

مدیریت ورزشی \_ بهار ۱۳۸۹

شماره ۴- ص ص : ۱۹۰- ۱۶۹

تاریخ دریافت : ۲۰ / ۰۸ / ۸۷

تاریخ تصویب : ۱۶ / ۰۳ / ۸۸

## طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

محسن غفرانی<sup>۱</sup> \_ محمود گودرزی \_ سیدنصرا.. سجادی \_ مجید جلالی فراهانی \_ مهدی مقرنسی \_

سیدعلی نقیب طباطبائی \_ ابراهیم علی دوست قهفرخی

استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان ، دانشیار دانشگاه تهران ، دانشیار دانشگاه تهران ، استادیار دانشگاه تهران ،

استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان ، مربی دانشگاه سیستان و بلوچستان ، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان است. نمونه آماری این پژوهش، ۳۰ نفر (۲۱ مرد و ۹ زن) از استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی و نیز مدیران نهادهای دولتی و خصوصی استان سیستان و بلوچستان بودند که در زمینه فعالیت های ورزشی نقش داشتند. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی آن توسط چند تن از استادان صاحب نظر و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ (۹۲ درصد) تایید شده بود. پرسشنامه مشتمل بر ۴۶ سؤال رتبه بندی شده در زمینه بررسی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان بود. داده های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان داد، استان سیستان و بلوچستان با ۲/۵ میلیون نفر جمعیت حدود ۵۸ هزار ورزشکار رسمی دارد که نسبت آن در استان کمتر از ۰/۰۱ درصد در بخش ورزش قهرمانی است. پس از تجزیه و تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان، محرز شد که اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استفاده کند.

### واژه های کلیدی

ورزش قهرمانی، راهبرد، توسعه ورزش، استان سیستان و بلوچستان.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها باید به شیوه‌ای اصولی این تغییرات را شناسایی و خود را با آنها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (۲۲، ۱۶). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسائل بروز می‌کنند (۲۳، ۱).

ماهیت تصمیم‌های راهبردی شامل موارد زیر است: تصمیم‌های راهبردی با قلمرو یا حیطه فعالیت‌های سازمان مربوطند؛ راهبرد با ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و امکانات یا توانایی‌های سازمانی ارتباط دارد؛ تصمیم‌های راهبردی از نظر منابع، برای سازمان پیامدهای عمده‌ای دارد؛

به احتمال قریب به یقین تصمیم‌های راهبردی بر تصمیم‌های عملیاتی اثر می‌گذارند و امواجی از تصمیم‌های کوچکتر را به جریان می‌اندازند؛

تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند و موقعیتی خاص در آینده را از هم‌اکنون برای سازمان تعیین می‌کنند. به عبارتی، موقعیتی که سازمان‌ها در حال حاضر در آن قرار دارند، کم و بیش نتیجه تصمیم‌هایی است که مدیریت آنان چندین سال قبل گرفته‌اند (۲۰).

دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند (۳۶، ۳۰، ۲۰) و همگی روی هم‌بستگی برنامه‌ریزی راهبرد با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی پویا و منطقی است (۳۳، ۲۷).

مینتز برگ تعریف راهبرد را از پنج دیدگاه مطرح ساخت :

۱. راهبرد به عنوان طرح؛ ۲. راهبرد به عنوان نیرنگ؛ ۳. راهبرد به عنوان الگو؛ ۴. راهبرد به عنوان موقعیت؛ ۵. راهبرد به عنوان نگرش (۳۶).

فراهانی، عنوان کرد از امکانات و تجهیزات موجود در پایگاه‌های ورزش قهرمانی کشور استفاده بهینه به عمل نمی‌آید، ضمن اینکه امکانات و تجهیزات موجود مناسب توسعه نیست، همچنین بین میزان بهره‌برداری از پایگاه‌ها، امکانات و تجهیزات موجود، زود شناسایی و به طور مداوم به آنها کمک شود تا به درجات بالای اجرایی در ورزش برسند (۱۳). طالبیان نیا، عنوان کرد که توسعه ورزش قهرمانی به توسعه رفتار اخلاقی نیاز دارد (۱۴). امیرتاش، توسعه ورزش قهرمانی را منوط به ارتقای سطح تحصیلات و درجه کارتهای مربیگری، مربیان دانست (۳، ۲). تاکید یافته‌های علمی به این حقیقت است که استعداد ورزشی تا حدود زیادی به وسیله عوامل وراثتی تعیین می‌شود، بنابراین برای مربیان خیلی مهم است که بدانند، برای رسیدن به درجات بالای عملکرد ورزشی باید به استعدادهای ژنتیکی نیز توجه شود، زیرا تمرین به تنهایی موفقیت فرد را برای رسیدن به سطوح بالای ورزشی تضمین نمی‌کند (۱۳).

رویکردهای توسعه ورزش ملی را می‌توان در چند دسته قرار داد :

۱. ورزش مبتنی بر جامعه<sup>۱</sup> : در این رویکرد تأکید بر این است که جامعه به سوی ورزش روی آورد و رواج ورزش در میان جامعه دستاوردهای چند منظور دارد؛
۲. ورزش مبتنی بر نخبگان<sup>۲</sup> : در این رویکرد تلاش بر این است که بر توسعه و ارتقای ورزش برگزیدگان و نخبگان تأکید شود و در واقع توسعه در عرصه ورزش قهرمانی محوریت ویژه داشته است؛
۳. توسعه ورزش به مثابه صنعت<sup>۳</sup> : پس از دهه ۱۹۵۰ و بهره‌گیری ورزش از رسانه‌های جمعی به ویژه تلویزیون، سبب اقبال بی سابقه جامعه از ورزش شد. در نتیجه ورزش به عنوان کسب و کار در بخشی از جامعه

1 - Community - based

2 - Elite- based

3 - Industry

رواج یافت. کسب و کار<sup>۱</sup> ورزش نیازمند مجموعه ای از ملازمت سازمانی، حقوقی و اجرایی است که در برخی این ملازمت فراهم و ورزش به صنعت تبدیل شده است (۱۲، ۱۰).

۴. توسعه ورزش به مثابه ابزار تربیت عامه: توجه گسترده همگان به ورزش در جوامع پیشرفته صنعتی سبب شده است که ورزش به منزله تربیت عامه در سال های اخیر بسیار پرطرفدار باشد؛

۵. رویکردهای ترکیبی: ورزش همواره ترکیبی از چهار رویکرد بالا در میان ملل و مناطق مختلف جهان است، از این رو باید به موارد چهارگانه به عنوان نقطه های مرزی رویکردهای توسعه تربیت بدنی و ورزش نگریسته شود (۱۲).

هدف از تبیین راهبرد این است که چشم اندازی برای توسعه ارائه شود و اینکه راهبرد، اولویت ها، برنامه ها و حمایت های خاص را برای ما مشخص می سازد (۲۶، ۸). مدیریت راهبردی را می توان این گونه تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد، پس مراحل مدیریت راهبردی در برگزیده سه مرحله است: تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها (۳۴، ۲۵). مقصود از تدوین راهبرد این است که مأموریت سازمان تعیین شود و عوامل محیطی خارجی که سازمان را تهدید می کنند و فرصت هایی را به وجود می آورد شناسایی و قوت ها و ضعف های داخلی سازمان، هدف های بلندمدت و انتخاب راهبردهای خاص برای ادامه فعالیت تعیین شود (۳۰، ۳۲).

بیانیه های مأموریت، سندی است که یک سازمان را از دیگر سازمان های مشابه متمایز می سازد، مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان خواهد رساند. فرصت ها و تهدیدها به مقدار زیادی خارج از کنترل سازمان است، قوت ها و ضعف ها، در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان ها قرار می گیرند که سازمان ها آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهند. هدف های بلندمدت، نتیجه های خاصی است که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود

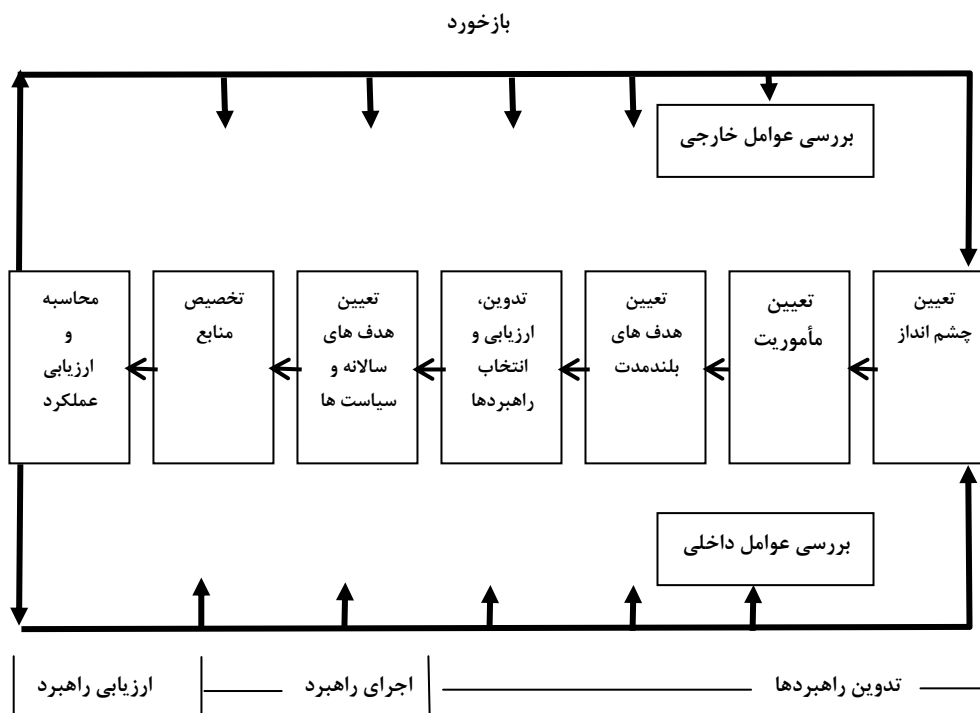
به دست آورد، راهبردها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند به آن وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (۳۹، ۲۴، ۲۳).

استان سیستان و بلوچستان با اختصاص ۱۱/۲ درصد از کل مساحت ایران به خود، با نرخ بیکاری ۱۴/۷ درصد رو به روست که ۴ درصد بیش از نرخ بیکاری کل کشور است (۱۱). از این رو با توجه به موقعیت خاص جغرافیایی منطقه، قاچاق کالا، قاچاق سوخت و مواد مخدر، مهاجرپذیر بودن استان، سرقت‌های مسلحانه و غیرمسلحانه، کمبود چشمگیر اماکن ورزشی و تفریحی، کمبود مربیان ورزشی، محرومیت‌های اقتصادی و محرومیت‌های فرهنگی استان، باید با دیدگاه خاصی این منطقه را مورد بحث، بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. این استان با ۲/۵ میلیون نفر جمعیت فقط ۱۴۴۳۷ نفر از مردان و ۳۰۲۰ نفر از زنان آن ورزش می‌کنند و تعداد کل ورزشکاران رسمی این استان ۵۸ هزار نفر است. در سال ۱۳۸۴، ۳ مدال جهانی، ۸ مدال آسیایی، ۹ مدال بین‌المللی، ۸ مدال منطقه ای و ۱۵۱ مدال کشوری را ورزشکاران استان سیستان و بلوچستان کسب کرده‌اند، که نسبت به کل جمعیت استان در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ کمتر از ۰/۰۰۱ درصد است که با توجه به شیوع انواع بیماری‌های قلبی عروقی، روانی، چاقی و ...، آماری تأسف بار است (۱۱، ۱۸).

بی‌شک نبود راهبرد توسعه ورزشی در سطح ورزش قهرمانی استان، یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار است که محقق را بر آن داشت تا در جهت بررسی اهمیت موضوع به طراحی و تبیین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی در استان سیستان و بلوچستان بپردازد.

در این مقاله تمامی مراحل انجام پژوهش بر اساس فرایند جامع راهبردی مدل دیوید دیده می‌شود (۲۴).

فرایند جامع راهبردی مدل دیوید، شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد است. معیارهای ارزیابی راهبرد شامل داخلی (ثبات رویه‌ها، امکان پذیر بودن) و خارجی (سازگاری با عوامل محیطی، داشتن مزیت رقابتی) و فعالیت‌های ارزیابی راهبرد شامل بررسی عوامل داخلی و خارجی، ارزیابی عملکرد و اقدام‌های اصلاحی است.



شکل ۱. فرایند جامع راهبردی مدل دیوید (۲۴).

## روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط چند تن از استادان و پایایی آن به وسیله روش آلفای کرونباخ (۹۲ درصد) تایید شده بود، گردآوری شد. نمونه آماری پژوهش، ۳۰ نفر (۲۱ مرد، ۷ زن) از استادان تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی و مدیران نهادهای دولتی و خصوصی استان سیستان و بلوچستان

بودند، که در زمینه فعالیت های ورزشی نقش داشتند. به علت محدود بودن جامعه تحقیق، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد و از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد که چگونگی توزیع افراد نمونه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. چگونگی توزیع افراد نمونه

جامعه آماری	تعداد کل جامعه	تعداد نمونه	درصد از کل
اعضاء هیأت علمی	۱۴	۱۰	۳۳/۳۳
مدیران هیأت علمی تربیت بدنی	۳	۲	۱۰
مدیران و کارشناسان تربیت بدنی	۴۵	۱۲	۴۰
مدیران نهادهای دولتی و خصوصی	۱۵	۵	۱۶/۶۷
جمع کل	۷۷	۳۰	۱۰۰

### روش تجزیه و تحلیل داده ها

روش های مهم تدوین راهبرد را می توان در چارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای گنجانند، روش های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان ها مناسب است و به راهبردها کمک می کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.

مرحله اول که تدوین راهبرد است، شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است که این ماتریس قوت ها و ضعف های اساسی سازمان را تعیین می کند. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و دیگر عوامل بیرونی سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد و این ماتریس فرصت ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تعیین می کند.

در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می نامند، به انواع راهبردهای ممکن توجه می شود و به این منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می شود. روش ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می گیرند، عبارتند از: (۱) ماتریس ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدها<sup>۱</sup>: این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به کمک آن اطلاعات را مقایسه و می توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد (WT, ST, WO, SO) را ارائه کنند؛ (۲) ماتریس عوامل داخلی و خارجی<sup>۲</sup>: در این بخش مشخص می شود که سازمان بایستی از چه نوع راهبردهایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده کند. در مرحله سوم که مرحله تصمیم گیری است، از روش اولویت بندی با استفاده از نظرهای خبرگان استفاده می شود (۱۶).

### نتایج و یافته های تحقیق

پس از بررسی منابع مختلف و راهبرد استان های مختلف کشور و بررسی وضعیت استان سیستان و بلوچستان، قوت ها و ضعف ها، توسط محقق و خبرگان استان بررسی شد و پس از تحلیل پرسشنامه با استفاده از آزمون مقایسه میانگین، کلیه ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدها مشخص شد.

نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی ضعف ها و قوت ها در جدول ۲، همچنین میانگین رتبه های هر متغیر در جدول ۳ و ۴ ارائه شده است. با توجه به مقدار عدد معنی داری کمتر از ۰/۰۱ و نزدیک به صفر و از سطح معنی داری استاندارد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) کمتر است. بنابراین فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید نمی شود. بنابراین می توان گفت ضعف ها و قوت ها مرتبط با حوزه ورزش قهرمانی استان رتبه های یکسانی ندارند.

1 - SWOT matrix

2 - Internal – External matrix



جدول ۲. معنی داری آزمون فریدمن در قوت ها و ضعف های ورزش قهرمانی

شاخص های آماری	مقادیر محاسبه شده (قوت ها)	مقادیر محاسبه شده (ضعف ها)
تعداد	۳۰	۳۰
$\chi^2$	۵۳/۲۲۴	۴۱/۴۴۶
درجه آزادی	۶	۱۱
معنی داری	کمتر از ۰/۰۱	کمتر از ۰/۰۱

سپس ویژگی های مثبت ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان مشخص و توسط خبرگان استان وزن دهی (نمره ۱ الی ۱۰) شد که به ترتیب اولویت، استعدادهای بالقوه استان به ویژه در ورزش های انفرادی بالاترین رتبه و برگزاری کلاس های مربیگری و داوری در استان حداقل رتبه را به خود اختصاص داد (جدول ۳).

جدول ۳. میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن (ویژگی های مثبت ورزش قهرمانی)

ویژگی های مثبت ورزش قهرمانی	میانگین رتبه (وزن دهی)
استعدادهای بالقوه استان به ویژه در ورزش های انفرادی	۵/۹۲
کمیت معلمان ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان	۴/۷۵
ورزش های بومی و محلی استان	۴/۱۳
توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای استان به منظور فعالیت در سطح ورزش قهرمانی	۳/۶۵
کمیت منابع انسانی متخصص در ادارات تربیت بدنی استان	۳/۴۸
میزبانی استان برای برگزاری مسابقات قهرمانی کشور	۳/۴۰
برگزاری کلاس های مربیگری و داوری در استان	۲/۶۷

همچنین ضعف‌های ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان نیز مشخص و پس از رتبه‌بندی و وزن‌دهی محرز شد که بالاترین رتبه مربوط به حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان و کمترین رتبه مربوط به کیفیت کار باشگاه‌های ورزشی استان است. میانگین رتبه‌های آزمون فریدمن در بررسی ضعف‌های ورزش قهرمانی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن (ضعف‌های ورزش قهرمانی)

میانگین رتبه (وزن دهی)	ضعف ورزش قهرمانی
۸/۲۷	حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان
۸/۷۲	وضعیت مالی ورزشکاران نخبه استان
۸/۱۷	کمیت و کیفیت اماکن ورزشی استان مجهز به سیستم سرمایشی
۶/۶۷	کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی استان
۶/۳۸	برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در ورزش قهرمانی استان
۶/۳۵	کمیت سرانه اماکن ورزشی استان
۶/۲۰	فعالیت مراکز استعدادیابی استان
۶/۱۲	حضور ورزشکاران رشته‌های تیمی استان در مسابقات ملی
۵/۹۷	توجه مسئولان استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی
۵/۹۷	کمیت منابع مالی هیأت‌های ورزشی استان
۵/۲۳	کاربری غبرورزشی از اماکن و فضاهای ورزشی موجود در استان
۵/۱۳	نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان
۵/۰۷	کیفیت کار باشگاه‌های ورزشی استان

#### ماتریس عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

در این بخش باید مشخص شود که اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان از چه راهبردی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده کند. فرصت‌ها و تهدیدهای (عوامل خارجی) ورزش قهرمانی استان، در جدول ۵ مشخص شده است. پس از رتبه‌بندی معلوم شد که بالاترین رتبه در بخش فرصت‌ها، مربوط به دسترسی استان به آب‌های آزاد برای برقراری مراودات ورزشی با کشورهای حاشیه خلیج فارس

است. همچنین در بخش تهدیدها بالاترین رتبه مربوط به افزایش آمار جوانان و نوجوانان بیکار استان بود که به انجام کارهای غیرقانونی و پردرآمد می پردازند.

محقق با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، می تواند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری اطلاعات و عوامل رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهد و با استفاده از آنها ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان تهیه شد.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب ایجاد فرصت یا تهدید اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان می شود، هیچ گاه مجموع نمره های نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و این جمع به کمتر از یک نمی رسد. میانگین این جمع ۲/۵ است و اگر این عدد به ۴ برسد، به این معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند، به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می دهد، به بیان دیگر، سازمان در راهبردهای خود به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می کند و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند، به کمترین مقدار ممکن می رساند. عدد ۱ نشان می دهد که سازمان در تدوین راهبردهای خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کند، بهره برداری یا از عواملی که موجب تهدید می شوند، احتراز کند (۲۴).

همچنین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس قوتها و ضعفهای اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می کند که نتایج در جدول ۶ مشخص شده است.

همان طور که در جدول ۷ نشان داده شده است. در بررسی قوتها و ضعف های ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، مشخص شد، بالاترین رتبه در بخش قوتها مربوط به استعدادهای بالقوه استان به ویژه در ورزش های انفرادی و کمترین رتبه مربوط به میزبانی استان برای برگزاری مسابقات قهرمانی کشور است. در بخش ضعفها نیز محرز شد که بالاترین رتبه مربوط به برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان و کمترین رتبه مربوط به کاربری ورزشی از اماکن و فضاهای ورزشی موجود در استان است.

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

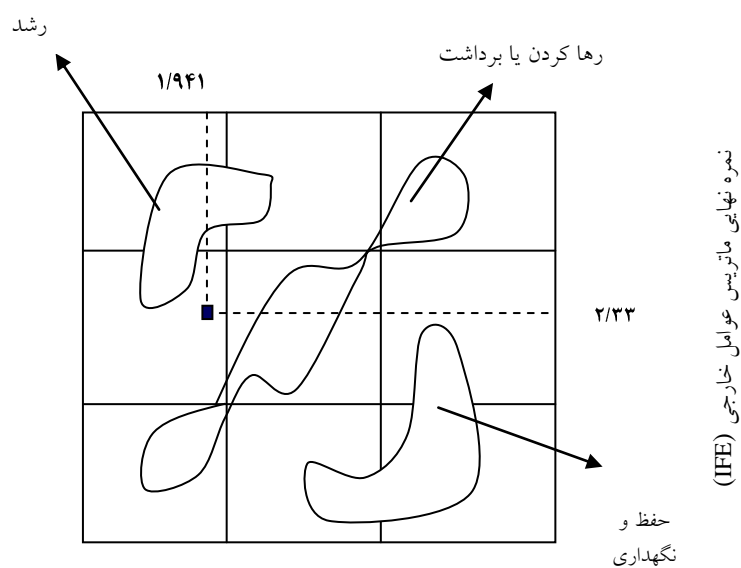
فرصت	وزن	رتبه	وزن × رتبه
تعداد رسانه های استان	۰/۰۲۷	۳/۴	۰/۰۲۶
رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی استان	۰/۰۳۵	۳/۴	۰/۱۲
قوانین و مقررات حمایتی در بخش تربیت بدنی و ورزش استان در برنامه چهارم توسعه کشور	۰/۰۴۵	۳/۷	۰/۱۶۶
علاقه مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان	۰/۰۴	۳/۴	۰/۱۳۴
اعتبارات مرکز مبارزه با مواد مخدر استان	۰/۰۴۱	۳/۷	۰/۱۵۱
کاهش تصدی گری دولت و واگذاری امور به بخش خصوصی	۰/۰۲۷	۳/۴	۰/۱۲۴
مرز زمینی استان سیستان و بلوچستان با کشورهای افغانستان و پاکستان در برقراری مراودات ورزشی	۰/۰۴۶	۳/۸	۰/۱۷۵
دسترسی استان سیستان و بلوچستان به آب های آزاد برای برقراری مراودات ورزشی با کشورهای حاشیه خلیج فارس	۰/۰۴۷	۳/۹	۰/۱۸۲
تاکید تعالیم دینی در زمینه پرداختن به ورزش	۰/۰۴۶	۳/۸	۰/۱۸۸
گزینش استان به عنوان منطقه مشمول برخورداری از مزایای اعتبارات طرح توازن منطقه ای	۰/۰۴۵	۳/۷	۰/۱۶۸
تهدید	وزن	رتبه	وزن × رتبه
افزایش آمار قاچاقچیان مواد مخدر استان	۰/۰۵	۱/۹	۰/۰۹۴
افزایش نرخ بیکاری	۰/۰۵۱	۱/۵	۰/۱۰۱
زندگی ماشینی و غیرفعال مردم استان	۰/۰۴۱	۱/۶	۰/۰۶۱
سیاسی شدن حیطه های ورزش استان	۰/۰۴۱	۱/۶	۰/۰۶۶
موقعیت جغرافیایی استان	۰/۰۴۵	۱/۵	۰/۰۷۲
افزایش هزینه احداث اسکله ها و موج شکن ها، ویژه ورزش های آبی	۰/۰۳۷	۱/۹	۰/۰۵۶
افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان	۰/۰۵	۱/۷	۰/۰۴۹
افزایش هزینه های سیستم های سرمایشی اماکن ورزشی استان	۰/۰۴۶	۱/۶	۰/۰۷۸
افزایش هزینه های نگهداری سالن های سرپوشیده استان	۰/۰۴	۱/۹	۰/۰۹۴
افزایش روز افزون هزینه های شرکت در مسابقات ورزش قهرمانی	۰/۰۴۷	۱/۸	۰/۰۹
افزایش آمار جوانان و نوجوانان بیکار استان که به انجام کارهای غیرقانونی و پردرآمد می پردازند	۰/۰۵۳	۱/۳	۰/۰۹۶
استفاده غیرورزشی از اماکن ورزشی استان	۰/۰۲۷	۱/۴	۰/۰۴۸
افزایش مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی استان	۰/۰۴۱	۱/۴	۰/۰۵۷
	$\Sigma=۱$		$\Sigma=۲/۳۳$

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

قوت	وزن	رتبه	وزن × رتبه
میزبانی استان برای برگزاری مسابقات قهرمانی کشور	۰/۰۴	۳/۲	۰/۱۲۷
کمیت منابع انسانی متخصص در ادارات تربیت بدنی استان	۰/۰۳۸	۳/۴	۰/۱۳۱
استعدادهای بالقوه استان به ویژه در ورزش های انفرادی	۰/۰۵۱	۳/۷	۰/۱۹
ورزش های بومی و محلی استان	۰/۰۵۱	۳/۶	۰/۱۸۵
کمیت معلمان ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان	۰/۰۴۳	۳/۶	۰/۱۵۴
توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای استان به منظور فعالیت در سطح ورزش قهرمانی	۰/۰۲۷	۳/۴	۰/۱۲۵
برگزاری کلاس های مربیگری و داوری در استان	۰/۰۳۸	۳/۵	۰/۱۳۵
ضعف	وزن	رتبه	وزن × رتبه
حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان	۰/۰۴۵	۱/۶	۰/۰۷۲
حضور ورزشکاران رشته های تیمی استان در مسابقات ملی	۰/۰۴۸	۱/۸	۰/۰۸۶
توجه مسئولان استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی	۰/۰۵۱	۱/۷	۰/۰۸۶
کمیت منابع مالی هیأت های ورزشی استان	۰/۰۴۳	۱/۷	۰/۰۷۳
برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان	۰/۰۴۷	۱/۹	۰/۰۸۹
کیفیت کار باشگاه های ورزشی استان	۰/۰۴۱	۱/۷	۰/۰۷
نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان	۰/۰۴۵	۱/۷	۰/۰۷۷
فعالیت مراکز استعدادیابی استان	۰/۰۴۴	۱/۷	۰/۰۷۵
کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی استان	۰/۰۴۱	۱/۶	۰/۰۶۵
وضعیت مالی ورزشکاران نخبه استان	۰/۰۴۳	۱/۸	۰/۰۷۷
کمیت سرانه اماکن ورزشی استان	۰/۰۴۲	۱/۷	۰/۰۷۱
کاربری ورزشی از اماکن و فضاهای ورزشی موجود در استان	۰/۰۳۱	۱/۵	۰/۰۴۶
کمیت و کیفیت اماکن ورزشی استان مجهز به سیستم سرمایشی	۰/۰۴۲	۱/۷	۰/۰۷۲
	$\Sigma=۱$		$\Sigma=۱/۹۴۱$

در نهایت بعد از تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد که اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان باید راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب (رشد و ساخت) شود. بنابراین، از آنجا که اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان در ورزش قهرمانی، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ناحیه رشد و ساخت احراز کرده، باید از راهبردهای توسعه و رشد استفاده کند (۲۴) که در نمودار ۲ مشخص شده است.

در مرحله تصمیم گیری برای انتخاب راهبرد از روش دلفی (که در آن، موضوع برای قضاوت اهل فن مطرح شده و از آنها در مورد سؤالات، نظرخواهی می شود. سپس پاسخ ها جمع آوری شده و از پاسخ ها، مشترکات و متضادها استخراج می شود و بر این اساس سؤالات جدیدی مطرح و دوباره برای افراد مورد نظر ارسال می شود، چون حضور در جلسه، پاسخ ها را تحت تأثیر قرار می دهد، سعی می شود افراد هنگام اظهارنظر، از دیدگاه های یکدیگر اطلاع نداشته باشند) استفاده شد، تا در نهایت، اجماع در مورد موضوع تدوین راهبرد به دست آمد.



شکل ۲. ماتریس داخلی و خارجی با استفاده از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی

با استفاده از ضعف ها، قوت ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان (که در جداول قبل به آنها اشاره شد). محقق اطلاعات را مقایسه و با استفاده از آن چهار نوع راهبرد را ارائه نموده: راهبردهای SO، WO، ST و WT که در جدول ۷ مشخص شده است.

جدول ۸. ماتریس ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

ضعف ها (W)	قوت ها (S)	
<p><b>راهبردهای WO</b></p> <p>توسعه نظام استعدادیابی مناسب با الگوهای موافق و مناسب تقویت کیفیت کارباشگاه های ورزشی</p> <p>تعدد اماکن ورزشی</p> <p>تجهیز اماکن ورزشی به سیستم های گرمایشی و سرمایشی ممنوع کردن استفاده غیرورزشی از اماکن ورزشی</p> <p>حمایت از ورزشکاران نخبه استان</p> <p>جذب حامیان مالی برای سرمایه گذاری در بخش ورزشی</p> <p>برگزاری مسابقات مدارس به صورت منظم</p> <p>استفاده از افراد متخصصی در پایگاه های ورزش قهرمانی</p> <p>تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی</p>	<p><b>راهبردهای SO</b></p> <p>گسترش مسابقات بین المللی با کشورهای همسایه</p> <p>توسعه و ترویج ورزش قهرمانی</p> <p>توسعه باشگاه های ورزشی زیرنظر متخصصان</p> <p>استفاده از معلمان خوب ورزشی به عنوان استعدادیاب ورزشی</p> <p>تقویت سرمایه گذاری روی ورزش های انفرادی</p> <p>توسعه دبیرستان های ورزش</p> <p>تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی</p>	فرصت ها (O)
<p><b>راهبردهای WT</b></p> <p>تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی</p> <p>تقویت بنیه مالی ورزشکاران</p>	<p><b>راهبردهای ST</b></p> <p>توسعه فرهنگ ورزش</p> <p>رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش</p> <p>توسعه باشگاه های ورزشی زیرنظر متخصصان</p> <p>گسترش مسابقات مدارس به صورت منظم</p> <p>گسترش مسابقات در رده های سنی مختلف</p> <p>توسعه اماکن ورزشی رایگان</p> <p>توسعه دبیرستان های ورزش</p> <p>تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی</p>	تهدیدها (T)

### بحث و نتیجه گیری

یکی از برجسته ترین ویژگی های کشورهای توسعه یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. در این میان آنچه به عنوان اصلی ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور مورد بحث است، همانا برنامه ریزی و تلاش برای نیل به هدف های پیش بینی شده در آن است. ویژگی رخدادهای چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید حادث در این سال ها، به گونه ای است که با تکیه صرف بر برنامه های متداول و غیرمنعطف نمی توان با این رخدادهای و نیازها مقابله و

همگامی کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر در ایران نظام استعدادیابی مدونی وجود ندارد و نهاد و مسئول این مهم در ورزش مشخص نیست، تنها معیار استعدادیابی نتایج مسابقات و جشنواره‌های ورزشی است که آن هم به دلیل اندک بودن مسابقات، به ویژه در سطح آموزشگاه‌ها و همچنین فقدان معیارهای معین برای انتخاب افراد مستعد و کارشناسان مجرب، استعدادیابی بسیار کم‌رنگ است (۱۳). از این رو از سه دهه قبل توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به برنامه‌ریزی بلندمدت و به ویژه برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است. بنابراین همه سازمان‌ها که مهم‌ترین آن اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان است، ناگزیرند عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند.

استان سیستان و بلوچستان با ۲/۵ میلیون نفر جمعیت، تنها ۱۴۳۲۷ نفر از مردان و ۳۰۱۰ نفر از زنان استان و در مجموع ۱۷۳۴۷ نفر در سال ۱۳۸۴ در ورزش همگانی شرکت داشته‌اند و نیز تعداد کل ورزشکاران رسمی این استان ۵۸ هزار نفر است که در سال ۸۴، ۳ مدال جهانی، ۸ مدال آسیایی، ۹ مدال بین‌المللی، ۸ مدال منطقه‌ای و ۱۵۱ مدال کشوری را ورزشکاران استان کسب کرده‌اند که نسبت آن به کل جمعیت استان در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ کمتر از ۰/۰۰۱ درصد است.

کلیه سازمان‌های مرتبط با ورزش قهرمانی استان که مهم‌ترین آن اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان است، برای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی راهبردی ندارند، ولی در بیشتر استان‌های کشور از جمله استان‌های ایلام، بوشهر، چهارمحال و بختیاری، خراسان جنوبی، خوزستان، سمنان، قم، کهگیلویه و بویر احمد و استان یزد، راهبرد توسعه تربیت بدنی و ورزش را تدوین کرده‌اند، همچنین تحقیقات داخلی فراوانی در بُعد ورزش قهرمانی و همگانی صورت گرفته است.

پژوهش‌های خارجی زیادی در زمینه تدوین راهبرد توسعه ورزش و تربیت بدنی در کشورهای استرالیا، کشور انگلستان، ولز، منطقه برنت بریتانیا، منطقه ایزلینگتون، ایالت المبرج، ایالت میدی، منطقه نورفولک، منطقه گیلفورد بورو و سوئد انجام شده است. همچنین در مقایسه تطبیقی کشورهای کانادا، انگلستان، ترکیه، ژاپن، آمریکا، آلمان و فیلا برای تدوین وضعیت مطلوب کشتی عنوان شده، که راهبرد کشورهای کانادا، انگلستان، آمریکا، ترکیه و فیلا از نوع راهبرد رشد است، ولی راهبرد کشور ژاپن در کشتی از نوع راهبرد حفظ و رشد است (۲۸، ۳۱، ۳۵، ۳۸، ۳۷).



در جمع بندی و نتیجه گیری از نتایج این پژوهش، با برگزاری جلسات متعدد با مسئولان و خبرگان تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان، چشم انداز و مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان و نیز اهداف بلندمدت آن به شرح زیر تعیین شد:

### چشم انداز ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

تبدیل شدن به یکی از ۱۰ استان برتر کشور در ورزش قهرمانی

### مأموریت ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

ارتقای ورزش قهرمانی استان با رعایت اصول اخلاقی در ورزش و ترویج ورزش قهرمانی همراه با اصول پهلوانی.

### اهداف بلندمدت ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

کسب ۱۰ مدال جهانی و ۲۰ مدال آسیایی در افق ۲۰ ساله، ارتقای سرانه فضاهای ورزشی استان به ۱ مترمربع در افق ۲۰ ساله، افزایش جمعیت ورزش قهرمانی مردان به مقدار ۱۰ درصد نسبت به وضع موجود در افق ۲۰ ساله، افزایش جمعیت ورزش قهرمانی زنان به مقدار ۷ درصد نسبت به وضع موجود در افق ۲۰ ساله.

### مهم ترین راهبردهای اولویت بندی شده استان سیستان و بلوچستان

تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری روی ورزش قهرمانی، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش و تقویت بنیه مالی ورزشکاران.

### سیاست های اجرایی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

برگزاری مسابقات با کشورهای همسایه، توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، ایجاد باشگاه های ورزشی زیر نظر متخصصان، استفاده از معلمان خبره ورزشی به عنوان استعداد یابان ورزشی، افزایش سرمایه گذاری روی ورزش های انفرادی، ایجاد دبیرستان های ورزش، افزایش کیفیت کار باشگاه های ورزشی، افزایش اماکن ورزشی،

تجهیز اماکن ورزشی به سیستم های گرمایشی و سرمایشی، ممنوع کردن استفاده غیرورزشی از کلیه اماکن ورزشی، حمایت از ورزشکاران نخبه استان، جذب حامیان مالی برای سرمایه گذاری در بخش ورزشی، برگزاری مسابقات مدارس به صورت منظم، استفاده از افراد متخصص در پایگاه های ورزش قهرمانی، برگزاری مسابقات مدارس به صورت منظم، برگزاری مسابقات در رده های سنی مختلف و ایجاد اماکن ورزشی رایگان.

نتایج این پژوهش در راهبردهای SO، WO، ST و WT در زمینه ورزش قهرمانی با تحقیقات بدری آذرین (۱۳۸۵)، حاتمی (۱۳۸۲)، گودرزی (۱۳۸۶)، امیرتاش (۱۳۸۴)، جلالی (۱۳۸۴)، بهرام (۱۳۸۲)، رضوی (۱۳۸۲)، علیجانی (۱۳۸۱)، یوسفی (۱۳۸۲)، مشاوران ورزشی ولز، جیمسون (۱۹۹۲)، گرت و همکاران (۲۰۰۶)، و بوایت (۲۰۰۱) همخوانی دارد (۳۸، ۲۹، ۲۱، ۱۹، ۱۵، ۱۳، ۹، ۷، ۶، ۴، ۲).

از نظر راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی، استان های محروم مانند ایلام، چهارمحال بختیاری و سمنان، همسوتر با این تحقیق هستند. از نظر توسعه مشارکت های بخش غیردولتی نیز نتایج این تحقیق با نتایج استان گلستان هموست.

در نهایت پیشنهاد می شود، پژوهشی در مورد چگونگی اجرای راهبردهای ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان انجام شود. همچنین ساختار ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد و یک ساختار بهینه برای آن ارائه شود. علاوه بر این پیشنهاد می شود، پژوهشی در زمینه چگونگی جذب حامیان مالی برای سرمایه گذاری در بخش ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان انجام شود و فرایند استعدادیابی ورزش قهرمانی در استان نیز تهیه و تدوین شود.

## منابع و مأخذ

۱. اچ ایگور انسف، ادوارد؛ جی. مک، دائل. (۱۳۸۳). "استقرار مدیریت استراتژیک". ترجمه زندیه، انتشارات

سمت. تهران

۲. امیرتاش، علی محمد. (۱۳۸۴). "وضعیت موجود و شاخص های استعدادیابی هندبال سالنی مردان از دیدگاه مربیان نخبه کشور". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۶.
۳. امیرتاش، علی محمد. (۱۳۸۷). "توسعه هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان دانشگاهی مرد". نشریه علوم حرکتی و ورزشی، شماره ۱۱.
۴. بدری، آذین. (۱۳۸۵). "بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور". رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۵. بهرام، عباس. (۱۳۸۲). "تاثیر رقابت گرایی و نوع رشته ورزشی بر روی ورزش گرایی". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۲.
۶. جلالی، مجید. (۱۳۸۴). "بررسی قوت ها و ضعف های تیم ملی فوتبال در جام جهانی فرانسه". نشریه حرکت، شماره ۲۶.
۷. حاتمی، امیدوار. (۱۳۸۲). "مهارت های روانی والیبالیست های نخبه و غیرنخبه". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۲.
۸. حمیدی زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۰). "برنامه ریزی استراتژیک". انتشارات سمت.
۹. رضوی، محمدحسین. (۱۳۸۴). "افزایش کارایی با سیاست خصوصی سازی در ورزش". نشریه حرکت، شماره ۲۳.
۱۰. ژانت ب. پاکز؛ بیورلی آر. کی؛ زنگر، جروم، کوارترمن. (۱۳۸۲). "مدیریت معاصر در ورزش". ترجمه محمد احسانی، دفتر نشر آثار علمی دانشگاه تربیت مدرس.
۱۱. سالنامه آماری استان سیستان و بلوچستان. (۱۳۸۵). معاونت آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سیستان و بلوچستان.
۱۲. سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور. (۱۳۸۲). شرکت راد سامانه .

۱۳. علیجانی، عیدی. (۱۳۸۱). "بررسی وضع موجود و تدوین شاخص های استعدادیابی در رشته دو و میدانی". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۴.
۱۴. طالبیان نیا، حسین؛ مظفری، سید امیر احمد؛ مرتضائی، بهزاد. (۱۳۸۷). "بررسی وضعیت توسعه رفتار اخلاقی در ورزش قهرمانی کشور و ارائه راهکارها". نشریه حرکت، شماره ۲۷.
۱۵. گودرزی، محمود. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴.
۱۶. فرد دیوید. (۱۳۷۹). "مدیریت استراتژیک". ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی تهران.
۱۷. فراهانی، ابوالفضل؛ عبدوی بافتانی، فاطمه. (۱۳۸۵). "امکانات و تجهیزات پایگاه های ورزش قهرمانی و نقش آن در توسعه ورزش کشور". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۲۹.
۱۸. معدن کن، محمد. (۱۳۶۹). "نقش ورزش در جلوگیری از انحرافات اخلاقی جوانان"، سازمان برنامه و بودجه. تهران.
۱۹. یوسفی، بهرام. (۱۳۸۲). "بررسی وضع موجود و تعیین شاخص های استعدادیابی". نشریه حرکت، شماره ۲۵.

20. Ansoff HI. (1994). "Comment on Henry mintzberg's rethinking strategic planning". *Long range plan*; 27(3); PP:31-2.

21. Boit M. (2001). "Using sport in national development, sport intelligence unit". Vingsted. Denmark, [www.play-the-game.org/](http://www.play-the-game.org/).

22. David C.Watt, (2003). "sports Management and Administration".

23. David Jennings and John J. Disney, (2006). "Designing the strategic planning process : does psychological type matter"? [www.emeraldinsight.Com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.Com/0025-1747.htm).

24. Fred R. David, (1998). "How companies define their mission", long range planning 22, no 3.
25. Grant, R.M., (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors". *Strategic Management Journal* , Vol 24, No. 6, PP:491-527.
26. [Http:// eric-web.tc.columbia.edu](http://eric-web.tc.columbia.edu), (2002).
27. Hopkins WE, Hopkins SA. (1997). "Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination". *Strateg Manage J*; 18; PP:635-52.
28. Islingtonncouncil, (2002). "Sports & Leisure" Strategic.
29. Jamieson, Katherine Marie (1992). "The influence of etghnicity and socioeconomic status on sport participation leves among Mexican and American Femals".
30. Kaplan S, Beinhocker E. (2003). "The real value of strategic planning". *MIT Sloan Manage Rev*; 44(2); PP:71-91.
31. Kennet District Council,(2002)."Leisure and art strategy" 2005-2008. <http://www.kennet.gov.uk/leisure>.
32. Leigh Robinson, (2004). "Managing public sport and leisure services-sports & Recreation, P: 61.
33. Lloyd C. harris, Emmanuel Ogbonna, (2006). "Initiating strategic planning", *Journal of Business research* 59, PP:100-111.
34. Lorange, P. and Vancil, R.F. (1995). "Tailor-making the corporate planning system's design" in lorange, P.[Ed.]. *Strategic Planning and Control: Issues in the strategy process*, Blackwell, Cambridge, MA.
35. Medway Council (2000). "Sports development strategy 2005-2010", *Sport Council wales*.

- 
36. Mintzberg H. (1994). "The rise and fall of strategic planning". Landon' Prentice Hall.
37. Norfolk Country Council, (2000). "Sports development Strategy", 2002-2007.
38. Sport Council wales,(2005). "Framework for the Development of Sport and physical Activity", <http://www.sports-council-wales.co.uk>.
39. Vrontis, D., Kogetsidis, H. and Stavrou, A. (2006). "Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus". *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 24, No. 4. PP:250-61, ISSN 0885-8624.