

مدیریت ورزشی - تابستان ۱۳۹۲  
شماره ۱۷ - ص ۵۴ - ۲۹  
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۰۶ / ۲۷  
تاریخ تصویب: ۹۰ / ۱۰ / ۲۷

## شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن

۱. سیدشاهو حسینی<sup>۱</sup> - ۲. مهرزاد حمیدی - ۳. آسیه قربانیان رجبی - ۴. سیدنصرالله سجادی  
۱. کارشناس ارشد دانشگاه شمال، ۴۰۲. دانشیار دانشگاه تهران، ۳. کارشناس ارشد دانشگاه شمال

### چکیده

هدف تحقیق حاضر، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور و بررسی تنگناها و چالش‌های فرا روی آن بود. برای گردآوری داده‌ها، به بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه تحقیق، نظرسنجی و برگزاری جلسات شورای راهبردی پرداخته شد و از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته و تحلیل SWOT استفاده شد. در بخش نظرسنجی، ۲۵۶ نفر از اعضای جامعه آماری شامل ۱۳ نفر از مدیران و اعضای هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک، ۵ نفر از مدیران آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، ۹ نفر از مدیران حوزه ورزش قهرمانی و ۹ نفر از کارشناسان مرکز استعدادیابی سازمان تربیت بدنی، ۵۲ نفر از رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، ۳۰ نفر از مدیران و رؤسای پایگاه‌های قهرمانی و استعدادیابی مراکز استان‌های کشور، ۵۲ نفر از مربیان تیم‌های ملی، ۲۰ نفر از نخبگان و ۸۶ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها مطلع در ورزش قهرمانی به-عنوان نمونه انتخاب شدند. با استفاده از روش دلفی، برگزاری جلسات شورای راهبردی و چندین مرحله تحلیل راهبردی، ۴ قوت، ۱۳ ضعف، ۴ فرصت و ۷ تهدید تأیید و براساس آزمون آماری فریدمن رتبه‌بندی شدند. علاوه بر این، نتایج نشان داد استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با تنگناها و چالش‌هایی همچون نگاه مدیران و مسئولان ورزش کشور به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی، فعالیت پایگاه‌های قهرمانی و مراکز استعدادیابی، حضور بخش خصوصی در استعدادیابی ورزش قهرمانی، فعالیت باشگاه‌های ورزشی در پرورش استعداد، تأثیر مسائل سیاسی بر عملکرد سازمان‌ها و نهادهای مجری استعدادیابی، فقدان نظام جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه، فقدان شایسته‌سالاری در تعیین مدیران و مربیان ورزشی کشور، فقدان طرح یکپارچه، اجرایی و ساختارمند در استعدادیابی وضعیت اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد، محدودیت‌های حاکم بر فعالیت‌های ورزشی بانوان، امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی و آمایش و قطب‌بندی ورزش‌ها در نقاط مختلف کشور مواجه است. تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهای مناسب به منظور استفاده حداکثر از قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و تهدیدها و کمک به کاهش آثار برخی از این تنگناها و چالش‌ها بر عملکرد استعدادیابی در ورزش قهرمانی پیشنهاد می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

تنگناها، چالش‌ها، استعدادیابی، ورزش قهرمانی، تحلیل SWOT.

## مقدمه

فراگیر شدن ورزش و اهمیت جایگاه آن در مناسبات بین‌المللی، توجه فراوانی را از ناحیه دولت‌ها متوجه این پدیده ساخته است. مسابقات مختلف قاره‌ای و جهانی و در رأس همه آنها بازی‌های المپیک به عرصه رقابت جوانان برگزیده ورزشی ملت‌ها تبدیل شده و از این رهگذر علوم و فنون مختلفی در ورزش به کار گرفته شده است (۵، ۱۷). موفقیت کشورها در میادین بین‌المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی‌های همه‌جانبه آن کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از این مورد نشأت می‌گیرد (۱۵). موفقیت در ورزش قهرمانی در گرو حداقل ۳ عامل است: ۱. استعداد ذاتی مناسب؛ ۲. شرایط روانی مطلوب، ۳. تسلط به مهارت‌های تکنیکی (۱۸).

به گفته بسیاری از مربیان و صاحب‌نظران از بین عوامل مذکور، استعداد ذاتی یا مادرزادی در اولویت و یکی از مهم‌ترین عوامل در زمینه ورزش قهرمانی است (۵). از تحقیقات و مطالعات اخیر نیز می‌توان نتیجه گرفت که همه این خصوصیات بین تمام افراد به‌طور یکسان توزیع نمی‌شود و بنابراین اختلافات فردی، عامل تعیین‌کننده‌ای در یادگیری، رشد مهارتی، ترکیب بدنی و ظرفیت‌های بدنی افراد به شمار می‌آید (۵). یکی از عواملی که سبب اختلاف بین افراد می‌شود، «استعداد» است. استعداد موجب تسریع در یادگیری یک کار یا فن جدید - شده و بر سطح مهارتی که فرد به دست می‌آورد، تأثیر می‌گذارد. بروز استعداد به عوامل مختلفی همچون زمان و مکان مناسب نیاز دارد. بنابراین در هر لحظه می‌تواند تحت تأثیر این عوامل دچار تغییر شود (۲۲). از دیدگاه ورزش قهرمانی، نوع و کیفیت استعداد برای هر یک از رشته‌های ورزشی تفاوت دارد. فرآیند کشف ورزشکاران با استعداد، برای شرکت در یک برنامه تمرینی سازماندهی شده، یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که امروزه در ورزش مطرح است (۱۲). از دیرباز جست‌وجو و گزینش افراد زبده و نخبه برای یادگیری و انجام هر مهارت یکی از چالش‌های بشر بوده است. این امر در بیشتر موارد به‌طور تجربی و با مشاهده عملکرد افراد مستعد انجام می‌گرفته است. لیکن با پیشرفت علم و صنعتی شدن جهان این پدیده بیش از پیش مورد توجه ویژه کارگزاران در بخش‌های مختلف علمی، خدماتی و صنعتی واقع شد. شیوع این اندیشه و راهبردهای آن در ورزش، به‌ویژه ورزش قهرمانی، از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی آغاز شد (۵، ۱۳). آنچه می‌توان به آن اشاره کرد، این است

که افراد از بدو تولد دارای استعدادهای آنترپومتریکی، فیزیکی و فیزیولوژیکی ذاتی خاص خود هستند که هر کدام برای به‌کارگیری در ورزش خاص مناسب و مفید است. علاوه بر این امروزه ثابت شده که انسان از بدو تولد ویژگی‌های روانشناختی خاص خود نیز دارد که در پیشرفت و موفقیت ورزشی وی بسیار تأثیرگذار است (۱۴). بنابراین می‌توان به این نکته مهم اشاره کرد که خصوصیات ذاتی بسیار زیاد و متفاوتند و بدون شک همه افراد ظرفیت و استعداد یکسانی برای پذیرش کار مشابه ندارند، و با توجه به پراکندگی وسیعی که بین انواع ورزش‌ها از نظر نیازهای فیزیکی، فیزیولوژیکی، روانشناختی، تیپ بدنی و ظرفیت‌های بیولوژیکی وجود دارد، به کار گرفتن اطلاعات دقیق و علمی در مورد صحیح قرار دادن هر فرد در ورزش متناسب با استعدادهای وی، ضرورت بی‌چون و چرا محسوب می‌شود (۱۰).

همواره ورزش قهرمانی مورد توجه و علاقه مردم و مسئولان کشور است و به همین دلیل سالانه بخش زیادی از منابع مادی و معنوی صرف این امر می‌شود. اما متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش قهرمانی کشور وجود ندارد. یا اگر در طرح جامع ورزش کشور به آن پرداخته شده است، مورد توجه قرار نمی‌گیرد، بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها، بدون چشم‌انداز روشن و منطقی که در سطح ملی پذیرفته شده باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به‌صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند. استعدادیابی در ورزش قهرمانی نیز از این مقوله مستثنا نیست (۴،۱۱). باید نظام جامع، راهبردی و مدوّتی بر استعدادیابی در ورزش قهرمانی که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های نظام ورزشی کشور محسوب می‌شود، حاکم باشد. بر مبنای چنین برنامه جامع و راهبردی، استعدادیابی در ورزش قهرمانی خواهد توانست بدون تأثیر پذیرشی از شرایط مدیریتی حاکم، حرکت توأم با موفقیت خود را استمرار بخشد. زمانی که مأموریت‌ها و متعاقب آن اهداف و راه‌حل‌های تحقق اهداف به‌صورت جامع تدوین شده باشد، بی‌شک یکپارچگی حرکت سیستم و هماهنگی زیر مجموعه‌های آن در راستای مأموریت و اهداف به‌وجودآمده و تغییر ناگهانی مدیر، همه حرکت‌ها را متوقف نخواهد کرد (۲۰).

جامعه ایران از لحاظ استعداد انسانی بسیار غنی است و از این حیث زمینه مناسبی وجود دارد. ولی ظاهراً ریشه مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جست‌وجو کرد که خود این مسئله نیز احتمالاً ریشه عمیق‌تری در عدم شناخت و ناآگاهی نسبت به مشکلات واقعی و اصلی دارد. در ایران مشغول شدن جوانان در رشته ورزشی خاص بیشتر بر پایه سنت‌ها، آرزوها و علایق فردی استوار است و به محبوبیت آن ورزش، فشار

والدین، تخصص معلمان مدارس و فراهم بودن امکانات ورزش مورد نظر بستگی دارد (۳،۱۱). استعدادیابی ورزشی در کشور هنوز به صورت کاملاً سنتی و با استفاده از مشاهده میدانی انجام می‌گیرد. در کشور ما بنا به مندرجات طرح جامع ورزش کشور، طرحی یکپارچه، جامع و اجرایی برای استعدادیابی وجود ندارد. همچنین هماهنگی میان نهادهای متولی ورزش قهرمانی در بحث استعدادیابی ضعیف است. پرورش ورزشکار در کشور نیز نظام ساختارمند و یکپارچه‌ای ندارد و نهادهای مختلف هر یک به صورت جداگانه به این امر می‌پردازند و دستگاه معین به صورت جدی به استعدادیابی نمی‌پردازد. باشگاه‌ها و اماکن ورزشی، هیأت‌های ورزشی، فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی، سازمان تربیت بدنی و وزارت آموزش و پرورش، نهادهایی هستند که در زمینه استعدادیابی در کشور فعالیت می‌کنند. اما این فعالیت‌ها در این نهادهای مختلف هر کدام مسیر جداگانه‌ای را طی می‌کند و یک برنامه راهبردی و نظام جامع که مبنای عمل و برنامه‌ریزی این نهادها در زمینه استعدادیابی قرار بگیرد، وجود ندارد (۱۱،۱۸).

مطالعه تطبیقی کشورهایی که به صورت هدفمند و با استفاده از برنامه‌های نظام‌مند و جامع استعدادیابی را دنبال کرده‌اند (آلمان شرقی سابق، شوروی سابق، استرالیا، کانادا، آمریکای شمالی، چین، روسیه، ژاپن، کره جنوبی، برزیل، مجارستان، ژاپن، مالزی، قطر و ...)، نشان می‌دهد فرایند استعدادیابی به صورت نظام‌مند، یکپارچه و جامع اجرا می‌شود. در ضمن اطلاعات موجود نشان‌دهنده کاربردی بودن طرح‌های استعدادیابی در این کشورهاست. هماهنگی میان سازمان‌های مختلف ورزش قهرمانی را اجرای طرح استعدادیابی از دیگر موارد قابل ذکر است. آموزش و پرورش اصلی‌ترین نهاد مجری استعدادیابی است و باشگاه‌های ورزشی نیز یکی دیگر از مراکز پرورش ورزشکار به حساب می‌آیند. در بیشتر کشورهای مورد بررسی، برنامه‌هایی برای توسعه و ارتقای مربیان وجود دارد و دارای سلسله مراتبی از مدارس ورزش برای پرورش ورزشکار هستند. لیکن این‌گونه مدارس در ایران موجود نیست. دبیرستان‌های ورزشی در کشور برای پرورش نیروی متخصص ورزشی ایجاد شده‌اند، اما در مورد پرورش ورزشکار، فعالیت خاصی انجام نمی‌دهند (۱۱،۴۱).

از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها، استفاده از شیوه «بررسی محیطی» است که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصله درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان و ابزاری است که برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامت بلندمدت سازمان به کار می‌رود. سازمان‌ها با عوامل بیرونی

مانند نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و درونی مانند مدیریت، بازاریابی امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه<sup>۱</sup> (R and D) و سیستم اطلاعات رایانه‌ای سروکار دارند. از شیوه‌های متداول شناخت این عوامل، استفاده از تحلیل<sup>۲</sup> Swot است که معرف قوت‌ها<sup>۳</sup>، ضعف‌ها<sup>۴</sup>، فرصت‌ها<sup>۵</sup> و تهدیدهای<sup>۶</sup> یک سازمان است (۱۶). این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با ضعف‌ها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد. با بررسی و شناخت این عوامل به فهرستی از مسایل و چالش‌های فراروی هر سازمان می‌توان دست یافت و اقدامات لازم برای مقابله با آنها را پیش‌بینی و اجرا کرد (۱۶، ۱۹). استعدادیابی در ورزش قهرمانی نیز همانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتوان از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (در تحلیل SWOT) شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شود و برای دستیابی به این اهداف از بین گزینه‌های راهبردی، راهبردهایی انتخاب می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین می‌رود و از تهدیدها پرهیز می‌شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان شود (۲۰). رسیدن به این نتایج محقق را بر آن داشت تا در راستای بررسی اهمیت موضوع براساس روش نظرسنجی، عوامل مؤثر در استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور و اولویت آنها نسبت به یکدیگر را از دیدگاه نخبگان، صاحب‌نظران و متخصصان آگاه در این زمینه بررسی کند و با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی، به طراحی و تدوین برنامه راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی

---

1 . Research and development

2 . Strengths, weaknesses, opportunities, threats

کشور بپردازد. هدف از این تحقیق توصیف و بررسی مشکلات و چالش‌های فراروی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور است.

#### مدل تحقیق

در این تحقیق برای تدوین راهبردها از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین راهبرد (مدل SWOT یا مدل مدیریت راهبردی «فرد.آر.دیوید»<sup>۱</sup> و مدل «جی دیوید هانگر»<sup>۲</sup> «توماس ال. ویلن»<sup>۳</sup> استفاده شد. این مدل یا چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند (۱۶،۱۹).

#### جدول ۱ - چارچوب جامع تدوین راهبرد

مرحله شروع	تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان
مرحله ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
مرحله تطبیق و مقایسه	ماتریس سوات ماتریس داخلی و خارجی
مرحله تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه ریزی راهبرد کمی

این چارچوب چهار مرحله اصلی دارد که عبارتند از:

۱. مرحله شروع: در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می‌شود؛

1. F. R. David
2. J. David. Hunger
3. Thomas L. Violin

۲. مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین راهبردها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)<sup>۱</sup> و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)<sup>۲</sup> است. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) به دست می‌آید، مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه‌های مختلف راهبرد را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین راهبردها انتخاب شوند؛

۳. مرحله تطبیق یا مقایسه: در این مرحله با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل، با در نظر گرفتن مأموریت سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی) شناسایی شده و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می‌شود. در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزار گوناگون تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند؛

۴. مرحله تصمیم‌گیری: در مرحله اجرا، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)<sup>۳</sup> گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق) به شیوه‌های عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی می‌شوند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع راهبردها را مشخص می‌کند و بدین گونه برای انتخاب راهبردهای خاص مبنای عینی ارائه می‌دهد (۱۹).

## روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی است که در آن برای گردآوری داده‌ها به دو صورت کمی و کیفی، به بررسی مدارک و مستندات، مبنای نظری و پیشینه تحقیق، کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، مشاوره و بررسی آرا و نظرهای متخصصان مدیریت ورزش کشور و نظرسنجی از مخاطبان، ذی‌نفعان و نخبگان به صورت روش دلفی، تحلیل مطالعات انجام گرفته و برگزاری جلسات راهبردی با اعضای شورای راهبردی تحقیق متشکل از مدیران کمیته ملی المپیک، مدیران آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، مدیران مرکز توسعه ورزش قهرمانی و مرکز

1 . Internal factor evaluation matrix (IFE)

2 . External factor evaluation matrix (EFE)

3 . Quantitative strategic planning matrix (QSPM)

استعدادیابی سازمان تربیت بدنی پرداخته شد. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته حاوی سؤالات باز و همچنین سؤالات بسته و <sup>۱</sup>PEST SCAN پس از ارزیابی روایی محتوایی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = ۰/۹۵۸$ ) در سطح ۰/۰۵ استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و اعضای هیأت اجرایی کمیته ملی المپیک، مدیران آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، مدیران حوزه ورزش قهرمانی و کارشناسان مرکز استعدادیابی سازمان تربیت بدنی، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیران و رؤسای پایگاه‌های قهرمانی و استعدادیابی مراکز استان‌های کشور، مربیان تیم‌های ملی، نخبگان و متخصصان تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های کشور با مدرک دکتری تخصصی که در مجموع برابر ۲۵۶ نفر بودند. نمونه آماری تحقیق باتوجه به محدود بودن اعضای جامعه آماری در کمیته ملی المپیک، آکادمی ملی المپیک، حوزه ورزش قهرمانی و مرکز استعدادیابی سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی، پایگاه‌های قهرمانی و استعدادیابی مراکز استان‌های کشور برابر جامعه تحقیق و به‌صورت تمام‌شمار تعیین شد. در بخش مربیان تیم‌های ملی (۵۲ نفر)، نخبگان (۲۰ نفر) و متخصصان تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های کشور با مدرک دکتری تخصصی (۶۶ نفر) به‌صورت تصادفی سهمیه‌ای، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع شد. از ۲۵۶ پرسشنامه ارسالی برای اعضای جامعه تحقیق ۲۴۵ پرسشنامه واصل شد.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از بررسی مدارک و مستندات، مطالعات تطبیقی و نظرسنجی‌های به عمل آمده، ۱۱۹ عامل درونی شامل ۵۱ مورد قوت، ۶۸ مورد ضعف و ۵۷ عامل بیرونی شامل ۲۹ مورد فرصت و ۲۸ مورد تهدید (در مجموع ۱۷۶ مورد) برای استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی و با نظرسنجی‌ها و تحلیل‌های راهبردی مجدد از ۲۰ نفر از نخبگان و اعضای شورای راهبردی تحقیق استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با استفاده از پرسشنامه‌ای در مقیاس ۹ گزینه‌ای «لیکرت» در مجموع ۲۸ قوت، ضعف، فرصت و تهدید تأیید و تصویب شد. برای استخراج تنگناها و چالش‌ها، به مقایسه ضعف‌ها و قوت‌های درونی با تهدیدهای بیرونی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور پرداخته شد.



برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی همچون میانگین حداقل، حداکثر، فراوانی، درصد و انحراف معیار برای توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی در جامعه تحقیق و برای رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون استنباطی فریدمن استفاده شد. در نهایت برای تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور از تحلیل SWOT و برای تعیین آمار توصیفی و آزمون استنباطی فریدمن از نرم‌افزار SPSS 17 استفاده گردید.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۲ - قوت‌های محیط درونی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور

ردیف	عبارات	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
۱	انجام مطالعات استعدادیابی در برخی رشته‌های ورزشی	۷/۵۰	۱/۷۸	۲/۶۵
۲	وجود پایگاه‌های ویژه استعدادیابی و قهرمانی در ادارات تربیت بدنی مرکز استان‌ها	۷/۴۲	۱/۹۶	۲/۶۳
۳	وجود دفتر استعدادیابی در سازمان تربیت بدنی	۷/۲۷	۲/۱۳	۲/۵۴
۴	گسترش روزافزون هیأت‌های ورزشی به عنوان مجاری کشف و پرورش استعداد در سطح کشور	۶/۹۹	۱/۸۳	۲/۵۴

جداول ۲ تا ۵ نتایج کلی را در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور براساس تحلیل SWOT نشان می‌دهند. هریک از عوامل مندرج در جداول مربوط که شامل ۴ قوت، ۱۳ ضعف، ۴ فرصت و ۷ تهدید است، علاوه بر میانگین و انحراف معیار، براساس نتایج آزمون «فریدمن» به ترتیب رتبه، مشخص شده‌اند ( $P \leq 0/05$ ). جدول ۶ نیز تنگناها و چالش‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی را نشان می‌دهد.

براساس جدول ۲ می‌توان گفت که در بین کلیه گویه‌های مطرح‌شده در نقاط قوت استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، گویه انجام مطالعات استعدادیابی در برخی از رشته‌های ورزشی بیشترین اهمیت را در این بخش دارد. بدیهی است به‌منظور ارتقا و توسعه استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور باید به این بخش توجه ویژه‌ای

مبذول داشت. همچنین در بین تمامی گویه‌های مطرح شده در این قسمت، گویه گسترش روزافزون هیأت‌های ورزشی به‌عنوان مجاری کشف و پرورش استعداد در سطح کشور، اهمیت کمتری در استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور دارد.

جدول ۳ - ضعف‌های محیط درونی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور

ردیف	عبارات	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
۱	فعال نبودن وزارت آموزش و پرورش در امر استعدادیابی	۷/۵۸	۱/۸۴	۷/۹۹
۲	عدم توجه به آموزش برای تربیت بدنی نیروی انسانی ماهر و متخصص در حوزه استعدادیابی	۷/۵۸	۱/۵۹	۷/۹۱
۳	فقدان طرح یکپارچه، اجرایی و ساختارمند در استعدادیابی	۷/۵۳	۱/۶۷	۷/۷۷
۴	بی‌توجهی به تلاش مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها (مربیان بازیکن ساز)	۷/۴۲	۱/۶۸	۷/۵۱
۵	بی‌توجهی به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دور افتاده	۷/۳۵	۱/۶۶	۷/۲۳
۶	سهم اندک باشگاه‌های ورزشی در پرورش استعدادیابی	۷/۲۴	۱/۶۹	۷/۰۳
۷	وجود رابطه و تأثیرات تبلیغات رسانه‌ای در جهت دهی انتخاب برخی ورزشکاران	۷/۱۴	۱/۷۷	۶/۹۹
۸	فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش ورزشکاران در ورزش کشور	۷/۲۰	۱/۷۲	۶/۸۱
۹	کمبود امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی	۷/۱۳	۱/۸۸	۶/۷۹
۱۰	نبود نظام آمایش و قطب بندی ورزشها در نقاط مختلف کشور	۷/۰۷	۱/۷۹	۶/۵۸
۱۱	اندک بودن جمعیت تحت پوشش ورزش قهرمانی کشور	۷/۰۲	۱/۷۱	۶/۵۶
۱۲	نبود نظام گزینش ورزشکاران عضو تیم‌های ملی در سطوح مختلف نوجوانان، جوانان و بزرگسالان	۷/۰۰	۱/۷۸	۶/۴۸
۱۳	ضعف همکاری مناسب بین پایگاه‌های استعدادیابی و قهرمانی با هیأت‌های ورزشی مربوطه در تربیت بدنی استان‌ها	۶/۵۰	۲/۰۸	۶/۳۵

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، می‌توان گفت که در بین کلیه گویه‌های مطرح شده در نقاط ضعف استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، گویه فعال نبودن وزارت آموزش و پرورش در امر استعدادیابی ضعف از دیدگاه پاسخ‌دهندگان در این بخش است. بدیهی است به‌منظور برطرف کردن این ضعف، باید توجه ویژه‌ای به استعدادیابی در وزارت آموزش و پرورش صورت گیرد و از طریق تدوین برنامه‌ها و راهکارهای مناسب، ارتباط اصولی و منطقی بین وزارت آموزش و پرورش با سازمان تربیت بدنی، پایگاه‌های استعدادیابی و قهرمانی،

فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی به‌وجود آید. همچنین بین تمامی گویه‌های مطرح‌شده در این قسمت، گویۀ ضعف همکاری مناسب بین پایگاه‌های استعدادیابی و قهرمانی با هیأت‌های ورزشی مربوط در تربیت بدنی استان‌ها کمترین اهمیت را در این بخش دارد.

جدول ۴ - فرصت‌های محیط بیرونی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور

ردیف	عبارات	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
۱	کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد کشور	۷/۸۷	۱/۴۸	۲/۸۹
۲	وجود استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت بدنی در کلیۀ مراکز استانی و برخی شهرستان‌های کشور	۷/۴۰	۱/۷۰	۲/۶۱
۳	توجه مسئولان کشور به ورزش قهرمانی	۷/۱۳	۱/۸۱	۲/۳۳
۴	توجه به ارتقای سطح فنی ورزش قهرمانی بانوان کشور در سال‌های گذشته	۶/۹۱	۱/۷۹	۲/۱۷

براساس جدول ۴ می‌توان گفت که در بین کلیۀ گویه‌های مطرح‌شده در فرصت‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، گویۀ کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد در کشور بیشترین اهمیت را در این بخش دارد. بنابراین با توجه به این نتیجه، از این فرصت نهایت بهره‌برداری را به‌منظور پیشبرد استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور کرد. همچنین بین تمامی گویه‌های مطرح‌شده در فرصت‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی، گویۀ توجه به ارتقای سطح فنی ورزش قهرمانی بانوان کشور در سال‌های گذشته کمترین اهمیت را دارد.

جدول ۵ - تهدیدهای محیط بیرونی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور

ردیف	عبارات	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
۱	تمرکز مسئولان کشور و رسانه‌های گروهی بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی	۷/۷۸	۱/۵۱	۴/۴۴
۲	بی‌حوصله بودن برخی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح‌های زودبازده	۷/۶۹	۱/۶۰	۴/۲۸
۳	تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین برخی از مدیران ورزش کشور	۷/۶۷	۱/۵۳	۴/۲۴
۴	ضعف اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد	۷/۴۷	۱/۶۵	۳/۸۳
۵	عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در استعدادیابی ورزش قهرمانی	۷/۳۶	۱/۸۰	۳/۷۷
۶	محدودیت‌های شرکت دختران و بانوان در رقابت‌های ورزشی	۷/۳۵	۱/۶۹	۳/۷۶
۷	برتری فرهنگ رشد جهشی و ناپایدار به جای رشد گام به گام و پایدار در بین مدیران تازه کار	۷/۳۴	۱/۵۶	۳/۶۸

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد، می‌توان گفت که در میان کلیه گویه‌های مطرح‌شده در بخش تهدیدات استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، گویه تمرکز مسئولان ورزش کشور و رسانه‌های گروهی بر نتیجه‌گرایی در ورزش به‌جای فرایندگرایی به‌عنوان بالاترین مورد، استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور را تهدید می‌کند که باید با نگاهی ویژه به این موضوع تهدید مذکور را مرتفع ساخت. همچنین در بین تمامی گویه‌های مطرح‌شده در این قسمت گویه برتری فرهنگ رشد جهشی و ناپایدار به‌جای رشد گام به گام و پایدار در بین مدیران تازه‌کار کمترین تهدید را متوجه استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور می‌کند.

#### جدول ۶- تنگناها و چالش‌های فرا روی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور

ردیف	عبارات
۱	نگاه مدیران و مسئولان ورزش کشور به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی
۲	فعالیت پایگاه‌های قهرمانی و مراکز استعدادیابی کشور
۳	حضور بخش خصوصی در استعدادیابی ورزش قهرمانی کشور
۴	فعالیت باشگاه‌های ورزشی در پرورش استعداد در سطح کشور
۵	تأثیر مسائل سیاسی بر عملکرد سازمان‌ها و نهادهای ورزشی مجری استعدادیابی
۶	فقدان نظام جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه
۷	فقدان شایسته‌سالاری در تعیین مدیران و مربیان ورزشی کشور
۸	فقدان طرح یکپارچه، اجرایی و ساختارمند در استعدادیابی
۹	وضعیت اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد
۱۰	محدودیت‌های حاکم بر فعالیت‌های ورزشی بانوان
۱۱	امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی
۱۲	آمایش و قطب‌بندی ورزش‌ها در نقاط مختلف کشور

استعدادیابی فرایندی علمی و هدفمند است که در آن کودکان و نوجوانان از طریق برخی آزمون‌ها و معیارهای استاندارد ارزیابی می‌شوند تا به شرکت در رشته‌های ورزشی مناسب که امید موفقیت بیشتری از آنها می‌رود، تشویق و هدایت شوند. بررسی تاریخی استعدادیابی نشان می‌دهد که مربیان طی پنجاه سال اخیر به مقوله استعدادیابی پرداخته و ورزشکاران را به‌طور غیررسمی طبقه‌بندی کرده‌اند. در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ در بیشتر کشورهای اروپای شرقی، روش‌های ویژه‌ای برای شناسایی ورزشکارانی که بالقوه توانایی‌های سطح بالایی دارند، کشف شد (۱،۵). «هاره» اظهار می‌دارد که از طریق استعدادیابی، پیشرفت و موفقیت ورزشکاران جوان به بهترین و مناسب‌ترین شکل صورت می‌گیرد. «کورل» نیز استعدادیابی را خصوصیت فوق-

العاده پیچیده که به شکل ژنتیک ظاهر می‌شود و از نظر رفتاری تابع شرایط محیطی است، عنوان می‌کند (۲۲). «پلتولا» و «تامسون» استعدادیابی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: استعدادیابی فرایندی است که از طریق آن کودکان ترغیب می‌شوند تا در ورزش‌هایی که احتمال موفقیتشان در آن زیاد است، فعالیت کنند (۲۳). از نظر «شیفر» هدف عمده استعدادیابی، فقط شناسایی و تعیین استعدادها نیست، بلکه صرفاً کنار گذاشتن کودکانی است که مناسب نیستند (۱۷). باتوجه به روش‌های استعدادیابی به‌کارگرفته‌شده در دیگر کشورها و تنوع متغیرهای تعیین‌کننده مانند عوامل بیولوژیکی، روانشناختی و دیگر عوامل اقتصادی - اجتماعی، میزان و درجه اهمیت پیشگویی در کسب موفقیت در رشته‌های ورزشی و تقاضای متفاوت هر یک از رشته‌های ورزشی، به‌نظر می‌رسد پژوهشگران و دانشمندان تلاش کرده‌اند تا محدودیت‌هایی را برای متغیرهای تعیین‌کننده هر یک از ورزش‌ها ایجاد کنند و نیمرخ هر ورزشکار را از طریق مقایسه ویژگی‌های او با ارزش‌ها و ارقام حاصل از نمره‌های استاندارد جامعه موردنظر محاسبه کنند. این گونه نیمرخ‌ها را می‌توان برحسب نوع ورزش و تمامی اعضای تیم تعیین کرد. ورزشکارانی که نتایج آزمون‌های استعدادیابی آنان بیشترین فاصله را با میانگین گروه و جامعه مورد نظر نشان دهند، حائز اهمیت هستند و در اولویت برای آن رشته ورزشی قرار می‌گیرند. این عوامل برای کسب موفقیت ورزشکار از عوامل اساسی هستند. بدیهی است که شناسایی استعداد‌های ورزشی تنها بر پایه یک عامل مهم و اساسی کافی نیست و باید به‌دنبال عوامل و اولویت‌های بعدی در هر ورزش رفت. از این‌رو در بسیاری از مواقع متغیرهای دسته دوم، سوم و حتی پس از آن نیز حائز اهمیت بوده و تعیین‌کننده‌اند (۲۰، ۴۲).

به‌طور کلی می‌توان گفت که شناسایی و انتخاب استعداد‌های ورزشی مسئله فوق‌العاده پیچیده‌ای است و متغیرهای متنوع و زیادی در این زمینه اثرگذارند. از این گذشته به‌خوبی می‌دانیم که نتایج تحقیقات زیادی تأثیر رشد و بالیدگی را در ساختارهای جسمی، فیزیولوژیکی و روانشناختی به‌طور آشکار بیان و ثابت کرده‌اند. از این‌رو در اغلب موارد نمی‌توان نتایج آزمون‌های غربالگری اولیه در فرایند استعدادیابی را به‌عنوان متغیرهای پیشگو برای عملکردهای ورزشی آینده فرد به‌حساب آورد. در این زمینه باید از شیوه‌های اندازه‌گیری و ارزیابی بلندمدت و با نظر متخصصان علوم ورزشی به‌منظور افزایش میزان اعتبار و روایی آزمون‌ها بهره گرفت و به روش‌های مطمئن و دقیق‌تر از طریق فعالیت‌های آموزشی در عمل دست یافت (۱۹). نکته دیگری که باید به آن توجه داشت، مسئله مهم یعنی از قوه به فعل درآوردن استعداد‌های شناخته‌شده از طریق تربیت مربیان آگاه به علوم ورزشی روز،

وسایل و لوازم استاندارد شده، شبکه‌ای از حمایت‌های مادی و معنوی و وجود خدمات بهداشتی و پزشکی ورزشی به منظور تحقیق اهداف مورد نظر در ورزش قهرمانی است. تهیه و تدوین نیمرخ‌های لازم در زمینه شاخص‌های مورد نظر و انجام آزمون‌های ادورای، فرصت بازبینی در اهداف و روش‌های استعدادیابی در ورزش را برای مدیران و مسئولان فراهم می‌کند (۲۹،۳۱). با وجود این، استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با مشکلات و چالش‌های مختلفی در محیط درونی و بیرونی خود مواجه است. نتایج نشان داد که استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با مسائلی همچون نبود ساختار سازمانی مشخص و منسجم مواجه است. ساختار سازمانی تعیین‌کننده شیوه‌ای است که منابع تخصیص می‌یابند و هدف‌های بلندمدت و سیاست‌های سازمان تعیین می‌شوند (۱۹). در زمینه استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور ارگان‌ها و نهادهای مختلفی فعالیت می‌کنند. پرورش ورزشکار در کشور نیز نظام ساختارمند و یکپارچه‌ای ندارد و نهادهای مختلف هر یک به صورت جداگانه به این امر می‌پردازند و دستگاه معینی به صورت جدی به استعدادیابی نمی‌پردازد. باشگاه‌ها و اماکن ورزشی، هیأت ورزشی، فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی، سازمان تربیت بدنی و وزارت آموزش و پرورش، نهادهایی هستند که در زمینه استعدادیابی در کشور فعالیت می‌کنند، اما این فعالیت‌ها در این نهادهای مختلف هر کدام مسیر جداگانه‌ای را طی می‌کند و برنامه راهبردی و نظام جامعی که مبنای عمل و برنامه‌ریزی‌های این نهادها در زمینه استعدادیابی قرار بگیرد، وجود ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در جداول ۱ و ۳ ملاحظه می‌شود، استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور از قوت‌ها و فرصت‌هایی در حیطه‌های مختلف برخوردار است. بدیهی است باید درصدد حفظ و تقویت این شرایط باشد و از آنها نهایت استفاده را ببرد. مطابق جدول ۱ می‌توان گفت که در میان کلیه گویه‌های مطرح شده در نقاط قوت استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، گویه انجام مطالعات استعدادیابی در برخی از رشته‌های ورزشی بیشترین اهمیت را از دیدگاه اعضای نمونه آماری تحقیق، اعضای شورای راهبردی و صاحب‌نظران در این بخش دارد. بدیهی است به منظور ارتقا و توسعه استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور باید به این بخش توجه ویژه‌ای مبذول داشت و مطالعات و طرح‌های پژوهشی در حوزه استعدادیابی بر مبنای نظام جامع و مدون و در راستای نظرسنجی و

نیازسنجی ارگان‌ها و نهادهای مربوط و به دور از هرگونه موازی‌کاری صورت گیرد. باتوجه به یافته‌های پژوهشی محققان و صاحب‌نظران و مطالعه پیشینه استعدادیابی باید گفت فرایند کشف و تربیت استعدادها امری علمی و محتاج پیش‌درآمدهایی است که یکی از مهم‌ترین آنها ایجاد ارتباطی مناسب بین مراکز آموزشی و تحقیقاتی و به‌طور مشخص دانشگاه‌ها و مراکز اجرایی، برقراری فرایند غربالگری، کشف و پرورش استعدادها در سطح کشور، تقویت و تأسیس پایگاه‌های استعدادیابی و مراکز قهرمانی در سطح کشور، ایجاد بانک اطلاعاتی ویژه استعدادیابی، برقراری شبکه‌های ارتباطی مناسب برای جمع‌آوری و توزیع اطلاعات مناسب و از همه مهم‌تر فراهم آوردن زمینه‌های ورود و حضور تمامی اقشار جامعه از طریق تخصصی اعتبارات لازم برای این امر لازم است و می‌تواند نتایج علمی بهتری داشته باشد. به‌منظور کاربردی و اجرایی کردن استعدادیابی، کلاس‌های توجیهی و بازآموزی برای مربیان ضروری است و این امر باید در قالب برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه استان‌هایی که علاقه‌مندان بیشتر و استعدادهای برتر دارند، انجام گیرد. در میان کلیه گویه‌های مطرح‌شده در این قسمت، گویه گسترش روزافزون هیأت‌های ورزشی به‌عنوان مجاری کشف و پرورش استعداد در سطح کشور کمترین اهمیت را در نقاط قوت استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور دارد. در این زمینه فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی تابعه در هر رشته ورزشی خاص لازم است با برنامه‌ریزی‌های منسجم و هماهنگ و مطالعه جنبه‌ها و زمینه‌های مختلف هر رشته و در نظر گرفتن نیازها، اولویت‌ها و شرایط مربوط به رشته ورزشی خود به‌صورت علمی، پایه‌ای و حساب‌شده به فعالیت‌های استعدادیابی بپردازند.

براساس جدول ۳ می‌توان گفت که در بین کلیه گویه‌های مطرح‌شده در فرصت‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، گویه «کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد در کشور» بیشترین اهمیت را در این بخش دارد. بنابراین باتوجه به این نتیجه، باید از این فرصت نهایت بهره‌برداری را به‌منظور پیشبرد استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور کرد. بررسی جمعیت ورزش قهرمانی در کشورهای صاحب‌نام در عرصه ورزش قهرمانی به تفکیک مرد و زن نشان می‌دهد که در استرالیا ۱۲/۴ درصد مردان و ۱۱/۳ درصد زنان در بعد قهرمانی به ورزش می‌پردازند و در کانادا ۱۶ درصد مردان و ۸ درصد زنان، در اسکاتلند ۲۹ درصد مردان و ۱۷ درصد زنان و در ایران ۳/۵ درصد مردان و ۱ درصد زنان به‌صورت قهرمانی ورزش می‌کنند (۱۱). مشاهده می‌شود که درصد مشارکت در ورزش قهرمانی ایران تفاوت فاحشی با درصد مشارکت کشورهای صاحب‌نام دارد. این امر یکی از

ضعف‌های ورزش قهرمانی است. برای نمونه می‌توان به ضعف فرهنگ ورزش قهرمانی، ضعف در برنامه‌ریزی منسجم و هماهنگ، ضعف در حمایت صحیح از ورزشکاران نخبه و همچنین ضعف اقتصادی و معیشتی خانواده‌های دارای استعداد اشاره کرد. هرچه مشارکت در ورزش قهرمانی بیشتر باشد، زمینه ظهور و بروز استعدادها و رشد آنها مناسب‌تر خواهد بود، در نتیجه تعداد افراد نخبه ورزشی افزایش می‌یابد و موجب تقویت ورزش قهرمانی خواهد شد (۱۱). براساس اظهارنظر و پاسخ‌های مدیران، مربیان و مسئولان ورزش قهرمانی کشور و مطالعه سوابق و پیشینه استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، ضعف اقتصادی و معیشتی خانواده‌های دارای استعداد به‌عنوان یکی از ضعف‌های پیش روی استعدادیابی مشخص شد. در این میان اتخاذ راهبرد که براساس بهره‌گیری حداکثری از قوت‌های موجود و منتفع شدن از فرصت‌های مذکور تدوین شده باشد، لازم و ضروری به‌نظر می‌رسد.

در بین کلیه گویه‌های مطرح‌شده در فرصت‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی، گویه توجه به ارتقای سطح فنی ورزش قهرمانی بانوان کشور در سال‌های گذشته، اهمیت کمتری دارد. ورزش بانوان از نظر کمی و کیفی در سال‌های بعد از انقلاب رشد خوبی داشته و به مرور با رشد مدیریت ورزش بانوان در امر رهبری ورزشی توسط زنان تحصیلکرده، این رشته از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است. این مهم اصلاح ساختار ورزش بانوان در درون نظام تربیت بدنی را دربرداشته است. بی‌شک آنچه درباره ورزش مردان عنوان شد، در مورد ورزش زنان نیز صادق است. آنچه در این زمینه اولویت دارد، کشف راه‌حل برای محدودیت‌هاست که به کار کارشناسی قوی نیازمند است. حضور زنان به عنوان بخش عمده‌ای از پیکره جامعه ما در عرصه ورزش قهرمانی ضرورتی انکارناپذیر است. از سوی دیگر، «جمعیت جوان جامعه و وجود استعدادهای سرشار» فرصت پیش روی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور شناسایی شده است. بدیهی است تیمی 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، جای بسی تأمل است. به هر حال هر جا که محیط برای فعالیت‌های اجتماعی زنان مهیاتر شده، قابلیت‌های آنان بروز بیشتری داشته است (۲۱). نمونه بارز این موضوع را می‌توان در موفقیت‌های اخیر زنان در آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها جست‌وجو کرد. تا جایی که در رقابت بین دختران و پسران دانش‌آموز، دختران گوی رقابت را ربوده‌اند. و سهم بیشتری از دانشگاه‌ها را به خود اختصاص



داده‌اند. رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی نیز از این موضوع مستثنا نیست. 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 تا بتواند با بهره‌گیری از این افراد به رشد و توسعه ورزش‌های تحت اداره خود در بخش بانوان کمک بیشتری کند (۲۱).

استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با مشکلات و چالش‌های مختلفی در محیط درونی و بیرونی مواجه است. نتایج نشان داد که استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با مسایلی همچون نبود ساختار سازمانی مشخص و منسجم مواجه است. ساختار سازمانی تعیین‌کننده شیوه تخصیص منابع و اهداف بلندمدت و سیاست‌های سازمان است. به‌عنوان قاعده کلی، ساختار سازمانی در مؤسسات متناسب با اهداف و راهبردهای آن تنظیم می‌شود (۲۴). در زمینه استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، ارگان‌ها و نهادهای مختلفی فعالیت می‌کنند، همچنین پرورش ورزشکار در کشور نظام ساختارمند و یکپارچه‌ای ندارد و نهادهای مختلف هر یک به‌صورت جداگانه به این امر می‌پردازند و دستگاه معینی به‌صورت جدی به استعدادیابی نمی‌پردازد. باشگاه‌ها و اماکن ورزشی، هیأت‌های ورزشی، فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی، سازمان تربیت بدنی و وزارت آموزش و پرورش، نهادهایی هستند که در زمینه استعدادیابی در کشور فعالیت می‌کنند، اما این فعالیت‌ها در این نهادهای مختلف هر کدام مسیر جداگانه‌ای را طی می‌کند و برنامه راهبردی و نظام جامعی که مبنای عمل و برنامه‌ریزی‌های این نهادها در زمینه استعدادیابی قرار بگیرد، وجود ندارد (۸). در برزیل به‌منظور پیشبرد برنامه‌های استعدادیابی در ورزش، ابتدا تحقیقاتی در سطح ملی در انیسیتوی ورزش برزیل انجام می‌گیرد و نورم‌ها و استانداردهای ملی آمادگی جسمانی براساس متغیرها و عوامل مورد نظر تهیه می‌شود. پژوهش‌های اولیه بیش از ۲۰ هزار نفر از کودکان و نوجوانان این کشور را دربرمی‌گیرد. سپس این یافته‌های پایه توسط نخبگان، متخصصان ورزشی و مربیان حرفه‌ای تکمیل می‌شود. در مدل استعدادیابی در برزیل، در سطح اول یا سطح پایه، آزمون‌های استعدادیابی از کلیه دانش‌آموزان در کلاس‌های تربیت بدنی روی متغیرهای مورد نظر انجام می‌گیرد. در سطح دوم، از بین دانش‌آموزانی که در کلاس‌های تربیت بدنی به کسب امتیازهای چشمگیر در آزمون‌ها نائل آمده‌اند، دعوت می‌شود تا علاوه بر کلاس ورزش در فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی در مدرسه شرکت کنند و زیر نظر مربیان متخصص در ورزش‌هایی که استعداد دارند، به تمرین ورزشی اختصاص بپردازند. در سطح سوم،

دانش‌آموزان ممتاز ورزشی مدارس، در مسابقات بین مدارس و باشگاه‌های محلی شرکت می‌کنند. در سطح چهارم، نخبگان منتخب باشگاه‌های محلی در تمرینات و مسابقات ورزشی بین شهری، در داخل ایالت‌های مختلف شرکت می‌جویند. در سطح پنجم، از بین ورزشکاران منتخب استان‌ها دعوت می‌شود تا در اردوهای تیم ملی در آن رشته ورزشی شرکت کنند و از بین دعوت‌شدگان به اردوهای ورزشی تیم ملی شکل می‌گیرد. ارزیابی نتایج ورزشی تیمی و انفرادی با توجه به نمره‌های استاندارد و ارزش مطلق آنها و اختلاف رتبه درصدی با میانگین جامعه در رده‌های سنی مختلف انجام می‌گیرد (۲۲).

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 (۱۱).

نیروی انسانی باانگیزه مهم‌ترین عامل بهره‌وری در هر سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهد عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد مؤثر باشند. در این زمینه سبک مدیریت، همکاران، ماهیت کار، ترفیع و ارتقا، حقوق و مزایای سهم بیشتری در رضایت کارکنان دارند (۸). 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 (۱۸).

نتایج نشان داد استعدادیابی در ورزش قهرمانی با مسائلی همچون نداشتن برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان، و تهدیداتی مانند فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادها و فقدان سیستم مناسب برای مربیان نخبه ورزش کشور مواجه است. کمیته‌های ملی المپیک کانادا، آمریکا، استرالیا، بریتانیا، فنلاند و ژاپن «ورزش قهرمانی و نخبگان» را از حوزه‌های کلیدی عملکرد خود عنوان کرده و برنامه‌های ویژه‌ای را برای آن تدارک دیده‌اند (۳۵). اصلی‌ترین نیاز برای پرورش ورزشکاران در سطح عالی، وجود مربیان کلاس جهانی است. ایجاد نظامی قوی برای تربیت مربیان سطح جهانی اغلب یکی از مشکلات بزرگی است که دست‌اندرکاران ورزش با آن مواجهند. اما اگر این ضعف برطرف نشود، کیفیت برنامه تربیت ورزشکاران پیشرفته تا حد زیادی تنزل می‌کند. از طرف دیگر، یافتن ورزشکاران مستعد، دارای انگیزه قوی و بسیار بااراده، از چالش‌های عمده دیگری است که دست‌اندرکاران و مربیان با آن مواجهند. بنابراین چاره‌اندیشی برای مقابله با این فناوری و چالش‌ها توسط سازمان‌های ذی‌ربط ضروری است (۱۳).

نتایج نشان داد که استعدادیابی در ورزش قهرمانی با مشکل بهره‌گیری ناکافی از فناوری و سیستم مدیریت اطلاعات مواجه است. بدیهی است فناوری‌های مختلف بر روند رشد سازمان‌ها تأثیر بسزایی داشته‌اند. در این زمینه بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعات نقش مهمی در فعالیت کمیته‌ها و پایگاه‌های استعدادیابی ملی کشورها و روند رو به رشد آنها در حیطه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای داشته است. برای نمونه، کمیته‌های ملی المپیک کانادا، استرالیا، فنلاند، ژاپن و مالزی با همکاری مؤسسه علوم ورزشی با تأکیدی ویژه از آن استفاده کرده‌اند. بنابراین، پیش‌بینی و تدارک اقدامات لازم در این زمینه برای ارگان‌ها و سازمان‌های مشارکت‌کننده در حوزه استعدادیابی ضروری به نظر می‌رسد (۲۰).

نتایج نشان داد استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با تهدید سرمایه‌گذاری کلان رقبا در زمینه استعدادیابی و پیدایش رقبای جدید در حیطه ورزش قهرمانی مواجه است. مروری بر نتایج کشورهای شرکت‌کننده در بازی‌های آسیایی و المپیک سه دوره گذشته این موضوع را تأیید می‌کند. بنابراین، مسئولان سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و دیگر سازمان‌های ورزشی ذی‌ربط باید توجه داشته باشند که رقابت و کسب برتری در عرصه ورزش بسیار جدی است، از این رو باید با همکاری و انسجام بیشتر با یکدیگر در این راستا تلاش کنند (۱۵).

نتایج نشان داد که اغلب رشته‌های ورزشی مادر و پایه در کشور با تهدید جو و فضای رسانه‌ای نامناسب و فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای مواجهند. در چنین شرایط و فضای کاری، بالطبع فعالیت‌ها و برنامه‌های استعدادیابی با کمبودها و مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهد بود. براساس تحقیق غفوری، رسانه‌های جمعی اثر معناداری روی تغییر نگرش و رفتار مردم برای ورزش کردن دارند، اما این اثر با نیازهای جامعه هماهنگ نیست، زیرا ترجیح می‌دهند به دلیل سود اقتصادی به ترویج و نشر ورزش قهرمانی بپردازند. به نظر می‌رسد به دلیل فقدان هماهنگی‌های لازم بین سازمان‌های ورزشی ذی‌ربط با یکدیگر و همچنین با رسانه‌های جمعی، چنین موضوعی موجب ایجاد مشکلاتی در ورزش و به ویژه استعدادیابی شود. از این رو ضروری است که اقدامات لازم در این زمینه صورت گیرد (۲۱).

نتایج نشان داد استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با ضعف‌هایی همچون فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور، نبود نظام گزینش ورزشکاران عضو تیم‌های ملی در سطوح مختلف نوجوانان،

جوانان و بزرگسالان، وجود رابطه و تأثیرات تبلیغات رسانه‌ای در جهت‌دهی انتخاب برخی ورزشکاران، بی‌توجهی به تلاش مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها (مربیان بازیکن‌ساز) و وابستگی و غیرمستقل بودن فدراسیون‌های ورزشی کشور مواجه است. علاوه بر اینها، استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور از برنامه راهبردی برخوردار نیست. این در حالی است که بسیاری از کمیته‌های ملی المپیک و سازمان‌های ورزشی به تدوین برنامه راهبردی به‌منظور برنامه‌های استعدادیابی خود مبادرت کرده‌اند. به نظر ماچادو، برنامه‌ریزی رابردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی است. این فرایند روی اهداف راهبردی و عملیاتی، اهداف و راهبردهای مبتنی بر خط‌مشی سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین‌شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است. بنابراین برای مقابله با تغییر و تحولات محیطی و استفاده بهینه از قابلیت‌های موجود، تدوین برنامه راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور ضروری است (۷).

به‌طور کلی، نتایج نشان داد استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران با مشکلات و چالش‌های مالی، نداشتن برنامه راهبردی، ساختار سازمانی، ضعف همکاری مناسب بین پایگاه‌های استعدادیابی و قهرمانی با هیأت‌های ورزشی مربوطه در تربیت بدنی استان‌ها، اندک بودن جمعیت تحت پوشش ورزش قهرمانی کشور، نبود نظام آمایش و قطب‌بندی ورزش‌ها در نقاط مختلف کشور، کمبود امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی، فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش ورزشکاران در ورزش کشور، سهم اندک باشگاه‌های ورزشی در پرورش استعدادیابی، بی‌توجهی به مسابقات و استعداد‌های ورزشی مناطق محروم دورافتاده، تمرکز مسئولان کشور و رسانه‌های گروهی بر نتیجه‌گرایی در ورزش به‌جای فرایندگرایی، بی‌حوصله بودن برخی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح‌های زودبازده، تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین برخی مدیران ورزش کشور، ضعف اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد، برتری فرهنگ رشد جهشی و ناپایدار به‌جای رشد گام به گام و پایدار در بین مدیران تازه‌کار، کمبود ورزشکاران و مربیان نخبه، فناوری اطلاعات، رقبا و رسانه‌های ورزشی داخلی مواجه است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور براساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مذکور به تدوین برنامه‌ای راهبردی که دربرگیرنده چشم‌انداز و راهبردهای مناسب برای تحقق رسالت و اهداف آن باشد، اقدام کند، به‌طوری‌که بتواند از قوت‌ها و فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را ببرد و ضعف‌ها و تهدیدهای محیطی پیرامون خود را به حداقل ممکن برساند.

## منابع و مأخذ

۱. ابراهیم، خسرو. حلاجی، محسن. (۱۳۸۹). "آشنایی با مبانی و فرایند استعدادیابی ورزشی (ویرایش جدید)". چاپ اول، تهران، بامداد کتاب.
۲. اعرابی، محمد. آقازاده، هاشم. نظام وند چگینی، هوشنگ. (۱۳۹۰). "دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک". چاپ پنجم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. بارفروش، احمد. (۱۳۸۷). "تحلیل محتوای نشریات ورزشی، سه ماهه دوم ۱۳۸۷". دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها، معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۴. بارفروش، احمد. (۱۳۸۹). "تحلیل محتوای نشریات ورزشی، سه ماهه چهارم ۱۳۸۸". دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها، معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۵. براون، جیم. (۱۳۹۰). "استعدادیابی در ورزش: نحوه شناسایی و رشد ورزشکاران برجسته". ترجمه سعید ارشم و الهام رادنی، چاپ اول، تهران، نشر علم و حرکت.
۶. جفری اس، هریسون. کارن اچ، جان. (۱۳۸۹). "مبانی مدیریت استراتژیک". ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد الماسی فرد، چاپ اول، انتشارات مهکامه.
۷. حمیدی، ..... . خسروی زاده، ... . خیبری، محمد. یدالهی فارسی، ... . (۱۳۸۷). "مطالعات تفصیلی و استاد پشتیبان برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران (۲۰۱۶-۲۰۰۹)". چاپ اول، تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک، جمهوری اسلامی ایران.
۸. حمیدی زاده، محمدرضا. اروانه، معصومه. (۱۳۹۰). "برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت (با تجدید نظر و اضافات)". چاپ پنجم، تهران، انتشارات سمت.
۹. ذوالاکتاف، وحید. فخرپور، رقیه. صفوی همامی، شیلا. (۱۳۸۴). "روایی سنجی آموزش هشت‌گانه برای استعدادیابی عمومی ورزشی". فصلنامه المپیک، سال سیزدهم، شماره ۲، ص ۶۳ - ۵۱.

۱۰. ریچارد، ا. میگل. واعظ موسوی، محمدکاظم. (۱۳۷۹). "توانایی‌ها، تفاوت‌های فردی و استعدادیابی". فصلنامه المپیک، سال هشتم، شماره ۳ و ۴، ص ۷۳ - ۶۷.
۱۱. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور)، (۱۳۸۴). "مطالعات تفصیلی توسعه ورزش قهرمانی". چاپ اول، تهران، انتشارات سیب سبز.
۱۲. شریف نژاد، علی. (۱۳۸۷). "بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دوچرخه-سواری". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۳. شیرازی، سیدمجتبی. (۱۳۹۰). "از استعدادزایی تا استعدادپروری (ورزش دبستانی ناقوس بیداری استعدادهای خفته)". چاپ اول، تهران، انتشارات نرسی.
۱۴. صبائی، امیرمهدی. شمس الهی، سارا. (۱۳۹۰). "مدیریت استراتژیک". چاپ پنجم. تهران، انتشارات مکتب ماهان.
۱۵. عبدی، حامد. سجادی، سیدنصرالله. (۱۳۸۸). "مقایسه قاره‌ای نتایج و مدال‌های بازی‌های المپیک تابستانی (۲۰۰۴-۱۸۹۶)". فصلنامه المپیک، سال هفدهم، شماره ۱ (۴۵۱ پی‌اپی)، بهار ۱۳۸۸، ص ۹۳-۸۱.
۱۶. علی احمدی، علیرضا. تاج الدین، ایرج. فتح الله، مهدی. (۱۳۹۰). "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک". چاپ پانزدهم، تهران، انتشارات تولید دانش.
۱۷. علیان عطآبادی، حسین. حیدریان، مرضیه. (۱۳۸۸). "استعدادیابی و استعدادپروری. روش‌های کشف و شکوفایی استعدادها". چاپ اول، تهران، انتشارات امید مجد.
۱۸. فراهانی، ابوالفضل. عبدوی بافتانی، فاطمه. (۱۳۸۳). "امکانات و تجهیزات پایگاه‌های ورزش قهرمانی و نقش آن در توسعه ورزش کشور". مجله حرکت، شماره ۲۹، ص ۸۳-۶۹.
۱۹. فرد، آر. دیوید. (۱۳۹۰). "مدیریت استراتژیک". ترجمه علی پارسایی و دکتر سیدمحمد اعرابی، چاپ بیست و یکم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲۰. مظفری، سیدامیراحمد. (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش قهرمانی کشور". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۲۱. نیکنژاد، مهناز. (۱۳۷۸). جایگاه ورزش در طبقات مختلف اجتماعی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
۲۲. هادوی، فریده. (۱۳۷۹). "استانداردهای استعدادیابی ورزشی". معاونت ورزشی و امور فدراسیون‌ها، دفتر پایگاه‌های قهرمانی و امور باشگاه‌ها.
۲۳. هادوی، فریده. (۱۳۸۰). "استعدادیابی ۱۵ رشته ورزشی با دیدگاه مدیریتی و ارائه الگوی کاربردی". سخنرانی در دومین کنگره علمی ورزشی دانشگاه‌های آسیا، ۲۸ و ۲۹ آذر ۱۳۸۰، دانشگاه تربیت مدرس ۳۴-۳۵.
۲۴. هیز، جان. (۱۳۸۹). "مدیریت استراتژیک در تئوری و عمل". ترجمه اسدالله کدنائیج و صبا سرمدی. چاپ دوم، تهران، انتشارات مهربان.

25. Ahnert, J. Schneider, W. Bos, K. (2010). "Developmental changes and individual stability of motor abilities from the preschool period to young adulthood". Evidence from the Munich longitudinal study on the Genesis of Individual Competencies (LOGIC). Mahwah, NJ: Erlbaum.

26. Afzan, M. Robindarjeet, S. (2008). "Talent identification in Malaysia". National Sport Institute of Malaysia.

27. Australian sports commission (2008). "Strategic plan 2002-2005". [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).

28. Australian Sports commission and the Australian Institute of Sport (2010). "National talent search program-what is it? History and development of the national talent search program". <http://www.ais.org.au/talent/history.asp>.

29. Beacker, H. & Joch, W. (2008). "Problems of the training of young athletes and talent promotion". *Journal of Sports Sciences*, Vol.17, No.1, PP:45-57.

30. Beunen, G. Malina, R.M. Ostyn, M, et al. (1998). "Fatness, growth and motor fitness of belgian boys 12 through 20 years of age". *Hum Biol.* 55(3); PP:599-613.

31. Bloomfield, J. (2009). "Talent identification and profiling". *Science and medicine in Sport, Blackwell Science*, PP:206-221.

32. Burbach, R. & Royle, T. (2010). "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation". *Journal of Personnel Review, Emerald Group Publishing Limited*, PP:87-99.

33. Cote, J. (2011). "The influence of the family in the development of talent in sport". *Sport Psychol.* 13(4); PP:87-99.

34. Dave, Collinsab & Richard, Baileyc. (2012). "Scienciness' and the allure of second-hand strategy in talent identification and development". *International Journal of Sport policy and Politics, Journal of Sports Sciences, Vol.25, No. 1, PP:112-119.*

35. Davies, B. & Davies, B.J. (2010). "Talent management in academies". *Journal of Educational Management. Emerald Publications, Vol.19, No.1. PP:418-426.*

36. Ferkins, Lesley & Shilbury, David. (2010). "Developing board strategic capability in sport organisations". *The National Regional Governing Relationship. Sport Management Review, Vol. 13, August 2010, P: 254.*

37. Green, Mick & Houlihan, Barrie. (2005). "Elite sport development : policy learning and political priorities." *Routledge press, London and New York.*

38. Holt, NL & Morley, D. (2004). "Gender differences in psychosocial factors associated with athletic success during childhood." *Sport Psychol.* 18(2); PP:138-153.



39. Houlihan, Barrie & Green, Mick. (2008). "Comparative elite sport development". *Systems, structures and public policy*. Butterworth-Heinemann press. Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
40. Joseph, Keith. (2011). "Some athletics developmental challenges". *Olympism Collection*, PP:31-39.
41. Jean Loup, et al (2012). "Strategic and performance management of olympics sport organizations". *Seconde Edition, Human Kinetics*.
42. Kozel, J. (1996). "Talent identification and development in Germany". *Coaching focus*, 31. P: 12-16.
43. Kriemadis, Athanasios. (2002). "Strategic sport management". *International sports law review*, Vol. 3.
44. Krauss, J.A. (2011). "Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population". *Ph.D. Dissertation, Wilmingon University. Ann Arbor, MI*.
45. Lopes VP, Rodrigues LP, Maia JAR, et al. (2011). "Motor coordination as predictor of physical activity in childhood". *Scand J Med Sci Sports*. P:21.
46. Malina RM, Bielicki T. (1992). "Growth and maturation of boys active in sports : longitudinal observations from the wroclaw growth study". *Ped Exerc Sci*. 4(1); PP:68-77.
47. Miah, A. & Rich, E. (2006). "Genetic tests for ability? Talent identification and the value of an open future". *Sport Education and Society*. 11(3). PP:259-273. (Online.) [www.andymiah.net/writing.htm](http://www.andymiah.net/writing.htm).
48. Person, D.T. Naughton, G.A. Torode, M. (2006). "Predictability of physiological testing and the role of maturation in talent identification for adolescent team sports". *Journal of Science and Medicine in Sport*. 9; PP:277-287.

49. Vandorpe B, Vandendriessche J, Lefevre J, et al. (2010). "The korperkoordinations test fur kinder : reference values and suitability for 6-12-year-old children in flanders". *Scand J Med Sci Sports*. 21; PP:378-388.

50. Sport Canda (2004). "Strategic Plan : 2004-2008". [www.pch.gc.ca](http://www.pch.gc.ca).

51. Sport and Recreation South Africa. (2008). "SRSA strategic plan 2008-2012". [www.srsa.gov.za](http://www.srsa.gov.za).

