

*Original Research*

Strategic Analysis and Prioritization of Professionalization and Economic development Components in Iranian Women's Futsal: A QSPM Approach

Parvin Azarfar¹, Hossein Poursoltani Zarandi ^{*2}, Nematollah Nemati³, and Tahereh Bagherpour ³

1. PhD student in Sports Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran

2. Associate Professor of Sport Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. Associate Professor in the Department of Sports Sciences, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran

4. Assistant Professor, Department of Sports Psychology, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran

ARTICLE INFO

Received: 2026/04/22
Reviewed: 2026/05/24
Revised: 2026/06/25
Accepted: 2026/07/27

Keyword:

Iranian Women's Futsal

Strategic Management,
Professionalization

Economic Development

QSPM Matrix

SWOT Analysis

ABSTRACT

Introduction (Objective): This research was conducted to develop a comprehensive framework for the strategic analysis and prioritization of key components in the "professionalization" and "economic development" of Iranian women's futsal. Addressing existing gaps in the professional structure and the necessity for sustainable financial resources, this study aims to chart a development path for women's futsal toward excellence and economic productivity using the QSPM approach.

Methodology: This study is applied in purpose and descriptive-analytical in nature, employing a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. The statistical population comprised experts in women's futsal (managers, coaches, referees, and elite athletes), 16 of whom were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was reached. Data were collected via in-depth interviews, and qualitative analysis was performed using coding in MAXQDA software. In the strategic and quantitative phase, after identifying factors through the SWOT matrix, the final prioritization of strategies was conducted using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) along with SPSS and Excel software.

Results: The findings revealed that Iranian women's futsal possesses 17 strengths, 40 weaknesses, 13 opportunities, and 11 threats, positioning it in the WO (Turnaround) strategic zone. Accordingly, a vision for 2031 (1410 SH) was outlined to achieve 3rd place in Asia and 10th in the world. Among the 26 formulated strategies, QSPM results indicated that "establishing a professional league," "developing dedicated infrastructure," and "attracting sustainable sponsors while activating the economic sector" held the highest priority for the transformation of this discipline. Finally, a "5-year transformation plan" based on Key Performance Indicators (KPIs) was proposed to reach these developmental goals.



تحلیل راهبردی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حرفه‌ای‌سازی و توسعه اقتصادی فوتسال بانوان ایران با رویکرد ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

پروین آذرفر^۱، حسین پورسلطانی زرنندی^{۲*}، نعمت‌الله نعمتی^۳، طاهره باقرپور^۴

^۱دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

^۲دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

^۳دانشیار گروه علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

^۴استادیار گروه روان‌شناسی ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه (هدف): این پژوهش با هدف تدوین یک چارچوب جامع برای تحلیل راهبردی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی «حرفه‌ای‌سازی» و «توسعه اقتصادی» در فوتسال بانوان ایران انجام شد. با توجه به شکاف‌های موجود در ساختار حرفه‌ای و نیاز به منابع مالی پایدار، این تحقیق تلاش دارد تا از طریق رویکرد QSPM، مسیر حرکت فوتسال بانوان را به سمت تعالی و بهره‌وری اقتصادی ترسیم نماید.

دریافت مقاله: ۱۴۰۵/۰۲/۰۲
تاریخ داوری: ۱۴۰۵/۰۳/۰۳
بازنگری مقاله: ۱۴۰۵/۰۴/۰۴
پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۰۵/۰۵

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری شامل خبرگان فوتسال بانوان (مدیران، مربیان، داوران و ورزشکاران نخبه) بود که ۱۶ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی تا اشباع نظری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق انجام و تحلیل کیفی با کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت. در بخش کمی و راهبردی، پس از شناسایی عوامل از طریق ماتریس SWOT، اولویت‌بندی نهایی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و نرم‌افزارهای SPSS و Excel انجام شد.

نتایج: یافته‌ها نشان داد که فوتسال بانوان ایران دارای ۱۷ قوت، ۴۰ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۱ تهدید است و در موقعیت استراتژیک WO (بازنگری) قرار دارد. بر این اساس، چشم‌انداز افق ۱۴۱۰ برای کسب جایگاه سوم آسیا و دهم جهان ترسیم شد. از میان ۲۶ راهبرد تدوین شده، نتایج ماتریس QSPM نشان داد که «تأسیس لیگ حرفه‌ای»، «توسعه زیرساخت‌های اختصاصی» و «جذب اسپانسرهای پایدار و فعال سازی بخش اقتصادی» بالاترین اولویت را برای تحول این رشته دارند. در نهایت، یک «برنامه تحول ۵ ساله» مبتنی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای دستیابی به اهداف توسعه‌ای پیشنهاد گردید.

کلید واژگان

فوتسال بانوان ایران
مدیریت راهبردی
حرفه‌ای‌سازی، توسعه اقتصادی
ماتریس QSPM
تحلیل SWOT

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در محاصره تغییرات پرشتاب محیطی و جهانی قرار دارند. این وضعیت، پایش مداوم رویدادهای درونی و بیرونی را برای هماهنگی با تحولات جدید، به امری حیاتی تبدیل کرده است. در دنیایی که با سرعتی بی‌سابقه در حال دگرگونی است، تصمیم‌گیری‌های آنی و تکیه بر شهود یا تجربیات شخصی دیگر پاسخگوی نیازها نیست؛ بلکه موفقیت نصیب سازمان‌هایی می‌شود که اصول علم مدیریت راهبردی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند (فرد، ۱۳۹۸). مطالعات گسترده پژوهشگران نشان‌دهنده آن است که برنامه‌ریزی راهبردی با بهبود عملکرد سازمان رابطه‌ای مستقیم و مثبت دارد (هریس و اوگبونا؛ ۲۰۰۶). به تعبیر خوئل روزز، سازمانی که فاقد استراتژی باشد، به کشتی‌ای بدون ناخدا می‌ماند که در تلاطم امواج سرگردان است. بر این اساس، هر مجموعه‌ای که در پی دستیابی به تعالی است، باید علاوه بر ترسیم دقیق اهداف، مسیر و زمان‌بندی رسیدن به آن‌ها را نیز مشخص کند (پدراس و همکاران، ۲۰۱۹). واژه "راهبرد" که در ابتدا از ادبیات نظامی و برای تبیین چگونگی تحقق اهداف جنگی وام گرفته شده بود (فرد، ۱۳۹۸)، امروزه در قالب یک برنامه جامع تعریف می‌شود که ضامن دستیابی به آرمان‌های کلیدی سازمان است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷). در واقع استراتژی، طرحی کلان است که هویت و رسالت اصلی سازمان را بر مبنای خدماتی که به جامعه ارائه می‌دهد، پی‌ریزی می‌کند (فرد، ۱۳۹۸). پژوهشگران متعددی بر اهمیت حیاتی برنامه‌ریزی استراتژیک صحنه گذاشته و میان این سبک مدیریتی و ارتقای عملکرد سازمانی، پیوندی ناگسستنی یافته‌اند (هریس و اوگبونا؛ ۲۰۰۶). به باور «خوئل روزز»، سازمان بدون استراتژی به کشتی سرگردانی می‌ماند که فاقد ناخداست؛ لذا هر مجموعه هدفمندی برای دستیابی به موفقیت، ناگزیر است اهداف خود را به روشنی ترسیم کرده و مسیر و بازه زمانی تحقق آن‌ها را با دقت تدوین نماید (پدراس و همکاران، ۲۰۱۹). این مفهوم که ریشه در تاکتیک‌های نظامی دارد (فرد، ۱۳۹۸)، امروزه در دنیای پررقابت کسب‌وکار به ابزاری برای بقا و پیروزی در برابر ابهامات محیطی تبدیل شده است (جونپور؛ ۲۰۱۷). از نگاه «هانسن» (۲۰۱۴)، مدیریت راهبردی فرآیندی فراگیر است که توانسته نظر مدیران بخش‌های دولتی را نیز به خود جلب کند. در واقع، سازمان‌ها برای پیش‌تازی در عرصه رقابت، نیازمند برنامه‌ریزی آینده‌نگر هستند تا با تحلیل دقیق فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)، راهبردهایی را برگزینند که تعامل بهینه با محیط را در بلندمدت

تضمین کند (کمپس و پاپوس؛ ۲۰۱۶). در این میان، سازمان‌های ورزشی نیز به دلیل مواجهه با چالش‌هایی چون نوسانات اقتصادی، محدودیت‌های قانونی و رقابت‌های فزاینده در خدمات ورزشی، بیش از پیش به مدیریت پویا و استراتژیک نیازمندند (نادری‌نسب، ۱۳۹۰). تجربیات جهانی نشان می‌دهد که واکنش‌های انفعالی دیگر کارساز نیست و پیش‌بینی رویدادهای آتی در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک، رمز موفقیت است (رستمی، ۱۳۹۲). برای مثال، جهش خیره‌کننده کشورهای چین و استرالیا در رده‌بندی مدال‌های المپیک طی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۸، گواهی بر اثربخشی مدیریت برنامه‌محور در ورزش قهرمانی است (سیف‌پناهی و همکاران، ۱۳۹۰). ادبیات پژوهشی اخیر در مدیریت ورزشی، بر پیوند ناگسستنی میان تحول راهبردی، نوآوری و ارتقای سطح عملکرد تأکید دارد. در همین راستا، ماتوس و همکاران^۱ (۲۰۲۳) تدوین برنامه‌های استراتژیک را پیش‌شرط تفوق بر رقبای برمی‌شمارند. یافته‌های سلطانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) نیز گویای آن است که تلفیق نوآوری با تفکر راهبردی، نه تنها عملکرد فدراسیون‌ها را بهبود می‌بخشد، بلکه ابزاری کارآمد برای مدیریت چالش‌های درونی است. در حالی که پژوهشگرانی چون آلوز-سیکرا و همکاران^۲ (۲۰۲۳) و کوتنی و همکاران^۳ (۲۰۲۳)، ارکان موفقیت فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها را در رهبری مقتدر و ارتباطات نظام‌مند می‌بینند، پراتاما و همکاران^۴ (۲۰۲۴) بر این باورند که فقدان دیدگاه روشن در سطوح مدیریت ارشد، همچنان مانعی جدی در مسیر پیاده‌سازی این برنامه‌هاست. در حوزه تحلیل‌های کاربردی، استفاده از ابزارهای استراتژیک مورد توجه بوده است؛ به طوری که خزائی‌پول و همکاران (۱۴۰۳) با بهره‌گیری از مدل SWOT، اتخاذ رویکردهای دفاعی را برای برخی باشگاه‌ها ضروری دانسته‌اند. همچنین، ایروان‌جم و همکاران (۱۴۰۲) با استفاده از روش‌شناسی ISM، جایگاه راهبردهای دانش‌بنیان را در زیر ساخت‌های استراتژیک فدراسیون‌ها تبیین کردند. افزون بر این، در فضای پساکرونا، ضرورت بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور بازار از طریق استراتژی‌های رشدمحور توسط رومادونی پراتیوی و همکاران^۵ (۲۰۲۳) مورد تأکید قرار گرفته است. در قلمرو تخصصی فوتسال، علیزاده و همکاران (۱۴۰۳) با شناسایی متغیرهای اقتصادی و منابع توسعه، الگوی پیشرفت فوتسال در سطح استانی را طراحی کردند. از منظر آینده‌پژوهانه، ابوالحسینی و همکاران (۱۴۰۳) ضمن استخراج پیشران‌های کلیدی فوتسال کشور، نسبت به احتمال بروز وضعیت بحرانی در افق ده ساله در صورت عدم مداخلات اصلاحی،

^۱Matos et al^۲such as Alves-Sicra et al^۳Conti et al^۴Pratama et al^۵Romadoni Prativi et al^۱Harris and Ogbonna^۲Harris and Ogbonna^۳Pedras et al^۴Junior^۵Hansen^۶Campus and Papos

از انجام ۱۶ مصاحبه عمیق و رسیدن به اشباع نظری، فرایند گردآوری داده‌ها پایان یافت. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با تمرکز بر شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با ابعاد حرفه‌ای‌سازی و توسعه اقتصادی فوتسال بانوان انجام شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و نرم‌افزار مکس‌کیودا تحلیل و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سازمان‌دهی شدند. به‌منظور بررسی اعتبار و تأیید شاخص‌های استخراج‌شده، از ضریب نسبی روایی محتوا بر اساس روش لاوشه استفاده شد. در ادامه، داده‌های جمعیت‌شناختی و مؤلفه‌های شناسایی‌شده با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل و اسپ‌اس‌اس سامان‌دهی و تحلیل شدند و در نهایت، راهبردهای استخراج‌شده با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، مورد اولویت‌بندی قرار گرفتند.

یافته‌ها

هشدار دادند. همچنین در مبحث داوری، ایرجی‌نقندر و همکاران (۱۴۰۳) با نقد رویکردهای فردگرایانه در تصمیم‌گیری داوران نخبه، بر لزوم تقویت تعاملات محیطی برای بهبود بازدهی سازمانی تصریح کردند. در نهایت، مطالعات مرتبط با عدالت جنسیتی نشان‌دهنده یک گذار پارادایمی است. در حالی که اسناد توسعه‌ای کلان مانند چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان سعودی به توانمندسازی زنان شتاب بخشیده‌اند (ری‌سواندا ایماوان و همکاران؛ ۲۰۲۴) و نهادهای شهری نقش حمایتی پررنگی ایفا می‌کنند (هاتون کورکماز؛ ۲۰۲۳)، اما چالش‌هایی نظیر استیگماهای جنسیتی و رفتارهای زن‌ستیزانه در محیط‌های حرفه‌ای همچنان عامل فرسودگی شغلی زنان مربی محسوب می‌شوند (بالدسارو و همکاران؛ ۲۰۲۳)؛ دوس‌سانتوس و همکاران؛ ۲۰۲۵). علی‌رغم این موانع، راهکارهایی نظیر بازی‌های ترکیبی در مدارس برای نهادینه‌سازی عدالت جنسیتی پیشنهاد شده است (آنتونیو جانسن و همکاران؛ ۲۰۲۴). با این حال، جولیا بارریا و همکاران (۲۰۲۴) و پرسبی چامپی هوامان و همکاران (۲۰۲۴) با اشاره به رویدادهای پیش‌رو مانند جام جهانی ۲۰۲۵، بر وجود شکاف‌های پژوهشی جدی در حوزه رهبری زنان و ورزش معلولان تأکید کرده و خواستار تحقیقات ژرف‌تر در این زمینه‌ها شده‌اند. در همین راستا، توسعه ورزش در ایران به ویژه در حوزه‌هایی مانند فوتسال بانوان مستلزم عبور از الگوهای سنتی و تدوین برنامه‌های کارآمد و نوین است. برای خروج از رکود و بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در فوتسال بانوان، شناسایی دقیق نیازها و موانع جهت ترسیم یک نقشه راه راهبردی، ضرورتی انکارناپذیر است. در شرایطی که تحلیل‌های محیطی (SWOT) بر ضرورت گریزناپذیر آینده‌نگری و تدوین برنامه‌های مدون تأکید دارند، نیاز به یک نقشه راه راهبردی در ورزش بانوان بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش کلیدی است که الگوی بهینه برای هدایت مسیر فوتسال بانوان کشور چیست؟ در واقع، این تحقیق تلاش می‌کند تا با عبور از نگاه‌های کلی، به «تحلیل راهبردی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حرفه‌ای‌سازی و توسعه اقتصادی فوتسال بانوان ایران با رویکرد QSPM» بپردازد.

روش شناسی

مطالعه حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی با رویکرد کیفی است که با هدف ارائه چارچوبی نظام‌مند برای تحلیل راهبردی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های حرفه‌ای‌سازی و توسعه اقتصادی فوتسال بانوان ایران انجام شد. جامعه پژوهش را نخبگان حوزه فوتسال بانوان، شامل مدیران ارشد، مربیان تراز اول، داوران بین‌المللی و ورزشکاران خبره تشکیل دادند. نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند و پس

^oAntonio Jansen et al

^jJulia Barrera et al

^vChampi huaman et al

^lRisvanda Imawan et al

^hHatun Korkmaz

^dDos Santos et al

^bBaldsaro et al

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	سوابق و پست	سن	جنسیت
	دکتری	خبیره دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی	۴۴	مرد
	دکتری	خبیره دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی	۵۱	مرد
	دکتری	خبیره دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی	۳۹	زن
	دکتری	خبیره دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی	۴۷	زن
	دکتری	خبیره دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی	۴۹	زن
	کارشناسی ارشد	مربی فوتسال بانوان	۵۶	زن
	کارشناسی ارشد	مربی فوتسال بانوان	۴۶	زن
	کارشناسی ارشد	مربی فوتسال بانوان	۵۵	زن
	کارشناسی ارشد	مربی فوتسال بانوان	۳۹	زن
	کارشناسی ارشد	داور حرفه ای فوتسال بانوان	۴۳	مرد
	کارشناسی ارشد	مربی فوتسال بانوان	۴۱	زن
	کارشناسی ارشد	مربی فوتسال بانوان	۵۲	زن
	کارشناسی	مربی فوتسال بانوان	۴۲	زن
	کارشناسی	مربی فوتسال بانوان	۴۶	زن
	کارشناسی	داور فوتسال بانوان	۳۹	زن
	کارشناسی	مدیر باشگاه و فعال حوزه فوتسال	۴۹	زن

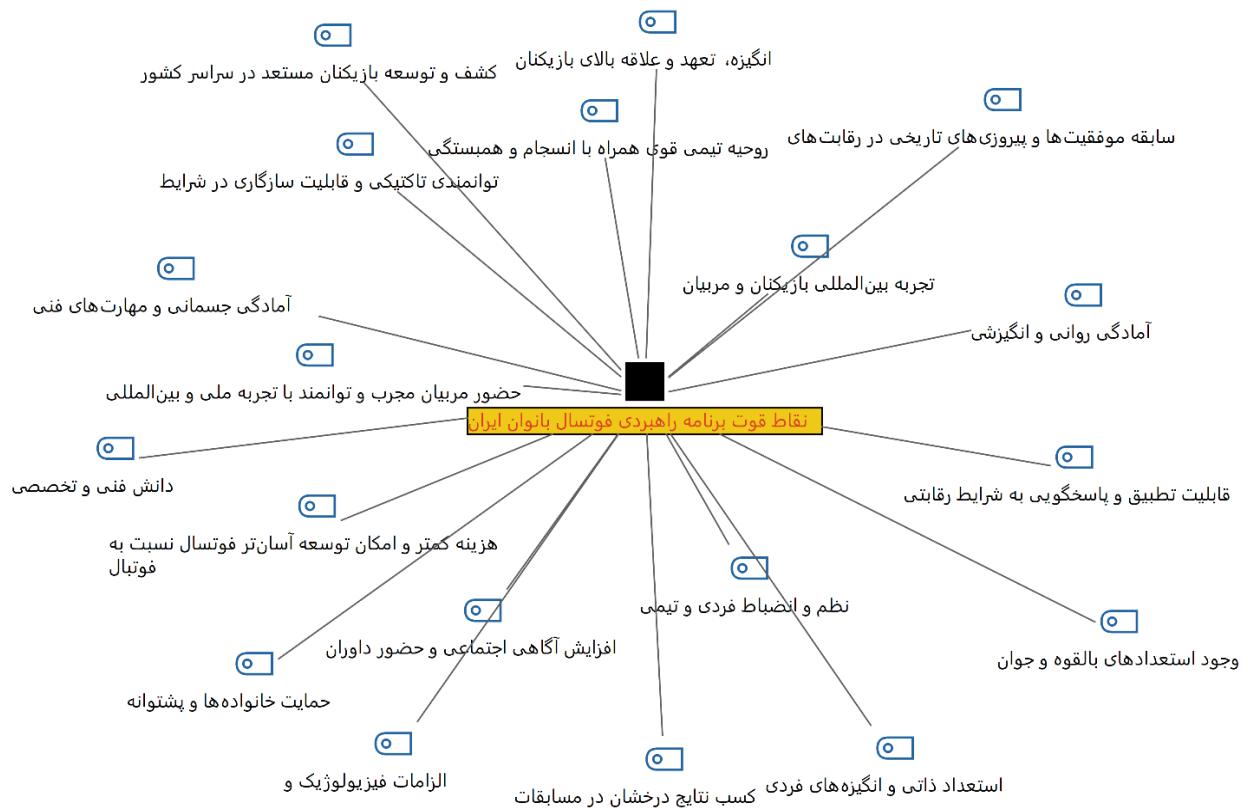
در رشته مدیریت ورزشی، ۸ نفر (۵۰٪) از مربیان با سابقه فوتسال بانوان، ۲ نفر (۱۲٫۵٪) از داوران رسمی و ۱ نفر (۶٫۲۵٪) از مدیران باشگاه و فعالان این حوزه بودند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بین ۳۹ تا ۵۶ سال متغیر بود که نشان‌دهنده بهره‌گیری از تخصص در کنار تجربه اجرایی است.

نتیجه‌گیری با ارائه تعداد و درصد مصاحبه‌شوندگان بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک: در میان ۱۶ نفر از خبرگانی که به عنوان نمونه نهایی پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، ۵ نفر (۳۱٫۲۵٪) دارای مدرک دکتری تخصصی، ۷ نفر (۴۳٫۷۵٪) کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۲۵٪) دارای مدرک کارشناسی بودند. از نظر ترکیب جنسیتی، ۱۳ نفر (۸۱٫۲۵٪) را بانوان و ۳ نفر (۱۸٫۷۵٪) را آقایان تشکیل دادند که این غلبه جنسیتی بانوان، با ماهیت و موضوع پژوهش (فوتسال بانوان) همخوانی و قرابت بالایی دارد. در حوزه فعالیت تخصصی، ۵ نفر (۳۱٫۲۵٪) از اساتید و خبرگان دانشگاهی

جدول ۲. کد گذاری بخشی از متن مصاحبه شماره ۱، ۲ و ۳

شماره مصاحبه شونده	گزاره‌ها	کد باز
۱	مصاحبه شونده شماره ۱	الزامات فیزیولوژیک و تاکتیکی
	در فوتبال امروز، تاکتیک بدون توان فیزیولوژیک کافی، فقط روی کاغذ باقی می‌ماند	
	کسب نتایج درخشان بین‌المللی، معیار واقعی سنجش کیفیت فوتبال یک کشور است.	کسب نتایج درخشان در مسابقات بین‌المللی
۲	مصاحبه شونده شماره ۲	نظم و انضباط فردی و تیمی
	بی‌انضباطی کوچک یک بازیکن می‌تواند کل ساختار تیم را تحت تأثیر قرار دهد	
	بازیکن با انگیزه حتی در شرایط سخت هم مسیر پیشرفت را رها نمی‌کند	استعداد ذاتی و انگیزه‌های فردی قوی
	مربیانی که فضای رقابت بین‌المللی را تجربه کرده‌اند، واقع‌بینانه‌تر برنامه‌ریزی می‌کنند	تجربه بین‌المللی بازیکنان و مربیان

مصاحبه شونده شماره ۳	بازیکنی که از نظر ذهنی آماده نباشد، توان واقعی خود را نشان نمی‌دهد	آمادگی روانی و انگیزشی بازیکنان
	قابلیت تطبیق پذیری، نشانه بلوغ فنی و ذهنی تیم است	قابلیت تطبیق و پاسخگویی به شرایط رقابتی



شکل ۲. نتایج کد گذاری با MAXqda

شاخص‌های شناسایی شده در اختیار همه ۱۶ نفر خبره مصاحبه شونده به روش لاوشه قرار گرفت.

یافته‌ها نشان داد که تعداد ۱۹ مفهوم اولیه (عنصر) اصلی قوت‌ها در قالب برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران شناسایی و تعیین شدند. جهت بررسی اعتبار شاخص‌های شناسایی شده در مرحله بعد جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون لاوشه نقاط قوت

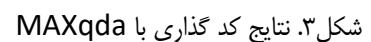
ردیف	شاخص	روایی	
		CVR	CVI
۱	کشف و توسعه بازیکنان مستعد در سراسر کشور	۰/۹۲۴	۰/۹۲۴
۲	انگیزه، تعهد و علاقه بالای بازیکنان	۰/۹۶۴	۰/۹۲۴
۳	توانمندی تاکتیکی و قابلیت سازگاری در شرایط مختلف	۰/۸۶۶	۰/۹۶۵
۴	روحیه تیمی قوی همراه با انسجام و همبستگی	۰/۹۶۴	۰/۹۲۴
۵	آمادگی جسمانی و مهارت‌های فنی بازیکنان	۰/۹۲۴	۰/۸۸۶
۶	حضور مربیان مجرب و توانمند با تجربه ملی و بین‌المللی	۰/۸۸۶	۰/۷۹۸
۷	دانش فنی و تخصصی مربیان	۰/۹۲۴	۰/۸۶۶
۸	هزینه کمتر و امکان توسعه آسان‌تر فوتسال نسبت به فوتبال	۰/۹۲۶	۰/۸۶۵

۹	حمایت خانواده‌ها و پشتوانه مردمی	۰/۸۶۹	۰/۸۰۲	تایید
۱۰	افزایش آگاهی اجتماعی و حضور داوران زن مجرب	۰/۸۱۱	۰/۹۶۳	تایید
۱۱	الزامات فیزیولوژیک و تاکتیکی	۰/۸۰۲	۰/۸۶۵	تایید
۱۲	کسب نتایج درخشان در مسابقات بین‌المللی	۰/۸۰۲	۰/۸۹۸	تایید
۱۳	نظم و انضباط فردی و تیمی	۰/۸۷۵	۰/۹۳۶	تایید
۱۴	استعداد ذاتی و انگیزه‌های فردی قوی	۰/۹۰۱	۰/۸۸۹	تایید
۱۵	تجربه بین‌المللی بازیکنان و مربیان	۰/۹۲۶	۰/۹۶۶	تایید
۱۶	آمادگی روانی و انگیزشی بازیکنان	۰/۸۰۲	۰/۹۳۷	تایید
۱۷	قابلیت تطبیق و پاسخگویی به شرایط رقابتی	۰/۸۵۶	۰/۹۶۵	تایید
۱۸	وجود استعدادها بالقوه و جوان	۰/۲۱۴	۰/۳۱۷	رد
۱۹	سابقه موفقیت‌ها و پیروزی‌های تاریخی در رقابت‌های بین‌المللی	۰/۵۶۹	۰/۴۶۸	رد

بعد از اینکه کدها به کدهای اولیه بر اساس رویدادها و واقعیات برچسب زده شد کدهای اولیه شکل گرفتند. سپس سه نفر از خبرگان کدهای اولیه را بررسی و براساس کدگذاری‌های خود روی استاد مورد تغییر و تعدیل قرار دادند. بنابراین در بخش کیفیت سنجی کدهای اولیه از روش تثلیث یا مثلث سازی بهره گرفته شده است. در گام اول تعداد ۴۱ کد از متتهای مصاحبه با جدول ۴. کد گذاری بخشی از متن مصاحبه شماره ۱، ۲ و ۳

استفاده از نرم افزار MaxQDA استخراج شد و در ادامه با نظر خواهی از اساتید و بررسی کدهای به دست آمده ۴۰ کد پرتکرار و منحصر به فرد انتخاب شد. در ابتدا یک نمونه از متن مصاحبه های تحلیل شده در ارتباط با سؤال اول پژوهش در جدول (۴) آورده شده است.

شماره مصاحبه شونده	گزاره‌ها	کد باز
۱	بخش قابل توجهی از مشکلات عملکردی، ریشه در نبود زیرساخت‌های استاندارد دارد.	کمبود زیرساخت‌های ورزشی استاندارد
۲	بسیاری از سالن‌ها متناسب با نیاز رشته‌های حرفه‌ای طراحی نشده‌اند استفاده از تجهیزات فرسوده، ریسک آسیب دیدگی را افزایش می‌دهد بسیاری از برنامه‌ها صرفاً به دلیل محدودیت بودجه متوقف می‌شوند ضعف در جذب اسپانسر، چرخه مالی ورزش را دچار مشکل کرده است	کمبود سالن‌های تخصصی و مجهز تجهیزات ورزشی نامناسب کمبود بودجه باشگاهی و ملی عدم حمایت مالی کافی از اسپانسرها
۳	لیگ‌های نامنظم اجازه برنامه‌ریزی بلندمدت به تیم‌ها نمی‌دهند. تغییر مداوم سیاست‌ها نشان‌دهنده نبود برنامه راهبردی است. نبود انسجام در برنامه‌ریزی باعث ائتلاف منابع می‌شود وقتی رسانه حضور ندارد، جذب مخاطب و سرمایه هم دشوار می‌شود	فقدان لیگ حرفه‌ای پایدار و منظم ضعف در برنامه‌ریزی بلندمدت فدراسیون برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و پراکنده پوشش رسانه‌ای ضعیف و محدود
	پخش نامنظم رقابت‌ها ارتباط هواداران با تیم‌ها را تضعیف می‌کند. بسیاری از استعدادها به دلیل ضعف ساختاری شناسایی نمی‌شوند.	محدودیت رسانه‌ای در پخش و تبلیغ رقابت‌ها ضعف در استعدادیابی و نداشتن آکادمی‌های تخصصی علمی



بعد شاخص‌های شناسایی شده در اختیار همه ۱۱ نفر خبره مصاحبه شونده به روش لاوشه قرار گرفت.

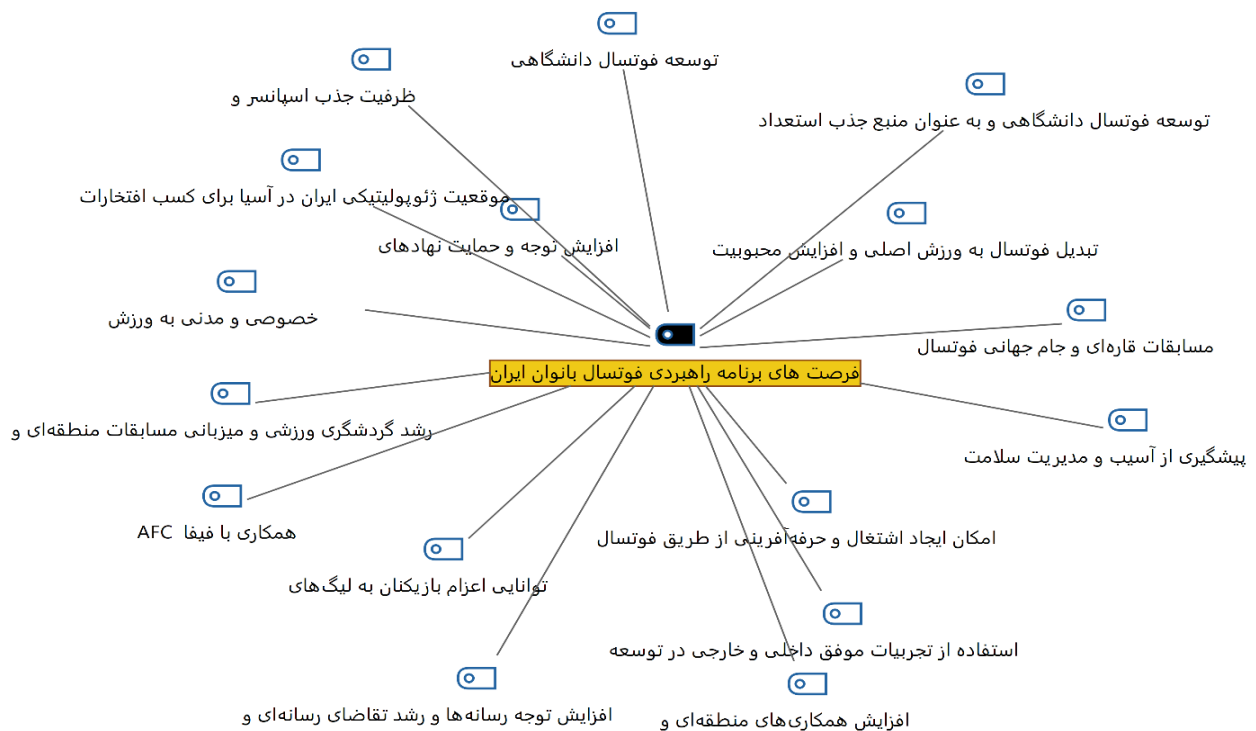
23

۹	پوشش رسانه‌ای ضعیف و محدود	۰/۹۲۶	۰/۹۶۶	تایید
۱۰	محدودیت رسانه‌ای در پخش و تبلیغ رقابت‌ها	۰/۸۰۲	۰/۹۳۷	تایید
۱۱	ضعف در استعدادیابی و نداشتن آکادمی‌های تخصصی علمی	۰/۸۵۶	۰/۹۶۵	تایید
۱۲	آموزش‌های غیرتخصصی برای بازیکنان و مربیان	۰/۸۶۵	۰/۸۸۶	تایید
۱۳	دستمزد و پاداش اندک بازیکنان و مربیان	۰/۸۶۶	۰/۹۲۴	تایید
۱۴	کمبود منابع انسانی متخصص	۰/۸۶۵	۰/۹۲۶	تایید
۱۵	ضعف در خدمات پزشکی	۰/۸۶۹	۰/۹۰۲	تایید
۱۶	فیزیوتراپی و تغذیه تخصصی	۰/۸۱۱	۰/۹۶۳	تایید
۱۷	مشکلات اعزام تیم‌ها و بازیکنان به مسابقات بین‌المللی	۰/۸۰۲	۰/۸۶۵	تایید
۱۸	محدودیت فرصت‌های بین‌المللی برای بانوان	۰/۸۰۲	۰/۸۹۸	تایید
۱۹	نرخ بالای آسیب‌دیدگی بازیکنان	۰/۸۷۵	۰/۹۳۶	تایید
۲۰	نابرابری در دسترسی به زیرساخت‌ها	۰/۸۴۵	۰/۸۸۹	تایید
۲۱	شکاف دانشی در زمینه مدیریت چرخه قاعدگی	۰/۸۹۶	۰/۷۵۴	تایید
۲۲	عدم ثبات مدیریتی و تغییرات پی‌درپی در مسئولان	۰/۸۰۲	۰/۹۳۷	تایید
۲۳	مشکلات مالی مزمن و کمبود منابع مالی	۰/۹۱۲	۰/۸۸۶	تایید
۲۴	فقدان حمایت کافی از باشگاه‌ها و بازیکنان	۰/۸۶۵	۰/۸۸۴	تایید
۲۵	ضعف در تعامل و همکاری بین سازمان‌ها	۰/۹۲۸	۰/۹۶۵	تایید
۲۶	کمبود برنامه‌های پژوهشی و علمی	۰/۸۱۶	۰/۸۵۵	تایید
۲۷	عدم ارزیابی عملکرد دقیق و مستمر	۰/۸۶۹	۰/۸۶۴	تایید
۲۸	ضعف در جذب و نگهداشت استعدادها	۰/۷۵۶	۰/۸۶۴	تایید
۲۹	ضعف در توسعه مربیان و کادر فنی	۰/۸۴۲	۰/۷۵۶	تایید
۳۰	نبود سیاست‌های تشویقی مؤثر	۰/۶۸۹	۰/۷۵۹	تایید
۳۱	ضعف در تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش بانوان	۰/۷۵۸	۰/۹۸۶	تایید
۳۲	محدودیت در دسترسی به امکانات آموزشی	۰/۷۱۱	۰/۷۵۵	تایید
۳۳	ضعف در نظارت و ارزیابی عملکرد فدراسیون	۰/۸۲۹	۰/۷۴۹	تایید
۳۴	نبود فرهنگ حرفه‌ای و انگیزشی در باشگاه‌ها	۰/۹۲۴	۰/۹۲۴	تایید
۳۵	ضعف در مدیریت بحران و مواجهه با مشکلات	۰/۹۲۴	۰/۹۶۴	تایید
۳۶	کمبود فرصت‌های تمرینی استاندارد	۰/۹۶۵	۰/۸۶۶	تایید
۳۷	عدم استفاده از فناوری‌های نوین در تمرین و تحلیل عملکرد	۰/۹۲۴	۰/۹۶۴	تایید
۳۸	ضعف در تبلیغات و بازاریابی ورزش	۰/۸۸۶	۰/۹۲۴	تایید
۳۹	کمبود حمایت‌های قانونی و سیاست‌گذاری مؤثر	۰/۷۹۸	۰/۸۸۶	تایید
۴۰	ناتوانی در ایجاد شبکه‌های همکاری بین‌المللی	۰/۸۶۶	۰/۹۲۴	تایید
۴۱	محدودیت در فرصت‌های شغلی و نبود امنیت شغلی	۰/۲۰۹	۰/۳۰۵	رد

کردند. سپس جدول خروجی نهایی کد های مرتبط با نقاط قوت استخراج شده از مصاحبه به همراه فراوانی تکرار آنها هر کد آمده است.

با توجه به یافته‌های روش دلفی، خبرگان تعداد ۴۰ شاخص را بعنوان پتانسیل‌های نقاط ضعف مؤثر بر برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران تایید جدول ۶ کد گذاری بخشی از متن مصاحبه مرتبط با فرصت‌ها شماره ۱، ۲ و ۳

شماره مصاحبه شونده	گزاره‌ها	کد باز
۱	فوتسال دانشگاهی می‌تواند پیوند مؤثری میان ورزش همگانی و قهرمانی ایجاد کند، زیرا دانشگاه‌ها هم از نظر زیرساخت و هم از نظر جمعیت مستعد ظرفیت بالایی دارند. توسعه هدفمند این بخش، به شناسایی استعدادها، تربیت مربیان علمی و پر کردن فاصله بین رده‌های پایه و تیم‌های حرفه‌ای کمک می‌کند	توسعه فوتسال دانشگاهی
۲	افزایش حمایت نهادهای دولتی، بخش خصوصی و سازمان‌های مدنی از ورزش بانوان، فرصت مهمی برای رشد پایدار این حوزه ایجاد کرده است.	افزایش توجه و حمایت نهادهای دولتی
۳	رشد مخاطبان و گسترش رسانه‌های دیجیتال، ظرفیت مناسبی برای جذب اسپانسر و سرمایه‌گذاری ورزش فراهم کرده است.	ظرفیت جذب اسپانسر و سرمایه‌گذاری
	موقعیت ژئوپولیتیکی ایران در آسیا، فرصت مناسبی برای تعامل ورزشی و حضور مؤثر در رقابت‌های قاره‌ای فراهم می‌کند. بهره‌گیری صحیح از این موقعیت می‌تواند به افزایش تجربه بین‌المللی و کسب افتخارات ورزشی منجر شود	موقعیت ژئوپولیتیکی ایران در آسیا برای کسب افتخارات ورزشی
	، امکان انتقال دانش فنی و مدیریتی را فراهم می‌سازد AFC همکاری با نهادهای بین‌المللی مانند فیفا و AFC همکاری با فیفا	AFC همکاری با فیفا



شکل ۴. نتایج کد گذاری با MAXqda

بررسی اعتبار شاخص‌های شناسایی شده در مرحله بعد شاخص‌های شناسایی شده در اختیار همه ۱۱ نفر خبره مصاحبه شونده به روش لاوشه قرار گرفت.

یافته‌ها نشان داد که تعداد ۱۶ مفهوم اولیه (عنصر) مضمون اصلی فرصت‌ها در قالب برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران شناسایی و تعیین شدند. جهت

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون لاوشه فرصت‌ها

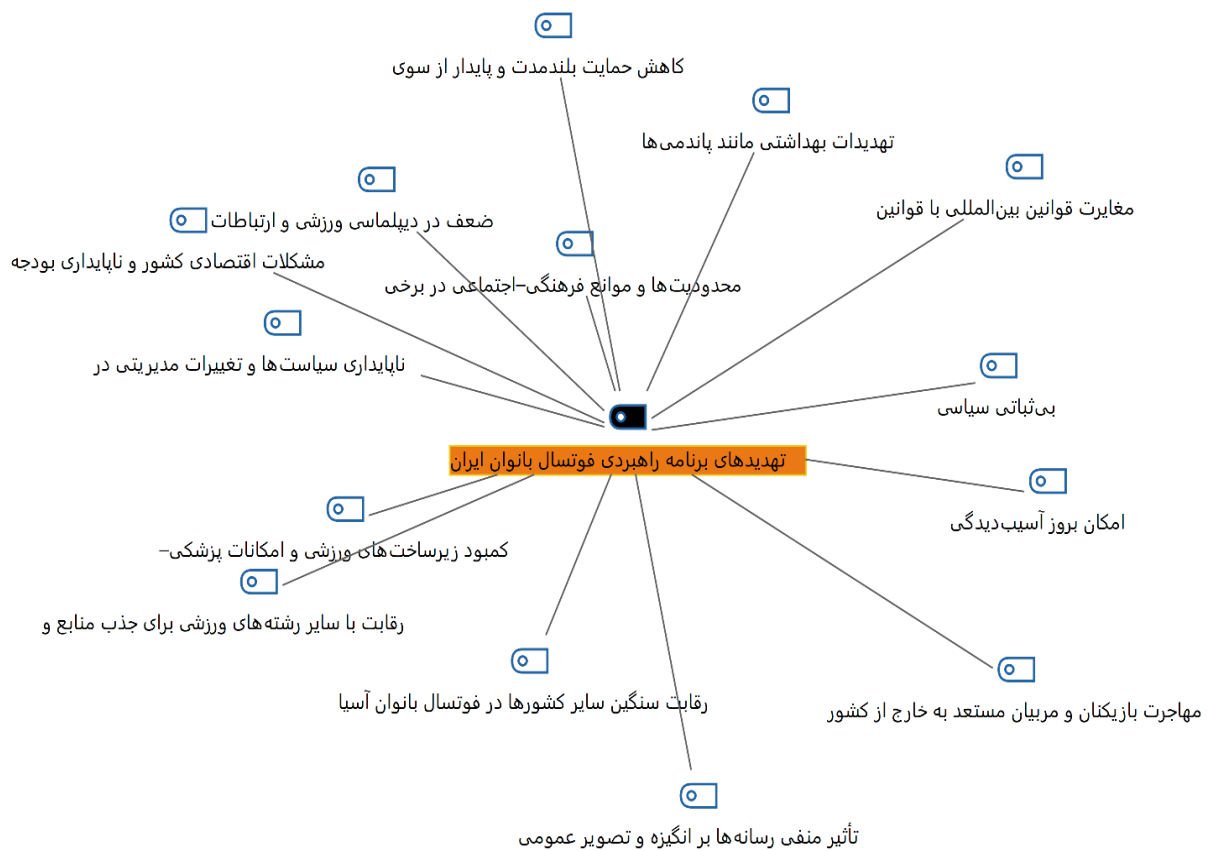
شاخص	روایی
CVI	CVR
۳.۱	۳.۲

۱	توسعه فوتسال دانشگاهی	۰/۸۶۹	۰/۸۰۲	تایید
۲	افزایش توجه و حمایت نهادهای دولتی	۰/۸۱۱	۰/۹۶۳	تایید
۳	خصوصی و مدنی به ورزش بانوان	۰/۸۰۲	۰/۸۶۵	تایید
۴	ظرفیت جذب اسپانسر و سرمایه‌گذاری	۰/۸۰۲	۰/۸۹۸	تایید
۵	موقعیت ژئوپولیتیکی ایران در آسیا برای کسب افتخارات ورزشی	۰/۸۷۵	۰/۹۳۶	تایید
۶	همکاری با فیفا و AFC	۰/۹۰۱	۰/۸۸۹	تایید
۷	رشد گردشگری ورزشی و میزبانی مسابقات منطقه‌ای و جهانی	۰/۹۲۶	۰/۹۶۶	تایید
۸	توانایی اعزام بازیکنان به لیگ‌های خارجی	۰/۸۰۲	۰/۹۳۷	تایید
۹	افزایش توجه رسانه‌ها و رشد تقاضای رسانه‌ای و اسپانسرینگ	۰/۸۵۶	۰/۹۶۵	تایید
۱۰	امکان ایجاد اشتغال و حرفه‌آفرینی از طریق فوتسال بانوان	۰/۸۶۵	۰/۹۶۵	تایید
۱۱	استفاده از تجربیات موفق داخلی و خارجی در توسعه فوتسال	۰/۹۲۸	۰/۹۶۵	تایید
۱۲	افزایش همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	۰/۹۳۶	۰/۸۵۵	تایید
۱۳	مسابقات قاره‌ای و جام جهانی فوتسال بانوان	۰/۸۶۹	۰/۸۶۴	تایید
۱۴	پیشگیری از آسیب و مدیریت سلامت بازیکنان	۰/۴۱۹	۰/۴۲۹	رد
۱۵	تبدیل فوتسال به ورزش اصلی و افزایش محبوبیت آن	۰/۵۶۹	۰/۴۶۸	رد
۱۶	توسعه فوتسال دانشگاهی و به عنوان منبع جذب استعداد	۰/۴۱۹	۰/۴۲۹	رد

با توجه به یافته‌های روش دلفی، خبرگان تعداد ۱۳ شاخص را بعنوان پتانسیل‌های فرصت‌های موثر بر برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران تایید کردند. سپس جدول خروجی نهایی کد‌های مرتبط با نکات جدول ۸. کد گذاری بخشی از متن مصاحبه مرتبط با تهدیدها شماره ۱، ۲ و ۳

شماره مصاحبه شونده	گزاره‌ها	کد باز
۱	شرایط اقتصادی کشور باعث شده بودجه ورزش به‌ویژه در بخش بانوان همواره ناپایدار و وابسته به شرایط مقطعی باشد، به‌طوری که بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای در میانه راه متوقف می‌شوند و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت عملاً از بین می‌رود	مشکلات اقتصادی کشور و ناپایداری بودجه ورزش
۲	حمایت‌های دولتی اغلب کوتاه‌مدت و پروژه‌محور است و استمرار لازم را ندارد، در نتیجه فدراسیون‌ها و تیم‌ها نمی‌توانند روی یک مسیر پایدار حساب کنند و همواره با عدم قطعیت در تأمین منابع مواجه هستند	کاهش حمایت بلندمدت و پایدار از سوی دولت
۳	تغییرات مکرر مدیریتی باعث بی‌ثباتی سیاست‌ها و اختلال در روند توسعه شده است	ناپایداری سیاست‌ها و تغییرات مدیریتی در فدراسیون
۲	موانع فرهنگی در برخی مناطق، مشارکت بانوان و شناسایی استعدادها را با مشکل مواجه می‌کند	محدودیت‌ها و موانع فرهنگی-اجتماعی در برخی مناطق
۳	ضعف در ارتباطات بین‌المللی، فرصت‌های فنی و آموزشی ورزش را کاهش داده است	ضعف در دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی
۳	نبود زیرساخت و امکانات پزشکی مناسب، کیفیت تمرین و سلامت بازیکنان را تهدید می‌کند	کمبود زیرساخت‌های ورزشی و امکانات پزشکی-تمرینی

محدودیت‌های حرفه‌ای باعث مهاجرت بازیکنان و مربیان توانمند شده است
مهاجرت بازیکنان و مربیان
مستعد به خارج از کشور



شکل ۵. نتایج کد گذاری با MAXqda

مرحله بعد شاخص‌های شناسایی شده در اختیار همه ۱۱ نفر خبره مصاحبه شونده به روش لاوشه قرار گرفت.

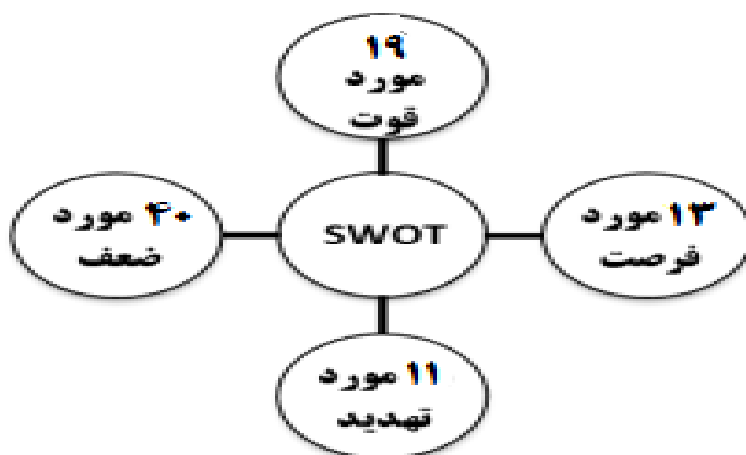
یافته‌ها نشان داد که تعداد ۱۴ مفهوم اولیه (عنصر) مضمون اصلی تهدیدها در قالب برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران شناسایی و تعیین شدند. جهت بررسی اعتبار شاخص‌های شناسایی شده در جدول ۹. خلاصه نتایج آزمون لاوشه تهدیدها

ردیف	شاخص	روایی	
		CVR	CVI
۱	مشکلات اقتصادی کشور و ناپایداری بودجه ورزش	۰/۸۶۴	۰/۸۸۹
۲	کاهش حمایت بلندمدت و پایدار از سوی دولت	۰/۸۲۴	۰/۹۴۲
۳	ناپایداری سیاست‌ها و تغییرات مدیریتی در فدراسیون	۰/۷۵۹	۰/۵۶۹
۴	محدودیت‌ها و موانع فرهنگی-اجتماعی در برخی مناطق	۰/۹۸۶	۰/۶۵۹
۵	ضعف در دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی	۰/۷۲۹	۰/۶۳۹
۶	کمبود زیرساخت‌های ورزشی و امکانات پزشکی-تفریحی	۰/۷۹۶	۰/۸۲۹
۷	مهاجرت بازیکنان و مربیان مستعد به خارج از کشور	۰/۹۶۳	۰/۸۱۱
۸	رقابت سنگین سایر کشورها در فوتسال بانوان آسیا	۰/۸۶۵	۰/۸۰۲

۹	رقابت با سایر رشته‌های ورزشی برای جذب منابع و استعدادها	۰/۸۰۲	۰/۸۹۸	تایید
۱۰	مغایرت قوانین بین‌المللی با قوانین داخلی	۰/۸۷۵	۰/۹۳۶	تایید
۱۱	تأثیر منفی رسانه‌ها بر انگیزه و تصویر عمومی	۰/۹۰۱	۰/۸۸۹	تایید
۱۲	بی‌ثباتی سیاسی	۰/۳۰۲	۰/۳۶۱	رد
۱۳	امکان بروز آسیب‌دیدگی بالا	۰/۲۱۹	۰/۲۳۹	رد
۱۴	تهدیدات بهداشتی مانند پاندمی‌ها	۰/۲۰۹	۰/۳۰۵	رد

با توجه به یافته‌های روش دلفی، خبرگان تعداد ۱۱ شاخص را بعنوان تهدیدهای موثر بر برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران تایید کردند. سپس جدول خروجی نهایی کد های مرتبط با نقاط قوت استخراج شده از مصاحبه به همراه فراوانی تکرار آنها هر کد آمده است.

با توجه به یافته‌های روش لاوشه، خبرگان تعداد ۱۷ شاخص را بعنوان پتانسیل‌های نقاط قوت موثر بر برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران تایید کردند. سپس جدول خروجی نهایی کد های مرتبط با نقاط قوت استخراج شده از مصاحبه به همراه فراوانی تکرار آنها هر کد آمده است.



شکل ۶. SWOT

یافته ها مجموعاً ۱۹ مورد قوت ۴۰ مورد ضعف ۱۳ مورد فرصت و ۱۱ مورد تهدید را نشان می دهد.

یافته ها از شکل بالا نقاط استخراج شده از SWOT یعنی وضع موجود راهبردی فوتسال بانوان ایران را نشان می دهد. نتیجه

جدول ۱۰. ارزیابی عوامل داخلی (ارزیابی نقاط قوت و ضعف ها)

شماره	عوامل داخلی	وزن ۱	اهمیت ۲	وزن نهایی ۳
S1	کشف و توسعه بازیکنان مستعد در سراسر کشور	۰,۰۶۰	۴	۰,۲۴
S2	انگیزه، تمهد و علاقه بالای بازیکنان	۰,۰۵۶	۳	۰,۱۶۸
S3	توانمندی تاکتیکی و قابلیت سازگاری در شرایط مختلف	۰,۰۶۱	۴	۰,۲۴۴
S4	روحیه تیمی قوی همراه با انسجام و همبستگی	۰,۰۶۲	۴	۰,۲۴۸
S5	آمادگی جسمانی و مهارت‌های فنی بازیکنان	۰,۰۶۱	۴	۰,۲۴۴
S6	حضور مربیان مجرب و توانمند با تجربه ملی و بین‌المللی	۰,۰۶۰	۴	۰,۲۴
S7	دانش فنی و تخصصی مربیان	۰,۰۶۰	۴	۰,۲۴
S8	هزینه کمتر و امکان توسعه آسان‌تر فوتسال	۰,۰۵۹	۴	۰,۲۳۶
S9	حمایت خانواده‌ها و پشتیبان مردمی	۰,۰۶۲	۴	۰,۲۴۸
S10	افزایش آگاهی اجتماعی و حضور داوران زن مجرب	۰,۰۵۷	۳	۰,۱۷۱
S11	الزامات فیزیولوژیک و تاکتیکی	۰,۰۵۶	۳	۰,۱۶۸
S12	کسب نتایج درخشان در مسابقات بین‌المللی	۰,۰۵۷	۳	۰,۱۷۱
S13	نظم و انضباط فردی و تیمی	۰,۰۵۸	۴	۰,۲۳۲
S14	استعداد ذاتی و انگیزه‌های فردی قوی	۰,۰۵۸	۳	۰,۱۷۴
S15	تجربه بین‌المللی بازیکنان و مربیان	۰,۰۵۸	۳	۰,۱۷۴
S16	آمادگی روانی و انگیزشی بازیکنان	۰,۰۵۹	۳	۰,۱۷۷
S17	قابلیت تطبیق و پاسخگویی به شرایط رقابتی	۰,۰۵۶	۳	۰,۱۶۸
W1	کمبود زیرساخت‌های ورزشی استاندارد	۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵
W2	کمبود سالن‌های تخصصی و مجهز	۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵
W3	تجهیزات ورزشی نامناسب	۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶
W4	کمبود بودجه باشگاهی و ملی	۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵
W5	عدم حمایت مالی کافی از اسپانسرها	۰,۰۲۵	۲	۰,۰۵
W6	فقدان لیگ حرفه‌ای پایدار و منظم	۰,۰۲۵	۲	۰,۰۵
W7	ضعف در برنامه‌ریزی بلندمدت فدراسیون	۰,۰۲۴	۲	۰,۰۴۸
W8	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و پراکنده	۰,۰۲۵	۲	۰,۰۵
W9	پوشش رسانه‌ای ضعیف و محدود	۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵

شماره
اولویت
بندی

۱ برای مهم نیست) تا ۱,۰ (بسیار مهم) در نظر بگیرید. (مجموع وزن نقاط قوت و ضعف باید برابر با ۱,۰ باشد). به همین جهت بر اساس نتایج آزمون فریدمن در اولویت بندی ابعاد فرمولی برای وزن دهی در اکسل طراحی خواهد شد که در نهایت جمع اعداد باید برابر صفر باشد.

$$\frac{2}{\text{تعداد ابعاد}} * (\text{تعداد ابعاد} / \text{رتبه در فریدمن}) = \text{وزن}$$

۱ اهمیت در بخش قوت ها به این گونه که اگر شاخصی قوت اساسی باشد نمره ۴ و اگر قوت اساسی نباشد نمره ۳ و در بخش ضعف ها اگر عاملی ضعف اساسی باشد نمره ۱ و اگر ضعف اساسی نباشد نمره ۲ می گیرد برای تعیین ضعف، قوت، فرصت یا تهدید اساسی از میانگین آن شاخص و مقایسه با میانگین کل استفاده شد.

۱ از ضرب وزن در اهمیت بدست می آید وزن دهی باید برای هر نقطه ضعف و قوت عددی از ۰,۰۱ (مهم نیست) تا ۱,۰ (بسیار مهم) در نظر بگیرید. (مجموع وزن نقاط قوت و ضعف باید برابر با ۱,۰ باشد). به همین جهت بر اساس نتایج آزمون فریدمن در اولویت بندی ابعاد فرمولی برای وزن دهی در اکسل طراحی خواهد شد که در نهایت جمع اعداد باید برابر صفر باشد.

$$\frac{2}{\text{تعداد ابعاد}} * (\text{تعداد ابعاد} / \text{رتبه در فریدمن}) = \text{وزن}$$

۲ اهمیت در بخش قوت ها به این گونه که اگر شاخصی قوت اساسی باشد نمره ۴ و اگر قوت اساسی نباشد نمره ۳ و در بخش ضعف ها اگر عاملی ضعف اساسی باشد نمره ۱ و اگر ضعف اساسی نباشد نمره ۲ می گیرد برای تعیین ضعف، قوت، فرصت یا تهدید اساسی از میانگین آن شاخص و مقایسه با میانگین کل استفاده شد.

۳ از ضرب وزن در اهمیت بدست می آید

۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	محدودیت رسانه‌ای در پخش و تبلیغ رقابت‌ها	W10
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	ضعف در استعدادیابی و نداشتن آکادمی‌های علمی	W11
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	آموزش‌های غیرتخصصی برای بازیکنان و مربیان	W12
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	دستمزد و پاداش اندک بازیکنان و مربیان	W13
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	کمبود منابع انسانی متخصص	W14
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در خدمات پزشکی	W15
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	نبود فیزیوتراپی و تغذیه تخصصی	W16
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	مشکلات اعزام تیم‌ها و بازیکنان به مسابقات بین‌المللی	W17
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	محدودیت فرصت‌های بین‌المللی برای بانوان	W18
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	نرخ بالای آسیب‌دیدگی بازیکنان	W19
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	نابرابری در دسترسی به زیرساخت‌ها	W20
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	شکاف دانشی در زمینه مدیریت چرخه قاعدگی	W21
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	عدم ثبات مدیریتی و تغییرات پی‌درپی در مسئولان	W22
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	مشکلات مالی مزمن و کمبود منابع مالی	W23
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	فقدان حمایت کافی از باشگاه‌ها و بازیکنان	W24
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	ضعف در تعامل و همکاری بین سازمان‌ها	W25
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	کمبود برنامه‌های پژوهشی و علمی	W26
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	عدم ارزیابی عملکرد دقیق و مستمر	W27
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در جذب و نگهداشت استعدادها	W28
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در توسعه مربیان و کادر فنی	W29
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	نبود سیاست‌های تشویقی مؤثر	W30
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش بانوان	W31
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	محدودیت در دسترسی به امکانات آموزشی	W32
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	ضعف در نظارت و ارزیابی عملکرد فدراسیون	W33
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	نبود فرهنگ حرفه‌ای و انگیزشی در باشگاه‌ها	W34
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در مدیریت بحران و مواجهه با مشکلات	W35
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	کمبود فرصت‌های تمرینی استاندارد	W36
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	عدم استفاده از فناوری‌های نوین در تمرین و تحلیل	W37
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در تبلیغات و بازاریابی ورزش	W38
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	کمبود حمایت‌های قانونی و سیاست‌گذاری مؤثر	W39
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ناتوانی در ایجاد شبکه‌های همکاری بین‌المللی	W40
۲/۴۶۹	۱		جمع	

راهبردی فوتسال بانوان ایران از لحاظ عوامل درونی ضعف
است.

برای تعیین موقعیت استراتژیک از ماتریس عوامل درونی و بیرونی
استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی
کمتر از ۲/۵ (۲/۴۶۹) می باشد و حاکی از آن است که برنامه
جدول ۱۱. ارزیابی عوامل خارجی (ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها)

شماره	فرصت‌ها	وزن	اهمیت	وزن نهایی
01	رشد فرهنگ ورزش همگانی بانوان در	۰/۰۸۲	۴	۰/۳۲۸
02	توسعه فوتسال دانشگاهی	۰/۰۸۰	۴	۰/۳۲
03	افزایش توجه و حمایت نهادهای دولتی	۰/۰۷۶	۴	۰/۳۰۴
04	خصوصی و مدنی به ورزش بانوان	۰/۰۷۹	۴	۰/۳۱۶
05	ظرفیت جذب اسپانسر و سرمایه‌گذاری	۰/۰۷۳	۳	۰/۲۱۹
06	موقعیت ژئوپلیتیکی ایران برای کسب افتخارات ورزشی	۰/۰۷۴	۳	۰/۲۲۲

۰,۳۰۸	۴	۰,۰۷۷	AFC همکاری با فیفا و	O7	ف ت ا ز م ا ت ر ی س
۰,۳۲۸	۴	۰,۰۸۲	رشد گردشگری ورزشی و میزبانی منطقه‌ای و جهانی	O8	
۰,۳۲۴	۴	۰,۰۸۱	توانایی اعزام بازیکنان به لیگ‌های خارجی	O9	
۰,۳۱۲	۴	۰,۰۷۸	افزایش توجه رسانه‌ها و رشد تقاضای اسپانسرینگ	O10	
۰,۲۲۵	۳	۰,۰۷۵	امکان ایجاد اشتغال و حرفه‌آفرینی از طریق فوتسال بانوان	O11	
۰,۲۱۶	۳	۰,۰۷۲	استفاده از تجربیات موفق داخلی و خارجی در توسعه	O12	
۰,۲۱۳	۳	۰,۰۷۱	افزایش همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	O13	
۰,۰۸۵	۱	۰,۰۸۵	مشکلات اقتصادی کشور و ناپایداری بودجه ورزش	T1	
۰,۱۶	۲	۰,۰۸۰	کاهش حمایت بلندمدت و پایدار از سوی دولت	T2	
۰,۱۶۴	۲	۰,۰۸۲	ناپایداری سیاست‌ها و تغییرات مدیریتی در فدراسیون	T3	
۰,۱۵۸	۲	۰,۰۷۹	محدودیت‌ها و موانع فرهنگی-اجتماعی در برخی مناطق	T4	
۰,۱۶۶	۲	۰,۰۸۳	ضعف در دیپلماسی ورزشی و ارتباطات بین‌المللی	T5	
۰,۰۸۶	۱	۰,۰۸۶	کمبود زیرساخت‌های ورزشی و امکانات پزشکی-تفریحی	T6	
۰,۰۸۹	۱	۰,۰۸۹	مهاجرت بازیکنان و مربیان مستعد به خارج از کشور	T7	
۰,۰۸۷	۱	۰,۰۸۷	رقابت سنگین سایر کشورها در فوتسال بانوان آسیا	T8	
۰,۱۵۴	۲	۰,۰۷۷	رقابت با سایر رشته‌های ورزشی برای جذب منابع	T9	
۰,۰۹	۱	۰,۰۹۰	مغایرت قوانین بین‌المللی با قوانین داخلی	T10	
۰,۰۸۴	۱	۰,۰۸۴	تأثیر منفی رسانه‌ها بر انگیزه و تصویر عمومی	T11	
۰,۱۵۶	۲	۰,۰۷۸	مشکلات اقتصادی کشور و ناپایداری بودجه ورزش	T12	
۲,۵۵۷	۱		جمع		

برای تعیین موقعیت استراتژیک از ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی بیشتر از ۲/۵ (۲/۵۵۷) می‌باشد و حاکی از آن است که برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران از لحاظ عوامل درونی دارای فرصت است. در مجموع، نتایج جداول و همچنین

ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WO قرار دارد؛ به این ترتیب برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران در مورد مطالعه از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

یافته‌های حاصل از تبیین موقعیت استراتژیک در ماتریس داخلی-خارجی نشان داد که فوتسال بانوان ایران در ناحیه WO (محافظة کارانه/تغییر جهت) قرار دارد. این موقعیت بیانگر آن است

که علیرغم وجود فرصت‌های محیطی قابل توجه نظیر حمایت‌های کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC)، پتانسیل‌های رسانه‌ای و ظرفیت‌های علمی-دانشگاهی، وجود ضعف‌های

ساختاری، محدودیت‌های بودجه‌ای و کاستی‌های زیرساختی مانع از بهره‌برداری بهینه از این ظرفیت‌ها شده است. بر این اساس، استراتژی‌های تدوین شده در این پژوهش بر رویکرد «حداکثرسازی بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی جهت مرتفع نمودن ضعف‌های درونی» متمرکز شده‌اند. در این راستا، اولویت اصلی بر اصلاح ساختار لیگ حرفه‌ای، جذب حامیان مالی از طریق ظرفیت‌های رسانه‌ای و استانداردسازی زیرساخت‌ها استوار است تا با رفع تدریجی موانع داخلی، زمینه انتقال از وضعیت فعلی به موقعیت تهاجمی و تثبیت جایگاه ایران به عنوان قطب فوتبال بانوان آسیا در افق ۱۴۱۰ فراهم آید.

در تحلیل انجام‌شده برای فوتبال بانوان، نتایج حاصل از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) نشان داد که در بین

جدول ۱۲. رتبه‌بندی استراتژی‌ها به روش QSPM برای استراتژی ST

اولویت	نمره QSPM	استراتژی
چهارم	۷,۲	توسعه و نظام‌مند کردن استعدادیابی در سطح ملی
اول	۸,۴	تقویت و توسعه لیگ حرفه‌ای داخلی
پنجم	۶,۹	بهبود دیپلماسی ورزشی و حضور بین‌المللی فعال
دوم	۸,۱	افزایش سرمایه‌گذاری و جذب اسپانسرینگ خصوصی
سوم	۷,۶	ارتقای برندینگ و رسانه‌ای کردن فوتبال بانوان

و «توسعه و نظام‌مند کردن استعدادیابی در سطح ملی» (نمره ۷,۲) به ترتیب در رتبه‌های سوم و چهارم قرار گرفتند که بر نقش راهبردی ارتباطات رسانه‌ای و نظام استعدادیابی در مدیریت تهدیدات اشاره دارد. در نهایت، استراتژی «بهبود دیپلماسی ورزشی و حضور بین‌المللی فعال» با نمره ۶,۹ کمترین اولویت را در بین استراتژی‌های ST به خود اختصاص داد. این اولویت‌بندی نشان می‌دهد که راهبردهای مبتنی بر توسعه داخلی و تأمین مالی در مقایسه با راهبردهای بین‌المللی، اهمیت بیشتری در مواجهه با تهدیدات محیطی دارند.

در تحلیل انجام‌شده برای فوتبال بانوان، نتایج حاصل از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) برای استراتژی‌های ST نشان داد که استراتژی «تقویت و توسعه لیگ حرفه‌ای داخلی» با کسب بالاترین نمره (۸,۴) به عنوان اولویت نخست شناسایی شد که بر اهمیت توسعه زیرساخت‌های رقابتی داخلی برای مقابله با تهدیدات محیطی تأکید دارد. استراتژی «افزایش سرمایه‌گذاری و جذب اسپانسرینگ خصوصی» با نمره ۸,۱ در رتبه دوم قرار گرفت که نشان‌دهنده محوریت تأمین منابع مالی پایدار به عنوان عامل کلیدی در مواجهه با تهدیدات خارجی است. استراتژی‌های «ارتقای برندینگ و رسانه‌ای کردن فوتبال بانوان» (نمره ۷,۶)

جدول ۱۳. رتبه‌بندی استراتژی‌ها به روش QSPM برای استراتژی WT

اولویت	نمره QSPM	استراتژی
اول	۸,۹	توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی با حمایت نهادهای دولتی و خصوصی
دوم	۸,۴	ایجاد لیگ حرفه‌ای و پایدار با جذب سرمایه و اسپانسر

ششم	۶,۹	استفاده از تجربیات موفق داخلی و خارجی در برنامه‌ریزی بلندمدت
سوم	۷,۸	ارتقای آموزش و استعدادیابی با ایجاد آکادمی‌های علمی و تخصصی
چهارم	۷,۵	ارتقای رسانه‌ای و بازاریابی فوتسال بانوان
نهم	۵,۷	استفاده از گردشگری ورزشی و میزبانی مسابقات منطقه‌ای و جهانی
هفتم	۶,۷	ایجاد اشتغال و حرفه‌آفرینی از طریق فوتسال بانوان
دهم	۵,۵	توسعه برندسازی و بازاریابی
پنجم	۷,۲	توسعه دیپلماسی ورزشی
هشتم	۶,۱	نوسازی و تقویت زیرساخت‌ها ویژه بانوان

ارتقای آموزش و استعدادیابی (۷,۸) در رتبه سوم قرار گرفته‌اند. استراتژی‌های دیگری مانند برندسازی و گردشگری ورزشی به دلیل ماهیت تکمیلی خود، در رتبه‌های پایین‌تری جای گرفته‌اند.

در تحلیل انجام‌شده برای فوتسال بانوان، توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات با بالاترین امتیاز (۸,۹) در اولویت اول قرار گرفته است، زیرا بیشترین تأثیر را بر مشکلات مالی و زیرساختی دارد. پس از آن، ایجاد لیگ حرفه‌ای (۸,۴) به عنوان محرک اصلی توسعه، در رتبه دوم و جدول ۱۴. رتبه‌بندی استراتژی‌ها به روش QSPM برای استراتژی WO

اولویت	نمره QSPM	استراتژی
اول	۷,۵	توسعه لیگ حرفه‌ای و جذب سرمایه‌گذاری خصوصی
چهارم	۶,۶	تمرکز بر توسعه پایه و استعدادیابی علمی
دوم	۷,۳	تقویت برند و مارکتینگ دیجیتال
پنجم	۶,۴	دیپلماسی ورزشی و تعامل بین‌المللی
سوم	۶,۹	توانمندسازی منابع انسانی (مربیان و کادر فنی)

توسعه زیرساخت‌های ورزشی اختصاصی برای بانوان با تمرکز بر مناطق محروم و روستایی، تا مشارکت گسترده‌تر دختران در فوتسال منجر به افزایش نشاط اجتماعی و تقویت پیوندهای خانوادگی گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه جامع راهبردی فوتسال بانوان ایران، به دنبال ارائه چارچوبی علمی و عملیاتی برای ارتقای جایگاه این رشته ورزشی در تراز ملی و بین‌المللی بود. فوتسال بانوان در ایران، علی‌رغم برخورداری از سرمایه‌های انسانی نخبه، انگیزه بالای ورزشکاران و موفقیت‌های درخشان در سطح آسیا، همواره از فقدان یک نقشه راه نظام‌مند که بتواند توازن میان ظرفیت‌های داخلی و الزامات محیطی را برقرار سازد، رنج برده است. ضرورت تدوین این برنامه از آنجا ناشی می‌شود که توسعه پایدار در ورزش حرفه‌ای، نیازمند گذار از مدیریت سنتی و مقطعی به سمت مدیریت استراتژیک و هدفمند است. در این بخش، با تکیه بر یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها (استخراج‌شده از نرم‌افزار MAXQDA) و سنجش کمی اولویت‌ها در ماتریس‌های SWOT و QSPM، به تبیین و تفسیر مسیرهای راهبردی شناسایی‌شده پرداخته می‌شود. هدف نهایی این است که مشخص گردد چگونه فوتسال بانوان ایران می‌تواند با تکیه بر قوت‌های انسانی و فرصت‌های بین‌المللی، بر ضعف‌های زیرساختی و تهدیدهای محیطی غلبه کرده و در مسیر حرفه‌ای‌سازی گام بردارد. تحلیل‌های ارائه شده در ادامه، علاوه بر تبیین جایگاه فعلی، راهکارهای خروج از چالش‌های موجود و بهره‌برداری حداکثری از پتانسیل‌های بالقوه این رشته را ترسیم خواهد کرد. در میان ۱۶ نفر از خبرگانی که به عنوان نمونه نهایی پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، ۵ نفر (۳۱،۲۵٪) دارای مدرک دکتری تخصصی، ۷ نفر (۴۳،۷۵٪) کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۲۵٪) دارای مدرک کارشناسی بودند. از نظر ترکیب جنسیتی، ۱۳ نفر (۸۱،۲۵٪) را بانوان و ۳ نفر (۱۸،۷۵٪) را آقایان تشکیل دادند که این غلبه جنسیتی بانوان، با ماهیت و موضوع پژوهش (فوتسال بانوان) همخوانی و قرابت بالایی دارد. در حوزه فعالیت تخصصی، ۵ نفر (۳۱،۲۵٪) از اساتید و خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت ورزشی، ۸ نفر (۵۰٪) از مربیان باسابقه فوتسال بانوان، ۲ نفر (۱۲،۵٪) از داوران رسمی و ۱ نفر (۶،۲۵٪) از مدیران باشگاه و فعالان این حوزه بودند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بین ۳۹ تا ۵۶ سال متغیر بود که نشان‌دهنده بهره‌گیری از تخصص در کنار تجربه اجرایی است. لذا می‌توان ادعا کرد که نتایج حاصل از این ترکیب خبرگی، از "روایی محتوایی" بالایی برخوردار بوده و قابلیت اجرایی در بدنه فدراسیون را داراست. تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال اول

در تحلیل انجام‌شده برای فوتسال بانوان، نتایج حاصل از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) برای استراتژی‌های WO نشان‌دهنده اولویت‌بندی مشخصی در راهبردهای توسعه فوتسال بانوان است. بر اساس یافته‌ها، استراتژی «توسعه لیگ حرفه‌ای و جذب سرمایه‌گذاری خصوصی» با کسب بالاترین نمره (۷،۵) به عنوان اولویت نخست شناسایی شد که بر اهمیت محوری توسعه ساختارهای حرفه‌ای و جذب منابع مالی بخش خصوصی تأکید دارد. استراتژی «تقویت برند و مارکتینگ دیجیتال» با نمره ۷،۳ در رتبه دوم قرار گرفت که نشان‌دهنده ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال و بازاریابی نوین در توسعه ورزش فوتسال بانوان است. استراتژی «توانمندسازی منابع انسانی (مربیان و کادر فنی)» با نمره ۶،۹ در رتبه سوم و استراتژی‌های «توسعه پایه و استعدادیابی علمی» (۶،۶) و «دیپلماسی ورزشی و تعامل بین‌المللی» (۶،۴) به ترتیب در رتبه‌های چهارم و پنجم قرار گرفتند. این اولویت‌بندی نشان می‌دهد که راهبردهای مبتنی بر توسعه اقتصادی و بازاریابی در مقایسه با راهبردهای توسعه منابع انسانی و بین‌المللی از اولویت بالاتری برخوردار هستند. در این تحقیق برای تدوین بیانیه رسالت برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران از منابع و اسناد بالادستی مختلفی (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، بیانیه گام دوم انقلاب، نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه ششم توسعه ورزش کشور) استفاده شد و در نهایت به صورت زیر مورد تصویب شورای راهبردی فدراسیون و کمیته بانوان فوتسال قرار گرفت. بیانیه رسالت برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران بصورت زیر است: توسعه ورزش فوتسال بانوان در سطوح همگانی و قهرمانی با تأکید بر دسترسی برابر دختران و زنان به امکانات ورزشی، به منظور تقویت سلامت جسمانی و روانی جامعه و پرورش نسلی پویا و متعهد. ایجاد بستری امن و اخلاق‌محور برای کشف و شکوفایی استعدادهای بانوان در فوتسال، با تکیه بر اصول شایسته‌سالاری و ارزش‌های اسلامی-ایرانی، تا فرصت‌های حرفه‌ای پایدار برای بازیکنان، مربیان و داوران زن فراهم آید. ترویج فرهنگ پهلوانی و اخلاق ورزشی در میان بانوان فوتسالیست، همراه با حفظ حجاب و عفاف به عنوان نماد عزت ملی، تا الگویی الهام‌بخش برای ورزش زنان در جهان اسلام و سایر کشورها باشیم. ارتقای جایگاه بین‌المللی فوتسال بانوان ایران از طریق برنامه‌ریزی علمی، آموزش پیشرفته و رقابت‌های جهانی، در حالی که هویت فرهنگی و ارزش‌های خانوادگی را در اولویت قرار می‌دهیم. ایجاد فرصت‌های آموزشی و حمایتی برای هدایت بانوان به سمت نقش‌های کلیدی مانند مربیگری، مدیریت و داور در فوتسال، به منظور توانمندسازی اجتماعی و اقتصادی زنان در چارچوب اصول عدالت‌محور.

پژوهش، تصویری دوقطبی از وضعیت فوتسال بانوان ایران ترسیم می‌کند؛ از یک سو، شناسایی ۱۷ نقطه قوت محوری نشان‌دهنده غنای «سرمایه انسانی» و «پتانسیل‌های فنی-روانی» است که ریشه در روحیه تیمی بالا، تخصص مربیان و حمایت‌های ارزشمند اجتماعی دارد. اما از سوی دیگر، خروجی ماتریس‌های استراتژیک و قرارگیری در موقعیت WO* (بازنگری/محافظه‌کارانه)، بیانگر یک پارادوکس مدیریتی است؛ بدین معنا که فوتسال بانوان در میان فرصت‌های طلایی محیطی (نظیر حمایت‌های کنفدراسیون آسیا و ظرفیت‌های علمی-دانشگاهی) محصور شده، اما به دلیل پیوستگی ضعف‌های ساختاری و زیرساختی، از توان کافی برای شکار این فرصت‌ها برخوردار نیست. در واقع، پایین بودن نمره عوامل داخلی علیرغم وجود قوت‌های انسانی، هشدار می‌دهد که «تخصص و انگیزه» به تنهایی نمی‌تواند خلأ «زیرساخت و بودجه» را پر کند. لذا استراتژی نهایی در این بخش، بر رویکرد «توسعه از طریق اهرم‌های بیرونی» تاکید دارد؛ به طوری که باید با بهره‌گیری از وجاهت بین‌المللی و ظرفیت‌های علمی، به جراحی ساختار داخلی و تقویت بنیان‌های سخت‌افزاری پرداخت. این تغییر جهت استراتژیک، نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی برای گذار از وضعیت دفاعی فعلی به وضعیت تهاجمی در افق ۱۴۱۰ است تا از هدررفت استعدادهای شناسایی شده در بن‌بست‌های اجرایی جلوگیری شود. با توجه به نتایج می‌توان استنتاج کرد که فوتسال بانوان ایران علی‌رغم برخورداری از سرمایه‌های انسانی مستعد، با یک «بحران ساختاری و مهارتی همه‌جانبه» دست‌به‌گریبان است. تایید ۴۰ شاخص ضعف محوری در حوزه‌های زیرساختی، مالی، مدیریتی و علمی نشان می‌دهد که بدنه فعلی فوتسال بانوان توان همراهی با مطالبات حرفه‌ای و اهداف بلندمدت این برنامه راهبردی را ندارد. فراوانی بالای کدهایی نظیر «نرخ بالای آسیب‌دیدگی»، «شکاف دانشی در مدیریت فیزیولوژیک بانوان» و «بی‌ثباتی در سیاست‌گذاری»، گویای این واقعیت تلخ است که توسعه این رشته در بن‌بست کمبود منابع و ضعف در نظام نظارتی گرفتار شده است. لذا نتیجه نهایی در این بخش بر این ضرورت استوار است که برای خروج از موقعیت استراتژیک WO و دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۱۰، فدراسیون ملزم به یک «بازنگری رادیکال در زیرساخت‌ها و فرآیندهای مالی» است؛ به گونه‌ای که پیش از هرگونه توسعه تهاجمی، ابتدا باید از طریق پیوند با بخش‌های علمی و رسانه‌ای، حفره‌های عمیق شناسایی شده در این پژوهش ترمیم گردد تا مسیر برای تبدیل ایران به قطب فوتسال آسیا هموار شود.

با توجه به نتایج شناسایی ۱۳ فرصت کلیدی نشان‌دهنده وجود یک «پنجره طلایی» در محیط بیرونی فوتسال بانوان ایران است که تضادی آشکار با ضعف‌های ساختاری درونی دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که محیط پیرامونی، برخلاف بن‌بست‌های داخلی، سرشار از ظرفیت‌های استراتژیک نظیر «توسعه فوتسال دانشگاهی»، «وجاهت ژئوپلیتیک در آسیا» و «پتانسیل لژیونر شدن بازیکنان» است. فراوانی بالای کدهایی همچون تقاضای رسانه‌ای و اعزام بازیکن به خارج (با ۸ تکرار)، نشان می‌دهد که اعتبار فنی و برند فوتسال بانوان ایران در سطح بین‌المللی، بسیار فراتر از توان مدیریتی فعلی در داخل کشور است. رد شدن شاخص‌هایی نظیر "مدیریت سلامت" یا "تبدیل شدن به ورزش اصلی" در فرآیند دلفی توسط خبرگان، انتخابی هوشمندانه بوده است؛ چرا که این مقولات نه به عنوان فرصت محیطی، بلکه به عنوان تکالیف ذاتی و ضعف‌های مرتفع‌نشده درونی نگریسته می‌شوند. در نهایت، این حجم از فرصت‌های ناشی از همکاری با FIFA و AFC، در کنار ظرفیت‌های علمی دانشگاه‌ها، تکیه‌گاه اصلی برای خروج از وضعیت محافظه‌کارانه و حرکت به سمت «دیپلماسی ورزشی» را فراهم می‌آورد. این نتایج ثابت می‌کند که فوتسال بانوان ایران برای جهش استراتژیک، بیش از آنکه به منابع جدید نیاز داشته باشد، نیازمند «اتصال هوشمندانه» به شبکه‌های فرصت بین‌المللی و علمی است تا بتواند از بن‌بست بودجه و زیرساخت خارج شود. با توجه به نتایج تحلیل لایه «تهدیدها» نشان‌دهنده وجود یک «محیط بیرونی پرریسک و فرساینده» است که بقای دستاوردهای فوتسال بانوان را به شکلی جدی هدف قرار داده است. یافته‌ها حاکی از آن است که تهدیدهای کلان اقتصادی و ناپایداری بودجه در کنار «مهاجرت نخبگان فوتسالی» (اعم از بازیکن و مربی)، در حال خالی کردن بدنه فنی کشور از سرمایه‌های انسانی است؛ موضوعی که با فراوانی بالای تکرار (۷ مورد) در تحلیل کیفی، زنگ خطری برای توقف رشد این رشته محسوب می‌شود. از سوی دیگر، «شکاف قوانین داخلی با استانداردهای بین‌المللی» و رقابت شتابان کشورهای آسیایی، موقعیت تاریخی ایران به عنوان قدرت اول قاره را در معرض تهدید «تنزل جایگاه» قرار داده است. رد شدن شاخص‌هایی نظیر «پاندمی‌ها» یا «بی‌ثباتی سیاسی» توسط خبرگان، نشان‌دهنده آن است که از نظر متخصصان، تهدید اصلی نه در حوادث ناگهانی، بلکه در «فرسودگی تدریجی ساختارها» و «عدم قطعیت در حمایت‌های دولتی» نهفته است. در نهایت، این وضعیت هشدار می‌دهد که اگر برنامه راهبردی نتواند از طریق «دیپلماسی ورزشی فعال» و «ایجاد امنیت شغلی برای نخبگان»، با تهدیدهای محیطی مقابله کند،

پتانسیل‌های شناسایی شده در بخش قوت‌ها به زودی توسط رقبای منطقه‌ای بلعیده شده و فوتسال بانوان ایران دچار یک «پس‌رفت استراتژیک» خواهد شد. همچنین (بیانیه رسالت برنامه راهبردی فوتسال بانوان ایران) بر پایه اسناد بالادستی (قانون اساسی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، بیانیه گام دوم انقلاب، نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه ششم توسعه ورزش) و تصویب شورای راهبردی فدراسیون و کمیته بانوان، بیانیه رسالت را به صورت جامع تدوین کرد: توسعه فوتسال بانوان در سطوح همگانی و قهرمانی با دسترسی برابر، ایجاد بستر امن برای کشف استعدادها بر پایه شایسته سالاری و ارزش‌های اسلامی-ایرانی، ترویج فرهنگ پهلوانی با حفظ حجاب و عفاف، ارتقای جایگاه بین‌المللی با برنامه‌ریزی علمی، توانمندسازی زنان در نقش‌های مربیگری/مدیریتی/داوری، و توسعه زیرساخت‌های اختصاصی در مناطق محروم برای نشاط اجتماعی و پیوند خانوادگی. این بیانیه، همسو با یافته‌های (SWOT) قوت‌های انسانی S ۱۷-۵۱، فرصت‌های دانشگاهی/ بین‌المللی O ۱۳-۵۱، (ضعف‌ها) W ۴۰-۷۱ (و تهدیدها) اقتصادی T ۱۱-۷۱) را هدف قرار می‌دهد و موقعیت WO را به استراتژی‌های توانمندسازی تبدیل می‌کند. پیشنهاد می‌شود بیانیه را با برنامه عملیاتی پنج‌ساله (KPI) های قابل اندازه‌گیری مانند تعداد آکادمی‌ها و میزبانی‌ها (ادغام و سالانه بازنگری شود. در گام نهایی پژوهش، جهت خروج از مرحله تدوین و ورود به مرحله تصمیم‌گیری عملیاتی، ۲۶ استراتژی استخراج شده) شامل SO ۶، ST ۵، WO ۱۰ و ۵ (WT) از طریق ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج حاصل از محاسبه نمرات جذابیت (TAS) نشان‌دهنده همسویی دقیق اولویت‌ها با موقعیت استراتژیک WO است، به طوری که تمرکز بر رفع ضعف‌های ساختاری از طریق فرصت‌های محیطی، به عنوان حیاتی‌ترین مسیر توسعه شناسایی شد. تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که استراتژی «توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات با حمایت‌های ترکیبی دولتی و خصوصی» از بخش WO با کسب امتیاز ۸،۹، بالاترین اولویت کل پژوهش را به خود اختصاص داده است. در رتبه‌های بعدی، «ایجاد و تقویت لیگ حرفه‌ای پایدار» در تمامی حوزه‌های چهارگانه (با امتیازهای ۸،۴ در ST و WO) و «حرفه‌ای‌سازی و جذب سرمایه از طریق بازاریابی رسانه‌ای» با امتیاز ۷،۹ در بخش SO، نشان‌دهنده این واقعیت است که بقای فوتسال بانوان در گرو تغییر پارادایم از مدیریت سنتی به مدل درآمدمحور و زیرساخت‌گرا است. همچنین، اولویت‌بندی استراتژی‌های پشتیبان نظیر «برندینگ دیجیتال» (۷،۳) و «استعدادیابی علمی» (۷،۲)، بر لزوم تقویت لایه‌های

نرم‌افزاری برای مقابله با تهدیداتی همچون مهاجرت نخبگان و ناپایداری بودجه تأکید دارد. در مجموع، این رتبه‌بندی نقشه راهی را ترسیم می‌کند که در آن قوت‌های انسانی (S ۱۷-۵۱) (برای رفع ضعف‌های عمیق ساختاری W ۴۰-۷۱) (بسیج شده و از فرصت‌های بین‌المللی O ۱۳-۵۱) (برای مدیریت تهدیدهای محیطی T ۱۱-۷۱) (بهره‌برداری می‌گردد. بر این اساس، پیشنهاد قطعی پژوهش، پیاده‌سازی فوری استراتژی‌های برتر (زیرساخت، لیگ حرفه‌ای و اسپانسرینگ) در قالب یک برنامه عملیاتی ۵ ساله، با بودجه‌بندی مبتنی بر اولویت‌های استخراج شده و پایش مستمر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) جهت تضمین پایداری و بازنگری سالانه است. نتیجه‌گیری نهایی این پژوهش، فراتر از یک تحلیل آکادمیک، اعلامیه‌ای قاطع برای اقدام فوری و بی‌امان است. یافته‌های QSPM با اولویت‌بندی شفاف، نقشه راهی را ترسیم کرده‌اند که در آن، سکون به معنای عقب‌گرد و فرصت‌سوزی تلقی می‌شود. استراتژی‌های کلیدی «توسعه زیرساخت با حمایت ترکیبی» و «ایجاد و تقویت لیگ حرفه‌ای پایدار»، تنها گزینه‌های پیش رو برای بقا و شکوفایی فوتسال بانوان ایران هستند؛ نه پیشنهاد، بلکه ضرورت مبرم. اکنون که تاروپود علمی و عملیاتی این حرکت تدوین یافته، فاز تصمیم‌گیری باید با قاطعیت عملیاتی شود. هرگونه تعلل در پیاده‌سازی استراتژی‌های برتر، خصوصاً در بخش‌های زیرساخت، حرفه‌ای‌سازی لیگ و جذب سرمایه، به معنای نادیده گرفتن سرمایه انسانی نخبه، نادیده گرفتن پیاده‌های اجتماعی و در نهایت، شکست مفتضحانه در دستیابی به اهداف ترسیم شده است. زمان، اصلی‌ترین سرمایه از دست رفته فوتسال بانوان ایران بوده و تداوم این روند، تکرار تلخ گذشته خواهد بود. لذا، با تکیه بر اقتدار علمی این پژوهش، الزاماً سازمان متولی باید با شجاعت، قاطعیت و بدون هیچ‌گونه مماشات، گام‌های عملیاتی و سرمایه‌گذاری هدفمند را در راستای اولویت‌های شناسایی شده آغاز کند تا فوتسال بانوان ایران، شایستگی خود را در سطح ملی و بین‌المللی به اثبات رساند. این، نه یک توصیه، بلکه یک فرمان برای تحقق آینده‌ای روشن است. تحلیل جامع نقاط قوت (مانند استعدادهای گسترده در سراسر کشور، رتبه برتر آسیا و هشتم جهان، و لیگ‌های منظم بزرگسالان)، ضعف‌ها (از جمله فقدان برنامه راهبردی منسجم، در اولویت نبودن تخصیص بودجه برای تیم ملی، عدم نظارت کافی بر باشگاه‌های خصوصی، و بی‌توجهی به رده‌های پایه)، فرصت‌ها (چون مقبولیت فزاینده در جامعه، فرصت‌های بین‌المللی در رویدادهای پیش رو نظیر جام جهانی ۲۰۲۵ و المپیک جوانان، و توجه رسانه‌های خصوصی) و تهدیدها (مانند افزایش

رسانه‌ای)، استراتژی‌های زیرساختی تنها در حد یک آرزو باقی خواهند ماند. لذا، جراحی مدنظر در این پژوهش، تنها شامل تغییر مدیران نیست، بلکه شامل "تغییر در منطق تخصیص منابع" است. علاوه بر این، پیوند میان "فرصت‌های بین‌المللی" (نظیر جام جهانی ۲۰۲۵) و "ضعف در رده‌های پایه"، نشان‌دهنده یک "گسست نسلی" قریب‌الوقوع است. اگر استراتژی‌های استخراج شده در این تحقیق، به سرعت به "پروتکل‌های الزام‌آور" تبدیل نشوند، فوتسال بانوان ایران با پدیده "دیپلماسی ورزشی عقیم" مواجه خواهد شد؛ یعنی حضوری تشریفاتی در میادین بزرگ بدون پشتوانه فنی لازم. بنابراین، "پختگی" نهایی این تحلیل در این نکته نهفته است که فوتسال بانوان برای عبور از وضعیت موجود، نیازمند یک "نظام پایش استراتژیک" است که فراتر از عمر مدیریتی افراد، بقای برنامه‌ها را تضمین کند. این پژوهش نه فقط یک برنامه، بلکه یک "میثاق‌نامه علمی" * برای بازگشت به دوران اقتدار است که در آن، هر نمره‌ی جذابیت در ماتریس QSPM، سندی بر ضرورت تغییر در نگرش‌های کلان حاکم بر ورزش زنان است.

حامی مالی

بنا به اظهار نظر نویسنده مسئول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

سهم نویسندگان در پژوهش

با توجه اینکه مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری می باشد، سهم و نقش نویسنده اول، به عنوان دانشجوی رساله دکتری، نویسنده دوم به عنوان راهنما و نویسنده سوم به عنوان استادراهنما و استاد چهارم به عنوان استاد مشاور بود.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می دارند که هیچ تضاد منافعی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه افراد، به دلیل مشاوره و راهنمایی علمی و مشارکت آنها در این مقاله تشکر و قدرانی می نمایند.

منابع

Albrecht, B. M., Stalling, I., & Bammann, K. (2021). Sex- and age-specific normative values for handgrip strength and components of the Senior Fitness Test in community-dwelling older adults aged 65–75 years in Germany: Results from the OUTDOOR

هزینه‌های باشگاه‌داری، نبود انگیزه در باشگاه‌ها، و عدم پشتوانه‌سازی برای تیم ملی) موقعیت «WO» (ضعف داخلی در برابر فرصت‌های بیرونی) را بیش از پیش آشکار می‌سازد. این وضعیت، لایه‌ای از «بی‌رحمی» را بر اهمیت اقدام فوری می‌افزاید: در حالی که پتانسیل انسانی و فرصت‌های بین‌المللی برای ارتقای فوتسال بانوان ایران به طور بالقوه بسیار بالاست، شکاف عمیق در مدیریت استراتژیک، تخصیص منابع، و پیاده‌سازی زیرساخت‌های حمایتی، این پتانسیل را به مرز انقراض کشانده است. عدم وجود یک سند چشم‌انداز روشن (ضعف اول)، اولویت‌بندی نادرست بودجه (ضعف پنجم)، و بی‌توجهی به رده‌های پایه (ضعف دوازدهم)، فرصت‌های طلایی نظیر میزبانی جام جهانی ۲۰۲۵ یا توجه رسانه‌ها (فرصت‌های دوم و سوم) را به باد فنا خواهد داد. بنابراین، نتیجه‌گیری قاطع این است که مسئولین امر، ملزم به یک جراحی تمام‌عیار و بی‌ملاحظه هستند. * استراتژی‌های کلیدی "توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزیات با حمایت‌های ترکیبی دولتی و خصوصی" و "ایجاد و تقویت لیگ حرفه‌ای پایدار" که در QSPM رتبه‌های برتر را کسب کرده‌اند، نباید صرفاً در حد پیشنهاد باقی بمانند، بلکه باید با قاطعیت و فوریت، در قالب یک برنامه عملیاتی ۵ ساله با بودجه‌بندی شفاف و شاخص‌های عملکردی (KPI) قابل اندازه‌گیری، پیاده‌سازی شوند. عدم اقدام قاطع و مؤثر در این مقطع، به معنای پذیرش رسمی شکست در بهره‌گیری از سرمایه‌های ارزشمند انسانی و فرصت‌های استراتژیک موجود، و تکرار چرخه معیوب ناکامی در بالاترین سطح فوتسال بانوان ایران خواهد بود. سکون در این مرحله، خیانت به فرصت‌های پیش روست. باید اذعان نمود که قرارگیری فوتسال بانوان در موقعیت WO، بیش از آنکه یک چالش فنی باشد، برخاسته از یک "تصلب ساختاری" در لایه‌های مدیریتی است. تحلیل عمیق داده‌ها نشان می‌دهد که ما با نوعی "توسعه نامتوازن" روبرو هستیم؛ جایی که "مهارت فنی بازیکن" (قوت) همپای "ساختار نهادی" (ضعف) رشد نکرده است. این شکاف پارادایمیک باعث شده تا فوتسال بانوان ایران در یک "تله‌ی پتانسیل" گرفتار شود؛ به این معنا که ما "داشته‌های" ارزشمندی داریم که به دلیل نبود "ساختار تبدیل‌کننده" (مانند لیگ کاملاً حرفه‌ای و نظام بازاریابی مدرن)، هرگز به "ثروت و افتخار پایدار" تبدیل نمی‌شوند. از منظر تحلیل استراتژیک، اولویت یافتن "حمایت‌های ترکیبی دولتی و خصوصی" در آزمون QSPM، گویای این واقعیت است که خبرگان پژوهش، راه نجات را در "برون‌رفت از اقتصاد دولتی صرف" دیده‌اند. پختگی این بحث در آنجاست که درک کنیم بدون ایجاد "مزیت رقابتی" برای بخش خصوصی (نظیر مشوق‌های مالیاتی یا حق پخش

people: A systematic literature review following the COSMIN methodology. *Age and Ageing*, 52(Supplement_4), iv44–iv66. <https://doi.org/10.1093/ageing/afad139>

Ignasiak, Z., Sebastjan, A., Sławińska, T., Skrzek, A., Czarny, W., Król, P., Rzepko, M., Duda-Biernacka, B., Marchewka, A., Filar-Mierzwa, K., Nowacka-Dobosz, S., Dobosz, J., & Umiastowska, D. (2020). Functional fitness normative values for elderly Polish population. *BMC Geriatrics*, 20, 384. <https://doi.org/10.1186/s12877-020-01787-2>

Kameniar, K., Mackintosh, S., Van Kessel, G., & Kumar, S. (2024). The psychometric properties of the Short Physical Performance Battery to assess physical performance in older adults: A systematic review. *Journal of Geriatric Physical Therapy*, 47(1), 43–54. <https://doi.org/10.1519/JPT.00000000000000337>

Leitão, M., Saúde, A., Bouça-Machado, R., & Ferreira, J. J. (2022). Assessment tools to evaluate motor function in people with dementia: A systematic review. *Journal of Alzheimer's Disease*, 89(1), 13–24. <https://doi.org/10.3233/JAD-220151>

Low, D. C., & Walsh, G. S. (2022). The minimal important change for measures of balance and postural control in older adults: A systematic review. *Age and Ageing*, 51(12), afac284. <https://doi.org/10.1093/ageing/afac284>

Mayhew, A. J., So, H. Y., Ma, J., Beauchamp, M. K., Griffith, L. E., Kuspinar, A., Lang, J. J., & Raina, P. (2023). Normative values for grip strength, gait speed, timed up and go, single leg balance, and chair rise derived from the Canadian Longitudinal Study on Aging. *Age and Ageing*, 52(4), afad054. <https://doi.org/10.1093/ageing/afad054>

Mehdipour, A., Malouka, S., Beauchamp, M. K., Richardson, J., & Kuspinar, A. (2024). Measurement properties of the usual and fast gait speed tests in community-dwelling older adults: A COSMIN-based systematic review.

ACTIVE study. *BMC Geriatrics*, 21, 273. <https://doi.org/10.1186/s12877-021-02188-9>

Chandhanayingyong, C., Adulkasem, N., Asavamongkolkul, A., Chotiyarnwong, P., Vanitcharoenkul, E., Laohaprasitiporn, P., Soparat, K., & Unnanuntana, A. (2024). Establishing normative values for performance-based tests in older Thai adults: A nationwide cross-sectional study. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 105(6), 1133–1141. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.01.023>

Exter, S. H., Koenders, N., Wees, P., & Berg, M. G. A. (2024). A systematic review of the psychometric properties of physical performance tests for sarcopenia in community-dwelling older adults. *Age and Ageing*, 53(6), afae113. <https://doi.org/10.1093/ageing/afae113>

Gagnier, J. J., Lai, J., Mokkink, L. B., & Terwee, C. B. (2021). COSMIN reporting guideline for studies on measurement properties of patient-reported outcome measures. *Quality of Life Research*, 30(8), 2197–2218. <https://doi.org/10.1007/s11136-021-02822-4>

Hao, Q., Kuspinar, A., Griffith, L., D'Amore, C., Mayhew, A. J., Wolfson, C., Guyatt, G., Raina, P., & Beauchamp, M. K. (2023). Measuring physical performance in later life: Reliability of protocol variations for common performance-based mobility tests. *Aging Clinical and Experimental Research*, 35(5), 1087–1096. <https://doi.org/10.1007/s40520-023-02384-0>

Heslop, P. A., Hurst, C., Sayer, A. A., & Witham, M. D. (2023). Remote collection of physical performance measures for older people: A systematic review. *Age and Ageing*, 52(1), afac327. <https://doi.org/10.1093/ageing/afac327>

Honvo, G., Sabico, S., Veronese, N., Bruyère, O., Rizzoli, R., Thiagarajan, J. A., Mikton, C., Diaz, T., Cooper, C., & Reginster, J.-Y. (2023). Measures of attributes of locomotor capacity in older

261-273.

<https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2019.10.006>

Age and Ageing, 53(3), afae055. <https://doi.org/10.1093/ageing/afae055>

Mokkink, L. B., Elsmann, E. B. M., & Terwee, C. B. (2024). COSMIN guideline for systematic reviews of patient-reported outcome measures version 2.0. *Quality of Life Research*, 33(11), 2929-2939. <https://doi.org/10.1007/s11136-024-03761-6>

Pacheco, T. B. F., de Medeiros, C. S. P., de Oliveira, V. H. B., Vieira, E. R., et al. (2020). Effectiveness of exergames for improving mobility and balance in older adults: A systematic review and meta-analysis. *Systematic Reviews*, 9, 163. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01421-7>

Tan, X., Jiang, G., Zhang, L., Wang, D., & Wu, X. (2023). Effects of whole-body vibration training on lower limb muscle strength and physical performance among older adults: A systematic review and meta-analysis. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 104(11), 1954-1965. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.002>

Terwee, C. B., Prinsen, C. A. C., Chiarotto, A., Westerman, M. J., Patrick, D. L., Alonso, J., Bouter, L. M., de Vet, H. C. W., & Mokkink, L. B. (2018). COSMIN methodology for evaluating the content validity of patient-reported outcome measures: A Delphi study. *Quality of Life Research*, 27(5), 1159-1170. <https://doi.org/10.1007/s11136-018-1829-0>

Xu, J., Chen, Y., Li, J., Zhang, H., Shi, M., Meng, H., & Wang, L. (2022). Normative values and integrated score of functional fitness among Chinese community-dwelling older adults in Suzhou. *Frontiers in Physiology*, 13, 1063888. <https://doi.org/10.3389/fphys.2022.1063888>

Zhang, Y., Zhang, Y., Du, S., Wang, Q., Xia, H., & Sun, R. (2020). Exercise interventions for improving physical function, daily living activities and quality of life in community-dwelling frail older adults: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Geriatric Nursing*, 41(3),