

تدوین استراتژی توسعه ورزش مدارس جمهوری اسلامی ایران

احمد سید کریمی^{۱*}، بیان فاتحی^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش تدوین استراتژی توسعه ورزش مدارس جمهوری اسلامی ایران بود. این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل ذینفعان و مخاطبان اصلی مدارس ورزش شامل کارشناسان تربیت بدنی شاغل در ادارات تربیت بدنی مناطق و استان ها، مدیران مدارس مربوطه بودند. بر اساس موضوعات استراتژیک مورد نظر در برنامه در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از فرم ها و پرسشنامه استفاده گردید: ابزار اندازه گیری شامل فرم تعیین استراتژی های مدارس ورزش بود: این فرم بر اساس الگوی تدوین استراتژی دیوید به منظور شناسایی استراتژی های پیشنهادی مدارس ورزش و بر اساس تحلیل SWOT طراحی گردید که در آن از پرسش شوندها خواسته شد که استراتژی های پیشنهادی خود را بر اساس مقایسه های دو به دو عوامل محیط درونی و بیرونی مدارس ورزش ارائه نمایند. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. برای تدوین استراتژی های مدارس ورزش از تحلیل SWOT و ماتریس مربوط مبتنی بر مدل «دیوید» و از یک ماتریس چهار خانه ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت ها و فرصت ها؛ قوت ها و تهدیدها؛ ضعف ها و فرصت ها، ضعف ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی های چهارگانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی پرسش شوندها مورد نظر استفاده شد. نتایج نشان داد ۱۹ استراتژی شامل پنج استراتژی SO، شش استراتژی ST، دو استراتژی WO و شش استراتژی WT برای مدارس ورزش تدوین شد.

واژه های کلیدی: استراتژی، راهبرد، ورزش مدارس، تحلیل SWOT

۱. مقدمه

امروزه، سازمان‌های ورزشی از جمله مدارس ورزش همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه‌ی خود دست به‌گریبانند.

کشورهای درحال توسعه به واسطه‌ی تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند که این موضوع باعث محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آنها شده است.

این مسائل حاکی از آن است که سازمان‌های ورزشی برای مقابله با این تغییرات باید به فکر چاره باشند. در این راستا، بسیاری از سازمان‌های ورزشی به استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک روی آورده‌اند.

تیباولت و اسلک^۱ (۱۹۹۴) در تحقیق خود گزارش کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی بر حسب شرایط محیط درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به میزان‌های مختلف از استراتژی‌های نوآورانه، توسعه‌ای، مکتشف و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند. همچنین، بسیاری از سازمان‌های ورزشی در این فرآیند به تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد مانند مدیریت، ورزش قهرمانی، توسعه ورزش و ... پرداخته‌اند و بر اساس یک کار علمی تیمی و مشارکتی به تدوین و اجرای برنامه استراتژیک مبادرت نموده‌اند.

علاوه بر این، بسیاری از کمیته‌های ملی المپیک نیز به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک خود پرداخته‌اند. کمیته ملی المپیک کانادا در برنامه استراتژیک خود، قهرمانی تیم المپیک زمستانی در سال ۲۰۱۰، قرارگرفتن در بین ۸ تیم برتر المپیک ۲۰۰۸، گسترش ورزش در تمام کانادا با هدف سلامتی و تندرستی مردم، رعایت ارزش‌های جنبش المپیک، هدایت رفتارهای اخلاقی ورزشکاران نخبه و جوانان کانادا و شرکت در بازی‌ها بدون استفاده از داروهای نیروزا را به عنوان چشم‌انداز خود تعیین کرده است.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرآیند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل SWOT) شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد.

در این خصوص، مدل‌های گوناگونی برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است. به عنوان نمونه، می‌توان به مدل‌های برایسون^۲، دیوید^۳ و تایلور^۴ اشاره کرد. وجه مشترک این مدل‌ها تعیین رسالت و اهداف، تجزیه و تحلیل محیطی و همچنین تعیین استراتژی‌های سازمان است.

در این رابطه، دیوید^۵ فرآیندی ۱۲ مرحله‌ای برای طراحی و تدوین برنامه استراتژیک ارائه کرده است. این فرآیند، با شناسایی مأموریت، اهداف و استراتژی‌های کنونی سازمان شروع و به رویه‌های ارزیابی استراتژی‌ها خاتمه می‌یابد.

این فرآیند در سازمان‌ها با مشکلاتی مثل نبود اتفاق نظر در میان مسئولان در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک، فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت‌ها و خطرهای ملی، توجه ناکافی به ارزش‌ها، روشن نبودن گزینه‌های مختلف استراتژیک در برخورد با

^۱ . Thibault & Slack

^۲ . Bryson

^۳ . David

^۴ . Taylor

^۵ . Fred. R. David

مسائل، پایبند نبودن به اولویت های استراتژیک، اجرای ضعیف برنامه های استراتژیک و نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه ریزی استراتژیک نیز روبرو بوده است.

هرچند، تحقیقات مربوط به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های ورزشی کشور به تازگی شروع شده است با این وجود به نظر می رسد این سازمان ها نیز با مشکلات فوق مواجه باشند.

در این رابطه، کوزه چیان (۱۳۷۸) از تحقیق خود گزارش داد که بیش از نیمی از مدیران مورد مطالعه به سؤال مربوط به برنامه ریزی پاسخ صحیح ندادند.

همچنین، بدری آذرین (۱۳۸۵) در تحقیق خود گزارش کرد که فدراسیون ژیمناستیک ایران فاقد برنامه استراتژیک است و این ورزش در جایگاه نامطلوبی قرار دارد؛ همچنین، فقدان گسترش این ورزش در جامعه حاکی از ضعف موجود وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی و ناکارآمدی برنامه های توسعه ای و راهبردی و همچنین کمبود منابع اطلاعاتی در این زمینه است.

این موضوع در مورد مدارس ورزش کشور نیز صدق می کند؛ بطوریکه علی رغم تلاش های گسترده مسئولین و دست اندرکاران، فاقد برنامه استراتژیک برای انجام مسؤلیت خود می باشند.

امروزه توسعه ی مدارس ورزش در بسیاری از کشورهای جهان جزء برنامه هایی است که در بودجه ی سالانه پیش بینی می شود تا استعداد های خاص ورزشی از همان پایه شناسایی شوند. در ایران نیز به منظور فراهم آوردن زمینه های لازم برای استعدادیابی و تقویت مهارت های آن دسته از دانش آموزانی که دارای توانایی های بالقوه ی ورزشی هستند، مدارس ورزش در دوره های ابتدایی، راهنمایی، متوسطه راه اندازی شده است. هدف از تأسیس این مدارس علاوه بر دست یابی به اهداف آموزشی دوره های تحصیلی نظام آموزش و پرورش، فراهم ساختن شرایط لازم برای شناخت، رشد و شکوفایی استعدادهای ورزشی دانش آموزان مستعد و ایجاد زمینه ی مناسب برای رشد و توسعه ی ورزش قهرمانی می باشد. البته با توجه به نوپا بودن این مدارس در کشور و همچنین فقدان برنامه ی استراتژیک مطلوب و اجرای آن استقبال چندانی از این مدارس صورت نگرفته است.

بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روش های علمی متداول مورد استفاده بویژه در سازمان های ورزشی، ضمن بررسی وضعیت مدارس ورزش از دیدکادر اجرایی و دانش آموزان و اولیاء به طراح و تدوین برنامه استراتژیک این مدارس بپردازد. به همین جهت پژوهش حاضر با هدف تدوین استراتژی ورزش مدارس جمهوری اسلامی ایران انجام می شود.

۲. روش شناسی

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که قصد داشته است با تدوین برنامه ی استراتژیک از طریق روش های علمی به بهبود عملکرد مدارس ورزش در بلند مدت کمک نماید. علاوه بر این تحقیق برحسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به صورت مطالعه ی موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب مدارس ورزش وزارت آموزش و پرورش در حیطه ی مطالعات استراتژیک انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ذینفعان و مخاطبان اصلی مدارس ورزش شامل کارشناسان تربیت بدنی شاغل در ادارات تربیت بدنی مناطق و استان ها، مدیران مدارس مربوطه بودند. بر اساس موضوعات استراتژیک مورد نظر در برنامه در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از فرم ها و پرسشنامه استفاده گردید: ابزار اندازه گیری شامل فرم تعیین استراتژی های مدارس ورزش بود: این فرم بر اساس الگوی تدوین استراتژی دیوید به منظور شناسایی استراتژی های پیشنهادی مدارس ورزش و بر اساس تحلیل SWOT طراحی گردید که در آن از پرسش شوندها خواسته شد که استراتژی های پیشنهادی خود را بر اساس مقایسه های دو به دو عوامل محیط درونی و بیرونی مدارس ورزش (یعنی قوت ها با فرصت ها، قوت ها با تهدیدها، ضعف ها با فرصت ها و همچنین ضعف ها با تهدیدها) ارایه نمایند. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک مدارس ورزش به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های

ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه مدارس ورزش در خانه های این ماتریس مشخص شود بطوریکه بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ گردد. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (۲/۵ تا ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین شدند. برای تدوین استراتژی های مدارس ورزش از تحلیل SWOT و ماتریس مربوط مبتنی بر مدل «دیوید» و از یک ماتریس چهار خانه ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت ها و فرصت ها؛ قوت ها و تهدیدها؛ ضعف ها و فرصت ها، ضعف ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی های چهارگانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی پرسش شوندگان مورد نظر استفاده شد.

۳. نتایج

نتایج جدول و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که مدارس ورزش از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد؛ به عبارت دیگر، نمی تواند به خوبی از قوت ها و فرصت ها استفاده نماید و برای برطرف نمودن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها از آنها بهره بگیرد. جدول شماره ۱ این موضوع را نشان می دهد.

جدول ۱: ماتریس داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		۴
WO	SO	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۵ ۲.۳۷
WT	ST	

استراتژی های مدارس ورزش کدامند؟

براساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۹ استراتژی شامل پنج استراتژی SO، شش استراتژی ST، دو استراتژی WO و شش استراتژی WT برای مدارس ورزش تدوین شد. جداول ۴-۱۰، ۴-۱۱، ۴-۱۲ و ۴-۱۳ این استراتژی ها را نشان می دهند. این استراتژی ها از تجمیع راهکارهای برگرفته از مقایسه ی دو به دو عوامل بیرونی و درونی به دست آمد که در پیوست شماره ۸ تحت عنوان راهکار های اجرایی به تفکیک نوع (SO,WO,WT,ST) ارائه شده است.

جدول ۲: استراتژی های SO

نقاط قوت (S)		
<p>S1 وجود جایگاه مرکز تربیت بدنی و سلامت و حمایت مسئولین از تأسیس و راه اندازی مدارس ورزش در کشور.</p>		
<p>S2 استعدادیابی و جذب دانش آموزان مستعد در کلیه ی مقاطع و پایه های تحصیلی و بخصوص مقطع ابتدایی.</p>		
<p>S3 تناسب تعداد و توانمندی تخصصی پرسنل بکارگرفته شده (تناسب شغل و شاغل) و رضایت شغلی و انگیزش کارکنان.</p>	<p>عوامل داخلی</p>	
<p>S4 نیازسنجی مناسب از نظر تعداد جلسات، امکانات و فضای مورد نیاز برای یادگیری رشته های مختلف ورزشی با توجه به دوره و پایه ی تحصیلی دانش آموزان .</p>		
<p>S5 بهره مندی از اساسنامه و شیوه نامه اجرایی مورد تأیید شورای عالی آموزش و پرورش.</p>		
<p>S6 تأثیر مثبت عضویت در مدارس ورزش در ایجاد تحرک و نشاط و همچنین رشد اجتماعی و ذهنی دانش آموزان.</p>		
<p>S7 آمیخته شدن درس و ورزش به منظور پیشگیری از افت تحصیلی همزمان با ورزش.</p>		
<p>S8 فراگیری ورزش بر اساس اصول علمی.</p>		
<p>S9 وجود سابقه ی طولانی امر تربیت بدنی در آموزش و پرورش و میزان پذیرش و اهمیت اهداف آن نزد خانواده ها.</p>		
<p>S10 حاکمیت فضای گفتمان، مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری و تصمیم سازی جمعی .</p>		<p>عوامل خارجی</p>
<p>S11 وجود فرهنگ ورزشی در جامعه و حمایت از ورزش از سوی نهادهای دولتی و خصوصی.</p>		
<p>S12 وجود مراکز ورزشی در مناطق محروم و کمبود امکانات ورزشی در این مناطق.</p>		
<p>S13 وجود مراکز ورزشی در مناطق محروم و کمبود امکانات ورزشی در این مناطق.</p>		

استراتژی های SO	فرصت ها (O)
<p>۱. پرورش تربیت یافتگانی که: از دانش پایه و عمومی سازگار با نظام معیار اسلامی و نیز دانش و بینش و مهارت های ورزشی متناسب و خلاق برخوردار باشند. دارای مهارت کافی در یک رشته ی ورزشی برای تأمین معاش حلال باشند. با کسب مهارت های ورزشی مناسب و درک مفاهیم بهداشت فردی و اجتماعی شایستگی حفظ و ارتقای سلامت فردی و بهداشت محیطی را کسب نمایند و با ورزش و تفریحات سالم فردی و گروهی، به نیاز های جسمی و روانی خود و جامعه بر اساس اصول بر گرفته از نظام معیار اسلامی، پاسخ دهند. S1S2S6O1O5O7O1O012</p> <p>۲. ترویج و تعمیق فرهنگ حیا، عفاف و حجاب متناسب با قابلیت ها و ظرفیت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی S6S7S9O2O4O6O7O11O12</p> <p>۳. انتخاب و گزینش دانش آموزان در رشته های مختلف ورزشی با دور نمای مقام آوری در سطح ملی و جهانی. S2S7O5O12</p> <p>۴. برقراری الگوی جبران خدمات و تأمین رفاه نیروی انسانی در خور منزلت کارکنان. و در نتیجه حفظ انگیزش شغلی مربیان. S1S3S10 O2O3O4O8O1O011</p> <p>۵. ایجاد و متناسب سازی فضای مدارس ورزش با</p>	<p>01 الزام احداث سالن های ورزشی در مدارس نوساز و وجود اماکن ورزشی مناسب در داخل برخی از مدارس و همچنین امکان استفاده از امکانات سایر نهادها.</p> <p>02 افزایش توانایی مالی دولت و امکان ارتقاء سطح حمایتی دولت از آموزش و پرورش.</p> <p>03 متناسب بودن تعداد معلّمین تربیت بدنی متخصص و متعهد بکار گرفته شده در آموزش و پرورش و امکان بهره گیری از سایر نیروهای متخصص در زمینه های مختلف علوم و رشته های ورزشی .</p> <p>04 تأکید تعلیم دینی به امر پرداختن به ورزش.</p> <p>05 علاقمندی و تمایل وزارت ورزش و فدراسیون ها برای توسعه ی روابط با مدارس ورزش.</p> <p>06 افزایش اقبال جهانی، ملی و عمومی به ورزش و نقش ورزش در غرور و افتخارات ملی.</p> <p>07 وجود جمعیت نوجوان و جوان و استعدادهای بالقوه در بین دانش آموزان.</p> <p>08 دیدگاه مثبت مسئولین طراز اول کشور به امر تربیت بدنی و ورزش نسبت به گذشته.</p> <p>09 امکان استفاده از تجارب سایر کشورها در زمینه ی مدارس ورزش.</p> <p>010 سند چشم انداز بیست ساله کشور و طرح جامع ورزش و سیاست رسمی دولت برای تأمین سلامتی مردم.</p> <p>011 باور مدیران و صاحب نظران تعلیم و تربیت به اهمیت تربیت بدنی</p>

<p>ویژگی‌ها و نیازهای دانش‌آموزان و اقتضات فرهنگ اسلامی - ایرانی و شرایط اقلیمی، فرهنگی و جغرافیایی. S4S5S8O1O9</p>	<p>و ورزش در تربیت همه‌جانبه‌ی دانش‌آموزان. O12 علاقه‌مندی قاطبه‌ی دانش‌آموزان و اولیاء به شرکت در برنامه‌های ورزشی. وجود فرهنگ وقف و کمک‌های مردمی در کشور و همچنین O13 امکان جذب حمایت بخش خصوصی (مدارس غیر دولتی) در جهت توسعه‌ی فضاهای ورزشی و تأسیس مدارس ورزش.</p>
---	--

جدول ۳: استراتژی های WO

نقاط ضعف (W)	
<p>W1 فقدان انسجام لازم در سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت کلان بر مدارس ورزش.</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p>W2 ناکافی و نامتناسب بودن امکانات، فضا و تجهیزات مورد استفاده با استانداردهای ارائه شده در شیوه نامه مدارس ورزش.</p>	
<p>W3 ضعف در برقراری ارتباط دوسویه بین مدارس ورزش با وزارت ورزش و سایر بخش های مرتبط با ورزش قهرمانی .</p>	
<p>W4 ضعف در تدوین برنامه درسی قابل تعمیم جهت کلیه ی پایه ها و مقاطع تحصیلی در رشته های مختلف ورزشی.</p>	
<p>W5 ضعف در شناسایی و بهره گیری از فرصت ها و تدوین استراتژی های مناسب برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده.</p>	
<p>W6 منحصر شدن فعالیت های ورزشی به سال تحصیلی.(مستمرنبودن فعالیت های ورزشی در طول سال).</p>	
<p>W7 ناکافی بودن اطلاع رسانی و آگاهی بخشی عمومی در مورد دستاوردهای مدارس ورزش.</p>	
<p>W8 ضعف در تعیین مأموریت و چشم انداز برای مدارس ورزش.</p>	
<p>W10 نبود سهم بودجه و اعتبارات در بخش مدارس ورزش از کل بودجه ی آموزش و پرورش و ضعف در جذب کمک های مردمی و حامیان مالی.</p>	
<p>W11 نبود شفافیت در نحوه ی عملکرد مالی و اجرایی ارائه شده در شیوه نامه ی اجرایی مدارس ورزش.</p>	
<p>W12 فقدان شیوه نامه مدون ارزشیابی از آموخته های دانش آموزان در رشته های مختلف ورزشی.</p>	
<p>W13 نبود برنامه برای تعمیم دوره ی آزمایشی به پایان رسیده.</p>	

استراتژی های WO	فرصت ها (O)
۱. جلب مشارکت ارکان سهیم و مؤثر و بخش عمومی و غیر دولتی. W10W13O4O5O6O8O11O13	01 الزام احداث سالن های ورزشی در مدارس نوساز و وجود اماکن ورزشی مناسب در داخل برخی از مدارس و همچنین امکان استفاده از امکانات سایر نهادها.
۲. تأمین، تخصیص و تنوع بخشی به منابع مالی، مدیریت مصارف متناسب با نیازهای کمی و کیفی. 12O2O7O12 W4W6W10	02 افزایش توانایی مالی دولت و امکان ارتقاء سطح حمایتی دولت از آموزش و پرورش.
	03 متناسب بودن تعداد معلمان تربیت بدنی متخصص و متعهد بکار گرفته شده در آموزش و پرورش و امکان بهره گیری از سایر نیروهای متخصص در زمینه های مختلف علوم و رشته های ورزشی
	04 تأکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش.
	05 علاقمندی و تمایل وزارت ورزش و فدراسیون ها برای توسعه ی روابط با مدارس ورزش.
	06 افزایش اقبال جهانی، ملی و عمومی به ورزش و نقش ورزش در غرور و افتخارات ملی.
	07 وجود جمعیت نوجوان و جوان و استعدادهای بالقوه در بین دانش آموزان.
	08 دیدگاه مثبت مسئولین طراز اول کشور به امر تربیت بدنی و ورزش نسبت به گذشته.
	09 امکان استفاده از تجارب سایر کشورها در زمینه ی مدارس ورزش.
	010 سند چشم انداز بیست ساله کشور و طرح جامع ورزش و سیاست رسمی دولت برای تأمین سلامتی مردم.
	011 باور مدیران و صاحب نظران تعلیم و تربیت به اهمیت تربیت بدنی و ورزش در تربیت همه جانبه ی دانش آموزان.
	012 علاقه مندی قاطبه ی دانش آموزان و اولیاء به شرکت در برنامه های ورزشی.
	013 وجود فرهنگ وقف و کمک های مردمی در کشور و همچنین امکان جذب حمایت بخش خصوصی(مدارس غیر دولتی)در جهت توسعه ی فضاهای ورزشی و تأسیس مدارس ورزش.

جدول ۴: استراتژی‌های ST

نقاط قوت (S)	
S 1 وجود جایگاه مرکز تربیت بدنی و سلامت و حمایت مسئولین از تأسیس و راه اندازی مدارس ورزش در کشور.	
S 2 استعدادیابی و جذب دانش آموزان مستعد در کلیه ی مقاطع و پایه های تحصیلی و بخصوص مقطع ابتدایی.	
S 3 تناسب تعداد و توانمندی تخصصی پرسنل بکارگرفته شده (تناسب شغل و شاغل) و رضایت شغلی و انگیزش کارکنان.	عوامل داخلی
S 4 نیازسنجی مناسب از نظر تعداد جلسات، امکانات و فضای مورد نیاز برای یادگیری رشته های مختلف ورزشی با توجه به دوره و پایه ی تحصیلی دانش آموزان .	
S 5 بهره مندی از اساسنامه و شیوه نامه اجرایی مورد تأیید شورای عالی آموزش و پرورش.	
S 6 تأثیر مثبت عضویت در مدارس ورزش در ایجاد تحرک و نشاط و همچنین رشد اجتماعی و ذهنی دانش آموزان.	
S 7 آمیخته شدن درس و ورزش به منظور پیشگیری از افت تحصیلی همزمان با ورزش.	
S 8 فراگیری ورزش بر اساس اصول علمی.	
S 9 وجود سابقه ی طولانی امر تربیت بدنی در آموزش و پرورش و میزان پذیرش و اهمیت اهداف آن نزد خانواده ها.	
S 1 حاکمیت فضای گفتمان، مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری و	
1 0 تصمیم سازی جمعی .	
استراتژی های ST	تهدیدها (T)

<p>۱. افزایش مشارکت مدارس ورزش، معلمان و دانش آموزان آن</p>	<p>T1</p>
<p>در رشد و تعالی کشور در عرصه ورزش قهرمانی و ... در سطح محلی و ملی به عنوان نهاد مولد سرمایه انسانی S10S9S1T9</p>	<p>کامبود سرانه فضای ورزشی و همچنین توزیع نامناسب فضاهای ورزشی و در نتیجه متناسب نبودن تعداد مدارس ورزش با جمعیت و محل سکونت دانش آموزان.</p>
<p>۲. تنوع بخشی در ارائه ی رشته های ورزشی متناسب با مصالح جامعه و کشور، نیازها و علایق دانش آموزان در راستای شکوفایی استعدادهای آنها S2S5T8</p>	<p>T2</p>
<p>۳. تغییر و نو آوری در برنامه های مدارس ورزش با رویکرد تعالی بخش، پویا و بالنده S7T7T4</p>	<p>تأثیر افزایش تورم بر هزینه ها و عدم تمکن مالی برخی از خانواده ها برای ثبت نام در مدارس ورزش.</p>
<p>۴. بازنگری ساختارها و رویه ها و روش ها S1S2S9S10T3</p>	<p>T3</p>
<p>۵. ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی، مدیریت و راهبری. S9S10S1T5</p>	<p>فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی در کشور.</p>
<p>۶. توسعه ی ظرفیت پژوهش و نوآوری، نظریه پردازی و مستند سازی تجربیات بومی و سایر کشور ها S8T9T12</p>	<p>T4</p>
	<p>گرایش دانش آموزان به کم تحرکی، بازی های کامپیوتری، استعمال مواد زیان آور و زندگی غیرفعال.</p>
	<p>T5</p>
	<p>فقدان برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه در کشور و تقدم رابطه بر ضابطه در جذب بازیکنان و مربیان.</p>
	<p>T6</p>
	<p>نامتناسب بودن سهم بودجه و اعتبارات در بخش ورزش مدارس از کل بودجه ی ورزشی کشور.</p>
	<p>T7</p>
	<p>نبود شناخت و آگاهی در برخی از خانواده ها نسبت به فواید ورزش و تعصبات ضد ورزشی.</p>
	<p>T8</p>
	<p>محصور بودن موفقیت های ورزشی در رشته های خاص.</p>
	<p>T9</p>
	<p>ابهام در مسئولیت پذیری و پاسخ گویی مدارس ورزش در زمینه ورزش قهرمانی.</p>
	<p>T10</p>
	<p>فقدان نظام شایسته سالاری در تعیین مدیران و مسئولان کشور.</p>
	<p>T11</p>
	<p>ارزشمند نبودن مهارت ها ی کسب شده توسط دانش آموزان در نظر دانشگاه ها.</p>
	<p>T12</p>
	<p>فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش کشور.</p>
	<p>T13</p>
	<p>فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش کشور.</p>
	<p>T14</p>
	<p>فقدان انسجام و همکاری متقابل بین سازمان ها و نهادهای ورزشی کشور.</p>

جدول ۵: استراتژی‌های WT

نقاط ضعف (W)			
W1	فقدان انسجام لازم در سیاست‌گذاری، برنامه ریزی و نظارت کلان بر مدارس ورزش.	عوامل داخلی	
W2	ناکافی و نامتناسب بودن امکانات، فضا و تجهیزات مورد استفاده با استانداردهای ارائه شده در شیوه نامه مدارس ورزش.		
W3	ضعف در برقراری ارتباط دوسویه بین مدارس ورزش با وزارت ورزش و سایر بخش‌های مرتبط با ورزش قهرمانی.		
W4	ضعف در تدوین برنامه درسی قابل تعمیم جهت کلیه پایه‌ها و مقاطع تحصیلی در رشته‌های مختلف ورزشی.		
W5	ضعف در شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌ها و تدوین استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده.		
W6	منحصر شدن فعالیت‌های ورزشی به سال تحصیلی. (مستمر نبودن فعالیت‌های ورزشی در طول سال).		
W7	ناکافی بودن اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی عمومی در مورد دستاوردهای مدارس ورزش.		
W8	ضعف در تعیین مأموریت و چشم‌انداز برای مدارس ورزش.		
W1	نبود سهم بودجه و اعتبارات در بخش مدارس ورزش از کل بودجه‌ی آموزش و پرورش و ضعف در جذب کمک‌های مردمی و حامیان مالی.		عوامل خارجی
0			
W1	نبود شفافیت در نحوه‌ی عملکرد مالی و اجرایی ارائه شده در شیوه نامه‌ی اجرایی مدارس ورزش.		
1			
W1	فقدان شیوه نامه مدون ارزشیابی از آموخته‌های دانش‌آموزان در رشته‌های مختلف ورزشی.	2	
W1	نبود برنامه برای تعمیم دوره‌ی آزمایشی به پایان رسیده.	3	

استراتژی‌های WT	تهدیدها (T)
۱. اصلاح محتوا، ارتقای جایگاه، افزایش کیفیت و کارآمدی مدارس ورزش. W1W4W12T11T13	T1 کمبود سرانه فضای ورزشی و همچنین توزیع نامناسب فضاهای ورزشی و در نتیجه متناسب نبودن تعداد مدارس ورزش با جمعیت و محل سکونت دانش‌آموزان.
۲. استقرار نظام ارزش‌یابی و تضمین کیفیت W1T3T10	T2 تأثیر افزایش تورم بر هزینه‌ها و عدم تمکن مالی برخی از خانواده‌ها برای ثبت نام در مدارس ورزش.
۳. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت رفع کمبود فضای ورزشی مورد نیاز مدارس ورزش و همچنین توزیع مناسب آن با جمعیت و محل سکونت دانش‌آموزان. W1W2T1	T3 فقدان نظام جامع شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی در کشور.
۴. ارتقاء منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی با تاکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم (مربی) W1T5T9T10	T4 گرایش دانش‌آموزان به کم‌تحرکی، بازی‌های کامپیوتری، استعمال مواد زیان‌آور و زندگی غیرفعال.
۵. طراحی سیاست‌های مناسب برای ارتقای شیوه‌های جذب، تربیت و نگهداشت معلمان (مربیان) در مدارس ورزش W1W10W11T3T4T5T6	T5 فقدان برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه در کشور و تقدم رابطه بر ضابطه در جذب بازیکنان و مربیان.
۶. تأمین و بسط عدالت در برخورداری از فرصت‌های آموزشی با کیفیت مناسب با توجه به تفاوت‌ها و ویژگی‌های دختران و پسران و مناطق مختلف کشور. W1T1T8	T6 نامتناسب بودن سهم بودجه و اعتبارات در بخش ورزش مدارس از کل بودجه‌ی ورزشی کشور. T7 نبود شناخت و آگاهی در برخی از خانواده‌ها نسبت به فواید ورزش و تعصبات ضد ورزشی. T8 محصور بودن موفقیت‌های ورزشی در رشته‌های خاص. T9 ابهام در مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مدارس ورزش در زمینه ورزش قهرمانی. T10 فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران و مسئولان کشور. T11 ارزشمند نبودن مهارت‌های کسب‌شده توسط دانش‌آموزان در نظر دانشگاه‌ها. T13 فقدان انسجام و همکاری متقابل بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد مدارس ورزش بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی دارای نمره ۲/۲۸ می‌باشد (کمتر از ۲/۵)؛ لذا، از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای ضعف می‌باشد. علاوه بر این، این مدارس بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۳۷ می‌باشد (کمتر از ۲/۵) و از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) دارای تهدید می‌باشد. در مجموع، بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید، مدارس ورزش در منطقه WT قرار دارد.

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به وضعیت SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند حتی می‌توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند.

نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک مدارس ورزش به گونه‌ای است که نمی‌تواند از قوت‌ها و فرصت‌های موجود حداکثر استفاده را بنماید و غالب استراتژی‌های انتخابی آن باید از باکس WT باشد. با این وجود، مدارس ورزش می‌توانند بر حسب شرایط موجود از استراتژی‌های WO, ST, WT نیز استفاده نمایند.

بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۹ استراتژی شامل پنج استراتژی SO، شش استراتژی ST، دو استراتژی WO و شش استراتژی WT برای مدارس ورزش تدوین شد. جداول این استراتژی‌ها را نشان می‌دهند.

در مجموع، برای استفاده بهینه از قوت‌ها و حفظ آنها، به دست آوردن فرصت‌ها، کاستن ضعف‌ها و تلاش برای کم کردن اثرات تهدیدها از روش تحلیل SWOT استفاده شد که طی آن نقاط قوت با فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین نقاط ضعف با فرصت‌ها و تهدیدها تطبیق داده شد و بر اساس آن استراتژی‌ها (راهکارهای) مناسب اتخاذ می‌گردد. راهکارهای برگرفته از مقایسه‌ی دو به دوی عوامل در پیوست شماره ۸ تحت عنوان راهکارهای اجرایی به تفکیک نوع (SO, WO, WT, ST) ارائه شده است. از تجمیع راهکارهای ارائه شده در پیوست ۸؛ پنج استراتژی از تجمیع ۳۷ راهکار SO، شش استراتژی از تجمیع ۱۴ راهکار ST، دو استراتژی از تجمیع ۱۳ راهکار WO و شش استراتژی از تجمیع ۱۵ راهکار WT برای مدارس ورزش به دست آمد که در جداول مربوطه ثبت گردید.

عوامل درونی و بیرونی مرتبط با هر یک از استراتژی‌ها و راهکارها به صورت حروف اختصاری (S, O, W, T) و اعداد (۱ تا ۱۳) در انتهای جملات ارائه گردید.

با توجه به اینکه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ابتدا هدف‌های بلندمدت تدوین شده و سپس هدف‌های عملیاتی برای دست‌یابی به اهداف بلندمدت انتخاب شده‌اند و به منظور رسیدن به هدف‌های عملیاتی راهکارهای لازم در نظر گرفته شده است در پیوست ۹ راهکارهای به دست آمده از مقایسه‌های دو به دو عوامل محیط درونی و بیرونی مدارس (یعنی قوت‌ها با فرصت‌ها، قوت‌ها با تهدیدها، ضعف‌ها با فرصت‌ها و همچنین ضعف‌ها با تهدیدها) با راهکارهای برگرفته از اهداف عملیاتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابقت کامل و تجمیع گردید تا مواردی که با توجه به شرایط خاص مدارس ورزش در سند تحول به آن پرداخته نشده است از طریق مقایسه‌ی فوق‌الذکر به دست آید و همچنین مواردی هم که در جریان تدوین برنامه‌ی استراتژیک از دید شورای راهبردی مخفی مانده و در سند تحول به آن پرداخته شده است لحاظ گردد. تناظر هدف‌های عملیاتی با اهداف کلان ارائه شده در جدول مورد بررسی و اهداف متناظر در داخل پرانتز در مقابل هر کدام از هدف‌های عملیاتی ثبت گردید.

در انتها راهکارها در سطوح مختلف اجرایی معاونت تربیت‌بدنی، استان‌ها، مناطق و مدارس به تفکیک در پیوست ۱۰ ارائه گردید. تعداد این راهکارها به ترتیب عبارتند از ۳۰، ۲۰، ۳۰، ۹۰ مورد. لذا، ضروری است که برنامه‌های عملیاتی مورد نیاز نیز برای اجرای این استراتژی‌ها تدوین شود و پیش‌بینی‌های لازم در این زمینه بویژه در اسناد مربوط به برنامه‌های عملیاتی سالیانه این مدارس صورت گیرد.

بطور کلی، هدف از تدوین استراتژی تعیین رسالت سازمان، بررسی عوامل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) سازمان، تعیین اهداف بلندمدت و شناسایی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای سازمان است. هر چند، بر اساس تحلیل SWOT، تدوین استراتژی با توجه به عوامل محیط درونی و بیرونی هر سازمان صورت می‌گیرد با این وجود، برخی از استراتژی‌های مدارس ورزش کشور با بعضی استراتژی‌های برخی کمیته‌های ملی المپیک مطابقت دارد. در این رابطه، استراتژی توسعه ارتباطات با دولت در برنامه کمیته ملی المپیک کانادا؛ استراتژی حفظ منابع مالی موجود و جذب منابع جدید در برنامه کمیته‌های ملی المپیک کانادا، آمریکا، مالزی و عراق؛ استراتژی توسعه و گسترش ارتباطات بین‌المللی در برنامه کمیته‌های ملی المپیک کانادا، مالزی و عراق؛ استراتژی ارتقای جایگاه کمیته ملی المپیک در برنامه کمیته ملی المپیک کانادا؛ استراتژی طراحی ساختار مناسب سازمانی در برنامه کمیته‌های ملی المپیک آمریکا و مالزی؛ و استراتژی توسعه ارتباطات با سازمان‌های ورزشی داخلی در برنامه کمیته‌های ملی المپیک آمریکا و مالزی نیز مشاهده می‌شود.

منابع

۱. آقازاده، هاشم. (۱۳۸۲). مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک. مجله تدبیر، شماره ۲۰.
۲. بدری آذرین، یعقوب. (۱۳۸۵). بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۳. جکسون، راجر؛ پالمر، ریچارد. (۱۳۸۳). راهنمای مدیریت ورزشی. گروه مترجمان. انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، چاپ سوم.
۴. فرد آر، دیوید. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان؛ محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
۵. قاسمی جاوید، علیرضا. (۱۳۸۰). مطالعه نظام برنامه ریزی و پیاده‌سازی برنامه‌ها در شرکت ملی گاز ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۶. کوزه چیان، هاشم. (۱۳۷۸). ارزشیابی عملکرد مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور. انتشارات حرکت، شماره ۱.
۷. الوانی، مهدی. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. انتشارات نشر نی، چاپ بیست و سوم.
8. Australian Sports Commission. (2004). Planning in Sport: A Good Guide for Sporting Organizations. www.ausport.gov.au
9. Canadian Olympic Strategic Plan. (2006). www.olympic.ca
10. Thibault, L, Slack, T. (1994). Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations, Empirical Verification of a Framework, Journal of Sport Management.