



Woman in Development and Politics

Designing a Strategic Plan for the Championship Sport Development of Women in North Khorasan Province

Mohammad Reihani¹  | Shahram Abdi² 

1. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, University of Bojnord, Bojnord, Iran. E-mail: mo.reihani@ub.ac.ir
2. Sport Management PhD, Department of Sport Management & Motor Behavior, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: shahramabdi67@alumni.um.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 15 April 2023

Received in revised form: 20 May 2023

Accepted: 21 June 2023

Published online: 22 December 2023

Keywords:

Championship Sport,
North Khorasan,
Strategic Plan.

ABSTRACT

This study aimed to design a strategic plan for championship women's sports development in North Khorasan province. The present study was applied in terms of descriptive-survey research method in terms of purpose and mixed (quantitative and qualitative) in terms of data collection. The statistical population in the qualitative and quantitative part included the managers, deputies and experts (general sports and youth department of North Khorasan province, sports and youth department of Bojnord city, sports association of the province and sports clubs of the province) university professors in sport sciences of the province, championship sports coaches and female champion athletes of North Khorasan province. The statistical sample consisted of 14 members in the qualitative section and 23 members in the quantitative section. The sampling method in the qualitative and quantitative sections was purposeful. To collect data, a semi-guided exploratory interview method and a questionnaire were developed to obtain strengths, weaknesses, opportunities and threats and to prioritize the developed strategies and statistical analysis from a framework called the Model Strategy Development Framework, SWOT-ANP model used. The results showed that the championship sport of the province women has 9 strengths, 16 weaknesses, 11 opportunities and 13 threats and a total of 17 strategies; competitive strategy was dominated strategy in this research. The most important strategy in the development of championship sports for the women of North Khorasan province is developing guidance and support programs for the development of women athletes from beginner to advanced, and it is suggested that the officials and custodians of sports in the province should pay special attention to the strategies obtained from this research.

Cite this article: Reihani, M., & Abdi, Sh (2024). Designing a Strategic Plan for the Championship Sport Development of Women in North Khorasan Province. *Women in Development and Politics*, 21(4), 1057-1086. DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357845.1008333>



© The Author(s).

Publisher: The University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357845.1008333>



انتشارات دانشگاه تهران

زن در توسعه و سیاست

طراحی برنامه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی

محمد ریحانی^۱ | شهرام عبدی^۲

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران. رایانامه: mo.reihani@ub.ac.ir

۲. دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران. رایانامه: shahramabdi67@alumni.um.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف کلی این پژوهش طراحی برنامه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی بود. پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش توصیفی-پیمایشی، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی شامل مدیران، معاونان و کارشناسان (اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، اداره ورزش و جوانان شهرستان بجنورد، هیئت‌های ورزشی استان و باشگاه‌های ورزشی استان)، استادان دانشگاهی رشته علوم ورزشی استان، مربیان ورزش قهرمانی و ورزشکاران قهرمان زن استان خراسان شمالی بود. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۴ نفر و در بخش کمی شامل ۲۳ نفر از افراد جامعه آماری بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی و کمی به صورت هدفمند بود. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از دو روش مصاحبه اکتشافی نیمه‌هدایت‌شده و پرسشنامه محقق ساخته و برای به‌دست‌آوردن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و اولویت‌بندی راهبردهای تدوین‌شده از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین راهبرد مدل SWOT-ANP و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Super Decisions ^۲ استفاده شده است. نتایج نشان داد، ورزش قهرمانی بانوان استان دارای ۹ قوت، ۱۶ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۳ تهدید و در مجموع ۱۷ راهبرد است و راهبرد رقابتی، راهبرد قالب در این پژوهش شناسایی شد. مهم‌ترین راهبرد به‌دست آمده در بخش توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی، تدوین برنامه‌های هدایتی و حمایتی در مسیر رشد بانوان ورزشکار از مبتدی تا پیشرفته است که شایسته است مسئولان ورزش استان توجه ویژه‌ای به راهبردهای به‌دست‌آمده از این پژوهش داشته باشند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۳۰	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱	
کلیدواژه‌ها: برنامه راهبردی، خراسان شمالی، ورزش قهرمانی.	

استناد: ریحانی، محمد و عبدی، شهرام (۱۴۰۲). طراحی برنامه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی. زن در توسعه و سیاست، ۲۱(۴)، ۱۰۵۷-۱۰۸۶

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357845.1008333> .۱۰۸۶

DOI: <https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357845.1008333>



© نویسندگان.

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

تعریف و تفسیر مفهوم توسعه ورزش اولین و مهم‌ترین گام در طراحی سیاست ورزش هر کشوری است. براهام و همکاران^۱ (۲۰۰۱)، این مفهوم را همان سیاست‌های ورزشی^۲ تعریف کرده‌اند. درحالی‌که سوتیریادو و همکاران^۳ (۲۰۰۸)، این مفهوم را مشتمل بر ساختارها، سیستم‌ها، فرصت‌ها و فرایندهایی می‌دانند که افراد جامعه را قادر می‌سازد در گروه‌ها و طبقات خاصی در ورزش و تفریحات شرکت کنند و عملکرد خود را تا سطح دلخواه ارتقا دهند. برخی نیز نیل به اهداف اجتماعی و گسترش فعالیت بدنی را مترادف توسعه ورزش در نظر می‌گیرند. در مدل‌های پیرامیدی یا هرمی نیز مانند مدل طرح جامع ورزش کشور، توسعه ورزش همان افزایش مشارکت افراد تا رسیدن به سطح نخبه است؛ به طوری که سطوح پایین مشارکت ورزشی، وسیله و نردبانی برای سطح حرفه‌ای است. به‌هرحال، این مفهوم تا حدودی مجادله‌آمیز بوده و تعریف‌های مختلفی از آن ارائه شده است. به‌طور کلی، رشد و توسعه ورزش مفهومی است که برای توصیف فرایندها، سیاست‌ها و تجاری به کار برده می‌شود که از ترکیب امور مرتبط با هم فرصت‌های ورزشی را برای همه به وجود می‌آورد (Askarian & Raahbar, 2021).

بخشی از توسعه ورزش با مفهوم توسعه ورزش قهرمانی و پرورش ورزشکاران نخبه گره خورده است. ورزش قهرمانی عبارت است از ورزش‌های رقابتی و سازمان‌یافته‌ای که با توجه به قوانین و مقررات خاص برای ارتقای رکوردهای ورزشی و کسب رتبه و مدال انجام می‌شود. اهداف ورزش قهرمانی شامل افزایش جمعیت ورزش قهرمانی، بهبود کیفیت و کسب مدال در میدان‌های بین‌المللی، افزایش تعداد رشته‌های ورودی به بازی‌های المپیک، افزایش تعداد نفرات ورودی به بازی‌های المپیک و حفظ و ارتقای جایگاه تیم‌های ملی در رتبه‌بندی‌ها است (Ghasemi, Tojari, & Keshkar, 2010). گرین^۴ (۲۰۰۵) توسعه ورزش قهرمانی را تعامل سه فرایند انتخاب و ورود ورزشکار به سیستم ورزش نخبه، حفظ و نگهداری و درنهایت رشد و پیشرفت ورزشکار می‌داند. لیل^۵ (۱۹۹۷)، توسعه ورزش قهرمانی را تمامی راهبردهایی می‌داند که پیشرفت نظام‌مند ورزشکار را تسهیل می‌سازد و این راهبردها باید برنامه، اهداف، ابزارها، مدیریت، تسهیلات ورزشی، مربیان، داوران و رقابت‌های ورزشی را دربرگیرد. همه کشورهای جهان، به‌ویژه پس از جنگ جهانی دوم

1. Bramham et al.
2. Sport Policies
3. Sotiriadou et al.
4. Green
5. Lyle

می‌کوشند با سرمایه‌گذاری‌های کلان و درازمدت، ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل فرهنگی، اقتصادی و سیاسی را از طریق حضور و کسب نتایج خوب به نمایش بگذارند (Ramezanezhad et al., 2015). تدوین راهبرد توسعه در ورزش فواید بی‌شماری دارد که از جمله می‌توان به ارتقای سلامت عمومی، همبستگی اجتماعی، نوسازی، بازپروری و یادگیری مادام‌العمر، نشان دادن اهداف بلندمدت از ورزش، پاسخگویی کارا و مؤثر به نیازهای ورزشی جامعه، کمک به افزایش مشارکت افراد در ورزش و خلق راهی برای توسعه مهارت‌های افراد و کمک به ایجاد بهترین ارزش‌ها اشاره کرد (Slack & Hinings, 1994). توسعه تربیت‌بدنی و ورزش به‌عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به‌شمار می‌آید (Physical Education Organization, 2003). با گذشت زمان مسائلی مانند پیشرفت انسان در ابعاد جسمانی، روانی و اجتماعی، جزو اهداف ورزش قرار گرفته و این انگیزه، پیشرفتی زیربنایی برای رشد رفتار رقابتی در سطوح مختلف ایجاد کرده است (Ghofrani, 2008).

در این بین برخی کشورها هم به‌لحاظ توجه به سلامت بانوان و هم از لحاظ ظرفیت بالای بانوان در کسب مدال، توجه به توسعه ورزش بانوان را در دستور کار خود قرار داده‌اند؛ به‌نحوی که مدال‌های بسیار بانوان در رقابت‌های مختلف منجر به ارتقای جایگاه کشورها در رتبه‌بندی آن‌ها در رقابت با سایر کشورهایی شده که سرمایه‌گذاری و توجه کمتری به ورزش بانوان داشته‌اند. در واقع توسعه ورزش زنان بخشی از توسعه اقتصادی-اجتماعی ملی است. ورزش زنان در کشور ما در چند سال اخیر توسعه خوبی داشته است، اما در حال حاضر با چالش‌های فراوانی روبه‌رو بوده و همچنان نیازمند توسعه هدفمند و نظام‌مند است. نگاهی آسیب‌شناسانه به ورزش بانوان مؤید این مطلب است که کمبود بودجه و عدم تخصیص مناسب آن، ضعف زیرساخت‌ها و تجهیزات، ضعف مدیریت و برنامه‌ریزی، ضعف منابع انسانی، در کنار مسائل و مشکلات فرهنگی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین موانع برای توسعه و گسترش ورزش بانوان به‌شمار می‌روند (Abdi, 2011). در همین ارتباط، بررسی میزان توسعه ورزش بانوان در عرصه‌های داخلی و خارجی، هرچند گواه پیشرفت ورزش بانوان ایرانی است، اما نمی‌توان این واقعیت را نادیده گرفت که در مقایسه با ورزش مردان به‌دلیل محدودیت‌های اجتماعی و دیگر عوامل از توسعه مطلوبی برخوردار نیست. مرتفع‌ساختن این مشکلات و موانع در ورزش بانوان جز در سایه جلب حمایت‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی میسر نیست (Hoseini Keshtan, 2021).

از آنجاکه ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها نقش بسزایی دارد، پیشرفت این مهم به هم به یکی از اولویت‌های راهبردی برنامه‌ریزان در کشورهای مختلف دنیا

تبدیل شده است. توجه به ورزش زنان نیز از جنبه‌های گوناگون مورد توجه سیاستمداران کشورهای مختلف قرار داشته است. پارادایم حاکم و روند حرکت جهانی در توسعه ورزش زنان نشان می‌دهد کشورهای پیشرفته صنعتی تمرکز بر توسعه ورزش زنان به صورت سیستماتیک و مبتنی بر نوآوری در چارچوب علمی و آینده‌نگرانه هستند (Green & Houlihan, 2005)؛ بنابراین حرکت در راستای فراهم کردن محیط مناسب، جذب حمایت اجتماعی، سرمایه‌گذاری اقتصادی، توجه سیاسی و پشتیبانی فرهنگی در این چارچوب، باید مهم‌ترین اولویت توسعه ورزش به خصوص ورزش زنان باشد.

امروزه در جوامع مختلف، ایجاد زمینه‌های مناسب برای ورزش بانوان، موضوعی مهم و ملی تلقی می‌شود و میزان حضور یا عدم حضور زنان در فعالیت‌های ورزشی به عنوان شاخص جهانی از وضعیت اجتماعی زنان در جامعه به شمار می‌آید. راسخ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود تأکید می‌کنند که لازم است زنان در ورزش علاوه بر حمایت‌های برابر با مردان، از حمایت‌های قانونی بیشتری برخوردار شوند. براساس شواهد و مرور تحقیقات مدیریتی و اجتماعی در حوزه ورزش زنان در کشور، مبحث حمایت تاکنون به صورت جدی مورد توجه نبوده است و این پژوهش سعی دارد این موضوع را به صورت یک حوزه مطالعاتی توسعه دهد. در همین خصوص تامپسون و همکاران^۱ (۲۰۲۳) تأکید کرده‌اند که برای پیشبرد درک نظری و ارتقای شیوه‌های مدیریت ورزشی در ورزش زنان، دانشگاهیان باید متعهد شوند که ورزش زنان را به روش‌های جدید و متفاوت بررسی کنند تا به دانش و نتایج جدید و متفاوت دست یابند. در واقع اهمیت توسعه ورزش قهرمانی به مفهوم عام و توسعه ورزش بانوان به مفهوم خاص با توجه به ظرفیت بالای مدال‌آوری و ایجاد نشاط اجتماعی در بانوان از یک طرف و ضرورت انجام‌دادن چنین مطالعه‌ای در استان با پتانسیل خراسان شمالی از سوی دیگر هدف‌گذاری برای بررسی وضعیت بانوان استان خراسان شمالی در ورزش قهرمانی و ارائه راهبردها و راهکارها در جهت رفع موانع و چالش‌های پیش‌رو را بسیار برجسته می‌کند. استان خراسان شمالی با توجه به شرایط متنوع فرهنگی و اقلیمی از یک طرف و جوان‌بودن ساختار اداری استان از طرف دیگر ظرفیت بالایی برای معرفی بانوان ورزشکار قهرمان به کشور را دارد. از این‌رو و با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه ورزش قهرمانی، ضرورت توجه به این مهم در توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی نیز بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسد. یکی از راهکارهای مناسب، تدوین برنامه راهبردی برای ورزش قهرمانی بانوان استان است که با تحقق این امر و توسعه ورزش قهرمانی به جایگاه مناسب خود نزدیک خواهد شد.

1. Thomson et al.

۲. پیشینه پژوهش

میرشکاران و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان فارس نشان دادند با توجه به سند چشم‌انداز ورزش کشور، پنج عامل اولویت بالاتری از دیگر عوامل دارند: حمایت اجتماعی، خانوادگی و مدیریتی از ورزشکاران و مربیان نخبه؛ امکانات، تجهیزات و فضاهای ورزشی و تمرینی استاندارد مورد نیاز ورزش قهرمانی بانوان در استان؛ استعدادیابی و نخبه‌پروری و گزینش اعضا به‌عنوان گام‌های متوالی تشکیل تیم‌های منتخب؛ وجود معلمان و استادان ورزش و مربیان بازیکن‌ساز؛ و طراحی و استقرار نظام جامع ورزش قهرمانی بانوان و آمایش ورزش استان. اندام و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تحلیل راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان با استفاده از تکنیک SWOT» نشان دادند ورزش قهرمانی بانوان استان همدان در وضعیت کنونی از ۱۳ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۳ تهدید برخوردار است. براین اساس، ۸ راهبرد در قالب ۴۶ برنامه تدوین شد. با بررسی موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی بانوان استان همدان، مشخص شد که این سازمان روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل خارجی در ناحیه فرصت‌ها قرار دارد. راسخ و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد ورزش قهرمانی بانوان کشور باید از راهبردهای تدافعی استفاده کند و تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهایی مناسب همچون الگوبردازی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی و ایجاد شرایط لازم اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی مؤثر بین‌المللی بانوان در داخل کشور به‌منظور به‌حداقل‌رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها پیشنهاد شد. ملکی و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان «بررسی عوامل محیط بیرونی مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی زنان» که با جامعه آماری زنان فعال در حوزه ورزش قهرمانی شامل مربیان، ورزشکاران، داوران و کارشناسان انجام شد، نشان دادند عوامل محیط بیرونی از جمله اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی و بوم‌شناختی به‌طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری بر توسعه ورزش قهرمانی زنان استان گیلان داشت و فضا و امکانات، کسب موفقیت و درنهایت توان رقابتی ورزشکاران دارای بیشترین اهمیت و اولویت در توسعه بودند.

حکمتی و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگویی برای توسعه ورزش بانوان با تأکید بر ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی» انجام دادند. نتایج نشان داد توسعه ورزش بانوان شامل

سه مؤلفه زیست‌محیطی، ساختاری و رفتاری است. والنٹی و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، پژوهشی با هدف سیاست‌های ورزشی نخبگان و موفقیت ورزشی بین‌المللی، تجزیه و تحلیل داده‌ها از عملکرد ورزش بانوان اروپا انجام دادند. مطابق نتایج، مربیگری بسیار تخصصی در موفقیت بین‌المللی در ورزش بانوان تأثیر معنی‌دار و مثبتی دارد؛ در حالی که نمایندگان اروپا برای حمایت مالی، منابع انسانی و فعالیت مرحله بنیادی هیچ توضیح معقولی برای موفقیت تیم‌های ملی بانوان نداشتند. شری و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در ادامه تحقیقات با موضوع زنان، ورزش و توسعه گزارش کرد که توسعه ورزش زنان به لحاظ مزایا، هزینه‌ها، فرصت‌ها و موانع هنوز در مراحل ابتدایی است. او عنوان کرد که برای اطمینان بخشی در مشارکت دختران و زنان باید به مزایای سلامتی و جسمی بیشتر از منافع اجتماعی و روانی توجه شود. ساودرا و مارتا^۳ (۲۰۰۵) در تحلیل نقش زنان در توسعه به نقش ورزش و توجه ویژه فعال فمینیست اشاره کرده‌اند. آن‌ها مطرح کردند که چرا مبحث «زنان، ورزش و توسعه» یک موضوع تخصصی است و برای مردان وجود ندارد. برای پاسخ به این سؤال برآیند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را مطرح کرده‌اند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش توصیفی-پیمایشی، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت آمیخته (کمی و کیفی) است. جامعه آماری شامل مدیران، معاونان و کارشناسان (اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، اداره ورزش و جوانان شهرستان بجنورد، هیئت‌های ورزشی استان و باشگاه‌های ورزشی استان)، استادان دانشگاهی رشته علوم ورزشی استان، مربیان ورزش قهرمانی و ورزشکاران قهرمان زن استان خراسان شمالی بودند. نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۱۴ نفر از افراد جامعه آماری بودند. روش نمونه‌گیری در این بخش هدفمند و بر مبنای تخصص و تجربه و آگاهی از ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی بود. نمونه آماری در بخش کمی شامل ۲۳ نفر بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. ساعتی (۲۰۰۲) معتقد است تعداد ده نفر از خبرگان برای مطالعات مبتنی بر مقایسه زوجی کافی است (Joodaki & Hasanpour, 2018).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه اکتشافی نیمه‌هدایت‌شده و همچنین جلسه تجزیه و تحلیل سوات با گروهی از اعضای نمونه آماری پژوهش برای شناسایی متغیرها و تکمیل

1. Valenti et al.

2. Sherry et al.

3. Saavedra & Martha

سؤالات و پرسش‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای بود. در مرحله کمی و بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی و جلسه تجزیه و تحلیل سوات، پرسشنامه پژوهش به صورت محقق ساخته شامل موارد و مؤلفه‌های مربوط به چارچوب توسعه ورزش قهرمانی بانوان تهیه شد. لازم به توضیح است که در این پژوهش از پرسشنامه مقایسه زوجی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه ورزش قهرمانی با ۴۹ زیرمعیار و براساس مقیاس ال‌ساعتی (شاخص ۹ تایی) برای به کارگیری در مدل ANP استفاده شده است. درخصوص روایی و پایایی پرسشنامه هم می‌توان گفت در این نوع پرسشنامه که مبتنی بر مقایسه زوجی تمام عناصر با یکدیگر است، احتمال اینکه یک متغیر در نظر گرفته نشود، صفر است؛ بنابراین از آنجا که تمامی معیارها در این سنجش مورد توجه قرار گرفته‌اند و طراح قادر به جهت‌گیری خاصی در طراحی سؤالات نیست، پرسشنامه‌های مبتنی بر مقایسه زوجی از روایی لازم برخوردار هستند (Ghodsipour, 2016). برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز نرخ ناسازگاری محاسبه می‌شود. اگر نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی بیشتر از ۰/۱ باشد، بهتر است در مقایسات تجدیدنظر شود. در صورتی که نرخ ناسازگاری، کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ باشد ($CR \leq 0/1$)، در مقایسات زوجی، سازگاری وجود دارد (Mehregan, 2004).

در پژوهش حاضر برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از روش‌های توصیفی و برای به دست آوردن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین راهبردی مدل (SWOT) استفاده شد؛ در نهایت هم برای اولویت‌بندی راهبردهای مورد استفاده در بحث تدوین برنامه راهبردی، از روش ANP^۱ که در قالب نرم‌افزار Super Decisions انجام می‌گیرد، استفاده شد.

۴. یافته‌های پژوهش

جدول ۱ مشخصات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری را در بخش کیفی و کمی نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع جمعیت‌شناختی افراد نمونه

متغیر	ویژگی جمعیت‌شناختی	نوع پژوهش	فراوانی	فراوانی (درصد)
سن	۲۰-۳۰	کیفی	۲	۱۴/۲۸
		کمی	۵	۲۱/۷۳
	۳۱-۴۰	کیفی	۴	۲۸/۵۷
		کمی	۱۰	۴۳/۴۷
	۴۱-۵۰	کیفی	۵	۳۵/۷۲

متغیر	ویژگی جمعیت‌شناختی	نوع پژوهش	فراوانی	فراوانی (درصد)	
	بیشتر از ۵۰	کمی	۷	۳۰/۴۳	
		کیفی	۳	۲۱/۴۳	
		کمی	۱	۴/۳۷	
جنسیت	زن	کیفی	۵	۳۵/۷۲	
		کمی	۱۳	۵۶/۵۲	
	مرد	کیفی	۹	۶۴/۲۸	
تحصیلات	کارشناسی	کیفی	۲	۱۴/۲۸	
		کمی	۴	۱۷/۴۰	
	کارشناسی ارشد	کیفی	۶	۴۲/۸۶	
		کمی	۱۱	۴۷/۸۲	
	دکتری	کیفی	۶	۴۲/۸۶	
	سابقه کاری به سال	۵-۱۰	کیفی	۲	۱۴/۲۸
			کمی	۴	۱۷/۴۰
۱۱-۱۵		کیفی	۵	۳۵/۷۲	
		کمی	۸	۳۴/۷۸	
۱۶-۲۰		کیفی	۴	۲۸/۵۷	
		کمی	۶	۲۶/۰۹	
بیشتر از ۲۰		کیفی	۳	۲۱/۴۳	
		کمی	۵	۲۱/۷۳	

جدول ۱ نشان می‌دهد بیشترین افراد نمونه در بخش کیفی در دامنه سنی ۴۱-۵۰ (۳۵/۷۲ درصد) و در بخش کمی در دامنه سنی ۳۱-۴۰ (۴۳/۴۷ درصد) قرار دارند. همچنین در بخش کیفی بیشترین افراد مرد (۶۴/۲۸) و در بخش کمی زن (۵۶/۵۲ درصد) هستند. در بخش کیفی بیشترین افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری (۴۲/۸۶) و در بخش کمی کارشناسی ارشد (۴۷/۸۲ درصد) هستند و در نهایت در بخش کیفی و کمی، بیشترین افراد سابقه کاری ۱۱-۱۵ سال دارند.

۴-۱. یافته‌های عملیاتی ANP ورزش قهرمانی بانوان و راهبردها

مرحله اول، شناسایی زیرعوامل اصلی سوات و مشخص کردن راهبردها مناسب با توجه به معیارها و زیرمعیارها؛ پس از بررسی پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از پرسشنامه‌ها اقدام به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در بحث ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی

شد. همچنین با استفاده از این مدل و در قالب یک رویکرد راهبردی اقدام به شناسایی قوت و ضعف‌های داخلی، همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای این موضوع مشخص شد. از جمع‌نظریات پاسخگویان در مجموع عوامل درونی شامل قوت‌ها و ضعف‌ها (۹ قوت و ۱۶ ضعف) تشخیص داده شد و در بحث عوامل بیرونی شامل فرصت‌ها و تهدیدها، ۱۱ فرصت و ۱۳ تهدید تشخیص داده شد که براساس این قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های مشخص شده، راهبردهای مختلف و متناسب با موضوع مشخص شد (جدول ۲).

جدول ۲. SWOT مربوط به بحث ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی

گروه‌های SWOT	ردیف	زیرمعیارها
قوت‌ها	۱	کمال جویی و انگیزه فزاینده بانوان قهرمان استان برای کسب افتخارات ملی و بین‌المللی (S1)
	۲	حمایت ادارات ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی استان از توسعه ورزش قهرمانی بانوان (S2)
	۳	وجود تنوع قومی و استعدادهای ژنتیکی برای رشته‌های خاص استان از قبیل کوراش، آلیش، جودو در استان (S3)
	۴	وجود هیئت‌های ورزشی فعال و کارآمد و همچنین وجود استادان مجرب در رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در سطح استان (S4)
	۵	وجود دیدگاه مثبت و حمایت واقعی مسئولان از ورزش قهرمانی بانوان (S5)
	۶	رشد قابل توجه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی ادارات ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی در بخش مسابقات، اردوها و اعزام‌ها (S6)
	۷	ارتباط مناسب و کارآمد بین ادارات ورزش و جوانان استان با هیئت‌های ورزشی و مراکز آموزشی (S7)
	۸	رشد مناسب تعداد بانوان ورزشکار ساماندهی شده در سطح استان (S8)
	۹	رشد تعداد بانوان ورزشکار دعوت‌شده به اردوی تیم‌های ملی (S9)
ضعف‌ها	۱	کمبود فضاها، امکانات و تجهیزات استاندارد ورزشی و زیرساخت‌های لازم در بخش ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان (W1)
	۲	کم‌توجهی به نیازهای بانوان ورزشکار قهرمان در تدوین برنامه‌های ورزش قهرمانی (W2)
	۳	محدودیت شرکت بانوان استان در رقابت‌های ملی و کمبود مسابقات و اردوهای ورزشی (W3)
	۴	فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعدادها و ورزشی در بخش ورزش قهرمانی بانوان استان (W4)
	۵	کمبود مربیان مجرب و با دانش زن در رشته‌های مختلف ورزش قهرمانی در سطح استان (W5)
	۶	مشارکت اندک بانوان استان در بخش ورزش قهرمانی (W6)
	۷	توزیع ناعادلانه منابع موجود ورزش قهرمانی مابین زنان و مردان (W7)
	۸	توانایی کم در جذب حامیان مالی مناسب برای ورزش قهرمانی بانوان استان (W8)
	۹	توجه کم به ترویج و ضعف در تبلیغات ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان (W9)
	۱۰	کمبود تعامل با مراکز علمی استان و نبود نظام (تحقیق و توسعه) در بخش ورزش قهرمانی بانوان (W10)

گروه‌های SWOT	ردیف	زیرمعیارها
فرصت‌ها	۱۱	نبود لیگ‌های منظم ورزشی در بخش بانوان در سطح استان در رشته‌های مختلف (W11)
	۱۲	کمبود بودجه تخصیصی به ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان (W12)
	۱۳	تیم‌داری محدود استان در رقابت‌های قهرمانی بانوان کشور با حضور ورزشکاران بومی استان (W13)
	۱۴	کمبود رشته‌های ورزشی متنوع و هیئت‌های فعال در رشته‌های قهرمانی در بخش ورزش قهرمانی بانوان (W14)
	۱۵	کمبود جایگاه و کرسی‌های ملی در فدراسیون‌ها، وزارت ورزش و جوانان و کمبود مربیان در رده‌های ملی (W15)
	۱۶	فقدان مراکز استعدادیابی و پایگاه‌های ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان (W16)
	۱	افزایش گرایش بانوان به فعالیت‌های ورزش قهرمانی و انگیزه حضور در رقابت‌های ملی و بین‌المللی (O1)
	۲	افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی در بخش بانوان و وجود رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در مراکز آموزشی استان (O2)
	۳	گسترش ارتباطات با رسانه‌های صوتی، تصویری و مکتوب استان برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان (O3)
	۴	وجود پتانسیل و امکان بهره‌گیری از حمایت شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌عنوان منبع درآمدی (O4)
	۵	امکان استفاده از تجارب سایر استان‌های موفق در زمینه ورزش قهرمانی بانوان (O5)
تهدیدها	۶	امکان استفاده از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها در بخش ورزش قهرمانی بانوان (O6)
	۷	در اختیارداشتن جمعیت کثیر بانوان ورزشکار در دامنه‌های سنی متفاوت در سطح استان (O7)
	۸	وجود پارک‌های تفریحی-ورزشی مختص بانوان و دسترسی به اماکن ورزشی اختصاصی (O8)
	۹	موقعیت جغرافیایی ویژه استان (به لحاظ امکان فعالیت در رشته‌های ورزشی مختلف) و وجود زیرساخت‌های طبیعی (O9)
	۱۰	جایگاه ورزش قهرمانی در نظام ارزشی جامعه (O10)
	۱۱	وجود رشته‌های بومی-محلی غنی و متناسب با ورزش‌های قهرمانی در سطح استان (O11)
	۱	کم‌اطلاعی مسئولین استان از منافع ورزش قهرمانی بانوان و کم‌توجهی به توسعه آن در سطح استان (T1)
	۲	وجود برخی محدودیت‌های فرهنگی در استان در مورد ورزش قهرمانی بانوان (T2)
	۳	میزبانی اندک استان در پذیرش و برگزاری رقابت‌های قهرمانی بانوان در بخش مسابقات استانی و ملی (T3)
	۴	کمبود پوشش خبری رسانه‌های صوتی، تصویری و مکتوب استان از رقابت‌های قهرمانی بانوان استان (T4)
	۵	اختصاص محدود بودجه و مشکلات ناشی از عدم حمایت مالی در بخش ورزش قهرمانی بانوان از سوی وزارت ورزش و جوانان (T5)
۶	توجه کم به مشارکت بخش خصوصی و بسترسازی برای جلب توجه این بخش‌ها برای حمایت از ورزش قهرمانی بانوان استان (T6)	

گروه‌های SWOT	ردیف	زیرمعیارها
	۷	حضور کمرنگ تماشاگران در مسابقات ورزشی بانوان (T7)
	۸	ناشناخته‌بودن الگوهای زن ورزشکار قهرمان در سطح استان (T8)
	۹	تمایل اندک خانواده‌ها، والدین و همسران برای حضور بانوان در اردو یا سفرهای ورزشی (T9)
	۱۰	کمبود کلاس‌های ارتقا و دانش‌افزایی برای مربیان ورزش قهرمانی بانوان (T10)
	۱۱	کمبود جشنواره‌ها و المپیادهای ورزشی بانوان در سطح استان (T11)
	۱۲	کمبود ساعات درس تربیت‌بدنی در مدارس و تعداد رشته‌های ورزشی قهرمانی در برنامه ورزشی مدارس (T12)
	۱۳	دعوت‌نشدن بانوان قهرمان استان به تیم‌های ملی (T13)

پس از تکمیل ماتریس SWOT به جایابی عناصر SWOT در فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) پرداخته و ارتباط‌های بین عناصر مختلف ایجاد شد.



شکل ۱. جایابی عناصر SWOT در فرایند تحلیل شبکه

مدل این تحقیق، دارای ۴ معیار، ۴۹ زیرمعیار و ۱۷ آلترناتیو است. آلترناتیوهای SO1 تا SO3 مربوط به راهبرد SO (تهاجمی)، آلترناتیو ST1 تا ST3 مربوط به راهبرد ST (رقابتی)، آلترناتیوهای WO1 تا WO5 مربوط به راهبرد WO (محافظه‌کارانه) و آلترناتیوهای WT1 تا WT6 مربوط به راهبرد WT (تدافعی) هستند.

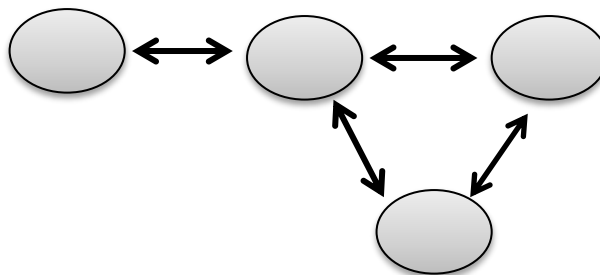
مرحله دوم، مشخص کردن درجه اهمیت عوامل سوات: با فرض نبود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی SWOT، ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی تشکیل می‌شود. در این مرحله عوامل سوات شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها براساس درجه اهمیت عوامل و تأثیرشان برای رسیدن به هدف وزن‌بندی می‌شوند. نحوه امتیازدهی به صورت مقایسه زوجی عوامل با یکدیگر و بر اساس جدول امتیازدهی ۱ تا ۹ ال‌ساعتی است.

در انجام دادن مقایسات زوجی باید به سازگاری ماتریس‌ها توجه کرد. ماتریس $A = [a_{ij}]$ را سازگار گویند، اگر در $a_{ik} \cdot a_{kj} = a_{ij}$ میزان ناسازگاری کمتر از $0/1$ باشد، در ماتریس‌های مقایسات زوجی قابل قبول است (Maleki, Mohaghar & Karimi Dastjerdi, 2010: 176).

جدول ۳. ماتریس مقایسه زوجی عوامل سوات SWOT

SWOT	S	W	O	T	درجه اهمیت عوامل SWOT
S	۱	۱	۲	۳	۰/۳۴۰
W		۱	۳	۴	۰/۴۰۳
O			۱	۱	۰/۱۳۹
T				۱	۰/۱۱۶
CR= ۰/۰۱۱ (میزان ناسازگاری)					

مرحله سوم، در این مرحله وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی از طریق بررسی تأثیر هر عامل بر عامل دیگر با استفاده از ماتریس‌های مقایسات زوجی تعیین می‌شود. وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی پس از تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به دست می‌آید. ارتباط درونی و روابط متقابل معیارها یا همان عوامل اصلی SWOT نیز مطابق با مدل شکل ۲ تشکیل شده است.



شکل ۲. مدل ارتباطات درونی معیارها

منبع: Maleki et al., 2010

از آنجاکه فرصت‌ها تنها به وسیله قوت‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند، هیچ ماتریس مقایسه زوجی برای فرصت‌ها تشکیل نمی‌شود.

جدول ۴. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به قوت‌ها

قوت‌ها	W	O	T	وزن
W	۱	۳	۴	۰/۶۳۳
O		۱	۱	۰/۱۹۱

وزن	T	O	W	قوت‌ها
۰/۱۷۴	۱			T
CR= ۰/۰۰۸ (میزان ناسازگاری)				

جدول ۵. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به ضعفها

وزن	T	S	ضعفها
۰/۷۵۰	۳	۱	S
۰/۲۵۰	۱		T
CR= ۰/۰۰۰ (میزان ناسازگاری)			

جدول ۶. ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به تهدیدها

وزن	W	S	تهدیدها
۰/۵۰۰	۱	۱	S
۰/۵۰۰	۱		W
CR= ۰/۰۰۰ (میزان ناسازگاری)			

مرحله چهارم، محاسبه درجه اهمیت درونی زیرمعیارها: در این قسمت با استفاده از جدول ۹ کمیته ال‌ساعتی، اهمیت درونی زیرمعیارهای هر کدام از معیارها به صورت مقایسه زوجی مشخص شده است. در چهار ماتریس زیر به تفکیک مقایسه زوجی زیرمعیارهای عوامل سوات شامل قوت‌ها، ضعفها، فرصت‌ها و تهدیدها و ضریب ناسازگاری کل ماتریس نشان داده شده است.

جدول ۷. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای قوت‌ها

قوت‌ها	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
S1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱
S2		۱	۴	۳	۲	۱	۳	۲	۱
S3			۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
S4				۱	۱	۴	۴	۲	۱
S5					۱	۴	۴	۱	۱
S6						۱	۲	۱	۱
S7							۱	۱	۱
S8								۱	۲
S9									۱
CR= ۰/۰۷۲ (میزان ناسازگاری)									

جدول ۸. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای ضعفها

ضعفها	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16
W1	۱	۱	۳	۱	۱	۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
W2		۱	۲	۱	۲	۲	۱	۱	۳	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۲
W3			۱		۱	۱		۰/۵	۰/۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
W4					۱	۲		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
W5						۱		۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
W6								۰/۵	۰/۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
W7								۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
W8								۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
W9									۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
W10										۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
W11											۱	۱	۱	۱	۱	۱
W12												۱	۱	۱	۱	۳
W13													۱	۱	۱	۲
W14														۱	۱	۱
W15															۱	۱
W16																۱

CR= ۰/۰۳۴ (میزان ناسازگاری)

جدول ۹. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای فرصتها

فرصت	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11
O1	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۱	۱	۲	۲	۲
O2		۱	۵	۳	۱	۴	۲	۲	۴	۴	۴
O3			۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲
O4				۱	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۳
O5					۱	۲	۱	۱	۴	۴	۴
O6						۱	۱	۱	۲	۲	۲
O7							۱	۱	۲	۲	۲
O8								۱	۱	۱	۱
O9									۱	۱	۱
O10										۱	۱
O11											۱

CR= ۰/۰۳۶ (میزان ناسازگاری)

جدول ۱۰. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای تهدیدها

تهدید	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
T1	۱	۵	۱	۵	۱	۲	۲	۴	۱	۴	۳	۴	۴
T2		۱	۱	۲	۱	۱	۲	۴	۲	۳	۱	۳	۳
T3			۱	۴	۱	۱	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۴
T4				۱	۱	۱	۱	۲	۳	۲	۱	۳	۳
T5					۱	۲	۳	۳	۳	۲	۲	۴	۵
T6						۱	۴	۳	۳	۲	۲	۳	۴
T7							۱	۱	۰/۵	۱	۱	۱	۱
T8								۱	۱	۱	۱	۳	۱
T9									۱	۱	۱	۱	۱
T10										۱	۱	۱	۲
T11											۱	۳	۳
T12												۱	۱
T13													۱

(میزان ناسازگاری) CR= ۰/۰۴۹

مرحله پنجم، محاسبه درجه اهمیت راهبردها با توجه به معیارها و زیرمعیارها و روابط بین آنها: در مراحل قبل از محاسبه اهمیت و اولویت بندی راهبردها، به ترتیب سوپر ماتریس های غیر وزنی، سوپر ماتریس وزنی و سپس ماتریس محدود تشکیل و محاسبه می شود. شایان ذکر است که تمامی مراحل فرایند مذکور به وسیله نرم افزار Super Decisions صورت می گیرد و محقق، تنها باید مدل مورد استفاده در تحقیق خویش را به درستی طراحی کند و مقایسات زوجی را انجام دهد. در این پژوهش نیز با توجه به عدم ضرورت ذکر نتایج سوپر ماتریس وزنی، غیر وزنی و محدود، از ذکر آنها خودداری و فقط اولویت بندی نهایی راهبردها ارائه شده است. ابتدا راهبردهای مختلفی که از میان زیرمعیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج شده، گزارش می شود.

جدول ۱۱. راهبردهای مربوط به بحث ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی

انواع راهبردها	ردیف	راهبردها
تهاجمی (SO)	۱	توسعه ورزش های بومی و محلی، متناسب با رشته های ورزشی قهرمانی بانوان و استفاده از ظرفیت ورزشی بانوان ورزشکار با قومیت های مختلف در سطح استان و استفاده از پتانسیل موقعیت جغرافیایی استان (S1+S3+S8+O1+O7+O9+O11)
	۲	توسعه همکاری های اداره کل ورزش و جوانان با مراکز آموزشی از جمله دانشگاه ها و مدارس استان و استفاده از ظرفیت های موجود در آن بخش ها با تمرکز بر توسعه ورزش پایه (S2+S4+S5+S7+O2+O6)

انواع راهبردها	ردیف	راهبردها
رقابتی (ST)	۳	تقویت کمال جویی و آرمان گرایی بانوان استان در کسب افتخارات و موفقیت‌های ملی و بین‌المللی (S1+S5+S8+O1+O2+ O7+O10)
	۱	تقویت و سرمایه‌گذاری روی رشته‌های ورزشی فعال و پرمدال بانوان در سطح استان (S2+S4+S5+S7+S8+S9+T1+T10+T12+T13)
	۲	تدوین برنامه‌های حمایتی و هدایتی در مسیر رشد بانوان ورزشکار از مبتدی تا پیشرفته (S2+S3+S5+S6+S7+S8+T1+T2+T5+T8+T9+T13)
محافظة کارانه (WO)	۳	توجه ویژه به بحث برگزاری اردوهای آماده‌سازی مناسب و منظم در طول سال، اعزام بانوان به مسابقات کشوری، برگزاری اردوهای مشترک با قهرمانان سایر استان‌ها و فراهم کردن تدارکات و پشتیبانی مطلوب از تیم‌های اعزامی (S6+S7+S9+T1+T2+T3+T5+ T9+T11)
	۱	توسعه کمی و کیفی و حمایت از باشگاه‌های ورزشی فعال در بخش ورزش قهرمانی بانوان و استفاده از نیروی انسانی متخصص در این باشگاه‌ها و توجه به نظام آمایش سرزمین در ورزش بانوان استان (W1+W2+W6+W7+W13+W14+O1+O2+O6)
	۲	ایجاد نظام اطلاع‌رسانی، ارتقای سطح آگاهی و ترویج فرهنگ ورزش قهرمانی بانوان در سطح جامعه و استان با همکاری رسانه‌های صوتی، تصویری، مکتوب و شبکه‌های اجتماعی استان و سایر ارگان‌ها و معرفی الگوهای ورزشی موفق استان (W6+W9+O1+ O3+O10)
	۳	طراحی و ساخت اماکن ورزشی، سالن‌ها و پارک‌های تفریحی-ورزشی و ارتقای زیرساخت‌ها، تجهیزات و امکانات ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی (W1+W6+W7+O1+O6+O7+O8)
	۴	راه‌اندازی لیگ‌های ورزشی معتبر و برگزاری جشنواره‌های ورزشی در سطح استان با هدف توسعه ورزش قهرمانی بانوان و تیم‌داری در لیگ‌های کشوری (W3+W6+W11+W13+W14+O1+O2+O5+O7)
تدافعی (WT)	۵	ایجاد پایگاه‌های ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان و استفاده از ظرفیت موجود استادان، مربیان، داوران، داوطلبان در این مراکز (W4+W5+W10+W16+O2+O7+O9)
	۱	توسعه هدفمند رقابت‌ها و ایجاد شرایط لازم برای اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی قهرمانی بانوان در سطح استان (W2+W3+W6+W13+W14+T3+T4+T7+T11)
	۲	طراحی و استقرار نظام جامع استعدادیابی به‌منظور شناسایی، جذب و پرورش بانوان مستعد در ورزش قهرمانی (W4+W6+W10+W16+T1+T5+T13)
	۳	افزایش و شفاف‌سازی سهم ورزش قهرمانی بانوان استان از امکانات اعتباری، قانونی و مدیریتی ورزش استان و تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی مابین ورزش قهرمانی مردان و زنان (W1+W7+W12+T1+T5)
	۴	تنوع‌بخشیدن به منابع درآمدی ورزش استان و استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود برای جذب حامیان مالی در سطح استان و استان‌های همجوار (W8+W10+T1+T4+T6+T7)
۵	وجود سیستم آموزشی مدرن و کارآمد برای تربیت و رشد مربیان از سطوح ابتدایی تا پیشرفته در بخش ورزش بانوان و استفاده از مربیان و کادر فنی حرفه‌ای در بدنه تیم‌های قهرمانی استان (W1+W5+W14+T1+T10+T11+T13)	

انواع راهبردها	ردیف	راهبردها
	۶	کسب کرسی و جایگاه در بدنه فدراسیون‌ها و تیم‌های ملی به وسیله مدیران و مربیان استان (W5+W14+W15+T1+T5+T13)

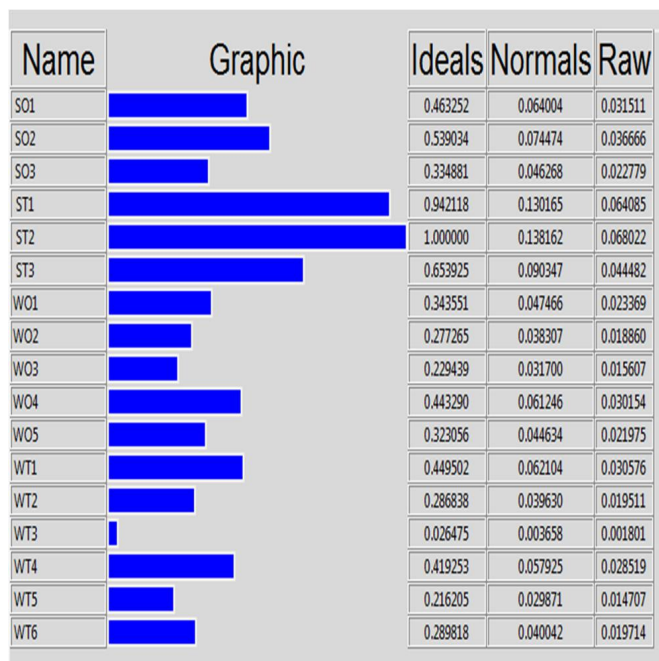
پس از بیان راهبردهای مستخرج از میان زیرمعیارهای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، نرم‌افزار با توجه به امتیازهای داده‌شده و ارتباطات درونی و بیرونی بین عناصر، وضعیت هریک از راهبردها را به لحاظ امتیاز نهایی کسب‌شده بیان می‌کند که در ادامه امتیازهای هریک از راهبردها ذکر شده است.

جدول ۱۲. اولویت‌بندی نهایی راهبردها (گزینه‌ها)

اولویت	امتیاز نرمال شده	راهبرد
۵	۰/۰۶۴۰	SO1
۴	۰/۰۷۴۵	SO2
۱۰	۰/۰۴۶۳	SO3
۲	۰/۱۳۰۲	ST1
۱	۰/۱۳۸۲	ST2
۳	۰/۰۹۰۳	ST3
۹	۰/۰۴۷۵	WO1
۱۴	۰/۰۲۸۳	WO2
۱۵	۰/۰۳۱۷	WO3
۷	۰/۰۶۱۲	WO4
۱۱	۰/۰۴۴۶	WO5
۶	۰/۰۶۲۱	WT1
۱۳	۰/۰۳۹۶	WT2
۱۷	۰/۰۰۳۷	WT3
۸	۰/۰۵۷۹	WT4
۱۶	۰/۰۲۹۹	WT5
۱۲	۰/۰۴۰۰	WT6

همان‌گونه از جدول ۱۲ پیداست راهبردهای ST2، ST1 و ST3 دارای بیشترین امتیاز و به ترتیب دارای اولویت اول، دوم و سوم شناخته شدند. راهبرد ST2 مربوط به تدوین برنامه‌های حمایتی و هدایتی در مسیر رشد بانوان ورزشکار از مبتدی تا پیشرفته است. ST1 در ارتباط با تقویت و سرمایه‌گذاری روی رشته‌های ورزشی فعال و پر مدال بانوان در سطح استان است و ST3 توجه ویژه به بحث برگزاری اردوهای آماده‌سازی مناسب و منظم در طول سال، اعزام بانوان به مسابقات کشوری،

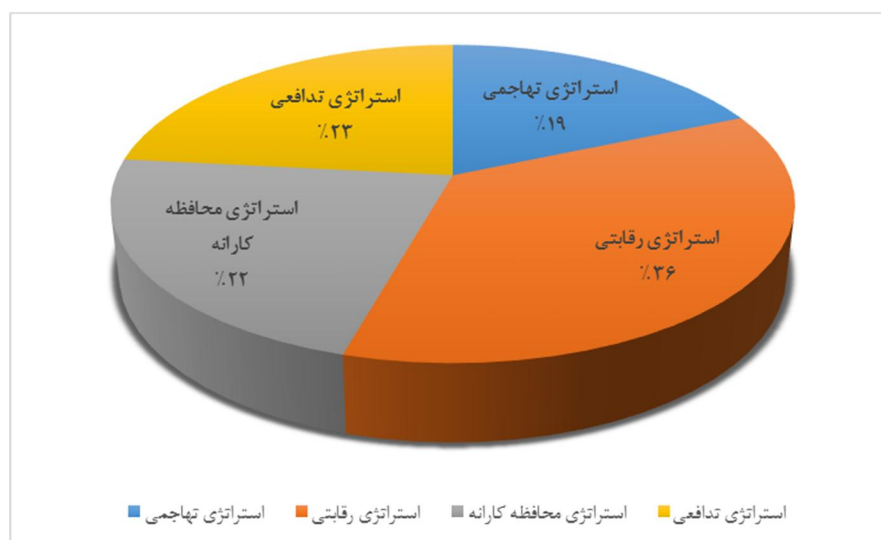
برگزاری اردوهای مشترک با قهرمانان سایر استان‌ها و فراهم کردن تدارکات و پشتیبانی مطلوب از تیم‌های اعزامی است. در ادامه، اولویت‌بندی نهایی گزینه‌ها از طریق خروجی گرافیکی نرم‌افزار Super Decisions نشان داده شده است.



شکل ۳. اولویت‌بندی نهایی گزینه‌ها از طریق خروجی گرافیکی نرم‌افزار Super Decisions

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، گزینه‌های SO1 تا SO3 مربوط به راهبرد تهاجمی، گزینه‌های ST1 تا ST3 مربوط به راهبرد رقابتی، گزینه‌های WO1 تا WO5 مربوط به راهبرد محافظه‌کارانه و گزینه‌های WT1 تا WT6 مربوط به راهبرد تدافعی هستند. امتیازهای Raw (خام) مربوط به امتیاز نهایی راهبردها بر اساس ارتباطات و امتیازهای اولیه داده شده به معیارها و زیرمعیارها است. امتیازهای Normals بر این اساس است که نرم‌افزار مجموع امتیازها را عدد یک در نظر می‌گیرد و امتیازهای خام را هم به همین تناسب تغییر می‌دهد و در نهایت مجموع امتیازهای راهبردها عدد یک می‌شود. امتیازهای Ideals هم به این شکل است که راهبردی که دارای بیشترین امتیاز کسب شده است به‌عنوان مبنا و عدد یک در نظر می‌گیرد و امتیاز سایر راهبردها بر همین مبنا تغییر می‌کند. در نهایت می‌توان گفت که بر اساس امتیازهای نرمال شده، گزینه‌های مربوط به راهبرد تدافعی (WT) در مجموع ۰/۲۳۳۲، گزینه‌های مربوط به راهبرد محافظه‌کارانه (WO) در مجموع ۰/۲۳۳۳،

گزینه‌های مربوط به راهبرد رقابتی (ST) در مجموع ۰/۳۵۸۷، گزینه‌های مربوط به راهبرد تهاجمی (SO) در مجموع ۰/۱۸۴۸ امتیاز کسب کرده‌اند. بر اساس امتیازهای کسب‌شده می‌توان گفت که در وضعیت فعلی راهبرد رقابتی با کسب بیشترین امتیاز باید مورد توجه و اولویت قرار بگیرد و امتیازهای راهبردهای زیرمجموعه هر کدام از آن‌ها در قسمت فوق ذکر شده است.



شکل ۴. امتیاز نهایی کسب‌شده مربوط به راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی

۵. نتیجه‌گیری

در این بخش ابتدا بیانیۀ چشم‌انداز و مأموریت ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی ارائه می‌شود و سپس در ادامه به بررسی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی بانوان می‌پردازیم. لازم به توضیح است که برخی از محدودیت‌های این پژوهش شامل عدم ارائه پاسخ واقعی برخی از افراد نمونه به دلایل مختلف، طولانی بودن پاسخ به پرسشنامه و خستگی برخی از پاسخ‌دهندگان و درنهایت اعمال نظرهای شخصی در پاسخ‌دهی به سؤالات به‌وسیله آزمودنی‌ها است که از اختیار محقق خارج است.

بیانیۀ چشم‌انداز: تبدیل استان خراسان شمالی به‌عنوان یکی از فعال‌ترین، موفق‌ترین و شاخص‌ترین استان‌های کشور در زمینه توسعه ورزش قهرمانی بانوان در سطح کشور.

بیانیۀ مأموریت: سرعت بخشیدن به پیشرفت و ارتقای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی از طریق کشف، پرورش، هدایت، پشتیبانی از استعدادها و ویژه استان، ارج نهادن به

مقام والای زنان قهرمان استان و تبیین فرهنگ ورزش قهرمانی، توجه به ارزش‌های زن ایرانی-اسلامی و درنهایت توسعه پایدار ورزش قهرمانی زنان با استفاده از ظرفیت‌های منحصر به فرد استان خراسان شمالی.

شعار ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی: مصمم در توسعه، برتر در شرق کشور، پدیده در ایران.

یافته‌های پژوهش در بخش توسعه ورزش قهرمانی بانوان ۹ قوت، ۱۶ ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۳ تهدید را نشان داد و با توجه به مجموع امتیاز راهبردهای تدوین شده در این بخش می‌توان بیان کرد که موقعیت راهبردی رقابتی راهبرد غالب در این بخش است. به منظور تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی و در جهت شناسایی راهکارهای استفاده بهینه از قوت‌ها، حفظ و ارتقای آن‌ها، دستیابی به فرصت‌های پیش‌رو و همچنین کاستن از ضعف‌ها و کاهش اثرات تهدیدها از روش تجزیه و تحلیل SWOT استفاده شد. در همین رابطه اندام و همکاران (۲۰۱۶) و راسخ و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که موقعیت راهبردی ورزش بانوان در موقعیت تدافعی قرار دارد. به نظر می‌رسد دلیل این تفاوت به واسطه بررسی ظرفیت‌های استان‌های مختلف در بخش قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها بوده و نتایج متفاوتی حاصل شده است. براساس الگوی ماتریس SWOT و مقایسه عوامل و پس از تعدیل و ادغام راهبردهای حاصل شده از این ماتریس، در مجموع ۱۷ راهبرد اساسی و مهم تدوین شد. با توجه به اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده در ادامه و به ترتیب اولویت، این راهبردها ذکر می‌شوند. راهبرد اول تدوین برنامه‌های حمایتی و هدایتی در مسیر رشد بانوان ورزشکار از مبتدی تا پیشرفته است. یکی از مهم‌ترین مباحث در بحث توسعه و پیشرفت، تدوین برنامه‌های متناسب با توسعه است که در این مورد نیاز داریم تا از سوی مسئولان و نهادهای متولی این برنامه‌ریزی از سطوح پایه و مبتدی آغاز شده و فرایند پرورش و تربیت ورزشکاران تا سطح قهرمانی تدوین شود. بسیاری از کشورهای موفق در ورزش قهرمانی با طراحی و برنامه‌های جامع و نظام‌مند توانسته‌اند موفقیت‌های چشمگیری را نصیب کشور خود کنند. در همین رابطه ملکی و همکاران (۲۰۲۳) برنامه‌ریزی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در توسعه ورزش بانوان مطرح کردند. راهبرد دوم، تقویت و سرمایه‌گذاری روی رشته‌های ورزشی فعال و پرمدال بانوان در سطح استان است. یکی از راه‌ها و مسیرهای اثربخش در زمینه توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان، شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود بانوان استان در رشته‌های ورزشی با امید مدال بالا است. به نظر می‌رسد با تقویت رشته‌های فعال که دارای پتانسیل مناسبی برای کسب مدال هستند، می‌توان موفقیت‌های زیادی را نصیب استان و بانوان استان کرد. خطیبی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود عنوان کردند که منابع مالی و سرمایه‌گذاری روی رشته‌های

ورزشی می‌تواند یکی از راهکارهای مناسب برای پیشرفت ورزشی باشد. راهبرد سوم در این بخش توجه ویژه به برگزاری اردوهای آماده‌سازی مناسب و منظم در طول سال، اعزام بانوان به مسابقات کشوری، برگزاری اردوهای مشترک با قهرمانان سایر استان‌ها و فراهم کردن تدارکات و پشتیبانی مطلوب از تیم‌های اعزامی است. یکی از عوامل مهم در بحث موفقیت‌های ورزشی توجه به آمادگی ورزشکاران و تیم‌های ورزشی است. طبیعتاً ورزشکار و تیم آماده می‌تواند در میدانی ورزشی عملکرد مطلوب و مناسبی را ارائه کند. این آمادگی محقق نمی‌شود مگر با برگزاری اردوهای آماده‌سازی منظم و برنامه‌ریزی شده که در طول سال انجام می‌پذیرد. برگزاری اردوهای مشترک با سایر قهرمانان ملی می‌تواند ضمن تجربه‌اندوزی برای ورزشکاران زن استان آمادگی آن‌ها را نیز افزایش داده و می‌تواند باعث افزایش روحیه و انگیزه آن‌ها برای حضور در رقابت‌های کشوری شود. میرشکاران و همکاران (۲۰۱۸) و اندام و همکاران (۲۰۱۶) هم اردوهای آماده‌سازی را از جمله عوامل مؤثر برשמردند. چهارمین راهبرد توسعه همکاری‌های اداره کل ورزش و جوانان با مراکز آموزشی از جمله دانشگاه‌ها و مدارس استان و استفاده از ظرفیت‌های موجود در آن بخش‌ها با تمرکز بر توسعه ورزش پایه است. هیچ سازمانی بدون همکاری و تعامل نمی‌تواند به موفقیت دست یابد. طالقانی و همکاران (۲۰۲۲) عدم حمایت مسئولان را به‌عنوان یکی از مقوله‌های بازدارنده توسعه ورزش قهرمانی بانوان می‌دانند. با توجه به ظرفیت و توانمندی مناسب استان در زمینه وجود مراکز آموزشی متنوع از قبیل مدارس، هنرستان‌های تربیت‌بدنی و همچنین دانشکده‌های علوم ورزشی و ظرفیت مناسب در این بخش‌ها شامل ورزشکار و مربی و اعضای هیئت‌علمی، این همکاری‌ها باید بیش‌ازپیش برنامه‌ریزی شود تا بتوان از ظرفیت موجود برای تحقق توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان بهره‌مند شد. سرمایه‌گذاری روی ورزش قهرمانی از سطوح پایه و آموزشگاه‌ها می‌تواند آینده ورزش قهرمانی استان را تا حدود زیادی تضمین کند. راهبرد پنجم، توسعه ورزش‌های بومی و محلی، متناسب با رشته‌های ورزشی قهرمانی بانوان و استفاده از ظرفیت ورزشی بانوان ورزشکار با قومیت‌های مختلف در سطح استان و استفاده از پتانسیل موقعیت جغرافیایی استان است. استان خراسان شمالی یکی از غنی‌ترین استان‌های کشور در زمینه وجود رشته‌های ورزشی بومی و محلی است. رشته‌های متنوعی که می‌تواند زمینه‌ساز پرورش و پیشرفت ورزشکاران این استان در رقابت‌های ملی و کشوری شود. بسیاری از قهرمانان رشته‌های ورزشی جودو، کوراش، آلیش، کشتی از گودهای خاکی کشتی با چوخه به تیم‌های ملی راه پیدا کرده و موفقیت‌های بسیاری را کسب کرده‌اند. طبیعت مناسب و موقعیت جغرافیایی ویژه استان هم می‌تواند کمک زیادی به اجرای بسیاری از رشته‌های ورزش قهرمانی کند و باید با برنامه‌ریزی مناسب از ظرفیت‌های بومی و محلی و جغرافیایی استان برای تقویت و پرورش ورزشکاران زن استان استفاده کرد.

توسعه هدفمند رقابت‌ها و ایجاد شرایط لازم برای اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی قهرمانی بانوان در سطح استان، ششمین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان است. امروزه بسیاری از شهرها و کشورها به دنبال کسب میزبانی رقابت‌های قهرمانی در رشته‌های ورزشی مختلف هستند و این موضوع به رقابتی جدی در بین آنان بدل شده است. کسب میزبانی مسابقات می‌تواند مزایا و منافع بسیاری را برای جوامع به دنبال داشته باشد. یکی از این مزایا می‌تواند توسعه امکانات، تجهیزات و اماکن ورزشی برای شهر و استان میزبان باشد که سبب ارتقای سطح فنی و عملکردی ورزشکاران فعال در ورزش قهرمانی شود. در همین رابطه دی گریس و همکاران^۱ (۲۰۱۷) به مزایا و کارکردهای میزبانی مسابقات ورزشی برای جامعه میزبان اشاره کردند. انگیزه برگزاری مسابقات قهرمانی در شهر و استان خود می‌تواند محرک بسیار خوبی برای ورزشکاران استان برای تلاش و کوشش بیشتر برای کسب موفقیت باشد. راسخ و همکاران (۲۰۱۵) میزبانی مسابقات را از جمله عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی بانوان عنوان کرده بودند.

راهبرد هفتمی که در این پژوهش به دست آمد، راه‌اندازی لیگ‌های ورزشی معتبر و برگزاری جشنواره‌های ورزشی در سطح استان با هدف توسعه ورزش قهرمانی بانوان و تیم‌داری در لیگ‌های کشوری است. برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات ورزشی در بین بانوان قهرمان استان علاوه بر کسب آمادگی مطلوب ورزشکاران و افزایش انگیزه، اعتماد به نفس، نشاط و حس رقابت در آن‌ها موجب می‌شود تا استعدادهای جدیدی نیز در بخش ورزش قهرمانی شناسایی و به تیم‌های استان معرفی شوند. راهبرد هشتم، تنوع‌بخشیدن به منابع درآمدی ورزش استان و استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود برای جذب حامیان مالی در سطح استان و استان‌های همجوار است. از کمبود منابع بودجه‌ای و مالی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین موانع توسعه ورزش قهرمانی یاد می‌شود. با توجه به محدود بودن منابع مالی در ادارات و سازمان‌های متولی ورزش، یکی از مناسب‌ترین منابع برای جبران این نقص و کمبود، استفاده از توان حامیان مالی است. با توجه به جذابیت موجود در ورزش قهرمانی و همچنین علاقه شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و غیردولتی برای هزینه کردن در ورزش و همچنین وجود ظرفیت مناسب برخی صنایع در استان خراسان شمالی و استان‌های همجوار می‌توان با ارتباط و همکاری مناسب با این بخش‌ها منابع مالی مناسبی را برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان از این بخش‌ها تأمین کرد. ایجاد کمیته‌های بازاریابی با حضور افراد متخصص در این واحدها می‌تواند به صورت علمی‌تر و دقیق‌تر ما را در رسیدن به اهداف مالی یاری کند. خطیبی و همکاران (۲۰۲۰) راهکارهایی را برای توسعه منابع مالی در ورزش زنان

برشمردند؛ از جمله: در نظر گرفتن معافیت‌های مالیاتی و تسهیلاتی برای حامیان مالی، تلاش برای ارتقای سطح رقابت‌های ورزشی بانوان و به تبع آن جذب حامیان مالی و در نهایت پخش مسابقات و رویدادهای ورزشی بانوان از تلویزیون برای ترغیب و تشویق حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش بانوان. راهبرد نهم، توسعه کمی و کیفی و حمایت از باشگاه‌های ورزشی فعال در بخش ورزش قهرمانی بانوان و استفاده از نیروی انسانی متخصص در این باشگاه‌ها و توجه به نظام آمایش سرزمین در ورزش بانوان استان است. یکی از مکان‌های مهم برای تربیت و پرورش استعدادها و ورزشی، باشگاه‌های ورزش قهرمانی است که به صورت علمی و نظام‌مند مشغول به فعالیت هستند. بسیاری از قهرمانان ورزشی حاصل این باشگاه‌ها هستند و به نظر می‌رسد با پشتیبانی از این باشگاه‌ها و نیروی انسانی متخصص در این باشگاه‌ها بتوان قهرمانان زیادی را معرفی و تربیت کرد. ملکی و همکاران (۲۰۲۳)، میرشکاران و همکاران (۲۰۱۸) و اندام و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهش‌های خود توجه به بحث باشگاه‌ها را در توسعه ورزش بانوان مطرح کرده بودند.

راهبرد دهم، تقویت کمال‌جویی و آرمان‌گرایی بانوان استان در کسب افتخارات و موفقیت‌های ملی و بین‌المللی است. به نظر می‌رسد این مورد یکی از پیشران‌های مناسب برای نیل به موفقیت ورزشی، کمال‌طلبی و آرمان‌گرایی ورزشکاران است. مسئولان و متولیان ورزشی باید با تسهیل امکان انجام دادن ورزش قهرمانی و همچنین تشویق دختران نوجوان و جوان و زنان استان، مقدمات فعالیت آسان و حرفه‌ای آن‌ها را پدید آورند و آن‌ها را برای رسیدن به اهداف و آمال ورزشی حمایت کنند. یازدهمین راهبرد، در این بخش ایجاد پایگاه‌های ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان و استفاده از ظرفیت موجود استادان، مربیان، داوران، داوطلبان در این مراکز است. یکی از مراکز مهم و کاربردی که می‌تواند کمک زیادی را به بحث توسعه ورزش قهرمانی کند، وجود پایگاه‌های تخصصی ورزش قهرمانی است. این مراکز در کنار سایر اقدامات می‌تواند مسیر موفقیت ورزشی را تا حدود زیادی تسهیل کند. بهره‌گیری از نیروهای انسانی متخصص و بادانش در این مراکز می‌تواند بهره‌وری و اثربخشی این مراکز را افزایش دهد و آن‌ها را در رسیدن به اهدافشان، که به واقع تربیت و پرورش ورزشکاران قهرمان است، یاری کند. نتایج پژوهش میرشکاران و همکاران (۲۰۱۸) و اندام و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان‌دهنده اهمیت نیروی انسانی متخصص است. کسب کرسی و جایگاه در بدنه فدراسیون‌ها و تیم‌های ملی به وسیله مدیران و مربیان استان، دوازدهمین راهبرد در این بخش است. ارتباطات و نزدیکی به بدنه قدرت در ورزش که همانا وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها و تیم‌های ملی است، می‌تواند نفوذ و قدرت چانه‌زنی استان را برای گرفتن امتیازات و منافع بیشتر در بخش ورزش قهرمانی افزایش داده و همچنین نگاه بیشتری را به استان جلب کند. با ورود مربیان

استان به بدنه تیم‌های ملی می‌توان امیدوار بود که ورزشکاران بیشتری به عضویت تیم‌های ملی درآیند و منافع زیادی را نصیب ورزشکاران استان کند.

راهبرد سیزدهم، طراحی و استقرار نظام جامع استعدادیابی به‌منظور شناسایی، جذب و پرورش بانوان مستعد در ورزش قهرمانی است. استعدادیابی علمی و اصولی کلید موفقیت در ورزش قهرمانی است. طراحی و تدوین نظام جامع استعدادیابی می‌تواند با صرف هزینه‌های کم و در عین حال اثربخش استعدادهای زیادی را در رشته‌های مختلف شناسایی و به ورزش استان معرفی کند. اگر بتوان استعدادهای را به‌درستی کشف و شناسایی کرد، می‌توان امیدوار بود که با پرورش صحیح و اصولی این استعدادهای ورزشکار تراز اول و مطرحی به ورزش استان معرفی کرد و آن‌ها می‌توانند اعتبار زیادی را برای استان به‌همراه داشته باشند. ملکی و همکاران (۲۰۲۳)، میرشکاران و همکاران (۲۰۱۸)، اندام و همکاران (۲۰۱۶) و راسخ و همکاران (۲۰۱۵) به اهمیت نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی بانوان اشاره کرده بودند. چهاردهمین راهبرد، ایجاد نظام اطلاع‌رسانی، ارتقای سطح آگاهی و ترویج فرهنگ ورزش قهرمانی بانوان در سطح جامعه و استان با همکاری رسانه‌های صوتی، تصویری، مکتوب و شبکه‌های اجتماعی استان و سایر ارگان‌ها و معرفی الگوهای ورزشی موفق استان است. به‌راستی که امروزه رسانه یکی از قوی‌ترین ابزارهای موجود برای جهت‌دهی به رفتار افراد و انسان‌ها است. از این‌رو می‌توان با بهره‌گیری از این ظرفیت عظیم ابتدا دیدگاه افراد جامعه و استان را به توسعه ورزش قهرمانی بانوان تغییر داد و در گام بعدی زنان بیشتری را برای فعالیت در این بخش ترغیب و تشویق کرد. معرفی زنان قهرمان و الگوی استان می‌تواند محرک خوبی برای تشویق زنان استان به ورزش قهرمانی باشد. انعکاس اخبار و فعالیت‌های ورزشی انجام‌شده در استان به‌وسیله رسانه‌های جمعی استان می‌تواند سازمان‌های ورزشی را در رسیدن به اهدافشان یاری کند. پانزدهمین راهبرد، طراحی و ساخت اماکن ورزشی، سالن‌ها و پارک‌های تفریحی-ورزشی و ارتقای زیرساخت‌ها، تجهیزات و امکانات ورزشی ویژه بانوان با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی است. یکی از پیش‌نیازهای اولیه برای توسعه و موفقیت در ورزش قهرمانی وجود اماکن، سالن‌ها، امکانات و تجهیزات استاندارد ورزشی است. بدون وجود این پیش‌نیازها موفقیت ورزشی کمی دور از انتظار است. با فراهم‌آوردن این امکانات اولیه برای بانوان می‌توان کمک کرد تا آن‌ها بتوانند ظرفیت‌ها و استعدادهای خود را شکوفا کرده و با تمرینات اصولی و علمی گام‌های مهمی را برای کسب موفقیت و قهرمانی بردارند. نادری و همکاران (۲۰۱۴) به مزایای پارک‌ها و اماکن ویژه بانوان در توسعه بیشتر ورزش بانوان اشاره کردند. اوکلم گرایگر و همکاران^۱ (۲۰۲۲) نیز در پژوهش

خود به نقش و اهمیت فناوری در حوزه‌های پوشاک ورزشی، تجهیزات، ملاحظات مذهبی مانند حجاب و طراحی‌های متناسب با آن برای ورزشکاران و دستگاه‌های ردیابی عملکرد ورزشکاران زن اشاره کرده‌اند.

شانزدهمین راهبرد، مربوط به وجود سیستم آموزشی مدرن و کارآمد برای تربیت و رشد مربیان از سطوح ابتدایی تا پیشرفته در بخش ورزش بانوان و استفاده از مربیان و کادر فنی حرفه‌ای در بدنه تیم‌های قهرمانی استان است. مربیان به‌عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت ورزشکاران و تیم‌های ورزشی هستند. چه بسیار ورزشکاران با استعدادی که به‌واسطه فقدان مربی خوب نتوانستند به جایگاه واقعی خود دست یابند. با تقویت و پشتیبانی از مربیان با دانش و حرفه‌ای می‌توان امید داشت که ورزشکاران و تیم‌های ورزشی بتوانند عملکردهای درخشانی را در مسابقات قهرمانی از خود بروز دهند. کنتا و همکاران^۱ (۲۰۲۰) و والنتی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود عنوان کردند که مربیگری تخصصی و سطح بالا در موفقیت بین‌المللی ورزش بانوان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. میرشکاران و همکاران (۲۰۱۸) هم مربیان را از ارکان موفقیت تیم‌های ورزشی برشمردند. آخرین راهبرد مطرح‌شده، افزایش و شفاف‌سازی سهم ورزش قهرمانی بانوان استان از امکانات اعتباری، قانونی و مدیریتی ورزش استان و تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی مابین ورزش قهرمانی مردان و زنان است. به‌نظر می‌رسد ادراک افراد از عدالت و همچنین عدالت اعمال‌شده در توزیع منابع در بخش ورزش قهرمانی مابین زنان و مردان می‌تواند بر موفقیت‌های ورزشکاران و تیم‌های ورزشی اثر بگذارد. تقسیم عادلانه منابع مختلف بین زنان و مردان می‌تواند آرامش خاطر و انگیزه زنان را برای فعالیت بیشتر تأمین کند. نظری‌آزاد و همکاران (۲۰۲۱) اشاره کردند که تبعیض در ورزش، تأثیر معنی‌داری بر ورزش قهرمانی بانوان دارد.

۶. بحث و پیشنهادها

به‌طور کلی و براساس اولویت‌های به‌دست‌آمده در بخش یافته‌های پژوهش مشخص شد به‌ترتیب راهبرد رقابتی، راهبرد تدافعی، راهبرد محافظه‌کارانه و درنهایت راهبرد تهاجمی در بخش توسعه ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی دارای اهمیت است و می‌توان ضمن توجه به اهمیت هریک از این راهبردهای کلان، در هر بخش راهبردهای متناسب را اتخاذ کرد و با ایجاد یک برنامه جامع ضمن در نظرگرفتن مشارکت و همکاری تمامی ذی‌نفعان و زیرمجموعه‌های دخیل در بحث توسعه ورزش قهرمانی بانوان از منافع این پژوهش بهره‌مند شد. در پایان و با توجه به یافته‌های

1. Kenttä et al.
2. Valenti et al.

پژوهش، پیشنهادهای زیر برای برون‌رفت از آسیب‌ها و مشکلات و توسعه و ارتقای ورزش قهرمانی بانوان استان خراسان شمالی ارائه می‌شود:

ایجاد پایگاه‌های ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بانوان در مناطق مستعد استان و در رشته‌های فعال و مدال‌آور، ایجاد نظام استعدادیابی سیستماتیک و استعدادپروری در بخش ورزش قهرمانی بانوان استان، راه‌اندازی و برگزاری منظم لیگ‌های ورزشی بانوان در رشته‌های ورزشی فعال و مدال‌آور، بهبود و گسترش سطح مراودات، تعاملات و همکاری با مراکز آموزشی استان، باشگاه‌داری و تیم‌داری حرفه‌ای بانوان در رقابت‌های ورزشی لیگ کشور در رشته‌های فعال و مدال‌آور، برگزاری اردوهای آماده‌سازی منظم در طول سال و همچنین اردوهای مشترک با ورزشکاران قهرمان ملی و قهرمانان سایر استان‌های کشور، ایجاد محرک‌ها و مشوق‌های انگیزشی از جمله جوایز مادی، ارتقای شغلی، بیمه برای بانوان مدال‌آور و ورزشکاران قهرمان، استفاده از ظرفیت عظیم رسانه‌های جمعی از قبیل تلویزیون، رادیو، شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های مکتوب در اشاعه و گسترش ورزش قهرمانی بانوان در سطح استان و انعقاد تفاهم‌نامه با آن سازمان‌ها، استفاده از برنامه‌های جذاب و بدیع برای تبلیغ و ترویج ورزش قهرمانی در بین بانوان استان، اختصاص برنامه‌های ویژه برای ترویج، تبلیغ و آموزش ورزش قهرمانی در بین نوجوانان و جوانان در شبکه استانی، توزیع و تقسیم عادلانه تجهیزات و امکانات ورزشی در سطح استان، به‌خصوص مناطق محروم و کمتربرخوردار، به‌روزرسانی و استانداردسازی زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در بخش ورزش قهرمانی بانوان استان، جذب حامیان مالی درون‌استانی و برون‌استانی برای حمایت مالی از تیم‌ها و کاروان ورزشی بانوان در بخش ورزش قهرمانی و درنهایت برنامه‌ریزی برای اخذ میزبانی و برگزاری رویدادها و مسابقات قهرمانی ملی در سطح استان.

۷. تعارض منافع

مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی با شماره قرارداد ۱۴۰۰/۳۶۷/۱۸۳۱۵ و فاقد هرگونه تعارض منافع است.

References

- Abdi, M. (2011). Pathology of women's sports and providing solutions. Expert reports (Islamic Council Research Center). *Office of Cultural Studies*, 1-29. (In Persian)
- Andam, R., Aghaee, A. A., Anbarian, M., & Parsajoo, A. (2016). Strategic Analysis of Women's championship sports of Hamedan province with

- SWOT Technique. *Contemporary Studies On Sport Management*, 6(12), 1-16. <https://doi.org/10.22084/smms.2017.5659.1586> (In Persian)
- Askarian, F., & Raahbar, M. (2021). Sport Development Model in Iran with an Emphasis on the Stakeholders, Practices and Processes. *Sport Management Journal*, 13(1), 315-339. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.291842.2354> (In Persian)
- Bramham, P., Hylton, K., & Jackson, D. (2007). *Sports development: Policy, process and practice*. Routledge.
- De Grace, L. A., Knight, C. J., Rodgers, W. M., & Clark, A. M. (2017). Exploring the role of sport in the development of substance addiction. *Psychology of Sport and Exercise*, 28, 46-57.
- Ghasemi, H., Tojari, F., Keshkar, S. (2010). *Media activities in sport*. Bamdad Ketab publication, Tehran. (In Persian)
- Ghodsipour, H. (2016). *Hierarchical analysis process*. Amirkabir University of Technology publication, 222. (In Persian)
- Ghofrani, M. (2008). Designing and developing a strategy for the development of championship and sport for all in Sistan and Baluchistan province. *PhD dissertation*. University of Tehran. (In Persian)
- Green, M. (2005). Integrating macro-and meso-level approaches: A comparative analysis of elite sport development in Australia, Canada and the United Kingdom. *European Sport Management Quartely*, 5(2), 143-166.
- Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. Routledge.
- Hekmati, M., Dinani, M. M., & Hosseini, R. N. S. (2020). Designing a model for development of women sports with an emphasis on sports as a social phenomenon: What do we need?. *Journal of Human Sport & Exercise*, 17(1), 105-115.
- Hoseini Keshtan, M. (2021). Identifying factors affecting the growth and development of sport for all among women in North Khorasan province. *Provincial project, Sports and Youth General Directorate of North Khorasan Province*. (In Persian)
- Joodaki, M., & Hasanpour, H. (2018). Identifying and ranking effective factors on increasing employee productivity using the Network Analysis Process

- (ANP) technique (Case study: Iran's National Standard Organization). *Quarterly of Standard and Quality Management*, 8(29), 38-65. (In Persian)
- Kenttä, G., Bentzen, M., Dieffenbach, K., & Olusoga, P. (2020). Challenges experienced by women high-performance coaches: Sustainability in the profession. *International Sport Coaching Journal*, 7(2), 200-208. <http://dx.doi.org/10.1123/iscj.2019-0029>
- Khatibi, A., Heydarinejad, S., Shetab Booshehri, S. N., & Hashemi, E. (2020). The Obstacles and Solutions for the Development of Women's Sports Financial Resources in Iran. *Sport Management Studies*, 12(63), 89-112. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8249.2827> (In Persian)
- Lyle, J. W. (1997). Managing excellence in sports performance. *Career Development International*, 2(7), 314-323.
- Maleki, M., Mohaghar, F., & Karimi Dastjerdi, D. (2010). Using the Analytic Network Process (ANP) in SWOT for determining and evaluating the organizational strategies. *Organizational Culture Management*, 8(21), 175-159. (In Persian)
- Maleki, Z., Ramezaninezhad, R., & Mallaei, M. (2023). The Survey the External Environmental Factors Affecting the Development of Women's Championship Sport. *Research on Educational Sport*, 10(28), 17-40. <https://doi.org/10.22089/res.2020.8436.1803> (In Persian)
- Mehregan, M. (2004). *Advanced operational research* (1st Ed.). Tehran: Ketab Daneshgahi. (In Persian)
- Mirshekaran, Z., Bahrololoum, H., & Haseli, Gh. (2018). Identifying factors affecting the development of women's championship sports in Fars province. *The second national conference of sports science and health achievements in Ahvaz*, Ahvaz. (In Persian)
- Naderi, A., Shahbazi, M., & Akbari, E. (2014). Anthropological analysis of women's sports: a study on sports activities in women's parks in Tehran. *Iranian Journal of Anthropological Research*, 4(2), 51-68. <https://doi.org/10.22059/ijar.2014.55495> (In Persian)
- Nazari Azad, M., Talebpour, A., & Kashani, M. (2021). The Perspective of Female National Hero Athlete about Gender Inequality in Sport. *Sociological Studies*, 13(49), 181-205. <https://doi.org/10.30495/jss.2020.1909576.1238> (In Persian)
- Okholm Kryger, K., Thomson, A., Tang, A., Brown, N., Bruinvels, G., Rosenbloom, C., ... & Mehta, R. (2022). Ten questions in sports

- engineering: technology in elite women's football. *Sports Engineering*, 25(1), 25. <https://doi.org/10.1007/s12283-022-00384-3>
- Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. (2003). Strategic document of the comprehensive system of development of physical education and sports in Iran, *Rad Samaneh corporation*. (In Persian)
- Ramezanezhad, R., Hozhabri, K., Eidi, H., Reihani, M., & Asgari, B. (2015). *Elite sports management (experiences of successful countries)*. Shomal Paydar publication, Amol. (In Persian)
- Rasekh, N., Sajjadi, S. N., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2015). The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. *Sport Management Journal*, 7(3), 309-334. <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55358> (In Persian)
- Saavedra, M., & Martha, B. (2005). Women, sport and development. *International Platform on Sport and Development*, 4(2), 225-253.
- Sherry, E., Osborne, A., & Nicholson, M. (2016). Images of sports women: A review. *Sex Roles*, 74, 299-309.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Strategic planning for nonprofit sport organizations: Empirical verification of a framework. *Journal of sport management*, 8(3), 218-233.
- Sotiriadou, K., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of Sport Management*, 22(3), 247-272.
- Taleghani, M., Some'e, Z. H., & Mohajeri, A. (2022). Pathology of Iranian Women's Championship Sports in the 1990s through Dominant Discourse Analysis. *Quarterly Journal of Women and Society Summer*, 13(50). <https://doi.org/10.30495/jzv.2022.28496.3614> (In Persian)
- Thomson, A., Hayes, M., Hanlon, C., Toohey, K., & Taylor, T. (2023). Women's professional sport leagues: a systematic review and future directions for research. *Sport Management Review*, 26(1), 48-71. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2066391>
- Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2020). Elite sport policies and international sporting success: a panel data analysis of European women's national football team performance. *European sport management quarterly*, 20(3), 300-320.