

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش
شماره ۵، بهار ۱۳۹۰
ص ص: ۱۷-۲۳

طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان

محسن غفرانی *

استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

(تاریخ دریافت: ۱۵ / ۰۶ / ۱۳۸۹، تاریخ تصویب: ۲۴ / ۰۹ / ۱۳۸۹)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان می باشد. نمونه آماری این پژوهش، ۷۲ نفر از اساتید تربیت بدنی موسسات 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 گلستان بودند که در زمینه فعالیت‌های ورزشی نقش داشته اند. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روائی آن توسط چند تن از اساتید صاحب نظر و پایائی آن از روش آلفای کرونباخ (۹۱ درصد) تأیید شده بود. پرسشنامه مشتمل بر ۴۶ سوال رتبه بندی شده در زمینه بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان گلستان بود. داده های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون فریدمن، آزمون ویلکاکسون یک نمونه ای و تجزیه و تحلیل SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان می دهد، استان گلستان با داشتن جمعیت ۱/۷۰۰/۰۰۰ نفری، تعداد کل ورزشکاران رسمی استان حدود ۵۹ هزار نفر می باشد، که نسبت آن در استان کمتر از ۰/۰۰۶ درصد در بخش ورزش قهرمانی است. نتایج تحقیق پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان محرز شد که اداره کل تربیت بدنی استان گلستان می بایست از استراتژی تدافعی در مورد ورزش قهرمانی استفاده نماید.

واژه های کلیدی

برنامه استراتژیک، ورزش قهرمانی، استراتژی.

مقدمه

به احتمال قریب به یقین تصمیم‌های راهبردی بر تصمیم‌های عملیاتی اثر می‌گذارند و امواجی از تصمیم‌های کوچکتر را به جریان می‌اندازند. رویکردهای توسعه ورزش ملی را می‌توان در چند دسته قرار داد:

۱- ورزش مبتنی بر جامعه^۱: در این رویکرد تأکید بر این است که جامعه به سوی ورزش روی آورد و رواج ورزش در میان جامعه دارای دستاوردهای چند منظوره است.

۲- ورزش مبتنی بر نخبگان^۲: 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^۳: پس از دهه ۱۹۵۰ و بهره‌گیری ورزش از رسانه‌های جمعی به ویژه تلویزیون سبب استقبال بی سابقه جامعه از ورزش شد. در نتیجه ورزش به عنوان کسب و کار^۴ در بخشی از جامعه رواج یافت. کسب و کار ورزش نیازمند به مجموعه‌ای از ملازمات سازمانی، حقوقی و اجرایی است که در برخی از جوامع این ملازمات فراهم و ورزش به یک صنعت تبدیل شده است (۱۴).

۴- توسعه ورزش به مثابه ابزار تربیت عامه: توجه گسترده همگان از ورزش در جوامع پیشرفته صنعتی سبب شده است که ورزش به مثابه تربیت عامه در سالهای اخیر بسیار پرطرفدار باشد.

۵ - رویکردهای ترکیبی: همواره ترکیبی از چهار رویکرد بالا در میان ملل و مناطق مختلف جهان است از این رو نیاز است که به موارد چهارگانه به عنوان نقطه‌های

بطور کلی ورزش در تمام دوران زندگی حائز اهمیت است، ورزش علاوه بر آنکه موجب می‌شود افراد مکان مناسبی برای گذراندن اوقات فراغت خود داشته باشند در تامین سلامت جسمی و روحی آنان تاثیر بسیار زیادی دارد، بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و نظایر آن با استفاده از ورزش میتواند کاهش یابد و یا حتی بطور کلی از میان برود (۲۲، ۱۷، ۱۵، ۱). ورزش شکل‌دهنده روابط اجتماعی یا دلیل کسب نتایج در تمامی سطوح رقابتی می‌شود (۸).

از طرف دیگر اجرای طرح‌های استراتژیک یکی از ضرورت‌های هر تشکیلات می‌باشد، تشکیلات تربیت بدنی و ورزش از این قاعده مستثنی نمی‌باشد، لذا نیازمند به استراتژی برای رشد و توسعه تشکیلاتی می‌باشد (۱۲)، بنابراین همه سازمانها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسایل بروز می‌کنند (۲۴، ۲).

تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلند مدت سازمان اثر می‌گذارند و موقعیتی خاص در آینده را از هم اکنون برای سازمان تعیین می‌کند. 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 (۲).

ماهیت تصمیم‌های راهبردی شامل موارد زیر است:

- تصمیم‌های راهبردی با قلمرو یا حیطه فعالیت‌های سازمان مربوط می‌باشند
- راهبرد با ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و امکانات یا توانایی‌های سازمانی ارتباط دارد

- تصمیم‌های راهبردی از نظر منابع، برای سازمان پیاآمدهای عمده‌ای دارد

1 - Community-based
2 - Elite-based
3 - Industry
4 - Business

مرزی رویکردهای توسعه تربیت بدنی و ورزش نگرین شده (۱۴).

هدف از تبیین استراتژی این است که چشم اندازی را برای توسعه ارائه داد و این که استراتژی اولویتها، برنامه ها و حمایتیهای خاص را برای ما مشخص می سازد (۲۷)، (۹). مدیریت استراتژیک را می توان بدین گونه تعریف نمود: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد، پس مراحل مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود: تدوین استراتژیها، اجرای استراتژیها و ارزیابی استراتژی ها (۳۴، ۲۶). مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت سازمان تعیین شود و عوامل محیطی خارجی که سازمان را تهدید می کنند و فرصتهایی را به وجود می آورد شناسایی گردد و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، هدف های بلند مدت و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت تعیین گردد (۳۲، ۳۱).

به عقیده «ماچادو»^۱ (۲۰۰۴) برنامه ریزی استراتژیک روش بسیار متداولی است که سازمانها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می کنند و میزانی که برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد یک عامل پیشگیری کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می شود (۳۵)، دانشمندان بسیاری روی همبستگی برنامه ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمانها توافق نظر دارند و معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی پویا و منطقی می باشد (۳۳)، (۲۸).

مینتزبرگ تعریف استراتژی را از پنج دیدگاه مطرح ساخت

۱- استراتژی بعنوان طرح

۲- استراتژی بعنوان نیرنگ

۳- استراتژی بعنوان الگو

۴- استراتژی بعنوان موقعیت

۵- استراتژی بعنوان نگرش (۳۸).

فراهانی، عنوان نمود از امکانات و تجهیزات موجود در پایگاههای ورزش قهرمانی کشور استفاده بهینه به عمل نمی آید، ضمن اینکه امکانات و تجهیزات موجود مناسب توسعه نمی باشد، همچنین بین میزان بهره برداری از پایگاهها، امکانات و تجهیزات موجود با دانش و اطلاعات تخصصی ارتباط معنی داری وجود ندارد (۱۸).

اکبری آرمند (۱۳۷۴) به تحقیق در زمینه دستیابی به علل رکود و عدم پیشرفت ورزش تنیس روی میز در ایران پرداخته است، بررسی نتایج مربوط به امکانات و تجهیزات نیز نشان داد که اکثریت مراکز استانها فاقد کارگاه مربوطه هستند که رفع این کمبود می تواند در توسعه این رشته نقش موثری را ایفاء نماید (۳).

طالبیان نیا، عنوان نمود که توسعه ورزش قهرمانی نیاز به توسعه رفتار اخلاقی دارد (۱۶). امیر تاش، توسعه ورزش قهرمانی را منوط به ارتقاء سطح تحصیلات و درجه کارتهای مربیگری، مربیان دانست (۶، ۵).

باقرپور نشان داد که رقابت اولین انگیزه شرکت در ورزش قهرمانی ورزشکاران محسوب می شود و پس از آن سایر انگیزهها قرار دارند، یافته های این تحقیق نشان می دهد که با شناخت از انگیزه و دلایل شرکت افراد و همچنین شناخت سایر ویژگی های فردی و اقتصادی- اجتماعی می توان سیاستگذاری و برنامه ریزی خوبی را با توجه به شرایط فرهنگی و زیست بومی هر شهر و منطقه اعلام کرد (۷).

بیانیه های مأموریت، سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید مقصود از فرصتها و تهدیدات خارجی: رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی،

۰/۰۵ متوفیات مربوط به بیماری‌های روانی و اعصاب بوده) تأسف بار می باشد(۲۰).

قطعاً نبود یک استراتژی توسعه ورزشی در سطح ورزش قهرمانی استان می تواند یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیر گذار باشد، که محقق را برآن داشته تا در جهت بررسی اهمیت موضوع به طراحی و تبیین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی در استان گلستان بپردازد.

روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع مطالعه موردی می‌باشد. اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه محقق ساخته، با کمک هیاتهای ورزشی استان، نخبگان ورزش قهرمانی استان و کمیته راهبردی استان تنظیم شده که روائی آن توسط چند تن از اساتید صاحب نظر و پایائی آن از روش آلفای کرونباخ (۹۱ درصد) تأیید شده بود، گردآوری گردیده، و نمونه آماری این پژوهش، ۷۲ نفر از اساتید تربیت بدنی موسسات آموزش عالی، مدیران هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی و مدیران نهادهای دولتی و خصوصی استان گلستان بودند که در زمینه فعالیتهای ورزشی نقش داشته اند. که چگونگی توزیع افراد نمونه در جدول شماره ۱ آمده است.

روش نمونه‌گیری

نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بوده که در آن محقق نمونه پژوهشی را به گونه‌ای انتخاب نمود که مطمئن شود، زیر گروهها با همان نسبتی که در جامعه وجود داشتند، در نمونه نیز حضور داشته باشند.

تعیین حجم نمونه

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می‌شود.

دولتی، فن آوری و رقابتی است که می تواند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برساند. فرصتها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه خارجی استفاده می کنند. نقاط قوت و ضعف، در زمره فعالیتهای قابل کنترل سازمان قرار می گیرد که سازمانها آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهند و هدفهای بلند مدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد تعریف کرد. استراتژیها ابزاری هستند که سازمان می تواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد (۴۲، ۲۵، ۲۴).

استان گلستان با مساحت ۲۰۴۷۳/۷۴ کیلومتر مربع، با نرخ بیکاری ۹ درصد در سال ۱۳۸۶ روبرو بوده است (۱۳). لذا با توجه به موقعیت خاص جغرافیایی منطقه، مهاجرپذیر بودن، مرزی بودن، جاذبه های طبیعی، توریستی و باستانی، تمایل سرمایه گذاران خارجی به سرمایه گذاری، ذخایر غنی منابع و انرژی، دسترسی استان به بازارهای آسیای میانه، بازیهای بومی و محلی، کمبود چشمگیر اماکن ورزشی و تفریحی و کمبود مربیان ورزشی، می بایستی با دیدگاه خاصی این منطقه را مورد بحث، بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. این استان با داشتن جمعیتی ۱/۷۰۰/۰۰۰ نفری تنها ۴۲/۷۹۹ نفر از مردان و ۱۵/۵۵۴ نفر از زنان و تعداد کل ورزشکاران رسمی این استان ۵۸/۳۵۳ نفر می باشد، که در سال ۱۳۸۶، ۲۸۷، ۹ مدال کشوری، ۹ مدال بین المللی، ۶ مدال آسیایی، ۲۷ مدال جهانی انفرادی و ۵ مدال جهانی تیمی را ورزشکاران کسب نموده اند، که حدود ۶ نفر از هر هزار ورزشکار رسمی است (۱۳). از طرفی با توجه به شیوع انواع بیماریهای قلبی عروقی، روانی، چاقی و... آماری (۰/۰۱) متوفیات مربوط به بیماری‌های خونی،

تعیین حجم نمونه

$$\xi: \text{بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر} = 0.007$$

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده

$$p: \text{نسبت موفقیت در جامعه} = 0.5$$

می شود

$$Z = 1.96$$

$$\alpha = 0.05$$

$$N: \text{حجم جامعه} = 94$$

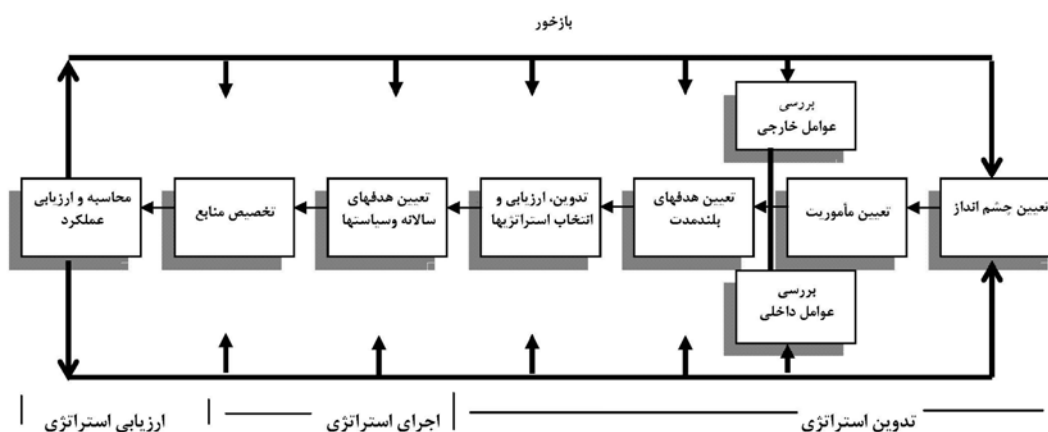
$$n = \frac{Nz^2 \alpha/2 p(1-p)}{(N-1)\xi^2 + z^2 \alpha/2 p(1-p)}$$

جدول ۱- توزیع فراوانی نمونه آماری

جامعه آماری	تعداد کل جامعه	تعداد نمونه	درصد از کل نمونه
اعضاء هیات علمی	۱۸	۱۸	۲۵٪
مدیران و کارشناسان تربیت بدنی استان	۶۸	۴۶	۶۳/۸٪
مدیران نهادهای دولتی و خصوصی استان	۸	۸	۱۱/۱٪
جمع کل	۹۴	۷۲	۱۰۰٪

در این مقاله تمامی مراحل انجام پژوهش براساس

فرآیند جامع استراتژیک مدل دیوید دیده می شود (۲۵).



شکل ۱- فرآیند جامع استراتژیک مدل دیوید (۲۵)

استراتژی شامل بررسی عوامل داخلی و خارجی، ارزیابی عملکردها و اقدامات اصلاحی است.

روشهای تجزیه و تحلیل دادهها

روش های مهم تدوین استراتژی را می توان در یک چهارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای گنجانده، روشهای

فرآیند جامع استراتژیک مدل دیوید؛ شامل سه مرحله تدوین استراتژی، اجراء استراتژی و ارزیابی استراتژی می باشد، معیارهای ارزیابی استراتژی شامل داخلی (ثبات رویه ها، امکان پذیر بودن) و خارجی (سازگاری با عوامل محیطی، داشتن مزیت رقابتی) و فعالیتهای ارزیابی

نتایج و یافته‌های تحقیق

پس از مطالعه منابع مختلف و بررسی استراتژی استانهای مختلف کشور و بررسی وضعیت استان گلستان نقاط قوت و ضعف توسط محقق و خبرگان استان بررسی شد و پس از تحلیل پرسشنامه با استفاده از آزمون مقایسه میانگین، نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدها مشخص شد.

نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی نقاط ضعف و قوت در جدول شماره ۲. ارائه گردیده است، در بخش نقاط قوت مقدار عددی احتمال مربوط به آزمون کای دو برابر ۰/۰۰۰ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است، بنابراین فرض صفر ($H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_{11}$) در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می شود. بنابراین می توان گفت هیچکدام از نقاط قوت رتبه های یکسانی ندارند. در بخش نقاط ضعف مقدار عددی احتمال مربوط به آزمون کای دو برابر ۰/۰۰۰ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است، بنابراین فرض صفر ($H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_{14}$) در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می شود، بنابراین می توان گفت هیچکدام از نقاط ضعف رتبه های یکسانی ندارند.

سپس نقاط قوت ورزش قهرمانی استان گلستان مشخص و توسط خبرگان استان وزن دهی (نمره ۱ الی ۱۰) شد که به ترتیب اولویت، استعدادهای بالقوه استان علی الخصوص در ورزش های انفرادی بالاترین رتبه و اثرات کمیت منابع انسانی متخصص در ادارات تربیت بدنی استان حداقل رتبه را به خود اختصاص داد که در جدول ۷ نشان داده شده است.

آزمون فریدمن مربوط به فرصتهای ورزش قهرمانی

در جدول ۳ آزمون مقادیر رتبه های هر متغیر و در جدول ۴ آماره کای دو و مقدار احتمال مربوط به آن ارائه شده است. مقدار عددی احتمال مربوط به آزمون کای دو برابر ۰/۰۰۰ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است، بنابراین

ارائه شده در این چهارچوب برای انواع سازمانها مناسب است و به استراتژیست ها کمک می کند که استراتژیها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.

مرحله اول که تدوین استراتژی است، شامل ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می باشد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد که این ماتریس نقاط قوت و ضعف اساسی سازمان را تعیین می کند. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی و سایر عوامل بیرونی سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد که این ماتریس فرصتها و تهدیدهای اساسی سازمان را تعیین می کند (۲، ۱۰).

در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می نامند به انواع استراتژیهای امکان پذیر توجه می شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می شود روشها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می گیرند، عبارتند از:

۱) ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید^۱: این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی (استراتژی های SO، WO، ST و WT) را ارائه نمایند.

۲) ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۲: در این بخش مشخص می گردد که سازمان بایستی از چه نوع استراتژیهای (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده نماید.

در مرحله سوم که آن را تصمیم گیری می نامند، از روش اولویت بندی با استفاده از نظرات خبرگان استفاده می شود (۲، ۱۰).

1 - SWOT matrix

2 - Internal - External matrix

فرض صفر ($H_0: \mu_1=\mu_2=\dots=\mu_{10}$) در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می شود ، بنابراین می توان گفت ندارند.

جدول ۲- معنی داری آزمون فریدمن در نقاط قوت و ضعف ورزش قهرمانی

شاخص های آماری	مقادیر محاسبه شده (نقاط قوت)	مقادیر محاسبه شده (نقاط ضعف)
تعداد (N)	۵۲	۵۲
آماره کای دو (Chi)	۹۸/۶۶۲	۷۴/۷۸۶
درجه آزادی (df)	۱۰	۱۳
مقدار احتمال (Sig)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول شماره ۳- رتبه بندی فرصتها

رتبه	سوالات مربوط به فرصتهای ورزش قهرمانی استان گلستان	میانگین رتبه
۱	علاقتمندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۸/۰۲
۵	کاهش تصدی گری دولت و واگذاری امور ورزشی به بخش خصوصی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۵/۴۹
۲	تاکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۷/۴۷
۴	قوانین و مقررات حمایتی و تقویت کننده در بخش تربیت بدنی و ورزش استان در برنامه چهارم توسعه کشور را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۵/۷۸
۱۰	دسترسی استان به دریای خزر جهت برقراری مراودات ورزشی با کشورهای حاشیه دریای خزر را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۳/۹۵
۳	تاکید و نظارت مسئولین عالی استان بر توسعه ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۵/۸۶
۷	رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی استان را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۴/۷۴
۶	تعدد رسانه های ورزشی استان را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۴/۸۶
۹	مرز مشترک زمینی استان گلستان با کشور ترکمنستان را جهت برقراری مراودات ورزشی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۴/۳۲
۸	اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۴/۵۲

جدول ۴- آماره K^2

تعداد (N)	۵۲
آماره کای دو (Chi)	۱۱۱/۱۴۴
درجه آزادی (df)	۹
مقدار احتمال (Sig)	۰/۰۰۰

برابر ۰/۰۰۰ می باشد که از ۰/۰۵ کوچکتر است ، بنابراین فرض صفر ($H_0: \mu_1=\mu_2=\dots=\mu_{11}$) در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می شود ، بنابراین می توان گفت هیچکدام از تهدیدهای ورزش رتبه های یکسانی ندارند.

آزمون فریدمن مربوط به تهدیدهای ورزش قهرمانی در جدول ۵ آزمون مقادیر رتبه های هر متغیر و در جدول ۶ آماره کای دو و مقدار احتمال مربوط به آن ارائه شده است. مقدار عددی احتمال مربوط به آزمون کای دو

جدول ۵ - رتبه بندی تهدیدها

رتبه	سوالات مربوط به تهدید های ورزش قهرمانی استان گلستان	میانگین رتبه
۱۱	اثرات سیاسی شدن حیطه های ورزشی استان را در ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۴/۵۵
۱۲	اثرات افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۲۳
۱۳	اثرات زندگی ماشینی و غیر فعال مردم استان در ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۰۴
۱۴	اثرات افزایش آمار معتادان به مواد مخدر استان را در بخش ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۵/۰۶
۱۵	اثرات افزایش روزافزون هزینه های شرکت در مسابقات ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۹۱
۱۶	اثرات افزایش نرخ بیکاری استان را در ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۶۹
۱۷	اثرات افزایش هزینه های نگهداری سالن های سرپوشیده استان را در بخش ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۷۷
۱۸	اثرات افزایش آمار جوانان و نوجوانان بیکار استان که به انجام کارهای غیر قانونی و پر درآمد می پردازند در ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۵/۵۴
۱۹	اثرات افزایش هزینه های سیستمهای سرمایشی و گرمایشی اماکن ورزشی استان در ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۱۳
۲۰	اثرات تغییر ساختار شهرها و بالطبع تخریب اماکن روباز شهرهای استان را در بخش ورزش قهرمانی را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۵/۹۷
۲۱	اثرات افزایش مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی استان را در چه سطحی ارزیابی می کنید	۶/۱۲

جدول ۶ - آماره K^2

۵۲	تعداد (N)
۳۳/۳۲۱	آماره کای دو (Chi)
۱۰	درجه آزادی (df)
۰/۰۰۰	مقدار احتمال (Sig)

جدول ۷ - رتبه بندی نقاط قوت

رتبه	سوالات مربوط به نقاط قوت ورزش قهرمانی استان گلستان	میانگین رتبه
۱	استعدادهای بالقوه ورزش استان علی الخصوص در ورزشهای انفرادی	۸/۴۵
۵	حضور ورزشکاران رشته های انفرادی استان در مسابقات ملی	۶/۳۳
۲	اثرات برگزاری کلاسهای مربیگری و داوری در استان بر روی ورزش قهرمانی	۷/۹۱
۷	اثرات کمیت معلمان ورزشی استان در بخش ورزش قهرمانی	۴/۸۷
۴	توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای استان به منظور فعالیت در ورزش قهرمانی	۶/۴۷
۶	نقش شرایط جوی مطلوب استان در برگزاری فعالیتهای ورزشی قهرمانی	۵/۱۸
۱۰	اثرات کمیت منابع انسانی متخصص در ادارات تربیت بدنی استان بر روی ورزش قهرمانی	۴/۷۶
۳	ورزشهای بومی و محلی استان	۶/۷۳
۸	میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور	۴/۸۳
۵	معیارهای اولویت بندی رشته های ورزشی قهرمانی استان	۵/۶۵
۹	امکانات پایگاه ورزش قهرمانی استان	۴/۸۲

به فعالیت مراکز استعداد یابی استان می باشد. میانگین رتبه هایی آزمون فریدمن در بررسی نقاط ضعف ورزش قهرمانی در جدول ۸ آمده است.

همچنین نقاط ضعف ورزش قهرمانی استان گلستان نیز مشخص گردید و پس از رتبه بندی و وزن دهی محرز شد که بالاترین رتبه مربوط به کاربری ورزشی از اماکن و فضاهای ورزشی موجود در استان، و کمترین رتبه مربوط

جدول ۸- رتبه بندی نقاط ضعف

رتبه	سوالات مربوط به نقاط ضعف ورزش قهرمانی استان گلستان	میانگین رتبه
۹	حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان	۷/۱۲
۵	حضور ورزشکاران رشته های تیمی استان در مسابقات ملی	۸/۵۸
۴	کمیت منابع مالی هیاتهای ورزشی استان	۸/۶۵
۷	برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت را در ورزش قهرمانی استان	۷/۴۵
۱۳	توجه مسئولین استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی	۶/۰۵
۱	کاربری ورزشی از اماکن و فضاهای ورزشی موجود در استان	۹/۲۷
۲	کیفیت کار باشگاههای ورزشی استان	۸/۸۹
۶	برنامه های رادیو و تلویزیون استان در مورد ترویج و آموزش ورزش قهرمانی	۷/۷۳
۳	تعامل و هماهنگی بین ادارات استان در برگزاری مسابقات قهرمانی	۸/۸۸
۱۱	مشارکت بخشهای خصوصی استان در ورزش قهرمانی	۶/۵۹
۸	کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی استان	۷/۳۵
۱۲	وضعیت مالی ورزشکاران نخبه استان	۶/۰۷
۱۴	فعالیت مراکز استعدادیابی استان	۵/۳۵
۱۰	کمیت و کیفیت اماکن ورزشی استان مجهز به سیستم سرمایشی و گرمایشی	۷/۰۳

خارجی) ورزش قهرمانی استان، در جدول شماره ۹. مشخص گردید و پس از رتبه بندی معلوم شد که بالاترین رتبه در بخش فرصتها، مربوط به علاقمندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان بود، همچنین در بخش تهدیدها بالاترین رتبه مربوط به موقعیت جغرافیایی استان بود.

ماتریس عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان گلستان در این بخش باید مشخص شود که اداره کل تربیت بدنی استان گلستان بایستی از چه نوع استراتژیهایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن و تدافعی که به ترتیب مربوط به باکس های ST-WO-WT-SO می باشد) استفاده نماید. فرصتها و تهدیدهای (عوامل محقق با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی ورزش قهرمانی استان گلستان می تواند اقدام به ارزیابی استراتژیها نماید.

جدول ۹. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان گلستان

ردیف	عوامل مهم خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز وزنی
فرصتها				
۱	علاقتمندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۲	کاهش تصدی گری دولت و واگذاری امور ورزشی به بخش خصوصی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۳	قوانین و مقررات حمایتی و تقویت کننده در بخش تربیت بدنی و ورزش استان در برنامه چهارم توسعه کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
۴	تعدد رسانه های ورزشی کشور	۰/۰۷	۲	۰/۲۱
۵	رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی کشور و جهان	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۶	تاکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
تهدیدها				
۱	سیاسی شدن حیطه های ورزشی استان در ورزش قهرمانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۲	افزایش روزافزون هزینه های شرکت در مسابقات ورزش قهرمانی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۳	افزایش نرخ بیکاری استان در ورزش قهرمانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۴	موقعیت جغرافیایی استان	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
۵	افزایش هزینه های نگهداری سالن های سرپوشیده استان در بخش ورزش قهرمانی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۶	افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۷	افزایش هزینه های سیستمهای سرمایشی و گرمایشی اماکن ورزشی استان در ورزش قهرمانی	۰/۰۵	۲	۰/۱
۸	تغییر ساختار شهرها و بالطبع تخریب اماکن روباز شهرهای استان در بخش ورزش قهرمانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۹	افزایش مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی استان	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	جمع	۱	-	۱/۸۲

داخلی سازمان می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌نماید که نتایج در جدول شماره ۱۰ مشخص شده است.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید اداره کل تربیت بدنی استان گلستان می‌شود، باتوجه به اینکه نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (۲/۵) بزرگتر از نمره رقابتی (۱/۸۲) است، پس می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از فرصتهای موجود به خوبی استفاده نکرده است. و بیشتر تحت تاثیر تهدیدهای موجود قرار گرفته است. همچنین، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل

جدول ۱۰- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان گلستان

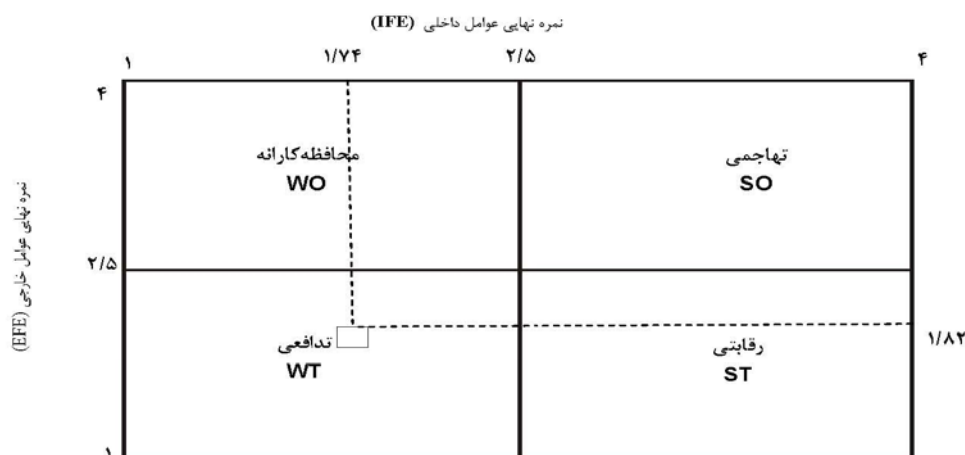
ردیف	عوامل مهم داخلی	وزن	امتیاز	امتیاز وزنی
قوت‌ها				
۱	بالا بودن استعدادها بالقوه ورزش استان علی‌الخصوص در ورزشهای انفرادی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۲	حضور ورزشکاران رشته‌های انفرادی استان در مسابقات ملی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	برگزاری کلاسهای مربیگری و داوری در استان جهت ورزش قهرمانی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴	توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای استان به منظور فعالیت در ورزش قهرمانی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۵	علاقه به ورزشهای بومی و محلی در استان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
ضعف‌ها				
۱	کمیت معلمان ورزشی (در تمام مقاطع تحصیلی) استان در بخش ورزش قهرمانی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲	میزبانی جهت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۳	شرایط جوی مطلوب (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده) استان در برگزاری فعالیتهای ورزش قهرمانی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۴	امکانات پایگاه ورزش قهرمانی استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۵	حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۶	کمیت منابع مالی هیاتهای ورزشی استان	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۷	برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت را در ورزش قهرمانی استان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۸	توجه مسئولین استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۹	کیفیت کار باشگاههای ورزشی استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۰	برنامه های رادیو و تلویزیون استان را در مورد ترویج و آموزش ورزش قهرمانی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۱۱	تعامل و هماهنگی بین ادارات استان در برگزاری مسابقات قهرمانی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۲	مشارکت بخشهای خصوصی استان را در ورزش قهرمانی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۳	وضعیت مالی ورزشکاران نخبه استان	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۱۴	فعالیت مراکز استعدادیابی استان	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۱۵	کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	جمع	۱	-	۱/۷۴

نقاط قوت موجود به خوبی استفاده نکرده است. و بیشتر تحت تاثیر نقاط ضعف موجود قرار گرفته است. با توجه به اینکه در تعیین ماتریس‌های عوامل داخلی و عوامل خارجی، آنها را نه به عنوان واکنش و معیار عملکرد بلکه با هدف استفاده در تعیین موقعیت و تعیین

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید اداره کل تربیت بدنی استان گلستان می‌شود، باتوجه به اینکه $IFE = 2/5$ بزرگتر از نمره $EFE (1/82)$ است پس می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از

می‌پردازیم (شکل ۲).

استراتژی تنظیم نموده‌ایم در این مرحله ضمن ترسیم ماتریس عوامل داخلی و خارجی به تعیین موقعیت



شکل ۲ - ماتریس عوامل داخلی و خارجی

استان گلستان (که در جداول قبل به آنها اشاره شد)، محقق اطلاعات را مقایسه کرده و با استفاده از آن چهار نوع استراتژی را ارائه نمود: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، استراتژی‌های WT، که در جدول شماره ۱۱ مشخص شده است.

با توجه به اینکه موقعیت WT در منطقه تدافعی (طلاقی نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی و خارجی) قرار گرفته است لذا می‌بایست استراتژی تدافعی را در ورزش قهرمانی استان گلستان بکار گرفت. با استفاده از نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی

جدول ۱۱- ماتریس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان گلستان

W- نقاط ضعف	S- نقاط قوت	ماتریس SWOT
<ul style="list-style-type: none"> - کمیت معلمان ورزشی (در تمام مقاطع تحصیلی) استان در بخش ورزش قهرمانی - میزبانی جهت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور - شرایط جوی مطلوب (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده) استان در برگزاری فعالیتهای ورزش قهرمانی - امکانات پایگاه ورزش قهرمانی استان - حضور نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان - کمیت منابع مالی هیاتهای ورزشی استان - برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت را در ورزش قهرمانی استان - توجه مسئولین استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی - کیفیت کار باشگاههای ورزشی استان - برنامه های رادیو و تلویزیون استان را در مورد ترویج و آموزش ورزش قهرمانی - تعامل و هماهنگی بین ادارات استان در برگزاری مسابقات قهرمانی - مشارکت بخشهای خصوصی استان را در ورزش قهرمانی - وضعیت مالی ورزشکاران نخبه استان - فعالیت مراکز استعدادیابی استان - کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی استان 	<ul style="list-style-type: none"> - بالا بودن استعدادهای بالقوه ورزش استان علی الخصوص در ورزشهای انفرادی - حضور ورزشکاران رشته های انفرادی استان در مسابقات ملی - برگزاری کلاسهای مربیگری و داوری در استان جهت ورزش قهرمانی - توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای استان به منظور فعالیت در ورزش قهرمانی - علاقه به ورزشهای بومی و محلی در استان 	

<p>راهبر های WO (نوع استراتژی محافظه کارانه) - رفع نقاط ضعف با استفاده از منافع نهفته از فرصت ها</p>	<p>راهبرد های SO (نوع استراتژی تهاجمی) - استفاده از نقاط قوت برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت ها</p>	<p>○ فرصت ها - علاقمندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان - کاهش تصدی گری دولت و واگذاری امور ورزشی به بخش خصوصی - قوانین و مقررات حمایتی و تقویت کننده در بخش تربیت بدنی و ورزش استان در برنامه چهارم توسعه کشور - تعدد رسانه های ورزشی کشور - رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی کشور و جهان - تاکید تعلیم دینی به امر پرداختن به ورزش</p>
<p>راهبرد های WT (نوع استراتژی تدافعی) - به حداقل رساندن نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدها</p>	<p>راهبرد های ST (نوع استراتژی رقابتی) - استفاده از نقاط قوت برای اجتناب از تهدیدها</p>	<p>- تهدیدها - اثرات سیاسی شدن حیطه های ورزشی استان را در ورزش قهرمانی - اثرات افزایش روزافزون هزینه های شرکت در مسابقات ورزش قهرمانی - اثرات افزایش نرخ بیکاری استان در ورزش قهرمانی - موقعیت جغرافیایی استان - اثرات افزایش هزینه های نگهداری سالن های سرپوشیده استان را در بخش ورزش قهرمانی - افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان - اثرات افزایش هزینه های سیستمهای سرمایشی و گرمایشی اماکن ورزشی استان در ورزش قهرمانی - اثرات تغییر ساختار شهرها و بالطبع تخریب اماکن روباز شهرهای استان را در بخش ورزش قهرمانی - اثرات افزایش مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی استان</p>

- دعوت از مربیان و نیروهای متخصص در پایگاه ورزش قهرمانی استان
- افزایش منابع مالی هیأت های ورزشی استان
- افزایش فضای اختصاصی برای ورزش قهرمانی
- کسب مدال های جهانی (۱۰مدال) و مدال های آسیایی (۲۰مدال) در چشم انداز ۲۰ساله
- جذب ورزشکاران بیشتر در زمینه ورزش قهرمانی به میزان ۱۰ درصد نسبت به وضع موجود در افق ۲۰ساله (ورزشکاران مرد و زن).
- سیاست های اجرایی ورزش قهرمانی استان گلستان
- برگزاری مسابقات با کشورهای همسایه، توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، ایجاد باشگاه های ورزشی زیر نظر متخصصین، استفاده از معلمان خبره ورزشی به عنوان استعداد یابان ورزشی، افزایش سرمایه گذاری

چشم انداز ورزش قهرمانی استان گلستان : مطرح شدن استان گلستان به یکی از استانهای برتر کشور در زمینه ورزشهای قهرمانی و راهیابی ورزشکاران استان به تیم های ملی و کسب بیشترین مدالهای ملی و بین المللی.

مأموریت ورزش قهرمانی استان گلستان

- ارتقاء هرچه بیشتر ورزش قهرمانی استان گلستان با رعایت اصول اخلاقی در ورزش و ترویج ورزش قهرمانی توأم با اصول پهلوانی.
- اهداف بلند مدت ورزش قهرمانی استان گلستان
- افزایش معلمان ورزش در تمام مقاطع تحصیلی و رشد ۱۰ درصدی سالانه
- افزایش امکانات پایگاه ورزش قهرمانی استان

اداره کل تربیت بدنی استان گلستان است، ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند.

استان گلستان با داشتن جمعیتی در حدود با داشتن جمعیتی ۱/۷۰۰/۰۰۰ نفری تنها ۴۲/۷۹۹ نفر از مردان و ۱۵/۵۵۴ نفر از زنان و تعداد کل ورزشکاران رسمی این استان ۵۸/۳۵۳ نفر می باشد، که در سال ۱۳۸۶، ۲۸۷، ۶ مدال کشوری، ۹ مدال بین المللی، ۶ مدال آسیایی، ۲۷ مدال جهانی انفرادی و ۵ مدال جهانی تیمی را ورزشکاران کسب نموده اند، که حدود ۶ نفر از هر هزار ورزشکار رسمی است.

همچنین کلیه سازمانهای مرتبط با ورزش قهرمانی استان که مهمترین آن اداره کل تربیت بدنی استان گلستان می باشد، برای توسعه ورزش قهرمانی دارای راهبردی نمی باشند (۱۳، ۱۰). ولی در اکثر استانهای کشور از جمله استانهای، ایلام، خراسان جنوبی و سمنان استراتژی هایی را تدوین نموده اند، همچنین تحقیقات داخلی فراوانی در بعد ورزش قهرمانی صورت گرفته است (۱۴).

پژوهشهای خارجی زیادی در زمینه تدوین استراتژی توسعه ورزش و تربیت بدنی در استرالیا (استراتژی حفظ و نگهداری)، انگلستان (استراتژی رشد و توسعه برابر)، منطقه برنت بریتانیا (استراتژی رشد و توسعه)، ایالت میدی (استراتژی توسعه)، کانادا (جذب و حفظ رهبران و مدیران موثر و تدوین برنامه های بلند مدت، کوتاه مدت برای جمع آوری کمکهای مالی)، مالزی (بهبود وجهه و افزایش آگاهی عموم از انجمن المپیک، حرکت به سمت سازمانی پویا، خودکفا و مستقل، توسعه منابع مالی، مصرف صحیح و معقول درآمدها از طریق شناخت علمکرد و پاسخگویی، بهبود ساختار سازمانی و عملکرد، حرکت بسوی اعمال مدیریت تخصصی و حرفه‌ای تر، بکارگیری

روی ورزشهای انفرادی، افزایش کیفیت کارباشگاههای ورزشی، افزایش اماکن ورزشی، حمایت از ورزشکاران نخبه استان، جذب حامیان مالی برای سرمایه گذاری در بخش ورزشی، استفاده از افراد متخصص در پایگاههای ورزش قهرمانی، برگزاری مسابقات مدارس بصورت منظم، برگزاری مسابقات در ردهای سنی مختلف، ایجاد اماکن ورزشی رایگان.

بحث و نتیجه گیری

یکی از برجسته ترین ویژگی کشورهای توسعه یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات بلامنزاع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. که در این میان آنچه به عنوان اصلی ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هرکشور مورد بحث است همانا برنامه ریزی و تلاش برای نیل به هدف های پیش بینی شده در آن است. رخدادهای چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید حادث در این سالها از آنچنان خصوصیتی برخوردارند که با تکیه صرف بر برنامه های متداول و غیر منعطف نمی توان با این رخدادهای و نیازها مقابله و همگامی کرد. پژوهشها نشان می دهد 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 جشنواره های ورزشی است که آن هم به دلیل اندک بودن مسابقات، به ویژه در سطح آموزشگاه ها و همچنین فقدان معیارهای معین برای انتخاب افراد مستعد و کارشناسان مجرب استعدادیابی بسیار کم رنگ است (۱۷). از این رو از سه دهه قبل توجه مدیران اجرایی و صاحب نظران به سمت برنامه ریزی بلند مدت و به ویژه برنامه ریزی استراتژیک جلب شده است. بنابراین همه سازمانها که مهمترین آن

- نیروی انسانی شایسته و ایجاد سیستم پیشرفت مداوم، استفاده بیشتر از نیروهای داوطلب، ارتباط بیشتر با فدراسیونهای ورزشی و ارائه خدمات به آنها، بهبود و ارتقای جایگاه بین المللی، روشن ساختن اقدامات، نقشها و مسئولیتها برای مؤسسات دولتی، گسترش ورزش جوانان، تربیت و پرورش مربیان، ایالات متحده آمریکا و سوئد (استراتژی توسعه) انجام شده است. همچنین در مقایسه تطبیقی کشورهای کانادا، انگلستان، آمریکا، تدوین وضعیت مطلوب کشتی عنوان شده، که استراتژی کشورهای کانادا، انگلستان، آمریکا از نوع، استراتژی رشد است که با تحقیق حاضر غیر هم سو است (۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۶، ۳۰).
- در نتیجه گیری از نتایج این پژوهش، با استفاده از جلسات متعدد با مسئولین و خبرگان تربیت بدنی استان گلستان، چشم انداز و مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان و نیز اهداف بلند مدت آن به شرح زیر تعیین شد:
- مهمترین راهبردهای اولویت بندی شده استان گلستان**
- ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب
 - افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری روی بخش ورزش
- ایجاد فرهنگ ورزش و رعایت اصول اخلاقی در ورزش
- تقویت بنیه مالی هیأت های ورزشی و ورزشکاران.
- نتایج این پژوهش دراستراتژیهای ST، WO، SO و WT در زمینه ورزش قهرمانی با تحقیقات؛ بدری آذرین (۱۳۸۵)، گودرزی (۱۳۸۶)، امیرتاش (۱۳۸۴)، رضوی (۱۳۸۲)، یوسفی (۱۳۸۲)، مایک گرین (۲۰۰۴)، هاولز، اس (۲۰۰۰)، استفان مورو (۱۹۹۹) همخوانی داشته و به نتایج مشابهی دست یافته است (۳۷، ۲۹، ۲۳، ۲۱، ۱۹، ۱۱، ۹، ۸، ۵، ۴). نتیجه گیری: می توان عنوان نمود، با توجه به نمره کسب شده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی، می بایست استراتژی تدافعی را در ورزش قهرمانی استان گلستان به کار گرفت.
- در نهایت پیشنهاد می شود، پژوهشی در مورد چگونگی اجرای استراتژیهای ورزش قهرمانی استان گلستان انجام شود. همچنین ساختار ورزش قهرمانی استان گلستان مورد ارزیابی قرار گرفته و ساختار بهینه برای آن ارائه شود. علاوه بر این پیشنهاد می شود، پژوهشهایی در خصوص چگونگی جذب حامیان مالی برای سرمایه گذاری در بخش ورزش قهرمانی استان گلستان انجام شود و همچنین فرایند استعدادیابی ورزش قهرمانی در استان نیز تهیه و تدوین گردد.

منابع و مآخذ

- ۱- اداره کل تربیت بدنی استان گلستان. (۱۳۸۶). "کارشناسی ورزش قهرمانی". کارشناس واحد آمار.
- ۲- اچ ایگور انسف، ادوارد، جی. مک، دانل. (۱۳۸۳). "استقرار مدیریت استراتژیک". ترجمه زندیه، سمت. تهران.
- ۳- اکبری آرمند، علی. (۱۳۷۴). "توصیف وضعیت ورزش تنیس روی میز مردان کشور". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، تهران.
- ۴- الهی، علی رضا. (۱۳۸۷). "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران".

- ۵- امیر تاش، علی محمد. (۱۳۸۴). "وضعیت موجود وشاخصهای استعدادیابی هندبال سالنی مردان از دیدگاه مربیان نخبه کشور". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۶.
- ۶- امیر تاش، علی محمد. (۱۳۸۷). "توسعه هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان دانشگاهی مرد". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۱.
- ۷- باقرپور، محمد مهدی. (۱۳۸۷). "بررسی و مقایسه انگیزه های شرکت در ورزش قهرمانی و همگانی مردم رشت". دانشگاه گیلان.
- ۸- 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.
- ۹- تند نویسی، فریدون، قاسمی، محمد هادی. (۱۳۸۶). "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور". دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ۱۰- حمیدی زاده، حمیدرضا. (۱۳۸۰). "برنامه ریزی استراتژیک". انتشارات سمت.
- ۱۱- رضوی، محمد حسین. (۱۳۸۴). "افزایش کارایی با سیاست خصوصی سازی در ورزش". نشریه حرکت، شماره ۲۳. مدرس.
- ۱۲- رمضانی خورشید دوست، رضا. (۱۳۸۳). "طرح جامع ورزش کشور (توسعه ورزش قهرمانی)". انتشارات مرکز ملی مدیریت ورزش.
- ۱۳- سالنامه آماری استان گلستان. (۱۳۸۶). معاونت آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان.
- ۱۴- "سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور". (۱۳۸۲)، شرکت راد سامانه.
- ۱۵- شیرمهنجی، فاطمه. (۱۳۸۶). تدوین برنامه ریزی راهبردی برای ورزش والیبال استان خراسان جنوبی.
- ۱۶- طالبیان نیا، حسین، مظفری، سید امیر احمد، مرتضائی، بهزاد. (۱۳۸۷). "بررسی وضعیت توسعه رفتار اخلاقی در ورزش قهرمانی کشور و آرایه راهکارها". نشریه حرکت، شماره ۳۷.
- ۱۷- غفرانی، محسن. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان". رساله دکتری دانشگاه تهران.
- ۱۸- فراهانی، ابوالفضل، عبدوی بافتانی، فاطمه. (۱۳۸۵). "امکانات و تجهیزات پایگاههای ورزش قهرمانی و نقش آن در توسعه ورزش کشور". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۲۹.
- ۱۹- گودرزی، محمود. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴.
- ۲۰- معدن کن، محمد. (۱۳۶۹). "نقش ورزش در جلوگیری از انحرافات اخلاقی جوانان". سازمان برنامه و بودجه. تهران.

- ۲۱- یوسفی، بهرام. (۱۳۸۲). "بررسی وضع موجود و تعیین شاخص های استعداد یابی". نشریه حرکت، شماره ۲۵.
- 22-Barrie Houlihan. Anita White-2002.*The Politics of Sports Development: Development of Sport Or.*
- 23-Boit M.(2001),*Using sport in national development, sport intelligence unit.* Vingsted. Denmark, www.play-the-game.org/.
- 24-David Jennings and John J. Disney,(2006), *Designing the strategic planning process: does psychological type matter?*, www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm.
- 25-Fred R.David,(1998),”How Companies define their mission,” *long range planning* 22 , no 3.
- 26-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.
- 27-Http: //eric-web.tc.columbia.edu,(2002).
- 28-Hopkins WE, Hopkins SA.(1997), *Strategic planning– financial performance relationships in banks: a causal examination. Strateg Manage J*; 18: 635– 52.
- 29-Jamieson, Katherine Marie (1992). *The influence of etghnicity and socioeconomic status on sport participation leves among Mexican and American females.*
- 30- Jean loup et al – 2004 – *strategic and performance management of olympic sport organizations – first edition – human kinetics*
- 31-kaplan S, Beinhooker E.(2003), *The real value of strategic planning. MIT Sloan Manag Rev*;44[2]: 71 – 91.
- 32-Leigh Robinson ,(2004),*Managing Public Sport and Leisure Services - Sports & Recreation*, Page 61.
- 33-Lloyd C. Harris, Emmanuel Ogbonna ,(2006), *Initiating strategic planning, Journal of Business Research* 59, 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- Marid de Lourdes machado et al – 2004 – *the status of strategic planning in Portuguese higher education institutions – higher education policy – vol 17 .*
- 36- Medway Council – *sports development strategy(2005 – 2010)*.
- 37- Mick green – 2004 – *changing policy priorities for sport in England : the emergence of elite sport development as a key policy concern – leisure studies – vol 23 – no 4 .*
- 38- Mintzberg H.(1994), *The rise and fall of strategic planning. London’ Prentice Hall*
- 39- Rt.Hon Tony Blair – Tessa Jowell (2003) *Asports and lelsuredevelopment framework for brent – februrry .*
- 40- Seih koh chi – 2007 – *Olympic council of malasia – strategic.doc [nocms @tm.net.my]*.
- 41- *Sporting equals community development strategy for sport 2005 – 2008 – sporting equals Lancaster House 3rd Floor 67 – Newhall Street Birmangham B3 - INA.*
- 42-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.