

## Research Paper

# Development of the Implementation Model of Women's Championship Sports Development Policies (Qualitative Study)

Sara Khandan <sup>1</sup>, Ahmad Torkfar <sup>2\*</sup>, Seyed Mohammad Ali Mirhosseini<sup>3</sup>, Rahim Shirazinejad <sup>4</sup>

1. Ph.D. Department of Physical Education and Sports Sciences, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

2. Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

3. Department of Physical Education and Sports Sciences, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

4. Department of Physical Education and Sports Sciences, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

Received: 2023/11/11

Revised: 2023/11/11

Accepted: 2023/12/29

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.71801/JZVJ.2025.1175467

### Keywords:

Policy, Policy Environment, Women's Championship Sport.

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this research was to develop a model for the successful implementation of policies for the development of women's championship sports.

**Methods:** The research method was descriptive-survey and practical in terms of purpose. Research data was collected in the field and qualitatively. The statistical sample was women's championship sports experts who were purposefully selected based on expertise, experience, theoretical mastery, desire and accessibility. In this research, an in-depth semi-structured interview was conducted with 22 of the participants, and from the 18th interview onwards, the answers were repeated from the previous interviews. After coding, the data obtained from the background literature and the text of the interviews were reviewed by five participants and re-coded by two coders other than the research group, and then reviewed and screened in the Delphi panel. Finally, the validity of the data was confirmed by sports management professors became.

**Findings:** Based on the findings, in the dimensions of policies and executives, management requirements and environmental and socio-cultural conditions, 46 effective indicators on the implementation of women's championship sports development policies were identified in the form of 14 components. It can be said that the transparency of goals and the lack of contradictory goals, the motivation and willingness of executives to implement policies, the participation of women in decision-making, the avoidance of gender discrimination, the empowerment of policy executives, the provision of sufficient financial resources and investment along with the existence of the intellectual and cultural background of society. The development of women's sports will lead to the championship.

**Citation:** Khandan S, Torkfar A, Mirhosseini S M A, Shirazinejad R. Development of the Implementation Model of Women's Championship Sports Development Policies (Qualitative Study). Quarterly Journal of Women and Society. 2025; 15 (60): 60-75

\*Corresponding author: Ahmad Torkfar

**Address:** Department of Physical Education and Sports Sciences, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

**Tell:** 09177103782

**Email:** [a.torkfar@gmail.com](mailto:a.torkfar@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction

Despite the limitations in the development of women's championship sports, there have been improvements. But there is still a long way from men's championship sport. The evidence and studies show the existence of many latent potentials in women's sports, which if more attention is paid to, the development and prosperity of women's sports will not be far from reach. For the development of women's championship sports, policies have been determined and formulated, which if successfully implemented, the development of women's championship sports will be guaranteed. On the other hand, in recent decades, most countries pay serious attention to the development of women's championship sports and make increasing investments in this regard. Therefore, there is a concern that in case of incomplete implementation of the policies or failure in the implementation of the policies for the development of women's championship sports, it will result in the lack of development of women's championship sports, and in Asian, world and Olympic events, by failing to win honors and medals, The current position is shaky and weaker than the past. Therefore, considering the current relatively weak results of women's sports, especially in team sports, and the lower participation of women in sports compared to men, it is very important to develop women's championship sports.

### Methods

The research method is descriptive-survey and applied in terms of purpose, which was done in a qualitative way. The data of the current research is in the form of a library and internet study by examining 35 articles on the implementation of internal policy and 15 articles on the implementation of foreign policy, 11 articles on sports related to domestic women's sports and 7 articles on women's sports published in Haraji publications, as well as interviews with participants in the form of in-depth interviews. and semi-structured up to theoretical saturation was obtained. Then, the data obtained from the literature review

and open interviews with the participants were coded with the content analysis method and the basic principles were extracted. In total, the primary data obtained from the background literature and the text of the interviews was the number of 91 concepts (codes), which were reduced to 60 concepts (23 concepts from the background literature and 37 concepts from the interviews). After that, for the strength of the data and their reliability, the texts of the interviews and the codes of the background literature were provided to two coders other than the research group, and they re-coded and were matched with the coding done in the research, and no significant difference was observed. Also, the codes calculated from the text of the interviews were returned to 5 of the participants to do the necessary revision and express their opinion regarding whether the codes were correctly extracted or not. Then, a Delphi panel was formed and the data was provided to the members of the Delphi panel in order to review, edit, add new concepts, or remove unimportant or unrelated items. After three stages of revision in the Delphi panel, a final agreement was reached on the effect of 46 indicators. In the last stage, in order to categorize the indicators in the form of components and dimensions, they were again sent to the Delphi panel members and 46 indicators were categorized in the dimensions of policies and executives, management requirements and environmental and socio-cultural conditions and in the form of 14 components.

### Findings

Based on the findings, 46 indicators were obtained in the successful implementation of women's championship sports development policies, and these indicators were categorized in different dimensions in the form of 14 components. In the axis of policies and implementers, the characteristics of policies, the policy environment, the psychological and personality characteristics of policy implementers and the capabilities and power of implementers, in the axis of managerial requirements, the components of structural factors, program-

oriented, executive processes, communication management, justice-oriented and human resource development. And in the axis of environmental and socio-cultural conditions, the components of social factors, cultural, financial and facility factors and infrastructures were obtained.

## Discussion

In recent decades, serious attention has been paid to the development of women's sports. In this regard, policies (goals and missions) have been developed in Iran for the development of women's championship sports. Successful implementation of these policies will ensure the development of women's championship sports.

## Conclusion

The successful implementation of women's championship sports development policies required a model for the managers of women's championship sports to take advantage of and further develop women's championship sports. It is necessary for the executives to find a correct understanding of the policies and to accept the nature of the policies and to implement the policies by employing committed people and motivating them. Of course, in this process, it is very important to be equipped with the latest technologies and to increase the capabilities and power of the performers by empowering them. It is also necessary for women to actively participate in decision-making, and while assigning all women-specific positions to capable and expert women, joint management positions of women's and men's championship sports should also be assigned to women. In addition to these measures, the formulation of a strategic plan and activities within the framework of the strategic plan have constructive effects in the successful implementation of policies and the development of women's sports, which requires measures such as the necessary background and context for the development of women's sports talents and abilities and the various processes of holding competitions and training courses while being active. In the framework of thinking

and strategic plan, it should also have a specific implementation calendar.

## Ethical Considerations

### Compliance with ethical guidelines

All participants in the study participated in the study by filling out a consent form, and the researchers assured them that the results of the research were confidential.

## Funding

All financial resources and costs for research and publication of the article have been paid by the authors and no financial support has been received.

## Authors' contributions

The article is an excerpt from a doctoral dissertation. The first author is a PhD student. student of sports management and the second author is the responsible author. The third and fourth authors are thesis advisors.

## Conflicts of interest

This article is taken from a doctoral thesis titled "Implementation Model of Iranian Women's Championship Sports Development Policies" (Sports Management Department, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran). This research does not conflict with personal or organizational interests.

## مقاله پژوهشی

## تدوین مدل اجرای موفق خط مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان (مطالعه کیفی)

سارا خندان<sup>۱</sup>، احمد ترک‌فر<sup>۲\*</sup>، سید محمدعلی میرحسینی<sup>۳</sup>، رحیم شیرازی‌نژاد<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۲. استاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۴. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، تدوین مدل اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان بود. **روش:** روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی بود. داده‌های پژوهش به صورت میدانی و به شیوه کیفی جمع‌آوری شد. نمونه آماری، خبرگان ورزش قهرمانی بانوان بودند که براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، تمایل و دسترسی به صورت هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش با ۲۲ نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند انجام شد که از مصاحبه هجدهم به بعد، پاسخ‌ها تکرار پاسخ مصاحبه‌های قبل بود. داده‌های حاصل از ادبیات پیشینه و متن مصاحبه‌ها پس از کدگذاری، بازنگری کدها توسط پنج نفر از مشارکت‌کنندگان و کدگذاری مجدد توسط دو کدگذار به‌غیر از گروه پژوهش انجام و سپس در پل دلفی بررسی و غربال‌گری شد در نهایت، روایی داده‌ها توسط اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد.

**یافته‌ها:** براساس یافته‌ها، در ابعاد خط‌مشی‌ها و مجریان، الزامات مدیریتی و شرایط محیطی و فرهنگی-اجتماعی ۴۶ شاخص مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان در قالب ۱۴ مؤلفه شناسایی شد. می‌توان گفت، شفافیت اهداف و فقدان اهداف متناقض، انگیزش و تمایل مجریان به اجرای خط‌مشی‌ها، مشارکت بانوان در تصمیم‌گیری‌ها، پرهیز از تبعیض جنسیتی، توانمندسازی مجریان خط‌مشی‌ها، تأمین منابع مالی و سرمایه‌گذاری کافی به همراه وجود بستر فکری و فرهنگی جامعه، توسعه بیش از پیش ورزش قهرمانی بانوان را در پی خواهد داشت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰

تاریخ داوری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن  
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:  
10.71801/JZVJ.2025.1175467

### واژه‌های کلیدی:

خط‌مشی، محیط خط‌مشی، ورزش قهرمانی بانوان

\* نویسنده مسئول: احمد ترک‌فر

نشانی: استاد گروه مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

تلفن: ۰۹۱۷۷۱۰۳۷۸۲

پست الکترونیکی: [a.torkfar@gmail.com](mailto:a.torkfar@gmail.com)

## مقدمه

توسعه تربیت بدنی و ورزش نیز به عنوان زمینه‌ساز تأمین نیروی انسانی سالم و تندرست، بخشی از برنامه‌های توسعه ملی بشمار می‌آید حضور زنان به عنوان بخشی مهم از پیکره جامعه ما در عرصه ورزش ضرورتی انکار ناپذیر است (۱). این واقعیت بر هیچ کس پوشیده نیست که بدون در نظر گرفتن زنان توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای که نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند، دستیابی به توسعه واقعی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای امکان‌پذیر نخواهد بود (۲). از اینرو پرداختن به ورزش‌های بانوان و بویژه ورزش‌های قهرمانی از جمله دغدغه‌های امروز است. ورزش نقش مهمی در سلامت بانوان، حضور در جامعه و سایر عوامل فرهنگی و اجتماعی خواهد شد (۳).

اما هنوز جامعه ایران به اهمیت و ضرورت ورزش در بین بانوان پی نبرده است. جامعه ایران از لحاظ استعداد انسانی در میان بانوان، بسیار غنی است، ولی ظاهراً ریشه مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جستجو کرد که خود این مسئله نیز احتمالاً ریشه عمیق‌تری در ناآگاهی نسبت به مشکلات واقعی و اصلی بانوان دارد (۴). البته این نیز فراموش نشود که ورزش بانوان چه در سطح قهرمانی، چه سطح حرفه‌ای به دلیل کمبود منابع مالی، فقدان پشتیبانی حامیان، نبود پخش رسانه‌ای و تلویزیونی و به مراتب کمبود تماشاگران و سایر مسائل اجتماعی و فرهنگی دچار عقب ماندگی و کاستی‌هایی شد (۳)، اما با وجود سیر فزاینده حضور زنان در عرصه‌های اجتماعی و افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه کشورها، مشارکت و حضور آنان در فعالیت‌های ورزشی محدود است. با توجه به اهمیت ورزش در سلامت فردی و اجتماعی بانوان، اما توجه کمتری به آن شده است و هنوز جامعه ایران به اهمیت و ضرورت ورزش در بین زنان و دختران پی نبرده است (۵، ۶).

قهرمانان ورزشی سرمایه‌های ملی هستند و می‌توانند نقش مهمی در رشد و توسعه ورزش کشور داشته باشند. زنان ورزشکار، توانایی لازم برای رسیدن به سکوه‌ای افتخار را دارند و با متحمل شدن تلاش، رنج و زحمت فراوان در طول دوران ورزشی‌شان برای کشور افتخار آفرینی کرده‌اند و پرچم جمهوری اسلامی ایران را به اهتزاز درآورده‌اند (۷). در رقابت‌های بین‌المللی نیز زنان می‌توانند بخشی مهم از برتری کشورها را رقم بزنند. به عنوان مثال، با بررسی گزارش‌های سایت کمیته بین‌المللی المپیک در دو دوره اخیر المپیک، حدود ۶۰ درصد از مدال‌های چین، ۵۰ درصد از مدال‌های روسیه، ۴۵ درصد از مدال‌های آمریکا و ۴۲ درصد از مدال‌های آلمان توسط زنان کسب شده است و این کشورها در بین برترین‌های المپیک قرار داشته‌اند. بنابراین، به نظر می‌رسد که در این کشورها، زنان و مردان از فرصت‌های برابری برای مشارکت

در ورزش برخوردارند. در حقیقت، زنان همانند مردان برای رشد بیش‌تر در ورزش قهرمانی به وجود اماکن و زیرساخت‌های ورزشی استاندارد، تجهیزات مناسب و باکیفیت، منابع مالی کافی، آموزش و پرورش رسمی در مدارس، دانشگاه‌ها و بخش عمومی، تشویق و حمایت اجتماعی و مواردی از این دست نیاز دارند (۸، ۹). در همین راستا نیز وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی، اهداف و وظایفی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان دارد که در واقع، خط مشی‌های توسعه ورزش بانوان شمرده می‌شوند.

خط مشی، عبارت است از بیانیه‌ای که توسط حکومت درباره آنچه قصد دراد در ارتباط با مسأله عمومی انجام دهد. چنین بیانیه‌ای ممکن است در قانون اساسی، اساسنامه و مقررات در هر سطحی ابرلاغ شود (۱۰). خط‌مشی به قواعد، استراتژی‌های مدیریتی، فرایندها و طرح‌هایی اشاره دارد که مدیران در پی اجرای آن هستند. همچنین، خط‌مشی‌ها، همان اهدافی هستند که سازمان‌ها به دنبال رسیدن به آن‌ها هستند (۱۱). برخی از صاحب‌نظران خط‌مشی‌گذاری را مجموعه‌ای از اعمالی می‌دانند که به‌منظور دستیابی به هدفی به اجرا درمی‌آید و برخی آن را به معنای آنچه دولت‌ها انتخاب می‌کنند که انجام بدهند یا انجام ندهند تعریف کرده‌اند (۱۲). در واقع، خط‌مشی‌گذاری باید بهترین و مناسب‌ترین راه‌حل‌ها را برای حل مشکلات یا جلوگیری از آن‌ها اتخاذ کند (۱۳). نظام خط‌مشی‌گذاری بویژه در بخش ورزش در ایران بنیادهای معرفتی و نظری خاصی دارد که به وجود آورنده ابزارها و فنون متناسب با خود هستند. از این‌رو، برای شناخت سیاست و سیاست‌گذاری، شناخت این بنیادها از یک سو، به بهینه‌سازی فرایندهای آینده کمک قابل توجهی می‌کند و از سوی دیگر، ما را با نقاط قوت، نقاط ضعف و خلأهای موجود آشنا می‌کند (۱۴). اما موفقیت خط‌مشی‌ها، فقط تابع مرحله تدوین خط‌مشی نیست (۱۵). اجرایی نشدن خط‌مشی‌ها، یا اجرای ناموفق آن‌ها، هم موجب بی‌اعتمادی مردم به مجریان و خط‌مشی‌گذاران و هم کاهش انگیزه متفکران این حوزه جهت خلاقیت‌های جدید و هم از جهت عدم بهره‌گیری از بازخوردهای اجرا، موجب نحیف شدن دانش اجرای خط‌مشی در ایران شده است (۱۶، ۱۷).

در گذشته در فرایند خط‌مشی‌گذاری، توجه چندانی به اجرا نمی‌شد و بیش‌تر تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها، بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن، تهیه و تصویب می‌شد، اما امروزه جزء جدایی ناپذیر و مکمل خط‌مشی محسوب می‌شود و تأثیر آن روی شکل‌گیری خط مشی، اجتناب ناپذیر است و امروزه اجرای مناسب خط مشی سنگ‌زیرین آن بشمار می‌رود (۱۸). اجرای خط‌مشی‌ها محوری‌ترین و با این حال، پیچیده‌ترین موضوع‌ها فرایند خط‌مشی‌گذاری است (۱۹). اجرای خط‌مشی‌ها، نقش بسیار حیاتی



ساختاری، فرهنگی، اجتماعی و امکاناتی از جمله این محدودیت‌ها است، ولی این محدودیت‌ها در ایران به عنوان یک کشور اسلامی به دلیل شرایط فرهنگی، اجتماعی و اعتقادی برجستگی بیشتری دارد (۲۶). عیوضی کلش و همکاران (۱۴۰۱) هم در پژوهش خود به موانع برنامه‌ریزی و سازماندهی، منابع مالی و بازاریابی، امکانات و تجهیزات، قوانین و مقررات، منابع انسانی، نظارت و کنترل و عامل اطلاع‌رسانی به عنوان موانع ساختاری توسعه جایگاه زنان در ورزش دست یافتند (۲۷).

با توجه به اهمیتی که مسئولان در دهه‌های اخیر برای ورزش بانوان قائل شده‌اند، پژوهش‌هایی در این رابطه انجام شده است، اما پژوهش‌های اجرای خطمشی‌های ورزشی اندک است. در ادامه به اختصار یافته‌های برخی از پژوهش‌های انجام شده در ورزش بانوان و خطمشی ورزشی مرور می‌شود. ساگر و گوفن<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) پژوهشی در ارتباط با اجرای خطمشی سازمان انجام دادند. آن‌ها در پژوهش خود دریافتند که اجرای خطمشی مرحله شکل‌دهنده از فرآیند خطمشی است اجرای خطمشی در یک محیط سازمانی مشخص صورت می‌گیرد و ساختار و سازمان خاصی نیاز است تا خطمشی اجرا شود. آن‌ها نیز بیان کردند که همکاری عمودی و افقی در سطوح خرد و کلان، با اجرای خطمشی مرتبط است (۲۸). خسنیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) عوامل مؤثر بر اجرای موفق خطمشی‌های ورزش المپیک هند را اهداف واضح و روشن، مناسب بودن راه حل خطمشی، تامین منابع کافی، داشتن افراد با دانش و مهارت‌های مناسب در اجرای خطمشی، تعامل و ارتباطات و حمایت مستمر می‌دانند (۲۹). ین‌ایلماز<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش اشاره کرد که حقوق نابرابر، در دسترس نبودن امکانات ورزشی برای بانوان، انتشار نادرست رسانه‌ها و فشارهای خانواده از جمله عوامل محدودکننده حضور بانوان در ورزش ترکیه است (۳۰). پاتواردهان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها و چالش‌های ورزش بانوان را نابرابری‌ها در مدیریت می‌دانند. ضمن این که بانوان سهم اندکی در انتخاب شدن برای رتبه‌های بالای مدیریت سازمانی داشته‌اند (۳۱). زارعی و همکاران (۱۴۰۲) در تدوین مدل اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک به اثرگذاری مؤلفه‌های منابع انسانی، عوامل ساختاری، عوامل محیطی، وحدت رویه، عوامل سازمانی، منابع مالی، ارتباطات، اطلاعات و هماهنگی میان سازمانی، عوامل مدیریتی، قوانین و مقررات و مجریان خطمشی دست یافتند (۳۲). رضایی و همکاران (۱۴۰۱) کفایت سرمایه، مشارکت بخش خصوصی، درآمدزایی و تجاری‌سازی ورزش بانوان، سرمایه‌گذاری دولت، جذب سرمایه مالی، افزایش سطح درآمد، افزایش قدرت و حضور بانوان در فضای ورزش، افزایش تعداد

در حل معضلات و مشکلات برعهده دارند و کیفیت مدیریت را می‌توان برحسب مقدار موفقیت در اجرای خطمشی‌ها مورد سنجش قرار داد (۲۰). در حقیقت مهم‌ترین مرحله پس از تدوین خطمشی، اجرای آن است. شاید به‌همین دلیل، برخی پژوهشگران، مرحله اجرای خطمشی را قطب فرایند خطمشی‌گذاری می‌دانند (۲۱). اصلی‌ترین مسئله اجرا این است که پس از اتخاذ تصمیم برای اجرای فعالیت‌ها، آن‌گونه عمل شود که تشابهی معقول و منطقی با آنچه که در مورد آن تصمیم گرفته شده، وجود داشته باشد و در چارچوب آن به‌خوبی عمل شود (۱۵، ۱۴).

در برخی موارد اگر خطمشی به شکست بینجامد، ممکن است ناشی از ضعف نظریه باشد و به دلیل اجرای نامناسب نباشد. به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران، در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌ها، تدوین و اجرای توأم را مورد توجه قرار می‌دهند چرا که اجرا و تدوین در هم تنیدگی دارد. در مطالعات پیاده‌سازی خطمشی بیان می‌شود، لازم است خطمشی‌ها هم به‌لحاظ محتوایی و هم در فرایند اجرا، مورد توجه قرار گیرند (۲۲). افزون بر این، تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خطمشی، فناوری اطلاعات ضعیف، ابزار اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب و هماهنگی ناکافی در اجرا موانعی هستند که در اجرای خطمشی‌ها در سازمان‌های دولتی وجود دارد (۲۳).

نظام خطمشی‌گذاری به ویژه در بخش ورزش در ایران، بنیادهای معرفتی و نظری خاصی دارد که به وجود آورنده ابزارها و فنون متناسب با خود هستند؛ از این‌رو، برای شناخت سیاست و سیاست‌گذاری، شناخت این بنیادها از یک سو به بهینه‌سازی فرایندهای آینده کمک قابل توجهی می‌کند و از سوی دیگر ما را با نقاط قوت، نقاط ضعف و خلأهای موجود آشنا می‌کند (۱۴). فقدان یکپارچگی در نظام سیاست‌گذاری و وجود نهادهای متعدد سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر در عرصه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نظیر وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی منجر به نداشتن وحدت رویه در این نهادها در عرصه سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی و عدم ثبات در کسب مدال شده است (۲۴). در زمینه اجرای خطمشی باربوسا و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند، فقدان ارتقاء ظرفیت فناوری، فقدان آموزش فناوری جدید، نبودن تضمین خطمشی از طرف مقامات بالایی خطمشی‌گذار، فقدان افزایش تعهد نمایندگان دولت از موانع اجرای خطمشی عمومی است (۲۵).

فعالیت‌های ورزشی چه به صورت ورزش‌های حرفه‌ای و چه ورزش‌های قهرمانی، فرصت‌هایی نابرابر برای حضور زنان و محدودیت‌های فراوان وجود داشته و دارد. محدودیت‌های مدیریتی،

3. Valenti

1. Sager & Gofen

2. Khasnis

مؤلفه‌های اثرگذار بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان بود.

### روش پژوهش و ابزار پژوهش

روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه کیفی انجام شد. در این پژوهش با ۲۲ نفر از خبرگان ورزش قهرمانی بانوان مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند تا حد اشباع نظری انجام شد و از هجدهمین مصاحبه به بعد، پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، تکرار پاسخ‌های مصاحبه‌های قبل بود. بنابراین، از نظرات ۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان استفاده شد.

داده‌های این پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی با بررسی ۳۵ مقاله اجرای خط‌مشی داخلی و ۱۵ مقاله اجرای خط‌مشی خارجی، ۱۱ مقاله ورزشی مرتبط ورزش بانوان داخلی و ۷ مقاله ورزش بانوان چاپ شده در نشریات خارجی و همچنین، مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند تا حد اشباع نظری به‌دست آمد. سپس داده‌های حاصل از مرور ادبیات و مصاحبه‌های باز، با مشارکت‌کنندگان، با روش تحلیل محتوا و کدگذاری شد و مبانی اساسی استخراج شد. لازم به ذکر است که اغلب یافته‌های پژوهش‌ها اجرای خط‌مشی به‌جز یک مورد، همه در سازمان‌های غیر ورزشی بود، با تشخیص گروه پژوهش و تعدادی از مشارکت‌کنندگان، اغلب شاخص‌ها و یا عوامل به‌دست آمده از ادبیات پیشینه با اجرای خط‌مشی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان سازگار نبود. بنابراین از آن‌ها صرف نظر شد. در مجموع، داده‌های اولیه حاصل از ادبیات پیشینه و متن مصاحبه‌ها، تعداد ۹۱ مفهوم (کد) بود که پس از یکسان‌سازی و جمع‌بندی به ۶۰ مفهوم کاهش یافت (۲۳ مفهوم از ادبیات پیشینه و ۳۷ مفهوم از متن مصاحبه‌ها). پس از آن برای استحکام داده‌ها و قابلیت اعتماد آن‌ها، متون مصاحبه‌ها و کدهای ادبیات پیشینه در اختیار دو کدگذار به غیر از گروه پژوهش قرار گرفت و کدگذاری‌ها را بازبینی کردند و بمرور تأیید قرار گرفت. همچنین، کدهای احصاء شده از متن مصاحبه‌ها به ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان برگردانده شد تا بازنگری لازم را انجام دهند و نظر خود را در رابطه با این‌که آیا کدها به درستی استخراج شده است یا خیر، اعلام نمایند. پس از تأیید درستی استخراج کدها، پنل دلفی تشکیل شد و داده‌ها به منظور بازنگری، ویرایش، افزودن مفهوم جدید و یا حذف موارد کم اهمیت و یا بی‌ارتباط در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی داده شد و داده‌ها از ۶۰ مفهوم (شاخص) به ۵۶ شاخص کاهش داده شد. در واقع، عوامل کم اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در مرحله دوم، داده‌ها، دوباره در اختیار پنل دلفی قرار گرفت و اصلاحات لازم انجام شد. موارد مشابه یکسان‌سازی شد و تعداد شاخص‌ها به ۴۹

باشگاه‌های ورزشی در حوزه ورزش بانوان، حمایت جامعه از توسعه ورزش زنان، افزایش زنان زیر پوشش ورزش قهرمانی، حمایت رسانه‌ها، کسب سهمیه در رقابت‌های المپیک را عوامل کلیدی در توسعه ورزش حرفه‌ای زنان می‌دانند (۳۳). گیاه شناس بن بازاری و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی خط‌مشی‌گذاری ورزشی دریافتند که روند ناپایدار ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در ورزش ایران منجر به عدم تحقق مطلوب برنامه‌های پنج ساله شده و فعالیت‌های موازی، فقدان هم‌افزایی نهادهای تاثیرگذار در ورزش، ضعف در بسترسازی ورزش قهرمانی، عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقتصاد ورزشی، تعارض در اهداف از جمله چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های ورزشی ایران است (۲۴). میرشکاران و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی عوامل توسعه ورزش قهرمانی بانوان به امکانات عمومی ورزش قهرمانی، امکانات اختصاصی بانوان، منابع درآمدی و ساختار مدیریتی، توسعه حرفه‌ای، مدیریت استعداد و آماده‌سازی عمومی، عوامل فنی-ورزشی و دسترسی به منابع انسانی، شایستگی‌ها، حمایت‌ها و محدودیت‌های عرفی نیز در بستر اجتماعی دست یافتند (۳۴). شعبانی و همکاران (۱۳۹۸) در تدوین الگوی ساختاری تحلیلی توسعه ورزش قهرمانی زنان به حمایت مالی، ساختار، سیاست‌گذاری ورزش و رقابت‌های بین‌المللی به‌عنوان اثرگذارترین عوامل دست یافتند (۳۵).

با وجود محدودیت‌هایی که در توسعه ورزش قهرمانی بانوان وجود دارد، نسبت به قبل پیشرفت‌هایی رخ داده است. اما همچنان با ورزش قهرمانی مردان فاصله زیادی وجود دارد. شواهد و بررسی‌ها نشان دهنده وجود پتانسیل‌های نهفته فراوانی در ورزش بانوان است که اگر بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد، توسعه و شکوفایی ورزش بانوان دور از دسترس نخواهد بود. برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان خط‌مشی‌هایی تعیین و تدوین شده است که اگر به‌طور موفقیت‌آمیزی اجرا شود، توسعه ورزش قهرمانی بانوان تضمین خواهد شد. از سوی دیگر، در دهه‌های اخیر اغلب کشورها توجه جدی به توسعه ورزش قهرمانی بانوان دارند و در این رابطه سرمایه‌گذاری فزاینده‌ای انجام می‌دهند. لذا این دغدغه وجود دارد که در صورت اجرای ناقص خط‌مشی‌ها و یا شکست در اجرای خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان، فقدان توسعه ورزش قهرمانی بانوان را در پی داشته باشد و در رویدادهای آسیایی، جهانی و المپیک با درجا زدن در کسب افتخارات و نزول مدال‌آوری، جایگاه فعلی نیز متزلزل و ضعیف‌تر از گذشته شود. بنابراین، با توجه به نتیجه‌گیری‌های نسبتاً ضعیف فعلی ورزش بانوان به ویژه در ورزش‌های گروهی و نیز مشارکت پایین‌تر بانوان در ورزش نسبت به مردان، پرداختن به توسعه ورزش قهرمانی بانوان اهمیت بسیار بالایی دارد. از اینرو این پژوهش در پی شناسایی شاخص‌ها و

اجتماعی، عوامل فرهنگی، مالی و تسهیلاتی و زیرساخت‌ها) دسته بندی شدند. سپس ترتیب و اهمیت عوامل و همچنین، تهیه پرسشنامه انجام شد و در نهایت توافق کلی اعضا، حاصل گردید. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت.

### یافته های پژوهش

نخستین یافته‌های این پژوهش، ویژگی‌های دموگرافی نمونه پژوهش بود که در نتایج در جدول ۱ درج شده است.

مورد کاهش یافت. در مرحله سوم، نیز به منظور توافق نهایی، شاخص‌ها به اعضای پنل دلفی ارسال شد و اعضای پنل دلفی بر اثرگذاری ۴۶ شاخص بر اجرای خطمشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان توافق کردند. در آخرین مرحله به منظور دسته بندی شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد مجدداً برای اعضای پنل دلفی ارسال شد و ۴۶ شاخص در ابعاد خطمشی‌ها و مجریان، الزامات مدیریتی و شرایط محیطی و فرهنگی-اجتماعی و در قالب ۱۴ مؤلفه (ویژگی خطمشی‌ها، محیط خطمشی، ویژگی‌های روانشناختی و شخصیتی مجریان خطمشی‌ها، قابلیت‌ها و توان مجریان، عوامل ساختاری، برنامه محوری، فرایندهای اجرایی، مدیریت ارتباطات، عدالت محوری، توسعه منابع انسانی، عوامل

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه پژوهش

نمونه پژوهش	جنسیت	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد	سابقه فعالیت	فراوانی	درصد
کیفی	زن	۱۷	۹۴/۴۴	دکتری	۶	۳۳/۳۳	بیش از ۱۰ سال	۱۷	۹۴/۴۴
	مرد	۱	۵/۵۶	کارشناسی ارشد	۹	۵۰	کمتر از ۱۰ سال	۱	۵/۵۶
				کارشناسی	۳	۱۶/۶۷			

بندی شده مؤثر بر اجرای خطمشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان برابر با ۶۰ شاخص شد. فهرست شاخص‌های جمع بندی شده حاصل از ادبیات پیشینه و مصاحبه‌ها در جدول ۲ درج شده است.

ابتدا مطالعات اینترنتی، کتابخانه‌ای و اسناد فرادستی انجام شد و سپس مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان و صاحب نظران ورزش قهرمانی بانوان صورت گرفت. داده‌های اولیه حاصل از ادبیات پیشینه و کد گذاری مصاحبه‌ها شامل ۹۱ مفهوم بود که توسط گروه پژوهش یکسان‌سازی و جمع بندی گردید. مفاهیم جمع

جدول ۲. شاخص‌های مؤثر بر اجرای موفق خطمشی‌های ورزش قهرمانی بانوان

شاخص‌ها	کد آیتم‌ها
A1	فرهنگ سازمانی حاکم در تدوین و اجرای خطمشی
A2	عقاید و ایده‌های مجریان درگیر اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان
A3	حمایت اجتماعی از بانوان ورزشکار و مربیان نخبه
A4	حمایت خانواده‌ها از مشارکت ورزشی بانوان
A5	ارتقاء سطح فرهنگی جامعه و سازوکارهای مناسب برای رفع برخی محدودیت‌های اجتماعی
A6	ایجاد فرصت‌های برابر با مردان در خطمشی‌گذاری و اجرای خطمشی
A7	ایجاد و تسهیل راهکارهای توافق پذیری
A8	توجه ذینفعان عمومی
A9	توانمندسازی منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی مجریان خطمشی
A10	قابلیت‌های کاری مجریان از طریق تفویض اختیار
A11	یکپارچگی و وحدت مدیریت در توسعه ورزش قهرمانی بانوان
A12	مشارکت بانوان در تصمیم‌گیری‌ها و اختصاص پست‌های مدیریتی به بانوان
A13	میزبانی رویدادهای بزرگ قاره‌ای و جهانی ورزش بانوان
A14	ارتباطات با کشورهای پیشرو به منظور الگوگیری در تدوین و اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان
A15	افزایش تعامل با نهادهای آموزشی و علمی-ورزشی
A16	رفتار مجریان خطمشی‌ها



همگرایی میان نفرات تیم	A17
عدم وجود اهداف متناقض سازمانی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان	A18
توافق همگانی در مورد خط‌مشی‌های تدوین شده	A19
استفاده از ظرفیت بخش خصوصی و توسعه درآمدزایی در اجرای خط‌مشی	A20
امکانات برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی (اماکن تمرینی، مسابقه، اسکان و...)	A21
ساخت اماکن ورزشی مدرن، ایمن و استاندارد با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی	A22
وجود اهداف روشن و سازگار در خط‌مشی‌گذاری ورزش قهرمانی بانوان	A23
هم‌سویی خط‌مشی‌ها با هنجارها و ارزش‌های اجتماعی	A24
تدوین مناسب خط‌مشی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان	A25
جو هم‌دلی و همکاری در سازمان	A26
ادراک مجریان خط‌مشی از مفید بودن خط‌مشی	A27
باور مجریان به خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها	A28
توانمندی و تسلط مجریان خط‌مشی در انجام وظایف	A29
تسلط تکنولوژیکی مجریان خط‌مشی	A30
گتفمان‌سازی در ارتباط با خط‌مشی	A31
ایجاد بسترهای نرم‌افزاری لازم	A32
ایجاد بسترهای سخت‌افزاری لازم	A33
توان مجریان در هنگام پذیرش نقش‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی	A34
تعهد مجریان در اجرای خط‌مشی‌ها	A35
انگیزش کافی مجریان برای اجرای دقیق خط‌مشی	A36
تمایل مجریان به اجرای خط‌مشی	A37
اقدام‌های راهبردی متناظر با خط‌مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان	A38
توسعه لیگ‌ها و باشگاه‌های قهرمانی بانوان در رشته‌های گوناگون ورزشی	A39
نظام نوین مربیگری در ورزش قهرمانی بانوان	A40
بستر و زمینه لازم جهت بروز استعدادها و توانایی‌های ورزشی بانوان	A41
آموزش و یادگیری مدیران و مجریان	A42
فراهم‌آوری زمینه برای بروز خلاقیت مدیران	A43
ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر	A44
اتخاذ رویکردهای مشارکتی در اجرای خط‌مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان	A45
افق و چشم‌انداز ورزش قهرمانی بانوان	A46
تدوین طرح‌های توسعه ورزش قهرمانی در راستای خط‌مشی‌های تدوین شده	A47
تعامل و هماهنگی مجریان و تدوین‌کنندگان خط‌مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان	A48
ارتباطات مناسب ذی‌نفعان و مجریان خط‌مشی	A49
تعدیل موانع بوروکراتیک	A50
مدیریت یکپارچه عملکرد	A51
تقسیم عادلانه منابع مالی و مادی در ورزش قهرمانی بانوان و آقایان	A52
متناسب بودن نیروهای متخصص از قبیل مربی و داور با تعداد بانوان ورزشکار	A53
توسعه شناختگی و تجلیل از بانوان قهرمان رشته‌های گوناگون ورزشی در جامعه	A54
وجود بستر فکری و فرهنگی جامعه در زمینه ورزش قهرمانی بانوان	A55
وضعیت اقتصادی و معیشتی خانواده‌های بانوان مستعد در رشته‌های گوناگون ورزشی	A56
ایجاد بانک اطلاعاتی جامع	A57
تقویت سرمایه‌گذاری در رشته‌های ورزشی انفرادی و پر مدال بانوان	A58
روش‌های انجام کار از پیش تعریف و تعیین شده در محیط خط‌مشی	A59
نقش‌های هدایتگر در تدوین و اجرای خط‌مشی	A60

شاخص‌های اثرگذار بر اجرای موفق خطمشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان طی سه مرحله (راند) بررسی و غربال‌گری در پیل دلفی به ۴۶ شاخص اثرگذار کاهش یافت. در واقع، ۸۰ درصد اعضای پیل دلفی با اثرگذاری این ۴۶ شاخص بر اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان توافق داشتند. بنابراین، بررسی شاخص‌ها در پیل دلفی قطع شد. در جدول ۳ شاخص‌های نهایی و جمع‌بندی شده درج شده است و مشخص گردید که هر یک از شاخص از ادبیات پیشینه استخراج شده است یا از متن مصاحبه‌ها.

جدول ۳. کدهای احصا شده از ادبیات پیشینه و مصاحبه‌ها

شاخص‌ها	کد آیتم‌ها	کدهای پیشینه	کدهای مصاحبه	کدهای هر دو
A1	فرهنگ سازمانی حاکم در تدوین و اجرای خطمشی	*		
A2	عقاید و ایده‌های مجریان درگیر اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان		*	
A3	حمایت اجتماعی از بانوان ورزشکار و مربیان نخبه	*		
A4	حمایت خانواده‌ها از مشارکت ورزشی بانوان	*		
A5	ارتقاء سطح فرهنگی جامعه و سازوکارهای مناسب برای رفع برخی محدودیت‌های اجتماعی	*		
A6	ایجاد فرصت‌های برابر با مردان در خطمشی‌گذاری و اجرای خطمشی	*		
A7	توانمندسازی منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی مجریان خطمشی	*		
A8	قابلیت‌های کاری مجریان از طریق تفویض اختیار	*		
A9	یکپارچگی و وحدت مدیریت در توسعه ورزش قهرمانی بانوان	*		
A10	مشارکت بانوان در تصمیم‌گیری‌ها و اختصاص پست‌های مدیریتی به بانوان	*		
A11	میزبانی رویدادهای بزرگ قاره‌ای و جهانی ورزش بانوان	*		
A12	ارتباطات با کشورهای پیشرو جهت الگوگیری در و اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان	*		
A13	افزایش تعامل با نهادهای آموزشی و علمی-ورزشی	*		
A14	عدم وجود اهداف متناقض سازمانی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان	*		
A15	توافق همگانی در مورد خطمشی‌های تدوین شده	*		
A16	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی و توسعه درآمدزایی در اجرای خطمشی	*		
A17	امکانات برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی (اماکن تمرینی، مسابقه، اسکان و...)	*		
A18	ساخت اماکن ورزشی مدرن، ایمن و استاندارد نظر به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی	*		
A19	وجود اهداف روشن و سازگار در خطمشی‌گذاری ورزش قهرمانی بانوان	*		
A20	هم‌سویی خطمشی‌ها با هنجارها و ارزش‌های اجتماعی	*		
A21	تدوین مناسب خطمشی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان	*		
A22	ادراک مجریان خطمشی از مفید بودن خطمشی	*		
A23	باور مجریان به خطمشی‌ها و اجرای آن‌ها	*		
A24	توانمندی و تسلط مجریان خطمشی در انجام وظایف	*		
A25	تسلط تکنولوژیکی مجریان خطمشی	*		
A26	توان مجریان در هنگام پذیرش نقش‌های مرتبط با اجرای خطمشی	*		
A27	تعهد مجریان در اجرای خطمشی‌ها	*		
A28	انگیزش کافی مجریان برای اجرای دقیق خطمشی	*		
A29	تمایل مجریان به اجرای خطمشی	*		
A30	اقدام‌های راهبردی متناظر با خط مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان	*		
A31	توسعه لیگ‌ها و باشگاه‌های قهرمانی بانوان در رشته‌های گوناگون ورزشی	*		
A32	نظام نوین مربیگری در ورزش قهرمانی بانوان	*		
A33	بستر و زمینه لازم جهت بروز استعدادها و توانایی‌های ورزشی بانوان	*		
A34	اتخاذ رویکردهای مشارکتی در اجرای خطمشی‌های ورزش قهرمانی بانوان	*		
A35	افق و چشم انداز ورزش قهرمانی بانوان	*		
A36	تدوین طرح‌های توسعه ورزش قهرمانی در راستای خطمشی‌های تدوین شده	*		

A37	تعامل و هماهنگی مجریان و تدوین کنندگان خط‌مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان	*
A38	ارتباطات مناسب ذی‌نفعان و مجریان خط‌مشی	*
A39	تقسیم عادلانه منابع مالی و مادی در ورزش قهرمانی بانوان و آقایان	*
A40	متناسب بودن نیروهای متخصص از قبیل مربی و داور با تعداد بانوان ورزشکار	*
A41	توسعه شناختگی و تجلیل از بانوان قهرمان رشته‌های گوناگون ورزشی در جامعه	*
A42	وجود بستر فکری و فرهنگی جامعه در زمینه ورزش قهرمانی بانوان	*
A43	وضعیت اقتصادی و معیشتی خانواده‌های بانوان مستعد در رشته‌های گوناگون ورزشی	*
A44	تقویت سرمایه‌گذاری در رشته‌های ورزشی انفرادی و پر مدال بانوان	*
A45	روش‌های انجام کار از پیش تعریف و تعیین شده در محیط خط‌مشی	*
A46	نقش‌های هدایتگر در تدوین و اجرای خط‌مشی	*

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، توافق نهایی بر اثرگذاری ۴۶ عامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان حاصل شد. در مرحله چهارم برای دسته‌بندی و شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان برای اعضای پنل دلفی ارسال شد. جمع‌بندی نظرات اعضای پنل دلفی و توافق نهایی آن‌ها در جدول شماره ۴ درج شده است.

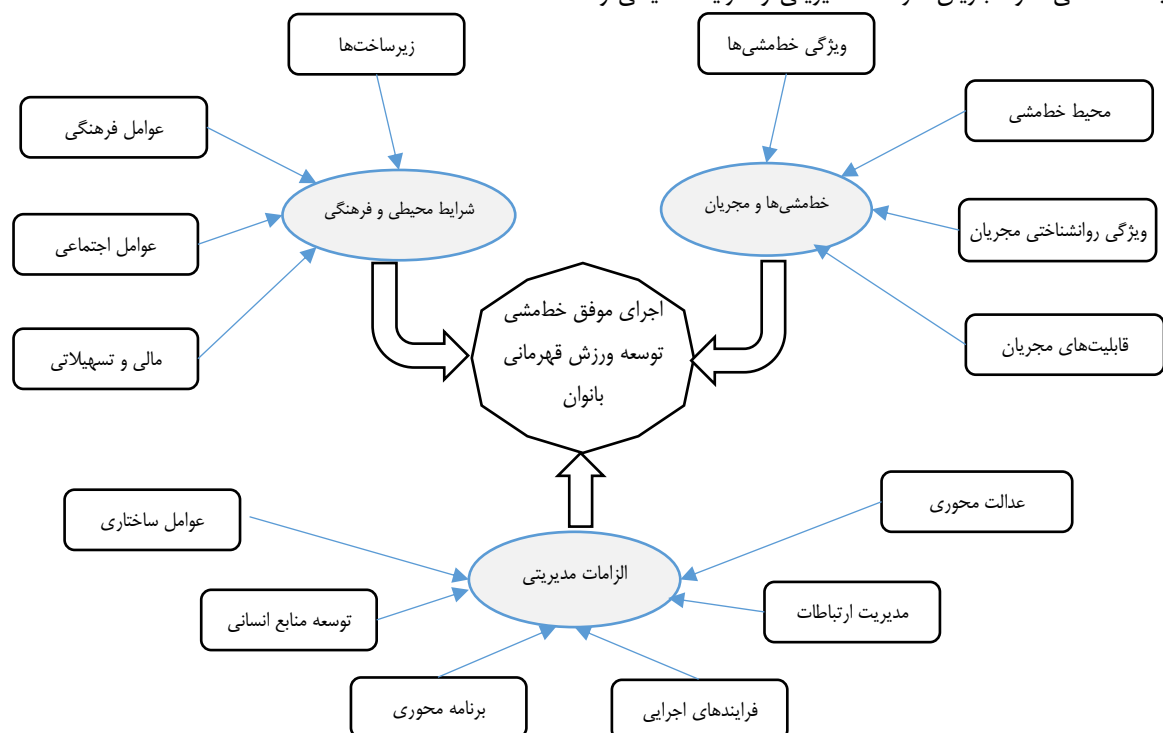
#### جدول ۴. شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
خط‌مشی‌ها و مجریان	ویژگی خط‌مشی‌ها	وجود اهداف روشن و سازگار در خط‌مشی‌گذاری ورزش قهرمانی بانوان
		هم‌سویی خط‌مشی‌ها با هنجارها و ارزش‌های اجتماعی
		تدوین مناسب خط‌مشی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان (روایی نظریه خط‌مشی)
		عدم وجود اهداف متناقض سازمانی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان
خط‌مشی‌ها و مجریان	محیط خط‌مشی	توافق همگانی در مورد خط‌مشی‌های تدوین شده
		روش‌های انجام کار از پیش تعریف و تعیین شده در محیط خط‌مشی
		نقش‌های هدایتگر در تدوین و اجرای خط‌مشی
		فرهنگ سازمانی حاکم در تدوین و اجرای خط‌مشی
خط‌مشی‌ها و مجریان	ویژگی‌های روانشناختی و شخصیتی مجریان خط‌مشی‌ها	عقاید و ایده‌های مجریان درگیر اجرای خط‌مشی ورزش قهرمانی بانوان
		تعهد مجریان در اجرای خط‌مشی‌ها
		انگیزش کافی مجریان برای اجرای دقیق خط‌مشی
		تمایل مجریان به اجرای خط‌مشی
خط‌مشی‌ها و مجریان	قابلیت‌ها و توان مجریان	ادراک مجریان خط‌مشی از مفید بودن خط‌مشی
		باور مجریان به خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها
		توانمندی و تسلط مجریان خط‌مشی در انجام وظایف
		تسلط تکنولوژیکی مجریان خط‌مشی
خط‌مشی‌ها و مجریان	عوامل ساختاری	توان مجریان در هنگام پذیرش نقش‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی
		قابلیت‌های کاری مجریان از طریق تفویض اختیار
		یکپارچگی و وحدت مدیریت در توسعه ورزش قهرمانی بانوان
		مشارکت بانوان در تصمیم‌گیری‌ها و اختصاص پست‌های مدیریتی به بانوان
خط‌مشی‌ها و مجریان	برنامه‌محوری	اتخاذ رویکردهای مشارکتی در اجرای خط‌مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان
		افق و چشم‌انداز ورزش قهرمانی بانوان
		تدوین طرح‌های توسعه ورزش قهرمانی در راستای خط‌مشی‌های تدوین شده
		اقدام‌های راهبردی متناظر با خط‌مشی‌های ورزش قهرمانی بانوان
خط‌مشی‌ها و مجریان	فرایندهای اجرایی	توسعه لیگ‌ها و باشگاه‌های قهرمانی بانوان در رشته‌های گوناگون ورزشی
		نظام نوین مربیگری در ورزش قهرمانی بانوان

الزامات مدیریتی	بستر و زمینه لازم جهت بروز استعدادها و توانایی‌های ورزشی بانوان
	میزبانی رویدادهای بزرگ قاره‌ای و جهانی ورزش بانوان
مدیریت ارتباطات	ارتباطات با کشورهای پیشرو به‌منظور الگوگیری در تدوین و اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان
	افزایش تعامل با نهادهای آموزشی و علمی-ورزشی
عدالت محوری	تعامل و هماهنگی مجریان و تدوین کنندگان خطمشی‌های ورزش قهرمانی بانوان
	ارتباطات مناسب ذی‌نفعان و مجریان خطمشی
توسعه منابع انسانی	تقسیم عادلانه منابع مالی و مادی در ورزش قهرمانی بانوان و آقایان
	ایجاد فرصت‌های برابر با مردان در خطمشی‌گذاری و اجرای خطمشی
عوامل اجتماعی	توانمندسازی منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی مجریان خطمشی
	متناسب بودن نیروهای متخصص از قبیل مربی و داور با تعداد بانوان ورزشکار
عوامل فرهنگی و اجتماعی	توسعه شناختگی و تجلیل از بانوان قهرمان رشته‌های گوناگون ورزشی در جامعه
	حمایت اجتماعی از بانوان ورزشکار و مربیان نخبه
شرایط محیطی و فرهنگی-اجتماعی	حمایت خانواده‌ها از مشارکت ورزشی بانوان
	ارتقاء سطح فرهنگی جامعه و سازوکارهای مناسب برای رفع برخی محدودیت‌های اجتماعی
مالی و تسهیلاتی	وجود بستر فکری و فرهنگی جامعه در زمینه ورزش قهرمانی بانوان
	وضعیت اقتصادی و معیشتی خانواده‌های بانوان مستعد در رشته‌های گوناگون ورزشی
زیرساخت‌ها	تقویت سرمایه گذاری در رشته‌های ورزشی انفرادی و پر مدال بانوان
	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی و توسعه درآمدزایی در اجرای خطمشی
	امکانات برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی (اماکن تمرینی، مسابقه، اسکان و...)
	ساخت اماکن ورزشی مدرن، ایمن و استاندارد با توجه به مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقلیمی

فرهنگی-اجتماعی است. شکل شماره ۱ مدل کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

براساس یافته‌های بخش کیفی، مدل اجرای موفق خطمشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان دارای ۱۴ مؤلفه در ۳ بُعد خطمشی‌ها و مجریان، الزامات مدیریتی و شرایط محیطی و



شکل ۱. مدل کیفی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تدوین مدل اجرای موفق خط مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان انجام شد. براساس یافته‌ها در اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان ۴۶ شاخص در قالب مؤلفه‌های ویژگی خط‌مشی‌ها، محیط خط‌مشی، ویژگی‌های روانشناختی و شخصیتی مجریان خط‌مشی‌ها، قابلیت‌ها و توان مجریان، عوامل ساختاری، برنامه محوری، فرایندهای اجرایی، مدیریت ارتباطات، عدالت محوری، توسعه منابع انسانی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، مالی و تسهیلاتی و زیرساخت‌ها اثرگذار هستند. این مؤلفه‌ها در ابعاد خط‌مشی‌ها و مجریان خط‌مشی‌ها، الزامات مدیریتی و شرایط محیطی و فرهنگی-اجتماعی قرار گرفتند. در ادامه مؤلفه‌های هریک از ابعاد اجرای خط‌مشی‌ها بررسی می‌شود.

یافته‌ها نشان داد در محور خط‌مشی‌ها و مجریان خط‌مشی‌ها مؤلفه‌های ویژگی خط‌مشی‌ها، محیط خط‌مشی، ویژگی‌های روانشناختی و شخصیتی مجریان خط‌مشی‌ها و قابلیت‌ها و توان مجریان بر اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان اثرگذار هستند. گیاه شناس بن بازاری و همکاران (۲۴) تعارض در اهداف را از جمله چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های ورزشی ایران عنوان کرده‌اند. همچنین، این یافته‌ها با یافته‌های خسنیس و همکاران (۲۹) و زارعی و همکاران (۳۲) همخوان است. این بخش از یافته‌ها به خط‌مشی‌ها و مجریان است. در پیشینه‌های اجرای خط‌مشی متغیرهای متنوعی احصا شده بود و با توجه به تفاوت ماهیت فعالیت‌های ورزش قهرمانی بانوان، بسیاری از آن‌ها متناسب و سازگار با اهداف و مأموریت‌های ورزش قهرمانی بانوان نبود و از آن‌ها صرف نظر شد و روش تحلیل غربال‌گری با تشکیل پنل تخصصی دلفی بر دیگر روش‌ها مانند تحلیل مضمون و تم‌گذاری و یا داده‌بنیاد ترجیح داده شد تا ضمن بهره‌گیری از ادبیات پیشینه از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران ورزش قهرمانی بانوان استفاده شود. در اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان، شفافیت اهداف و همسویی آن‌ها (خط‌مشی‌ها) با هنجارهای جامعه اهمیت دارد. همچنین، در خط‌مشی‌ها نباید اهداف متناقض وجود داشته باشد و افزون بر این لازم است خط‌مشی‌ها با پذیرش عمومی جامعه ورزش قهرمانی بانوان همراه باشد. در ارتباط با مجریان خط‌مشی‌ها تعهد، انگیزه و تمایل مجریان مهم است. بنابراین لازم است مجریان درک درستی از خط‌مشی‌ها پیدا کنند و ماهیت خط‌مشی‌ها قبول داشته باشند و با به‌کارگیر افراد متعهد و نیز ایجاد انگیزه در آن‌ها به اجرای خط‌مشی‌ها اقدام نمود. البته در این فرایند مجهز بودن به تکنولوژی‌های روز دنیا و بالا بردن قابلیت‌ها و توان مجریان با توانمندسازی آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

براساس یافته‌ها در بُعد الزامات مدیریتی، مؤلفه‌های برنامه محوری، عوامل ساختاری، فرایندهای اجرایی، مدیریت ارتباطات، عدالت محوری و توسعه منابع انسانی بر اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان اثرگذارند. پاتواردان و همکاران (۳۱) یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها و چالش‌های ورزش بانوان را نابرابری‌ها در مدیریت می‌دانند. خسنیس و همکاران (۲۹) داشتن افراد با دانش و تعامل و ارتباطات مستمر را در اجرای خط‌مشی ورزش هند مؤثر می‌دانند. همچنین، یافته‌های این پژوهش با یافته‌های ساگر و گوئن (۲۸)، زارعی و همکاران (۳۲)، میرشکاران و همکاران (۳۴) و شعبانی و همکاران (۳۵) همخوان است. چنانچه خط‌مشی‌ها دقیق، مناسب و دست یافتنی باشند و مجریان نیز از ویژگی‌ها و قابلیت‌های لازم برخوردار باشند، اقدام‌های مدیریتی کارا و اثربخش دستیابی به اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش بانوان هموار خواهد شد. در این راستا لازم است بانوان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت فعال داشته باشند و ضمن اختصاص همه پست‌های مخصوص بانوان به بانوان توانمند و متخصص، پست‌های مدیریتی مشترک ورزش قهرمانی بانوان و آقایان نیز به بانوان هم اختصاص داده شود. افزون بر این، اقدام‌های تدوین برنامه استراتژیک و فہالیت در چارچوب برنامه استراتژیک اثرات سازنده‌ای در اجرای موفق خط‌مشی‌ها و توسعه ورزش بانوان دارد که لازم است اقدام‌هایی مانند بستر و زمینه لازم جهت بروز استعدادها و توانایی‌های ورزشی بانوان و فرایندهای گوناگون برگزاری مسابقات و دوره‌های آموزشی ضمن فعالیت در چارچوب تفکر و برنامه استراتژیک از تقویم اجرایی مشخصی نیز برخوردار باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که در شرایط محیطی و فرهنگی-اجتماعی، مؤلفه‌های مالی و تسهیلاتی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی و زیرساخت‌ها در اجرای موفق خط‌مشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان ایفای نقش می‌کنند. ین‌ایلماز (۳۰) معتقد است رسانه‌ها و فشارهای خانواده از جمله عوامل محدودکننده حضور بانوان در ورزش ترکیه است. رضایی و همکاران (۳۳)، گیاه شناس بن بازاری و همکاران (۲۴)، میرشکاران و همکاران (۳۴) و شعبانی و همکاران (۳۵) همخوان است. محدودیت‌های توسعه ورزش بانوان در جوامع و کشورهای گوناگون یکسان نیست. در کشورهای اسلامی مانند ایران افزون بر محدودیت‌های مذهبی وجود دارد که در برخی رشته‌های ورزشی مانند شنا، ژیمناستیک، کشتی و غیره که مغایر با موازین دینی و فرهنگی اسلامی است شرکت نمی‌کنند. بنابراین لازم است تلاش مضاعفی در توسعه رشته‌های ورزشی که بانوان ورزشکار ایران در مسابقات قهرمانی شرکت می‌کنند بیش از پیش باشد تا با مدال‌آوری بیشتر، خلأ رشته‌هایی که ورزشکاران ایران در رقابت‌ها



بانوان سرمایه‌گذاری بیش‌تری نسبت به قبل انجام دهد و با جذب به‌کارگیری بازاریابان مجرب نسبت به بازاریابی اقدام کرده و درآمدزایی در ورزش بانوان افزایش یابد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مانند پراکندگی جغرافیایی، انگیزه پایین برخی از مشارکت‌کنندگان و کمبود مطالعات اجرای خطمشی در سازمان ورزشی و ناسازگاری بسیاری از متغیرهای اجرای خطمشی سازمان‌های غیر ورزشی با اجرای خطمشی ورزش قهرمانی بانوان مواجه بود.

### ملاحظات اخلاقی

پیش از اجرای پژوهش از شرکت‌کنندگان رضایت آگاهانه کتبی گرفته شد و تمام شرکت‌کنندگان با رضایت خود در پژوهش شرکت داشتند و پژوهشگران به آن‌ها اطمینان دادند که نتایج پژوهش محرمانه خواهد بود.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه دکتر است و تمام نکات اخلاقی شامل رازداری، در اولویت بودن سلامت روان‌شناختی شرکت‌کنندگان، امانت‌داری، دقت در استناددهی، قدردانی از دیگران، رعایت ارزش‌های اخلاقی در گردآوری داده‌ها، رعایت حریم خصوصی شرکت‌کنندگان توسط پژوهشگران مدنظر قرار گرفته است.

### حامی مالی

تمام منابع مالی و هزینه پژوهش و انتشار مقاله تماماً بر عهده نویسندگان بوده و هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نشده است.

### مشارکت نویسندگان

مقاله برگرفته از پایان‌نامه مقطع دکتر است. نویسنده اول دانشجوی مقطع دکتری است؛ نویسنده دوم استاد راهنما و نویسنده مسئول؛ نویسنده سوم و چهارم استاد مشاور پایان‌نامه هستند.

### تعارض منافع

این نوشتار برگرفته از پایان‌نامه دکتر است تحت عنوان «ارائه مدل اجرای خطمشی‌های ورزش قهرمانی بانوان» است (گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز) است و با منافع شخصی یا سازمانی منافات ندارد.

شرکت نمی‌کنند جبران شود. به هر حال لازم است در مسیر توسعه ورزش قهرمانی بانوان خانواده‌ها البته حمایت‌های مالی خانواده‌ها به وضعیت اقتصادی و معیشتی خانواده‌ها نیز بستگی دارد. در برخی مناطق و استان‌ها ممکن است خانواده‌ها از بضاعت مالی مناسبی برخوردار نباشند که لازم است از حمایت هیأت‌ها و فدراسیون‌ها استفاده شود. همچنین، حمایت‌های مردم از مشارکت بانوان در ورزش قهرمانی اثر مثبت دارد و ضرورت دارد از ورزشکاران برجسته و نخبه به نحو مطلوب تجلیل شود. هرچند که در این رابطه بستر فکری و فرهنگی جامعه تأثیر دارد. اما با همه این اقدام‌ها و با وجود همه تلاش‌ها هنوز ورزش قهرمانی بانوان در سایه ورزش مردان قرار دارد و در اولویت قرار ندارد. افزایش سرمایه‌گذاری و توسعه حمایت‌های بخش خصوصی از ورزش قهرمانی بانوان، افزایش میزبانی‌ها و افزایش احداث اماکن ورزشی ویژه بانوان از جمله اقدام‌هایی است که ضرورت دارد در دستور کار وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها قرار گیرد.

در دهه‌های اخیر توجه جدی به توسعه ورزش بانوان شده است. بر همین اساس برگزاری مسابقات و رویدادهای جهانی رشته‌های گوناگون ورزش بانوان توسعه یافته است و در بازی‌های المپیک نیز مدال‌های فراوانی به ورزش بانوان اختصاص داده شده است. در همین راستا نیز در ایران خطمشی‌هایی (اهداف و مأموریت‌ها) برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان تدوین شده است. اجرای موفقیت‌آمیز این خطمشی‌ها، توسعه ورزش قهرمانی بانوان را تضمین خواهد کرد. اجرای موفق خطمشی‌های توسعه ورزش قهرمانی بانوان نیازمند مدلی بود تا مدیران ورزش قهرمانی بانوان از آن بهره بگیرند و به توسعه بیش از پیش ورزش قهرمانی بانوان بپردازند.

براساس یافته‌ها، توسعه منابع انسانی از جمله مؤلفه‌های اثرگذار بر اجرای موفق خطمشی‌های ورزش اثرگذار است. از طرفی توسعه هر سازمان بدون منابع انسانی متخصص و توانمند دشوار است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که ضمن جذب مدیران با دانش و منابع انسانی فنی و تخصصی در ورزش قهرمانی بانوان، نسبت به برگزاری مستمر دوره‌های توانمندسازی منابع انسانی، برگزاری همایش‌های علمی در راستای توسعه ورزش قهرمانی بانوان و الگوگیری از کشورهای پیشرو اسلامی در توسعه ورزش قهرمانی بانوان و بومی سازی آن اقدام لازم انجام شود. همچنین، براساس یافته‌ها، مؤلفه مالی و سرمایه‌گذاری نقشی مهم در اجرای خطمشی‌ها ایفا می‌کند. از طرفی در اغلب ورزش‌های تیمی و گروهی مردان، مانند فوتبال، فوتسال، هندبال و غیره سرمایه‌گذاری بیش‌تری نسبت به ورزش بانوان انجام می‌شود. به‌طوری که لیگ‌های کشوری از ورزش قهرمانی به ورزش حرفه‌ای تبدیل شده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود نسبت به حساس نمودن مسئولین ضمن پرهیز از تبعیض جنسیتی، تدابیری بیاندیشند تا بخش خصوصی در ورزش قهرمانی

## References

- 1- Khamushi M, Moharramzadeh M, Azizian Kohan N. Investigating factors affecting the development of women's futsal sport in Ardabil province. Master's thesis, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Educational Sciences and Psychology; 2021. (Persian)
- 2- Ajurlo F, Ghadimi B, Mohammad Kazemi R, Azad Feda Sh. Designing a model of the role of women's sports in improving development indicators in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2021;20(53):159-174. <https://doi.org/10.22034/ssys.2021.461> (Persian)
- 3- Gachi A, Ghafouri F, Kargar Gh A. Identifying the contribution of individual and national success factors in the development of championship sports. In: *Proceedings of the 4th National Conference on New Approaches in Education and Research*; 2019; Mahmoudabad: 12-1. (Persian)
- 4- Mohammad Kazemi, R., Ajorlou, F., Ghadimi, B. Identifying and Developing a Model of Practical Contextual Factors of the Position of Women in Sports to Improve Development Indicators. *Olympic Social Cultural Studies*, 2020; 1(2): 67-82. (Persian)
- 5- Faghani G, Soumeeh Z, Amir Zaheri M A. Comparative Study of Social and Cultural Factors Affecting Championship Sports of Iranian and Malaysian Women in the Last 50 Years. *Political Sociology of Iran*, 2022; 4(4): 975-940. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.368357.4115> (Persian)
- 6- Moshkel Gosha E A. Review of the Challenges and Perspectives of Women's Sports Participation with a Social Marketing Approach. *Sociological Strategic Studies in Sports*, 2023; 3(2): 123-132. <https://doi.org/10.30486/4s.2022.1968242.1066> (Persian)
- 7- Mamasani M, Sardari S, Yousefi B. The Concept of Competition and Championship from the Perspective of Elite Sports Women. Master's Thesis, Persian Gulf University, Faculty of Literature and Humanities, 2021. (Persian)
- 8- Ebrahimi A, Mehdipour A, Azmsha T. The Effect of Sports Infrastructure and Demographic Characteristics on Sports Participation of Ahvaz Citizens Using Multi-Level Model. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 2016; 5(1): 83-98. <https://doi.org/20.1001.1.23455551.1395.5.1.7.2> (Persian)
- 9- Wicker P, Hallmann K, Breuer C. Analyzing the Impact of Sport Infrastructure on Sport Participation Using Geo-Coded Data: Evidence from Multi-Level Models. *Sport Management Review*, 2013; 16(1): 54-67. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.05.001>.
- 10- Birkland T A. *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Routledge, 2019. <https://doi.org/10.4324/9781351023948>.
- 11- Hirsch, C. *Makers and Shapers of Environmental Policy Making: Power and Participation in Forest Legislation in Bolivia*. *Journal of Rural Studies*, 2017; 50: 148-158. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.013>.
- 12- Dye, T. R. *Understanding Public Policy* (15th ed.). Pearson, 2017.
- 13- Marsal-Llacuna M L, Segal M E. The Intelligent Method (II) for "Smarter" Urban Policy-Making and Regulation Drafting. *Cities*, 2017; 61: 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.05.006>
- 14- Alvani, S. M., Sharifzadeh, F. *Public Policy Making Process*. Allameh Tabatabayi University, Tehran, 2017. (Persian)
- 15- Bostanzer, J., Sarasht, H., Sharifzadeh, F. The Model of Intelligent Implementation of Public Policies in Government Organizations: A Study with Foundation Data Method. *Iranian Management Sciences*, 2022; 17(65): 29-51. (Persian)
- 16- Ghanouni, H., Hashemi, A., Khozani, A. K. The Framework for Evaluating the Performance of Police Stations Based on the Transformation Plan of Police Stations. *Police Management Studies*, 2022; 17(1): 135-177. (Persian)
- 17- Qarabaghi, M., Moghimi, S. M., Lotfi, M. Metacomposition of Studies on the Implementation of Public Policies in Iran. *Public Policy*, 2022; 7(3): 243-260. <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2021.83377> (Persian)
- 18- Stillman, R. *Public Administration (Concept and Cases)*. Houghton Mifflin, 2021.
- 19- Rahimi Moghadam F, Amiri M, Safari H, Khosh-Chereh M. Policy Implementation in the Public Policy-Making Process in the Field of Welfare and Social Security: Introducing the Applied Model. *Fifth International Conference on Management, Accounting, Banking and Economics*, 2022. (Persian)

- 20- Peykani M H, Rashidpour A, Asaadi M. Identification of Factors Affecting the Implementation of General Customs Policies of the Islamic Republic of Iran. *NAJA Strategic Studies*, 2019; 5(17): 109-146. (Persian)
- 21- Taheri M, Memarzadeh G H, Khani M M. Identifying Obstacles to the Implementation of Policies in the Tax Affairs Organization. *Development and Transformation Management*, 2021; 13(1400): 177-189. (Persian)
- 22- Dunn W N. *Public Policy Analysis*. Routledge, 2015.
- 23- Rangriz H, Khairandish M, Jaliseh S L. Examining the Obstacles to the Implementation of Public Policies in Government Organizations Using the Metacombination Method. *Public Policy*, 2018; 4(1): 127-142. <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852> (Persian)
- 24- Giahshenas Bonbazari J, Sai A, Zibakalam S, Malek Mohammadi H. Study of Sports Policy-Making in Iran Based on Pirmuller's Model of Decision-Making Authorities. *Quarterly Journal of Public Policy-Making in Management*, 2020; 11(40): 29-48. (Persian)
- 25- Barbosa M C, Alam K, Mushtaq S. Water Policy Implementation in the State of São Paulo, Brazil: Key Challenges and Opportunities. *Environmental Science & Policy*, 2016; 60: 11-18. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.02.017>
- 26- Karelin A A., Tarakanov B I., Apoiko R N, Petrov S I, Koblova V S. Women's Freestyle Wrestling in Global Sports Movement: Progress Analysis. *Theory and Practice of Physical Culture*, 2021; 10: 3-5.
- 27- Ayvazi Kolesh G, Alidoost Qahfarkhi E, Dehghan Qahfarkhi A. Presenting the Model of Structural Barriers to the Growth and Development of the Position of Women in Iranian Sports. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 2022; articles ready for publication. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2283.2639> (Persian)
- 28- Sager F, Gofen A. The Polity of Implementation: Organizational and Institutional Arrangements in Policy Implementation. *Governance*, 2022; 35(2): 347-364. <https://doi.org/10.1111/gove.12677>
- 29- Khasnis U, Chapman P, Toering T, Collins D. Policy Implementation in Indian Olympic Sport: Exploring the Potential for Policy Transfer. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2021; 13(4): 623-640. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1939764>
- 30- Yenilmez M I. Gender Inequality and Female Sports Participation in Turkey. *Central European Journal of Sport Sciences and Medicine*, 2021; 33(1): 27-41. <https://doi.org/10.18276/cej.2021.1-03>
- 31- Patwardhan M V, Mayya S, Joshi H G. Determinants of Career Progression for Women in the Hospitality Industry: Reflections of Women Managers in Five-Star Hotels in India. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 2015; 4(2): 10-21.
- 32- Zarei M, Nowzari V, Amirhosseini S E. Inter-Organizational Cohesion in the Implementation of Policies of the National Olympic Committee. PhD Thesis, Islamic Azad University, Yasouj Branch, 2023. <https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2720.2968> (Persian)
- 33- Rezaei P, Pourkiani M, Naqshbandi S S, Farah Abadi M B. Prospective Research on the Development of Iranian Women's Professional Sports Based on Scenario Writing. *Contemporary Researches in Sports Management*, awaiting publication. <https://doi.org/10.22084/smms.2021.24686.2908> (Persian)
- 34- Mirshkaran Z, Bahrul Uloom H, Bagheri H. Investigating Factors Affecting the Development of Iranian Women's Championship Sports. *Contemporary Researches in Sports Management*, 2019; 9(18): <https://doi.org/10.22084/smms.2020.20201.2465> (Persian)
- 35- Shabani A, Razavi S M H, Hadavi F. Developing an Analytical Structural Model for the Development of Women's Championship Sports. *Contemporary Researches in Sports Management*, 2018; 9(18): 53-64. <https://doi.org/10.22084/smms.2020.20702.2498> (Persian)