، سری مقالات اولین همایش ملی مدیریت ورزشی با تاکید بر سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، تهران، آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک.
۳۷. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۷۸). شناسایی استعداد‌های ورزشی دانش آموزان ابتدایی گامی اساسی در جهت پیشبرد ورزش قهرمانی، مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزش مدارس با تاکید بر ورزش دوره ابتدایی، تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش.