

آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه بر مبنای سیاست‌های کلان ورزشی
رامش رامشینی^۱ - حسین پیمانی زاد^{۲*} - حسن فهیم دوین^۳ - محمدرضا اسماعیل زاده قندهاری^۴
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۵

چکیده:

آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه بود. تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ داده‌ها از نوع کمی و به لحاظ روش آنالیز داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی بود که جمع آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران باشگاه‌ها، مربیان و ورزشکاران کلیه رده‌های سنی تیم‌های استان در ورزش‌های پایه برابر با ۳۳۳ نفر می‌باشند. نمونه بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۸۱ نفر به روش تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۶۳ عبارتی محقق ساخته، دارای ۲ بعد (راهبردهای سازمانی و فراسازمانی) و در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. بررسی روایی سازه ابزار از روایی همگرا و واگرا و بررسی پایایی ابزار از ضرایب آلفای کرونباخ و گاتمن استفاده شد. آنالیز داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار SPSS و LISREL استفاده شد. ارزیابی کلی مدل راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه دارای برازش قوی و مطلوب است. میانگین رتبه‌ها از بین مولفه‌های راهبرد-های سازمانی، راهبرد سخت افزاری در رتبه اول و از راهبردهای فراسازمانی، راهبرد رسانه‌ای رتبه اول را در توسعه ورزش‌های پایه دارا بود که می‌تواند مسئولین مربوطه را در جهت توسعه ورزش‌های پایه یاری کند.

واژگان کلیدی: ورزش‌های پایه، راهبردهای توسعه، راهبردهای سازمانی، راهبردهای فراسازمانی

JPIR-2012-1662

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲- دانشیار مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران: نویسنده مسئول

peymanzad128@gmail.com

۳- استادیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴- استادیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

مقدمه

در دنیای امروز داشتن قدرت تجزیه و تحلیل بالا یکی از عوامل مهم در رسیدن به اهداف یک سازمان و رمز موفقیت بسیاری از پروژه‌ها به حساب می‌آید. تعیین استراتژی مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بیشترین بهره‌وری یک سازمان است. مشخص شدن استراتژی مناسب می‌تواند باتوجه به شرایط یک سازمان آن را به بیشترین حد موفقیت هدایت کند و یا در شرایط حیاتی سازمان را از ورشکستگی برهاند. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قدرت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد. (ساموئل، ۱۳۷۴) در هر سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچیک از مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد و آن همان مدیریت راهبردی است. برای تعیین مسیر خود و تحقق هدف‌ها، ایجاد فضای همراه با تعهد مشترک درباره برنامه‌ها و حرکت به سوی موفقیت است. (غفرانی، ۱۳۸۷) که توسعه ورزش کشور نیز از این موضوع مستثنی نیست.

فعالیت‌های ورزشی تاثیر روزافزونی بر فعالیت‌های گوناگون انسان از جمله فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارند، این تاثیر را می‌توان در قلمرو آموزش و بهداشت نیز به خوبی احساس کرد. ورزش حتی تا عمق نهادهای اجتماعی گوناگون اعم از خانواده، مدرسه، شهرداری و خدمات مربوطه، مؤسسات و بخش‌های خصوصی رسوخ کرده و با نفوذ در قلب رسانه‌های بزرگ و همگانی یکی از بزرگترین پدیده‌های اجتماعی قرن بیستم است. (حمیدی، ۱۳۹۰) در روزگار ما به‌دلیل تحول فناوری و پیشرفت سریع علم، حرکت‌ها و فعالیت بدنی کاهش یافته و ماشین جایگزین آن شده و این امر به نوبه خود تاثیرات روحی نامطلوبی را به‌جای خواهد گذاشت. (مایک وید، ۲۰۱۷) لازم به ذکر است امروزه حفظ سلامتی و افزایش کیفیت زندگی از اولویت‌های مهم جوامع بشری به‌شمار آمده و افراد با گرایش به ورزش سعی در ارتقاء آنها دارند. این گرایش با روشن‌تر شدن مزایای روان‌شناختی و فیزیولوژیکی ورزش در حال افزایش است. (برجسگارد، ۲۰۱۸) همچنین باید یادآور شد که با توجه به رابطه نزدیکی که ورزش و تربیت بدنی با فرهنگ و سیاست و اقتصاد یک کشور دارد، اگر کشوری بخواهد موقعیت خود را در عرصه بین‌المللی به نمایش بگذارد و جایگاه مناسب خود را حفظ نماید، باید از ساختار علمی، زیربنایی و تشکیلاتی مناسبی برخوردار باشد و این نیازمند سیاست‌گذاری، خط‌مشی و مدیریت درست در زمینه ورزش و توسعه ورزش در سطوح مختلف و مناطق جغرافیایی متناسب با آن می‌باشد. (هاردی و همکاران، ۲۰۱۷) باتوجه به اهمیت برنامه‌ریزی به

ویژه برنامه راهبردی در ورزش‌های پایه کشور، لزوم بررسی و شناخت برنامه راهبردی برای ورزش پایه کشور در برهه زمان کنونی می‌تواند مورد ملاحظه قرار بگیرد.

اجرای طرح‌های استراتژیک یکی از ضرورت‌های هر تشکیلات می‌باشد و تشکیلات تربیت بدنی و ورزش از این قاعده مستثنی نیست و نیازمند یک استراتژی جامع برای رشد و توسعه تشکیلاتی می‌باشد. (جهانتاب، ۱۳۹۷) با توجه به ارزش و جایگاه ورزش در جمهوری اسلامی ایران و به‌خصوص ورزش پایه (که متأسفانه، نسبت به ورزش پایه در جهان، پیشرفت شایانی نداشته) نیاز به تحقیق، مطالعه و همچنین تدوین برنامه‌های مدرن و به روز احساس می‌شود که این امر مسئولیت کارشناسان این رشته را سنگین‌تر و حضور تخصصی‌تر آنها را طلب می‌کند؛ عرصه رقابت‌های جهانی بسیار تنگ است، زیرا دوران روی آوردن به رویکردهای سنتی، موردی، مقطعی و تصادفی دیری سپری شده و به جای آن رویکردهای علمی، فنون و تجارب متراکم و سازمان یافته، برنامه ریزی فراگیر و رویکرد سیستمی می‌توان به بهره‌گیری بهینه و کارا از فرصت‌ها پرداخت و از تهدیدات رقبا و محیط مصون ماند. (حمیدی، ۱۳۹۰) لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی و تدوین راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه و ارائه مدل می‌باشد. ارتقاء سطح کمی و کیفی سازمان‌ها و توسعه بهسازی آنها در سطح خرد و کلان از موضوعات مهم برنامه‌ریزان توسعه پایدار می‌باشد. نهادهای ورزشی در کشور بایستی توسط مدیران برنامه‌ریزی شوند تا زمینه توسعه پایدار آنها همواره ایجاد شود و کلیه نهادهای ورزشی در مقام رقابت با سایر نهادها، بایستی بستر حیات و بقاء خود را همواره برنامه‌ریزی کنند. (مظفری، ۱۳۹۱) ورزش-های پایه نیز از این قاعده مستثنی نیست، لذا برای توسعه پایدار ورزش کشور بایستی سراغ برنامه ریزی راهبردی رفت که اهمیت پژوهش حاضر برجسته می‌گردد.

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های اندکی به تدوین راهکارهای توسعه ورزش پرداخته‌اند. برای نمونه برجسگارد^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تدوین راهبردهای توسعه و بهسازی ورزشی نروژ دریافتند که برخی از استراتژی‌های توسعه و بهسازی ورزش در نروژ عبارت است از: اعطای بورسیه و کمک هزینه به شرکت کنندگان با استعداد در تمام ورزش‌های المپیک، تأمین حمایت پزشکی برای تمام تیم‌های ملی و راه اندازی یک مرکز آموزش ملی مجهز و پیشرفته. گرین و بری^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان شناسایی ابعاد توسعه ورزش نخبگان اتیوپی دریافتند که چهار بعد گسترش

^۱-Brjesgard

^۲-Green & Bery

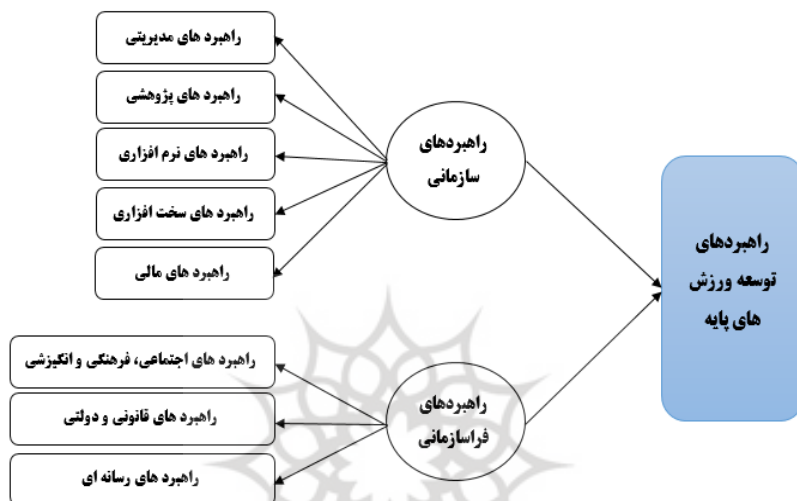
ورزش‌نخبگان به نحو بارز و چشمگیری در تعیین ماهیت و کفایت هرگونه سیستم ورزش‌نخبگان ایفای نقش می‌نمایند که عبارتند از: توسعه تسهیلات یا ملزومات ورزش‌نخبگان، ظهور و پیدایش ورزشکاران تمام وقت، ایجاد رشد و توسعه در مربیگری، علوم ورزشی و پزشکی ورزش و فرصت‌های رقابت برای ورزشکاران در سطح برتر یا در حد نخبه. سوزن^۱ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان شناسایی استراتژی‌های پیشرفت ورزش‌لهیستان انجام دادند. نتایج پژوهش بیانگر این است که برخی عوامل مرتبط با استراتژی‌های ورزش‌نخبگان در لهستان عبارتند از: عوامل سیاسی-داخلی، اصلاحات اجرایی دولتی و خارجی، سیاست‌های اتحادیه اروپا، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، امید و آرزوهای مربوط به افزایش وجهه اجتماعی ورزش به طور عام و سازمان‌های ذیربط به طور خاص، انگیزه‌های ناشی از تهدیدات محسوس، به ویژه از طرف مدیریت اجرایی مرکزی و نیز دیگر بخش‌ها یا واحدهای سازمانی، منافع مربوط به گروه‌های فشار خاص و انگیزه‌های شخصی. مؤسسه پژوهشی تناسب اندام و سبک زندگی کانادا^۲ (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان بررسی موانع پرداختن به ورزش‌های پایه در بین کودکان در کانادا دریافتند که مهمترین موانع توسعه ورزش‌های پایه عبارتند از: موانع مالی، محدودیت زمانی والدین، برنامه‌ریزی، موانع ساختاری، محدودیت زمانی دانش‌آموزان و نبود مربی مناسب. همچنین رضوی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود مبنی بر بررسی موانع و چالش‌های توسعه شنا در ایران نشان دادند که در هر دو گروه عدم وجود برنامه‌ریزی بلندمدت و عدم حمایت رسانه به ترتیب مهمترین موانع در توسعه شنا می‌باشند. بررسی رکوردها و نتایج قهرمانان برتر و نخبه جهان مبین آن است که اکثریت رکوردها مربوط به آن دسته نظام‌های ورزشی است که دارای برنامه‌ای جامع، علمی و نظام‌مند برای تربیت ورزشکاران نخبه و سطح بالا هستند. حمیدی (۱۳۹۰) کشورهای پیشرفته در ورزش، پایه و اساس برنامه‌های تعلیم و تربیت ورزشکاران را در مدارس متمرکز می‌کنند و زمینه را برای جذب دانش‌آموزان کم سن و سال به اماکن و تاسیسات ورزشی فراهم می‌سازند. بنابراین توجه به ورزش پایه از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. هاردی (۲۰۱۷)، بنابراین با پژوهش حاضر مسیر توسعه ورزش‌های پایه مشخص خواهد شد و شاخص‌های ارزیابی مقطعی و مستمر از روند رشد ورزش‌های پایه به دست خواهد آمد و استانداردهای ورزش پایه و همچنین مأموریت نهادهای حمایت‌کننده معلوم خواهد شد که انجام پژوهش حاضر از این منظر دارای اهمیت می‌باشد. این پژوهش با تکیه بر مطالعات علمی می‌تواند یک نمای جامع از راهبردهای توسعه ورزش-

^۱ - Sozen

^۲ - Canadian Fitness and Lifestyle Institute

آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه بر مبنای سیاست‌های کلان ورزشی

های پایه در نزد سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ورزشی به وجود آورد و با ارائه راهبردهای عملیاتی و اجرای دقیق و صحیح آن از سوی مسئولین بتوان گام‌های اساسی در مسیر توسعه ورزش-های پایه برداشت همچنین پیش‌بینی می‌شود، نتایج این تحقیق الگویی مناسب برای پیشرفت و توسعه ورزش پایه در کشور باشد لذا محقق در پژوهش حاضر در جهت توسعه یافته‌ها در این حوزه به دنبال آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه می‌باشد. شکل ۱ مدل مفهومی مورد بررسی در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد:



شکل ۱- نمودار مفهومی پژوهش

روش شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ نوع جستجوی داده‌ها از نوع کمی و به لحاظ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی و به لحاظ زمان انجام تحقیق از نوع حال نگر می‌باشد که جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران باشگاه‌ها (۳۵ نفر)، مربیان (۴۸ نفر) و ورزشکاران کلیه رده‌های سنی تیم‌های استان (۲۵۰ نفر) در ورزش‌های پایه می‌باشند که کل جامعه مطابق آمار برابر با ۳۳۳ نفر می‌باشند. حجم نمونه در این بخش بر اساس فرمول جدول مورگان و براساس حجم جامعه آماری تعداد ۱۸۱ نفر تعیین شد که به روش کاملاً تصادفی در پژوهش مشارکت داده شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها عبارت بود از پرسشنامه ۶۳ عبارتی محقق ساخته بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیقات، مدل‌های نظری موجود و نظر خبرگان برای سنجش راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه می‌باشد که دارای ۲ بعد (راهبردهای سازمانی و راهبردهای فرا سازمانی) می‌باشد که در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم نمره ۱ تا کاملاً موافقم

نمره ۵) مورد سنجش قرار می‌گیرد که ابعاد و مولفه‌های ابزار تحقیق به شرح جدول ۱ است:

جدول ۱- معرفی ابزار تحقیق

متغیر	ابعاد	مولفه‌ها
راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه (۶۳ گویه)	راهبردهای سازمانی (۴۸ گویه)	شامل ۵ مولفه: راهبردهای مدیریتی (۲۰ گویه)، راهبرد مالی (۷ گویه)، راهبرد پژوهشی (۷ گویه)، راهبرد نرم افزاری (۷ گویه)، راهبرد سخت افزاری (۷ گویه).
	راهبردهای فرا سازمانی (۱۵ گویه)	شامل ۳ مولفه: راهبرد اجتماعی، فرهنگی و انگیزشی (۵ گویه)، راهبرد رسانه‌ای (۴ گویه)، راهبرد قانونی و دولتی (۶ گویه).

جهت تعیین روایی ابزار تحقیق، پرسشنامه پس از تهیه به رویت و تایید اساتید محترم مدیریت ورزشی و سایر متخصصین ورزشی رسید (روایی صوری و محتوایی). همچنین جهت بررسی روایی سازه ابزار از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. نتایج بدست آمده برای هر دو متغیر برونزا مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ می‌باشد. مقدار جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن با دیگر متغیرها بیشتر می‌باشد. از این رو می‌توان گفت که متغیرهای پژوهش، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با متغیر دیگر بنابراین روایی واگرا مدل در حد قابل قبولی می‌باشد:

جدول ۲- ضریب AVE برای متغیرهای برون‌زا

متغیر	مقدار اشتراک
راهبردهای سازمانی	۰/۵۹۲
راهبردهای فراسازمانی	۰/۶۱۱

جدول ۳- همبستگی مولفه‌ها با متغیرهای پژوهش

شماره مولفه	راهبردهای سازمانی	راهبردهای فرا سازمانی	شماره	راهبردهای سازمانی	راهبردهای فرا سازمانی
۱	۰/۶۱۹	۰/۲۱۵	۵	۰/۵۸۹	۰/۱۱۸
۲	۰/۷۰۱	۰/۳۰۱	۶	-۰/۳۷۸	-۰/۷۶۱
۳	۰/۶۱۵	۰/۱۸۹	۷	۰/۱۸۲	۰/۶۲۸
۴	-۰/۸۱۲	-۰/۲۶۱	۸	۰/۲۱۷	۰/۷۵۱

جدول ۴- ماتریس فورنل و لارکر

راهبردهای سازمانی	راهبردهای فراسازمانی
راهبردهای سازمانی	۰/۷۱۲
راهبردهای فراسازمانی	۰/۴۲۵
-	۰/۶۹۳

جهت بررسی پایایی ابزار تحقیق از ضرایب آلفای کرونباخ و گاتمن استفاده شد:

آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه بر مبنای سیاست‌های کلان ورزشی

جدول ۵- ضرایب آلفای کرونباخ و گاتمن برای سازه‌های مدل مفهومی

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب گاتمن
شاخص‌های سازمانی	۰/۷۲۶	۰/۷۷۶
راهبردهای فراسازمانی	۰/۷۶۱	۰/۷۷۱
راهبردهای توسعه ورزش	۰/۷۰۹	۰/۷۲۰

نتایج نشان داد که پایایی شاخص در خصوص تمامی سازه‌ها وجود دارد زیرا تمامی ضرایب بالاتر از ۰/۷ بود.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ به فرضیات پژوهش از روش‌های آمار توصیفی: (جدول- ۱، میانگین‌ها، انحراف معیار و درصدها) و روش‌های آمار استنباطی: (روایی همگرا و واگرا، آزمون آلفای کرونباخ و ضریب گاتمن، آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت تشخیص نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کفایت نمونه، آزمون بارتلت، آزمون فریدمن، آزمون معادلات ساختاری و ...) با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ و LISREL نسخه ۸/۸، استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی نشان داد که از بین آزمون شوندگان بیشترین فراوانی مربوط به ورزشکاران با ۱۲۴ نفر (۶۸/۴۴٪) بودند. بیشترین فراوانی با ۷۳ نفر (۴۰/۲۹٪) بین ۲۱ تا ۳۰ سال سن داشتند. بیشترین فراوانی ۱۰۵ نفر (۵۸/۰۵٪) مرد و بقیه ۷۶ نفر زن بودند. بیشترین فراوانی ۱۰۲ نفر (۵۶/۴٪) متاهل و ۷۹ نفر مجرد بودند. بیشترین فراوانی ۵۶ نفر (۳۰/۹۱٪) دارای مدرک کارشناسی بودند. بیشترین فراوانی با ۴۱ نفر (۲۲/۶۳٪) دارای سابقه فعالیت بین ۱۶ تا ۲۰ سال بودند.

همچنین بررسی میانگین متغیرها و مولفه‌های پژوهش نشان داد که نمره مدیریت کیفیت جامع با میانگین نمره ۳/۵۱ از حداکثر نمره ۵ و میانه ۳ بالای متوسط قرار دارد، راهبردهای سازمانی با میانگین نمره ۳/۳۵، راهبردهای مدیریتی با میانگین نمره ۳/۵۶، راهبردهای پشتیبانی با میانگین نمره ۳/۷۲ و راهبردهای عملیاتی با میانگین نمره ۳/۷۲ از حداکثر نمره ۵ و میانه ۳ بالای متوسط قرار دارند.

با توجه به اینکه در بررسی تغییرات متغیرهای وابسته تحت متغیرهای مستقل در طرح‌های علی-مقایسه‌ای اولویت با آزمون‌های پارامتری می‌باشد لازم است از نرمال بودن این متغیرها اطمینان حاصل کنیم:

جدول ۶- آمار توصیف متغیرهای پژوهش

متغیرها		چولگی		کشی‌دگی	
		خطا	آماره	خطا	آماره
راهبردهای سازمانی		۰/۳۰۳	-	۰/۲۹۳	-۰/۸۸۲
راهبردهای فراسازمانی		۰/۳۴۳	-	۰/۲۹۳	-۰/۶۴۵

نتایج نشان می‌دهد که داده‌ها دارای توزیع نرمال می‌باشد.

برازش مدل ساختاری

در این قسمت به روابط بین متغیرهای راهبردهای سازمانی و فراسازمانی با متغیر راهبرد-های توسعه ورزش‌های پایه می‌پردازیم. لازم به ذکر است که بخش ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به متغیرهای آشکار وابسته نیست و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌ردد. نخست در رابطه با آزمون کفایت نمونه پرداخته و سپس به برازش مدل می‌پردازیم.

بر اساس جدول ۷ می‌توان گفت که میزان شاخص KMO بالاتر از ۰/۶ بوده و به این ترتیب کفایت نمونه‌گیری برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی وجود دارد، همچنین میزان سطح معنی‌داری آماره بارتلت کمتر از پنج صدم می‌باشد که بیانگر مناسب بودن ساختار داده‌ها برای انجام برازش مدل ساختاری است، به این معنا که وجود ارتباط مناسب بین ساختار داده‌ها تأیید می‌شود:

جدول ۷- شاخص KMO و آزمون کروییت بارتلت برای مدل ساختاری

۰/۶۰۹	شاخص گایزر مایر اولگین	
۲۵۱/۳۱۷	تقریبی از آماره کای دو	
۲۸	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	

حال به برازش مدل ساختاری می‌پردازیم:

جدول ۸- جدول روابط میان سازه‌ها بر اساس مدل مفهومی مطرح شده

روابط میان سازه	ضریب تأثیر	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری
تأثیر راهبردهای سازمانی بر راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه	۰/۷۱	۱۳/۳۴	***
تأثیر راهبردهای فراسازمانی بر راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه	۰/۶۵	۱۱/۹۸	***

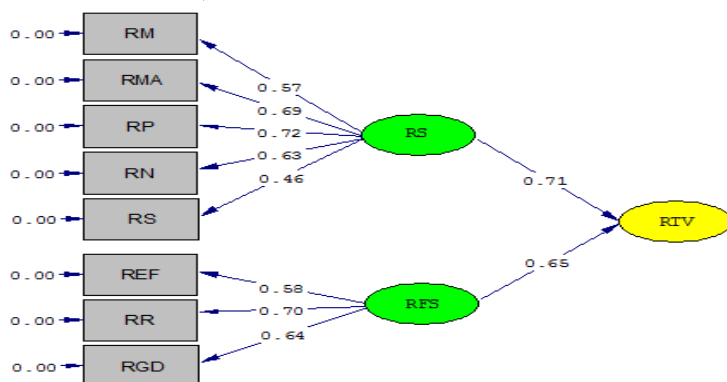
*** سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۰۱

بر اساس جدول ۸ ملاحظه می‌شود که متغیرهای راهبردهای سازمانی و راهبردهای فرا

آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه بر مبنای سیاست‌های کلان ورزشی

سازمانی با اطمینان ۹۹ درصد (مقادیر آماره t بزرگتر از ۳ است) بر متغیر راهبردهای توسعه ورزش پایه تاثیرگذار بوده و میزان تاثیرگذاری آنها به ترتیب برابر ۰/۷۱ و ۰/۶۵ می‌باشند.

شکل ۲- نمودار ضرایب تاثیر بین متغیرهای پژوهش



ارزیابی مطلوبیت مدل

در جدول ۹، RMSEA و RMR شاخص‌های بدی برازش مدل هستند که RMSEA باید کمتر از ۰/۰۹ و RMR باید کمتر از ۰/۰۷ باشند. همچنین AGFI، GFI و CFI شاخص‌های خوبی برازش مدل هستند و میزان آن بهتر است بیشتر از ۰/۹ باشد و در کل هر چقدر به مقدار یک نزدیک‌تر باشند بهتر است.

جدول ۹- شاخص‌های برازش مدل ساختاری

RMSEA	CFI	AGFI	GFI	RMR
۰/۰۷۳	۰/۹۳۱	۰/۹۱۹	۰/۹۰۸	۰/۰۷۷

با توجه به جدول ۹ ملاحظه می‌شود که با توجه به میزان این پنج شاخص مدل ساختاری از برازش مناسبی برخوردار است.

معیار R^2 و Q^2

معیار اساسی برای برازش مدل‌های ساختاری R^2 است. این شاخص نشان از تاثیر سازه‌های برون‌زا (متغیرهای مستقل) بر درون‌زا (متغیرهای وابسته) دارد. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی به شمار می‌آیند. مقادیر کوچکتر مبنای زیربنای مدل را با چالش جدی مواجه می‌کند آذر و همکاران (۱۳۹۱). با توجه به جدول ۱۰ مشاهده می‌شود بر اساس این شاخص، همه متغیرهای برون‌زا به طور قوی موثر بوده است:

جدول ۱۰- شاخص R^2 برای متغیرهای پژوهش

متغیرها	R^2
راهبردهای سازمانی	۰/۶۱۲
راهبردهای فراسازمانی	۰/۷۶۳

معیار Q^2 شاخص دیگری است که قدرت پیش‌بینی مدل را می‌سنجد. مدل‌هایی که دارای برازش قابل قبولی هستند باید قادر به پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زا باشند. در مورد این شاخص مقادیر $0/02$ ، $0/15$ و $0/35$ نشان از قدرت ضعیف، متوسط و قوی دارد. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)

نتایج این شاخص در جدول ۱۱ آورده شده است. این شاخص برای متغیرهای برون‌زای کانون هواداران و ورزش‌آیینی بیشتر از $0/15$ می‌باشد که نشان می‌دهد این متغیرها در پیش‌بینی متغیر وابسته، متوسط هستند و برای مابقی متغیرها بیشتر از $0/35$ می‌باشد به این معنی که متغیرهای برون‌زا در پیش‌بینی متغیر وابسته، قوی هستند و برازش مدل مناسب مدل ساختاری پژوهش را تا حدودی تایید می‌کند:

جدول ۱۱- معیار Q^2 برای متغیرهای پژوهش

متغیرها	Q^2
راهبردهای سازمانی	$0/501$
راهبردهای فراسازمانی	$0/481$

ارزیابی مدل کلی

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که با استفاده از این معیار پژوهشگر می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش، برازش بخش کلی را مورد بررسی قرار دهد. این معیار طبق فرمول زیر قابل محاسبه است. مقادیر $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ برازش قوی را نشان می‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱)

$$GOF = \sqrt{R^2 * communality}$$

که در آن $communality$ میانگین مقادیر اشتراک متغیرهای برون‌زا می‌باشد. مقادیر اشتراکی متغیرهای برون‌زای مدل در جدول ۱۲ آورده شده است:

جدول ۱۲- مقادیر اشتراکی متغیرهای برون‌زا

متغیر	مقدار اشتراک
راهبردهای سازمانی	$0/398$
راهبردهای فراسازمانی	$0/453$

به این ترتیب با میانگین‌گیری مقادیر جداول ۱۰ و ۱۲ استفاده از فرمول داریم:

$$GOF = \sqrt{0.687 * 0.426} = 0.540$$

ارزیابی کلی مدل با استفاده از شخص GOF نشانگر برازش قوی مدل راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه است.

آزمون برازش مدل راهبردی توسعه ورزش‌های پایه بر مبنای سیاست‌های کلان ورزشی

در این قسمت سعی کرده‌ایم تا رتبه عوامل موثر بر راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه را بیان نماییم:

جدول ۱۳- آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل موثر بر متغیر راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه

ردیف	متغیرها	میانگین رتبه	کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری	رتبه
۱	راهبردهای سازمانی	۱/۶۱	۳/۳۵۸	۱	۰/۰۱۷	۵
۲	راهبردهای مدیریتی	۱/۶۲				۴
۳	راهبردهای مالی	۱/۶۳				۳
۴	راهبردهای پژوهشی	۱/۴۶				۶
۵	راهبردهای نرم افزاری	۱/۶۵				۲
۶	راهبردهای سخت افزاری	۱/۷				۱
۷	راهبردهای فراسازمانی	۱/۳۹				۸
۸	راهبردهای اجتماعی....	۱/۳۸				۹
۹	راهبردهای رسانه ای	۱/۴۵				۷
۱۰	راهبردهای قانونی و دولتی	۱/۳۶				۱۰

با توجه به جدول ۱۳ مشاهده می شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده برای عوامل موثر بر توسعه سرمایه اجتماعی در آزمون فریدمن کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد در نتیجه بین میانگین رتبه‌های ابعاد عوامل موثر بر راهبردهای توسعه ورزش پایه تفاوت معنی داری وجود دارد. از بین مولفه‌های راهبردهای سازمانی، راهبرد سخت افزاری در رتبه اول و از بین راهبردهای فرا سازمانی، راهبرد رسانه ای رتبه اول را دارا می باشد. همچنین در کل و در بین تمام مولفه ها راهبرد سخت افزاری رتبه اول را به خود اختصاص داده است.

بحث پژوهش

آزمون برازش مدل پژوهش نشان داد که ارزیابی کلی مدل راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه دارای برازش قوی و مطلوب است. میانگین رتبه‌های ابعاد عوامل موثر بر راهبردهای توسعه ورزش پایه نشان داد که از بین مولفه‌های راهبردهای سازمانی، راهبرد سخت افزاری در رتبه اول و از بین راهبردهای فرا سازمانی، راهبرد رسانه‌ای رتبه اول را دارا می باشد. همچنین در کل و در بین تمام مولفه‌ها راهبرد سخت افزاری رتبه اول را به خود اختصاص داده است.

تاثیر ورزش و فعالیت‌های ورزشی بر سلامت جسمانی و روانی انکارناپذیر است، کاهش وزن و بیماری‌های قلبی، دیابت، افزایش فشارخون، افزایش کلسترول و بیماری‌های دیگر از تاثیرات جسمانی ورزش می توان نام برد. (آریزونا دپارتمان^۱، ۲۰۱۱) ترویج ورزش، قطعا عامل مهمی جهت

¹ Arizona departman

رشد اقتصادی می‌باشد. ورزش حتی به‌عنوان یک شیوه مستقل درمانی یا بخشی از درمان و نیز به‌عنوان پیشگیری از افسردگی، ناتوانی و کاهش بازده کار در دنیای امروز مورد توجه است. (ژانگ و باو، ۲۰۱۳) ورزش کانون خوبی برای بازی جوانمردانه به شمار می‌رود و بروز هر گونه رفتارهای پر خاشگرانه و غیر اخلاقی را مورد انتقاد قرار می‌دهد. فعالیت‌های بدنی به مردم می‌آموزد تا در جهت حفظ سلامت بدن خود تلاش کنند و همچنین با تمرین و رقابت به اهداف بالاتری دست یابند. (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۶) در رویکرد سلسله مراتبی ورزش، بخشی از فعالیت‌های ورزشی پایه و اساس دیگر فعالیت‌های ورزشی بحساب می‌آیند. رشد، توسعه و بقای آنها به رشد و توسعه ورزش‌های پایه بستگی دارد. (لارسن^۱، ۲۰۰۲) تعاریف مختلفی از مفهوم توسعه ورزش ارائه شده است. البته این مفهوم را می‌توان همان سیاست ورزشی نامید. مفهوم توسعه ورزش بسیار کلی است و می‌تواند توسعه ورزش را در کلیه سطوح همگانی، نخبه و... در برگیرد. در این بین، سیاست‌ها و برنامه ریزی‌های مسئولان ورزشی در هر کشور می‌تواند جهت‌گیری‌ها و مفهوم توسعه در هر سطح از ورزش را، پررنگ تر یا کمرنگ تر کند. اما نکته قابل تامل و مورد بحث، تفکیک سطوح توسعه ورزش و میزان توسعه در هر سطح است که غالباً بسیار مشکل بوده و بسیار تحت تأثیر سیاستگذاران و برنامه ریزان ورزش هر کشوری است. (حمیدی، ۱۳۹۰) «توسعه‌ی ورزش» عبارت است از: فرآیندی که بواسطه آن فرصت‌ها و موقعیت‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای مناسب و ثمربخش فراهم می‌گردد که بواسطه آن مردم قادر خواهند بود در همه حوزه‌ها و یا در حوزه‌های خاص ورزشی و یا فعالیت‌های تفریحی شرکت کنند و اجرای فعالیت‌های ورزشی را تا سطوح مورد نظر و مطلوب خود بهبود بخشیده و ارتقاء دهند. (سوتیریادو^۲ و همکاران، ۲۰۰۸). طراحان سیاست‌ها و روش‌ها و مدیران ورزشی از اصول و فرآیندهای مدیریت استراتژیک استفاده کردند تا برنامه هایشان را اجرا کنند. بنابراین بخاطر اینکه فرآیند استراتژی بسیار پیچیده است و تکنیک مرحله بندی شده برای شکل گیری استراتژی باید از نظر مفهومی مورد بررسی قرار گیرد از اینرو مفاهیم خاص توسعه ورزشی در سازمان ورزشی نیاز به توجه خاصی دارد. (سوتیریادو، ۲۰۱۰)

توجه به ورزش پایه از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. سیستم ادراکی و حرکتی کودک در اثر جنبش و فعالیت توسعه می‌یابد، کودکان در قالب حرکات بسیاری از خواسته‌ها و علایق خود را که بیان آنها از طریق زبان امکانپذیر نیست بیان می‌کنند. کودکان با انجام ورزش‌های

¹ Larsen

² Sotiriadou

مختلف مهارت‌های حرکتی پایه را می‌آموزند. بدیهی است چنانچه نتوان فرصت‌های لازم برای توسعه و شناسایی موانع ورزش را در کودکان و دانش‌آموزان فراهم نمود سبب از دست دادن انگیزه‌های آنان از حضور در ورزش و عدم توسعه ورزش قهرمانی در آینده می‌گردد. (هاردی و همکاران، ۲۰۱۷). در برنامه‌های توسعه ورزش، نظریه‌ها و طرح‌های بسیاری بیان شده است که به نوعی به دسته بندی این برنامه‌ها و زمینه‌هایشان پرداخته‌اند. برای مثال دانشگاه گلومورگان^۱ برنامه توسعه‌ای را با این مضمون شروع کرده است که باید به انجمن مسئول با تمام تجهیزات به معلمان مدارس داد تا ورزش‌های پایه را در این مقطع شروع کنند. راهکار دوم نیز آموزش مربیان باشگاه‌های درگیر در حیطه ورزش می‌باشد. در این طرح توسعه استانداردهای ملی برای توسعه ورزش در نظر گرفته شده است تا در آینده همین ورزش-های پایه‌ای به صنعت ورزش حرفه‌ای تبدیل شوند. محققین این دانشگاه مدیریت در ورزش را بسیار دخیل دانسته و یکی از پر اهمیت ترین موارد توسعه می‌داند. (گلومورگان، ۲۰۱۳)

قسمتی از یافته‌های پژوهش‌های انجام گرفته با یافته‌های تحقیق حاضر همسو بود که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود. (برجسگارد^۲، ۲۰۱۸) در پژوهشی استراتژی‌های توسعه و بهسازی ورزش در نروژ را اعطای بورسیه و کمک هزینه به شرکت کنندگان با استعداد در تمام ورزش-های المپیک، تأمین حمایت پزشکی برای تمام تیم‌های ملی و راه اندازی یک مرکز آموزش ملی مجهز و پیشرفته معرفی کردند. (گرین و بری^۳، ۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که چهار بعد گسترش ورزش نخبگان عبارتند از: توسعه تسهیلات یا ملزومات ورزش نخبگان، ظهور و پیدایش ورزشکاران تمام وقت، ایجاد رشد و توسعه در مربیگری، علوم ورزشی و پزشکی ورزش و فرصت‌های رقابت برای ورزشکاران در سطح برتر یا در حد نخبه. (سی‌کاک^۴، ۲۰۱۷) در پژوهشی دریافت که استراتژی-های شورای ورزشی ایرلند عبارتند از: رفع موانع افزایش شرکت در ورزش، ایجاد محیطی مناسب برای ارتقای توانایی‌های افراد، کمک و هدایت ورزشکاران مرد و زن برای کسب موفقیت در سطح جهان از طریق شیوه‌های عادلانه و اخلاقی. (گوسلین^۵، ۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به نقش مدیریت نیروی انسانی در راهبرد توسعه ورزش در مجارستان اشاره کرده است. (هاردی و همکاران، ۲۰۱۷)^۶ دریافتند که تجهیزات ورزش مورد نیاز و همچنین برنامه ریزی یکی از نکات ضروری

^۱-university of glomorgan

^۲-Brjesgard

^۳- Green & Bery

^۴-CKak

^۵- Guslin

^۶-Hardy et al

برای گسترش ورزش‌های پایه می‌باشد. (جهانتاب نژاد و همکاران، ۱۳۹۷) در پژوهشی دریافتند که نه عامل فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و سازمانی، اقتصادی، نیروی انسانی متخصص، امکانات و تجهیزات، انگیزشی، زمانی، آب و هوا و رسانه بر توسعه ورزش‌های پایه در مدارس ابتدایی شهر اهواز تأثیر دارند. (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱) در پژوهشی نهاده‌ها در تخصص رانی و شایسته سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی، تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون‌های ورزشی، توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی، تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور، ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور، تدوین و اجرای نظام جامع خصوصی سازی ورزش قهرمانی، گسترش روابط عمومی و رسانه‌ای ورزش‌های موفق به منظور توسعه وجهه عمومی آنها، افزایش پخش تلویزیونی رشته‌های ورزشی غیر از فوتبال، تدوین و اجرای نظام جامع جذب و به سازی نیروی انسانی متخصص در عرصه‌های مختلف ورزش قهرمانی، تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی بین رشته‌های ورزشی، تدوین نظام استانداردسازی اماکن و فضاهای ورزشی کشور با تأکید بر استانداردهای بین‌المللی، گسترش تعامل سازمان یافته و اثربخش بین نهادهای ملی و منطقه ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش را به عنوان راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران شناسایی نمودند. (قاسم زاده و امیرنژاد، ۱۳۹۰) در تحقیقی شش متغیر اصلی مانند نقش فدراسیون، درآمدزایی، استعدادیابی، مربیان، تجهیزات و شناخت را در جذب و حفظ ورزشکاران رده‌های پایه دوومیدانی ایران مؤثر دانسته‌اند.

نتیجه گیری

با توجه به این یافته می‌توان نتیجه گرفت که توسعه و گسترش هدفمند امکانات و نیازهای اولیه ورزش قهرمانی در کنار تحولات اساسی در ساختار سازمانی و تشکیلاتی فدراسیون‌های پایه و به تبع آن به کارگیری نیروهای توانمند، خلاق و اثرگذار، یکی از مهمترین شروط برای دستیابی به اهداف مدنظر در این خصوص است. از سوی دیگر با توجه به نقش کاملاً بارز و برجسته- ای که هیأت‌های ورزشی استان‌ها و شهرستان‌ها می‌توانند در توسعه و گسترش ورزش‌های پایه داشته باشند، ارائه یک طرح و قالب کلی به جهت مرتفع ساختن مشکلات و معضلات موجود که بخشی از آن در مسائل مالی خلاصه می‌شود و بخش دیگر حاصل عدم به کارگیری نیروهای توانمند است می‌تواند هیأت‌های ورزش کشور را برای ایفای نقش اساسی و کاملاً تأثیر گذار خود و در جهت جذب و پرورش استعدادی برجسته احیا کند. در کنار این مسئله ایجاد انگیزه در مربیان داخلی و توجه به نیازهای اولیه آنها می‌تواند مکمل فعالیت‌های هیأت‌ها

باشد. همچنین بحث حضور هدفمند باشگاه‌ها و رسانه‌ها و مطبوعات نیز در جهت گسترش و توسعه ورزش‌های پایه بسیار تأثیرگذار است. هرچند این مسئله نیازمند رایزنی و اتخاذ راهکار-هایی به جهت حضور باشگاه‌های مطرح کشور در لیگ ورزش‌های پایه و نیز انعکاس فعالیت-های صورت گرفته در این ورزش‌هاست. به هر شکل نقش و اهمیت ورزش‌های پایه و پر مدال در مسابقات مهمی همچون المپیک و بازی‌های آسیایی کاملاً مشخص است که مطلوبت مدل بدست آمده در این زمینه می‌تواند به عنوان نقشه راه برای مسئولین مربوطه باشد.

با توجه به این یافته مبنی بر رتبه‌های بدست آمده در بین راهبردهای سازمانی و فرا-سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که مسئولین ورزش‌های پایه در کشور و در استان‌ها می‌توانند برنامه‌های خود را با عنایت به این رتبه‌های بدست آمده تنظیم و تدوین نمایند و در درجه اول در بخش راهبردهای سازمانی ابتدا به توسعه و رفع اشکالات سخت افزاری و در بخش راهبردهای فراسازمانی ابتدا به نقش رسانه و بکارگیری رسانه در توسعه ورزش‌های پایه توجه نمایند و سپس عوامل دیگر را در برنامه قرار دهند.

با توجه به برازش مطلوب مدل راهبردهای توسعه ورزش‌های پایه پیشنهاد می‌شود که مسئولین هیات‌ها و فدراسیون‌های ورزش‌های پایه (ژیمناستیک، شنا و دوومیدانی) در جهت بکارگیری راهبردهای شناسایی شده در سطح سازمان و برون سازمان اهتمام ورزند و از این طریق بتوانند در جهت توسعه ورزش‌های پایه و در نتیجه آن افزایش سطح سلامت عمومی و تقویت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای گام بردارند. همچنین با توجه به رتبه اول راهبردهای سخت افزاری و راهبردهای رسانه‌ای نسبت به سایر راهبردهای شناسایی شده موثر بر توسعه ورزش-های پایه پیشنهاد می‌شود که مسئولین و متولیان ورزش‌های پایه در جهت اجرای برنامه‌های توسعه‌ای خود به این رتبه‌ها توجه نمایند و بر طبق نیاز موجود ابتدا در بخش سخت افزاری اقدام به تهیه و تکمیل فضاها و تجهیزات مورد نیاز و منطبق بر میزان تقاضا اقدام و به طور موازی نیز اقدامات ترویجی در رسانه‌ها را در جهت افزایش آگاه سازی و ترغیب به گرایش به این ورزش‌ها در جامعه را برنامه ریزی نمایند و سپس به اجرای سایر راهبردها با توجه به رتبه نمایند.

منابع فارسی

کتاب

- ساموئل، پل (۱۳۷۴)، مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه، ترجمه علی اشرف افخمی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مقالات

- سید محمد حسین رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره سوم تابستان، شماره ۱ (پیاپی ۹)
- سیدامیراحمد مظفری و همکاران (۱۳۹۱)، راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، بهار
- شهرام شفیعی و همکاران (۱۳۹۶)، تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه استراتژی‌های مناسب، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۶، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۱
- عباس جهانتاب نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، تحلیل عوامل مؤثر در توسعه ورزش‌های پایه در مدارس ابتدایی شهر اهواز. مطالعات مدیریت ورزشی، مهر و آبان، شماره ۵۰
- مهرزاد حمیدی و همکاران (۱۳۹۰)، چشم‌انداز و راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، زمستان، شماره ۱۲
- پایان نامه

- غفرانی، محسن (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان. پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران

English References

Book

- Bergsgard, N.A. Augestad, P. (2018), **Toppidrettsformelen-Olympiatoppen som alkymist**, preliminary manuscript, Telemark University College, 5,
- Green M. Barrie H. (2018), **Comparative Elite sport development**, systems, structures and public policy, Fiji association of sport and national Olympic committee
- Canadian Fitness & Lifestyle Research Institue. (2016), **Barriers to childrens participation in physical activity**. Bulletin 14, Section E
- Larsen, k (2002), **Effects of professionalisation and commercialion of elite sport** on sport for All and sport consumption in Denmark
- Sotiriadou, P. (2010), **The sport development processes and practices in Australia: The attraction, retention**, transition and nurturing of participants and

athletes. Koln Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing

-University of Glamorgan's Marketing & Student Recruitment department (2012), **Glamorgan Sport**, The University of Glamorgan is a registered charity. Registration No. 1140312 ,www. glam.ac.uk/sport

Article

- Arizona Department of Health Services (2011), **Mental Health & Physical Activity**, Quarterly Health Initiative, www.azdhs.gov/bhs/qhi

- Mike, W. (2017), **Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure**: the case of sport and tourism, Leisure Studies, 20

- Goslin. Anneliese. (2016), **Human resources management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities**, Journal of sport management, 10

- Hardy, L., King, L., Farrell, L., Macniven, R., & Howlett, S. (2017), **Fundamental movement skills among Australian preschool children**, Journal of science and medicine in sport. 5(13)

- Sozan, Sk. (2017), **O potrzebie niektórych działań modernizacyjnych w polskim sporcie**, kultura fizyczna, strategic planning for nonprofit sport organization, 8

- Sotiriadou, P., Shilbury, D., & Quick, S. (2008), **The attraction, retention/transition and nurturing processes of sport development: Some Australian evidence**, Journal of Sport Management

- ZHANG, J., BAO, Y. (2013), **My Views on the Development of China's Sports**, Journal of Hebei Institute of Physical Education

