

## تحلیل عاملی SWOT پایگاه های ورزش قهرمانی ایران

سید محمد کاشف<sup>۱</sup>، فاطمه عبدوی<sup>۲</sup>، علی جمالی قراخانلو<sup>۳\*</sup>

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

تاریخ دریافت: (۹۹/۰۵/۰۴) تاریخ پذیرش: (۹۹/۱۱/۰۶)

## Factor Analysis of SWOT of Iranian Championship Sport Station

S. M. kashf<sup>1</sup>, F. Abdavi<sup>2</sup>, A. Jamali Gharakhanlou<sup>3\*</sup>

1. Professor in Sport Management of Urmia University.

2. Associate Professor in Sport Management of Tabriz University.

3. Ph.D Student of Sport Management Faculty, Urmia University.

Received: (2020 .July.25)

Accepted: (2021. January. 25)

### Abstract

The purpose of this study is factor analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats of Iranian Championship Sports Station. The statistical population of the study consists of managers and experts of championship sports station and university professors and sports experts about 154 people. For example, in the qualitative part, 20 people were purposefully selected and in the quantitative part, 134 people were selected as a total number. The method of collecting data for this study are combined, the first Delphi technique were used to identify the SWOT of Championship Sport Station And designed based on the provided list, the researcher-made questioner with 62 questions. Then its face validity was confirmed by 5 professors of sports management and experts and to assess the content validity, the content validity relative coefficient (CVR) was used. Also To determine the reliability of Alpha Cronbach test 0.88 was used. For data analysis; respectively in qualitative part; Delphy method, and for quantitative part descriptive statistics and inferential statistics methods, including one sample T-test, Friedman-test and confirmed factor analysis by application of AMOS and SPSS software were used. Among the most important findings of the research are the facilities and equipment of the station, lack of strategic plan, interest and acceptance of young people in championship sports, increase in the price of equipment and tools needed and maintenance costs, focus on consequentialism instead of process orientation.

### Keywords

Strength, Weakness, opportunity, Threat, Championship Sport Station.

### چکیده

هدف از این تحقیق تحلیل عاملی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای پایگاه‌های ورزش قهرمانی ایران می باشد. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان پایگاه های ورزش قهرمانی و اساتید دانشگاه و خبرگان ورزشی حدود ۱۵۴ نفر تشکیل می دهند. برای نمونه پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر بصورت هدفمند و در بخش کمی نیز ۱۳۴ نفر بصورت کل شمار انتخاب شدند. روش گردآوری داده های این تحقیق به صورت آمیخته می باشد. ابتدا به روش دلفی به شناسایی SWOT پایگاه های ورزش قهرمانی پرداخته شد و پرسشنامه ای محقق ساخته شامل ۶۲ سؤال در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور طراحی گردید. سپس روایی صوری آن توسط ۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی و متخصصین تأیید شد و برای بررسی روایی محتوا از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده گردید. همچنین به منظور تعیین پایایی از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۸ استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی از روش های آماری توصیفی و استنباطی از جمله آزمون T تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن و تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده شد. از مهمترین یافته های پژوهش می توان به امکانات و تجهیزات پایگاهها، نداشتن برنامه راهبردی، علاقمندی و استقبال جوانان نسبت به ورزش های قهرمانی، افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها، تمرکز بر نتیجه گرایی به جای فرآیندگرایی اشاره نمود.

### کلید واژه‌ها

قوت، ضعف، فرصت، تهدید، پایگاه‌های ورزش قهرمانی.

## مقدمه

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، سیستم تحقیق و توسعه اجتماعی و تکنولوژیکی و درونی مانند مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه اطلاعات رایانه‌ای سروکار دارند. از شیوه‌های متداول شناخت این عوامل، استفاده از تحلیل SWOT<sup>۱</sup> است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان است. این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زنده 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 (علی احمدی، ۱۳۹۰).

در سال ۱۳۷۴ با موافقت رئیس سازمان تربیت بدنی وقت، واحدی به نام پایگاه ورزش قهرمانی و امور باشگاه‌ها تحت نظر دفتر امور مشترک فدراسیون‌ها ایجاد شد و در سال ۱۳۹۰ با تغییر سازمان تربیت بدنی به وزارت ورزش و جوانان دفتر پایگاه قهرمانی و امور باشگاه‌ها به دفتر استعدادیابی و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای تغییر نام پیدا کرد. این دفتر همواره به دنبال اهدافی همچون سنجش قابلیت‌های جسمانی، استعدادیابی ورزشی، تمرینات برتر و آموزش و پژوهش بود و در سال‌های اخیر این مراکز در استان‌ها و تحت نظر دفتر استعدادیابی و آموزش‌های پایه وزارت ورزش و جوانان شناسایی، تبیین و حمایت از رشته‌های ورزشی اولویت‌دار استان‌ها بر اساس نتایج آمایش ورزش قهرمانی، حمایت معنوی از مربیان سازنده تیم‌های پایه به منظور استمرار پشتوانه سازی تیم‌های ملی، حمایت و پشتیبانی از ورزشکاران رشته‌های ورزشی پایه و پرمثال، بهره‌برداری بهینه از امکانات سخت‌افزاری، نگهداری کمی و کیفی وسایل و تجهیزات مراکز و ارائه گزارش ادواری عملکرد از اولویت‌ها و اهداف خود قرار داده است. با این حال هدف اصلی ایجاد پایگاه‌های قهرمانی ورزش در کشور، شناسایی نوجوانان مستعد ورزشکار و

ارائه آموزش‌های تخصصی برای رسیدن به نقطه مطلوب آمادگی جسمانی و حضور در تیم‌های ملی است. (طرح جامع، ۱۳۸۲) پایگاه‌های ورزش قهرمانی ایران هم، برای توسعه و پشتیبانی ورزش قهرمانی کشور نیازمند ارزیابی دقیق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود می‌باشد. تا از این طریق بتواند برنامه راهبردی خود را تدوین و عملیاتی نماید. در خصوص اهمیت و تحلیل محیط درونی و بیرونی و تدوین برنامه در رشته‌ها و واحدهای مختلف ورزشی و فدراسیون‌ها در داخل و خارج از کشور پژوهش‌های متعددی انجام شده و نتایج مختلفی به دست آمده است.

بالک و رابینسون (۲۰۰۹) عنوان کردند که محیطی که ورزشکاران را از جنبه‌های مختلف حمایت می‌کند احتمال موفقیت بین‌المللی ورزشکاران را افزایش می‌دهد و همچنین خدمات سیستم ورزش قهرمانی و حرفه‌ای شامل ساختارهای استعدادیابی، مسیرهای پیشرفت ورزش، حمایت ورزش علمی، سیستم آموزش مربیان، دسترسی به تسهیلات و تجهیزات، رویکردهای ضد دارویی، حمایت از زندگی غیر ورزشی و ساختارهای رقابتی می‌باشد.

جوادیپور (۱۳۹۴) در بررسی چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران، فقدان برنامه استراتژیک و روشن نبودن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌ها، فقدان منابع انسانی مناسب و تغییر و تحول و جابجایی سریع مدیران، نبود نظارت و ارزیابی، وابستگی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه‌گذاری 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 تاکتیکی و عملیاتی از اهم چالش‌های پیشروی مدیریت ورزش قهرمانی کشور بیان می‌کند.

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 ورزش کشور، فقدان طرح یکپارچه، اجرایی و

1 . Research and development (R&amp;D)

2 . Strengths, weaknesses, opportunities, threats

پرورش استعدادها، مشارکت جوانان، حمایت دولتی و سازمانی، حمایت مالی، شرایط محیطی نخبگان ورزشی، حمایت های علمی، فرصت های رقابت، آموزش و تجهیز مربیان می باشد. کاشف، عامری و معرفت (۱۳۹۶) در بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی با استفاده از روش SWOT، به وجود نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در رشته های مختلف، فعال بودن پایگاه ورزش های قهرمانی، برگزاری مسابقات سازمان یافته و منظم برای شناسایی استعدادها، نبود مدارس ورزش و جذب استعدادها، توجه کم مسئولین ورزشی به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش های قهرمانی، وضعیت مالی پایین ورزشکاران نخبه، نبود برنامه ریزی بلند مدت، کم بودن بودجه ورزشی، عدم توجه به برگزاری کلاس های داوری در سطوح بالا، کم بودن نیروهای انسانی متخصص و کارآمد ورزشی، کیفیت پایین تسهیلات و اماکن مختلف ورزشی، عدم توجه به پرداخت دستمزد، عدم نظارت و ارزیابی فعالیت های ورزشی جهت اصلاح و بهبود مستمر، عدم توجه در میزان استفاده از مشاوران علمی ورزشی و کمبود فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی بعنوان مهمترین عوامل محیط درونی<sup>۶</sup> (IFE) اشاره نمودند و تاکید رسانه های جمعی در پرداختن به ورزش، علاقمندی و استقبال جوانان، وجود طرح جامع ورزش کشور به عنوان یک برنامه استراتژیک، واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی، ترک ورزش در بین مردم استان به دلیل مشکلات اقتصادی و معیشتی، نبود معافیت های مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش، پایین بودن اعتبارات ورزشی و باز شدن پای سیاست به ورزش را بعنوان عوامل محیط بیرونی<sup>۷</sup> (EFE) با اهمیت اعلام نمودند. کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶) در تحلیل عاملی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای فدراسیون ژیمناستیک ایران از نقاط قوت به وجود نظام سطح بندی در ژیمناستیک، برگزاری کلاس های آموزشی در سطوح مختلف، وجود منابع انسانی متخصص، وجود ساختار تشکیلاتی منسجم، وجود مربیان با دانش در ژیمناستیک و تعامل و همکاری مناسب با آموزش و پرورش و از نقاط ضعف به عدم وجود برنامه راهبردی، عدم نظام شایسته سالیاری، اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش کشور، کمبود سالن های اختصاصی، تأسیسات و تجهیزات مناسب در ژیمناستیک، نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، کمبود

ساختارمند در استعدادیابی وضعیت اقتصادی معیشتی خانواده های دارای استعداد، محدودیت های حاکم بر فعالیت های ورزشی بانوان، امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی و آمایش و قطب بندی ورزش ها در نقاط مختلف کشور مواجه است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۴).

فراهانی، کشاورز و صادقی (۱۳۹۵)، در تحلیل عاملی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای توسعه ورزش قهرمانی ایران، به گسترش روزافزون هیات های ورزشی به عنوان مجاری کشف و پرورش استعدادها، استعدادهای بالقوه ورزشی ایران، نبود و عدم اجرای برنامه راهبردی در ورزش قهرمانی، ضعف در نظام پرداخت در دستمزد به مربیان، بی توجهی به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دور افتاده، نظام استعدادیابی ناکارآمد، کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد در کشور، عدم استقبال بخش خصوصی در سرمایه گذاری در بسیاری از رشته های ورزشی، تمرکز بر نتیجه گرایی در ورزش به جای فرایندگرایی، تکیه بر طرح های زود بازده، اقدامات سلیقه ای در اجرای برنامه های راهبردی در ورزش کشور اشاره نمودند. اندام و همکاران (۱۳۹۵) در تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان با استفاده از تکنیک SWOT ورزش قهرمانی بانوان استان همدان ۱۳ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۳ تهدید تدوین نمودند.

کنفدراسیون ورزش های سه گانه پان آمریکا<sup>۴</sup> (۲۰۲۰-۲۰۱۴) SWOT فدراسیون های ورزش سه گانه این قاره را مورد بررسی قرار داد و نتایج پژوهش نشان داد مهمترین نقاط مذکور عبارتند از ارتباطات بین المللی، تصویر مناسب از ورزش در جامعه، افزایش سرمایه گذاری دولت در ورزش، افزایش تماشاگران ورزشی، افزایش پوشش تلویزیونی از برنامه های ورزشی، افزایش سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش، فقدان منابع مالی کافی، ورزشکاران محدود، دوپینگ، مشکلات اقتصادی، امکانات محدود ورزشی، منابع متنوع مالی، منابع انسانی زیاد، حامیان مالی قدرتمند خارجی، کیفیت برنامه ها، دانش مطلوب، ارتباطات داخلی ضعیف، تعهد کم، عدم انتقال مناسب دانش موجود، مدیریت ضعیف، کار تیمی ضعیف.

تروینس و همکاران (۲۰۱۴) به ۱۰ مقوله کلیدی به عنوان مزیت های رقابتی یک سازمان ورزشی برای رسیدن به موفقیت های ورزشی اشاره می کنند. این مقوله ها شامل امکانات رقابتی و تمرینی، حمایت از حرفه ورزشکاری، کشف و

6. Internal factor evaluation matrix (IFE)  
7. External factor evaluation matrix (EFE)

4. Confederation of Tri-Athlon Pan America  
5. Troins et al

فدراسیون، هیاتها و انجمن‌های ورزشی فدراسیون در سطوح استانی، وجود نیروهای متخصص، کمبود بودجه و اعتبارات فدراسیون و هیاتهای استان، کمبود فضاها و امکانات مناسب، کاهش انگیزه کادر فدراسیون و هیاتها به لحاظ احراز نکردن پست‌های مدیریتی، ضعف قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های حمایتی بالا دستی و جاری فدراسیون، ساختار فراگیر و گسترده وزارت آموزش و پرورش در سرتاسر کشور، معلمان و مربیان ورزش مدارس، وجود طرح‌های زیرساختی اعم از المپیادهای درون مدرسه‌ای و کانون‌های ورزشی درون و برون مدرسه‌ای در راستای شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی، وجود جمعیت نوجوان و جوان به عنوان نیروهای بالقوه و استعداد سرشار ورزشی، رواج زندگی ماشینی، بازی‌های کامپیوتری و فقر حرکتی در بین کودکان، نوجوانان و جوانان، تمرکز رسانه‌های گروهی به انعکاس اخبار ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بزرگسالان، کم‌توجهی فدراسیون‌های ورزشی کشور به استعدادیابی ورزش پایه، محدودیت‌های اعتباری دولت.

در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل توسعه ورزش قهرمانی در استان آذربایجان شرقی با استفاده از تحلیل<sup>۱۱</sup> AHP عوامل انسانی، تلاش مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعداد، تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در استعدادیابی، امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی، کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور به بخش خصوصی در اولویت قرار گرفتند (فتحی، عبدوی و همکاران، ۱۳۹۷).

افتخاری و همکاران (۱۳۹۸) در ارائه مدل اندازه‌گیری موانع توسعه والیبالی قهرمانی زنان ایران با یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی به این نتیجه رسیدند که در سطح کلان، مؤلفه "فرهنگی"، در سطح میانی، مؤلفه "استعدادیابی" و در سطح خرد، گوینه "نگرش ضعیف نسبت به انجام فعالیت‌های ورزشی"، مهم‌ترین موانع توسعه والیبالی زنان ایران می‌باشند. بر اساس یافته‌های پژوهش، راه‌کارهایی از قبیل افزایش پوشش رسانه‌های ملی جهت مشارکت بیشتر و فرهنگ‌سازی گسترده، طراحی برنامه جامع جهت تقویت سیستم استعدادیابی و نیز نظارت منسجم بر پیشرفت ورزشکاران مستعد، در راستای توسعه والیبالی زنان ایران پیشنهاد می‌شود.

نودهی و همکاران (۱۳۹۸) در شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های استعدادیابی ورزش جودو در ایران، به شاخص‌های استعدادیابی مختص به ورزش جودو و نگاه علمی به فرایند استعدادیابی تأکید نمودند.

مربیان کیفی، نظام استعدادیابی ناکارآمد، سیستم آموزشی ناکارآمد، دستمزد پایین مربیان، گران بودن ورزش ژیمناستیک، فقدان مدیریت یکپارچه و عدم به‌رهمندی از فناوری روز اشاره نموده‌اند و وجود متخصصان، استقبال عمومی از ورزش ژیمناستیک، نگاه به ورزش ژیمناستیک به عنوان رشته ورزشی پایه، افزایش اعتبارات ورزش کشور و نگرش مثبت و نگاه حمایتی کمیته ملی المپیک به ژیمناستیک توجه بیش از حد رسانه‌ها به رشته‌های محدود، عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ژیمناستیک به عنوان مهمترین فرصت و تهدید برگزیده شده است.

سجادی، رضوی و دوستی (۱۳۹۷) تدوین مدل آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران بر اساس یافته‌ها نشان دادند عواملی که موجب پیدایش پدیده نبود انسجام و یکپارچگی در ساختار ورزش ایران می‌شوند، ساختار بوروکراتیک، ابهام در وظایف، تداخل وظایف و پراکندگی وظایف هستند. 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، قراخانلو و سلیمانی مقدم (۱۳۹۸) در تدوین الگوی پارادایمی توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران بر اساس نتایج به‌دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق، عوامل تعهد اجرایی مدیران، اصلاح ساختار دولت‌محور، تجاری‌سازی، خصوصی‌سازی، ارتقای زیرساخت و توسعه فضاهای ورزشی استاندارد، طراحی نظام استعدادیابی، بسترسازی حرفه‌ای، عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، فرهنگی و سیاسی (حاکمیت، دولت و مجلس) و استقرار مدل توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به‌عنوان ۹ مؤلفه موثر در توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای ایران شناسایی و استخراج نمودند.

حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران دریافتند که برخی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای آن فدراسیون عبارتند از کسب کرسی‌های بین‌المللی و امتیاز برگزاری رویدادهای ورزشی بین‌المللی دانش‌آموزی کشور، نمایندگی جمهوری اسلامی ایران و عضویت در فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش مدارس<sup>۸</sup> ASFF، ASSF<sup>۹</sup> و ISF<sup>۱۰</sup> وجود

8. International School Sport Federation

9. Asian School Sports Federation

10. Asian Schools Football Federation

11. Analytical Hierarchy Process

دارند ایجاد شهرزندان<sup>۱۷</sup> در شرایط زندگی امروزی مهمترین نقطه قوت توسعه ورزش است. عدم توجه به سیاست ها و برنامه ریزی های شهری را از نقاط ضعف توسعه فیزیکی ورزش شهرها عنوان نمودند. هامبریک<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۸) کمبود منابع و وابستگی سازمان های ورزشی به بودجه عمومی و سازمان های دیگر را از مهمترین تهدیدهای توسعه سازمان های ورزشی عنوان کردند. ویلم<sup>۱۹</sup> همکاران (۲۰۱۸) وجود انجمن ها و کانون های ورزشی را نقطه قوتی بزرگ برای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی عنوان می کند.

همچنین مکینتاش و همکاران (۲۰۱۹) چالش های موجود در توسعه چشم انداز برای ورزشکاران جوان در بازی های المپیک جوانان، آسلسین و ادواردز (۲۰۱۹) چالش های مدیریتی منابع منطقه ای اتحادیه های راگی در کانادا، تان و همکاران (۲۰۱۹) چالش های توسعه ورزش نخبگان شنا را مورد بررسی و تحلیل قرار دادند و به عوامل موثر در توسعه ورزش قهرمانی و مشکلات آن پرداخته اند که از جمله نتایج آنها می توان به عدم حمایت و سرمایه گذاری بخش خصوصی، نبود زیرساخت های ورزشی کافی، فقدان استراتژی جدید، میزان منابع مالی دولت، مدیریت ضعیف، کشف و پرورش استعدادها و فقدان ساختار منسجم اشاره نمود.

با توجه مطالعه مبانی نظری و ادبیات پیشینه می توان چنین استدلال کرد که توفیق هر سازمان ورزشی مستلزم تحلیل محیط درونی و بیرونی آن سازمان بوده و چنین تحلیلی برای تدوین برنامه بلندمدت و راهبردی ضروری است. لذا به لحاظ اهمیت پایگاه های ورزش قهرمانی کشور و همچنین عدم توفیق پایدار این مراکز در توسعه استعدادیابی و ورزش قهرمانی، شناخت دقیق عوامل محیطی درونی و بیرونی این مراکز برای تدوین برنامه راهبردی الزامی به نظر می رسد. تاکنون برنامه راهبردی برای این مراکز به طور علمی تدوین نشده است و این موضوع بعنوان یک خلا عمده و تاثیرگذار در پیشبرد برنامه های این مراکز بیشتر احساس می گردد. از این رو پر کردن خلا ساز و کار شناسایی تحلیل SWOT و فقدان برنامه راهبردی و مسائلی مانند دوباره کاری، بیراهه رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و نادیده گرفتن مسیر فرایند های لازم در پایگاه ها و مراکز ورزش قهرمانی محقق را بر آن داشت تا در راستای بررسی اهمیت موضوع

فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴) جهت تدوین چشم انداز و استراتژی های سال ۲۰۲۰ اقدام به تحلیل ژیمناستیک این کشور کرده و در این حوزه ۵ نقطه قوت، ۴ نقطه ضعف، ۳ فرصت و ۵ تهدید را شناسایی کرده است. در این مطالعه ژیمناستیک پایه و اساس توسعه حرکتی قلمداد شده و آن را به عنوان بارزترین نقطه قوت و فقدان منابع مالی را مهمترین نقطه ضعف شناسایی کرده است. همچنین توسعه حوزه ژیمناستیک اعم از پیش دبستانی، دبستان، مراکز تفریحی، جوامع مدرن، مناطق روستایی، کلوپ های جدید و استعدادیابی را مهم ترین فرصت و مشارکت مالی افراد سطح بالای اجتماع به جهت حضور در اتحادیه ها و انجمن ها را مهمترین تهدید بر شمرده است.

بروورس و همکاران (۲۰۱۴) حمایت مالی، سازمان و ساختار منسجم، میزان مشارکت کننده گان در ورزش، کشف و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران در زمان فعالیت و بازنشستگی، برگزاری کلاس های آموزشی و مربیگری، فراهم کردن فرصت های رقابت، تسهیلات تمرینی و پژوهش های علمی را در موفقیت های ورزشی بین المللی موثر می دانند. کاراکادیس و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵) رویدادهای ورزشی بزرگ با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT بررسی نمودند و نتیجه گیری شد که، مهم ترین نقاط قوت شامل داشتن زیرساخت های خاص در منطقه، داوطلبان، اقتصاد قوی، ایستادگی سیاسی خوب؛ نقاط ضعف شامل فقدان زیرساخت، فقدان ثبات سیاسی و اقتصادی؛ فرصت ها شامل صنعت گردشگری، توسعه کسب و کار، افزایش کیفیت زندگی، استفاده از میراث پس از رویداد، و بهبود و توسعه زیر ساخت ها بودند و نهایتاً تهدیدها هزینه رویداد، آلودگی، جابجایی ساکنان بودند. کوبیلوس و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۵) در بیشتر پژوهش ها محل و زمان استعدادیابی ورزشی را از مدارس و سنین پایین و ابتدایی را مناسب ترین زمان برای شناسایی افراد نخبه دانسته و ارتباط با آموزش و پرورش را مهمترین ارگان در همکاری جهت رسیدن به موفقیت معرفی کرده اند. آدامسن و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۶) بیان کردند که ماموریت اصلی مدیریت استعداد منابع انسانی در اصل با به کارگیری افرادی که به نحوی بیشترین پتانسیل را دارند و پرورش افراد که بالاترین میزان توسعه را در زمینه ورزش یا هنر دارند می باشد. مک گیلیواری<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۸) اعتقاد

12. Brouwers et al  
13. Karakadis et al  
14. Kubilus et al  
15. Adamsen et al  
16. McGillivray

17. Live City  
18. Hambrick  
19. Willem et al

فریدمن تجزیه و تحلیل تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ و AMOS نسخه ۱۸ استفاده شد. و سپس متغیرها و SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور در وضع موجود تعیین و رتبه بندی شد. و در نهایت بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور با استفاده از تکنیک دلفی و نظر خبرگان ورزش قهرمانی چالش‌ها و مشکلات فرا رو تدوین گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان داد که از کل نمونه‌های مورد بررسی ۱۰/۴ درصد از نمونه‌ها زن و ۸۹/۶ درصد مرد بودند و تحصیلات ۱۲/۷ درصد آنان کارشناسی و پایین‌تر، ۶۵/۷ درصد کارشناسی ارشد و ۲۱/۶ درصد دکتری می‌باشد. و همچنین سابقه شغلی ۲/۲ درصد ۳۰ سال و کمتر، ۳۴/۳ درصد بین ۳۱-۴۰ سال، ۴۱ درصد بین ۴۱-۵۰ سال، ۲۰/۹ درصد بین ۵۱-۶۰ سال و ۱/۵ درصد بالای ۶۰ سال سن می‌باشد. از کل نمونه مورد بررسی، ۷۳/۱ درصد کارمند رسمی، ۲۱/۶ درصد کارمند پیمانی و ۵/۲ درصد قراردادی بودند. و در نهایت سابقه شغلی ۶/۷ درصد زیر ۵ سال، ۹ درصد بین ۵-۱۰ سال، ۱۷/۹ درصد بین ۱۱-۱۵ سال و ۶۶/۴ درصد بالای ۱۵ سال می‌باشد.

بر اساس نتایج برازش مدل اندازه‌گیری SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور که در جدول ۱ ارائه شده است. سطح معنی‌داری آماره  $\chi^2$  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 (DF/CMIN)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص توکر-لویس (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 و یا اختلاف اندکی با ملاک در نظر گرفته شده دارند. 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 ۱).

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که با توجه به این که ضریب KMO بیشتر از ۰/۷ می‌باشد اندازه نمونه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین با توجه به این که میزان آزمون بارتلت از ۰/۰۵ کوچک‌تر است،

براساس روش نظرسنجی، عوامل مؤثر در پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور و اولویت آنها نسبت به یکدیگر را از دیدگاه نخبگان، صاحب‌نظران و متخصصان آگاه در این زمینه بررسی کند و با به کارگیری فرایند و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده به ویژه در سازمان‌های ورزشی به تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای در مراکز ورزش قهرمانی پردازد. هدف از این تحقیق توصیف و بررسی مشکلات و SWOT فراروی پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور است تا زمینه تدوین برنامه راهبردی علمی این مراکز فراهم شود.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع آمیخته و ترکیبی از دو روش کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را اساتید مدیریت ورزشی و دانشگاه‌ها و خبرگان ورزشی، مدیران و کارشناسان پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند، حدود ۱۵۴ نفر تشکیل دادند. برای نمونه پژوهش در بخش کیفی ۲۰ نفر بصورت هدفمند و در بخش کمی نیز ۱۳۴ نفر بصورت کل شمار انتخاب شدند. ابتدا از طریق پرسش‌نامه‌های باز، مصاحبه عمیق با خبرگان ورزشی (گروه تخصصی و کارشناسان دفتر استعدادیابی و آموزش‌های پایه ورزش قهرمانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران برجسته پایگاه‌های قهرمانی از مناطق مختلف کشور) به روش دلفی و طی ۲ مرحله در بازه زمانی ۶ ماهه به شناسایی SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور پرداخته شد. سپس پرسشنامه‌ای حاوی ۱۵ نقطه قوت، ۱۶ نقطه ضعف ۱۵ فرصت و ۱۶ تهدید تدوین گردید. پس از ساخت ابزار تحقیق به منظور روایی صوری از نظر ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و برای بررسی روایی محتوا از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده گردید. همچنین برای بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل اندازه‌گیری SWOT استفاده گردید. و به منظور تعیین قابلیت پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۸۸) تعیین شد. که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی میانگین و درصد فراوانی استفاده گردید. و از روش‌های آماری استنباطی از جمله آزمون T تک نمونه‌ای، آزمون

جدول ۱. شاخص های برازش مدل اندازه گیری SWOT پایگاه های ورزش قهرمانی کشور

تفسیر	ملاک	میزان				شاخص برازش	
		تهدیدها	فرصت ها	ضعف ها	قوت ها		
برازش مطلوب	DF < 5	۴/۹۴	۴/۷۱	۴/۹۳	۳/۳۸	DF/CMIN	مطلق
غیر قابل قبول	p-value $\chi^2 > 0.05$	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	p-value $\chi^2$	
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	(TLI) شاخص توکر- لویس	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)	

جدول ۲. نتایج آزمون بارتلت و KMO پرسشنامه

آزمون کرویت بارتلت			شاخص KMO
p	df	$\chi^2$	
۰/۰۰۱	۱۳۳	۱۱۵۳/۶۲	۰/۸۵

برای حفظ شدن در مدل اندازه گیری برخوردار هستند. همچنین بار عاملی تمام گویه ها در سطح احتمال ۹۵ درصد معنی دار هستند.

بنابراین پایگاه های ورزش قهرمانی کشور دارای ۱۱ نقطه ضعف است. و براساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب گویه های نداشتن برنامه راهبردی و استراتژیک، فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه، عدم اختصاص بودجه به پایگاه ها جهت توسعه و امورات فنی و اجرایی دارای اهمیت بیشتری می باشند.

بر اساس نتایج جدول ۵ از بین ۱۵ فرصت مراکز ورزش قهرمانی ملاحظه می شود که بار عاملی برای گویه های شماره ۱، ۲، ۳، ۴ و ۷ کمتر از ۰/۵ است و بایستی از مدل حذف شوند. با تکرار دوباره تحلیل عاملی تاییدی مطابق شکل ۳ بار عاملی تمام گویه ها بزرگتر از ۰/۵ بوده و از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه گیری برخوردار هستند. همچنین بار عاملی تمام گویه ها در سطح احتمال ۹۵ درصد معنی دار هستند. بنابراین ۱۰ فرصت برای پایگاه های ورزش قهرمانی کشور وجود دارد. و براساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب گویه های علاقمندی و استقبال جوانان نسبت به ورزش های قهرمانی، تمایل مدیران به تنظیم برنامه توسعه راهبردی ورزش استان ها، امکان الگوبرداری و استفاده از تجارب سایر کشورهای موفق دارای اهمیت بیشتری می باشند.

گویه ها ارتباط معناداری را برای فراهم کردن یک مبنای معقول برای تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط با یکدیگر دارند. به بیان دیگر تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است.

بر اساس نتایج جدول ۳ از بین ۱۵ نقطه قوت مراکز ورزش قهرمانی ملاحظه می شود که بار عاملی برای گویه های شماره ۳، ۴، ۵ و ۹ کمتر از ۰/۵ است و بایستی از مدل حذف شوند. با تکرار دوباره تحلیل عاملی تاییدی مطابق شکل ۱ بار عاملی تمام گویه ها بزرگتر از ۰/۵ بوده و از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه گیری برخوردار هستند. همچنین بار عاملی تمام گویه ها در سطح احتمال ۹۵ درصد معنی دار هستند. بنابراین پایگاه های ورزش قهرمانی کشور دارای ۱۱ نقطه قوت است. و براساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب گویه های امکانات و تجهیزات پایگاه های ورزش قهرمانی، فعال بودن پایگاه ورزش قهرمانی در تمامی مراکز استان ها، قابلیت تبدیل پایگاه ها به مراکز آکادمی ورزش قهرمانی استان ها دارای اهمیت بیشتری می باشند.

بر اساس نتایج جدول ۴ از بین ۱۶ نقطه ضعف مراکز ورزش قهرمانی ملاحظه می شود که بار عاملی برای گویه های شماره ۵، ۸، ۹، ۱۱ و ۱۶ کمتر از ۰/۵ است و بایستی از مدل حذف شوند. با تکرار دوباره تحلیل عاملی تاییدی مطابق شکل ۲ بار عاملی تمام گویه ها بزرگتر از ۰/۵ بوده و از اعتبار کافی

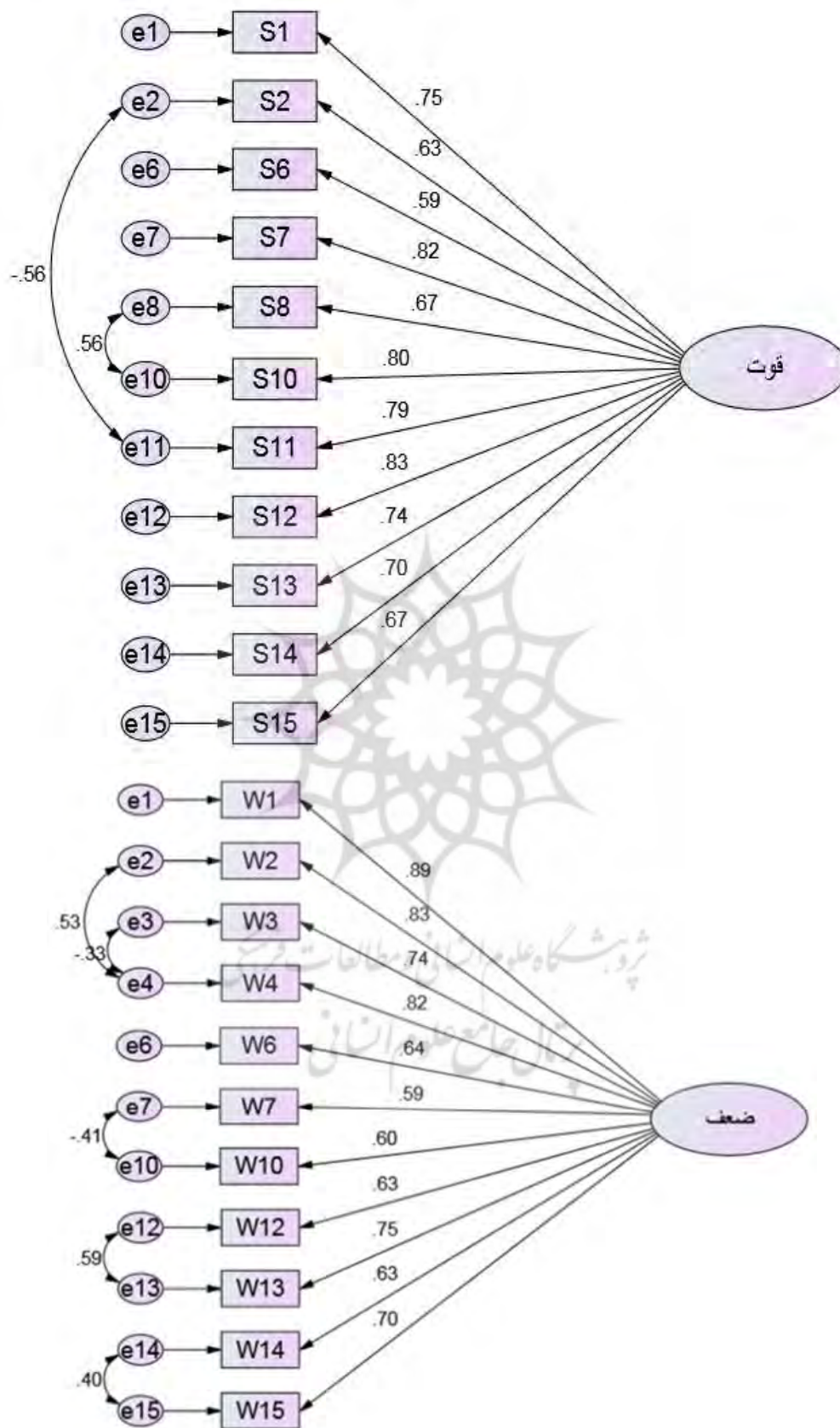
جدول ۳. بار عاملی گویه‌های مربوط به قوت‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور

گویه	متغیر	خطای معیار برآورد	T-Value	بار عاملی
S <sub>1</sub>	وجود مراکز استعدادیابی اختصاصی در پایگاه‌ها	۰/۰۹	۸/۵۶	۰/۷۳
S <sub>2</sub>	حاکمیت نگرش برنامه محوری در توسعه ورزش قهرمانی	۰/۱۰	۷/۳۱	۰/۶۲
S <sub>3</sub>	وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب در پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۱۴	۴/۲۲	۰/۳۱
S <sub>4</sub>	برگزاری مسابقات سازمان یافته و منظم برای شناسایی استعدادها و ورزشی	۰/۹۰	۴/۶۰	۰/۳۷
S <sub>5</sub>	تاکید و توجه ویژه مدیریت عالی ورزش کشور به توسعه استعدادیابی و ورزش قهرمانی	۰/۱۲	۴/۶۱	۰/۲۸
S <sub>6</sub>	توانمندی تخصصی و فنی سطح بالای مربیان فعال در ورزش قهرمانی	۰/۰۹	۶/۸۹	۰/۶۱
S <sub>7</sub>	امکانات و تجهیزات پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۱۰	۹/۹۳	۰/۸۲
S <sub>8</sub>	فعال بودن پایگاه ورزش قهرمانی در تمامی مراکز استان‌ها	۰/۱۰	۷/۸۳	۰/۷۰
S <sub>9</sub>	نقش کلیدی پایگاه‌های ورزش قهرمانی در فرایند استعدادیابی	۰/۱۳	۴/۷۶	۰/۳۹
S <sub>10</sub>	برخورداری از ذخیره عظیم منابع انسانی متخصص	۰/۱۰	۹/۶۳	۰/۸۲
S <sub>11</sub>	وجود نخبگان نوجوان و الگوهای ورزشی	۰/۱۰	۹/۴۱	۰/۷۶
S <sub>12</sub>	نهادینه شدن آموزش‌های پایه با رویکرد علمی در پایگاه‌های ورزش قهرمانی.	۰/۱۳	۱۰/۰۳	۰/۸۴
S <sub>13</sub>	رشد کمی و کیفی مناسب مربیان ورزشی استان‌ها	۰/۱۳	۸/۷۹	۰/۷۳
S <sub>14</sub>	عملیاتی نمودن طرح آمایش سرزمینی در کشف استعدادها و نخبگان ورزشی	۰/۱۲	۸/۲۲	۰/۷۲
S <sub>15</sub>	قابلیت تبدیل پایگاه‌ها به مراکز آکادمی ورزش قهرمانی استان‌ها	۰/۰۹	۷/۹۲	۰/۶۷

جدول ۴. بار عاملی گویه‌های مربوط به نقاط ضعف پایگاه‌های ورزش قهرمانی

گویه	متغیر	خطای معیار برآورد	T-Value	بار عاملی
W <sub>1</sub>	توجه ناکافی به آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص	۰/۰۹	۱۲/۱۵	۰/۸۵
W <sub>2</sub>	فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش ورزشکاران در پایگاه‌ها	۰/۰۸	۱۲/۷۲	۰/۸۴
W <sub>3</sub>	عدم کفایت امکانات و تجهیزات استاندارد (نرم افزاری و سخت افزاری) موجود در پایگاه‌ها	۰/۰۸	۱۰/۳۶	۰/۷۰
W <sub>4</sub>	نداشتن برنامه راهبردی و استراتژیک	۰/۰۸	۱۲/۱۳	۰/۸۵
W <sub>5</sub>	انگیزه شغلی پایین در منابع انسانی (مدیران، مربیان، ورزشکاران و..)	۰/۰۹	۴/۵۲	۰/۴۴
W <sub>6</sub>	فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه	۰/۰۷	۸/۳۳	۰/۶۶
W <sub>7</sub>	عدم اختصاص بودجه به پایگاه‌ها جهت توسعه و امورات فنی و اجرایی	۰/۰۷	۷/۴۶	۰/۵۶
W <sub>8</sub>	روزمرگی در مدیریت ورزش استان‌ها	۰/۰۹	۴/۵۶	۰/۳۶
W <sub>9</sub>	ضعف در ساختار سازمانی و چارت تشکیلاتی مراکز پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۱۱	۴/۱۲	۰/۳۲
W <sub>10</sub>	برخورد شعاری با موضوع استعدادیابی از سوی مدیران	۰/۰۷	۷/۶۹	۰/۵۷
W <sub>11</sub>	استفاده غیر تخصصی و نامرتبط از پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۰۸	۴/۲۵	۰/۴۲
W <sub>12</sub>	نداشتن وحدت رویه و انسجام در بین پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۰۸	۱۰/۶۱	۰/۶۸
W <sub>13</sub>	عدم نظارت و ارزیابی منسجم فعالیت پایگاه‌ها جهت اصلاح و بهبود مستمر	۰/۰۸	۸/۲۷	۰/۷۷
W <sub>14</sub>	فقدان نظام جامع و فراگیر فرایند استعدادیابی در پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۰۷	۹/۵۴	۰/۶۸
W <sub>15</sub>	نظام استعدادیابی ناکارآمد و غیرسیستماتیک	۰/۰۷	۷/۶۹	۰/۷۱
W <sub>16</sub>	بهره‌وری پایین پایگاه‌های ورزش قهرمانی	۰/۰۸	۸/۲۵	۰/۴۵





شکل ۱. بار عاملی گویه‌های مربوط به نقاط قوت و ضعف پایگاه‌های ورزش قهرمانی پس از حذف گویه‌های نامناسب

## جدول ۵. بار عاملی گویه‌های مربوط به فرصت‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی

گویه	متغیر	خطای معیار برآورد	T-Value	بار عاملی
O <sub>1</sub>	رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در ورزش قهرمانی	۰/۱۸	۴/۲۵	۰/۴۲
O <sub>2</sub>	ساختار جمعیتی جوان و سرشار از استعدادها در ورزشی در کشور	۰/۲۸	۴/۵۹	۰/۴۸
O <sub>3</sub>	دیدگاه مناسب دولت جهت توسعه اماکن و تجهیزات تخصصی ورزش قهرمانی	۰/۲۲	۴/۶۵	۰/۴۹
O <sub>4</sub>	وجود متخصصین علمی و دانشکده‌های علوم ورزشی متعدد	۰/۱۹	۴/۰۷	۰/۳۲
O <sub>5</sub>	علاقه‌مندی و استقبال جوانان نسبت به ورزشهای قهرمانی	۰/۲۱	۶/۰۱	۰/۵۳
O <sub>6</sub>	تأکید و نگرش مثبت مقامات عالی کشور بر توسعه ورزش قهرمانی	۰/۲۹	۵/۰۲	۰/۶۵
O <sub>7</sub>	وجود افراد داوطلب جهت مربیگری و فعالیت در پایگاه‌ها	۰/۲۵	۴/۶۲	۰/۴۹
O <sub>8</sub>	تمایل شهرستانها به توسعه ارتباط با مراکز ورزش قهرمانی	۰/۲۸	۶/۳۵	۰/۷۴
O <sub>9</sub>	امکان الگو برداری و استفاده از تجارب سایر کشورهای موفق	۰/۳۲	۶/۰۷	۰/۷۷
O <sub>10</sub>	شرایط اقلیمی مناسب کشور جهت اجرای طرح آمایش سرزمینی	۰/۲۷	۵/۷۳	۰/۵۷
O <sub>11</sub>	استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات سایر سازمان‌ها و نهادها جهت پشتیبانی پایگاه‌ها	۰/۳۶	۶/۵۷	۰/۷۳
O <sub>12</sub>	تمایل بخش خصوصی به فعالیت و سرمایه‌گذاری در استعدادیابی و پایگاه‌ها	۰/۳۷	۵/۳۷	۰/۶۱
O <sub>13</sub>	تمایل مدیران به تنظیم برنامه توسعه راهبردی ورزش استان‌ها	۰/۲۹	۶/۰۷	۰/۷۴
O <sub>14</sub>	پوشش خبری رسانه‌ها در جهت توسعه ورزش قهرمانی	۰/۳۶	۶/۳۴	۰/۷۸
O <sub>15</sub>	تفاهم نامه همکاری با آموزش و پرورش در زمینه استعدادیابی و نیروی انسانی	۰/۳۷	۶/۶۷	۰/۷۷

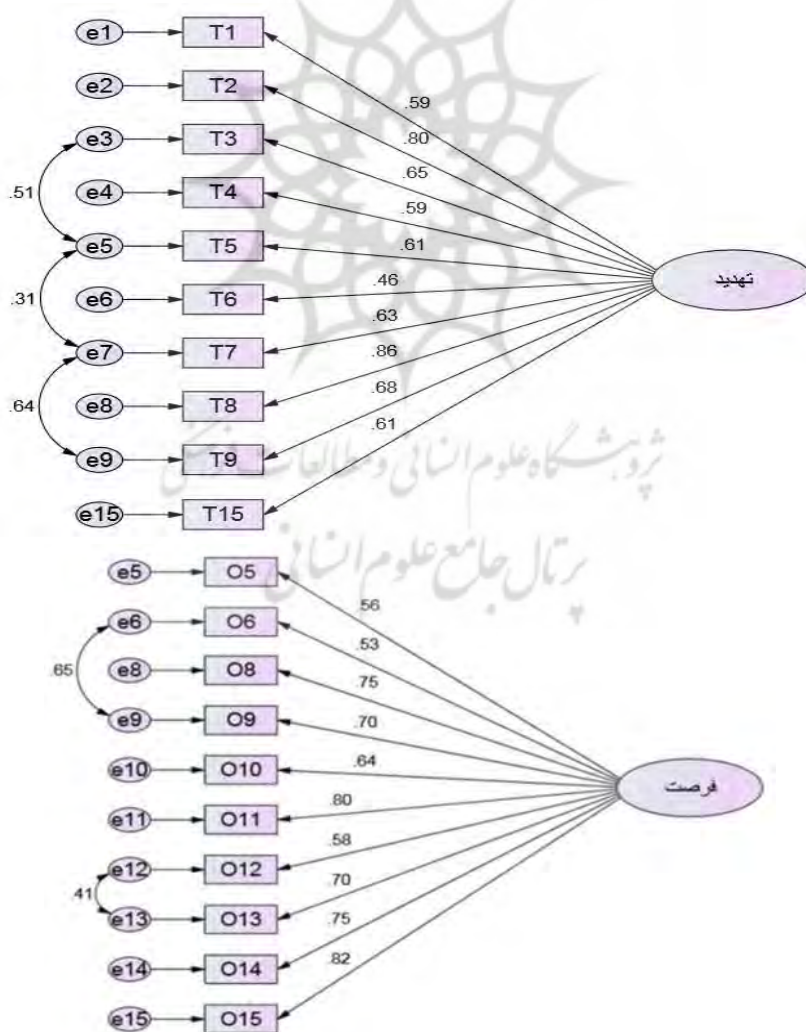
قهرمانی کشور وجود دارد. و براساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب گویه‌های افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها، تمرکز مسئولان بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی، روز مره گی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح‌های زود بازده دارای اهمیت بیشتری می‌باشند.

بر اساس نتایج جدول ۶ از بین ۱۶ تهدید مراکز ورزش قهرمانی ملاحظه می‌شود که بار عاملی برای گویه‌های شماره ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۶ کمتر از ۰/۵ است و بایستی از مدل حذف شوند. با تکرار دوباره تحلیل عاملی تاییدی مطابق شکل ۴ بار عاملی تمام گویه‌ها بزرگتر از ۰/۵ بوده و از اعتبار کافی برای حفظ شدن در مدل اندازه‌گیری برخوردار هستند. همچنین بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح احتمال ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. بنابراین ۱۰ تهدید برای پایگاه‌های ورزش

## جدول ۶. بار عاملی گویه‌های مربوط به تهدیدهای پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور

گویه	متغیر	خطای معیار برآورد	T-Value	بار عاملی
T <sub>1</sub>	تمرکز مسئولان بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی	۰/۲۱	۵/۸۱	۰/۶۰
T <sub>2</sub>	روز مره گی مدیران ورزش کشور و تکیه آنان بر طرح‌های زود بازده	۰/۲۳	۶/۹۲	۰/۷۸
T <sub>3</sub>	تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین مدیران ورزش کشور	۰/۳۱	۶/۰۱	۰/۶۶
T <sub>4</sub>	محدودیت ورود بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در استعدادیابی و قهرمان‌پروری	۰/۳۳	۵/۶۳	۰/۵۷
T <sub>5</sub>	برتری فرهنگ رشد جهشی و ناپایدار به جای رشد گام به گام و پایدار در بین مدیران ورزش	۰/۲۵	۵/۷۳	۰/۷۱

گویه	متغیر	خطای معیار برآورد	T-Value	بار عاملی
T <sub>6</sub>	فقدان انسجام و همکاری بین پایگاه ها و هیات های ورزشی و شهرستان ها	۰/۲۵	۴/۵۷	۰/۵۱
T <sub>7</sub>	افزایش تورم و فقر نسبی اقتصادی جامعه	۰/۲۱	۵/۸۷	۰/۶۸
T <sub>8</sub>	عدم تعهد مسئولین ورزش کشور به اجرای برنامه جامع در قهرمان پروری و ...	۰/۲۷	۷/۱۶	۰/۸۲
T <sub>9</sub>	افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها	۰/۲۳	۶/۲۱	۰/۶۶
T <sub>10</sub>	تغییرات پی در پی مدیران ورزشی	۰/۱۹	۴/۲۵	۰/۳۷
T <sub>11</sub>	عدم برخورداری پایگاه ها از تکنولوژی و فن آوری علمی – آموزشی نوین	۰/۲۹	۴/۹۱	۰/۴۷
T <sub>12</sub>	اهمیت ندادن به استعدادیابی از سوی آموزش و پرورش	۰/۲۵	۴/۵۶	۰/۳۳
T <sub>13</sub>	درگیر شدن ورزش با سیاست	۰/۲۱	۴/۲۲	۰/۳۶
T <sub>14</sub>	فقدان شایسته سالاری در مدیریت ورزش	۰/۳۱	۴/۸۱	۰/۴۵
T <sub>15</sub>	تاثیر ناهنجاری های اجتماعی، معضل بیکاری و سربازی و .. بر استعدادهای ورزشی	۰/۲۷	۵/۷۶	۰/۶۷
T <sub>16</sub>	مدرن بودن تجهیزات باشگاه های خصوصی نسبت به پایگاه ها	۰/۱۹	۴/۳۵	۰/۳۵



شکل ۲. بار عاملی گویه های مربوط به فرصت ها و تهدیدهای پایگاه های ورزش قهرمانی پس از حذف گویه های نامناسب

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، تحلیل عاملی SWOT پایگاه‌های ورزش قهرمانی ایران و چالش‌های آن بود. یافته‌های پژوهش در بخش نقاط قوت پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور با نتایج پژوهش‌های بالک و رایبسون (۲۰۰۹)، فراهانی، کشاورز و صادقی (۱۳۹۵)، حمیدی، رجبی، سجادی، حسینی (۱۳۹۴)، کاشف، عامری و معرفت (۱۳۹۶)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، فتحی، عبدوی و همکاران (۱۳۹۷)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، کاراکادیس و همکاران (۲۰۱۵)، کویلیوس و همکاران (۲۰۱۵)، آدامسن و همکاران (۲۰۱۶)، ویلم و همکاران (۲۰۱۸) در بخش‌های مرتبط با پایگاه‌ها همخوانی دارد. با توجه به اینکه موفقیت هر سازمان ورزشی در استفاده بهینه از نقاط قوت آن سازمان است در پایگاه‌های ورزش قهرمانی نقاط قوت قابل توجهی مانند وجود امکانات و تجهیزات، فعال بودن و قابلیت تبدیل آنها به آکادی‌های ورزشی در مراکز استان‌ها اهمیت بیشتری دارند. با در نظر گرفتن نقاط قوت مذکور جهت دانش بنیان نمودن استعدادیابی و ورزش قهرمانی تاسیس «آکادمی ورزش قهرمانی» از طریق ادغام و یکپارچه نمودن آموزش‌های پایه و پایگاه‌های ورزش قهرمانی در مراکز استان‌ها الزامی به نظر می‌رسد. 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 فعالیت‌ها در این زمینه کمک شایانی می‌نماید. با استفاده از پتانسیل موجود می‌توان با ارائه خدمات مشاوره‌ای و هدایت مستعدین و بهره‌گیری از توان مربیان سازنده و تجربی در فرایندهای استعدادیابی، بسترسازی و حمایت و فراهم نمودن امکانات و تجهیزات در مرکز جهت استفاده ورزشکاران و قهرمانان ملی، بسترسازی و فراهم نمودن امکانات و تجهیزات در پایگاه‌ها جهت استفاده ورزشکاران و تیم‌های نخبه و مستعد آموزش و پرورش، انتشار نشریه ورزشی مرتبط با ورزش قهرمانی و استعدادیابی، تعامل با رسانه‌ها و صدا و سیما برای انعکاس فرایند استعدادیابی و فعالیت پایگاه‌ها، آموزش و بکارگیری کارشناسان استعدادیابی، پیکرسنجی، روانشناسی و... ارائه مشاوره و خدمات فنی و علمی نخبگان ورزشی و مربیان، به کارگیری شیوه‌های مدرن و علمی تمرین و کیفی سازی آموزش‌های پایه در پایگاه‌ها، توجه به آموزش ضمنی و هدفمند، ایجاد بانک جامع اطلاعات پژوهش‌های کاربردی جهت استفاده علاقمندان از این مرکز، پیگیری امکان‌راه‌اندازی کتابخانه تخصصی و تجهیز آن،

تشکیل اتاق فکر و علمی با مشارکت استادان، صاحب‌نظران و کارشناسان علمی، برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه برای مدیران، کارکنان و مربیان، همکاری و مشارکت در امر تولید کتاب و نرم‌افزارهای تخصصی و کاربردی، حمایت از تحقیقات و پژوهش‌های کاربردی مرتبط، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مستمر گام‌های اساسی و پایدار جهت توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور برداشت.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر نقاط ضعف پایگاه‌های ورزش قهرمانی با برخی از نتایج پژوهش‌های بالک و رایبسون (۲۰۰۹)، فراهانی، کشاورز و صادقی (۱۳۹۵)، جوادی پور (۱۳۹۴)، حمیدی، رجبی، سجادی، حسینی (۱۳۹۴)، کاشف، عامری و معرفت (۱۳۹۶)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)، رضایی، قراخانو و سلیمانی مقدم (۱۳۹۸)، کنفدراسیون ورزش سه‌گانه پان آمریکا (۲۰۱۴)، فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، مکینتاش و همکاران (۲۰۱۹)، آلسستین و ادواردز (۲۰۱۹)، تان و همکاران (۲۰۱۹) 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 صاحب‌نظران دارد. برای تدوین برنامه راهبردی در پایگاه‌های ورزش قهرمانی ایجاد ساختار و تشکیلات نظاممند 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 پشتوانه سازی ورزش قهرمانی تعیین می‌گردد. برای تمامی مراحل فرایند استعدادیابی اعم از شناسایی، جذب و پرورش و نگهداری مستعدین ورزشی برنامه‌های ویژه و اساسی طرح ریزی و عملیاتی گردد. با ایجاد نظام استعدادیابی جامع و فراگیر در کشور از طریق مشارکت پایگاه‌های ورزش قهرمانی، آموزش و پرورش، فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی، باشگاه‌ها و سایر ارگان‌ها و نهادهای مرتبط با ورزش قهرمانی و استعدادیابی می‌توان با ایجاد وحدت رویه در عملکردشان از اقدامات سلیقه‌ای و جزیره‌ای جلوگیری نمود. و 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 رشد و توسعه استعدادها مانند آلمان

فراهانی، کشاورز و صادقی (۱۳۹۵)، جوادی پور (۱۳۹۴)، کاشف، عامری و معرفت (۱۳۹۶)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، رضایی، قراخلو و سلیمانی مقدم (۱۳۹۸)، کنفدراسیون ورزش سه گانه پان آمریکا (۲۰۱۴)، فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، هامبریک (۲۰۱۸)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، مکینتاش و همکاران (۲۰۱۹)، آلسستین و ادواردز (۲۰۱۹)، تان و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. وجود تهدیدهای متعدد و عدم رفع آنها منجر به عدم توفیق هر سازمانی به ویژه سازمان های ورزشی می باشد. از تهدیدهای مهم پایگاه های ورزش قهرمانی افزایش قیمت تجهیزات و هزینه نگهداری آنها توجه به وضعیت اقتصادی حاکم بر جامعه و گرایش مسئولان به نتیجه گیری به جای فرایند گرایی است. استعدادیابی عملکردی مقطعی یا کوتاه مدت نیست بلکه فرایندی طولی است و نیاز به تخصص، تجربه، صرف وقت، مدیریت صحیح و هزینه کافی دارد فرایند استعدادیابی نوعی انتخاب براساس پیش بینی است بخش کلیدی فرایند 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 مره گی مدیران ورزشی کشور مغایرت دارد. همچنین عدم وجود کانون ها و مراکز استعدادیابی خصوصی در استان ها و اهمیت ندادن به بخش خصوصی و مهیا نبودن شرایط و تسهیلات لازم برای سرمایه گذاری آنها از تهدید های دیگر پایگاه های ورزش قهرمانی در کشور می باشد. که تسهیل سازی اخذ مجوز فعالیت جهت مشارکت و سرمایه گذاری بخش خصوصی در امر استعدادیابی و قهرمان پروری با ایجاد و احیای کانون های استعدادیابی می تواند در این زمینه موثر واقع شود.

بطور کلی در جمع بندی نتایج این پژوهش پایگاه های ورزش قهرمانی کشور با چالش هایی و مشکلات متعددی در محیط درونی و بیرونی از جمله فقدان انسجام و وحدت رویه بین پایگاه ها و هیات های ورزشی و شهرستان ها، تمرکز بر نتیجه گرایی در ورزش به جای فرایندگرایی، فقدان نظام جامع و فراگیر فرایند استعدادیابی در پایگاه های ورزش قهرمانی، نظام استعدادیابی ناکارآمد و غیرسیستماتیک، برخورد شعاری با موضوع استعدادیابی از سوی مدیران، عدم کفایت امکانات و تجهیزات استاندارد (نرم افزاری و سخت افزاری) موجود در پایگاه ها، تکیه بر طرح های زود بازده، افزایش تورم و فقر

شرقی سابق، برعهده مربیان حرفه ای است. نیروی انسانی با انگیزه مهمترین عامل بهره وری در هر سازمان است. تحقیقات نشان می دهد عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می توانند 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. بنابراین تلاش برای بهبود رضایت و عوامل انگیزشی کارکنان و مدیران پایگاه های استعدادیابی و مراکز قهرمانی کشور، مدیران و مربیان متخصص در امر استعدادیابی ضروری است. همچنین برای استاندارد سازی امکانات، تجهیزات و فضاهای مورد نیاز پایگاه های ورزش قهرمانی در سراسر کشور و جهت توسعه پایدار زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری، افزایش سطح کیفی فعالیت و بهره وری پایگاه ها از سوی وزارت ورزش و جوانان بر داشتن گام های اساسی ضروری به نظر می رسد.

یافته های پژوهش نشان داد فرصت های پایگاه های ورزش قهرمانی با برخی از نتایج پژوهش های بالک و رابینسون (۲۰۰۹)، فراهانی، کشاورز و صادقی (۱۳۹۵)، جوادی پور (۱۳۹۴)، کاشف، عامری و معرفت (۱۳۹۶)، کشاورز و دانشمندی (۱۳۹۶)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، فتحی، عبدوی و همکاران (۱۳۹۷)، افتخاری و همکاران (۱۳۹۸)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، کاراکادیس و همکاران (۲۰۱۵)، آدامسن و همکاران (۲۰۱۶)، در بیشتر موارد همخوانی دارد. با توجه به فرصت های موجود آموزش و پرورش با نیروی انسانی سرشار از استعداد های ورزشی می تواند در اجرای طرح های استعدادیابی عمومی و اولیه بر اساس تفاهم نامه همکاری بصورت سازمان یافته و پایدار پایگاه های ورزش قهرمانی و فدراسیون ها را در استعدادیابی تخصصی یاری نمایند. همچنین مدیران توسعه ورزش قهرمانی کشور می توانند با انجام مطالعات تطبیقی در زمینه پایگاه ها و مراکز استعدادیابی و قهرمان پروری در کشورهای صاحب عنوان مانند چین، روسیه، ایالات متحده، آلمان، کانادا، استرالیا، ژاپن، فنلاند و سایر کشورها در خصوص نحوه و نوع فعالیت این مراکز تغییرات اساسی ایجاد کرده و از تجارب و دستاوردهای آنها الگو برداری و استفاده نمایند. توصیه دیگر اینکه در شهرستان های فعال و مناطق محروم و دور افتاده بر اساس آمایش ورزش سرزمینی و استعدادها و پتانسیل موجود در آنها تاسیس مراکز ورزش قهرمانی می تواند موثر واقع شود.

در نهایت یافته های پژوهش مبین این است که تهدیدهای پایگاه های ورزش قهرمانی با برخی از نتایج پژوهش های

امکان و تجهیزات پایگاه‌ها و مدرنیزه و استاندارد نمودن آن، توانمند سازی و افزایش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در استعدادیابی و پرورش نخبگان، ارتقاء کیفی سطح نظام استعدادیابی ورزشی با مشارکت پایگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، اصلاح و تقویت برنامه‌های توسعه پایگاه‌های ورزش قهرمانی با مشارکت هیات‌ها و فدراسیون‌های ورزش، اولویت بندی رشته‌های ورزشی و تمرکز بر روی رشته‌های موفق و منطبق با نظام آمایش سرزمین، توسعه کمی و کیفی زیر ساخت‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی و توسعه فرهنگ بهره‌بردارانی بهینه از آنها، تدوین و طرح ریزی سیستم‌های حمایتی و هدایتی مستعدین و بسترسازی مسیر پیشرفت آنان، حمایت مادی و معنوی و پشتیبانی از مربیان سازنده و پایه و ایجاد فضای لازم در جهت ارتقاء جایگاه و منزلت آنان اشاره نمود.

در نهایت پیشنهاد می‌گردد پایگاه‌های ورزش قهرمانی مطابق SWOT محیطی موجود به تدوین برنامه راهبردی که شامل چشم انداز و راهبردهای مناسب برای تحقق رسالت و اهداف آن باشد، اقدام نماید. با تغییر نگرش و همچنین پیروی از اصول مدیریت راهبردی، بدون تردید نقاط ضعف به نقاط قوت و تهدیدها به فرصت‌ها قابل تبدیل هستند. در این صورت پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور می‌توانند در سال‌های پیش رو به موفقیت‌های چشم‌گیر و پایدار در توسعه فرایندهای استعدادیابی و قهرمان پروری دست یابند.

نسبی اقتصادی جامعه، فقدان مدل و مسیر ترقی و پرورش ورزشکاران در پایگاه‌ها، محدودیت ورود بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در استعدادیابی و قهرمان پروری، نداشتن برنامه راهبردی و استراتژیک، توجه ناکافی به آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص، افزایش قیمت تجهیزات و وسایل مورد نیاز و هزینه نگهداری از آنها، فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه مواجه است.

بنابراین از راهکارهای پیشنهادی می‌توان به ایجاد نظام استعدادیابی مناسب و منطبق با الگوهای موفق در سایر کشورها، توسعه و افزایش بهره‌وری پایگاه‌های ورزش قهرمانی، بهبود کیفیت دوره‌های آموزش پایه و کاربردی مرتبط با استعدادیابی در پایگاه‌ها، بهره‌گیری از ظرفیت حداکثری رسانه‌ها جهت ترویج ورزش قهرمانی و استعدادیابی در پایگاه‌ها و ورزش قهرمانی، افزایش همکاری و تعامل سازنده و اثربخش بین پایگاه‌های ورزش قهرمانی و آموزش و پرورش جهت توسعه استعدادیابی و ورزش‌های پایه، تخصیص و افزایش اعتبارات مالی ویژه جهت توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پایگاه‌ها، حمایت ویژه از منابع انسانی کارآمد و کلیدی، اصلاح ساختار و مدیریت پایگاه‌های ورزش قهرمانی، ایجاد انسجام و وحدت رویه و یکسان‌سازی کلیه فعالیت‌های پایگاه‌های ورزش قهرمانی در کشور، تدوین و اجرای برنامه راهبردی دراز مدت و مداوم پایگاه‌های ورزش قهرمانی با تأکید بر توسعه پایدار، پیاده‌سازی نظام جامع فرایند استعدادیابی با محوریت پایگاه‌های ورزش قهرمانی در کشور، بهبود وضعیت

## REFERENCES

- Adamsen, B. (2016). the Language of Talent. Demystifying Talent Management. Demystifying Talent Management, 1(1), 62-69.
- Andam, Reza. Aghaei, Ali Akbar. Anbarian, Mehrdad. Parsajo, Ali (2017). Strategic Analysis of Women's Championship Sports in Hamadan Province Using SWOT Technique, Contemporary Research in Sports Management, 6 (12), 1-16.
- 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.
- Bohlke, K., Robinson, L. (2009). Bench -marking of elite sport systems. Management Decision. 47 (1): 67-84.
- 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.2014.10.003>.
- Comprehensive plan of physical education and sports of the country (recognition of the current situation) Iran (2003), Physical Education Organization.
- Eftekhari, Ozra. Banar Nooshin, Emami Mina, Mansour Sadeghi Manijeh (2019) Presenting a model for measuring the obstacles to the development of Iranian women's volleyball championship at three levels: macro, medium and micro, Sports Management Studies, No. 43, Winter 2019.
- Farahani, Abolfazl et al. (2016) Development of strategies for the development of Iranian championship sports, applied research in sports management, Volume 5, Number 3.

- Farid Fathi, Maryam. Abdavi, Fatemeh et al. (2018). Identifying and prioritizing the factors of development of public and championship sports in East Azerbaijan province using Analytic Hierarchy Process (AHP). Research project of the General Directorate of Sports and Youth of East Azerbaijan and Vice Chancellor for Research and Technology of Tabriz University.
- Hambrick, M.E. (2018). Using Social Network Analysis to Investigate Inter organizational Relationships and Capacity Building within a Sport for Development Coalition, *Journal of Sport Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>.
- Hamidi, Mehrzad. Rajabi, Hussein. Alidost Qahfarkhi, Ibrahim. Zeinizadeh, Mahvash (2018) in designing and compiling the strategic plan of the Iranian Student Sports Federation, *Research in Educational Sports*, No. 14, Summer 2018.
- Javadipour, Mohammad (2015). Investigating the Challenges of Managing Sports Competitions of Iranian Athletes, *Sports Management Studies*, No. 30.
- Karakdis, K., Kaplanidou, K., Karlis, G. (2015). Event Leveraging of Mega Sport Events: a SWOT Analysis Approach. *International Journal of Event and Festival Management*. 170-185.
- Kashif, Mir Mohammad. Seyed Ameri, Mir Hassan. Ahmadi, Malik. Marefat, Daryush (2018). Investigating the strategic model for the development of championship sports in East Azerbaijan province using SWOT and BSC methods, No. 24, Spring 2018.
- Keshavarz, Loghman. Daneshmandi, Hamzeh (2017) Factor Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the Gymnastics Federation of the Islamic Republic of Iran *Applied Research in Sports Management*, Winter 2017, Year 6, Number 3.
- 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.
- McGillivray, D. (2018). Sport Events, Space and the 'Live City, *Journal of Cities*, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.09.07>.
- Nodehi, Mohammad Ali. Dosti, Morteza. Razavi, Seyed Mohammad Hossein (1398) Identification and Prioritization of Judo Talent Identification Indices in Iran, *Sports Management Studies*, No. 53.
- Pan American Triathlon Confederation (2014). "PATCO. 2014 – 2020 Strategic Plan", PATCO Congress Minutes, pp: 1-29.
- Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran, National Center for Sports Management and Development (2005). *Detailed Studies on the Development of Championship Sports* ". First Edition, Tehran, Green Apple Publications.
- Rezaei, Shamsuddin; Qaraxhanlu, Reza; Soleimani Moghadam, Reza (2009). Paradigm model of development of championship and professional sports in Iran. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*. Fall 2018. No. 45.
- Sajjadi, Seyed Nasrallah. Razavi, Seyed Mohammad Hussein Rasekh and Dosti (2018). Comparative study of sports structure in Iran and European countries, *Strategic studies of sports and youth*, No. 36.
- Shirzadi, Reza. Razavi, Seyed Mohammad Hussein. Amirnejad, Saeed. Mohammadi, Nasrallah (2019). Investigating the challenges of growth and development of championship sports based on land management and providing solutions. *Applied research in sports management*, p. 91, eighth year, number 3.
- South Africa Gymnastics Federation, (2014), (SAGF) 2020 VISION PP 6, <http://www.sagf.co.za/aerobics/2-sagf-documents>
- 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. (2013). 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>.
- Willem, A. (2018). Governing Bodies of Sport as Knowledge Brokers in Sport-for-All Communities of Practice. *Journal of Sport Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.08.05>.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی