

## طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه

ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۱</sup>، امید قهرمانی<sup>۲</sup>، مظفر یکتایار<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۲۹)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان، رؤسای هیأت‌های ورزشی، اساتید گروه تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی استان و مدیران تربیت بدنی سایر نهادهای فعال در ورزش قهرمانی استان کرمانشاه تشکیل داده‌اند که تعداد این افراد هشتاد و پنج نفر است. نمونه‌گیری به صورت کل شمار انجام شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روائی آن به وسیله چندتن از اساتید صاحب‌نظر و پایائی آن از روش آلفای کرونباخ (۹۷ درصد) تایید شده بود. پرسشنامه مشتمل بر هفتاد سؤال رتبه‌بندی شده در زمینه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان کرمانشاه است. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل شد و پس از وزن‌دهی نمره ماتریس عوامل خارجی برابر ۲/۵۳ و نمره ماتریس عوامل داخلی برابر ۱/۹۹ به دست آمد. بر این اساس و بعد از تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد که وضعیت ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در موقعیت رهاکردن مدل دیوید قرار دارد و اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه بایستی از راهبردهای رهاکردن استفاده کند.

**واژگان کلیدی:** ورزش قهرمانی، راهبرد، توسعه ورزش، استان کرمانشاه

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) e.alidoust@ut.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات کردستان

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات کردستان

## مقدمه

مدیریت راهبردی برخوردار نظام یافته با وظیفه بزرگ و مسئولیتی روزافزون در قلمرو مدیریت عمومی است. به نحوی که موفقیت مستدام مؤسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری می کند، مؤسسه را با بستر حرکت خود (محیط) ارتباط می دهد، آن را برای موضع گیری آماده می نماید.

اولین قدم در تدوین مدیریت راهبردی در سال های آخر دهه پنجاه برداشته شد. مدیران ورزشی ابداع کردند که برای کجائی و چرائی حرکت مؤسسه خود در آینده تصمیم گیری کنند. قسمت تحلیلی این روش را طراحی راهبردی نامیده، فرآیند طراحی گروهی آن را برنامه ریزی راهبردی خوانده اند. بنابراین همه سازمان ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی راهبردی را از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار داده اند. همگی روی همبستگی برنامه ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آنان، برنامه ریزی راهبردی فرایندی پویا و منطقی است (غفرانی، ۱۳۸۷: ۱۳).

فرد، فرای و استونر<sup>۱</sup> برنامه ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می کنند که برای کمک به سازمان های کوچک طراحی می شود تا آنان به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. برنامه ریزی راهبردی یعنی اینکه در کجا هستید. به کجا خواهید رفت. چگونه و با چه وسیله ای می خواهید بروید. چه وقت می خواهید به مقصد برسید. چه کسی وسیله را هدایت می کند و چه مقدار برای این سفر هزینه خواهید کرد (فرد و فرای و استونر، ۱۹۹۵: ۱۲).

پیتر دراگر<sup>۲</sup> بر این عقیده است که آینده مطلوب خود به خود شکل نمی گیرد؛ حتی اگر آدمی مشتاق آن باشد. از این رو اکنون باید تصمیم گرفت. قبول مخاطره کرد. دست به اقدام زد. منابع را تخصیص داد، و مهم تر از همه اینکه، منابع انسانی کیفی را باید به خدمت گرفت و سخت تلاش کرد تا آینده به طور مطلوب ساخته شود (رضائیان، ۱۳۸۷: ۱۳۷).

دقت در این ملاحظات نشان می دهد که در هر سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت های تخصصی قرار نمی گیرد. آن همان مدیریت راهبردی است. برای تعیین مسیر خود و تحقق هدف ها، ایجاد فضای همراه با تعهد مشترک درباره برنامه ها و حرکت به سوی موفقیت لازم است (ورانتیس و همکاران، ۲۰۰۶).

گودرزی (۱۳۸۶) در پژوهشی به طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور پرداخت و نشان داد که سهم ورزش کشتی ایران در زمینه های قهرمانی و جهانی بسیار زیاد است به نحوی که طی سال های ۱۹۴۸ تا ۲۰۰۴ میلادی از مجموع چهل مدال کسب شده در المپیک، بیست و هشت مدال، سهم کشتی و سهم سایر رشته ها دوازده مدال بوده است. خسروی زاده (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان مطالعه و طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران انجام داد. به این نتیجه رسید که جایگاه راهبردی کمیته ملی المپیک در وضعیت SO قرار دارد، یعنی کمیته ملی المپیک می تواند از قوت ها و فرصت های موجود حداکثر استفاده را ببرد و بر تهدیدات و ضعف های موجود غلبه کند. همچنین این کمیته باید اغلب راهبردهای خود را از بخش SO انتخاب کند. با وجود این، می تواند بر حسب وضعیت موجود از راهبردهای ST، WT و WO نیز استفاده کند. نصیرزاده (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان کرمان» به این نتیجه رسید که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کرمان در منطقه SO قرار دارد. غفرانی (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان» انجام داد. نتیجه پژوهش این است که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان در وضعیت WT است. وی مهم ترین ضعف ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان را برنامه های تشویق و ترغیب مردم به ورزش همگانی، استفاده از کارشناسان خبره و نیروهای متخصص در زمینه ورزش همگانی، کیفیت پایگاه های ورزش صبحگاهی، شناخت مردم استان از جایگاه ورزش همگانی به عنوان ضرورتی فردی و اجتماعی، برنامه های رادیو و تلویزیون استان در مورد آموزش و ترویج ورزش همگانی مطرح کرده

اکثر رشته‌های ورزشی، بدبختانه تاکنون نتوانسته جایگاه خود را در زمینه ورزش قهرمانی در کشور پیدا کند. از طرف دیگر، نگاهی به تیم‌های ملی کشور در رشته‌های گوناگون، حاکی از این واقعیت است که ورزشکاران استان کرمانشاه نسبت به دیگر استان‌ها، به‌ویژه در ورزش‌های تیمی، حضور کمی را در تیم‌های ملی دارند. بدون شک یکی از دلایل این کمبود نبود راهبرد مطلوب توسعه ورزش قهرمانی است. با توجه به این- موارد، پژوهشگر به دنبال این است که قوت‌ها و ضعف‌ها، همچنین فرصت‌ها و تهدیدات را در زمینه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه شناسایی کرده و راهبرد مطلوب توسعه ورزش قهرمانی استان را ارائه کند. در این مقاله تمامی مراحل انجام پژوهش براساس فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید دیده می‌شود.

### روش‌شناسی تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه محقق ساخته که روائی آن به وسیله چندتن از اساتید صاحب‌نظر و پایانی آن از روش آلفای کرونباخ (۹۷ درصد) تأیید شده است، گردآوری شده و نمونه آماری این پژوهش، هفتاد نفر (چهل و هشت مرد، بیست و دو زن) از مدیران و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان، رؤسای هیأت‌های ورزشی، اساتید گروه تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی استان و مدیران تربیت بدنی سایر نهادهای فعال در ورزش قهرمانی استانی کرمانشاه هستند. با توجه به محدودبودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته شده است. روش نمونه‌گیری به صورت کل‌شمار بود. پرسشنامه تحقیق بین تمامی افراد جامعه توزیع و در نهایت هفتاد پرسشنامه به صورت کامل جمع‌آوری شد.

روش‌های مهم تدوین راهبرد را می‌توان در یک چهارچوب تصمیم‌گیری سه‌مرحله‌ای گنجانند. روش‌های ارائه‌شده در این چهارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است. کمک می‌کند 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 نقاط قوت و ضعف اساسی سازمان را تعیین

است. سیف‌پناهی (۱۳۸۸) نشان داد که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT است. نمره-های به‌دست‌آمده از ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی در منطقه پنج مدل دیوید قرار دارد. او اشاره می‌کند هرچند که موقعیت راهبردی استان کردستان در منطقه WT است؛ اما با راهبردهای مناسب می‌توان به موقعیت‌های بهتر نزدیک شد. در پژوهش رنسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) آزمودنی‌ها بر نقش ورزش همگانی و توسعه آن در پیشرفت ورزش قهرمانی تأکید کرده، آن را پشتوانه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی قلمداد کرده‌اند. در تحقیق دیگری که در همین‌زمینه در کشور روسیه انجام شد، مدل هرمی به این منظور ارایه گردید که براساس آن، ورزش همگانی قاعده هرم و ورزش قهرمانی رأس آن را تشکیل می‌دهد و چنین استنباط شده که هرچه پایه، وسیع‌تر باشد، رأس هرم غنی‌تر خواهد بود. ساماهیتو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در تایلند، راه‌کارهای توسعه ورزش همگانی را شامل آشناکردن مردم با نتایج مثبت شرکت در ورزش همگانی در ابعاد مختلف زندگی، تسهیل حضور آنان، تأسیس انجمن‌های ورزش همگانی، احداث گردشگاه‌ها و افزایش امکانات ورزشی، عرضه ورزش علمی و حمایت بخش خصوصی از ورزش همگانی می‌داند.

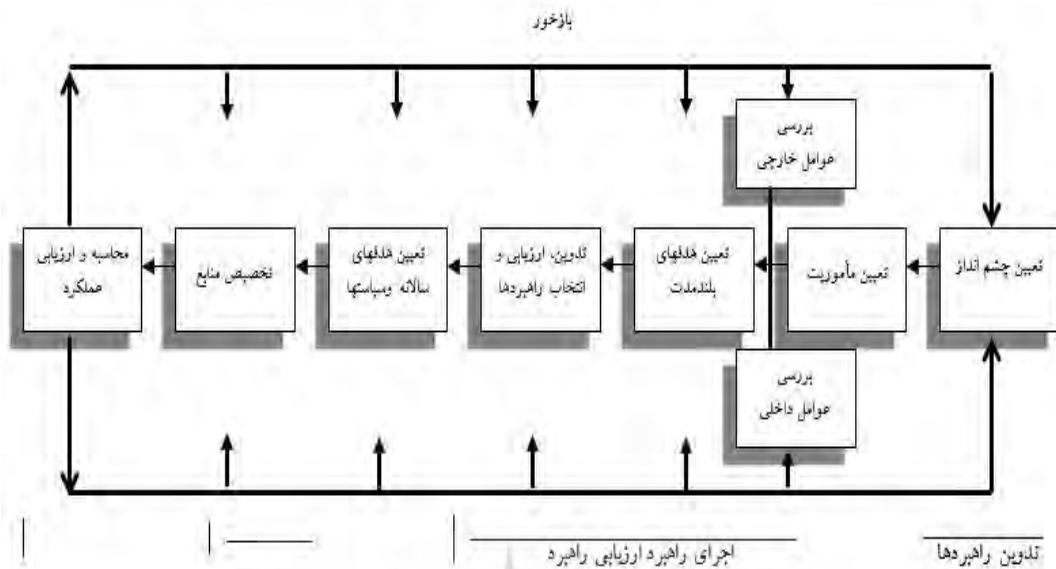
با توجه به موارد مذکور و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف، از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش بر مسئولان کشور مهم‌تر است و بدون شک از مهم‌ترین دلایل عقب‌افتادگی کشور در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در این‌راستا برداشته شده است؛ اما اینها کافی نیست و باید بیشتر به این مهم توجه شود. شاید یکی از راه‌کارهای مناسب، تدوین برنامه راهبردی برای استان‌های مختلف کشور باشد. با تحقق این امر و توسعه ورزش استان‌ها، مسلماً ورزش کشور نیز به جایگاه مناسب خود نزدیک‌تر خواهد شد. استان کرمانشاه به عنوان یکی از استان‌های مستعد کشور در زمینه ورزش و از جمله ورزش قهرمانی، متأسفانه فاقد برنامه جامع برای توسعه ورزش است. مسئله اصلی این است که این استان با وجود استعدادهای چشمگیر در

1. Renson, R.

2. Samahito

ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تعیین می‌کند.

می‌کند. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و سایر عوامل بیرونی سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد که این



### نمودار (۱). فرآیند راهبردی مدل دیوید

مرحله سوم که آن را تصمیم‌گیری می‌نامند، از روش اولویت‌بندی با استفاده از نظرات خبرگان استفاده می‌شود.

مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند به انواع راهبردهای امکان‌پذیر توجه می‌شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از:

### یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه منابع مختلف و بررسی راهبرد استان‌های مختلف کشور و بررسی وضعیت استان کرمانشاه، نقاط قوت و ضعف به وسیله محقق و خبرگان استان بررسی شد. پس از تحلیل پرسشنامه با استفاده از آزمون مقایسه میانگین نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شدند. رتبه‌بندی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در جدول‌های شماره ۱ تا ۴ و براساس آزمون فریدمن نشان داده شده است. رتبه‌بندی نقاط قوت و فرصت‌ها معنی‌دار است و از میان نقاط قوت "برنامه‌ریزی جهت استعدادیابی در رشته‌های مختلف ورزشی" و از میان فرصت‌ها نیز "علاقه‌مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان" بالاترین میانگین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. تفاوت رتبه نقاط ضعف و تهدیدها معنی‌دار نبود.

الف) ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید: این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهارنوع راهبرد (راهبردهای SO، WO، ST و WT) را ارائه کنند.

ب) ماتریس عوامل داخلی و خارجی: در این بخش مشخص می‌شود که سازمان بایستی از چه نوع راهبردهایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا کردن) استفاده کند.

**جدول (۱).** نتایج آزمون فریدمن درباره نقاط قوت ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

شاخص‌های آماری	تعداد	آماره خی دو	درجه آزادی	میزان P
مقادیر آماره	۷۰	۴۷/۲۷۹	۱۵	۰/۰۰۱

**جدول (۲).** رتبه‌بندی نقاط قوت ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه

رتبه	میانگین رتبه	گویه‌های پرسشنامه
۱	۹/۷۷	برنامه‌ریزی جهت استعدادیابی در رشته‌های مختلف ورزشی
۲	۹/۳۰	نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در ورزش‌های انفرادی و تیمی
۳	۹/۲۸	حضور در مسابقات قهرمانی کشور
۴	۹/۲۲	علاقه‌مندی آحاد مردم به ورزش و فعالیت‌های بدنی
۵	۸/۹۲	حضور تیم‌های مختلف استان در لیگ‌های برتر کشور
۶	۸/۸۳	حضور ورزشکاران رشته‌های مختلف در تیم‌های ملی
۷	۸/۷۶	برگزاری مسابقات منسجم در استان
۸	۸/۷۰	فعال‌بودن پایگاه ورزش‌های قهرمانی در استان
۹	۸/۵۰	تعداد باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان
۱۰	۸/۴۰	تعداد مکان‌های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش و جوانان
۱۱	۸/۳۳	شرایط آب و هوایی و تغذیه مردم استان کرمانشاه
۱۲	۸/۲۶	تعداد معلمان ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان
۱۳	۸/۱۷	گسترش رشته‌های ورزشی در سطح استان در چندسال اخیر
۱۴	۷/۸۴	میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور
۱۵	۷/۵۰	ایجاد فضاهای ورزشی روباز در محلات
۱۶	۶/۲۳	ورزش‌های بومی و محلی در استان

**جدول (۳).** معنی داری آزمون فریدمن در فرصت‌های ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

شاخص‌های آماری	تعداد	آماره خی دو	درجه آزادی	میزان P
مقادیر آماره	۷۰	۳۸/۷۳۴	۱۳	۰/۰۰۱

**جدول (۴).** رتبه‌بندی فرصت‌های ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه

رتبه	میانگین رتبه	گویه‌های پرسشنامه
۱	۸/۶۵	علاقه‌مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان
۲	۸/۳۱	علاقه‌مندی و استقبال جوانان به ورزش قهرمانی
۳	۸/۱۴	وجود قهرمانان مطرح بومی در سطح تیم‌های مختلف ملی
۴	۷/۸۲	حضور برخی مربیان بومی در رأس تیم‌های ملی
۵	۷/۷۹	وجود امکانات طبیعی از قبیل کوه‌هایی با ارتفاع زیاد، دشت‌های باز، دریاچه‌ها و ...
۶	۷/۷۴	تعداد فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی
۷	۷/۷	معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۸	۷/۶۷	وجود برنامه‌های راهبردی کلان در سطح فدراسیون‌های ملی

۷/۴۲	تخصیص اراضی با کاربری ورزشی از سوی وزارت مسکن و شهرسازی در سراسر کشور با تسهیلات ویژه
۷/۲۵	تأکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش
۷/۱۱	قوانین و مقررات حمایتی و تقویت کننده در بخش تربیت بدنی و ورزش استان در برنامه چهارم توسعه
۷/۰۷	توان استان در زمینه جذب گردشگر ورزشی
۶/۱۹	واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی
۶/۱۲	استفاده هیات‌های ورزشی از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها

استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در موقعیت WT قرار دارد. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده - است، می‌کوشد نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که سازمانی با تهدیدات عمده مواجه می‌شود، می‌کوشد خود را از دست آنها رها سازد و وضعیت را به گونه‌ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف کند. هدف از استراتژی‌های WT این است که سازمان بر نقاط ضعف خود تمرکز کند و با رفع آنها، به موقعیت‌های بهتر جدول دست یابد. سازمان‌هایی که راهبردهای WT را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند. هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیداتی در محیط خارج رو به رو است، در موضعی ضعیف قرار دارد. در واقع هدف چنین - سازمانی، کاهش ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی است تا بتواند به تدریج خود را به موقعیت‌های بهتر، یعنی موقعیتی که بتواند از استراتژی‌های ST، WO و مخصوصاً استراتژی‌های SO استفاده کند، برساند.

همان‌گونه که اشاره شد نتایج نشان می‌دهد که وضعیت استراتژیک ورزش استان کرمانشاه در موقعیت WT قرار دارد. این موقعیت نشان می‌دهد که تهدیدهای بیشتری نسبت به فرصت‌ها فرا روی ورزش قهرمانی این استان قرار دارد و باید به گونه‌ای مناسب با تهدیدها روبه‌رو شود تا بتواند بر آنها فائق آید. مسئولان ورزش استان و مخصوصاً اداره کل ورزش و جوانان، باید برنامه‌های خود را به برطرف کردن نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌های موجود، متمرکز کنند. باید یادآوری کرد که اداره کل به ضعف‌های داخلی خود راحت‌تر می‌تواند واکنش نشان دهد و برنامه‌های خود را باید بیشتر به برطرف-

### ماتریس عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

در این بخش مشخص می‌شود که اداره کل تربیت بدنی استان کرمانشاه بایستی از چه نوع راهبردهایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رهاکردن) استفاده کند (جداول ۵ و ۶).

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل شد و پس از وزن‌دهی مجموع نمره‌های ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی اداره کل ورزش و جوانان استان مشخص شد. نمره ماتریس عوامل خارجی برابر ۲/۵۳ و نمره ماتریس عوامل داخلی برابر ۱/۹۹ به دست آمد. بر این اساس و بعد از تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد که وضعیت ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در موقعیت رهاکردن مدل دیوید قرار دارد و اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه بایستی از راهبرد-های رهاکردن استفاده کند.

در مرحله تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد از تکنیک دلفی استفاده، در نهایت اجماعی در مورد موضوع تدوین راهبرد حاصل شده است. در این مرحله چهارنوع راهبرد شامل راهبردهای SO، راهبردهای WO، راهبردهای ST و راهبرد-های WT ارائه شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به بهترین موقعیت از راهبرد-های WO، ST و WT استفاده می‌کنند تا بدان‌جا رسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده کنند. وضعیت

کردن نقاط ضعف قرار دهد، همچنانکه در تدوین استراتژی‌ها به نقاط ضعف بیشتر تاکید شده است. نشان داد که موقعیت فعلی ورزش همگانی استان کرمانشاه در منطقه WT قرار دارد. با توجه به اینکه، این نمره در موقعیت پنج مدل دیوید قرار دارد. از این رو، برای توسعه ورزش همگانی

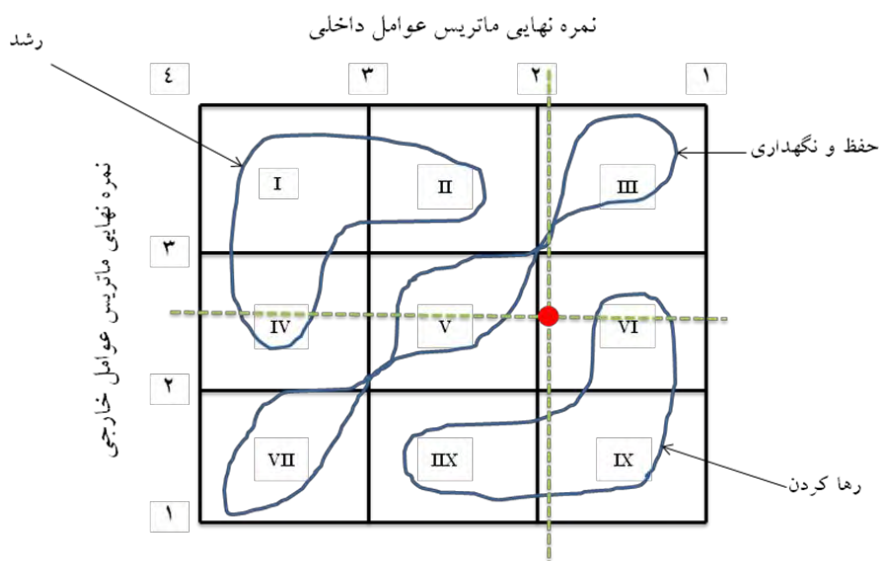
#### جدول (۵). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

وزن × رتبه	رتبه	وزن	فرصت
۰.۰۸۶	۲.۴۰	۰.۰۳۶	حضور برخی مربیان بومی در رأس تیم های ملی
۰.۱۰۹	۲.۷۰	۰.۰۴۰	وجود قهرمانان مطرح بومی در سطح تیم‌های مختلف ملی
۰.۰۷۱	۲.۱۸	۰.۰۳۳	توان استان در زمینه جذب گردشگر ورزشی
۰.۱۱۸	۲.۸۱	۰.۰۴۲	قوانین و مقررات حمایتی و تقویت‌کننده در بخش تربیت‌بدنی و ورزش در برنامه چهارم توسعه
۰.۲۱۵	۳.۷۹	۰.۰۵۷	علاقه‌مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان
۰.۰۸۴	۲.۳۷	۰.۰۳۵	تخصیص اراضی با کاربری ورزشی از سوی وزارت مسکن و شهرسازی با تسهیلات ویژه
۰.۲۳۴	۳.۹۵	۰.۰۵۹	استقبال جوانان از به ورزش قهرمانی
۰.۱۹۲	۳.۵۸	۰.۰۵۴	تعدد فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی
۰.۱۰۹	۲.۷۰	۰.۰۴۰	استفاده هیات‌های ورزشی از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها
۰.۱۹۱	۳.۵۷	۰.۰۵۳	وجود امکانات طبیعی از قبیل کوه‌های با ارتفاع زیاد، دشت‌های باز، دریاچه‌ها و ...
۰.۱۱۳	۲.۷۵	۰.۰۴۱	وجود برنامه‌های راهبردی کلان در سطح فدراسیون‌های ملی
۰.۱۹۴	۳.۶۰	۰.۰۵۴	تأکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش
۰.۱۲۸	۲.۹۲	۰.۰۴۴	واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی
۰.۱۰۹	۲.۷۰	۰.۰۴۰	معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
وزن × رتبه	رتبه	وزن	تهدید
۰.۰۳۹	۱.۶۲	۰.۰۲۴	وجود مشکلات اقتصادی در استان
۰.۰۳۱	۱.۴۵	۰.۰۲۲	فقدان موسسات و شرکت‌های تولیدی و اسپانسر
۰.۰۳۳	۱.۴۹	۰.۰۲۲	عدم حمایت کافی از قهرمانان و مدال‌آوران استان
۰.۰۴۱	۱.۶۵	۰.۰۲۵	بازشدن پای سیاست در حیطه ورزش
۰.۰۳۸	۱.۵۹	۰.۰۲۴	فقدان بخش خصوصی قدرتمند جهت خرید امتیاز تیم‌های حاضر در لیگ‌های برتر
۰.۰۴۱	۱.۶۵	۰.۰۲۵	کم‌توجهی مسئولان کشور به استان کرمانشاه در مقایسه با سایر استان‌ها
۰.۰۳۵	۱.۵۳	۰.۰۲۳	هزینه زیاد تجهیزات و لوازم ورزشی
۰.۰۳۲	۱.۴۶	۰.۰۲۲	بوروکراسی پیچیده و مقررات دست‌وپاگیر در استفاده از معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی
۰.۰۳۰	۱.۴۱	۰.۰۲۱	سهم اندک ورزش در سبد خانوار
۰.۰۲۹	۱.۳۹	۰.۰۲۱	روی آوردن جوانان استان به کسب‌وکار به خاطر شرایط جغرافیایی استان و دوری از ورزش
۰.۰۴۲	۱.۶۷	۰.۰۲۵	نرخ بالای بیکاری در میان نیروهای تحصیل کرده رشته تربیت‌بدنی در استان
۰.۰۴۸	۱.۸۰	۰.۰۲۷	ترک ورزش به دلیل مشکلات اقتصادی و معیشتی
۰.۰۳۷	۱.۵۶	۰.۰۲۳	اعتبارات اندک ورزشی استان
۰.۰۳۱	۱.۴۵	۰.۰۲۲	عدم ثبات در مدیریت ستادی ورزش استان
۰.۰۳۸	۱.۶۰	۰.۰۲۴	بی‌توجهی خیرین در امر توسعه فضاهای ورزشی
۰.۰۳۰	۱.۴۳	۰.۰۲۱	استفاده تیم‌های حاضر در لیگ‌های کشوری از بازیکنان و مربیان غیربومی
$\sum = 2/529$		$\sum = 1$	

جدول (۶). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

وزن × رتبه	رتبه	وزن	قوت
۰.۱۳۶	۳.۱۳	۰.۰۴۴	نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در ورزش های انفرادی و تیمی
۰.۱۱۵	۲.۸۷	۰.۰۴۰	حضور در مسابقات قهرمانی کشور
۰.۱۰۵	۲.۷۵	۰.۰۳۸	تعداد معلمان ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان
۰.۰۶۰	۲.۰۸	۰.۰۲۹	فعال بودن پایگاه ورزش های قهرمانی در استان
۰.۰۵۹	۲.۰۶	۰.۰۲۹	ورزش های بومی و محلی در استان
۰.۰۹۵	۲.۶۱	۰.۰۳۶	تعداد باشگاه های ورزشی خصوصی استان
۰.۰۵۴	۱.۹۷	۰.۰۲۷	حضور تیم های مختلف استان در لیگ های برتر کشور
۰.۰۹۵	۲.۶۱	۰.۰۳۶	حضور ورزشکاران رشته های مختلف در تیم های ملی
۰.۰۶۰	۲.۰۸	۰.۰۲۹	میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور
۰.۰۴۰	۱.۷۰	۰.۰۲۴	برنامه ریزی جهت استعدادیابی در رشته های مختلف ورزشی
۰.۰۸۷	۲.۴۹	۰.۰۳۵	گسترش رشته های ورزشی در سطح استان در چندسال اخیر
۰.۰۵۶	۲.۰۱	۰.۰۲۸	تعداد مکان های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش و جوانان
۰.۰۳۸	۱.۶۵	۰.۰۲۳	ایجاد فضاهای ورزشی روباز در محلات
۰.۰۸۴	۲.۴۶	۰.۰۳۴	برگزاری مسابقات منسجم در استان
۰.۱۳۶	۳.۱۳	۰.۰۴۳	علاقه مندی مردم به ورزش و فعالیت های بدنی
۰.۱۲۳	۲.۹۸	۰.۰۴۱	وضعیت آب و هوایی و تغذیه مردم استان کرمانشاه
وزن × رتبه	رتبه	وزن	ضعف
۰.۰۲۱	۱.۲۲	۰.۰۱۷	برنامه ریزی کوتاه مدت و نتیجه گرا در ورزش قهرمانی استان
۰.۰۲۴	۱.۳۰	۰.۰۱۸	ضعف نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان
۰.۰۲۷	۱.۳۹	۰.۰۱۹	عدم توجه مسئولان ورزشی استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی
۰.۰۲۱	۱.۲۳	۰.۰۱۷	عدم توجه به ورزش های پایه (دوومیدانی، شنا، ژیمناستیک)
۰.۰۲۳	۱.۲۹	۰.۰۱۸	عدم تخصیص بودجه ورزشی (اختصاص یافته به ورزش قهرمانی)
۰.۰۳۳	۱.۵۳	۰.۰۲۱	وضعیت مالی ضعیف ورزشکاران نخبه استان
۰.۰۲۸	۱.۴۱	۰.۰۲۰	سراجه اندک اماکن ورزشی استان
۰.۰۲۸	۱.۴۱	۰.۰۲۰	کمبود فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی
۰.۰۲۵	۱.۳۴	۰.۰۱۹	بی توجهی در تشکیل اردوهای آمادگی تیم های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات کشوری
۰.۰۲۹	۱.۴۳	۰.۰۲۰	کمبود نیروهای انسانی متخصص و کارآمد ورزشی در سطح اداره کل و ادارات شهرستان ها
۰.۰۳۳	۱.۵۳	۰.۰۲۱	بی توجهی به نظارت و ارزیابی فعالیت های ورزشی جهت اصلاح و بهبود مستمر
۰.۰۲۰	۱.۲۱	۰.۰۱۷	فقدان برگزاری مستمر کلاس های مربیگری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰.۰۲۴	۱.۳۰	۰.۰۱۸	فقدان برگزاری مستمر کلاس های داوری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰.۰۲۶	۱.۳۷	۰.۰۱۹	عدم استفاده از مشاوران علمی برای اتخاذ تصمیمات
۰.۰۲۵	۱.۳۳	۰.۰۱۹	کمبود سالن های اختصاص یافته به ورزشکاران زن استان
۰.۰۳۸	۱.۶۶	۰.۰۲۳	وابستگی هیأت های ورزشی به منابع مالی اداره کل ورزش و جوانان
۰.۰۲۷	۱.۳۸	۰.۰۱۹	بی توجهی در پرداخت دستمزد و بیمه مربیان
۰.۰۳۳	۱.۵۳	۰.۰۲۱	مسیر سخت و پیچیده استعدادها و ورزشکاران نخبه استان جهت پیشرفت و مطرح شدن
۰.۰۲۷	۱.۴۰	۰.۰۲۰	کیفیت پایین تسهیلات و اماکن ورزشی
۰.۰۲۸	۱.۴۱	۰.۰۲۰	برگزاری نامنظم لیگ های استانی در رده های پایه
۰.۰۳۰	۱.۴۶	۰.۰۲۰	بی توجهی به ورزش روستایی و تعمیم و گسترش رشته های ورزشی در روستاها
۰.۰۳۲	۱.۵۳	۰.۰۲۱	هزینه های بالای شرکت در مسابقات
۰.۰۲۵	۱.۳۳	۰.۰۱۹	فقدان مدارس تخصصی تربیت بدنی جهت جذب استعدادها در این مدارس
۰.۰۲۴	۱.۳۲	۰.۰۱۸	تاثيرات هشت سال دفاع مقدس بر ورزش قهرمانی استان
$\sum = 1/991$		$\sum = 1$	





شکل (۱). موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

صنایع ورزشی و صنعت ورزش با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر هم‌سویی دارد.

خسروی‌زاده (۱۳۸۷) در تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک نشان داد که جایگاه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران در منطقه SO قرار دارد. نصیرزاده (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در منطقه SO و در وضعیت بهتری از استان کرمانشاه قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمانشاه ناهم‌سو است. وی مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان را تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، نهادینه کردن ورزش، مخصوصاً در زمان تحصیل، تقویت بنیه مالی ورزشکاران، ایجاد هماهنگی بین اداره کل تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزشگاه‌ها و سایر دستگاه‌های دولتی جهت استفاده بهینه از امکانات ورزشی و ... می‌داند. بدری‌آذین (۱۳۸۵) در تحقیق خود عنوان کرد که جایگاه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک کشور در منطقه ضعف قرار دارد و باید از استراتژی تغییر استفاده کرد. از جمله استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق وی، برنامه‌ریزی دقیق، تربیت مربیان و نیروی انسانی باتجربه، برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء علمی مربیان

استان کرمانشاه استفاده از استراتژی‌های حفظ و نگهداری را توصیه می‌کند. موقعیت ورزش همگانی استان نسبت به ورزش قهرمانی در وضعیت مشابهی از مدل دیوید قرار دارند. سیف‌پناهی (۱۳۸۸) اشاره می‌کند که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد. استان کرمانشاه در موقعیت مشابهی با استان کردستان قرار دارد. سیف‌پناهی (۱۳۸۸) اشاره می‌کند که مسئولان ورزش استان و مخصوصاً اداره کل ورزش و جوانان باید برنامه‌های خود را به برطرف کردن نقاط ضعف و تهدیدهای ورزش قهرمانی متمرکز کنند. غفرانی (۱۳۸۷) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه WT قرار دارد و مشابه با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمانشاه است. وی استراتژی‌های مناسب برای توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان را تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری بخش ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش، تقویت بنیه مالی ورزشکاران ارزیابی کرد، که به غیر از استراتژی‌های ایجاد فرهنگ ورزش و رونق

**چشم‌انداز اداره کل تربیت بدنی استان کرمانشاه در زمینه ورزش قهرمانی**

**بخش کیفی:** فراهم کردن زمینه و موقعیتی که هر شخصی با هر اندازه توان جسمی، ذهنی، مالی و هرموقعیت اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فرصت عرضه و نمایش استعدادها و علایق خود در هر رشته ورزشی را تا سطح قهرمانی داشته باشد.

**بخش کمی:** تبدیل شدن به یکی از پنج استان برتر کشور در ورزش قهرمانی

**اهداف بلندمدت اداره کل تربیت بدنی استان کرمانشاه در زمینه ورزش قهرمانی**

افزایش تعداد مربیان (مرد و زن) استان از ۳۷۰۰ مربی به ۴۲۰۰ مربی در افق پنج‌ساله

افزایش تعداد داوران (مرد و زن) استان از ۲۸۰۰ داور به ۳۱۵۰ داور در افق پنج‌ساله

افزایش تعداد میزبانی و اعزام به مسابقات بین‌المللی از ۳۵ مورد به ۵۰ مورد در سال در افق پنج‌ساله

افزایش تعداد میزبانی و اعزام به مسابقات قهرمانی کشور از ۳۷۵ مورد به ۴۳۰ مورد در سال در افق پنج‌ساله

افزایش تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته استان از ۶۵۹۰۷ نفر به ۹۰ هزار نفر در افق پنج‌ساله

افزایش تعداد ورزشکاران عضو تیم‌های ملی استان از ۱۴۴ نفر به ۱۷۰ نفر در افق پنج‌ساله

افزایش تعداد تیم‌های حاضر در لیگ‌های برتر به میزان ۱۵ درصد

افزایش تعداد تیم‌های حاضر در لیگ‌های دسته یک به میزان ۱۵ درصد

کسب پنج‌مدال جهانی و ده‌مدال آسیایی در افق پنج‌ساله

افزایش سرانه ورزشی استان از هشتاد و سه سانتی متر مربع به یک‌متر مربع

ارتقاء تعداد فضاهای ورزشی روباز استان از صد و سی - و هشت مورد به صد و شصت مورد در افق پنج‌ساله

ارتقاء مساحت فضاهای ورزشی سر پوشیده استان از ۳۱۰۸۶۴ متر مربع به ۳۵۰۰۰۰ متر مربع در افق پنج‌ساله

### راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه

#### راهبردهای SO

گسترش مسابقات بین‌المللی با کشورهای همسایه

است که با استراتژی‌های تدوین‌شده در تحقیق حاضر هم‌سو هستند. تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود، مهم‌ترین راه‌کارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک را ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش علمی و تخصصی، افزایش تأسیسات و سالن‌های مختص ژیمناستیک، تجهیز کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک‌آموزشی پیشنهاد کردند.

در متونی که از برنامه‌های استراتژیک تدوین‌شده برای توسعه ورزش در خارج از کشور وجود دارد کمتر به موقعیت استراتژیک اشاره شده است. فقط به ارائه مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌ها اکتفا شده است. در تدوین استراتژی توسعه ورزش‌های بولسورور، استراتژی توسعه ورزش کاستلریج بورو، استراتژی توسعه ورزش‌های کارادون، استراتژی توسعه ورزش منطقه دره وایت هورس، استراتژی توسعه ورزش المبریج، راهبرد توسعه ورزش مدوی، راهبرد توسعه ورزشی کارفیلی کانتی، سند توسعه ورزش شورای برنت، سند ورزشی ولز و راهبرد توسعه ورزشی منطقه نورفولک که در پیشینه تحقیق به آن اشاره شد، بیشتر از چهارچوب کلی که شامل تدوین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی است، استفاده شده است. در این پژوهش نیز با استفاده از مدل دیوید و با طی کردن مراحل مختلف برنامه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمانشاه تدوین شد. برنامه استراتژیک تدوین‌شده در این پژوهش در قالب مأموریت، چشم‌انداز، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه در ادامه آورده شده است.

### مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان کرمانشاه در زمینه ورزش قهرمانی

تشویق و ترغیب نسل جوان به امر پرداختن به ورزش، برگزاری مسابقات سازمان‌یافته و منسجم جهت شناسایی استعدادها و هدایت آنان در جهت رسیدن به استعداد بالقوه-شان، اعزام قهرمانان استان به مسابقات ملی، حمایت و تجلیل از قهرمانان و مدال‌آوران استان، ارتقاء ورزش قهرمانی با رعایت اصول اخلاقی در ورزش و ترویج ورزش قهرمانی توأم با اصول پهلوانی.

رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش  
توسعه باشگاه‌های ورزشی زیر نظر متخصصین  
گسترش مسابقات مدارس به صورت منظم  
گسترش مسابقات در رده‌های سنی مختلف  
توسعه اماکن ورزشی رایگان  
توسعه دبیرستان‌های ورزش  
گسترش ورزش محلات  
تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش استان  
تسهیل مقررات و بوروکراسی‌های پیچیده اداری برای  
فعالان بخش خصوصی در ورزش  
به‌کارگیری نیروهای متخصص و تحصیل‌کرده در بخش  
استعدادیابی و پایگاه‌های ورزش قهرمانی  
تشویق و ترغیب بخش خصوصی (مؤسسات و شرکت‌های  
تولیدی) برای حضور در مسابقات استانی و کشوری به عنوان  
اسپانسر

تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام و ارتقاء سرانه ورزشی

### راهبردهای WT

طراحی و تدوین برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و  
بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی استان.  
توسعه ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی  
توسعه سرانه فضاهای ورزشی  
ثبات در مدیریت ستادی ورزش استان به‌خصوص معاونت  
ورزش قهرمانی  
برنامه‌ریزی منظم برای برگزاری اردوهای آمادگی تیم‌های  
منتخب استان جهت شرکت در مسابقات قهرمانی کشور  
برگزاری مستمر کلاس‌های مربی‌گری و داوری در سطح  
استان و ارتقای دانش مربیان و داوران  
توجه ویژه به ورزش بانوان  
استقلال مالی هیأت‌های ورزشی با استفاده از پتانسیل‌های  
بخش خصوصی به عنوان اسپانسر مالی  
برگزاری منظم لیگ‌های استانی  
تقویت بنیه مالی ورزشکاران، مربیان و داوران

توسعه و ترویج ورزش قهرمانی  
توسعه باشگاه‌های ورزشی زیر نظر متخصصان  
استفاده از معلمان و فارغ‌التحصیلان ورزش به عنوان  
استعدادیابان ورزشی  
تقویت سرمایه‌گذاری ورزش‌های انفرادی  
توسعه دبیرستان‌های ورزش  
تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی  
توسعه باشگاه‌های خصوصی با در نظر گرفتن معافیت‌های  
مالیاتی و تسهیلات برای بخش خصوصی  
توسعه تورسیم ورزشی با توجه به اوضاع اقلیمی استان  
برگزاری مسابقات منسجم در سطح استان با استفاده از  
امکانات هیأت‌های ورزشی و پتانسیل‌های موجود  
میزبانی مسابقات قهرمانی کشور در رده‌های مختلف و  
استفاده از علاقه و حضور مردم و تماشاگران

### راهبردهای WO

توسعه نظام استعدادیابی مناسب با توجه الگوهای موفق و  
مناسب  
تقویت کیفیت کار باشگاه‌های ورزشی  
تعدد اماکن ورزش  
تجهیز اماکن ورزشی به سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی  
منوع کردن استفاده غیر ورزشی از اماکن  
حمایت از ورزشکاران نخبه استان  
جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در بخش ورزشی  
برگزاری مسابقات مدارس به صورت منظم  
استفاده از افراد متخصص در پایگاه‌های ورزش قهرمانی  
تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی  
توجه به ورزش‌های پایه  
توسعه اماکن ورزشی با استفاده از قوانین و مقررات حمایتی  
در بخش تربیت بدنی در برنامه چهارم توسعه  
حمایت از ورزش بانوان  
استقلال مالی هیأت‌های ورزشی با حمایت بخش خصوصی  
حمایت از بازیکنان و مربیان بومی استان شاغل در رأس تیم  
های ملی

### راهبردهای ST

توسعه فرهنگ ورزش و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در  
بین عموم مردم

## منابع

- اپل، بام؛ گالووی استامف (۱۹۹۵). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه منوریان، عباس (۱۳۸۱)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بدری آذرین (۱۳۸۵). بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- تندنویس، فریدون؛ قاسمی، محمدهادی (۱۳۸۶). «مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد راه کارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور»، *نشریه المپیک*، شماره ۴۰، ۱۷-۳۵.
- جی. گرین، ادوارد (۱۹۸۳). *راهنمای کاربرد برنامه ریزی جامع*، خاموشی، همایون (۱۳۷۱)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۴۱-۴۵.
- خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ یازدهم، انتشارات سمت، ۳۲-۴۵.
- ساموئل، پاول (۱۹۸۵). *مدیریت استراتژیک در برنامه های توسعه*، ترجمه علی اشرف افخمی (۱۳۷۴)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- سیف پناهی، جبار (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- غفرانی، محسن (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- فرد آر، دیوید (۱۹۹۷). *مدیریت استراتژیک*، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدحمید (۱۳۸۷). دفتر پژوهش های فرهنگی، ۹۲-۹۷.
- گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب (۱۳۸۶). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴: ۳۳-۵۴.
- لطفی، ایرج (۱۳۹۱). تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی استان کرمانشاه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازنداران.
- نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- هریسون، جفری؛ جان، کارون (۱۹۹۴). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه بهروز قاسمی (۱۳۸۲)، انتشارات هیأت، ۷۸-۸۱.
- David, F. R. (1988). *How Companies define their mission*, long range planning.
- Fry L.F. and Stoner R. Charle, (1995). *Strategic Planning for the new and small business*, upstart publishing company, INC.
- Renson, R. (2002). Inclusion or exclusion? Possibilities and limitations for interaction between sport for all and elite sport. Paper presented in the 9th world sport for all congress – the Netherlands.
- Samahito, S. (2002). Sport for all. Faculty of Kasetsart, University, Bangkok, Thailand