



## Designing a Conceptual model of basic sports development management (Case Study of Gymnastics)

Azar Khosravi<sup>1\*</sup>, Rahim Ramezanejad<sup>2</sup>, Fariba Mohammadin<sup>3</sup>

Received: Jul 28, 2020

Accepted: Nov 13, 2020

### Abstract

**Objective:** The aim of this research was Designing Conceptual model of basic sports development management to case Study of Gymnastics.

**Methodology:** The research method was qualitative research with systematic exploratory approach. The statistical population consisted of two sections of human society (managers, coaches ...) and information society (books, articles, documents, media, etc.) related to basketball. The sample was selected based on theoretical saturation and was sampled in a theoretical way (18 people and 51 documents). The research tool was a library study and exploratory interviews. The validity of the tool was evaluated and verified based on the legal and scientific evidence of the sample, the opinion of the experts, and the agreement between the codebook editors. A multi-stage coding method was used to analyze the data using a systematic approach.

**Results:** The research coding framework consisted of five levels, 14 variables and 118 components. Four levels include; Field (National Development of Sports, National Background and International Gymnastics Developments), Ability (Knowledge and Functions), Structure (Management, Finance, Facilities and Events), Participation (Human Resources, Talent Management, Stakeholders) and Performance (International Success) and sustainable development. Finally, the challenges and strategies of gymnastics development were identified based on the conceptual model.

**Conclusion:** Based on the results, it can be said that the development of output gymnastics is a systematic process and a multi-level system, and the outcome of affecting and being affected between contextual, capability, structural, participatory and functional factors determines its extent.

**Keywords:** Development model, Sports Development Management, basic sports, gymnastics.

1. PhD in Sports Management, Islamic Azad University, Qazvin, Iran 2. Professor of Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran 3. Assistant Professor of Sports Management, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: [azarkh848@yahoo.com](mailto:azarkh848@yahoo.com)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Gymnastics is one of the basic and important sports, and its progress and development requires structural and process coordination from the organizational level to sports performance (Tustianti et al., 2019, Pion et al., 2017). In Iran, however, the lack of policies, strategic policies, lack of coordination between institutions, organizations and executive bodies related to sports, insufficient material and human resources in various sports areas and sometimes doing parallel work and lack of sufficient supervision of sports activities are among the most important Failures are considered gymnastics. The existence of these challenges, along with the complexity of the structure and mechanisms of management and development in the sports system, creates the necessity to first describe and analyze the development system, then study and plan based on it. Since one of the main reasons for the inefficiency of the current programs is acting in isolation and not having a comprehensive systematic model and map in the field of sports fields (Mirzaei et al., 2020), based on systematic research it is possible to analyze the development system of gymnastics and somehow achieve a new classification that is based on the opinions of experts and is in line with the principles and patterns of the development of sports. This model provides comprehensive and macro knowledge based on the identification of key factors affecting the development of gymnastics and how they interact with each other and is a suitable and local framework for further and more detailed studies in this field and can be used for the development Sports fields should be the basis of action. Therefore, the purpose of the current research is to present and test a model for analyzing the development system of basic sports, especially in the field of gymnastics.

### Methodology

The research method was qualitative with a systematic exploratory approach. The statistical population included two human resources and information resources. The human part of the statistical community of the research was made up of all those who are aware of the management and development of gymnastics, specifically the managers of federations, boards and clubs, club and national coaches, university and school gymnastics instructors, referees. A sufficient statistical sample was selected based on reaching the theoretical saturation of the research framework and was selected in a purposeful and accessible manner (16 people). The basis of the sample selection was that the selected people could contribute to the formation of the theory and reproducibility of the findings. The information society also included library and scientific resources, executive and legal reports and documents, and media sources and archives. The statistical sample of this section includes 51 copies based on reaching the theoretical saturation of the research framework and was selected using the theoretical and judgmental sampling method. The research tools included library study and

exploratory interviews. The validity of the instrument was evaluated and confirmed based on the legal and scientific validity of the sample, expert opinion and agreement between the correctors of the coder. In this research, by providing feedback to the interviewees and putting them on the research path so that it does not affect the way they answer, it was done in order to increase the internal validity. In addition, after conducting each interview, the pattern obtained up to that stage was presented and if the interviewee had any points regarding the pattern, it was discussed. 3 interviewees were invited to the Delphi session to evaluate the model. After extracting the codes, they are classified; Constant comparison reveals the differences and similarities between these codes; The classes are separated or merged so that the theory is formed in the process of this process. Available sources and texts are also used in the theory completion process. After conducting 18 interviews over a period of six months, the data analysis indicated that no new data was added to the previous data; Because a high percentage of the data extracted from the last interviews was repeated. Therefore, upon reaching the theoretical saturation limit, the interviews were ended. Finally, the research model was expertly reviewed in a Delphi session with the presence of 6 people with executive and coaching experience in gymnastics who also had doctoral education, and the variables and relationships between them were edited and completed in order to analyze the data using the coding method. A multi-stage method with a system analysis approach was used.

## Results

The conceptual framework identified as a result of coding included 5 levels, 14 variables and 118 components. Five general levels including; Context is capability, structure, participation and performance. The background level included three aspects of national development of sports, international development of gymnastics and history of gymnastics in the country. Also, the ability level included two aspects of knowledge and technology of gymnastics and the functions of gymnastics. In addition, the level of structure including four aspects of strategic management of gymnastics, management of financial resources of gymnastics, management of events and competitions of gymnastics and places and facilities of gymnastics were determined. Also, the level of participation included three aspects of gymnastics expert human resources, talent management in gymnastics and management of external stakeholders. The level of performance also included two aspects of international gymnastics success and sustainable development of gymnastics.

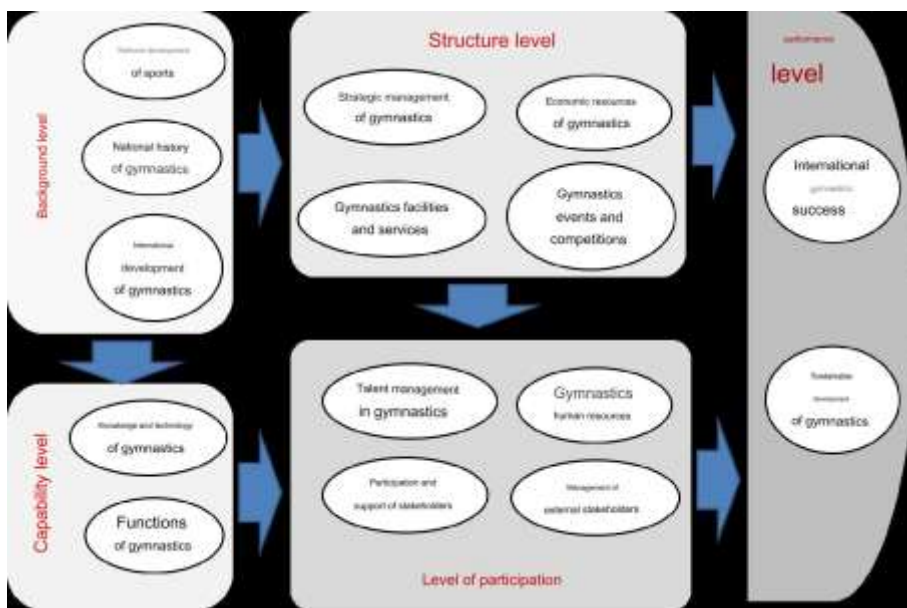


Figure 1. Conceptual model of landscapes and levels of gymnastics development

### Discussion and Conclusion

In general, the analysis dimensions of the research model included five levels of context, structure, ability to participate and performance. The general trend governing the conceptual model is the contextual level towards the level of sustainable development. The generality of the conceptual framework and model is aligned with previous models in terms of factors and leveling between them. In addition, the classification of these perspectives is also in accordance with the implementation frameworks of the country's sports in the division of work and tasks according to related factors. By the way, gymnastics is a system and a sub-system of the sports system. Strategic management and its development require attention to influencing variables at different levels and perspectives. Based on the findings of the research, it can be said that the gymnastics development system is a strategic process that takes place under the influence of the aforementioned factors, ultimately through functional components, and its desirability is to lead to sustainable development. The research model can well show the capacity of different dimensions affecting the development of gymnastics and attract stakeholders to participate in gymnastics more. This model is a simple representation of the development structure of gymnastics and it is able to explain the function of the basic constructions of the management and development system of this sport.

Finally, based on the research model, it is suggested: a. In the future studies and planning for gymnastics in the country, from the conceptual point of view, serious attention should be paid to the new and key concepts, most of which have been identified in this research; b. From a methodological point of view, the model-based ecosystem analysis method should be used based on the model presented in this research; J. From the point of view of application, these results can be used in the form of operational plans in the form of projects, solutions and initiatives such as the solutions section in Table 4; And finally, the identified components can actually be evaluated as indicators of the gymnastics development system, and it is suggested that future researches deal with this issue.

**Keywords:** Development model, Sports Development Management, basic sports, gymnastics.

## Refernces

1. Mirzaei, Kalar, A., Hemmatinezhad, M.A., & Ramezani Nezhad, R. (2020). Designing a model for the development of Iranian student sports. *Research in Educational Sports*, 8 (18), 41-62.
2. Tustianti, R., Nasuka, N., & Sulaiman, S. (2019). Evaluation of Gymnastics Sports Development in Pati Regency. *Journal of Physical Education and Sports*, 8(4), 71-75.
3. Pion, J., Hohmann, A., Liu, T., Lenoir, M., & Segers, V. (2017). Predictive models reduce talent development costs in female gymnastics. *Journal of sports sciences*, 35(8), 806-811.



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دوازدهم، شماره اول، پیاپی ۳۳

شناسه دیجیتالی: [10.22124/jsm.2020.17091.2361](https://doi.org/10.22124/jsm.2020.17091.2361)

مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی مفهومی مدیریت توسعه ورزش‌های پایه (مطالعه موردی ژیمناستیک)

آذر خسروی<sup>۱\*</sup>، رحیم رضانی‌نژاد<sup>۲</sup>، فریبا محمدیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۰۷

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش ارائه الگوی مفهومی مدیریت توسعه ورزش‌های پایه برای رشته ژیمناستیک بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد اکتشافی سیستماتیک انتخاب شد. جامعه آماری شامل دو بخش جامعه انسانی (مدیران، مربیان و کارشناسان) و جامعه اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد و رسانه‌های اجتماعی) مربوط به ژیمناستیک بود. نمونه به تعداد قابل کفایت بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انتخاب و به روش نظری (قضاوتی) نمونه‌گیری شد (۱۸ نفر و ۵۱ سند). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی بود. روایی ابزار براساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان کدگذار ارزیابی و تایید گردید. جهت تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد.

**یافته‌ها:** چارچوب پژوهش حاصل از کدگذاری شامل پنج سطح، ۱۴ متغیر و ۱۱۸ مولفه‌ها بود. پنج سطح شامل زمینه (توسعه ملی ورزش، پیشینه ملی و تحولات بین‌المللی ژیمناستیک)، قابلیت (دانش و کارکردها)، ساختار (مدیریت، مالی، امکانات و رویدادها)، مشارکت (منابع انسانی، مدیریت استعداد، ذینفعان) و عملکرد (موفقیت بین‌المللی و توسعه پایدار) است. در نهایت چالش‌ها و راهبردهای توسعه ژیمناستیک براساس الگوی مفهومی شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** براساس نتایج می‌توان گفت که توسعه ژیمناستیک خروجی فرایندی نظام‌مند و سیستمی چندسطحی است و برآیند اثرگذاری-اثرپذیری بین عوامل زمینه‌ای، قابلیت‌ها، ساختاری، مشارکتی و عملکردی میزان آن را تعیین می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** مدل توسعه، مدیریت توسعه ورزش، ورزش‌های پایه، رشته ژیمناستیک.

۱. دکتری مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران ۲. استاد مدیریت ورزش دانشگاه گیلان، رشت، ایران ۳.

استادیار مدیریت ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [azarkh848@yahoo.com](mailto:azarkh848@yahoo.com)



## مقدمه

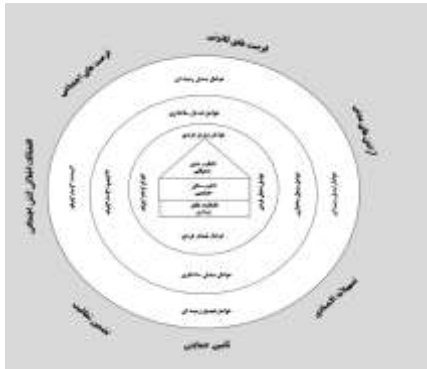
یکی از رشته‌های ورزشی پایه بسیار جذاب و پرتحرک، ژیمناستیک است که از سوی کارشناسان به عنوان مادر پایه رشته‌های ورزشی دیگر معرفی گردیده است. ژیمناستیک از آن جهت پایه رشته‌های ورزشی دیگر قلمداد می‌شود که بسیاری از تکنیک‌ها و فنون رشته‌های ورزشی را در بر می‌گیرد و توسعه این رشته می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت سایر رشته‌های ورزشی باشد. قرن بیست‌ویکم با مهم‌ترین دگرگونی در ورزش ژیمناستیک مواجه شد و روند حرفه‌ای شدن مسابقات و رقابت‌ها بسیار سرعت گرفت. شناسایی یک فرد مستعد در ورزش ژیمناستیک، به اهمیت تأمین بذر برای تولید محصول است و هیچ شکی نیست که شناخت استعداد ورزشی، فرآیندی سنگین و پیچیده است و این شناخت نه تنها به داشتن دانش، بلکه به تجربه‌ای که از طریق تمرین و ممارست، آموزش و یادگیری این نوع ورزش‌های پایه به دست آمده است، نیاز دارد (Seyed Ameri et al, 2012).

در حالی که ژیمناستیک به عنوان یک ورزش پایه در همه جوامع پیشرفته سخت مورد توجه دست اندر کاران و مسئولان ورزشی است؛ اما در ایران این ورزش نه تنها مورد حمایت و توجه نیست، بلکه گاه برخی رفتارهای سلیقه‌ای موجب شده که چرخ‌های این ورزش حیاتی و مهم از حرکت باز بماند؛ به طوری که تا به حال یک برنامه مدون برای ورزش ژیمناستیک تدوین نشده است (BadriAzarin et al, 2013). فدراسیون ژیمناستیک نیز از مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی کشور است که مسئولیت سازماندهی و اداره این رشته ورزشی را بر عهده دارد. حسن مدیریت و سازماندهی صحیح در این

امروزه، ورزش به عنوان یک پدیده اجتماعی در دنیا و از جمله در کشور ما پذیرفته شده و با استقبال خوبی روبه رو شده است. ورزش به عنوان یک ابزار چند بعدی با تأثیرات گسترده، جایگاه و نقش خود را در اقتصاد، سلامتی افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم و لذت بخش، روابط اجتماعی، پیشگیری از مفاسد اجتماعی و انحرافات اخلاقی رو به گسترش در جامعه و کاربردهای متعدد دیگر متجلی کرده است (Hamidi, 2001). به طور کلی، ورزش در نهایت بازتابی از جامعه امروز است. از طریق ارتقاء ورزش، فعالیت‌های ورزشی به عنوان یک ابزار برای توسعه جوامع و صلح در فرهنگ‌های مختلف هستند (Kartakoullis et al, 2009).

یکی از مهم‌ترین بخش‌های متدوال توسعه ورزش در هر کشوری، ورزش‌های پایه است. از سوی دیگر، می‌توان یکی از مهم‌ترین بخش‌های متدوال در توسعه ورزش یک جامعه را ورزش‌های پایه دانست. امروزه ورزش‌های پایه به طور ویژه مورد توجه کشورهای مختلف قرار گرفته است (Abbott, 2005). ورزش‌های پایه به دلیل ویژگی‌هایی همچون پایه و اساس همه فعالیت‌های بدنی و ورزشی، مادر بودن برای همه ورزش‌ها و تعدد مدال‌های زیاد در المپیک اهمیت فراوانی یافته است و کشورهای در اهمیت المپیک و مسابقات قهرمانی جهان در سکوهایی بالا قرار می‌گیرند که برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مناسب را برای توسعه ورزش‌های پایه در سیاست‌ها و برنامه‌ها یا اولویت اول کاری خود قرار داده‌اند (Hashemi, 2014).

عملکردشان را به هر سطحی که مورد نظر آن‌ها می‌باشد، پیشرفت دهند (Sotiriadou, 2005). نوروزی و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی مدل توسعه قابلیت‌های انسانی که در شکل ۱ آورده شده است نشان دادند که قابلیت‌های انسانی در ورزش به سه سطح قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های حمایتی و قابلیت‌های عملیاتی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین برای توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش باید تدابیر لازم در عوامل تبدیل فردی، ساختاری و زمینه‌ای انجام شود تا در نهایت منجر به توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش در تمامی ابعاد و سطوح شود.



شکل ۱. مدل توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش

همانطور که بنار و همکاران (۱۳۹۷) در شکل ۲ نشان داده اند برای توسعه مشارکت ورزشی مؤلفه‌های فردی تعیین کننده نهایی هستند. بنابراین زمینه‌یابی محیطی، عملیات مدیریتی و کیفیت‌بخشی خدمات در نهایت باید از طریق تقویت متغیرهای فردی سبب افزایش تقاضامحوری و استمرار مشارکت ورزشی در افراد شود.

فدراسیون می‌تواند در بسط و گسترش این رشته در کشور نقش اساسی ایفا کند. از منظری دیگر باید گفت که تجربه سال‌ها توسعه ورزش در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که رسیدن به اهداف بزرگ و بلندمدت و پاسخگویی مستمر به نیازمندی‌های مخاطبین و مشتریان ورزش در محیط‌های پر تلاطم، جز در سایه ساختارسازی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اطمینان‌بخش و برنامه‌ریزی استراتژیک محقق نمی‌شود.

توسعه ورزش یکی از ابعاد توسعه کشورها محسوب می‌شود که با ابعاد مهم دیگری مانند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مرتبط است (Gohar Rostami et al, 2014) توسعه جریانی است که در خود تجدید حیات و سمت‌گیری متفاوت کل نظام اقتصادی-اجتماعی را به همراه دارد. توسعه ورزش نیز در ارتباط با افزایش مشارکت و ترویج فرصت‌ها و مزایای حضور در فعالیت‌های ورزشی است. تعاریف مختلفی از مفهوم توسعه ورزش ارائه شده است. مفهوم توسعه ورزش بسیار کلی است و می‌تواند توسعه ورزش را در کلیه سطوح ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی و غیره در بر گیرد (Bohlke, 2006).

توسعه ورزش یک کمک همه جانبه به مردم برای شروع یک ورزش، ماندن در ورزش انتخابی خود و موفقیت در آن است. توسعه ورزش توسط کالینز<sup>۱</sup> به عنوان یک فرصت تأثیرگذار، سیستم‌ها و ساختارها و فرایندهایی تعریف شده است که افراد جامعه را در تمام سطوح یا گروه‌های خاص یا منطقه‌ای قادر می‌سازد در ورزش، تفریح و سرگرمی شرکت کنند و





شکل ۳. مدل نهایی توسعه ورزش بانوان در ایران



شکل ۲. لگوی سیستمی فرایندنگر ابعاد توسعه مشارکت ورزشی در استان گیلان

بررسی پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد که در خصوص مدل‌سازی در حوزه ورزش‌های پایه علی‌رغم اقدامات انجام شده و پژوهش‌های صورت گرفته، اهمیت پرداختن به این موضوع همچنان وجود داشته و نتایج این مطالعات بیش از پیش در کمک به توسعه ورزش پایه تأثیرگذار می‌باشد.

میرزایی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که عوامل استراتژی‌ها، فرآیندها و مسیرها دارای اثر مستقیم و معنی‌داری بر پیامدهای توسعه می‌باشند و عامل ذینفعان نیز از طریق استراتژی‌ها بر پیامدهای توسعه اثر دارد. جهان تاب نژاد و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که به ترتیب عوامل فرهنگی اجتماعی، مدیریتی و سازمانی، اقتصادی، نیروی انسانی، زمان، امکانات و تجهیزات، آب و هوا، انگیزش و رسانه بیشترین تأثیر را در توسعه ورزش پایه در مدارس داشتند. وفایی مقدم و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که در محیط درونی سازمان ابعاد مدیریتی، انسانی، مالی، امکانات و زیر ساخت‌ها و ساختار سیستم به ترتیب در اولویت موانع اثرگذار بر توسعه‌ی ورزش مدارس ابتدایی می‌باشند.

شکل ۲. لگوی سیستمی فرایندنگر ابعاد توسعه مشارکت ورزشی در استان گیلان

حکمتی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که توسعه ورزش بانوان دارای سه بستر مولفه‌های محیطی، مولفه‌های ساختاری و مولفه‌های رفتاری است. برای رسیدن به توسعه ورزش بانوان به بسترهای مناسب نیاز است که مهم‌ترین آن بستر فرهنگی - اجتماعی است، در صورت توسعه ورزش بانوان، پیامدهای آن شامل توسعه فرهنگی - اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، صنعتی، سلامتی بهداشتی تربیتی است. از آنجایی که توسعه ورزش بانوان نقش مهمی در تأمین سلامت جسمانی و روانی فردی، سلامت اجتماعی، رشد اخلاقی، افزایش درآمدها و رونق اقتصادی، کاهش آسیب‌های اجتماعی - فرهنگی دارد، لذا توجه و شناسایی مولفه‌های توسعه و تعیین سطوح آنها از اهمیت والایی برخوردار است (شکل ۳).

در تحقیقات خارجی فدراسیون ژیمناستیک ترینیداد و توباگو (۲۰۱۱)، راهبردهای ظرفیت‌سازی، توسعه آموزش، توسعه رویدادها، افزایش مشارکت را برای ارتقاء سطح عملکرد و کسب نتایج ملی بهتر در رقابت‌ها در پیش گرفته است. هروسا و هروسوا (۲۰۱۳) در بررسی موضوع ژیمناستیک در مرکز مدیریت ورزشی دانشگاه جمهوری چک گزارش کرد که مطالعات ژیمناستیک در مدیریت ورزشی حوزه ای جوان می‌باشد که تاکنون بیشتر تمرکز آن بر روی مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد بوده است. فدراسیون ژیمناستیک نیوزلند (۲۰۱۳) اولویت‌های راهبردی ژیمناستیک این کشور را ایجاد و توسعه یک چارچوب آموزش و پرورشی مناسب برای رشد ورزشکاران در همه رشته‌های ژیمناستیک و رشد و ارتقاء مربیان و داوران و مجریان ژیمناستیک از طریق آموزش و یادگیری مستمر بیان می‌کند. فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی (۲۰۱۴)، راهبرد مشارکت ملی " را جهت توسعه ژیمناستیک اتخاذ کرده است. طبق گزارش موسسه پژوهشی تناسب اندام و سبک زندگی کانادا (۲۰۱۴) مهمترین موانع توسعه ورزش‌های پایه شامل موانع مالی، محدودیت‌زمانی والدین، برنامه ریزی، ساختاری، محدودیت زمانی دانش آموزان و نبود مربی بود. ژاو و ژنگ (۲۰۱۷) در بررسی بازار ژیمناستیک در چین گزارش کردند که عمده مشکلات مربوط به بازاریابی است و در چنین بازاریابی توسعه پایدار باشگاه‌ها با چالش‌های رقابتی مواجه است. پیون و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که ترکیبی از مدل‌های مختلف پیش بینی کننده برای

از طرف دیگر در محیط بیرونی سازمان ضعف در محیط فرهنگی، عدم استفاده از تکنولوژی، محیط اجتماعی ناسالم، عدم وجود قوانین و رکود محیط اقتصادی به ترتیب در اولویت اثرگذاری هستند. کشاورز و همکاران (۲۰۱۵) به تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداختند که یافته های تحقیق نشان داد که فدراسیون ژیمناستیک ایران دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و ۳۴ هدف راهبردی می باشد. یافته های بدری آذرین و همکاران (۲۰۱۳) با هدف راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک بوده است که تنها شاخص توسعه منابع انسانی را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند عوامل جذب، آموزش، ارتقاء و پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در توسعه منابع انسانی ژیمناستیک تأثیر گذار است. تندنویس و همکاران (۲۰۰۷)، با مقایسه دیدگاه ورزشکاران مربیان و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور نشان دادند هر سه گروه ورزشکاران مربیان و صاحب نظران مشترکاً در بین متغیرهای گروه های هفت گانه ارتقاء سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش علمی و تخصصی افزایش تأسیسات و سالن های مختص ژیمناستیک و تجهیز کامل سالن‌ها با امکانات تخصصی و آموزشی را مهمترین عوامل در پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور عنوان نمودند.

ارتباطی، رفتاری، مشارکتی و ... شناسایی و بررسی نموده‌اند.

در تحقیقات خارجی نیز نول هادی و همکاران (۲۰۱۹) شاخص‌هایی همچون فضای باز، مشارکت جامعه، تناسب اندام و شاخص منابع انسانی را برای توسعه ضروری دانستند. پارک و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که عوامل ساختار سازمانی، استعدادیابی ورزشکاران، توسعه علم مربیان، افزایش و بهبود امکانات و تأسیسات بر توسعه ورزش پایه در کره تأثیر دارد. بوسچر و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که میان ۹ عامل سازماندهی ساختار ورزش، منابع مالی، فراهم نمودن شرایط برای ورزش، فراهم نمودن شرایط تمرینی مناسب، توسعه و ارتقاء دانش مربیان، برگزاری رقابت‌های تدارکاتی و انجام پژوهش‌های علمی مناسب بود عامل‌های منابع مالی، حمایت از ورزشکاران، شرایط تمرینی و توسعه دانش مربیان مهم‌ترین عوامل در کسب موفقیت ورزشی است.

مرور مطالعات پیرامون ورزش‌های پایه و به ویژه ژیمناستیک و به طور کلی نشان داده است که فقدان سیاست‌ها، خط‌مشی‌های راهبردی، عدم هماهنگی بین مجموعه نهادها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی مرتبط با ورزش، ناکافی بودن منابع مادی و انسانی در حوزه‌های مختلف ورزشی و بعضاً انجام کارهای موازی و عدم نظارت کافی بر فعالیت‌های ورزشی از جمله مهم‌ترین نارسایی‌های ورزش ژیمناستیک محسوب می‌شوند. وجود این چالش‌ها در کنار پیچیده بودن ساختار و سازوکارهای مدیریت و توسعه در سیستم ورزش این ضرورت را ایجاد

انتخاب استعداد می‌تواند از انتخاب ژیمناست‌های دختر با پتانسیل بالا جلوگیری کند و همچنین کاهش هزینه‌ها باعث می‌شود منابع محدود به طور کامل در ورزشکاران با تولدایی بالایی سرمایه‌گذاری شود. تستیانتی ۱ و همکاران (۲۰۱۹) در ارزیابی پیشرفت ورزش ژیمناستیک در رژیستن بیمار نشان دادند که براساس نتایج قهرمانی هر ساله، هماهنگی خوب بین مدیران، دولت، مربیان، ورزشکاران و والدین در موفقیت ورزشکار در یم رشته پایه مثل ژیمناستیک اهمیت دارد.

همچنین جهت تبیین بهتر مسأله پژوهش، بررسی مطالعات مرتبط با توسعه کلی ورزش نیز در سطوح مختلف نشان می‌دهد که پژوهش‌های داخلی و خارجی متعددی در زمینه توسعه ورزش انجام شده است که نشان می‌دهد توسعه ورزش در هر سطحی نیازمند توجه به ابعاد مختلفی است. یانپی و دوستی (۲۰۱۹) نشان داد که در بخش چالش‌ها محور برنامه‌ریزی، مهم‌ترین محور می‌باشد؛ همچنین در بخش فرصت، محور تبلیغات و رسانه، مهم‌ترین محور می‌باشد. و همچنین توسعه ورزش سوارکاری، حمایت مالی برنامه‌ریزی مدون، بازاریابی و اطلاع‌رسانی و استفاده از تجهیزات مدرن در مجموعه سوارکاری بر رونق این رشته ورزشی در استان گلستان می‌افزاید.

منافی (۲۰۱۵) در بررسی توسعه ورزش دانشگاهی؛ وفایی‌مقدم و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش توسعه ورزش همگانی، صابری (۲۰۱۸) در بررسی توسعه ورزش مناطق آزاد عوامل مختلف محیطی، ساختاری، منابع، زیرساختی،

## 1. Tustianti

مدل ارائه شده بتواند به خوبی ظرفیت ابعاد مختلف اثرگذار بر توسعه ورزش پایدار ژیمناستیک را نشان دهد و در حد خود قادر به تبیین کارکرد ساخت‌های اساسی آن باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند بود. جامعه آماری شامل دو منابع انسانی و منابع اطلاعاتی بود. بخش انسانی جامعه آماری پژوهش را تمامی کسانی تشکیل می‌دادند که آگاه به موضوع مدیریت و توسعه ورزش ژیمناستیک هستند و به صورت مشخص مدیران فدراسیون، هیأت‌ها و باشگاه‌ها، مربیان باشگاهی و ملی، مدرسان ژیمناستیک دانشگاهی و مدارس، داوران. نمونه آماری به تعداد قلیل کفایت بر مبنای رسیدن به اشباع نظری چارچوب پژوهش انتخاب و به صورت هدفمند و در دسترس نمونه‌گیری شد (۱۶ نفر). اساس انتخاب نمونه این بود که افراد منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. جامعه اطلاعاتی نیز شامل منابع کتابخانه‌ای و علمی، گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی و منابع و آرشیوهای رسانه‌ای بود. نمونه آماری این بخش شامل ۵۱ نسخه براساس رسیدن به اشباع نظری چارچوب پژوهش انتخاب و و به روش نمونه‌گیری نظری و از نوع قضاوتی نمونه‌گیری شد.

می‌کند که ابتدا باید به توصیف و تحلیل سیستم توسعه پرداخت سپس براساس آن به مطالعه و برنامه ریزی اقدام نمود.

در همین راستا باید گفت که از ابزارهای اساسی در مدیریت و توسعه نوین امروز جهان دستیابی به مدل‌ها و الگوهای تحلیلی و اجرایی است. در واقع مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی شده مناسب و نه یافته‌های جزئی و پراکنده قرار دارد و داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند، براساس مبانی و تحقیقات مرور شده تا کنون تحقیقی جامع در زمینه تحلیل سیستم توسعه ژیمناستیک در کشور صورت نگرفته است؛ به ویژه اینکه با شناسایی عوامل تعیین کننده در این زمینه مدل علمی جهت تحلیل و برنامه‌ریزی توسعه ارائه دهد. بنابراین مدل‌سازی ابعاد سیستم توسعه ژیمناستیک نمی‌تواند روابط بین این عوامل را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. فقدان مدل‌های قابل اتکا و دارای مصادق عینی در توسعه ژیمناستیک محقق را برآن داشت تا با اتکا بر نظرات کارشناسان مجرب، مدل ساختاری توسعه ژیمناستیک را ارائه بدهد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر ارائه و آزمون مدلی برای تحلیل سیستم توسعه ورزش‌های پایه و به صورت ویژه رشته ژیمناستیک می‌باشد. هدف این است که

### جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

نمونه	نمونه‌گیری	گروه مطالعه	جامعه
۵ نفر	هدفمند و در دسترس	مدیران و کارشناسان	منابع انسانی
۱۶ نفر	هدفمند و در دسترس	اساتید دانشگاهی	
۵ نفر	هدفمند و در دسترس	مربیان و معلمان ورزش	
۱۵ نسخه	نظری (قضاوتی)	منابع کتابخانه‌ای و علمی	منابع اطلاعاتی
۵۱ نسخه	نظری (قضاوتی)	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی	
۲۳ نسخه	نظری (قضاوتی)	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	

ابزارهای پژوهش شامل مطالعه اسنادی نظامند و مصاحبه اکتشافی بود. سئوالات مصاحبه و چارچوب رونوشت مطالعه کتابخانه‌ای بر اساس چارچوب نظری طراحی شده بود. مشخصات

ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی ذکر شده در جدول ۲ کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

### جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه بازپاسخ)
زمینه	جامعه اطلاعاتی	جامعه انسانی
روایی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی روایی محتوایی و صوری رونوشت از دیدگاه متخصصان	انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی روایی محتوایی و صوری پرسشنامه از دیدگاه متخصصان محاسبه ضریب توافق بین اساتید کدگذار و مصحح

مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد.

در نهایت مدل پژوهش به صورت تخصصی در یک جلسه دلفی با حضور ۶ نفر که با سابقه اجرایی و مربیگری در ژیمناستیک که تحصیلات دکتری نیز داشتند بررسی شد و متغیرها و روابط بین آنها ویرایش و تکمیل گردیدند.

### یافته‌های پژوهش

چارچوب پژوهش حاصل از کدگذاری شامل چارچوب پژوهش حاصل از کدگذاری شامل پنج سطح، ۱۴ متغیر و ۱۱۸ مولفه‌ها بود (جدول ۳ و شکل ۱). در جدول زیر برای مولفه‌های شناسایی شده میزان تکرار در مطالعه نظری (منابع کتابخانه‌ای) و تجربی (مصاحبه) آورده شده است.

در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان به جلسه دلفی ارزیابی مدل دعوت شدند. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. پس از انجام ۱۸ مصاحبه در طی دوره ۳ شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های

## جدول ۳. کدگذاری مولفه‌های شناسایی شده

تکرار	مولفه	ابعاد	
۴	اولویت ورزش در اهداف توسعه و دولت‌مردان کشور	توسعه ملی ورزش	
۹	میزان هزینه برای ورزش در سبد خانواده‌ها		
۱۰	سرانه مشارکت ورزشی در کشور		
۶	سرانه فضای ورزشی در کشور		
۵	سهام صنعت ورزش از اقتصاد ملی		
۸	جایگاه نمادها و شخصیت‌های ورزشی در فرهنگ ملی		
۶	جایگاه ورزش در ارتباطات اجتماعی، فضای مجازی و رسانه‌ای	توجه به ورزش در اوقات فراغت و زندگی شهروندی نوین	
۳	توجه به ورزش در اوقات فراغت و زندگی شهروندی نوین		
۱۰	سیاست‌های فدراسیون جهانی و کنفدراسیون آسیایی ژیمناستیک		توسعه بین‌المللی ژیمناستیک
۶	تغییرات فنی در ساختار رشته‌های ژیمناستیک		
۵	تغییرات در رویدادها و رقابت‌های ژیمناستیک		
۳	جایگاه ژیمناستیک در بین رشته‌های ورزشی		
۱۱	توجه جهانی رسانه‌ها به ورزش ژیمناستیک		
۸	استقبال اجتماعی و هوادارای از رویدادهای ژیمناستیک		
۱	جذب شرکت‌های تجاری به حضور تبلیغاتی در محیط‌های ژیمناستیک	سابقه ژیمناستیک در کشور	
۴	نگرش به قابلیت‌های ژیمناستیک در جامعه ورزش		
۲	جایگاه ژیمناستیک در رسانه‌های ورزشی و فضاهای ورزشی مجازی		
۶	سابقه تشکیلاتی سازمانی و مدیریتی تخصصی برای ژیمناستیک در کشور		
۳	جایگاه محصولات ژیمناستیک در بازار ورزش		
۴	جایگاه ژیمناستیک در بین انواع رشته‌های ورزشی در کشور		
۵	سابقه برگزاری رویدادها و برنامه‌های رشته ژیمناستیک در ایران	مدیریت راهبردی ژیمناستیک	
۴	سابقه موفقیت‌های بین‌المللی ژیمناستیک در کشور		
۸	تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی توسعه ژیمناستیک با مشارکت همه بخش‌ها		
۱۰	بهبود واحدهای سازمانی و بخش‌های تشکیلاتی در مجموعه فدراسیون و هیأت‌ها		
۱۲	تقسیم کار و هماهنگی بین سازمان‌ها و مراکز حوزه ژیمناستیک		
۴	تامین و تخصیص منابع (فیزیکی، مالی و دانشی) بین بخش‌های ژیمناستیک		
۳	نظارت و ارزیابی در برنامه‌ها و رویدادهای ورزش ژیمناستیک	دانش و فناوری ژیمناستیک	
۱۰	قابلیت روابط عمومی و ارتباطات بین‌الملل در فدراسیون ژیمناستیک		
۶	سیستم استاندارد و مقررات فنی ژیمناستیک		
۵	شایسته‌سالاری و ثبات بکارگیری مدیران موفق در ژیمناستیک		
۶	انجام تحقیقات تخصصی با موضوع ژیمناستیک براساس نیازهای بخش‌های مختلف آن		
۲	انجام مطالعات فنی و مدیریتی توسط سازمان‌های متولی ژیمناستیک		
۷	اجرای برنامه‌ها و برگزاری رویدادهای علمی آموزشی در حوزه ژیمناستیک	رشد تولیدات علمی و کتابخانه‌ای (کتاب و مقالات) با موضوع ژیمناستیک	
۶	همایش‌های اجرایی و نشست‌های فنی تخصصی در ژیمناستیک		
۷	کلاس‌های مربیگری و داوری		
۱۱	رشد تولیدات علمی و کتابخانه‌ای (کتاب و مقالات) با موضوع ژیمناستیک		
۶	تولیدات صوتی و تصویری در ورزش ژیمناستیک		
۱۰	رشد نوآوری‌های و فناوری‌های جدید در ورزش ژیمناستیک		

۹	بکارگیری سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها و رویدادهای ژیمناستیک	
۴	وجود متخصصان حقوقی و روابط بین الملل در تشکیلات سازمانی ژیمناستیک	
۵	تعداد متخصصان امور مالی و بازاریابی در سازمان‌های ژیمناستیک	
۴	تعداد مدرسان دانشگاهی و معلمان ژیمناستیک	
۸	میزان استفاده از مربیان خارجی در ژیمناستیک کشور	منابع انسانی
۱۰	تعداد مربیان تیم‌های ملی و باشگاهی ژیمناستیک	متخصص
۱۲	تعداد مربیان با تخصص علم تمرین و آنالیز عملکرد در ژیمناستیک	ژیمناستیک
۴	تعداد مربیان با تخصص‌های پزشکی، تغذیه، روانشناسی در ژیمناستیک	
۳	تعداد داوران ملی و بین المللی ژیمناستیک کشور	
۱۰	تعداد مربیان و ژیمناستیکارهای ایرانی شاغل در خارج	
۶	اختصاص بودجه دولتی به ژیمناستیک	
۵	حامیان مالی سازمان‌های متولی ژیمناستیک و رویدادهای حوزه ورزش ژیمناستیک در کشور	
۶	درآمدهای و بازاریابی در مراکز متولی و فعال در حوزه ورزش ژیمناستیک	مدیریت
۲	کمک‌های نقدی و غیرنقدی مردمی و نهادی به مراکز و رویدادهای ژیمناستیک	منابع مالی
۷	فراهم کردن زمینه سرمایه‌گذاری بخش‌های دولتی و خصوصی در ورزش ژیمناستیک	ژیمناستیک
۶	حسابرسی مناسب مصرف منابع مالی در سازمان‌ها و رویدادهای ژیمناستیک	
۷	توجه جنبه‌های قراردادهای شغلی در ورزش ژیمناستیک	
۱۱	وضعیت مالیات و قوانین مالی نظارتی در سازمان‌ها و رویدادهای ژیمناستیک	
۶	آموزش ژیمناستیک در مهدکودک‌ها	
۱۰	آموزش پایه و تخصصی در باشگاه‌های پایه	
۹	واحدهای ژیمناستیک در رشته تربیت بدنی دانشگاه‌ها	
۹	آموزش ژیمناستیک در مدارس	
۸	وجود مراکز پایش ورزشکاران و استعدادهای ژیمناستیک	
۷	توسعه مسابقات ژیمناستیک محلی و شهری	مدیریت
۸	توسعه مسابقات ژیمناستیک دانش‌آموزی	رویدادها و
۷	توسعه مسابقات ژیمناستیک در سطح استانی	رقابت‌های
۲	بهبود فضای رقابت و تعادل رقابتی در مسابقات ژیمناستیک	ژیمناستیک
۸	نظارت بر اردوها و مسابقات انتخابی تیم‌های استانی و ملی	
۹	حضور تیم ملی در مسابقات بین المللی ژیمناستیک	
۸	تقویت سیستم تیم‌داری و باشگاه‌داری در ژیمناستیک	
۶	کیفیت و سلامت دآوری در مسابقات ژیمناستیک	
۵	شایسته‌سالاری و ثبات مربیان در تیم‌ها	

۶	وجود امکانات آموزش و تمرین در ژیمناستیک سطح پایه	
۸	وجود فضاهای تخصصی مسابقات ملی در استان‌ها	
۵	نظارت بر کیفیت و استاندارد امکانات و تجهیزات ژیمناستیک	
۶	بهبود وضعیت دسترسی به امکانات و فضاهای تخصصی ژیمناستیک برای متقاضیان	اماکن و امکانات
۱۰	تأمین ابزارها و فناوری‌های مورد نیاز برای مربیان و داوران ژیمناستیک	ژیمناستیک
۵	پیش‌بینی خدمات آزمایشگاهی به ورزشکاران و تیم‌های ژیمناستیک	
۵	تولید تجهیزات و وسایل تخصصی رشته ژیمناستیک	
۸	واردات تجهیزات روز و نوین ژیمناستیک از خارج از کشور	
۳	سراجه تجهیزات و خدمات به ازای تعداد ورزشکاران سازمان یافته در ژیمناستیک	
۵	تناسب توزیع امکانات و تجهیزات ژیمناستیک براساس قطب‌بندی استان‌ها	
۸	تعریف مجاری و مسیرهای استعدادیابی در ژیمناستیک (مهدکودک، مدرسه، باشگاه، و ...)	
۹	استاندارد و مناسب بودن آزمون‌ها و تست‌های ارزیابی عملکرد ورزشی در ژیمناستیک	
۱۱	چارچوب مناسب گزینش استعدادها براساس رده‌های سنی و آیتم‌های مسابقه‌ای	
۷	تدوین و اجرای برنامه‌های بلندمدت پرورش استعدادها گزینش شده	
۴	تعریف مناسب نحوی بکارگیری استعدادهای پرورش یافته به تیم‌ها و مسابقات سطح ملی	مدیریت
۸	سیستم نقل و انتقالات بازیکنان در بین تیم‌ها	استعداد در ژیمناستیک
۳	تسهیل مشکلات مربوط به سربازی برای ژیمناستیک کارهای مرد	
۹	شایسته سالاری، جان‌نشین پروری و پشتوانه‌سازی در ورزش ژیمناستیک	
۸	ایجاد فضای رقابتی مناسب میان استعدادها کشف و پرورش یافته	
۹	تعریف مسیر ورزشی و نحوی پیشرفت در آن برای ژیمناستیک‌کارها	
۴	وجود خدمات پزشکی و روانشناسی ورزشی مناسب در تیم‌های ژیمناستیک	
۹	تعیین چارچوب مناسب اعطای دستمزد و پاداش به منابع انسانی	
۵	کسب عنوان (مدال، سهمیه، و ...) در مسابقات آسیایی و بین‌المللی ژیمناستیک	موفقیت
۷	کسب کرسی، پست فنی یا سازمانی ژیمناستیک در سطح آسیایی و بین‌المللی	بین‌المللی
۸	میزان حضور تیم‌های مختلف ژیمناستیک ایران در رقابت‌های بین‌المللی و آسیایی	ژیمناستیک
۱۴	کسب میزبانی مسابقات رده‌های سنی سطح آسیایی و بین‌المللی	
۷	جذب مربیان و ژیمناستیک‌کارهای خارجی به لیگ‌ها و تیم‌های داخلی	
۱۶	مدیریت تماشاگران و هواداران تیم‌های ژیمناستیک	مدیریت
۶	مدیریت ارتباط با اسپانسرها و حامیان مالی ژیمناستیک	
۵	مدیریت ارتباط با برنامه‌های رسانه‌های و صفحات مجازی ژیمناستیک	مدیریت
۱۱	حمایت و مشارکت‌دهی پیشکسوتان و بازنشسته‌های ژیمناستیک	ذینفعان
۹	مدیریت ارتباط با حامیان علمی و فناوری ورزش ژیمناستیک	بیرونی
۵	تعامل موثر با حامیان مردمی و تشکل‌های محلی	
۳	حمایت از تولیدکنندگان و فروشندگان محصولات ژیمناستیک	
۶	قابلیت ارتقای سلامتی و تندرستی جسمانی فرد توسط ژیمناستیک	کارکردهای ورزش
۱۱	قابلیت پرورش جسمانی و ارتقای آمادگی بدنی فرد توسط ژیمناستیک	
۷	قابلیت بهداشت و سلامت روانی فرد توسط ژیمناستیک	
۱۲	زیبایی‌های تکنیکی و مهارتی ژیمناستیک	ژیمناستیک
۵	قابلیت ارتقای زیبایی جسمانی و تناسب اندام فرد توسط ژیمناستیک	
۹	رشد کمی و کیفی امکانات و فضاهای ژیمناستیک متناسب با توزیع جمعیتی	
۹	توزیع مناسب و متناسب فرصت‌ها و منابع ژیمناستیک بین استان‌های کشور	



۱۱	رشد منابع مالی و بهینه‌سازی هزینه‌های مربوط به سازمان‌ها، برنامه‌ها و رویدادهای ژیمناستیک	
۵	رشد منابع انسانی متخصص ژیمناستیک (مربی، داور، و ...)	توسعه پایدار
۳	رشد جمعیت ورزشکاران سازمان‌یافته در همه رده‌های سنی ژیمناستیک	ورزش
۲	رشد کمی و کیفی طرح‌ها و برنامه‌های پرورشی ژیمناستیک	ژیمناستیک
۳	رشد کمی و کیفی رویدادهای رقابتی و مسابقات ژیمناستیک	
۸	توازن و تناسب بین بخش مردان و زنان در ورزش ژیمناستیک	
۱	توزیع مناسب مدال و سهمیه‌های مسابقات بین استان‌های کشور	

منابع مالی ژیمناستیک، مدیریت رویدادها و رقابت‌های ژیمناستیک و اماکن و امکانات ژیمناستیک بود

- سطح مشارکت شامل سه منظر منابع انسانی متخصص ژیمناستیک، مدیریت استعداد در ژیمناستیک و مدیریت ذینفعان بیرونی بود

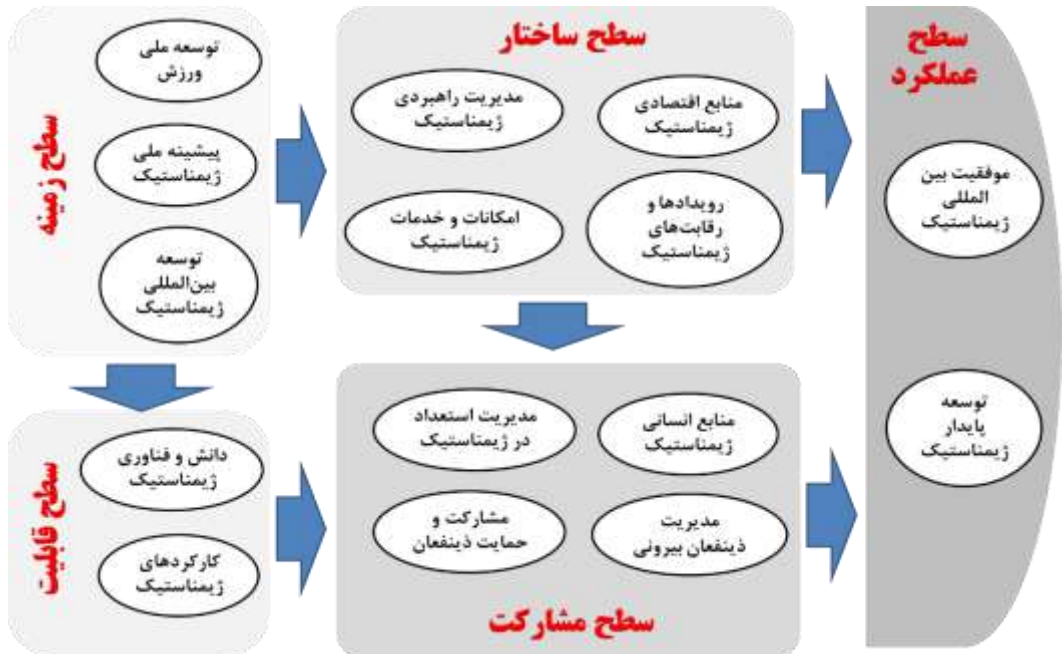
- سطح عملکرد شامل دو منظر موفقیت بین-المللی ژیمناستیک و توسعه پایدار ورزش ژیمناستیک بود

عوامل مورد شناسایی در قالب مدل مفهومی چارچوب‌بندی شدند (شکل ۱). چارچوب مفهومی شناسایی شده شامل پنج سطح کلی؛ زمینه، قابلیت، ساختار، مشارکت و عملکرد است.

- سطح زمینه شامل سه منظر توسعه ملی ورزش، توسعه بین‌المللی ژیمناستیک و سابقه ژیمناستیک در کشور بود.

- سطح قابلیت شامل دو منظر دانش و فناوری ژیمناستیک و کارکردهای ورزش ژیمناستیک بود

- سطح ساختار شامل چهار منظر مدیریت راهبردی ژیمناستیک، مدیریت



شکل ۴. مدل مفهومی منظرها و سطوح توسعه ژیمناستیک

شناسایی و تعیین گردید که در جدول ۴ گزارش شده است.

در نهایت چالش‌ها و راهکارهای توسعه ورزش ژیمناستیک مبتنی بر چارچوب مدل مفهومی

جدول ۴. چالش‌ها و راهبردها توسعه ژیمناستیک براساس مدل پژوهش

راهبردها	چالش‌ها	
برقراری ارتباط قوی و مستمر با رسانه‌های شنیداری و دیداری (شامل صدا و سیما و مراکز استان‌ها) توسط فدراسیون و هیات‌های ژیمناستیک تعامل با مدیران ارگان‌ها و شهرداری‌ها و دانشگاه‌ها جهت کمک به توسعه ورزش ژیمناستیک و گرفتن امکانات سخت افزاری تعامل و همکاری نزدیک با تربیت‌بدنی و ورزش آموزش و پرورش بهبود و توسعه تعاملات صحیح و سازنده با فدراسیون آسیایی و جهانی	سابقه و پیشینه ضعیف تیم‌های ملی ژیمناستیک در مسابقات جهانی و المپیک عدم توجه رسانه‌ها و مطبوعات متعدد در ورزش کشور به ژیمناستیک سرمایه گذاری فزاینده کشور های منطقه و رقیب بروی رشته ورزشی ژیمناستیک	زمینه‌ای
تدوین نظام جامع و فراگیر مدیریت دانش و اطلاعات در ژیمناستیک سنجش بدنی، حرکتی، ورزشی مبتنی بر نورم‌ها و استانداردها و بکارگیری برنامه‌های ارتقا، بهبود و اصلاح در ژیمناستیک بهره‌گیری از فناوری‌ها و نوآوری‌های روز جهان در زمینه ژیمناستیک	عدم قابلیت انجام این رشته در بسیاری از فضاها برخلاف بسیاری از رشته‌های ورزشی دیگر محدودیت اعتباری در فدراسیون جهت آموزش و پژوهش	قابلیتی

<p>تدوین الگوی تقسیم کار ملی و بین سازمانی در ژیمناستیک استفاده از انواع روش‌های تأمین مالی و منابع در ژیمناستیک توسعه، نوسازی، تجهیز، استانداردسازی اماکن ژیمناستیک تأسیس آکادمی حرفه‌ای ژیمناستیک براساس قطب‌بندی منطقه‌ای کشور پیش‌بینی اعتبار جداگانه در فدراسیون ژیمناستیک برای کمیته آموزش و پژوهش ایجاد طرحی نوین برای یافتن اسپانسرهای شخصی برای تک تک بازیکنان ملی فعال سازی کمیته‌های ژیمناستیک در آموزش و پرورش و دانشکده‌های تربیت‌بدنی تدوین طرحی جهت استفاده بهینه و درآمدزا از سالن‌های اختصاصی در اختیار فدراسیون در سراسر کشور تدوین دستورالعمل استعدادیابی در ورزش ژیمناستیک</p>	<p>وجود نگرش غیر تخصصی به مقوله مدیریت در رشته‌های ورزشی محدودیت های موجود در راه کسب میزبانی های آسیایی و جهانی پایین بودن سرانه و توزیع نامناسب منابع و امکانات ژیمناستیک وابستگی شدید به منابع محدود دولتی و ضعف در بنیه بازار یابی و در آمد زایی فدراسیون فقدان وجود آکادمی و مدارس حرفه ای ژیمناستیک در سطح کشور جهت پشتوانه سازی تیم های ملی افزایش روز افزون هزینه تدارک تیم ها برای اعزام به مسابقات برون مرزی عدم تمایل باشگاهها برای تیم داری در لیگ های ژیمناستیک</p>	<p>استفاده از افراد نخبه و علمی در کمیته‌های فدراسیون و هیات‌ها جهت ارتقاء سطح مربیان و داوران ایجاد شبکه اجتماعی ژیمناستیک در سطح کشور نظارت بر عملکرد دقیق مربیان و داوران تدوین اساسنامه انتخاب مربیان تیم‌های ملی تدوین اساسنامه پرداخت حقوق و دستمزد به بازیکنان ملی برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری برای علاقمندان و گرفتن ورودیه از شرکت کنندگان برگزاری کلینیک مربیگری و داوری با مشارکت فدراسیون آسیایی و جهانی با استفاده از علوم جدید تهیه بروشور و توزیع وسایل ژیمناستیک در سطح پارک‌ها، مراکز آموزشی و تجاری جهت ورزش همگانی ایجاد بنرهای تبلیغاتی ژیمناستیک در فضاهای خانوادگی طراحی سیستم آموزشی ژیمناستیک بصورت رایگان به خانواده‌ها در مناسبت‌ها و مکان‌های مختلف با استفاده از نیروهای متخصص و داوطلب ایجاد یک سیستم مناسب در فدراسیون جهت آموزش به خانواده‌های علاقه‌مند در مناسبت‌های مختلف توسط قهرمان و نخبگان این رشته</p>	<p>عدم توجه و حمایت مناسب خانواده‌ها از جوانان ورزشکار رشد تفریحات و الگوهای رفتاری نامناسب در بین ورزشکاران جوان ژیمناستیک عدم بکارگیری کامل نیروهای متخصص و با تجربه در ساختار فدراسیون و در سازمان تمامی رده های تیم ملی در اختیار نداشتن بازیکنان ملی بصورت تمام وقت در فصول تمرین و مسابقه فقدان سیستم مناسب گزینش و حفظ ارتقای مربیان نخبه مشکلات معیشتی و اقتصادی ورزشکاران ملی و مربیان ملی در سطح جامعه</p>	<p>افزایش و توزیع مناسب بودجه و منابع ژیمناستیک تدوین الگوی ملی آموزش پایه ژیمناستیک برگزاری هر چه قوی‌تر و بهتر رنکینگ‌های داخلی در مقطع بزرگسالان وجوانان و گرفتن ورودیه از بازیکنان افزایش برگزاری هدفمند رویدادهای منطقه‌ای و بین‌المللی</p>	<p>عدم برخورداری از کرسی های موثر بین المللی در ژیمناستیک وجود موازی کاری بین سازمانی در توسعه ژیمناستیک ناکارآمدی و سنتی بودن شیوه‌های آموزش و ارزشیابی ژیمناستیک</p>
--	--	--	--	--	--

**بحث و نتیجه‌گیری**

با توجه به اینکه امروزه توسعه رشته‌های ورزشی نیازمند رویکرد سیستماتیک می‌باشد و تحقیقات پیشین تاکنون به بررسی جامع ابعاد سیستم توسعه ژیمناستیک نپرداخته‌اند؛ از این رو، هدف از این پژوهش طراحی و ارائه چارچوبی برای تحلیل سیستم توسعه ژیمناستیک در کشور بود. توسعه ژیمناستیک نیازمند یک سیستم مدیریت کارآمد است. مقدمه و پایه مدیریت نیز داشتن اطلاعات برخاسته از پایش زمینه‌ای است و دستیابی به اطلاعات مورد نیاز از طریق پژوهش‌های تخصصی امکان‌پذیر است. علاوه بر این نیاز به ارائه چارچوب علمی در زمینه مدیریت و توسعه ژیمناستیک در کشور وجود دارد و این پژوهش درصدد است تا به طراحی و تبیین الگوی توسعه ژیمناستیک در کشور بپردازند. مدل‌های قبلی عمدتاً ژیمناستیک را به عنوان بخشی از ورزش و ورزش رقابتی بررسی کرده‌اند یا به متغیرهای محدودی از کلیات سیستم ژیمناستیک اشاره کرده‌اند.

در تحقیقات خارجی نیز مدل مدیریت استعداد، از مهم‌ترین مدل‌ها در این زمینه هستند. هر چند مدل‌های ارائه شده در کشورهای مختلف می‌تواند تجربیات مناسبی در اختیار قرار دهند اما در نهایت در هر سطح و گستره‌ای نیاز به یک الگوی تخصصی و بومی وجود دارد. در همین راستا ورزش ژیمناستیک جزو مهم‌ترین رشته‌های ورزشی در سطح ورزش پرورشی و قهرمانی است که تاکنون توسعه آن در کشور از منظر علمی و اجرایی چندان نبوده است. از این رو، در این پژوهش با رویکرد اکتشافی به شناسایی یک چارچوب تخصصی اقدام شد.

به طور کلی، ابعاد تحلیل مدل تحقیق شامل پنج سطح زمینه‌ای، ساختار، قابلیت مشارکت و عملکرد بود. جریان کلی حاکم بر مدل مفهومی به صورت سطح زمینه‌ای به سمت سطح توسعه پایدار است. کلیات چارچوب و مدل مفهومی با مدل‌های پیشین مانند صفاری (۲۰۱۲)، منافی (۲۰۱۵) و دی بوسچر (۲۰۰۹) از لحاظ عوامل و سطح‌بندی بین آن‌ها همسویی دارد. علاوه بر این دسته‌بندی این منظرها با چارچوب‌های اجرایی ورزش کشور در تقسیم کار و وظایف به تفکیک عوامل مرتبط نیز انطباق دارد. ضمناً ژیمناستیک یک سیستم است و یک خرده سیستم از سیستم ورزش. مدیریت راهبردی و توسعه آن مستلزم توجه به متغیرهای اثرگذار در سطوح و منظرهای مختلف است.

سطح زمینه‌ای به عنوان سطح اول شامل ابعاد تحولات و توسعه بین‌المللی، پیشینه و سابقه ملی، توسعه ملی ورزش می‌باشد. در تبیین بیشتر می‌توان گفت که ادراک زمینه محیطی و مداخلات آن معمولاً در قالب فرایندهای پنهان انجام می‌شوند و محیط، زمینه‌ساز سایر متغیرها محسوب می‌شود و اثر قابل توجه‌ای بر همه متغیرها دارد (Saffari, 2016). به طور کلی، محیط و زمینه برای ورزش ژیمناستیک به مثابه بستری است که تمام فرایندهای توسعه در آن جریان می‌یابد. در واقع مطابق نظریه‌های نوین توسعه که به مقوله اکوسیستم توجه دارند، اکوسیستم ژیمناستیک نیز حاصل پیوند عناصر محیطی آن است زنجیره‌ای از عوامل مختلف را شکل می‌دهد که جریان کلی توسعه و دستاوردهای آن را تعیین می‌کند. علاوه بر این یکی از بیشترین تغییرات در جهت‌گیری‌های سیستم ورزش ژیمناستیک می‌تواند،

حاصل نحوه تعامل ژیمناستیک کشور با محیط بین‌المللی باشد. نکته مهم در بحث زمینه این است که بسیاری از عوامل محیطی خارج از کنترل مدیریت ورزش می‌باشد. بنابراین مدیریت ژیمناستیک باید به مسیرهای ارتباط و تعامل با محیط خود توجه و برنامه‌ریزی داشته باشد.

منظر قابلیت‌ها نیز شامل ویژگی‌ها و قابلیت‌ها و دانش و فناوری تعیین گردید. نکته کلیدی این بخش این است که در تحقیقات قبلی توسعه رشته‌های ورزشی ویژگی‌های خود رشته کمتر مدنظر قرار نگرفته بود که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. سطح ساختار نیز شامل مدیریت راهبردی و اجرایی و منابع فیزیکی و امکانات، مدیریت مالی و رویدادها و رقابت‌های بود. مدیریت و منابع دو فاکتور پیشبرنده توسعه محسوب شوند. در همین راستا منابع ابزار مدیریت برای فعالیت هستند و حتی برخی محققان توسعه منابع را به مثابه اصل توسعه‌یافتگی تفسیر می‌کنند (Mollai, 2010). به لحاظ اصول توسعه، مدیریت متغیر مداخله‌گر اصلی نسبت به سایر عوامل محسوب می‌شود. منابع در واقع ابزار دست مدیریت محسوب می‌شوند، بنابراین اثر آن به طور مستقیم بر منابع و امکانات قابل اعمال است (Manafi, 2015). در این زمینه دو رویکرد وجود دارد. برخی از محققان معتقدند توسعه مشارکت در ورزش اصولاً به وجود منابع وابسته مستقیمی نیست، بلکه تحت تأثیر عوامل دیگری هم قرار دارد. از طرف دیگر، اغلب محققان بر این عقیده هستند که توسعه مشارکت به وجود امکانات و اماکن لازم بستگی دارد و باید انواع مختلف امکانات ورزشی برای آن‌ها فراهم شود (Vafaie, Moghadam et al, 2018).

سطح ساختار نقش محیط در توسعه دارد به طوری که براساس سطح زمینه‌ای سطح مشارکت را گسترش می‌دهد تا مظاهر توسعه ارتقا یابند و به پایداری برسند. از این رو، سطح کارآمدسازی ساختار می‌تواند به جهش در توسعه ژیمناستیک کشور منجر شود. یکی از نقاط ضعف فدراسیون وابستگی شدید به منابع دولتی می‌باشد که در چند سال گذشته اثرات منفی خود را در عملکرد فدراسیون نمایان کرده است و این خودبیانگر این است که فدراسیون باید بدنبال تبدیل شدن به یک نهاد عمومی غیر دولتی باشد و باید بدنبال منابع درآمد زایی مستقل و قانونی باشد. با توجه به اینکه رشته ورزشی ژیمناستیک در کشور ایران جز رشته‌های مدال آور آسیایی و جهانی نیست اما خوشبختانه در بین مردم ایران از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و در اکثر استان‌های کشور سالن‌های اختصاصی ژیمناستیک وجود دارد. به خصوص استان زنجان که مهد ژیمناستیک ایران می‌باشد و دارای دو سالن اختصاصی برای آقایان و یک سالن اختصاصی بانوان است، می‌توان نتیجه گرفت ایجاد آکادمی ژیمناستیک در سایر استان‌های مطرح امری ضروری است و برنامه‌های عملیاتی متناظر با این استراتژی عبارتند از تربیت نیروهای متخصص جهت اداره آکادمی و ایجاد آکادمی‌های حرفه‌ای ژیمناستیک در هشت نقطه کشور و برگزاری اردوهای ملی در این هشت کمپ. هم‌اکنون در کشور استعدادهای زیادی در عرصه ورزش ژیمناستیک وجود دارد و جود سالن‌های اختصاصی در اکثر استان‌ها این را می‌طلبد که کمیته فاعلتری را در فدراسیون شاهد باشیم تا بتوانیم با استفاده از این استعدادها درخشان

پشتوانه های قوی را برای تیم های ملی تربیت کنیم.

سطح مشارکت نیز شامل مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی متخصص و مدیریت ذینفعان بیرونی تعیین گردید. رویداد و مشارکت شامل ژیمناستیک آموزشی و تربیتی، ژیمناستیک آماتوری و همگانی و ژیمناستیک حرفه‌ای و قهرمانی تعیین گردید. مظفری (۲۰۱۴) فرایند های ورزش قهرمانی را شامل مشابه با ابعاد شناسایی شده این بخش گزارش کرده است. هدف اصلی ورزش در سطح مشارکت تحقق می‌یابد. مشارکت نیز توسط نقش‌های دیگر و ذینفع در چارچوب فعالیت‌ها و فرایندهای ورزشی موجود شکل می‌گیرد. هر چند در گذشته عمدتاً ورزشکاران، مربیان و هواداران بازیگران اصلی ورزش رقابتی محسوب می‌شدند. اما اکنون با رشد علمی، رسانه‌ای و تجاری ورزش اثرگذاری متخصصان، فعالان رسانه و اسپانسرها و کسب و کارها بسیار تعیین کننده شده است. در حال حاضر بازیکنان ملی بخاطر مشکلات مالی و دغدغه های اقتصادی و نبود اسپانسر و همچنین دریافت نکردن حقوق از فدراسیون بدون انگیزه تمرین می‌کنند و بیشتر بازیکنان سطح بالا دیگر در پی تمرینات قهرمانی نیستند، فلذا این مساله فدراسیون را باید به فکر ایجاد منابع جهت تدوین نظام حقوق و دستمزد به بازیکنان ملی بکند تا اینکه سرمایه های ملی بدین صورت از بین نروند. به طور مثال پیشنهاد می‌شود اقدام زیر صورت بگیرد: یک برنامه سالانه آموزش مربی منتشر کنیم که برای استخدام و آموزش بهترین مربیان طراحی شده باشد، در جایی که بیشترین نیاز به آن‌ها باشد. هزینه و اجرای برنامه آموزشی مربیگری را استلندارد

کنیم و در حالیکه انعطاف پذیری محلی داشته باشد. مکانیسمی پایه ریزی کنیم که اندازه گیری کند مربیان چقدر فعال هستند

سطح عملکرد شامل موفقیت بین المللی و توسعه پایدار ژیمناستیک بود. دستیابی به توسعه پایدار در ژیمناستیک نیازمند پایش مستمر این شاخص‌ها و مداخله مثبت و سازنده در فرایندهای منتهی به آن‌هاست. براین اساس می‌توان گفت به دلیل آنکه رشته‌های ورزشی نسبت به سیستم کلی ورزش از پیچیدگی کمتری برخوردارند از این رو توسعه پایدار می‌تواند در بازه‌های زمانی کوتاه‌تری ارزیابی و مشاهده شود. فدراسیون ژیمناستیک باید بتواند تعداد اعضای خود را در فدراسیون جهانی افزایش دهد و دوباره ریاست فدراسیون غرب آسیا را بدست آورد و از این طریق نفوذ خود را در فدراسیون جهانی افزایش دهد. فدراسیون ژیمناستیک در این زمینه تا حدودی موفق عمل کرده است، برگزاری هجده دور مسابقات بین المللی دهه فجر براساس تقویم جهانی یکی از نقاط قوت فدراسیون می‌باشد. فدراسیون ابتدا باید سیستم های نرم افزاری و سخت افزاری خود را آماده کند و سپس در پی برگزاری مسابقات بین المللی باشد تا از طریق آن بتواند قهرمانان خود را به نقطه ایده ال برساند. همچنان که فدراسیون کانادا سالانه چهار مسابقه بین المللی جهت ارتقاء سطح بازیکنان در شهر های مختلف خود برگزار می‌کنند و در طول سال های گذشته موفقیت های چشمگیری را کسب نموده اند.

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که سیستم توسعه ژیمناستیک یک فرایند راهبردی است که تحت تأثیر عوامل مذکور نهایتاً از طریق

توسعه ورزش‌های پرفریت تأثیر مثبتی بر توسعه مولفه‌های محیطی در منظرهای اقتصادی و اجتماعی دارد. اما برخی دیگر این رابطه را معکوس می‌دانند و معتقدند توسعه اقتصادی-اجتماعی هر کشور، بر نتایج و عملکرد ورزشی تأثیر می‌گذارد (Mourão, 2010). جمع‌بندی شواهد علمی، رسانه‌ای و مدیریتی در این زمینه بیانگر این است که شرایط و سازوکار توسعه انواع رشته‌های ورزشی بر حسب ماهیت، جمعیت سازمان یافته، گردش مالی و تجاری، جذب هواداران، رسانه‌ها و اسپانسرها و جایگاه آن در نظام‌های آموزشی تفاوت وجود دارد. از این رو، هر رشته ورزشی نیازمند تعریف و پیاده‌سازی یک سیستم تخصصی برای توسعه است.

در نهایت براساس مدل پژوهش پیشنهاد می‌شود: الف. در مطالعات و برنامه‌ریزی‌های آتی برای ورزش ژیمناستیک در کشور از منظر مفهوم‌شناسی به مفاهیم نوین و کلیدی که عمده آن‌ها در این پژوهش شناسایی شده است توجه جدی شود؛ ب. از منظر روش‌شناختی نیز از روش تحلیل اکوسیستمی و مبتنی بر مدل براساس الگوی ارائه شده در این پژوهش استفاده شود؛ ج. از منظر کاربردی نیز این نتایج به صورت برنامه عملیاتی می‌توان در قالب پروژه‌ها، راهکارها و ابتکاراتی مانند بخش راهکارها در جدول ۴ مورد استفاده قرار گیرد؛ و در نهایت مولفه‌های شناسایی شده در واقع می‌توانند به عنوان شاخص‌های سنجش سیستم توسعه ژیمناستیک مورد ارزیابی قرار بگیرد و پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی به چنین موضوعی بپردازند.

مولفه‌های عملکردی صورت می‌گیرد و مطلوبیت آن در این است که منجر به توسعه پایدار شود. مدل پژوهش می‌تواند به خوبی ظرفیت ابعاد مختلف اثرگذار بر توسعه ژیمناستیک و جذب ذینفعان را به مشارکت در ژیمناستیک بیشتر نشان دهد. این مدل نمایش ساده‌ای از ساختار توسعه ژیمناستیک است و در حد خود قادر به تبیین کارکرد ساخت‌های اساسی سیستم مدیریت و توسعه این رشته ورزشی می‌باشد. از آنجا که یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های فعلی، جزیره‌ای عمل کردن و نداشتن یک مدل و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر در حوزه رشته‌های ورزشی است، بر پایه مدل حاضر می‌توان سیستم توسعه ورزش ژیمناستیک را تحلیل کرد و به نوعی به دسته‌بندی جدید دست یافت که مبتنی بر نظرات متخصصان و همسو با اصول و الگوهای توسعه ورزش است. این مدل، شناختی جامع و کلان بر پایه شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه ورزش ژیمناستیک و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر را فراهم می‌آورد و چارچوبی مناسب و بومی برای مطالعات بیشتر و دقیق‌تر در این حوزه است و می‌تواند برای توسعه رشته‌های ورزشی مبنای عمل قرار گیرد.

به صورت کلی باید گفت که امروزه رشته‌های ورزشی تنها یک سرگرمی یا رقابت محسوب نمی‌شوند و هر کدام از آن‌ها به سرمایه و برندی برای باشگاه‌ها، شهرها و حتی کشورها تبدیل شده‌اند. اما در کشورهای در حال توسعه توسعه رشته‌های ورزشی با چالش‌های فراوانی مانند مدیریت دولتی، محدودیت منابع، ضعف برنامه‌ریزی، ضعف ارتباطات و مدیریت ناکارآمد مشارکت ذینفعان است. این موضوع از دو منظر قابل بحث است. برخی از محققان معتقدند

## منابع

- HRUŠA, Peter; HRUŠOVÁ, Dagmar. (2013). "Sports gymnastics as a part of curriculum of Sports Management university studies in the Czech Republic". *Journal of Human Sport and Exercise*. 8(2): 107-113.
- Manafi, Fereydoun. (2015). Designing a model for the development of Iranian university sports. PhD thesis, Guilan University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences.
- Mollai, Mina. (2012). Investigating the factors affecting the development of championship sports in the provinces of Iran and presenting the proposed model. PhD thesis, Guilan University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences.
- Mourão, P.J.R. (2010). Regional determinants of competitiveness: the case of European soccer teams. *International Journal of Sport Finance*, 5(3), 222.
- Park, J. W., Tan, T. C., & Park, H. U. (2016). Interrogating the key policy factors behind South Korea's archery success. *International Journal of the History of Sport*, 33(5), 523-544.
- Saberi, Amin. (2018). Designing a sports development model in Iran's free zones. PhD thesis, Mazandaran University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences.
- Saffari, Marjan. (2012). Designing a public sports model in Iran. PhD thesis, Tarbiat Modares University, Faculty of Literature and Humanities.
- Seyed Ameri, Mir Hassan; Mohammadi, Mitra; Sayadi, Mohammad Amin and Rahmani, Badri Azarin, Yaqub; Talebiania, Hossein and Salmani, Ali. (2013). Strategies for developing gymnastic resources. *Sports Management Studies*, 19, 92-81.
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., Bingham, J. (2009a). Explaining international sporting success: An International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in Six countries, *Sport Management Review*, 12: 113-136.
- De bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., Bingham, J. (2014). Explaining international sporting success: An international comparison of elite Downward, P., Dawson, A., 2000, *The Economics of Professional Team Sports*, Routledge.
- Gohar Rostami, Hamidreza; Koozehchian, Hashem; Amiri, Mojtaba and Honari, Habib. (2014). Designing a stakeholder model of the Ministry of Sports and Youth with an emphasis on organizational legitimacy. *Sports Management and Development*, 2 (2), 1-17.
- Gymnastics BC Strategic Plan. (2004). [Gymnastics.bc.ca/resources/](http://Gymnastics.bc.ca/resources/). (2013). [policy procedure/ section1](http://policy.procedure/section1) PDF.
- Gymnastics Ontario, strategic plan 2007-2013, 2-4.
- Hashemi, Sedigheh. (2014). Identifying obstacles to the development of basic sports in schools in Tehran. Master's thesis, Islamic Azad University, Tehran Center Branch.



- Hamidi, M (2001). Management of sports organizations. Second edition. Tehran: Payame Noor University Press. P. 2. (Persian)
- Kartakoullis, N., Karlis, G., & Karadakis, M. (2009). Sports for All Philosophy: The evolution in Cyprus and the Transfer from a Sport to a Health Orientation. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 3: 47-60. DOI: 10.5199/ijsmart-1791-874X-3d
- Nulhadi, A., Soegiyanto, S., & Pramono, H. (2019). Sports Development in North Lombok Regency Review from the Sports Development Index. *Journal of Physical Education and Sports*, 8(6), 241-245.
- Mirzaei, Kalar, A., Hemmatinezhad, M.A., & Ramezani Nezhad, R. (2020). Designing a model for the development of Iranian student sports. *Research in Educational Sports*, 8 (18), 41-62.
- Jahan Tabnejad, A., Mahdipour, A.r., & Khatibi, A. (2018). Analysis of effective factors in the development of basic sports in primary schools in Ahvaz. *Sports Management Studies*, 10 (50), 165-186.
- Vafaie Moghadam, A., Dosti, M., Fakhri, F., & Jafari, M. (2018). Investigating the obstacles to the development of school sports in Mazandaran province. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 14 (28), 167-182.
- Yanpi, T., & Dosti, M. (۲۰۱۹). Investigating the Challenges and Nariman. (2012). Investigating the current status of gymnastics talent search indicators from the perspective of trainers. Second National Conference on Sports Talent Search.
- Sotiriadou, K. (2005). The Sport Development Processes in Australia, PhD thesis, University of Technology, Sydney.
- South Africa Gymnastics Federation. (2014). (SAGF) 2020 VISION PP 6, <http://www.sagf.co.za/aerobics/2-sagfdocuments>.
- Vafaie Moghadam, Ali; Farzan, Farzam; Razavi, Mohammad Hossein and Afshari Mostafa. (2018). Analysis of public sports development factors based on foundation data theory. *Sports Management Studies*, 52 (10), 43-72.
- Zhou, W., & Zheng, Z. (2017). Research on Present Situation of Market Operation of Gymnastic Dance Club in Neijiang. In 2016 7th International Conference on Education, Management, Computer and Medicine (EMCM 2016). Atlantis Press.
- Tustianti, R., Nasuka, N., & Sulaiman, S. (2019). Evaluation of Gymnastics Sports Development in Pati Regency. *Journal of Physical Education and Sports*, 8(4), 71-75.
- Pion, J., Hohmann, A., Liu, T., Lenoir, M., & Segers, V. (2017). Predictive models reduce talent development costs in female gymnastics. *Journal of sports sciences*, 35(8), 806-811.

Opportunities for the Development of Equestrian Sports in Golestan Province. *Sports Management and Development*, 8 (3), 88-101.

- Hekmati, M., Nowruzi Seyed Hosseini, R., & Mokhtari Dinani, M. (2017). Designing a model for the development of women's sports in Iran, Al-Zahra University master's thesis.
- Nowruz Seyed Hosseini, R., Ehsani, Mohammad, K., & Hashem, Amiri, M. (2018). Designing a model for the development of human capabilities in sports (using data foundation theory). *Journal of Sports Management*, 10 (1), 49-63.
- Banar, N., Dastum, S., Gohar Rostami, H., & Mohaddes, Fatemeh. (1397). Designing a sports participation development model (case study of Guilan province). *Human Resource Management in Sport*, 5 (2), 217-234.