



Research Paper

Structural-Functional Analysis of Iran's University Sports System: Gap Analysis, Cross-Country Comparison, Convergence with International Trends, and a Proposed Framework for Its Transformation and Development

Nazanin Rasekh^{1*}, Mostafa Afshari², Saeed Jafari³

Received: Jun 00, 0000

Revised: Aug 00, 0000

Accepted: Aug 00, 0000

ABSTRACT

Objective: This study aimed to conduct a comparative structural-functional analysis of Iran's university sports system, identify existing gaps in relation to international models, assess its convergence with global trends, and propose a transformation and development framework.

Methodology: Using an exploratory mixed-methods design, the qualitative phase involved content analysis of 32 documentary sources and two Delphi rounds with 11 experts to develop a conceptual framework consisting of three main domains (structure and governance, resources and support systems, and events and participation) and twelve sub-dimensions. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was administered to 25 university sports managers and experts to assess performance gaps and the level of convergence with international standards. A comparative analysis of ten selected countries was conducted based on Bereday's comparative model.

Results: The findings revealed that, despite considerable internal capacities, Iran's university sports system encounters structural and operational challenges, including insufficient approved organizational positions, unequal distribution of sports facilities, legal shortcomings, and excessive centralization. The greatest performance gap was identified in financial resources, whereas the smallest gap was observed in procedural dimensions. Overall, the level of system convergence with international standards was assessed as moderate to low. The results further indicated weak integration among system components and inadequate alignment between organizational structures, resource allocation, and functional processes, limiting the effective utilization of existing capacities.

Conclusion: The proposed transformation framework is based on three strategic directions: restructuring governance mechanisms, ensuring sustainable resource development, and improving the quality of participation. The key strategies include shifting from a highly centralized governmental model toward a semi-decentralized governance structure, diversifying financial resources, strengthening human capital, and enhancing technological capabilities. Developing an efficient university sports system in Iran requires redefining institutional responsibilities, establishing inter-organizational coordination mechanisms, and creating a flexible yet integrated governance framework capable of addressing diverse institutional needs while preserving national coherence.

Keywords: University Sports System; Structural-Functional Analysis; Sports Governance; Comparative Policy Analysis; System Transformation Framework; Higher Education Sport Development

1. Associate Professor of Sport Management, Department of Management and Policy-Making in Sport, Sport Sciences Research Institute of Iran, Tehran, Iran. (Corresponding author)

2. Associate Professor Sport Management, Department of Management and Policy-Making in Sport, Sport Sciences Research Institute of Iran, Tehran, Iran.

3. Ph.D in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: n.rasekh@ssrc.ac.ir

Cite this article: Rasekh, N., Afshari, M., & Jafari, S. (In Press). Structural-Functional Analysis of Iran's University Sports System: Gap Analysis, Cross-Country Comparison, Convergence with International Trends, and a Proposed Framework for Its Transformation and Development. *Journal of Sport Management and Development*, ??? (???), ?????-???. DOI: <https://doi.org/????????????????>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

University sport systems worldwide serve as important platforms for promoting student health, talent development, and social cohesion. Their effectiveness, however, largely depends on structural configuration, governance arrangements, and functional integration. In Iran, the university sports system operates within a highly centralized governmental model and is fully dependent on the Ministry of Science, Research and Technology.

Despite considerable human and infrastructural capacities, the system faces persistent challenges, including excessive centralization, unclear organizational hierarchies, limited financial resources, and fragmented policy implementation. Previous studies have identified barriers to effective student participation and system performance, including motivational constraints, infrastructural deficiencies, and weak institutional linkages that reduce the system's ability to respond to diverse institutional needs (Kian, 2020; Mirsafian, 2018). Strategic planning research has also emphasized the necessity of integrated approaches addressing structural, financial, and human resource dimensions (Fathi et al., 2020). Therefore, this study highlights the need for a comprehensive transformation framework that moves beyond fragmented reforms by restructuring governance mechanisms, resource allocation processes, and participation systems to enhance the alignment of Iran's university sports system with international standards for sustainable development.

Methodology

This study employed a mixed-methods approach using a sequential exploratory design, in which qualitative methods were initially applied to identify the conceptual framework and dimensions of the university sports system, followed by quantitative methods to assess performance gaps and convergence. The research was applied-developmental in purpose and descriptive-analytical in nature. Given the complexity and multidimensional characteristics of university sports systems, a mixed-methods approach was considered appropriate.

In the qualitative phase, participants consisted of senior university sports managers, sports management faculty members, and field experts selected through purposive and judgmental sampling. Documentary content analysis was conducted on 32 sources, including upstream policies, strategic and operational plans, performance reports, international documents, and previous studies. In the Delphi process, 11 experts were selected through purposive and snowball sampling, and consensus on the conceptual framework was achieved after two rounds.

In the quantitative phase, data were collected from 25 university sports managers and experts using a researcher-developed questionnaire. The instruments included a documentary analysis checklist, a Delphi questionnaire containing open-ended and scaled items, and a 10-point scale questionnaire for assessing the current status, desired status, and level of convergence.

The validity of the qualitative phase was ensured through participant validation, non-participant expert review, and negative case analysis. For the quantitative instrument, content and face validity were assessed by ten experts, and the Content Validity Ratio (CVR) was calculated using Lawshe's method; items with CVR values below 0.62 were removed. The



overall Content Validity Index (CVI) was 0.89. Reliability analysis indicated acceptable internal consistency, with Cronbach's alpha coefficients of 0.87 for the current status, 0.89 for the desired status, and 0.84 for convergence. In the Delphi phase, reliability was confirmed using Kendall's coefficient of concordance ($W = 0.76$) in the second round.

Qualitative data were analyzed through directed content analysis using an inductive-deductive coding approach. Delphi findings were analyzed using median scores and inter-expert agreement indices, with consensus established at an agreement level above 70%. Quantitative data related to gaps and convergence were analyzed using descriptive statistics, paired-samples t-tests, and one-way ANOVA in SPSS version 26. Excel was used to generate column, radar, and line charts.

Results

The findings are presented in six sections: development of the conceptual framework for Iran's university sports system, qualitative structural-functional analysis of the existing system, gap analysis between current and desired conditions, comparative structural-functional analysis with ten selected countries, convergence-divergence analysis with international trends, and development of the proposed transformation framework.

The conceptual framework comprised three main domains: Structure and Management (organizational-institutional, legal-regulatory, policy-programmatic, process-operational, and information-communication dimensions), Resources and Provision (physical facilities, human resources, financial resources, and knowledge-technology dimensions), and Events and Participation (educational-training, public health-oriented, and competitive-championship sports for students, faculty members, and staff). The qualitative findings indicated that, despite existing capacities such as specialized institutions, an extensive university network, experienced human resources, and adaptable legal frameworks, the system faces major challenges, including insufficient approved organizational positions, unequal distribution of facilities and human resources, legal deficiencies, excessive centralization, limited process transparency, inadequate financial resources, and weak technological integration.

The gap analysis showed an overall mean gap of 3.70 on a 10-point scale, indicating a considerable distance from the desired condition. The largest gap was identified in financial resource development (5.55 at the dimension level and 6.56 for budget and revenue development), whereas the smallest gap was observed in process and operational development (2.57 at the dimension level and 1.87 for executive-operational processes).

Comparative analysis of ten selected countries demonstrated that successful university sports systems commonly rely on decentralized governance structures, independent university sports organizations, diversified financial mechanisms (including sponsorship and broadcasting revenues), professional human resource management, technological integration, systematic talent development, and strong connections with national sports federations. In contrast, Iran's university sports system remains highly centralized and dependent on the Ministry of Science, resulting in limited institutional autonomy and lower operational efficiency.

The convergence-divergence analysis revealed a mean convergence score of 0.39 out of 100, indicating substantial divergence from international standards. The highest convergence levels were observed in competitive-championship sports (0.68) and policy-programmatic dimensions

(0.62), while financial resources (0.18), information and communication (0.28), and knowledge and technology (0.29) showed the lowest levels. Key divergence areas included dependence on governmental funding, fragmented information systems, limited technology utilization, inadequate research support, centralized governance, human resource shortages, and insufficient attention to faculty and staff sports programs.

The proposed transformation framework is based on three strategic policies: (1) restructuring governance and management mechanisms through a semi-decentralized approach; (2) ensuring sustainable resource development through diversified funding, human capital enhancement, and technological infrastructure advancement; and (3) improving the quality and participation of sports events through educational, public health-oriented, and competitive sports development. The framework emphasizes gradual implementation, continuous monitoring, performance-based revision, and intersectoral coordination among the Ministry of Science, Ministry of Sports, universities, and the private sector to establish an efficient university sports system aligned with international standards while maintaining national coherence.

Table 1. Determining the conceptual framework of the country's university sport system

Finding Category	Key Result
Conceptual Framework	Three domains: Structure & Management (5 dimensions), Resources & Provision (4 dimensions), Events & Participation (3 dimensions)
Qualitative Analysis	Internal capacities exist but major barriers include: organizational position shortages, facility disparities, legal gaps, excessive centralization, financial insufficiency, and low technology adoption
Largest Performance Gap	Financial resources (mean gap: 5.55 at dimension level; 6.56 for budget and revenue development at sub-dimension level)
Smallest Performance Gap	Process and operational development (mean gap: 2.57 at dimension level; 1.87 for executive-operational processes at sub-dimension level)
Total Average Gap	3.70 out of 10, indicating significant distance from desired status
Comparative Analysis	Iran: fully centralized governmental model, complete dependence on Ministry of Science. Successful countries: decentralized governance, diversified funding, professional HR systems, advanced technology, strong talent identification
Mean Convergence Degree	0.39 out of 100, indicating significant divergence from international trends
Highest Convergence	Competitive/championship sports (0.68), Policy-programmatic (0.62)
Lowest Convergence	Financial resources (0.18), Information/communication (0.28), Knowledge/technology (0.29)
Major Divergence Areas	Government budget dependency, fragmented information systems, low technology adoption, centralized structures, human resource shortages, neglected faculty/staff sports
Proposed Framework	Three strategic policies: (1) Governance redesign with semi-decentralization, (2) Sustainable resource provision through diversified funding, human capital development, and technological advancement, (3) Quality enhancement in educational, public, and competitive sports with continuous monitoring and intersectoral coordination

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that Iran's university sports system, despite considerable internal capacities and a long institutional history, faces fundamental structural and functional



challenges that constrain its performance and alignment with international standards. The results indicate that excessive centralization has reduced institutional autonomy, limited responsiveness, and generated inefficiencies in decision-making, resource allocation, and program implementation. Furthermore, weak integration among structural components, resource mechanisms, and operational processes has restricted the effective utilization of existing capacities.

Comparative findings suggest that effective university sports systems are characterized by decentralized governance arrangements, diversified financial resources, professional human resource management, and advanced technological capabilities. In contrast, Iran's system remains dependent on limited governmental funding, fragmented information infrastructures, insufficient technology utilization, inadequate research support, and limited attention to faculty and staff sports programs. The convergence-divergence analysis further indicates that although some formal similarities with international models exist, the system lacks the institutional mechanisms, operational processes, and supportive conditions required for effective implementation.

To address these challenges, the proposed transformation framework is based on three strategic directions: restructuring governance mechanisms through a semi-decentralized approach, ensuring sustainable resource development through diversified funding and human capital enhancement, and improving participation quality across educational, public health-oriented, and competitive sports. Implementing this framework requires redefining institutional responsibilities, strengthening intersectoral coordination among the Ministry of Science, Ministry of Sports, and universities, and encouraging greater involvement of the private sector and the sports community.

The framework emphasizes gradual transition, continuous monitoring, and periodic adjustment based on performance indicators. Overall, this study contributes to both theory and practice by providing a comprehensive framework for analyzing and transforming university sports systems in developing countries and by highlighting the importance of systemic approaches in addressing complex institutional challenges.

Originality/Value

This research provides a novel comprehensive framework for transforming Iran's university sports system through an integrated mixed-methods approach and comparative analysis with ten selected countries.

Research Limitations/Implications

The small sample size in the quantitative phase limits generalizability, and future research should employ longitudinal designs with larger and more diverse samples to validate the proposed framework.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

All ethical principles including informed consent, confidentiality, and voluntary participation were strictly observed throughout the research process.

Generative AI Statement

In conducting this research, artificial intelligence tools were used solely for organizing the collected data (NotebookLM), checking for writing and spelling errors (Grammarly), translating texts (DeepL), and verifying the credibility of scientific sources (Scite). All stages of data analysis, interpretation of findings, drawing conclusions, and scientific decision-making were carried out by the authors, and the authors bear



full responsibility for the scientific content of the study.

Funding

This article is derived from a commissioned research project carried out for the Department of Physical Education of the Ministry of Science, Research and Technology, conducted at the Institute of Physical Education and Sport Sciences.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the design, data collection, analysis, and manuscript preparation of this research.

Conflict of interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this research.

Acknowledgments

The researchers express their sincere thanks and appreciation to all participants, experts, and university sports administrators who cooperated in conducting this research.

References

- Fathi, R., Maleki, M. H., Saberi, A., & Zandagahi, A. (2020). Scenario planning of university sports of Iran based on future study approach. *Journal of Sport Management and Development*, 9(3), 72–92. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.4376>] [In Persian]
- Kian, M. (2020). Motivational factors and barriers to participation in sport curriculum activities among college students. *Sport Psychology Studies*, 8(30), 221–238. [<https://doi.org/10.22089/spsyj.2019.7895.1852>] [In Persian]
- Mirsafian, H. (2018). Quantitative and qualitative analysis of barriers to student participation in sports activities: A cross-cultural study in Iran and Hungary. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 14(28), 59–72. [<https://doi.org/10.22080/jsmb.2018.6801.1942>] [In Persian]



تحلیل ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور: شکاف وضعیت، تطبیق با کشورها، همگرایی با روند بین‌المللی و ارائه چارچوب پیشنهادی تحول و توسعه آن

نازنین راسخ^{۱*}، مصطفی افشاری^۲، سعید جعفری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۰۲

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تحلیل تطبیقی ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور و ارائه چارچوب تحول و توسعه آن با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد.

روش‌شناسی: در بخش کیفی، با استفاده از تحلیل محتوای ۳۲ منبع اسنادی و علمی و اجرای دو مرحله دلفی با حضور ۱۱ خبره، چارچوب مفهومی پژوهش در سه حوزه اصلی شامل ساختار و مدیریت، منابع و تأمین، و رویدادها و مشارکت و ۱۲ منظر شناسایی شد. در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته در مقیاس ۱ تا ۱۰ بین ۲۵ نفر از مدیران و کارشناسان ورزش دانشگاهی توزیع و داده‌های مربوط به شکاف و همگرایی جمع‌آوری شد. مطالعه تطبیقی با ده کشور منتخب انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد سیستم ورزش دانشگاهی ایران، با وجود برخورداری از ظرفیت‌های درونی، با موانعی از جمله کمبود پست‌های مصوب، توزیع نامتوازن امکانات، خلأهای قانونی و تمرکزگرایی مواجه است. بیشترین شکاف در حوزه منابع مالی و کمترین شکاف در حوزه فرایندی و عملیاتی مشاهده شد و میزان همگرایی سیستم با روندهای بین‌المللی در سطح متوسط رو به پایین قرار داشت. همچنین یافته‌ها نشان داد نبود یکپارچگی میان اجزای سیستم و فقدان حلقه‌های ارتباطی میان ساختارها، منابع و کارکردها، مانع تبدیل ظرفیت‌های موجود به کارآمدی مطلوب شده و توسعه ورزش دانشگاهی عمدتاً بر جنبه‌های سطحی متمرکز باقی مانده است.

نتیجه‌گیری: چارچوب تحول ارائه‌شده در سه سیاست کلی شامل بازطراحی نظام حکمرانی، تأمین و توسعه پایدار منابع، و ارتقای کیفیت مشارکت در رویدادها تدوین شد. گذار از نظام متمرکز دولتی به ساختار نیمه‌متمرکز، تنوع‌بخشی به منابع مالی، توانمندسازی سرمایه انسانی و توسعه فناوری‌های نوین به‌عنوان راهبردهای اصلی تحول شناسایی شدند. تحقق ورزش دانشگاهی کارآمد در ایران مستلزم بازتعریف نقش‌های نهادی، ایجاد سازوکارهای هماهنگی بین‌بخشی و حرکت به سوی نظامی است که ضمن حفظ مزیت‌های هماهنگی ملی، از استقلال عمل و انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع دانشگاه‌ها برخوردار باشد.

واژه‌های کلیدی: مطالعه تطبیقی، تطبیق ساختاری، بهره‌وری سازمانی، اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، ورزش دانشجویی.

۱. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت و سیاست‌گذاری در ورزش، پژوهشگاه علوم ورزشی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت و سیاست‌گذاری در ورزش، پژوهشگاه علوم ورزشی، تهران، ایران.

۳. دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: n.rasekh@ssrc.ac.ir

استناد: راسخ، نازنین؛ افشاری، مصطفی و جعفری، سعید. (در دست انتشار). تحلیل ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور:

شکاف وضعیت، تطبیق با کشورها، همگرایی با روند بین‌المللی و ارائه چارچوب پیشنهادی تحول و توسعه آن. مدیریت و توسعه

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD>.

ورزش، ۴۴(۴)، ۴۴-۴۴.

نواوری پژوهش و پیام کلی

نواوری اصلی این پژوهش در ارائه یک رویکرد سیستمی، تطبیقی و چندبعدی برای تحلیل ساختار و عملکرد ورزش دانشگاهی ایران است که برخلاف مطالعات پیشین، با بررسی هم‌زمان ابعاد ساختاری، منابعی و عملکردی، شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب را شناسایی و چارچوبی بومی برای تحول و توسعه آن ارائه کرده است. استفاده از ترکیب تحلیل اسنادی، دلفی خبرگان، تحلیل شکاف، مطالعه تطبیقی با کشورهای منتخب و سنجش میزان همگرایی با روندهای بین‌المللی، امکان تبیین جامع چالش‌های سیستم را فراهم نمود. بر این اساس، پیام کلیدی پژوهش آن است که تحول ورزش دانشگاهی نیازمند گذار از یک نظام متمرکز و دولت‌محور به سوی نظامی نیمه‌متمرکز، منعطف و توسعه‌محور است که با حکمرانی کارآمد، تنوع‌بخشی به منابع مالی، توانمندسازی سرمایه انسانی، توسعه فناوری و تقویت ارتباط میان آموزش، پژوهش و ورزش، زمینه‌دستیابی به یک سیستم پایدار و همگرا با الگوهای موفق بین‌المللی را فراهم سازد.



مقدمه

در دنیایی که کم‌ترکی به یکی از مهم‌ترین تهدیدهای سلامت نسل جوان تبدیل شده است، ورزش دانشگاهی بیش از هر زمان دیگری به عنوان یکی از ابزارهای راهبردی ارتقای سلامت، توسعه سرمایه انسانی و بهبود کیفیت آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است (دروباک و همکاران^۱، ۲۰۲۵). بر اساس گزارش سازمان جهانی بهداشت، حدود ۸۰ درصد نوجوانان و جوانان جهان به سطح توصیه‌شده فعالیت بدنی دست نمی‌یابند و این وضعیت پیامدهای گسترده‌ای برای سلامت جسمانی، سلامت روان و کیفیت زندگی آنان به همراه دارد (سازمان جهانی بهداشت^۲، ۲۰۲۴). اگرچه این معضل جهانی گریبانگیر بسیاری از کشورهاست، اما شواهد موجود نشان می‌دهد که نظام آموزش عالی ایران در مواجهه با این چالش، با شرایطی پیچیده‌تر و عمیق‌تر روبروست. پژوهش‌ها حاکی از آن است که نرخ مشارکت ورزشی دانشجویان ایرانی در مقایسه با کشورهای پیشرفته در سطح بسیار پایین‌تری قرار دارد (میرصفیان، ۲۰۱۸). همچنین، شکاف زیرساختی موجود در فضای ورزشی دانشگاه‌های ایران، نفع‌های دسترس دانشجویان به امکانات را محدود می‌سازد، بلکه کارآمدی نظام ورزش دانشگاهی را در تحقق اهداف کلان سلامت، نشاط اجتماعی و پرورش استعدادهای ورزشی با چالش‌های جدی مواجه کرده است (سجادی و همکاران^۳، ۲۰۱۷). این شکاف‌ها که ریشه در محدودیت‌های ساختاری و توزیع نامتوازن منابع دارد، ضرورت بازنگری اساسی در نظام مدیریت و برنامه‌ریزی ورزش دانشگاهی را آشکار می‌سازد.

در چنین شرایطی، دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی و آموزشی، مسئولیتی فراتر از آموزش و پژوهش بر عهده گرفته‌اند و توسعه همه‌جانبه دانشجویان را در کانون مأموریت‌های خود قرار داده‌اند (محمود و همکاران^۴، ۲۰۲۵). در نتیجه، ورزش دانشگاهی در دهه‌های اخیر از یک فعالیت فوق برنامه صرف فراتر رفته و به یکی از مؤلفه‌های راهبردی نظام آموزش عالی در راستای ارتقای سلامت، افزایش مشارکت اجتماعی، توسعه مهارت‌های فردی و تقویت تجربه دانشجویی تبدیل شده است (پلچر و همکاران^۵، ۲۰۲۱). فدراسیون بین‌المللی ورزش دانشگاهی نیز توسعه ورزش دانشگاهی را یکی از الزامات تحقق دانشگاه‌های پایدار، دانشجوی محور و آینده‌نگر دانسته و بر نقش آن در ارتقای کیفیت محیط دانشگاهی تأکید کرده است (پارنت و دلتون^۶، ۲۰۲۴).

با وجود افزایش اهمیت ورزش دانشگاهی و گسترش آموزش عالی، این نظام با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری و اجرایی مواجه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به رشد جمعیت دانشجویی، محدودیت زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی، ضعف نظام‌های مدیریتی و آموزشی، کمبود نیروی انسانی متخصص و محدودیت منابع مالی اشاره کرد (پیران حمل‌آبادی و همکاران^۷، ۲۰۲۴). این شرایط، ضرورت بازنگری در شیوه‌های مدیریت، سازماندهی و توسعه ورزش دانشگاهی را بیش از پیش آشکار ساخته است. از این منظر، ورزش دانشگاهی همانند سایر حوزه‌های ورزش آموزشی و همگانی، نیازمند رویکردی توسعه‌گرا و نظام‌مند است که تمامی ابعاد مؤثر بر کارآمدی و اثربخشی آن را مورد توجه قرار دهد. در ادبیات توسعه ورزش، توسعه صرفاً به افزایش کمی فعالیت‌ها یا امکانات محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی چندبعدی تلقی می‌شود که مجموعه‌ای از ساختارها، نظام‌ها، فرصت‌ها و سازوکارهای اجرایی را دربر می‌گیرد و زمینه مشارکت گسترده‌تر افراد در فعالیت‌های ورزشی، ارتقای کیفیت تجربه ورزشی و بهبود عملکرد آنان را فراهم می‌سازد (حسینی و همکاران^۸، ۲۰۱۲). بر این اساس، توسعه ورزش دانشگاهی مستلزم ایجاد هماهنگی میان مؤلفه‌های ساختاری و عملکردی نظام ورزش و بهره‌گیری مؤثر از منابع و ظرفیت‌های موجود است. در همین راستا، سند توسعه ورزش

¹ Drobač et al

² World Health Organization (WHO)

³ Mahmood et al

⁴ Pelcher et al

⁵ Parente & Doulton



پرورسی در طرح‌های جامع توسعه ورزش کشور نیز توسعه ورزش را پدیده‌ای چندوجهی می‌داند که تحقق آن مستلزم توجه همزمان به مؤلفه‌هایی نظیر منابع مالی، سرمایه انسانی، فرهنگ، محیط حقوقی و سیاستی، دانش و فناوری ورزش، سازمان‌های ورزشی، تأسیسات و تجهیزات است (آموزگار و همکاران، ۲۰۲۶).

در این میان، سیستم ورزش دانشگاهی به‌عنوان یک کل منسجم و چندبعدی از مجموعه‌ای از عناصر ساختاری و عملکردی بهم‌پیوسته تشکیل شده است. این سیستم طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های آموزشی، همگانی، تفریحی، رقابتی و قهرمانی را در بر می‌گیرد. این فعالیت‌ها با هدف تحقق مأموریت‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه طراحی و اجرا می‌شوند. (مقصودی‌ایمن و همکاران، ۲۰۱۱). این سیستم، علاوه بر برنامه‌های درسی تربیت بدنی و رویدادهای فوق‌برنامه، شامل نظام‌های حکمرانی، سیاست‌گذاری، تأمین منابع، توسعه زیرساخت‌ها، استعدادیابی و پرورش ورزشکاران نخبه نیز می‌شود که همگی در تعامل با یکدیگر، کارآمدی و اثربخشی کل سیستم را تعیین می‌کنند (فیزو، ۲۰۲۴). از این منظر، کارآمدی نظام ورزش دانشگاهی را نمی‌توان صرفاً بر اساس منابع فیزیکی یا حجم برنامه‌های اجرایی تحلیل کرد، بلکه این نظام حاصل تعامل پیچیده میان سازوکارهای حکمرانی و ساختارهای سیستمی است. در این چارچوب، نظریه حکمرانی شبکه‌ای به‌عنوان یکی از نظریه‌های نوین حکمرانی، بر نقش تعامل میان ذی‌نفعان، توزیع قدرت تصمیم‌گیری و تقویت هم‌افزایی نهادی در تبیین سازوکارهای مدیریت این نظام تأکید دارد (گاؤ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، رویکردهای حکمرانی داده‌محور^۱ و حکمرانی هوشمند به‌عنوان رویکردهای نوین مدیریتی، امکان تحلیل نقش داده، فناوری‌های دیجیتال و سیستم‌های هوشمند را در ارتقای شفافیت، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و کارآمدی تخصیص منابع فراهم می‌سازند، هرچند ملاحظات اخلاقی و امنیت داده نیز از چالش‌های اساسی این حوزه محسوب می‌شود (وی و همکاران، ۲۰۲۶). از سوی دیگر، تفکر سیستمی و نظریه سیستم‌های پیچیده سازگار به‌عنوان چارچوب‌های تحلیلی مدیریت سیستم‌ها، نظام ورزش دانشگاهی را یک کل پویا و غیرخطی در نظر می‌گیرند که در آن تعامل مستمر میان اجزای ساختاری و عملکردی، موجب شکل‌گیری الگوهای رفتاری نوظهور حاصل از برهم‌کنش اجزای سیستم و بروز پیامدهای چندسطحی می‌شود (کارا، ۲۰۲۵). در چنین چارچوبی، کارآمدی نظام نه صرفاً تابع منابع، بلکه نتیجه کیفیت تعاملات نهادی، انسجام ساختاری و میزان هماهنگی میان اجزای مختلف سیستم است (گابونیلاس و همکاران، ۲۰۲۵). افزون بر این، مفهوم تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک چارچوب مکمل در تحلیل سیستم‌های پیچیده، ظرفیت سازگاری، تداوم عملکرد، شفافیت حکمرانی، مشارکت ذی‌نفعان و توان نوآوری در بستر تحول دیجیتال را در تبیین پایداری و عملکرد نظام برجسته می‌سازد (کارا، ۲۰۲۵). این رویکرد یکپارچه و سیستمی، نه تنها یک ضرورت نظری برای تحلیل وضعیت داخلی است، بلکه بازتابی از تحولات عینی در عرصه مدیریت ورزش دانشگاهی در سطح بین‌المللی نیز محسوب می‌شود.

در عرصه جهانی، روندهای غالب در مدیریت ورزش دانشگاهی نشان‌دهنده گذار از الگوهای سنتی و متمرکز به رویکردهای نوین است. نخست، حکمرانی شبکه‌ای و مشارکتی مطرح است که با دخیل‌سازی ذی‌نفعان متنوع در فرایندهای تصمیم‌گیری، به ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی منجر می‌شود (وی و همکاران، ۲۰۲۶). دوم، حکمرانی داده‌محور و دیجیتال که بر استفاده از نظام‌های اطلاعاتی و تحلیل داده در مدیریت عملکرد و بهبود فرایندهای ورزشی متمرکز است (وی و همکاران، ۲۰۲۶). سوم، تأمین مالی چندمنبعی و ترکیبی است که با تلفیق منابع دولتی،

¹ International University Sports Federation

² Ga et al

³ Wei et al

⁴ Kara

⁵ Gabunilas et al



سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و درآمدهای اختصاصی، به افزایش پایداری مالی و کارایی نظام ورزش دانشگاهی کمک می‌کند (تقی‌یف و همکاران، ۲۰۲۶). در نهایت، یکپارچه‌سازی سلامت روان و فعالیت بدنی در قالب برنامه‌های ارتقای سلامت دانشجویان، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های نوین در سیاست‌گذاری آموزش عالی مطرح است که با بهره‌گیری از فناوری‌های سلامت‌محور، به بهبود رفاه و تغییر رفتارهای سلامت‌محور دانشجویان کمک می‌کند (وی، ۲۰۲۶؛ تقی‌یف و همکاران، ۲۰۲۶). با وجود این تحولات، نظام ورزش دانشگاهی ایران همچنان تا حد زیادی در چارچوب ساختارهای متمرکز و سلسله‌مراتبی عمل می‌کند، از ظرفیت‌های دیجیتال و رویکردهای داده‌محور بهره‌برداری محدود دارد و وابستگی بالایی آن به منابع مالی دولتی، مانع از همکاری مؤثر با این روندهای نوین شده است.

برای درک عمیق‌تر این شکاف و شناسایی مسیرهای عملیاتی گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، بررسی دقیق‌تر تجارب کشورهای مختلف در زمینه مدیریت و سازماندهی ورزش دانشگاهی ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا این تجارب می‌توانند الگوهای ارزشمندی برای اصلاح ساختارها و ارتقای کارآمدی نظام ورزش دانشگاهی ایران فراهم آورند. بررسی تجارب جهانی نشان می‌دهد کشورها برای سازماندهی و مدیریت ورزش دانشگاهی از الگوهای متفاوتی استفاده می‌کنند که هر یک متأثر از نظام آموزش عالی، سیاست‌های ورزشی، شرایط اقتصادی و زمینه‌های فرهنگی آن‌ها است. در ایالات متحده، ورزش دانشگاهی در قالب نظامی رقابتی و بازارمحور تحت تأثیر مدل NCAA اداره می‌شود و از استقلال مدیریتی بالایی برخوردار است (تائو، ۲۰۲۴). در مقابل، در کشورهای مانند چین و روسیه، ورزش دانشگاهی بخشی از راهبرد توسعه ورزش ملی محسوب شده و تحت نظارت دولت، با تأکید بر ارتقای آمادگی جسمانی و پرورش ورزشکاران نخبه مدیریت می‌شود (دولماتووا، ۲۰۲۴؛ راگوزینا و رومانیوتا، ۲۰۲۶). استرالیا نیز نمونه‌ای از الگوی حکمرانی مشارکتی است که در آن دانشگاه‌ها، نهادهای دولتی و سازمان‌های ورزشی در مدیریت ورزش دانشگاهی نقش دارند (گوتورپ و همکاران، ۲۰۱۷). در حالی که در آلمان و فرانسه، همکاری نزدیک میان دانشگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی، محور اصلی توسعه ورزش دانشگاهی را تشکیل می‌دهد (دولماتووا، ۲۰۲۴). همچنین، کشورهایی مانند هند و مالزی با اصلاح ساختارهای مدیریتی، توسعه زیرساخت‌ها و تقویت مسیرهای پرورش ورزشکاران درصدد توسعه نظام ورزش دانشگاهی خود هستند (کومار و همکاران، ۲۰۲۵). این تنوع الگوها نشان می‌دهد که هرچند بسیاری از کشورها از تجربه مدل NCAA برای بهبود نظام ورزش دانشگاهی بهره می‌گیرند، اما انتقال مستقیم آن به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و آموزشی با چالش‌هایی همراه است (تائو، ۲۰۲۴). این تنوع در الگوهای حکمرانی، ساختار سازمانی، شیوه‌های تأمین مالی و سازوکارهای اجرایی نشان می‌دهد که نظام‌های موفق ورزش دانشگاهی جهان اگرچه از مسیرهای متفاوتی توسعه یافته‌اند، اما همگی در جهت افزایش مشارکت دانشجویان، ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، توسعه ورزش همگانی و قهرمانی و بهره‌برداری مؤثرتر از منابع حرکت کرده‌اند. از این‌رو، مطالعه تطبیقی ساختاری و عملکردی نظام تربیت بدنی و فوق‌برنامه ورزشی دانشگاهی کشورهای منتخب می‌تواند زمینه شناخت سازوکارهای موفق، تبیین عوامل مؤثر بر کارآمدی سیستم و فراهم‌سازی مبانی علمی لازم برای طراحی چارچوب بهره‌ورسازی نظام ورزش دانشگاهی ایران را فراهم آورد.

با وجود توسعه‌ی نسبی ورزش دانشگاهی در ایران و اجرای برنامه‌های متعدد در این حوزه، شواهد موجود نشان می‌دهد که این سیستم همچنان با چالش‌هایی نظیر پراکندگی ساختارهای مدیریتی، محدودیت منابع مالی و انسانی، عدم

¹ Taghiyev et al

² Tao

³ Dolmatova

⁴ Ragozina & Romanyuta

⁵ Gowthorp et al

⁶ Kumar et al

تناسب میان ظرفیت‌ها و نیازهای دانشجویان، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و پایین بودن سطح بهره‌وری در استفاده از امکانات و منابع ورزشی مواجهه است (پیران حمل‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۴؛ کیان، ۲۰۲۰). در نتیجه، علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده، دستیابی به اهدافی نظیر افزایش مشارکت ورزشی دانشجویان، ارتقای کیفیت خدمات ورزشی و توسعه‌ی متوازن ورزش همگانی و قهرمانی با چالش‌های متعددی همراه بوده است. مسئله محوری پژوهش حاضر در سه سطح قابل تبیین است. نخست، شکاف ساختاری-عملکردی میان وضعیت موجود و مطلوب که در شاخص‌هایی مانند سرانه فضای ورزشی، نرخ مشارکت و بهره‌وری منابع نمایان است (مهدی‌زاده و اندام، ۲۰۱۵)؛ دوم، شکاف تطبیقی ناشی از عدم هم‌افزایی با الگوهای موفق حکمرانی ورزش در کشورهای پیشرو (همچون آمریکا، آلمان، استرالیا، چین، روسیه، فرانسه، هند، مالزی، ژاپن و ترکیه) که هرکدام راهبردهای متناسب با بافت فرهنگی-اقتصادی خود را برای کارآمدسازی ورزش دانشگاهی به کار گرفته‌اند (توپاابراهیمی^۱، ۲۰۲۵)؛ سوم، شکاف همگرایی با الگوها و روندهای بین‌المللی توسعه ورزش دانشگاهی است. نظام‌های موفق ورزش دانشگاهی در جهان با بهره‌گیری از حکمرانی اثربخش، ساختارهای مدیریتی منعطف، تنوع منابع مالی، توسعه فناوری، تقویت نظام اطلاعاتی و ارتقای مشارکت ذی‌نفعان توانسته‌اند کارآمدی و پایداری بیشتری ایجاد کنند. این در حالی است که نظام ورزش دانشگاهی ایران همچنان با چالش‌هایی نظیر تمرکزگرایی، وابستگی مالی به منابع دولتی، ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوری، و محدودیت در توسعه مشارکت مواجه است. پژوهش‌های آینده پژوهی ورزش دانشگاهی ایران نیز بر ضرورت حرکت از رویکردهای سنتی به سوی برنامه‌ریزی نظام‌مند، آینده‌نگر و متناسب با تغییرات محیطی تأکید کرده‌اند (شهولی کوه‌شوری، ۲۰۲۲). با این حال، میزان انطباق و همگرایی نظام ورزش دانشگاهی ایران با الگوهای موفق بین‌المللی همچنان نیازمند بررسی دقیق و نظام‌مند است. از این‌رو، پژوهش پیش‌رو با هدف تحلیل ابعاد ساختاری و عملکردی نظام ورزش دانشگاهی و شناسایی شکاف‌های موجود میان وضعیت کنونی و الگوهای موفق بین‌المللی انجام می‌شود. پرسش اصلی پژوهش آن است که نظام ورزش دانشگاهی ایران تا چه اندازه با الگوهای موفق جهانی همگرایی دارد و چه مؤلفه‌هایی می‌توانند مبنای تدوین چارچوبی بومی برای تحول و توسعه این نظام قرار گیرند؟ از این‌رو، پژوهش پیش‌رو با هدف تحلیل تطبیقی ابعاد ساختاری و عملکردی نظام ورزش دانشگاهی، با رویکردی آمیخته و با بهره‌گیری از الگوی تطبیقی در ده کشور منتخب، مرصّد است تا ضمن شناسایی شکاف‌های ساختاری-عملکردی، میزان همگرایی نظام ورزش دانشگاهی ایران با الگوهای بین‌المللی را تحلیل کرده و چارچوبی بومی برای تحول و توسعه این نظام ارائه نماید.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و طرح متوالی-اکتشافی انجام شده است که در آن ابتدا با استفاده از روش‌های کیفی، چارچوب مفهومی و ابعاد سیستم شناسایی و سپس با بهره‌گیری از روش‌های کمی، شکاف‌ها و میزان همگرایی اندازه‌گیری شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی و پیمایشی می‌باشد که با تلفیق رویکردهای کیفی و کمی، امکان دستیابی به درک عمیق از وضعیت موجود و ارائه چارچوب تحول را فراهم نموده است. انتخاب رویکرد آمیخته به دلیل پیچیدگی و چندبعدی بودن سیستم ورزش دانشگاهی و نیاز به بررسی هم‌زمان ابعاد ساختاری، عملکردی و زمینه‌ای صورت گرفته است که با روش‌های صرفاً کمی یا کیفی قابل احصا نبوده است. در این پژوهش، بخش کیفی به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های ساختاری و عملکردی سیستم و بخش کمی به اندازه‌گیری شکاف و همگرایی اختصاص یافته است که توالی منطقی این دو بخش، اعتبار و کاربردپذیری یافته‌ها را افزایش داده است.

^۱ Toopaebrahimi



در بخش کیفی پژوهش، مشارکت‌کنندگان شامل مدیران و کارشناسان ارشد ورزش دانشگاهی کشور، اعضای هیأت علمی گروه‌های مدیریت ورزشی و خبرگان حوزه ورزش دانشگاهی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند. برای بخش تحلیل محتوای منابع، مجموعاً ۳۲ منبع شامل قوانین و آیین‌نامه‌های بالادستی (نظیر قانون برنامه توسعه، آیین‌نامه اداره کل تربیت بدنی و اساسنامه فدراسیون ورزش دانشگاهی)، برنامه‌های راهبردی و عملیاتی ورزش دانشگاهی (شامل برنامه مدیریت و توسعه ورزش دانشگاهی ۱۳۹۷-۱۴۰۰)، گزارش‌های عملکردی سنوات اخیر اسناد بین‌المللی مرتبط با ورزش دانشگاهی (شامل مستندات فدراسیون جهانی ورزش دانشگاهی، ان‌بی‌ای آمریکا و اتحادیه ورزش دانشگاهی استرالیا) و نیز مقالات و پژوهش‌های پیشین در این حوزه به عنوان جامعه اسنادی مورد بررسی قرار گرفت. در بخش دلفی، تعداد ۱۱ نفر از خبرگان بر اساس قاعده کفایت در مطالعات دلفی (بین ۶ تا ۱۵ نفر) و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و پس از دو مرحله، به اجماع نظر در مورد چارچوب مفهومی و مؤلفه‌های آن دست یافتند. در بخش کمی نیز پرسشنامه بین ۲۵ نفر از مدیران و کارشناسان ورزش دانشگاهی توزیع شد که بر اساس قاعده کفایت در مطالعات راهبردی و مدیریتی (بین ۲۰ تا ۶۰ نفر) قابل قبول می‌باشد. این تعداد با توجه به محدودیت جامعه آماری اصلی (مدیران و کارشناسان ارشد ورزش دانشگاهی) و نیاز به تخصص و آگاهی کافی پاسخ‌دهندگان از سیستم ورزش دانشگاهی، قابل دفاع و متناسب با ماهیت پژوهش‌های راهبردی است.

ابزارهای گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل سه بخش اصلی بود: در بخش نخست، فرم یا چک‌لیست محقق‌ساخته برای استخراج اطلاعات از منابع اسنادی و علمی طراحی شد که بر اساس منظرهای چارچوب مفهومی اولیه (شامل ساختار و مدیریت، منابع و تأمین و رویدادها و مشارکت) نسبت به استخراج و کدگذاری مفاهیم و مؤلفه‌های مرتبط با ساختار و عملکرد ورزش دانشگاهی از منابع مذکور اقدام شد. این چک‌لیست شامل بخش‌هایی نظیر شناسایی نهادهای متولی، قوانین و مقررات، سیاست‌ها و برنامه‌ها، فرایندها، منابع انسانی، مالی و فیزیکی، کارکردهای آموزشی، همگانی و قهرمانی و همچنین تجارب کشورهای منتخب بود. در بخش دوم، پرسشنامه تحلیل کیفی دلفی با سؤالات بازپاسخ، چندپاسخ و طیفی طراحی شد که در دو مرحله در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از جمع‌آوری و تحلیل پاسخ‌ها، چارچوب مفهومی و مؤلفه‌های نهایی تأیید شد. سؤالات این پرسشنامه در مرحله اول عمدتاً به صورت بازپاسخ برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سیستم و در مرحله دوم به صورت طیفی (مقیاس ۱ تا ۵) برای تعیین میزان توافق با مؤلفه‌های مستخرج طراحی شد. در بخش سوم، پرسشنامه محقق‌ساخته در مقیاس ۱ تا ۱۰ برای سنجش وضعیت موجود و مطلوب (شکاف) و همچنین میزان همگرایی-واگرایی با روند بین‌المللی طراحی شد که بر اساس منظرهای دوازده‌گانه چارچوب نهایی تنظیم شد و پاسخ‌دهندگان میزان وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و درجه همگرایی را برای هر یک از منظرها تعیین نمودند.

برای تأمین روایی پژوهش، در بخش کیفی از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان (به این معنا که یافته‌های مستخرج از تحلیل منابع به مشارکت‌کنندگان ارائه و نظرات آن‌ها درباره صحت و جامعیت یافته‌ها اخذ شد)، مرور خبرگان غیرمشارکت‌کننده (شامل پنج نفر از اساتید مدیریت ورزشی که در فرایند دلفی شرکت نداشتند) و تحلیل موارد منفی (بررسی مواردی که با الگوی غالب همخوانی نداشتند) استفاده شد و چارچوب مفهومی اولیه در اختیار پنج نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات، مورد تأیید قرار گرفت. در بخش دلفی، روایی محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر خبرگان تأمین شد و گویه‌های دارای روایی پایین حذف یا اصلاح شدند. در بخش کمی، روایی محتوایی و صوری پرسشنامه شکاف و همگرایی با استفاده از نظر ده نفر از خبرگان و متخصصان



حوزه ورزش دانشگاهی تأمین شد و برای محاسبه روایی محتوایی از روش لاوشه استفاده شد که بر اساس آن، ضریب روایی محتوایی (CVR) برای هر گویه محاسبه و گویه‌های با ضریب کمتر از $0/62$ (مقدار جدول لاوشه برای ۱۰ نفر) حذف شدند. همچنین شاخص روایی محتوایی (CVI) برای کل پرسشنامه با استفاده از روش والتز و باسل محاسبه و مقدار $0/89$ به دست آمد که نشان‌دهنده روایی محتوایی مطلوب پرسشنامه می‌باشد. پایایی پرسشنامه‌های کمی با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضرایب به دست آمده برای پرسشنامه وضعیت موجود ($0/87$)، وضعیت مطلوب ($0/89$) و همگرایی ($0/84$) در سطح قابل قبول و بالاتر از $0/70$ می‌باشد. در بخش دلفی نیز پایایی با استفاده از ضریب هماهنگی کندال در مرحله دوم ($0/76$) تأیید شد که بیانگر توافق معنادار بین خبرگان است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار انجام شد که طی آن مفاهیم و مقوله‌های اصلی از متون استخراج و دسته‌بندی شد و برای کدگذاری از رویکرد استقرایی-قیاسی استفاده شد که ابتدا کدهای اولیه از متون استخراج و سپس با مراجعه به مبانی نظری و چارچوب مفهومی اولیه، کدها در مقوله‌های اصلی سازماندهی شدند. برای تحلیل داده‌های کلفی، از شاخص‌های میانه و توافق بین‌تخصصی استفاده شد و نقطه قطع اجماع، توافق بالای ۷۰ درصد در نظر گرفته شد، بدین معنا که گویه‌هایی که کمتر از ۷۰ درصد خبرگان با آن موافق بودند، در مرحله بعدی حذف یا اصلاح شدند. ضریب هماهنگی کندال نیز برای سنجش میزان توافق خبرگان در پایان مرحله دوم محاسبه شد ($0/76$) که نشان‌دهنده توافق قابل قبول می‌باشد. برای تحلیل داده‌های پرسشنامه شکاف و همگرایی نیز از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، جدول توزیع فراوانی) و آزمون‌های استنباطی (تی زوجی برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب و تحلیل واریانس یک‌راهه برای مقایسه بین گروه‌ها) استفاده شد. همچنین برای تحلیل شکاف از فرمول محاسبه اختلاف میانگین وضعیت موجود و مطلوب و برای تحلیل همگرایی از میانگین نمرات اختصاص داده شده توسط پاسخ‌دهندگان به هر منظر استفاده شد. در نهایت، برای ترسیم نمودارهای ستونی، راداری و خطی از نرم‌افزار Excel بهره‌گیری شده است.

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش در شش بخش اصلی تدوین شده است که به ترتیب شامل تعیین چارچوب مفهومی سیستم ورزش دانشگاهی کشور، توصیف و تحلیل کیفی ساختاری-عملکردی سیستم موجود، تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب، بررسی تطبیقی ساختاری-عملکردی با کشورهای منتخب، تحلیل همگرایی-واگرایی با روند بین‌المللی و در نهایت ارائه چارچوب تحول و توسعه ساختاری-عملکردی سیستم می‌باشد. هر یک از این یافته‌ها بر اساس چارچوب مفهومی در قالب جداول تحلیلی، نمودارهای توصیفی و گزارش‌های تفسیری ارائه شد است.

۱) تعیین چارچوب مفهومی سیستم ورزش دانشگاهی کشور: بر اساس تحلیل ساختاری-عملکردی انجام‌شده، چارچوب مفهومی سیستم ورزش دانشگاهی کشور در قالب سه حوزه اصلی «ساختار و مدیریت»، «منابع و تأمین» و «رویدادها و مشارکت» تدوین شد. حوزه ساختار و مدیریت شامل منظرهای تشکیلاتی و نهادی، قوانین و حقوقی، سیاستی و برنامه‌ای، فرایندی و عملیاتی و اطلاعات و ارتباطات است که بیانگر بسترهای حاکمیتی و مدیریتی حاکم بر سیستم می‌باشد. حوزه منابع و تأمین نیز مشتمل بر منابع فیزیکی و امکانات، منابع انسانی، منابع مالی و منابع دانشی و فناوری است که تأمین‌کننده ورودی‌ها و پشتیبان‌های لازم برای عملکرد سیستم می‌باشند. در نهایت حوزه رویدادها و مشارکت، خروجی‌ها و کارکردهای اصلی سیستم را در قالب ورزش آموزشی و تربیتی، ورزش همگانی و سلامت‌محور و

¹ Lawshe

ورزش رقابتی و قهرمانی به تفکیک گروه‌های مخاطب (دانشجویان، اساتید و کارکنان) پوشش می‌دهد. این چارچوب مبنا و مرجع اصلی برای تحلیل تطبیقی، شناسایی شکاف‌ها و ارائه راهکارهای بهره‌ورسازی سیستم ورزش دانشگاهی کشور در این مقاله قرار گرفته است. جدول ۱ چارچوب مفهومی سیستم ورزش دانشگاهی کشور و ابعاد اصلی مورد استفاده در تحلیل را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تعیین چارچوب مفهومی سیستم ورزش دانشگاهی کشور

Table 1. Determining the conceptual framework of the country's university sport system

مؤلفه Component	ابعاد Dimensions	منظر Landscape	حوزه Area
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به عنوان نهاد مرکزی، فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی به عنوان متولی برگزاری مسابقات، انجمن‌های تخصصی ورزش دانشگاهی	تشکیلات ستادی و وزارتی	تشکیلاتی و نهادی ورزش دانشگاهی	ساختار و مدیریت ورزش دانشگاهی Structure and management of university sports
اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها به عنوان مجری اصلی برنامه‌ها، دبیرخانه مناطق به عنوان هماهنگ‌کننده بین دانشگاهی، هیأت‌های استانی ورزش‌های دانشگاهی، انجمن‌های ورزشی دانشجویی در سطح دانشگاه‌ها	قوانین سازمانی و نهادی	قوانین و حقوقی ورزش دانشگاهی	
قوانین بالادستی نظام آموزش عالی و ورزش کشور، مقررات خاص حاکم بر ورزش دانشگاهی، حقوق و تسهیلات دانشجویان ورزشکار، قوانین جذب و استخدام مربیان و کارکنان	قوانین فنی و ورزشی	سیاستی و برنامه‌ای ورزش دانشگاهی	
ضوابط و آیین‌نامه‌های برگزاری مسابقات در سطوح مختلف، قوانین انضباطی و اخلاقی ورزش دانشگاهی، مقررات استعدادیابی و هدایت ورزشکاران	اسناد راهبردی و عملیاتی	سیاست‌های اجرایی	
اسناد راهبردی و سیاست‌های کلان ورزش دانشگاهی، برنامه‌های توسعه میان‌مدت و بلندمدت، نظام اولویت‌بندی ورزش همگانی و قهرمانی	فرایندهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف مدیریتی، فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی سالانه و چندساله	فرایندهای حاکمیتی	
سیاست‌های اجرایی و نظارتی حاکم بر عملکرد واحدهای ورزش دانشگاهی، سیاست‌های پشتیبانی و هماهنگی با نهادهای ملی و بین‌المللی	فرایندهای اجرایی و عملیاتی	فرایندهای ورزش دانشگاهی	
فرایندهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف مدیریتی، فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی سالانه و چندساله	فرایندهای حاکمیتی	فرایندهای ورزش دانشگاهی	
فرایندهای اجرایی برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی، فرایندهای نظارت و ارزیابی عملکرد، فرایندهای بهبود مستمر و بازخوردگیری	فرایندهای حاکمیتی	فرایندهای ورزش دانشگاهی	
سامانه‌های جامع اطلاعات ورزش دانشگاهی برای ثبت و رصد فعالیت‌ها، نظام یکپارچه ثبت و رصد داده‌های مشارکت و نتایج	زیرساخت اطلاعاتی	اطلاعات و ارتباطات ورزش دانشگاهی	
روابط عمومی و اطلاع‌رسانی رویدادها و برنامه‌های ورزش دانشگاهی، رسانه‌های اختصاصی ورزش دانشگاهی، ارتباط مؤثر با جامعه ورزشی و فارغ‌التحصیلان	ارتباطات و رسانه	اطلاعات و ارتباطات ورزش دانشگاهی	
فضاهای ورزشی سروپوشیده شامل سالن‌ها و استخرها، فضاهای ورزشی روباز شامل زمین‌های فوتبال و دوومیدانی، فضاهای مدیریتی و پشتیبانی	امکان و زیرساخت‌ها	منابع فیزیکی و امکانات ورزش دانشگاهی	منابع و تأمین ورزش دانشگاهی Collegiate Sports Resources and Provision
تجهیزات تخصصی مورد نیاز رشته‌های مختلف ورزشی، تجهیزات عمومی ورزش، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	تجهیزات و ملزومات	تجهیزات و امکانات ورزش دانشگاهی	
مدیران ارشد اداره کل تربیت بدنی و فدراسیون ورزش دانشگاهی، مدیران میانی ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، سرپرستان اجرایی امکان و رویدادها	مدیران و سرپرستان	منابع انسانی ورزش دانشگاهی	
کارشناسان فنی و تخصصی در حوزه‌های مختلف ورزش، مربیان ورزشی دارای مدارک معتبر، مدرسان و متخصصان علوم ورزشی	کارشناسان و مربیان	منابع انسانی ورزش دانشگاهی	
کارکنان اداری و پشتیبانی واحدهای ورزش دانشگاهی، دانشجویان داوطلب و همکار در برگزاری رویدادها	همکاران اجرایی و داوطلبان	منابع انسانی ورزش دانشگاهی	
بودجه دولتی تخصیص یافته به ورزش دانشگاهی، درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها از محل کاربری امکان و خدمات، حمایت‌های نهادی وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها از ورزش دانشگاهی، کمک‌های مردمی و خیرین	بودجه و درآمدها	منابع مالی ورزش دانشگاهی	
هزینه‌های جاری شامل حقوق و نگهداری امکان، هزینه‌های عمرانی و سرمایه‌ای برای ساخت و تجهیز فضاها، خرید تجهیزات و وسایل ورزشی، هزینه‌های پیش‌بینی نشده و اضطراری	هزینه‌ها و مخارج	منابع مالی ورزش دانشگاهی	
دانش و مهارت‌های تخصصی کارکنان و مربیان ورزش دانشگاهی، دوره‌های آموزشی و مهارتی ضمن خدمت برای ارتقای توانمندی‌ها	دانش و مهارت	منابع دانشی و فناوری	



فناوری و پژوهش	نواوری و فناوری‌های نوین ورزشی در دانشگاه‌ها، پژوهش‌های کاربردی و پایان‌نامه‌های مرتبط با ورزش دانشگاهی، همکاری‌های علمی با دانشکده‌های تربیت بدنی	ورزش دانشگاهی
ورزش	برنامه درسی و ساختار شاخه	ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی
ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی	ارزشیابی و مهارت	ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی
ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی	ورزش همگانی و دانشجویان	ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی
ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی	ورزش اساتید و کارکنان	ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی
ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی	ساختار مسابقات	ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی
ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی	تیم‌های دانشگاهی در رشته‌های مختلف ورزشی، بورس‌های ورزشی و حمایت مالی و رفاهی از ورزشکاران نخبه، نظام استعدادیابی و هدایت ورزشکاران مستعد به تیم‌های ملی و باشگاه‌های حرفه‌ای	ورزش و آموزشی و تربیتی دانشگاهی

Collegiate Sports Events and Participation

۲) توصیف و تحلیل کیفی ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور: نتایج نشان می‌دهد سیستم ورزش دانشگاهی کشور با وجود برخورداری از ظرفیت‌های قابل توجهی نظیر وجود نهادهای تخصصی با سابقه طولانی، شبکه گسترده دانشگاهی، نیروهای انسانی مجرب و بسترهای قانونی قابل اصلاح، با منابع و چالش‌های متعددی نیز مواجه است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به کمبود شدید پست‌های مصوب و ساختار مدیریتی، توزیع نامتوازن امکانات و نیروی انسانی، خلأهای قانونی، تمرکزگرایی و عدم شفافیت در فرایندها، ناکافی بودن منابع مالی و عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اشاره نمود. در مقابل، فرصت‌های بیرونی نظیر توجه وزارت علوم به توسعه ورزش دانشگاهی، امکان بازنگری در قوانین و ساختارها و افزایش گرایش دانشجویان به ورزش و تندرستی، چشم‌انداز مناسبی برای تحول سیستم ترسیم می‌نماید. همچنین تجارب موفق برخی دانشگاه‌ها در توسعه ساختار، برگزاری رویدادهای بزرگ و درآمدزایی از اماکن ورزشی، الگوهای عملیاتی ارزشمندی برای سایر دانشگاه‌ها فراهم آورده است. در مجموع، سیستم ورزش دانشگاهی کشور در وضعیتی قرار دارد که با وجود قابلیت‌ها و پتانسیل‌های درونی قابل توجه، برای دستیابی به کارایی و بهره‌وری مطلوب نیازمند بازنگری اساسی در ساختارها، قوانین، فرایندها و شیوه‌های تأمین و تخصیص منابع می‌باشد. همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، توصیف و تحلیل کیفی ابعاد ساختاری و عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور، تصویری جامع از وضعیت موجود و مهم‌ترین چالش‌های این نظام ارائه می‌دهد.

جدول ۲. توصیف و تحلیل کیفی ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور

Table 2. Description and qualitative structural-functional analysis of the university sports system

عوامل/منظر	ظرفیت‌های سیستمی و درونی	فرصت‌های بیرونی و محیطی	موانع درونی و سیستمی	چالش‌های بیرونی و محیطی	تجارب ناموفق و نامطلوب	تجارب موفق و مطلوب
Factors/Scenario	Systemic and Internal Capacities	External and Environmental Opportunities	Internal and Systemic Obstacles	External and Environmental Challenges	Unsuccessful and Undesirable Experiences	Successful and Desirable Experiences
تشکیلاتی و نهادی	وجود نهادهای تخصصی و ساختارهای ستادی و صفی با سابقه طولانی	توجه ویژه وزارت علوم به توسعه ورزش دانشگاهی در سال‌های اخیر	کمبود قابل توجه پست‌های مصوب در ساختار ستادی و صفی	تغییرات مکرر مدیریتی و رویکردها در سطح کلان وزارتخانه	اجرای ناموفق طرح‌های توسعه ساختاری در ادوار گذشته	تجربه موفق برخی دانشگاه‌ها در توسعه ساختار ورزشی عملکرد مؤثر

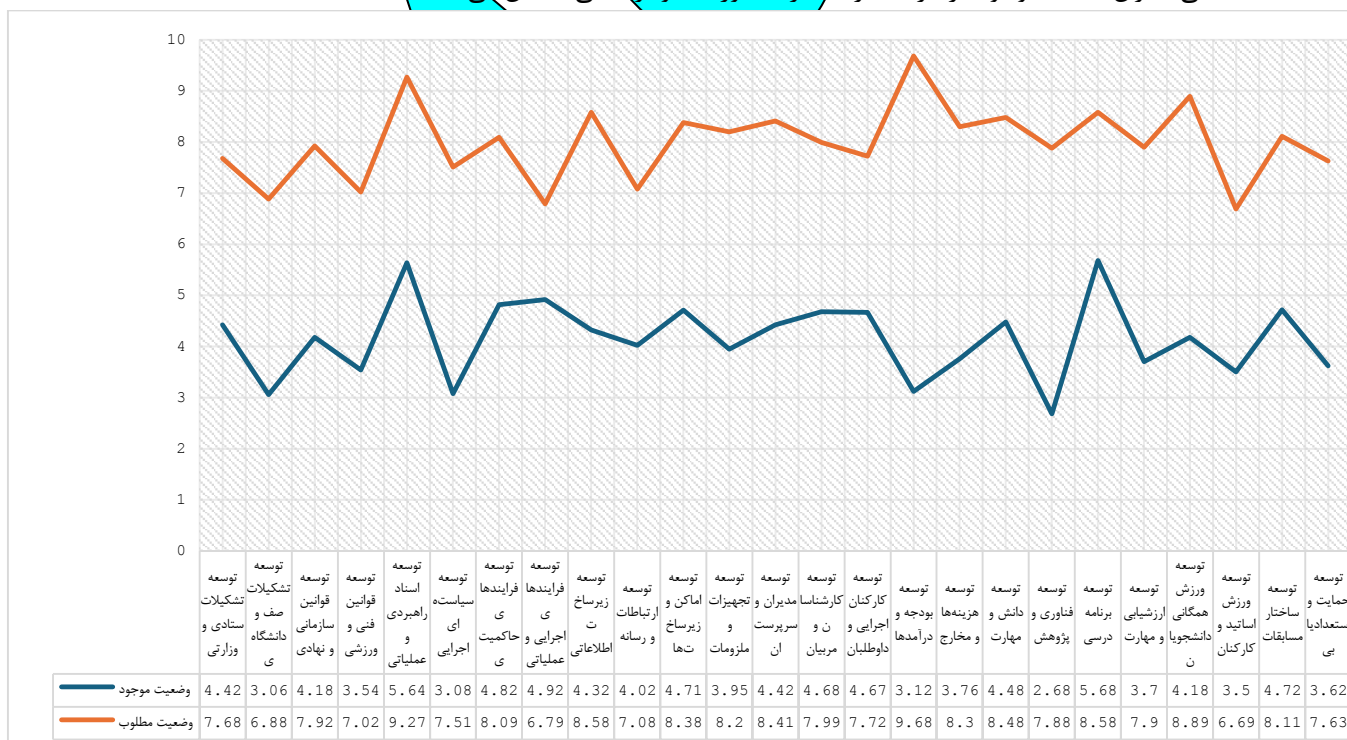


تجربه مدیریتی چندین ساله و وجود نیروهای مجرب در سطوح مختلف	ظرفیت بازننگری و اصلاح اساسنامه فدراسیون ورزش دانشگاهی	توزیع نامتوازن ساختار صفی و نبود پست سازمانی در دانشگاهها	اداری نظام آموزش عالی برای توسعه ساختارها	عدم تحقق اهداف تشکیلاتی تعیین شده در برنامه های قبلی	دبیرخانه های مناطق در هماهنگی بین دانشگاهی
وجود بسترهای قانونی قابل اصلاح و بازننگری در نظام آموزش عالی امکان تدوین آیین نامه های جامع برای بخش های مختلف ورزش دانشگاهی	بازنگری کلی قوانین آموزش عالی و فرصت اصلاح مقررات ورزشی امکان بهره گیری از قوانین موفق کشورهای دیگر در حوزه ورزش دانشگاهی	خلأهای قانونی متعدد و عدم روزآمدی مقررات متناسب با نیازهای روز نبود نظام حقوقی منسجم در بخش های فنی	ناکارآمدی قوانین استخدامی و جذب نیروی انسانی متخصص محدودیت های قانونی برای جذب منابع مالی و حمایت های بخش خصوصی	تصویب قوانین غیر قابل اجرا در ادوار گذشته عدم پیگیری اصلاح قوانین موجود با وجود نیاز مبرم	تجربه موفق تدوین ضوابط برگزاری مسابقات دانشگاهی موفقیت های قانونی در حوزه بیمه ورزشی دانشجویان
سیاستی و برنامه ای Policy and Program	وجود اسناد بالادستی و برنامه های تدوین شده قابل بهره برداری و اصلاح ظرفیت برنامه ریزی راهبردی و امکان یکپارچه سازی برنامه های موجود	نبود نظام اولویت بندی شفاف میان ورزش همگانی، قهرمانی و سلامت محور اجرای جزیره ای برنامه ها و فقدان انسجام راهبردی	تغییر مکرر اولویت ها در بازه های زمانی کوتاه تعامل محدود با نهادهای ملی و بین المللی مرتبط	تدوین برنامه های راهبردی بدون پشتیبانی اجرایی کافی عدم تحقق اهداف تعیین شده در برنامه های قبلی توسعه	تجربه موفق در تدوین اسناد راهبردی ورزش دانشگاهی موفقیت های نسبی در برگزاری المپیادهای ورزشی بر اساس برنامه ریزی منسجم
فرایندی و عملیاتی Process and Operational	وجود بسترهای قانونی و ساختاری مناسب برای اصلاح و بهبود فرایندها وجود نیروی انسانی توانمند در بخش های اجرایی ورزش دانشگاهی	امکان بهره گیری از فناوری های نوین برای بهبود و تسهیل فرایندها ظرفیت بازننگری و اصلاح آیین نامه های اجرایی و اداری	تمرکزگرایی شدید و کمبود فرایندهای تصمیم گیری و برنامه ریزی عدم شفافیت در بودجه ریزی و تخصیص منابع مالی	اجرای فرایندهای طولانی و بروکراتیک بدون کارایی لازم شکست در استقرار نظام های ارزیابی عملکرد در ادوار قبلی	تجربه موفق برخی دانشگاه ها در تمرکز دایمی و واگذاری اختیارات عملکرد مؤثر فرایندهای اجرایی در برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی
اطلاعات و ارتباطات Information and Communication	وجود زیرساخت های فناوری اطلاعات در دانشگاه ها و امکان یکپارچه سازی سامانه ها وجود شبکه های اجتماعی و ظرفیت رسانه ای قابل توسعه	توسعه فناوری های نوین ارتباطی و اطلاعاتی در کشور فرصت بهره گیری از تجارب بین المللی در حوزه سامانه های اطلاعات ورزشی	پراکندگی و غیر یکپارچگی سامانه های اطلاعاتی و نبود نظام یکپارچه ثبت داده فقدان داده های دقیق و به روز برای برنامه ریزی مبتنی بر شواهد	محدودیت های زیرساختی در برخی دانشگاه ها کمتر توسعه یافته کمبود منابع مالی برای توسعه سامانه های اطلاعاتی یکپارچه	تجربه موفق برخی دانشگاه ها در ایجاد سامانه های اطلاعاتی محلی موفقیت های نسبی در اطلاع رسانی رویدادهای بزرگ ورزش دانشگاهی
منابع فیزیکی و امکانات Physical Resources and Facilities	وجود ظرفیت های قابل توسعه در دانشگاه ها برای احداث اماکن جدید وجود تولیدکنندگان داخلی تجهیزات ورزشی و ظرفیت تأمین نیازها	تخصیص اعتبارات عمرانی ویژه به ورزش دانشگاهی امکان جذب مشارکت بخش خصوصی در توسعه اماکن ورزشی	توزیع نامتوازن اماکن ورزشی در بین دانشگاه های مختلف کشور فرسودگی و عدم نوسازی فضاهای ورزشی و تجهیزات موجود	محدودیت اعتبارات عمرانی و تخصیص ناکافی به ورزش دانشگاهی افزایش هزینه های ساخت و نوسازی اماکن ورزشی	تجربه موفق برخی دانشگاه ها در توسعه و نوسازی اماکن ورزشی در گذشته نیمه تمام ماندن پروژه های عمرانی ورزشی در دانشگاه ها
منابع انسانی Human Resource	وجود مدیران باتجربه و کارشناسان مجرب در بخش های موجود	وجود ظرفیت های استخدامی جدید در نظام آموزش عالی	کمبود ساختار مدیریتی و پست های سازمانی در دانشگاه ها	محدودیت های جذب و استخدام در نظام اداری آموزش عالی	تجربه موفق برخی دانشگاه ها در جذب و نگهداشت نیروی متخصص در و نگهداشت نیروی



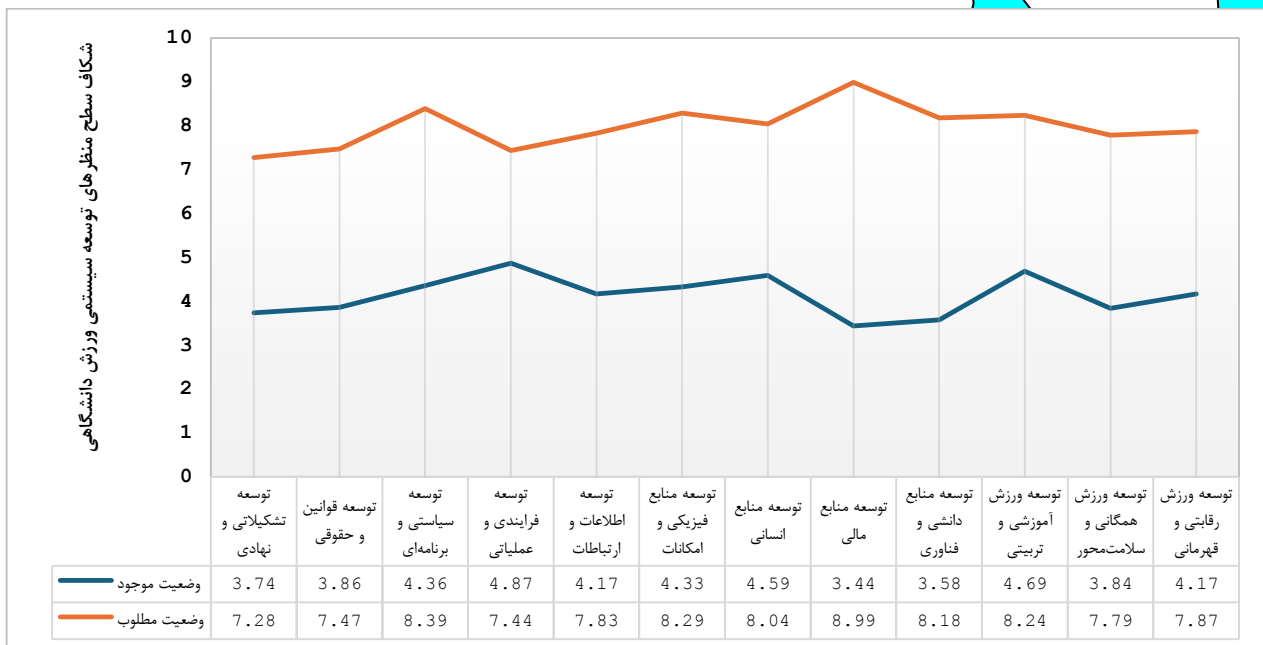
وجود تعداد قابل توجه دانشجویان داوطلب علاقه‌مند به فعالیت	امکان جذب فارغ‌التحصیلان برتر تربیت بدنی	و پراکندگی نامناسب نیروی متخصص	مهاجرت نیروی متخصص به بخش‌های دیگر	ورزش دانشگاهی شکست در ساختار یابی نظام داوطلبی در ادوار گذشته	متخصص موفقیت‌های نسبی در بهره‌گیری از دانشجویان داوطلب
وجود ظرفیت‌های درآمذایی از محل کاربری امکان و ارائه خدمات ورزشی وجود حمایت‌های قانونی و امکان جذب منابع از نهادهای مختلف	اختصاص ردیف بودجه مستقل به ورزش دانشگاهی در قوانین بودجه امکان جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش دانشگاهی	ناکافی بودن شدید بودجه دولتی متناسب با حجم فعالیت‌ها سهم اندک درآمدها و حمایت‌های نهادی و مردمی	محدودیت‌های بودجه‌ریزی نظام آموزش عالی کاهش ارزش واقعی بودجه‌های تخصیصی در اثر تورم	عدم تحقق اهداف درآمذایی تعیین شده در برنامه‌های قبلی شکست در جذب حمایت‌های مالی پایدار از بخش خصوصی	تجربه موفق برخی دانشگاه‌ها در درآمذایی از امکان ورزشی موفقیت‌های نسبی در مدیریت هزینه‌های رویدادهای ورزشی
منابع مالی Financial Resources	منابع دانشی و فناوری Knowledge and Technology Resources	منابع آموزشی و تربیتی Educational and Training Sports	منابع همگانی و سلامت‌محور Public and Health-Oriented Sports	منابع رقابتی و قهرمانی Competitive and Championship Sports	
وجود ظرفیت‌های علمی گسترده در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی وجود پژوهشگران و متخصصان حوزه ورزش در دانشگاه‌ها	وجود ظرفیت علمی گسترده در دانشکده‌های تربیت بدنی کشور امکان استفاده از فناوری‌های نوین ورزشی با هزینه مناسب	نبود دوره‌های آموزشی نظام‌مند ضمن خدمت برای ارتقای توانمندی کارکنان بهره‌گیری پایین فناوری‌ها	محدودیت منابع مالی برای توسعه فناوری‌های نوین عدم هماهنگی بین پژوهش‌های دانشگاهی و نیازهای ورزش دانشگاهی	عدم موفقیت دوره‌های آموزشی برگزار شده در ارتقای مهارت‌ها عملکرد ناموفق در کاربردی کردن پژوهش‌های ورزش دانشگاهی	تجربه موفق برخی دانشگاه‌ها در برگزاری دوره‌های آموزشی مؤثر موفقیت‌های نسبی در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین
وجود ظرفیت تنوع‌بخشی به برنامه درسی تربیت بدنی عمومی وجود زیرساخت‌های ارزشیابی آمادگی جسمانی در دانشگاه‌ها	امکان بازنگری در سرفصل‌های درس تربیت بدنی عمومی فرصت طراحی گواهی‌های مهارتی ورزشی با اعتبار ملی	تنوع محدود رشته‌های ورزشی ارائه شده در درس تربیت بدنی عمومی نظام‌مند نبودن ارزشیابی آمادگی جسمانی و نبود گواهی‌ها	کمبود منابع انسانی متخصص برای آموزش رشته‌های متنوع ورزشی محدودیت‌های برنامه درسی نظام آموزش عالی برای تغییرات ارزشیابی استاندارد آمادگی جسمانی	عدم موفقیت تنوع‌بخشی به رشته‌های تربیت بدنی در سال‌های اخیر عملکرد ناموفق در ارزشیابی استاندارد آمادگی جسمانی	تجربه موفق برخی دانشگاه‌ها در ارائه رشته‌های متنوع ورزشی موفقیت‌های نسبی در برگزاری کلاس‌های مهارتی ورزشی
استقبال دانشجویان به برنامه‌های فوق برنامه و تفریحی ورزشی ظرفیت خوابگاه‌ها و فضاهای دانشگاهی برای توسعه ورزش همگانی	افزایش گرایش دانشجویان به ورزش و تندرستی در سال‌های اخیر فرصت طراحی برنامه‌های تشویقی مبتنی بر فناوری‌های نوین	توسعه نیافتگی برنامه‌های پایش سلامت و مشاوره تندرستی مغفول ماندن ورزش اساتید، کارکنان و خانواده‌های آنان	کمبود زمان و انگیزه دانشجویان برای مشارکت در برنامه‌های همگانی محدودیت منابع مالی برای اجرای برنامه‌های گسترده همگانی	عدم موفقیت جذب مشارکت حداکثری دانشجویان در برنامه‌های همگانی عملکرد ناموفق در پایش سلامت و مشاوره تندرستی دانشجویان	تجربه موفق برخی دانشگاه‌ها در برگزاری برنامه‌های همگانی پرستش‌های ورزشی موفقیت‌های نسبی در برگزاری اردوها و جشنواره‌های ورزشی تفریحی
وجود زیرساخت‌های مسابقاتی و تجربه چندین ساله برگزاری رویدادها وجود ورزشکاران مستعد و باانگیزه در دانشگاه‌های کشور	افزایش بودجه ورزش قهرمانی دانشگاهی در برنامه‌های توسعه امکان همکاری با فدراسیون‌های ورزشی برای استعدادیابی	محدودیت رشته‌های ورزشی و تعداد دانشجویان شرکت‌کننده در مسابقات نبود نظام استعدادیابی منسجم و هدایت ورزشکاران	رقابت با باشگاه‌های حرفه‌ای برای جذب ورزشکاران مستعد محدودیت‌های مالی برای اعزام‌های برون‌مرزی و برگزاری مسابقات گسترده	عدم موفقیت شناسایی و هدایت استعدادهای ورزشی به تیم‌های ملی عملکرد ناموفق در توسعه رشته‌های مسابقاتی	تجربه موفق برخی دانشگاه‌ها در پرورش ورزشکاران ملی و بین‌المللی موفقیت‌های نسبی در اعزام‌های برون‌مرزی به مسابقات جهانی و یونیورسیاد
ورزش رقابتی و قهرمانی Competitive and Championship Sports					

۳) تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب توسعه سیستمی ورزش دانشگاهی: یافته دوم پژوهش به تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب توسعه سیستمی ورزش دانشگاهی در دو سطح منظرها و ابعاد اختصاص دارد. بدین منظور، دوازده منظر اصلی و بیست و پنج بُعد مرتبط با آنها بر اساس مقیاس ۱ تا ۱۰ مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد که میانگین کل شکاف در سطح منظرها برابر با ۳/۷۰ از مقیاس ۱۰ می‌باشد که بیانگر فاصله نسبتاً قابل توجه سیستم ورزش دانشگاهی با وضعیت مطلوب است. بیشترین شکاف در منظر «توسعه منابع مالی» با مقدار ۵/۵۵ و کمترین شکاف در منظر «توسعه فرایندی و عملیاتی» با مقدار ۲/۵۷ مشاهده می‌شود. در سطح ابعاد نیز بیشترین شکاف متعلق به «توسعه بودجه و درآمدها» با مقدار ۶/۵۶ و کمترین شکاف مربوط به «توسعه فرایندهای اجرایی و عملیاتی» با مقدار ۱/۸۷ می‌باشد. به منظور نمایش بصری این شکافها، نمودارهای ستونی مقایسه‌ای برای هر دو سطح منظرها و ابعاد ترسیم شده است که به خوبی میزان فاصله وضعیت موجود از وضعیت مطلوب را در هر یک از مؤلفه‌ها به تصویر می‌کشد. جدول و شکل زیر شکاف ابعاد توسعه سیستمی را در سه ستون وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و شکاف به تفکیک هر یک از منظرها نمایش می‌دهد. بر اساس این جدول، بیشترین شکاف در بین ابعاد مربوط به «توسعه بودجه و درآمدها» با مقدار ۶/۵۶ و پس از آن «توسعه فناوری و پژوهش» با مقدار ۵/۲۰ و «توسعه ورزش همگانی دانشجویان» با مقدار ۴/۷۱ می‌باشد. کمترین شکاف نیز به «توسعه فرایندهای اجرایی و عملیاتی» با مقدار ۱/۸۷، «توسعه برنامه درسی» با مقدار ۲/۹۰ و «توسعه ارتباطات و رسانه» با مقدار ۳/۰۶ تعلق دارد. الگوی شکاف در سطح ابعاد نشان می‌دهد که حوزه‌های مالی، فناوری، پژوهش و ورزش همگانی دانشجویان نیازمند اولویت‌بندی ویژه در برنامه‌های توسعه هستند. همان گونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در ابعاد مختلف توسعه سیستمی ورزش دانشگاهی، میزان شکاف موجود در هر یک از ابعاد را به صورت نمودار خطی نمایش می‌دهد.



شکل ۱. توصیف تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب ابعاد توسعه سیستمی ورزش دانشگاهی
Figure 1. Description of Gap Analysis between the Current and Desired Status of Systemic Dimensions of University Sports Development

جدول ۳ و شکل ۲، میزان شکاف میانگین میان منظرهای توسعه سیستمی ورزش دانشگاهی شامل توسعه تشکیلاتی و نهادی، قوانین و حقوقی، سیاستی و برنامه‌ای، فرایندی و عملیاتی، اطلاعات و ارتباطات، منابع فیزیکی و امکانات، منابع انسانی، منابع مالی، منابع دانشی و فناوری، ورزش آموزشی و تربیتی، ورزش همگانی و سلامت‌محور و ورزش رقابتی و قهرمانی را در سه وضعیت «موجود»، «مطلوب» و «شکاف» نمایش می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد وضعیت موجود منظرها در دامنه ۳/۴۴ تا ۴/۸۷ و وضعیت مطلوب آن‌ها در دامنه ۷/۲۸ تا ۸/۹۹ قرار دارد که بیانگر وجود فاصله معنادار در تمامی منظرهای مورد بررسی است. این شکاف‌ها در قالب نمودار خطی نیز ترسیم شده است (شکل ۲).



شکل ۲. تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب منظرهای توسعه سیستمی ورزش دانشگاهی
Figure 2. Description of Gap Analysis between the Current and Desired Status of Systemic Development Dimensions of University Sports

۴) بررسی تطبیقی ساختاری-عملکردی توسعه سیستم ورزش دانشگاهی با کشورهای منتخب یافته این بخش به بررسی تطبیقی ساختار و عملکرد ورزش دانشگاهی ایران با ده کشور منتخب شامل آمریکا، چین، روسیه، آلمان، مالزی، هند، ژاپن، استرالیا، فرانسه و ترکیه در قالب دوازده منظر اصلی اختصاص دارد. نتایج نشان می‌دهد کشورهای مورد مطالعه از منظر الگوی مدیریتی به چهار دسته کلی قابل تقسیم هستند: کشورهای دارای نظام غیرمتمرکز و مستقل از دولت (آمریکا، آلمان و استرالیا) که با ساختار کنفرانسی یا اتحادیه‌ای، استقلال بالای دانشگاه‌ها و رویکرد مشارکتی در اداره ورزش دانشگاهی مشخص می‌شوند. کشورهای دارای نظام متمرکز با نظارت دولتی (چین، روسیه و فرانسه) که ورزش دانشگاهی زیر نظر وزارت ورزش یا آموزش عالی اداره شده و سیاست‌های ملی در آن‌ها حاکم است. کشورهای دارای نظام در حال توسعه و نیمه‌متمرکز (مالزی، هند، ترکیه و ژاپن) که با وجود ساختارهای ملی، استقلال نسبی دانشگاه‌ها در این کشورها حفظ شده و همکاری با نهادهای ورزشی ملی در حال گسترش است. در نهایت ایران با ساختار کاملاً دولتی و متمرکز، وابستگی کامل به وزارت علوم و خلاءهای ساختاری متعدد، در پایین‌ترین سطح از نظر

استقلال و کارآمدی قرار دارد. بر اساس یافته‌های تطبیقی، مهم‌ترین شکاف‌های ساختاری-عملکردی ایران با کشورهای پیشرفته شامل موارد زیر است: در حوزه تشکیلاتی، نظام متمرکز و دولتی ایران در مقابل سیستم‌های غیرمتمرکز و مستقل کشورهای موفق؛ در حوزه تأمین مالی، وابستگی صرف به بودجه دولتی در ایران در مقابل تنوع‌بخشی گسترده به منابع درآمدی در آمریکا و استرالیا؛ در حوزه منابع انسانی، کمبود شدید نیروی متخصص و نظام داوطلبی برنامه‌ریزی‌شده در ایران در مقابل نظام‌های ساختاریافته و توانمندساز در کشورهای پیشرفته؛ در حوزه فناوری و پژوهش، بهره‌گیری از فناوری‌های سنتی و پژوهش‌های حمایت‌نشده در ایران در مقابل کاربرد فناوری‌های نوین و پژوهش‌های گسترده در آمریکا و استرالیا؛ و در حوزه استعدادیابی، فقدان نظام منسجم استعدادیابی در ایران در مقابل نظام‌های قوی و همکاری با فدراسیون‌های ملی در کشورهای موفق. به طور کلی، نتایج نشان می‌دهد که ایران برای بهبود نظام ورزش دانشگاهی خود، نیازمند گذار از ساختار کاملاً دولتی و متمرکز به سمت نظامی با استقلال نسبی دانشگاه‌ها، تنوع‌بخشی به منابع مالی، توسعه سرمایه‌انسانی مبتنی بر توانمندسازی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ایجاد نظام استعدادیابی منسجم و گسترش همکاری با نهادهای ورزشی ملی و بین‌المللی می‌باشد. جدول ۳ بررسی تطبیقی ساختاری-عملکردی توسعه سیستم ورزش دانشگاهی با کشورهای منتخب را نشان می‌دهد.

جدول ۳. بررسی تطبیقی ساختاری-عملکردی توسعه سیستم ورزش دانشگاهی با کشورهای منتخب

Table 3. Comparative Structural-Functional Analysis of University Sports System Development with Selected Countries

ایران Iran	ترکیه Turkey	فرانسه France	استرالیا Australia	هند India	مالزی Malaysia	آلمان Germany	روسیه Russia	چین China	آمریکا America
سرپرستی کاملاً دولتی و متمرکز / وابستگی کامل به وزارت علوم در سیاست‌گذاری	مدیریت ترکیبی دولتی-دانشگاهی / هماهنگی با کمیته المپیک در حال توسعه	نظارت متمرکز با پوشش همگانی / ساختار یکپارچه در تمام دانشگاه‌ها	رهبری ورزشی با همکاری نهادی / اتحادیه با کمیته المپیک و دولت	سرپرستی دولتی با تمرکز در وزارت جوانان / همکاری موردی با فدراسیون‌ها	راهبری نیمه‌دولتی با هماهنگی محدود / استقلال نسبی دانشگاه‌ها در اجرا	مدیریت دانشگاهی با استقلال کامل نهادی / فقدان ساختار الزام‌آور ملی	سرپرستی عمومی با نظارت فدرال / تعامل بین‌بخشی وزارتخانه‌ها در سیاست‌گذاری	حکمرانی دولتی با انسجام ملی / تمرکزگرایی در سیاست‌گذاری و نظارت	حاکمیت غیردولتی با ساختار کنفرانسی / تمرکززدایی عمیق در سطوح تصمیم‌گیری
نقصان حقوقی با خلأهای قانونی / تأکید بر قوانین بالادستی بدون پوشش کامل	پویایی حقوقی با هماهنگی ملی / تأکید بر ایجاد زیرساخت‌های حقوقی	یکپارچه‌سازی با نظارت ملی / تأکید بر ساختار هماهنگ مسابقات	دوگانگی ملی محلی / تأکید بر انطباق با استانداردهای ملی و بین‌المللی	ترکیب‌گرایی با قوانین ملی و محلی / تأکید بر استعدادیابی در رشته‌های خاص	نظارت محوری با دستورالعمل‌های ملی / تأکید بر انطباق با سیاست‌های وزارتخانه	غیرمتمرکزسازی با قوانین متنوع استانی / تأکید بر خودمختاری دانشگاهی	قانون‌گرایی مبتنی بر قانون بنیادین ورزش / تأکید بر کشف استعداد و مسابقات ملی	دستورگرایی با نظارت وزارتخانه‌ای / تأکید بر استعدادیابی و مسابقات ملی	قانون‌محوری با پوشش کامل حقوقی / تأکید بر برابری جنسیتی و شفافیت
طرح‌های تدوین شده بدون پشتیبانی اجرایی / تأکید بر نظارت ستادی بدون انسجام عملیاتی	خط‌مشی‌های توسعه‌محور با رویکرد رویکرد دانشجویی / تأکید بر افزایش مشارکت دانشجویان	برنامه‌ریزی ملی با رویکرد ترکیبی / تأکید بر توسعه همگانی و قهرمانی هم‌زمان	جهت‌گیری‌های چهارساله با رویکرد کیفیت‌گرا / تأکید بر ارتقای سطح رقابت‌ها	چشم‌اندازهای توسعه‌محور با رویکرد محلی / تأکید بر ورزش‌های بومی و سنتی	نقشه‌راه‌های ملی با رویکرد فراگیر / تأکید بر مشارکت حداکثری دانشجویان	سیاست‌های مشارکتی با رویکرد عمومی / تأکید بر ورزش همگانی و تفریحی	چارچوب‌های بلندمدت با رویکرد دولتی / تأکید بر پرورش استعدادی ورزشی	برنامه‌های پنج‌ساله با رویکرد ملی / تأکید بر ورزش نخبگانی و قهرمانی	راهبردهای سه‌ساله با رویکرد منطقه‌ای / تأکید بر پاسخ‌گویی و شفافیت در اجرا



فرآیندی و عملیاتی	رویه‌های غیر متمرکز با اختیارات گسترده / دانشگاهی / ارزیابی مبتنی بر عملکرد	سازوکارهای متمرکز با هماهنگی وزارتخانه‌ای / ارزیابی بر اساس انطباق با سیاست‌های ملی	مکانیسم‌های متمرکز با نظارت مشترک / وزارتخانه‌ها / ارزیابی بر اساس شاخص‌ها	فرآیندهای غیر متمرکز با استقلال کامل / دانشگاهی / خودارزیابی دانشگاهی	نظام‌های نیمه متمرکز با هماهنگی وزارتخانه‌ای / ارزیابی مبتنی بر گزارش‌های دانشگاهی	روش‌های نیمه متمرکز با انعطاف محلی / ارزیابی مبتنی بر عملکرد منطقه‌ای	پروتکل‌های غیر متمرکز با نظارت اتحادیه / ارزیابی مبتنی بر استانداردهای ملی	چارچوب‌های متمرکز با همکاری دانشگاهی / ارزیابی بر شاخص‌های عملکردی	خط‌مشی‌های نیمه متمرکز با هماهنگی دو وزارتخانه / ارزیابی مبتنی بر انطباق	دستورالعمل‌های متمرکز با نظارت ستادی / ارزیابی مبتنی بر گزارش‌های اداری
اطلاعات و ارتباطات	زیرساخت یکپارچه با پوشش همگانی / رویکرد رسانه‌ای گسترده رویدادها	پایگاه داده ملی با پوشش دانشگاه‌های برتر / رسانه‌های اجتماعی در اطلاع‌رسانی	سکوی ملی با پوشش متوسط / رویکرد رسانه‌های دولتی رویدادها	شبکه‌های محلی با پوشش منطقه‌ای / رویکرد رسانه‌های دانشگاهی در اطلاع‌رسانی	مخازن محدود با پوشش داخلی / رویکرد اطلاع‌رسانی در اطلاع‌رسانی	مخازن در حال توسعه با پوشش رو به رشد / تدریجی در اطلاع‌رسانی	سکوی ارتباطی با پوشش ملی / رویکرد تعاملی در اطلاع‌رسانی	مخازن ملی با پوشش متوسط / رویکرد ترقیبی در اطلاع‌رسانی	زیرساخت در حال توسعه با پوشش ملی / رویکرد رشد در اطلاع‌رسانی	مخازن پراکنده و غیر یکپارچه / رویکرد اطلاع‌رسانی
منابع فیزیکی و امکانات	توسعه متوازن با استاندارد سازی اماکن / فناوریات تجهیزات	توسعه نامتوازن با تمرکز در دانشگاه‌های برتر / مدرن سازی مراکز اصلی	توسعه نسبتاً متوازن با اولویت دانشگاه‌های دولتی / رویکرد الکترونیکی در تجهیزات	توسعه متوازن با پوشش همگانی / رویکرد فناوریات امکانات	توسعه محدود با کمبود امکانات / رویکرد حداقلی در تجهیزات	توسعه محدود با تمرکز در دانشگاه‌های بزرگ / تدریجی در تجهیزات	توسعه مطلوب با پوشش مناسب / رویکرد فناوریات مجموعه‌ها	توسعه نسبتاً متوازن با اولویت دانشگاه‌های بزرگ / رویکرد الکترونیکی در امکانات	توسعه رو به رشد با تمرکز در مراکز اصلی / رویکرد تدریجی در تجهیزات	توسعه ناکافی با فرسودگی اماکن / رویکرد حداقلی در تجهیزات
منابع انسانی	تربیت نیروهای متخصص با برنامه‌های پیشرفته / تأکید بر توانمند سازی ارتقای مهارت‌ها	جذب استعداد های برتر با حمایت دانشگاه‌های مطرح / تأکید بر توسعه حرفه‌ای مربیان	توانافزایی کارکنان با دوره‌های آموزشی منظم / تأکید بر همکاری تشکلهای دانشجویی	پرورش مدیران کارآمد با رویکرد خودتأکیدی / مشارکت فعال دانشجویان	به کارگیری نیروهای محدود با حداقل آموزش / تأکید بر حفظ وضع موجود	گزینش متخصصان با تمرکز بر رشته‌های کلیدی / تأکید بر شکل گیری نظام داوطلبی	استخدام مدیران حرفه‌ای با استانداردهای بالا / آموزش تأکید بر نظام مند کارکنان	توسعه کادر مجرب با تمرکز بر مراکز علمی / تأکید بر همکاری نهادهای دانشجویی	رشد تدریجی نیروی انسانی با جذب تدریجی / تأکید بر شکل گیری نظام جذب توسعه حمایت‌های مالی از بخش خصوصی	محدودیت شدید در نیروی انسانی با کمبود پست‌ها / تأکید بر جذب غیر برنامه ریزی شده / استفاده از ظرفیت انجمن‌های ورزشی دانشجویی
منابع مالی	تنوع بخشی گسترده با سرمایه‌گذاران / اسپانسرینگ و حق پخش	تأمین دولتی با حمایت دو وزارتخانه / رویکرد قراردادهای تجاری و حامیان شرکتی	تأمین دولتی با اولویت وزارت ورزش / رویکرد حمایت‌های دولتی و اسپانسر ها	تأمین دولتی با حمایت محدود وزارتخانه / رویکرد حمایت‌های ناچیز بخش خصوصی	تأمین دولتی با همراهی وزارت آموزش / رویکرد حمایت‌های محدود بخش خصوصی	تأمین ترکیبی دولتی و شرکتی / رویکرد توسعه حمایت‌های مالی سازمان	تأمین ترکیبی دولتی و اتحادیه‌ای / رویکرد جذب اسپانسر و حامیان مالی	تأمین دولتی با حمایت‌های محدود / رویکرد جذب سرمایه‌های خصوصی	تأمین دولتی با رویکرد رشد / رویکرد توسعه حمایت‌های مالی از بخش خصوصی	تأمین حداقلی با حمایت ناچیز / رویکرد عدم تنوع منابع مالی
منابع دانشی و فناوری	پژوهش محوری با همکاری مراکز علمی / کاربرد فناوری‌های نوین تمرینات	حمایت از تحقیقات کاربردی با بودجه دولتی / به کارگیری فناوری در مراکز اصلی	توسعه مدار با پژوهش‌های محدود / کاربرد فناوری‌های متوسط	همکاری علمی با دانشگاه‌ها / استفاده از فناوری‌های متوسط	پژوهش‌های سطحی با بودجه اندک / کاربرد فناوری محدود	تحقیقات رو به رشد با حمایت وزارتخانه / توسعه تدریجی فناوری	تحقیقات پیشرفته با مراکز علمی / کاربرد فناوری‌های مدرن	پژوهش‌های متوسط با همکاری دانشگاهی / استفاده از فناوری‌های رایج	تحقیقات رو به رشد با حمایت دولتی / توسعه فناوری در دانشگاه‌ها	پژوهش‌های حمایت نشده با همکاری محدود / کاربرد فناوری‌های سنتی



محتوای آموزشی	سرفصل‌های	برنامه‌های	محتوای	برنامه‌های	محتوای	برنامه‌های	سرفصل‌های	برنامه‌های	محتوای درسی
محدود با تنوع کم	در حال	درسی متنوع	آموزشی	آموزشی	آموزشی محدود	درسی متنوع با	استاندارد با	آموزشی	متنوع با
رشته‌ها / فقدان	توسعه با	با رشته‌های	متنوع با	متوسط با	با رشته‌های پایه	رشته‌های متعدد	رشته‌های	متنوع با	رشته‌های
گواهی‌های مهارتی	رشته‌های	عمومی و	رشته‌های	رشته‌های	ارزیابی	گواهی‌های	عمومی /	رشته‌های	متعدد /
	متعدد /	تخصصی /	متعدد /	عمومی /	دوره‌ای آمادگی	معتبر	ارزیابی	عمومی و	گواهی‌های
	ارزیابی	گواهی‌های	گواهی‌های	ارزیابی	جسمانی		دوره‌ای	تخصصی /	مهارتی
	دوره‌ای	مهارتی	معتبر	دوره‌ای			آمادگی	مهارتی	
برنامه‌های فراغتی	فعالیت‌های	برنامه‌های	طرح‌های فوق	فعالیت‌های	برنامه‌های فوق	طرح‌های	اوقات فراغت	فعالیت‌های	برنامه‌های
محدود و	فوق برنامه در	تفریحی در	برنامه گسترده	تفریحی	برنامه محدود /	تفریحی گسترده	ورزشی در	فوق برنامه در	فراغتی
غیرمنسجم / پایش	حال توسعه /	دانشگاه‌های	پایش سلامت	متوسط /	پایش سلامت	در تمام	دانشگاه‌های	دانشگاه‌های	گسترده برای
سلامت	پایش سلامت	بزرگ / پایش	و مشاوره	پایش سلامت	در برخی	دانشگاه‌ها /	دولتی / پایش	بزرگ / پایش	دانشجویان /
توسعه‌نیافته	در برخی	سلامت و	تندرستی	در	دانشگاه‌ها	مشاوره	سلامت با	سلامت در	پایش سلامت و
	دانشگاه‌ها	مشاوره	تندرستی	دانشگاه‌های		تندرستی منظم	همکاری مراکز	دانشگاه‌های	مشاوره
		تندرستی		بزرگ			درمانی	اصلی	تندرستی
مسابقات	رقابت‌های	مسابقات	تورنمنت‌های	مسابقات	رویدادهای دو	لیگ‌های	تورنمنت‌های	مسابقات	رقابت‌های
چندسطحی داخلی	چندسطحی از	چندسطحی از	چندلایه با	چندلایه از	سطحی	چندلایه از	چندسطحی از	چندلایه از	سه‌سطحی با
و بین‌المللی /	دانشگاه تا	دانشگاه تا	چهل دانشگاه	دانشگاه تا	دانشگاهی و	دانشگاه تا ملی /	دانشگاه تا	دانشگاه تا	پوشش تمام
فقدان نظام	بین‌المللی /	بین‌المللی /	عضو /	ملی /	ملی /	استعدادیابی	بین‌المللی /	بین‌المللی /	دانشگاه‌ها /
استعدادیابی	استعدادیابی	استعدادیابی با	استعدادیابی با	استعدادیابی	استعدادیابی	ضعیف و	استعدادیابی با	استعدادیابی با	نظام
منسجم	در حال	همکاری	همکاری کمیته	با همکاری	ضعیف	غیرسیستماتیک	همکاری	همکاری	استعدادیابی
	توسعه	فدراسیون‌های	ورزش	فدراسیون‌ها			وزارت ورزش	فدراسیون‌های	قوی
		ملی						ملی	

۵) تحلیل همگرایی-واگرایی عملکرد و توسعه سیستم ورزش دانشگاهی کشور با روند بین‌المللی: یافته چهارم پژوهش به تحلیل میزان همگرایی و واگرایی عملکرد و توسعه ورزش دانشگاهی ایران با روندهای بین‌المللی در قالب دوازده منظر اصلی اختصاص دارد. نتایج نشان می‌دهد که میانگین درجه همگرایی ایران با روند بین‌المللی حدود ۰/۳۹ از ۱۰۰ می‌باشد که بیانگر واگرایی قابل توجه سیستم ورزش دانشگاهی کشور با الگوهای جهانی است. در بین منظرهای مورد بررسی، ورزش رقابتی و قهرمانی با درجه همگرایی ۰/۶۸ و سیاستی و برنامه‌ای با درجه همگرایی ۰/۶۲ بیشترین میزان همگرایی را نشان می‌دهند که حاکی از وجود ساختار مسابقات چندسطحی و اسناد راهبردی در ایران مشابه سایر کشورهاست. در مقابل، منابع مالی با درجه همگرایی ۰/۱۸، اطلاعات و ارتباطات با درجه همگرایی ۰/۲۸ و منابع دانشی و فناوری با درجه همگرایی ۰/۲۹ کمترین میزان همگرایی را دارند که نشان‌دهنده شکاف عمیق ایران با روندهای بین‌المللی در این حوزه‌ها می‌باشد. همچنین منظرهای تشکیلاتی و نهادی با ۰/۳۵، منابع انسانی با ۰/۳۴، ورزش همگانی و سلامت محور با ۰/۳۳ و فرایندی و عملیاتی با ۰/۳۹ در سطح واگرا و منظرهای قوانین و حقوقی با ۰/۴۱، منابع فیزیکی و امکانات با ۰/۴۲ و ورزش آموزشی و تربیتی با ۰/۴۶ در سطح بینابینی قرار دارند. بر اساس تحلیل کیفی شواهد، مهم‌ترین حوزه‌های واگرایی شامل وابستگی شدید به بودجه دولتی و فقدان تنوع در منابع مالی، سامانه‌های اطلاعاتی پراکنده و غیریکپارچه، بهره‌گیری پایین از فناوری‌های نوین و پژوهش‌های حمایت‌نشده، ساختار متمرکز و عدم استقلال دانشگاه‌ها، کمبود نیروی انسانی متخصص و نظام داوطلبی برنامه‌ریزی‌نشده و مغفول ماندن ورزش اساتید و کارکنان و پایش سلامت می‌باشد. در مقابل، حوزه‌های ورزش رقابتی و قهرمانی و سیاستی و برنامه‌ای به دلیل وجود ساختار مسابقات چندسطحی و اسناد راهبردی، بیشترین نزدیکی را به روندهای بین‌المللی دارند. به طور کلی، سیستم ورزش دانشگاهی ایران در اکثر منظرهای کلیدی با استانداردهای بین‌المللی فاصله قابل توجهی دارد و تنها در حوزه‌های ساختار مسابقات و اسناد راهبردی به الگوهای جهانی نزدیک شده است. برای افزایش همگرایی با روندهای بین‌المللی، ایران نیازمند اصلاحات اساسی در ساختار حاکمیتی،



تنوع بخشی به منابع مالی، افزایش استقلال دانشگاه‌ها، توسعه فناوری‌های ورزشی، تقویت پوشش رسانه‌ای و گسترش همکاری با فدراسیون‌های ملی و کمیته المپیک می‌باشد. جدول ۴ تحلیل همگرایی-واگرایی عملکرد و توسعه سیستم ورزش دانشگاهی کشور با روند بین‌المللی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تحلیل همگرایی-واگرایی عملکرد و توسعه سیستم ورزش دانشگاهی کشور با روند بین‌المللی

Table 4. Convergence-Divergence Analysis of the Performance and Development of Iran's University Sports System with International Trends

شواهد کیفی Qualitative evidence	وضعیت نسبی Relative status	سطح Level	درجه همگرایی (در مقیاس درصد) Convergence degree (percentage scale)	روند تحول و پیشرفت بین‌المللی International trend of transformation and development	منظر Dimension
متولی نهادی به عنوان واحد ستادی زیرمجموعه نهاد بالادستی با استقلال عملیاتی محدود، نهاد متولی مسابقات با اختیارات مستقل در سطح متوسط و سهم دانشگاه‌ها در اداره برنامه‌های ورزشی پایین	واگرا	4	0.35	حرکت به سوی نهادهای مستقل غیردولتی با ساختار غیرمتمرکز، تفکیک از نظام اداری دولتی، شکل‌گیری کنفرانس‌های منطقه‌ای با اختیارات اجرایی و استقلال نهادهای ورزش دانشگاهی از وزارتخانه‌های آموزش	تشکیلاتی و نهادی Institutional and organizational
نظام حقوقی مبتنی بر آیین‌نامه‌های داخلی با جامعیت و روزآمدی متوسط، خلأهای حقوقی در حوزه‌های کلیدی و ضمانت اجرایی و سازوکارهای نظارت حقوقی در حال توسعه	بینابینی	5	0.41	تدوین قوانین جامع با پوشش کامل حقوقی، ضمانت اجرایی قوی، تأکید بر شفافیت و برابری جنسیتی، حمایت از حقوق ورزشکاران و وجود قوانین ملون در حوزه استعدادیابی	قوانین و حقوقی Legal and regulatory
وجود اسناد راهبردی با برنامه‌های عملیاتی قابل پیگیری با کیفیت مطلوب، اجرای برنامه‌ها با انسجام نسبتاً خوب و سازوکارهای نظارت و بازخوردگیری در حال توسعه	نسبتاً همگرا	7	0.62	تدوین اسناد راهبردی با برنامه‌های عملیاتی مشخص، شاخص‌های عملکردی، نظارت مستمر بر اجرا، بازخوردگیری نظام‌مند و انسجام عملیاتی بین برنامه‌های مختلف	سیاستی و برنامه‌ای Policy and planning
تمرکز فرایندهای کلیدی در سطوح مرکزی با مشارکت پایین دانشگاه‌ها، طولانی بودن فرایندهای اداری و شفافیت متوسط در تخصیص منابع	واگرا	4	0.39	حرکت به سوی رویه‌های غیرمتمرکز با مشارکت فعال دانشگاه‌ها، شفافیت در بودجه‌ریزی و تصمیم‌گیری، کارآمدی فرایندها و کاهش بروکراسی اداری	فرایندی و عملیاتی Process and operational
سامانه‌های اطلاعاتی با یکپارچگی پایین، نظام ملی ثبت و رصد داده‌ها در مراحل اولیه توسعه و پوشش رسانه‌ای محدود	نسبتاً واگرا	3	0.28	ایجاد سامانه‌های یکپارچه ملی با پوشش کامل داده‌ها، توسعه رسانه‌های تخصصی، شفافیت اطلاعاتی گسترده و نظام یکپارچه ثبت و رصد داده‌های مشارکت و عملکرد	اطلاعات و ارتباطات Information and communication
برنامه فیزی ورزشی با فاصله قابل توجه از استانداردها، توزیع اماکن با توارن متوسط و کیفیت تجهیزات و زیرساخت‌های فناورانه در سطح پایین	بینابینی	5	0.42	توسعه متوازن اماکن با استانداردهای بین‌المللی، بهره‌گیری از تجهیزات پیشرفته و فناورانه، توزیع عادلانه امکانات و نوسازی مستمر اماکن ورزشی	منابع فیزیکی و امکانات Physical resources and facilities
تعداد نیروی انسانی نسبت به حجم فعالیت‌ها در سطح پایین، پوشش ساختار مدیریتی در دانشگاه‌ها با کیفیت متوسط و برنامه‌های توانمندسازی در سطح پایین	واگرا	4	0.34	توسعه ساختار مدیریتی گسترده با مدیران حرفه‌ای، نظام داوطلبی ساختاریافته، برنامه‌های توانمندسازی مستمر و آموزش نیروی انسانی متخصص	منابع انسانی Human resources
سهم بالای بودجه دولتی و سهم پایین درآمدهای اختصاصی، تنوع بخشی به منابع در مراحل اولیه و شفافیت مالی در سطح متوسط	شدیداً واگرا	2	0.18	تنوع بخشی گسترده به منابع درآمدی با مشارکت بخش خصوصی، اسپانسرینگ، حق پخش، بلیط فروشی، شفافیت در تخصیص و کارآمدی در مصرف منابع	منابع مالی Financial resources
استفاده از فناوری‌های نوین در سطح پایین، بودجه پژوهشی و حمایت از پژوهش در سطح پایین و همکاری با مراکز علمی در سطح متوسط	نسبتاً واگرا	3	0.29	بهره‌گیری گسترده از فناوری‌های نوین در تمرینات و مسابقات، توسعه پژوهش‌های کاربردی با حمایت مالی گسترده، همکاری با مراکز علمی و استفاده از ابزارهای تحلیل عملکرد	منابع دانشی و فناوری Knowledge and technology resources

تنوع رشته‌های ورزشی و جذابیت دروس در سطح پایین، دروس اختیاری در سطح پایین و گواهی‌های مهارتی در مراحل اولیه توسعه	بینابینی	5	0.46	تنوع بخشی به برنامه درسی با رشته‌های متعدد، دروس انتخابی گسترده، ارزشیابی مستمر آمادگی جسمانی، گواهی‌های مهارتی معتبر و تأثیرگذار در فارغ التحصیلی	ورزش آموزشی و تربیتی Educational and training sports
پوشش و منسجم بودن برنامه‌های فوق برنامه در سطح متوسط، مشارکت دانشجویان در سطح پایین و پایش سلامت و ورزش اساتید در سطح پایین	واگرا	4	0.33	توسعه برنامه‌های فراغتی گسترده با مشارکت بالا، پایش سلامت و مشاوره تندرستی منظم، برنامه‌های ویژه اساتید و کارکنان و ورزش خانوادگی	ورزش همگانی و سلامت محور Mass and health-oriented sports
ساختار مسابقات چندسطحی با پوشش و کیفیت مطلوب، نظام استعدادیابی در مراحل اولیه توسعه و پیوند با باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها در حال رشد	نسبتاً همگرا	7	0.68	توسعه نظام استعدادیابی با همکاری فدراسیون‌های ملی و باشگاه‌های حرفه‌ای، پوشش گسترده مسابقات، پیوند قوی با ورزش حرفه‌ای و المپیک و نظام بورس‌های ورزشی	ورزش رقابتی و قهرمانی Competitive and elite sports

۶) چارچوب پیشنهادی تحول و توسعه ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور: ارائه چارچوب تحول و توسعه ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور اختصاص بر اساس یافته‌های حاصل از توصیف وضعیت موجود، تحلیل شکاف، مطالعه تطبیقی با کشورهای منتخب و تحلیل همگرایی-واگرایی با روند بین‌المللی تدوین شده است. این چارچوب در قالب سه سیاست کلان تحول و توسعه شامل بازطراحی نظام حکمرانی و ساختار مدیریتی، تأمین و توسعه پایدار منابع، و ارتقای کیفیت و توسعه مشارکت در رویدادهای ورزش دانشگاهی طراحی شده است. هر سیاست شامل راهبردهایی متناظر با منظرهای دوازده‌گانه چارچوب مفهومی است که برای تحقق هر راهبرد، راهکارهای اجرایی عینی همراه با ملاحظات و ابتکارات اجرایی، سازوکارهای بازخورد، اصلاح و بهبود و تجارب بین‌المللی راهنما ارائه شده است. رویکرد حاکم بر این چارچوب، گذار تدریجی از نظام متمرکز و دولتی به سوی ساختاری نیمه‌متمرکز با استقلال نسبی نهادهای ورزش دانشگاهی، تنوع بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به بودجه دولتی، توانمندسازی سرمایه انسانی، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و فناورانه، و ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزشی، همگانی و قهرمانی می‌باشد. این چارچوب با بهره‌گیری از الگوهای موفق بین‌المللی و با توجه به شرایط بومی کشور، مسیر تحول نظام ورزش دانشگاهی را در افق میان‌مدت ترسیم می‌نماید و بر پایش مستمر، بازنگری و اصلاح دوره‌ای راهبردها بر اساس شاخص‌های عملکردی تأکید دارد. اجرای این چارچوب نیازمند عزم جدی نهادهای متولی، همکاری بین‌بخشی وزارت علوم، وزارت ورزش و دانشگاه‌ها، و مشارکت فعال بخش خصوصی و جامعه ورزشی است. جدول ۵ چارچوب مفهومی تحول و توسعه ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور را نشان می‌دهد.

جدول ۵. چارچوب مفهومی تحول و توسعه ساختاری-عملکردی سیستم ورزش دانشگاهی کشور

Table 5. Conceptual Framework of Structural-Functional Transformation and Development of the University Sports System in Iran

سیاست تحول و توسعه	راهبرد تحقق سیاست	راهکارهای اجرایی راهبردها	ملاحظات و ابتکارات	بازخورد، اصلاح و بهبود	تجارب بین‌المللی راهنما
Transformation and development policy	Policy Implementation Strategy	Strategies for implementing strategies	Considerations and initiatives	Feedback, correction and improvement	International experiences guide
بازطراحی نظام حکمرانی و ساختار مدیریتی ورزش دانشگاهی	بازنگری ساختار تشکیلاتی و نهادی با رویکرد تمرکززدایی	تشکیل شورای عالی ورزش دانشگاهی با حضور نمایندگان دانشگاه‌ها / استقرار دبیرخانه‌های منطقه‌ای با اختیارات اجرایی / بازنگری در اساسنامه فدراسیون ورزش دانشگاهی و افزایش اختیارات آن	توجه به ظرفیت‌های منطقه‌ای و تفاوت‌های نهادی دانشگاه‌ها / پیشگیری از موازی کاری ساختاری / بهره‌گیری از مشارکت بخش غیردولتی در اداره فدراسیون	پایش مستمر کارایی ساختارهای جدید و بازنگری دوره‌ای سطح اختیارات واگذار شده	نظام‌های حکمرانی غیرمتمرکز با تفکیک کارکردهای ستادی از صافی و واگذاری اختیارات به سطوح منطقه‌ای
Redesigning the governance system and management structure of					



collegiate sports

شفاف سازی و روزآمدسازی قوانین و مقررات

تهیه و تصویب آیین نامه جامع ورزش دانشگاهی / تدوین قوانین حمایتی برای ورزشکاران دانشجو / استقرار نظام نظارت حقوقی بر اجرای مقررات

هماهنگی با قوانین بالادستی / پرهیز از قوانین غیرقابل اجرا / تضمین شفافیت و برابری در فرایندهای حقوقی

ارزیابی دوره‌ای جامعیت و کارآمدی قوانین و اصلاح بر اساس خلأهای شناسایی شده

نظام‌های حقوقی پیشرو مبتنی بر قوانین جامع با پوشش کامل حوزه‌های استعدادیابی، حمایت از ورزشکاران و برابری فرصت‌ها

یکپارچه سازی و انسجام بخشی سیاست‌ها و برنامه‌ها

تدوین سند راهبردی پنج ساله با برنامه‌های عملیاتی / ایجاد سازوکار نظارت مستمر بر اجرا / تدوین سند آمایش ورزش دانشگاهی / ایجاد نظام رتبه بندی دانشگاه‌ها

هماهنگی با اسناد بالادستی / جلوگیری از تغییرات مکرر و ناپایداری برنامه‌ها / توجه به توسعه متوازن منطقه‌ای

بازنگری سالانه سند راهبردی و به روزرسانی سند آمایش بر اساس عملکرد و تغییرات محیطی

نظام‌های برنامه ریزی راهبردی با افق‌های میان مدت و نظام‌های رتبه بندی مبتنی بر عملکرد و ظرفیت‌های منطقه‌ای

چابک سازی فرایندهای حاکمیتی و اجرایی

واگذاری اختیارات بودجه ریزی به دانشگاه‌های دارای صلاحیت / طراحی سامانه شفافیت مالی / بازطراحی فرایندهای اداری / استقرار نظام ارزیابی عملکرد

ایجاد نظارت بر عملکرد دانشگاه‌ها / کاهش زمان و بروکراسی اداری / پیاده سازی بودجه ریزی مشارکتی

پایش مستمر کارایی و شفافیت فرایندها و بازطراحی دوره‌ای بر اساس شاخص‌های کارایی

نظام‌های اداری کارآمد مبتنی بر شفافیت، تمرکززدایی بودجه ریزی و ارزیابی عملکرد مستمر

یکپارچه سازی اطلاعات و توسعه ارتباطات

طراحی سامانه جامع ثبت و رصد داده‌ها / ایجاد بانک اطلاعاتی ملی / راه اندازی شبکه رسانه‌ای اختصاصی / ایجاد پورتال اطلاع رسانی

یکپارچه سازی داده‌های پراکنده / تأمین امنیت اطلاعات / افزایش پوشش رسانه‌ای و تعامل با جامعه ورزشی

ارزیابی دوره‌ای یکپارچگی و پوشش داده‌ها و بهبود مستمر بر اساس نیازهای کاربران

نظام‌های اطلاعاتی یکپارچه با پوشش کامل داده‌ها و رسانه‌های تخصصی با تعامل فعال با جامعه ورزشی

توسعه متوازن و نوسازی منابع فیزیکی و امکانات

نیازسنجی و اولویت بندی توسعه اماکن / جذب سرمایه گذاری با مشارکت بخش خصوصی / استاندارد سازی تجهیزات / ایجاد سازوکار نگهداری منظم

توجه به مناطق کم برخوردار / جلوگیری از تمرکز امکانات / تضمین کیفیت و استاندارد تجهیزات / بهره گیری از مشارکت‌های مردمی و وقف ورزشی

پایش مستمر سرانه فضای ورزشی و نسبت اماکن نوسازی شده و بازنگری سالانه اولویت‌ها

نظام‌های توسعه زیرساخت‌های ورزشی مبتنی بر توزیع متوازن، استاندارد سازی اماکن و به روزرسانی مستمر تجهیزات

توانمند سازی و توسعه سرمایه انسانی

تعریف پست‌های سازمانی جدید / طراحی نظام جذب و نگهداشت طراحی / مدیران و کارشناسان نظام جذب و آموزش داوطلبان / برگزاری دوره‌های توانمند سازی مستمر

تطابق با نظام اداری کشور / ایجاد انگیزه برای مشارکت داوطلبان / توسعه مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی

ارزیابی دوره‌ای نسبت پست‌های تکمیل شده و نرخ نگهداشت نیروی متخصص و بهبود مستمر نظام جذب

نظام‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ساختار مدیریتی گسترده، جذب حرفه‌ای و توانمند سازی مستمر

تنوع بخشی به منابع مالی و مدیریت هزینه‌ها

طراحی مدل تأمین مالی ترکیبی / جذب اسپانسر و حامیان مالی / طراحی نظام اولویت بندی هزینه‌ها / ایجاد صندوق حمایت از ورزش دانشگاهی

شفافیت در جذب و هزینه منابع / جلوگیری از وابستگی به منابع ناپایدار / بهره گیری از بازاریابی ورزشی و سرمایه گذاری جمعی

پایش مستمر نسبت درآمدهای غیر دولتی و نسبت هزینه‌های عمرانی و بازنگری دوره‌ای اولویت‌ها

نظام‌های تأمین مالی پایدار مبتنی بر تنوع منابع درآمدی، مشارکت بخش خصوصی و شفافیت مالی

توسعه دانش، فناوری و پژوهش در ورزش دانشگاهی

توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات / تجهیز مراکز به تأمین / ابزارهای تحلیل عملکرد بودجه پژوهش‌های کاربردی / ایجاد شبکه همکاری با مراکز علمی

تأمین اعتبار و تجهیزات / ارتباط پژوهش با نیازهای واقعی / استفاده از شرکت‌های دانش بنیان و پایان نامه‌های دانشجویی

ارزیابی دوره‌ای میزان بهره گیری از فناوری و جهت دهی پژوهش‌ها بر اساس اولویت‌های نظام

نظام‌های دانش محور با بهره گیری گسترده از فناوری‌های نوین و پژوهش‌های کاربردی با حمایت مالی

ارتقای کیفیت و تنوع ورزش آموزشی و تربیتی

بازنگری در سرفصل‌های تربیت بدنی عمومی / تدوین دروس اختیاری و تخصصی / طراحی نظام ارزشیابی مستمر / تدوین

تناسب با نیازها و علایق دانشجویان / اعتبار بخشی به گواهی‌ها / ارتباط با بازار کار / استفاده از ورزش‌های بومی

پایش مستمر تنوع رشته‌ها و میزان پوشش ارزشیابی و بازنگری دوره‌ای

نظام‌های آموزشی پویا با برنامه درسی متنوع، دروس انتخابی گسترده و ارزشیابی مستمر با

ارتقای کیفیت و توسعه مشارکت در رویدادهای ورزش دانشگاهی
Improving the

گواهی‌های مهارتی	سرفصل‌ها	گواهی‌های مهارتی معتبر	توسعه ورزش همگانی و سلامت‌محور
نظام‌های توسعه ورزش همگانی مبتنی بر برنامه‌های فراغتی گسترده، پایش سلامت منظم و برنامه‌های ویژه اساتید	پایش مستمر میزان مشارکت و پوشش پایش سلامت و بهبود برنامه‌ها بر اساس استقبال و نیازسنجی	تنوع و جذابیت برنامه‌ها / اختصاص زمان و امکانات مناسب برای اساتید / استفاده از کانون‌های دانشجویی و همکاری بین‌بخشی با مراکز سلامت	توسعه برنامه‌های فوق برنامه و اردوهای تفریحی / طراحی طرح‌های تشویقی برای مشارکت طراحی برنامه‌های ویژه اساتید و کارکنان / استقرار نظام پایش سلامت
نظام‌های توسعه ورزش قهرمانی مبتنی بر ساختار مسابقات چندسطحی، نظام استعدادیابی قوی و پیوند با ورزش حرفه‌ای	پایش مستمر پوشش مسابقات و تعداد ورزشکاران شناسایی شده و بهبود نظام استعدادیابی بر اساس بازخورد فدراسیون‌ها	توجه به کیفیت مسابقات / همکاری با فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها / تأمین منابع حمایتی / استفاده از لیگ‌های منطقه‌ای برای افزایش رقابت	توسعه رشته‌های مسابقاتی و افزایش دانشجویان شرکت‌کننده / تقویت اعزام‌های برون‌مرزی / طراحی نظام استعدادیابی / توسعه بورس‌های ورزشی و حمایت از نخبگان

بحث

چارچوب مفهومی تدوین‌شده بر این پژوهش که مبتنی بر سه حوزه اصلی ساختار و مدیریت، منابع و تأمین و رویدادها و مشارکت است، نشان می‌دهد که نظام ورزش دانشگاهی ایران از انسجام و یکپارچگی کافی میان مؤلفه‌های ساختاری و عملکردی برخوردار نیست. یافته‌های توصیفی حاکی از آن است که با وجود ظرفیت‌های درونی قابل‌توجهی نظیر وجود نهادهای تخصصی با سابقه طولانی، شبکه گسترده دانشگاهی و نیروهای انسانی مجرب، سیستم موجود با موانع ساختاری و عملکردی متعددی مواجه است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به کمبود پست‌های مصوب، توزیع نامتوازن امکانات و نیروی انسانی، خلأهای قانونی و تمرکزگرایی در فرایندهای تصمیم‌گیری اشاره کرد. این یافته‌ها نتایج پژوهش‌های پیشین که تمرکز ساختاری و ضعف هماهنگی میان سطوح مدیریتی را از مهم‌ترین موانع توسعه ورزش دانشگاهی معرفی کرده‌اند (میرصفیان، ۲۰۱۸؛ کشتی‌دار و همکاران، ۲۰۲۳) همسو است و نشان می‌دهد که با وجود تلاش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر، همچنان ساختارهای موجود پاسخگوی نیازهای رو به گسترش ورزش دانشگاهی نیست. در سطح بین‌المللی، نظام‌های ورزش دانشگاهی موفق از حکمرانی شفاف و ساختارهای مدیریتی مضطرب برخوردارند (بوچیکو، ۲۰۲۶) و این در حالی است که سیستم ایران با تمرکزگرایی شدید و عدم شفافیت در فرایندها، فاصله قابل‌توجهی با این الگوها دارد. همچنین، تجارب موفق برخی دانشگاه‌ها در توسعه ساختار و برگزاری رویدادهای بزرگ، نشان‌دهنده وجود ظرفیت‌های قابل‌توجهی در سطح دانشگاه‌ها برای بهبود وضعیت است که می‌تواند به‌عنوان الگوهای عملیاتی برای سایر دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس، آنچه سیستم ورزش دانشگاهی ایران را از نظام‌های موفق جهان متمایز می‌سازد، صرفاً کمبود منابع یا ضعف زیرساخت‌ها نیست، بلکه نبود یکپارچگی میان اجزای سیستم و فقدان حلقه‌های ارتباطی میان ساختارها، منابع و کارکردهاست. به عبارت دیگر، ظرفیت‌های موجود به دلیل عدم هماهنگی و انسجام راهبردی، نتوانسته‌اند به کارآمدی مطلوب منجر شوند و این شکاف میان ظرفیت‌ها و کارکردها، مهم‌ترین چالش فراروی توسعه ورزش دانشگاهی محسوب می‌شود. این شکاف در شاخص‌های عملکردی نظیر پایین بودن سرانه فضای ورزشی، محدودیت مشارکت پایداری دانشجویان و بهره‌وری پایین از منابع و امکانات موجود نیز نمود یافته است و نشان می‌دهد که مسئله اصلی سیستم صرفاً کمبود ظرفیت نیست، بلکه ضعف در تبدیل ظرفیت‌ها به خروجی‌های اثربخش است. این وضعیت بیانگر آن است که هرگونه مداخله اصلاحی در سیستم، باید پیش از هر چیز بر بازطراحی روابط و مناسبات میان اجزای سیستم متمرکز شود تا منابع موجود بتوانند در مسیر درست به کار گرفته شوند.



تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب نشان داد که بیشترین شکاف در حوزه منابع مالی و کمترین شکاف در حوزه فرایندی و عملیاتی مشاهده می‌شود که بیانگر عملکرد نسبتاً بهتر نظام در زمینه فرایندهای اجرایی است. بیشترین شکاف در بُعد بودجه و درآمدها، نشان‌دهنده عمق بحران تأمین مالی در ورزش دانشگاهی است که با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در مورد ناکافی بودن بودجه دولتی و عدم تنوع منابع درآمدی (فتحی و همکاران، ۲۰۲۰؛ خارکن و همکاران، ۲۰۲۳) همسو بوده و بر ضرورت اصلاح نظام تأمین مالی و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی تأکید دارد. مطالعه تطبیقی کشورهای منتخب نشان داد که کشورهای پیشرو نظیر آمریکا و استرالیا با تنوع‌بخشی گسترده به منابع مالی، توانسته‌اند وابستگی به بودجه دولتی را به حداقل برسانند (تائو، ۲۰۲۴)، در حالی که نظام مالی ورزش دانشگاهی ایران تقریباً به طور کامل به بودجه دولتی وابسته است. همچنین در حوزه قوانین و حقوقی، نظام‌های موفق دارای قوانین جامع با پوشش کامل حقوقی و ضمانت اجرایی قوی هستند (لیو، ۲۰۲۶) و در مقابل، نظام حقوقی ایران با خلأهای متعدد و ضمانت اجرایی ضعیف مواجه است که این امر با یافته‌های سجادی و همکاران (۲۰۱۷) در مورد ناکارآمدی ساختارهای حقوقی ورزش ایران همخوانی دارد. در حوزه منابع انسانی، کشورهای پیشرو دارای نظام‌های داوطلبی ساختاریافته و برنامه‌های توانمندسازی مستمر هستند (ترنتیف و همکاران، ۲۰۲۴) و این در حالی است که در ایران نظام داوطلبی برنامه‌ریزی نشده و فاقد ساختار مناسب می‌باشد. از سوی دیگر، آنچه شکاف عمیق در حوزه تأمین مالی را از سایر حوزه‌ها متمایز می‌سازد، ماهیت سیستمی و چندبعدی این مسئله است که صرفاً با افزایش بودجه دولتی قابل حل نیست. نبود تنوع در منابع درآمدی، فقدان سازوکارهای درآمدزایی و عدم شفافیت در تخصیص منابع، سه ضلع مثلثی را تشکیل می‌دهند که یکدیگر را تقویت کرده و وابستگی به بودجه دولتی را بازتولید می‌کنند. در چنین وضعیتی، اصلاح نظام مالی نیازمند رویکردی ترکیبی است که هم‌زمان به تنوع‌بخشی منابع، ایجاد انگیزه‌های درآمدزایی و شفاف‌سازی فرایندهای مالی بپردازد تا بتوان از چرخه معیوب وابستگی صرف اقتصادی خارج شد و استقلال نسبی نهادهای ورزش دانشگاهی را نیز به دنبال داشت.

بررسی تطبیقی الگوهای حکمرانی ورزش دانشگاهی در کشورهای منتخب نشان داد که این الگوها به چهار دسته کلی قابل تقسیم هستند: نظام‌های غیرمتمرکز و مستقل از دولت، نظام‌های متمرکز با نظارت دولتی، نظام‌های نیمه‌متمرکز در حال توسعه و نظام کاملاً دولتی و متمرکز که ایران در دسته آخر قرار دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین که به تنوع الگوهای حکمرانی ورزش دانشگاهی در کشورهای مختلف اشاره داشته‌اند (دولماتولو، ۲۰۲۴) همسو است و نشان می‌دهد که ایران با ساختار کاملاً دولتی و متمرکز خود، فاصله قابل توجهی با الگوهای موفق بین‌المللی دارد. در تمامی نظام‌های موفق، عوامل مشترکی نظیر انسجام نهادی، حمایت مالی پایدار، زیرساخت‌های مناسب و پیوند مؤثر میان اهداف آموزشی و ورزشی به‌عنوان پیش‌نیازهای موفقیت شناخته می‌شوند (کارا، ۲۰۲۵). کشورهایی مانند چین و روسیه که ساختار متمرکزی مشابه ایران دارند، با ایجاد هماهنگی بین‌بخشی میان وزارت ورزش و وزارت علوم و تأمین بودجه‌های دولتی قابل توجه، توانسته‌اند نظام ورزش دانشگاهی خود را توسعه دهند (راگوزینا و رومانیتو، ۲۰۲۶) و این نشان می‌دهد که متمرکز بودن ساختار به‌تنهایی مانع توسعه نیست، بلکه نحوه حکمرانی و کیفیت تعاملات بین‌بخشی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دارد. همچنین در حوزه منابع دانشی و فناوری، کشورهای پیشرو با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و پژوهش‌های کاربردی، توانسته‌اند کیفیت ورزش دانشگاهی را ارتقا بخشند (کونوالنکو، ۲۰۲۵) و این در حالی است که ایران در این حوزه با بهره‌گیری پایین از فناوری و پژوهش‌های حمایت‌نشده مواجه است. نکته تأمل‌برانگیز در این

¹ Liu

² Terentiev et al

³ Konovalenko



میان آن است که الگوی متمرکز دولتی در ایران، نه تنها به دلیل ماهیت خود ناکارآمد است، بلکه به دلیل عدم وجود سازوکارهای جبرانی در سطح دانشگاه‌ها، این ناکارآمدی را تشدید کرده است. در نظام‌های متمرکز موفق مانند چین و روسیه، تمرکز با ایجاد هماهنگی قوی بین‌بخشی و تأمین منابع مالی قابل‌توجه همراه شده است، حال آنکه در ایران، تمرکز بدون تأمین منابع و هماهنگی، به ساختاری خشک و ناتوان در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع دانشگاه‌ها تبدیل شده است. این امر ضرورت حرکت به سمت الگوی نیمه‌متمرکز را که هم از مزایای هماهنگی ملی برخوردار باشد و هم استقلال عمل دانشگاه‌ها را حفظ کند، بیش از پیش آشکار می‌سازد.

تحلیل همگرایی-واگرایی با روند بین‌المللی نشان داد که سیستم ورزش دانشگاهی ایران با الگوهای جهانی واگرایی قابل‌توجهی دارد، به گونه‌ای که بیشترین همگرایی در حوزه ورزش رقابتی و قهرمانی و سیاستی و برنامه‌ای مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده وجود ساختار مسابقات چندسطحی و اسناد راهبردی در ایران مشابه سایر کشورهاست. این یافته با نتایج پژوهش پیران حمل‌آبادی و پیداری (۲۰۲۴) که به وجود برنامه‌های راهبردی در ورزش دانشگاهی ایران اشاره داشته‌اند، همسو است. در مقابل، کمترین همگرایی در حوزه منابع مالی، اطلاعات و ارتباطات و منابع دانشی و فناوری مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده شکاف عمیق ایران با روندهای بین‌المللی در این حوزه‌هاست. این یافته با پژوهش‌های پیشین که به تفاوت‌های ساختاری و عملکردی نظام ورزش ایران با کشورهای موفق اشاره داشته‌اند (میرصفیان و مصلحی، ۲۰۲۲) هماهنگی دارد. همچنین در حوزه ورزش همگانی و سلامت‌محور، ایران در سطح واگرا قرار دارد که با یافته‌های پژوهش کیان (۲۰۲۰) در مورد مغفول ماندن ورزش اساتید و کارکنان و همچنین یافته‌های محسنی چلک و همکاران (۲۰۲۲) در مورد ضرورت توسعه مشارکت پایدار دانشجویان در ورزش همگانی همخوانی دارد. به‌طور کلی، سیستم ورزش دانشگاهی ایران در اکثر منظرهای کلیدی با استانداردهای بین‌المللی فاصله قابل‌توجهی دارد و برای افزایش همگرایی با روندهای بین‌المللی، نیازمند اصلاحات اساسی در ساختار حکمیتی، تنوع‌بخشی به منابع مالی، افزایش استقلال دانشگاه‌ها و توسعه فناوری‌های ورزشی است. با این وصف، آنچه از تحلیل همگرایی-واگرایی برمی‌آید، وجود یک دوگانگی ساختاری در سیستم ورزش دانشگاهی ایران است که از یک سو در حوزه‌های شکلی و رویه‌ای (مانند ساختار مسابقات) به الگوهای جهانی نزدیک شده، اما از سوی دیگر در حوزه‌های ماهوی و بنیادین (مانند تأمین مالی و استقلال نهادی) با آن‌ها فاصله‌ای عمیق دارد. این دوگانگی نشان می‌دهد که توسعه ورزش دانشگاهی در ایران عمدتاً بر روی جنبه‌های سطحی و قابل مشاهده متمرکز شده و به ریزساختارهای عمیق‌تر و پنهان سیستم توجه چندانی نشده است. بنابراین، همگرایی واقعی با روندهای بین‌المللی، مستلزم توجه به این لایه‌های زیرین و ایجاد تحول در بنیادهای سیستم است، نه صرفاً تقلید از رویه‌های ظاهری. از این منظر، آینده مطلوب ورزش دانشگاهی ایران نه در توسعه کمی برنامه‌های موجود، بلکه در بازطراحی منطق حکمرانی، ایجاد قابلیت‌سازی سازمانی و حرکت به سوی سیستمی یادگیرنده، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر داده تعریف می‌شود.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد سیستم ورزش دانشگاهی ایران با وجود ظرفیت‌های موجود و نقاط قوتی همچون ساختار مسابقات و وجود اسناد راهبردی، در ابعاد کلیدی نظیر تأمین مالی، استقلال نهادی، نظام اطلاعاتی، فناوری، توسعه منابع انسانی و ورزش همگانی با شکاف معناداری نسبت به الگوهای موفق بین‌المللی مواجه است. نتایج بیانگر آن است که چالش اصلی این سیستم صرفاً کمبود منابع نیست، بلکه ضعف انسجام میان ساختارها، منابع و کارکردها و ناتوانی در تبدیل ظرفیت‌های موجود به عملکرد مطلوب است. بر این اساس، توسعه پایدار ورزش دانشگاهی نیازمند بازنگری بنیادین در مدل حکمرانی و گذار از نظام متمرکز و دولت‌محور به سمت ساختاری



نیمه متمرکز، مشغول و پاسخگو است که بر استقلال نسبی نهادها، تنوع بخشی به منابع مالی، توانمندسازی سرمایه انسانی، توسعه فناوری و ارتقای کیفیت مشارکت تأکید دارد. چارچوب تحول ارائه شده در این پژوهش با تلفیق تجارب بین المللی و شرایط بومی کشور، می تواند به عنوان نقشه راهی برای بازطراحی سیستم ورزش دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد؛ مشروط بر آنکه با هماهنگی بین نهادی، پایش مستمر و اصلاح دوره ای راهبردها همراه شود.

نوآوری اصلی پژوهش حاضر در ارائه یک تحلیل تطبیقی جامع و نظام مند از ساختار و عملکرد ورزش دانشگاهی ایران در مقایسه با ده کشور منتخب است که ضمن شناسایی شکاف های موجود، چارچوبی بومی و عملیاتی برای بهره وری از این نظام ارائه می دهد. برخلاف پژوهش های پیشین که عمدتاً به بررسی تک بعدی یا جزئی از ورزش دانشگاهی پرداخته اند، این پژوهش با استفاده از چارچوب مفهومی سه حوزه ای و دوازده منظر تحلیلی، تصویری جامع از وضعیت موجود، شکاف ها و مسیر تحول ارائه کرده است. کاربست عملی یافته های این پژوهش می تواند به سیاست گذاران و مدیران ورزش دانشگاهی در بازنگری ساختارهای مدیریتی، اصلاح فرایندهای اجرایی، تنوع بخشی به منابع مالی، توسعه سرمایه انسانی و بهبود کیفیت برنامه های ورزشی کمک شایانی نماید و زمینه ساز حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب شود. همچنین، چارچوب تحول ارائه شده با تأکید بر بازخوردگیری مستمر و اصلاح دوره ای راهبردها، امکان انطباق پذیری سیستم با تغییرات محیطی را فراهم می کند که این ویژگی در شرایط پرتلاطم امروزی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

محدودیت ها

با وجود تلاش برای پوشش جامع ابعاد مختلف پژوهش، این مطالعه با محدودیت هایی نیز مواجه بوده است که از جمله مهم ترین آن ها می توان به محدودیت دسترسی به اطلاعات دقیق و به روز از ساختار ورزش دانشگاهی برخی کشورهای منتخب، پراکندگی اطلاعات در منابع مختلف و عدم یکپارچگی داده ها، و همچنین محدودیت زمانی و منابع مالی برای بررسی میدانی گسترده تر اشاره کرد. برای تعدیل این محدودیت ها، تیم تحقیق با استفاده از منابع متعدد و معتبر بین المللی، به روزرسانی اطلاعات از طریق بررسی مستندات سال های اخیر و بهره گیری از نظر خبرگان برای تکمیل و اعتبارسنجی داده های اسنادی اقدام نمود. همچنین، برای جبران محدودیت دسترسی به اطلاعات میدانی، از روش دلفی و پرسشنامه های تخصصی برای جمع آوری داده های کیفی و کمی استفاده شد تا یافته ها از اعتبار و کارآمد پذیری لازم برخوردار باشند. با این حال، انجام پژوهش های میدانی گسترده تر به دسترسی مستقیم به ساختارهای ورزش دانشگاهی کشورهای مختلف می تواند تصویر دقیق تری از الگوهای موفق ارائه دهد.

بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهاد های کاربردی زیر ارائه می شود: بر اساس یافته های تحلیل شکاف در حوزه تأمین مالی، پیشنهاد می شود مدل تأمین مالی ترکیبی با مشارکت بخش خصوصی، جذب اسپانسر و درآمدزایی از حق پخش و تبلیغات محیطی در ورزش دانشگاهی طراحی و اجرا شود. بر اساس نتایج تحلیل تطبیقی در حوزه ساختار مدیریتی، پیشنهاد می شود ساختار ورزش دانشگاهی با رویکرد تمرکززدایی و تفویض اختیار به دانشگاه ها و دبیرخانه های منطقه ای بازنگری شود. بر اساس یافته های شکاف در حوزه قوانین و حقوقی، پیشنهاد می شود آیین نامه جامع ورزش دانشگاهی با پوشش کامل حقوقی و ضمانت اجرایی قوی تدوین و به تصویب نهادهای بالادستی برسد. بر اساس نتایج همگرایی-واگرایی در حوزه فناوری و پژوهش، پیشنهاد می شود سامانه یکپارچه ثبت و رصد داده های ورزش دانشگاهی طراحی و زیرساخت های فناوری اطلاعات در اماکن ورزشی توسعه یابد. بر اساس یافته های توصیفی در حوزه نیروی انسانی، پیشنهاد می شود نظام جامع جذب، آموزش و نگهداشت دانشجویان داوطلب و همچنین برنامه های توانمندسازی مستمر برای کارکنان و مربیان طراحی و اجرا شود.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

پیشنهادهای پژوهشی نیز شامل انجام پژوهش‌های مشابه در سایر سطوح آموزش عالی مانند دانشگاه‌های آزاد و پیام‌نور، بررسی پیامدهای اجرای چارچوب تحول ارائه‌شده در یک دوره زمانی مشخص با رویکرد طولی، مطالعه تطبیقی عمیق‌تر با کشورهای موفق در حوزه ورزش دانشگاهی با تمرکز بر ابعاد فرهنگی و اجتماعی و نقش آن‌ها در مشارکت دانشجویان، طراحی و اعتباریابی الگوی بومی بهره‌وری ورزش دانشگاهی مبتنی بر یافته‌های این پژوهش، و بررسی تأثیر اجرای چارچوب تحول بر شاخص‌های کلیدی نظیر مشارکت دانشجویان، رضایت‌مندی و عملکرد ورزشی دانشگاه‌ها می‌باشد.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمامی مراحل این پژوهش مطابق با اصول و استانداردهای اخلاقی مرتبط با پژوهش‌های انسانی انجام شده است. پیش از مشارکت افراد، اهداف و فرایند اجرای پژوهش برای شرکت‌کنندگان تشریح شد و رضایت آگاهانه از تمامی مشارکت‌کنندگان اخذ شد. همچنین، محرمانگی اطلاعات، حفظ حریم خصوصی و ناشناس ماندن هویت شرکت‌کنندگان در تمامی مراحل جمع‌آوری، تحلیل و گزارش داده‌ها رعایت شد.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در فرایند انجام این پژوهش، از ابزارهای هوش مصنوعی صرفاً برای سازماندهی اطلاعات جمع‌آوری‌شده (NotebookLM)، بررسی اشکالات نگارشی و املائی (Grammarly)، ترجمه متون (DeepL) و اعتبارسنجی منابع علمی (Scite) استفاده شده است. تمامی مراحل تحلیل داده‌ها، تفسیر یافته‌ها، نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری‌های علمی توسط نویسندگان انجام شده و مسئولیت کامل محتوای علمی پژوهش بر عهده نویسندگان می‌باشد.

منابع مالی

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی سفارش محور به سفارش اداره کل تربیت بدنی وزارت عتف در پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی می‌باشد.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در مراحل مختلف پژوهش شامل ایده‌پردازی، طراحی مطالعه، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند و مسئولیت محتوای علمی مقاله را به‌صورت مشترک بر عهده دارند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در ارتباط با انتشار این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

پژوهشگران مراتب تشکر و قدردانی خود را از تمامی مشارکت‌کنندگان، خبرگان و مدیران ورزش دانشگاهی که در اجرای این پژوهش همکاری نمودند، ابراز می‌دارند.

References

Amoozegar, H., Mohamadian, F., Nobakht Ramezani, Z., & Nazari, R. (2026). Proposing a systemic analysis framework for spatial planning and governance of championship and professional sports development at the provincial scale, based on the National Sports Spatial Planning Plan 2025. *Strategic Studies on Youth and Sports, In Press*. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2026.3837.3818>] [In Persian]

Bereday, G.Z.F. (1964). *Comparative method in education*. Holt, Rinehart and Winston. [[Link](#)]



- Boichenko, A. V. (2026). Approach to Health-Preserving Activities in Higher Education: Integration of Physical Fitness and Sports-and-Recreational Activities into the Educational Environment of Future Teachers. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University. Series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports)*. [[https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.03\(202\).05](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.03(202).05)].
- Dolmatova, T.V. (2024). The foreign models of sport governance: the case of leading sports powers. *Pravo i politika*. [<https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.11.72020>].
- Drobac, A., Radovanović, V., & Kovačević, J. (2025). Potential of sport and physical activity in academic resilience of university students. *Journal of Human Sport and Exercise*, 21(1), 70–81. [<https://doi.org/10.55860/6846hn61>]
- Fathi, R., Maleki, M.H., Saberi, A., & Zandagahi, A. (2020). Scenario planning of university sports of Iran based on future study approach. *Journal of Sport Management and Development*, 9(3), 72–92. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.4376>]. [In Persian]
- Gabunilas, J.M., Bañadera, S.P., Peña, J.E., & Galanido, P.J. (2025). Evaluating the program alignment, management implementation, and stakeholder perspectives to strengthen university intramural sports and events. *Sportis. Scientific Journal of School Sport, Physical Education and Psychomotricity*. [Link]
- Gao, Y., Zhen, X., & Xiong, Y. (2021). Optimization of networked governance models using complex system governance concepts in sports services. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1–11. [<https://doi.org/10.1155/2021/6224678>]
- Gowthorp, L., Toohey, K., & Skinner, J. (2017). Government involvement in high performance sport: an Australian national sporting organisation perspective. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9, 153–171. [<https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1220404>]
- Hosseini, G., Hamidi, M., & Tadjari, F. (2012). Developing a strategic program for student sports at Islamic Azad University. *Journal of Sports Management*, 4(15), 15–33. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2013.29829>] [In Persian]
- McGowan, A., Anderson, N., & Galway, L. (2024). CodeFit. Investigating the Impact of Providing Free Access to Campus Sports Facilities on the Mental Health and Academic Outcomes of Postgraduate Software Engineering Students. 2024 *IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, 1–5. [<https://doi.org/10.1109/FIE61694.2024>]
- International University Sports Federation (FISU). (2024). Students Play a Crucial Role in the Growth of University Sport. [Link] (official news page; no DOI available)
- Kara, T. (2025). Comparison of sports policies of the republic of Türkiye and the USA (2017–2022). *Journal of ROL Sport Sciences*, 6(3), 639–653. [<https://doi.org/10.70736/jrolss.1782>]
- Kharkan, M., Andam, R., Bahrololoum, H., & Zareian, H. (2023). Identifying components of resistive economy in college sport of Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 245–268. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.14501.2151>] [In Persian]
- Kian, M. (2020). Motivational factors and barriers to participation in sport curriculum activities among college students. *Sport Psychology Studies*, 8(30), 221–238. [<https://doi.org/10.22089/spsyj.2019.7895.1852>] [In Persian]
- Konovalenko, A. (2025). Institutional and organizational bases of sports management in the field of physical culture and sports in Ukraine. *Ukrainian Professional Education*, 18, 65–73. [<https://doi.org/10.33989/2519-8254.2025.18.347709>]
- Kumar, S., Yadav, H., & Pant, M. (2025). Role of sports universities in shaping India's sporting ecosystem: A strategic framework. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 5(3), 1–4. [<https://doi.org/10.55544/ijrah.5.3.1>]



- Liu, Y. (2026). Bridging Talent and Capital: The NCAA's Role in U.S. Professional Sports and Comparative Institutional Perspectives. *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*. [<https://doi.org/10.56028/aehtsr.16.1.397.2026>]
- Maghsoudi Ayman, H.R., Hadavi, S.F., Maghsoudi Ayman, A., Monsef, A., Ebrahimi, M., & Esmaeili, M. (2011). Analysis of the budget expenditure situation in extracurricular sports programs of Iranian universities. *Journal of Sports Management and Movement Behavior*, 7(14), 31-49. [Link] [In Persian]
- Mahmood, M.Z., Khan, S.A., & Gula, L.P. (2025). The Impact of Sports on Personality Development among University Students. *THE SKY-International Journal of Physical Education and Sports Sciences (IJPESS)*, 9(2), 67-76. [<https://doi.org/10.51846/the-sky.v9i2.4942>]
- Marković, S., Grbović, M., & Bogavac, D. (2024). School sports in the Balkan countries: A comparative study. *Zbornik radova Pedagoškog fakulteta, Užice*, 27(26), 311-324. [<https://doi.org/10.5937/ZRPFU2426311M>]
- Mehdizadeh, R., & Andam, R. (2015). Developing strategies of "Sport for All" in Iran Universities. *Sport Management Studies*, 6(22), 15-38. [Link] [In Persian]
- Mirsafian, H. (2018). Quantitative and qualitative analysis of barriers to student participation in sports activities: A cross-cultural study in Iran and Hungary. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 14(28), 59-72. [<https://doi.org/10.22080/jsmb.2018.6801.1942>]. [In Persian]
- Mirsafian, H., & Moslehi, L. (2022). The paradigm model of promoting the position of Iran's sport sciences in the world based on the grounded theory. *Sport Management Journal*, 14(1), 373-394. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2021.311019.2586>]. [In Persian]
- Mohseni Chelak, M. H., Emami, F., Ghorbani, M. H., & Tarighi, R. (2022). Development of the conceptual model of sustainable participation in student sport using meta-synthesis techniques. *Journal of Sport Management and Development*, 11(3), 23-45. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.6696>]. [In Persian]
- Parente, F., & Doulton, M. (2025). FISU Healthy Campus Label: A Global Certification Program for Higher Education Institutions, Promoting Health and Sustainability. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 25(6). [<https://doi.org/10.33423/jhetp.v25i6.8051>]
- Pelcher, J.A., McCullough, B.R., & Trendafilova, S. (2021). Collegiate athletics environmental sustainability efforts within STARS reporting. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(2), 328-343. [<https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0246>]
- Piran Hamlabadi, M., & Bidari, M.R. (2024). A review of strategic plans for the development of Iranian university sports. 9th International Conference on Modern Research in Sports Sciences and Physical Education, Hamedan. [Link] [In Persian]
- Piran Hamlabadi, M., Moharamzadeh, M., Naghizadeh-Baghi, A., & Nobakht sareban, F. (2024). The Obstacles and Challenges of Educational Sports in Iran: A Review Article. *New thoughts in Educational Sports*, 1(2), 57-77. [<https://doi.org/10.22034/ntes.2024.451870.1007>] [In Persian].
- Ragozina, N.A., & Romanyuta, R.A. (2026). Digital transformation of the physical culture and sports management system: Legal, economic, and organizational aspects. *SPORTS: Economics, Law, Management*, 1, 24-28. [<https://doi.org/10.18572/2070-2175-2026-1-24-28>].
- Rasekh, N. (2024). Designing a productivity management model for physical education departments in universities and higher education institutions in Iran with the aim of improving accountability system. *Human Resource Management in Sports*, 11(1), 151-176. [<https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527>] [In Persian]
- Sajjadi, S.A., Rasekh, N., Razavi, S.M.H., & Dosti, M. (2017). Comparative study of the structure of sports in Iran and selected European countries. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 16(36), 23-42. [Link] [In Persian]



- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., & Nazari, R. (2022). Identifying the effective wild cards and drivers on the future of Iran's educational sport. *Research on Educational Sport*, 10(26), 51-84. [<https://doi.org/10.22089/res.2020.9408.1953>] [In Persian]
- Taghiyev A, Rahimov M, Babayev H, Khalilov T. (2026). Strategic Planning Models for the Development of Physical Education and Sports in Higher Education Institutions. *International Journal of Drug Delivery Technology*, 16(11s), 670-677. [<https://doi.org/10.25258/ijddt.16.11s.671>]
- Tao, H. (2024). Research on the Dilemmas in the Development of Physical Fitness Levels of College Students and Sports Policies and Regulations. *Journal of Human Movement Science*. [<https://doi.org/10.23977/jhms.2024.050203>]
- Terentiev, A.E., Pshenitsyn, K.K., & Tomilova, S.V. (2024). Modern directions of training managerial personnel for the field of physical culture and sports in the higher education system in Russia. *Current Issues of Sports Psychology and Pedagogy*, 4(3), 18-26. [<https://doi.org/10.15826/spp.2024.3.110>]
- Toopaebrahimi, S. (2025). A Review of the Consequences of the Absence of Sports Law Education in University Curricula of Physical Education. *Legal Studies in Digital Age*, 4(2), 1-10. [<https://doi.org/10.61838/kman.lsda.162>]
- Wei, H., Guo, C., & Song, N. (2026). Research on the theoretical logic and practical path of empowering university sports health and wellness governance with artificial intelligence. *Journal of Medicine and Physical Education*. [[Link](#)]
- World Health Organization. (2024). *Physical activity fact sheet*. Geneva: World Health Organization. [[Link](#)]
- Keshtidar, M., Rasekh, N., Maghsoudi Eiman, H.R, Ghasemi, H., & Darabi, M. (2024). Designing a Productivity Management Model for Physical Education Departments in Universities and Higher Education Institutions in Iran with the aim of Improving the Accountability System. *Human Resource Management in Sport*, 11(1), 151-176. [<https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527>] [In Persian]