پژوهش در ورزش تربیتی شماره ۱۴، بهار و تابستان ۱۳۹۷، صص ۹۲-۶۷

طراحی و تدوین برنامهٔ راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران

مهرزاد حمیدی[۱]، حسین رجبی[۲]، ابراهیم علیدوست قهفرخی[۳]، مهوش زینی‌زاده[۴]

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران
۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۱۹

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تدوین برنامهٔ راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور بود. روش پژوهش حاضر برمبنای فرایند مطالعات راهبردی با رویکرد سوات و با استفاده از روش‌های کیفی و کمی انجام شد. مدیران و متخصصان آشنا با ورزش دانش‌آموزی به تعداد ۶۵ نفر، به‌عنوان جامعه و نمونهٔ آماری انتخاب شدند و از آن‌ها نظرسنجی شد. روش جمع‌آوری اطلاعات، پیمایشی بود و با استفاده از دو پرسش‌نامهٔ باز و بسته و مصاحبه با اعضای جامعه با هدف احصای بیانیهٔ رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و به روش دلفی انجام شد. اطلاعات به‌دست‌آمده با نکته‌نظر شورای راهبری در پنج قوت، هفت ضعف، هفت فرصت و شش تهدید، نهایی شد. همچنین، با استفاده از جدول ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و محاسبات لازم، موقعیت راهبردی فدراسیون در وضعیت محافظه‌کارانه شناسایی شد. سپس، با بهره‌مندی از تحلیل ماتریس سوات تعداد شش راهبرد تهاجمی ، دو راهبرد محافظه کارانه، سه راهبرد رقابتی و یک راهبرد تدافعی و درمجموع، ۱۲ راهبرد شناسایی شدند. راهبردهای شناسایی‌شده با ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی اولویت‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: برنامهٔ راهبردی، تحلیل سوات، موقعیت راهبردی، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

* نویسندهٔ مسئول Email: m. zeinizadeh@yahoo.com

مقدمه

امروزه، سازمان‌ها در مسیر دگرگونی بنیادینی قرار گرفته‌اند و رقابت عصر صنعتی به رقابت عصر اطلاعات تبدیل شده است (کاپلان و نورتون[1] ۱۳۸۶). در این عصر (اطلاعات)، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزایندهٔ پایدار و نامطمئنی مواجه هستندکه به‌واسطهٔ نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای درحال‌تغییر مشتریان شدت یافته است (جعفرنژاد و شهایی، ۱۳۸۶). در این محیط، سازمان‌ها چگونه باید عمل کنند تا درعین‌اینکه بقای خود را حفظ کنند، بتوانند از ویژگی اساسی این محیط تغییرات حداکثر منفعت را کسب کرده و پیشرفت کنند. تکیه بر مدیریت راهبردی مهم‌ترین و بهترین پشتوانه برای مقابله با این چالش است. در این محیط آشفته‌ای که (نامطمئن و متغیر) سازمان‌های ما در آن مشغول فعالیت هستند، یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و پیشرفت آن‌ها، راهبردمحوری است (خوش‌سیما، ۱۳۸۳).

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده‌اند تا مدیران در دولت‌ها، سازمان‌ها و به‌ویژه نهادهای آموزشی- ورزشی دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آن‌ها نخواهد بود؛ ازاین‌رو، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ضرورت در نهادهای آموزشی- ورزشی مطرح شده‌است. در بیست‌وپنج سال گذشته، رویکردهای مختلفی در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی مطرح شده‌اند که اکثر آن‌ها متناسب با افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده‌اند؛ به‌نحوی‌که برای پاسخ‌گویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به‌وجود آمده‌اند که حاکی از اهمیت تربیت‌بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است (سجادی، ۱۳۹۱). برنامهٔ راهبردی فرایندی درجهت تجهیز منابع سازمان و وحدت‌بخشیدن به تلاش‌های آن برای دستیابی به رسالت و اهداف بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان است. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و همچنین، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل سوات)[2]شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شوند و برای دستیابی به این اهداف، ازبین گزینه‌های راهبردی، راهبردهایی انتخاب می‌شوند که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها ازبین روند و از تهدیدها پرهیز شود تا درصورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان شوند (سیدکریمی، ۱۳۹۰).

آن چیزی که باید مدنظر قرار داد این است که امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به‌صورت دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق

1. Kaplan & Norton
2. SWOT (Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats)

دهند. سازمان‌ها باید به شیوهٔ اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن‌ها وفق دهند (هانگر و ویلن[1] ۱۳۸۹).

در این فرایند، بسیاری از سازمان‌های ورزشی به تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد مانند مدیریت، ورزش همگانی، آموزشی و قهرمانی پرداخته‌اند و براساس یک کار علمی و مشارکتی به تدوین و اجرای برنامهٔ راهبردی اقدام کرده‌اند؛ برای مثال، در استرالیا، آموزش و استخدام مربیان یکی از راهبردهای مهم در سند برنامهٔ ملی درنظر گرفته شده است. کمیسون ورزش استرالیا بخشی از طرح‌ها و برنامه‌های حمایتی خود را به توسعهٔ نیروی انسانی سازمان ورزش اختصاص داده است (شعبانی،۱۳۸۰).

دربین تمامی نهادها و سازمان‌های وابسته به دولت، وزارت آموزش‌وپرورش بیشترین سهم را در به‌حرکت‌درآوردن چرخ ورزش در سطح جامعه به‌عهده دارد؛ بنابراین، برای ایفای نقش هرچه‌فعال‌تر در این عرصه و به‌ویژه توسعهٔ فعالیت‌های ورزشی دانش‌آموزان، شناسایی عوامل مؤثر در میزان موفقیت این حوزه از مسائل اصلی و اساسی محسوب می‌شود (کلانترزاده، ۱۳۸۲).

ورزش دانش‌آموزی نیز همانند هر نظام دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا علاوه‌بر آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره‌کاری و بیراهه‌رفتن و به‌هدررفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد.

این فدراسیون از سال ۱۳۸۱ تأسیس شد؛ اما ازنظر حقوقی و ساختاری یک فدراسیون نوپا تلقی می‌شود؛ به‌طوری‌که همهٔ هیئت‌های استانی و وضعیت حقوقی آن از سال ۱۳۹۵ تأیید شدند. در گذشته، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی زیرمجموعهٔ معاونت تربیت‌بدنی قرار داشت که از سال گذشته مستقل شد و با اینکه یک نهاد غیرانتفاعی و غیردولتی است، اعتبارات آن از معاونت تربیت‌بدنی به‌دست می‌آید (اساس‌نامهٔ فدراسیون ورزش دانش‌آموزی،۱۳۸۱).

این تشکیلات ملی، برای تضمین حرکت روبه‌رشد خود در عرصهٔ ورزش دانش‌آموزی کشور و ارتقای جایگاه ورزش دانش‌آموزی کشور در سطح آسیا و جهان نیازمند طراحی و تدوین یک برنامهٔ راهبردی هستند؛ اما فقدان یک برنامهٔ راهبردی در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، همواره به‌عنوان یک ضعف مانع از رسیدن تربیت‌بدنی و ورزش در آموزش‌وپرورش به وضعیت مطلوب در چهارچوب اهداف تدوینی شده است. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده درزمینهٔ برنامه‌ریزی راهبردی، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی فاقد برنامه‌ای راهبردی برای بهترکردن ورزش دانش‌آموزی و جذب هرچه‌بیشتر دانش‌آموزان به ورزش و تفریحات سالم است. برنامه‌ریزی فدراسیون، سالانه و به‌صورت روزانه طرح‌ریزی شده است؛ به‌طوری‌که باوجود تلاش‌های گستردهٔ مسئولان و دست‌اندرکاران، این برنامه جواب‌گوی اهداف فدراسیون نیست. به‌همین‌دلیل، فقدان انسجام لازم در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی

1. Hanger &Willan

و نظارت کلان در ورزش دانش‌آموزی کشور دیده می‌شود. آنچه نباید فراموش کرد این است که با درنظرگرفتن استعدادهای فراوان در رشته‌های ورزشی این فدراسیون هنوز نتوانسته است جایگاه مطلوبی را درزمینهٔ آموزشی و بین‌المللی کسب کند.

در پژوهش‌های داخلی، بدری آذرین،گودرزی،خبیری و اسدی (۱۳۸۵) گزارش کرد که فدراسیون ژیمناستیک ایران فاقد برنامهٔ راهبردی است و این ورزش در جایگاه نامطلوبی قرار دارد. همچنین، گسترش‌نیافتن این ورزش در جامعه حاکی از ضعف موجود وضعیت کمی و کیفی نیروهای انسانی و ناکارآمدی برنامه‌های توسعه‌ای و راهبردی و همچنین، کمبود منابع اطلاعاتی در این زمینه است.

بررسی عملکرد ورزشی کشور چین نشان می‌دهد که این کشور برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کند و توانسته است در فعالیت‌های مختلف ازجمله ورزش قهرمانی به موفقیت چشمگیری دست یابد؛ به‌عنوان مثال، این کشور از رتبهٔ چهارم در المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبهٔ سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبهٔ دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته است و کشور استرالیا از رتبهٔ هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه‌های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷).

دربین برنامه‌های راهبردی ورزشی در کشورهای مختلف می‌توان به فدراسیون ورزشی سپک تاکرای سنگاپور[1]اشاره کرد که فدراسیون یادشده با بهره‌گیری از رویکرد مدیریت راهبردی، برنامهٔ راهبردی خود را برای سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۳ ترسیم کرد. این فدراسیون درصدد است تا با پیاده‌سازی راهبرد تدوین‌شده، علاوه‌بر مدیریت، سازمان‌دهی، بازاریابی و توسعهٔ دامنهٔ فعالیت‌های بین‌المللی، سپک تاکرا را به ورزش ملی این کشور تبدیل کند (سپک تکرای سنگاپور، ۲۰۰۶). انجمن داکوریوم انگلیس[2]نیز با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن، راهبرد بهره‌مندی از برگزاری بازی‌های المپیک در انگلیس را با هدف افزایش وفاداری مردم به فعالیت‌های ورزشی در سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۰۸ تدوین کرد (ورزش دکروم، ۲۰۰۹).

مأموریت کمیسیون ورزش استرالیا[3]برای سال‌های ۲۰۱۵-۲۰۱۲ این‌گونه بیان شده است: «هدایت بخش ورزش ملی و حمایت سازمان‌های ورزشی ملی شرکای بخش دیگر جهت خدمت و ارائهٔ ورزش به استرالیا». راهبرد این کمیسیون شامل افزایش مشارکت در ورزش، افزایش موفقیت‌های بین‌المللی، ورزش پایدار و تقویت ظرفیت سازمان برای حمایت از سازمان‌های مرتبط بود. همچنین، انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی[4]در بیانیهٔ ماموریت خود آورده است: انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی باید بالاترین کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی را به شیوهٔ مؤثری با تأکید بر جوانمردی،

1. Singapore Sepaktakraw Federation
2. Assosation Decorum UK
3. School Sport Australia
4. Kentucky High School Athletic Association

ورزش‌دوستی و توسعهٔ آموزش دانش‌آموزان ورزشکار برقرار سازد. برخی از راهبردهای مهم این انجمن عبارت‌اند از: حفظ و تضمین ثبات مالی انجمن، توسعهٔ نقش پشتیبانی برای آموزش دانش‌آموزان، آموزش و توسعهٔ حرفه‌ای منابع انسانی انجمن، توسعهٔ نظارت و ممیزی از مدارس، ترویج مردانگی و جوانمردی درمیان دانش‌آموزان، مربیان و تماشاگران، بازبینی و اصلاح ساختار (برنامهٔ راهبردی انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی،۲۰۱۱).

مأموریت انجمن ورزش مدارس استرالیا، جذب دانش‌آموزان به انجام منظم فعالیت‌های ورزشی مدرسه درراستای نمایش استعدادهای خاص برای تحقق ظرفیت کامل خود است. برخی از مهم‌ترین راهبردهای این انجمن عبارت‌اند از: تشویق به افزایش مشارکت دانش‌آموزان در رویدادهای ورزشی مدارس در هر دو جنس پسر و دختر، ارزیابی مداوم برنامه‌های ورزشی مدارس، حفظ و نگهداری ارتباطات مؤثر و مفید با همهٔ صاحب‌نفعان برای تدارک محیط ورزشی باکیفیت، ترویج نقش ورزش مدرسه در گسترهٔ جامعه، تقویت و توسعهٔ حمایت‌های مالی، پیاده‌سازی تمریناتی برای محیطی ایمن و سالم، توسعهٔ نام تجاری مشترک درسراسر مدارس ورزش استرالیا (برنامهٔ راهبردی انجمن ورزش مدارس استرالیا، ۲۰۱۲).

فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو[1]مأموریت دارد درجهت غنی‌کردن آموزش‌وپرورش و تقویت توسعهٔ شخصی، ازطریق ورزش مدارس گام بردارد. برخی از مهم‌ترین راهبردهای این فدراسیون عبارت‌اند از: توسعهٔ برند فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو در بازار، انطباق برنامه‌ها، خدمات و فعالیت‌ها با نیاز مخاطبان، تشویق مشارکت‌کنندگان در ورزش مدارس در سطح مدارس ابتدایی، افزایش تعامل با داوطلبان دانش‌آموز و معلم در برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی مدرسه، افزایش منابع فدراسیون، توسعه و تجهیز تجارب و منابع آموزشی در پاسخ به نیاز مشتریان، ایجاد ساختارها، فرایند و منابع درجهت حفظ سهام‌داران، اطمینان از تعالی ورزش مدارس (برنامهٔ راهبردی فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو[2]،۲۰۱۴).

بیانیهٔ مأموریت انجمن ورزشی دبیرستان‌های کنتاکی عبارت است از فراهم‌کردن رهبری و حکومت با هدف تنظیم و مدیریت توسعه با بالاترین کیفیت در ورزش و فعالیت‌های ورزشی مدارس به شیوه‌ای کارآمد و ترویج ارزش‌های مشارکت برای تعامل و درگیری مبتنی بر آموزش در ورزشکاران و رشته‌های ورزشی آموزشگاهی. برخی از مهم‌ترین راهبردهای این انجمن عبارت‌اند از: آموزش مشارکت‌کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان و روابط عمومی دربارهٔ فواید، اهمیت و ضرورت و قوانین مشارکت، ترویج و تقویت مشارکت درون‌مدرسه‌ای، آموزش مدارس و حمایت از مدیران ورزشی،

1. OFSSA
2. OFSAA Strategic Plan

مدیریت کارآمد و مؤثر برنامه‌های ورزشی از تمامی جنبه‌های توسعه و تقویت سازمانی (برنامهٔ راهبردی انجمن ورزشی دبیرستان‌های کنتاکی[1] ۲۰۱۲).

سازمان آموزش‌وپرورش نیز در مسیر پرشتاب تحول بنیادین نظام تعلیم‌وتربیت، تربیت‌بدنی و ورزش را یک ضرورت تلقی می‌کند و کوشش می‌کند دانش‌آموزان را در این مسیر به قله‌های رفیع سلامت جسمی و روانی سوق دهد (رضائیان، ۱۳۸۴). افزون‌براین، سازمان آموزش‌وپرورش با مقوله‌های مهمی همچون بودجه و بازاریابی، نیروی انسانی رسمی، داوطلبان، ورزش قهرمانی، ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی، اوقات‌فراغت، برنامه‌ریزی و غیره روبه‌رو هستند (آقایی، ۱۳۹۳) که این موارد گستردگی حیطهٔ ورزش دانش‌آموزی را نشان می‌دهند. با توجه به اهمیت و ضرورت بیان‌شده درمورد برنامه‌ریزی راهبردی و همچنین، درراستای راهبرد در محوریت قراردادن اکثر سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی کشور در سال‌های اخیر، این فدراسیون به‌عنوان یک نهاد ورزشی -که متولی امر ورزش دانش‌آموزی در آموزش‌وپرورش است- با وظیفهٔ مهمی که برعهده دارد، نیازمند یک برنامهٔ راهبردی و ارائهٔ بهترین راه‌حل در پاسخ به شرایط محیطی تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی دانش‌آموزی است؛ ازاین‌رو، در این پژوهش قصد بر این است تا با تدوین برنامهٔ راهبردی ورزش دانش‌آموزی کشور، این سازمان در دستیابی به اهداف، مأموریت‌ها وچشم‌انداز فدراسیون ورزش دانش‌آموزی یاری شود تا علاوه‌بر تحلیل محیط درونی و بیرونی، قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش دانش‌آموزی شناسایی شوند. سپس، به تدوین چشم‌انداز فدراسیون و راهبردهای مدون با هدف تحقق آن چشم‌انداز پرداخته شود.

روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، طراحی برنامهٔ راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی برای یک دورهٔ پنج‌ساله (۱۳۹۶-۱۴۰۰) بود. این پژوهش ازنظر هدف، کاربردی است که به روش توصیفی- تحلیلی انجام شده است. روش پژوهش حاضر برمبنای فرایند مطالعات راهبردی با رویکرد تحلیل سوات با استفاده از روش‌های کیفی و کمی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها انجام شده است. مدیران و متخصصان آشنا با ورزش دانش‌آموزی جامعهٔ آماری پژوهش را تشکیل دادند که ۶۵ نفر به‌عنوان جامعه و نمونهٔ آماری انتخاب شدند و از آن‌ها نظرسنجی شد. به‌لحاظ محدودیت اعضای جامعهٔ پژوهش، نمونه برابر جامعه و به‌صورت تمام‌شمار درنظر گرفته است. برای تحلیل کمی و کیفی و دستیابی دقیق‌تر به اطلاعات، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی، با استفاده از دو پرسش‌نامهٔ باز و بسته برای احصای بیانیهٔ رسالت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با نظرخواهی جامعهٔ پژوهش و جمع‌بندی نظرها در شورای راهبری درمورد تحلیل سوات به روش دلفی تهیه شدند.

1. Strategic Plan Kentucky High School Athletic Association

نخست، با جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها فهرست اولیه‌ای از تحلیل سوات جمع‌آوری شد. سپس، با استفاده از جلسات و دوره‌های پشت‌سرهم به‌همراه بازتاب کنترل‌شده‌ای که تلاش برای ایجاد اتفاق‌نظر میان گروهی از افراد خبره بود، نتیجهٔ واحد و موردتوافق آنان حاصل شد و فهرست نهایی به‌دست آمد. در بخش نظرسنجی، از پرسش‌نامه‌های عوامل درونی و بیرونی و فرم‌های تعیین موضوع‌های راهبردی استفاده شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها علاوه‌بر شاخص‌های توصیفی، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی و تحلیل سوات استفاده شد. برای اولویت‌بندی راهبردهای تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمّی[1]استفاده شد. پس از تهیهٔ فهرست کاملی از فرصت‌ها، تهدیدهای محیطی، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، یک ضریب یا وزن به هرکدام از عوامل کلیدی داخلی یا خارجی تخصیص داده شد. این ضرایب اهمیت عوامل ذکرشده را در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی[2]و ماتریس ارزیابی عوامل محیطی[3]نشان می‌دهند. سپس، امتیازات جذابیت برای هرکدام از راهبردها انتخاب شدند و با استفاده از آن اولویت‌بندی شدند. از مجموع امتیازات تخصیص‌یافته برای هرکدام از راهبردها مشخص شد که کدام‌یک از راهبردها دارای امتیاز بیشتر و درنتیجه، جذابیت بیشتری در مقایسه با سایر راهبردها هستند.

نتایج

با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌ها و مطالعات تطبیقی و جلسات شورای راهبردی، بیانیهٔ چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تدوین شد. بیانیهٔ مأموریت فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به شرح زیر است:

ایجاد شبکه‌ای از هیئت‌ها و انجمن‌های ورزشی ملی، استانی و شهرستانی؛ سازمان‌دهی مسابقات؛ تسهیل و تدارک فرصت‌های مشارکت دانش‌آموزان توانمند ورزشی در رویدادهای بین‌مدرسه‌ای، استانی وکشوری؛ غربالگری ملی استعدادهای ورزشی و اعزام تیم‌های برتر به رقابت‌های برون‌مرزی؛ تضمین، حفظ و بهبود عملکرد بالای دانش‌آموزان و آسان‌کردن مسیر ترقی آنان؛ توسعهٔ مشارکت مدارس و خانواده‌ها در ترویج رقابت‌های ورزشی دانش‌آموزان؛ توسعهٔ نگرش‌های مثبت دانش‌آموزان ورزشکار در بروز رفتارهای اخلاقی و منش پهلوانی.

چشم‌انداز پنج‌سالهٔ فدراسیون ورزش دانش‌آموزی عبارت است از:

«دست‌یابی به جامعهٔ ورزش دانش‌آموزی منسجم، باانگیزه، رقابت‌جو و فعال و جذب استعدادهای پرورش‌یافتهٔ ورزشی؛ شناخته‌شدن به‌عنوان مرجعی بانفوذ و باکیفیت در رهبری ورزش قهرمانی دانش‌آموزان جمهوری‌اسلامی‌ایران، به‌نحوی‌که دانش‌آموزان نخبهٔ ورزشی مشارکت در برنامه‌های

1. QSPM
2. EFE
3. IFE

فدراسیون را بهترین گزینه برای پایداری و تداوم پیشرفت خود بدانند». همچنین، «دستیابی به جایگاهی رفیع به‌عنوان یکی از فدراسیون‌های برتر کشور در صحنهٔ اجتماعی، رسانه‌ای و افتخارات بین‌المللی». برای تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. عوامل درونی نهایی‌شده (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی نهایی‌شده (فرصت‌ها و تهدیدها) در ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی درج شدند و با بحث و تبادل نظر اعضای شورای راهبردی، ضریب اهمیت و رتبهٔ هریک از عوامل درونی و بیرونی با توجه به کلیدی‌بودن یا عادی‌بودن آن‌ها درج شدند؛ به‌نحوی‌که برای قوت‌ها اعداد سه و چهار و برای ضعف‌ها اعداد یک و دو اختصاص یافتند. روند رتبه‌دهی بدین‌گونه بود که هر چقدر از قوت عالی به‌سمت ضعف بحرانی پیش رویم، میزان رتبه کمتر شد و از چهار به‌سمت یک کاهش یافت.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل درونی

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	کسب کرسی‌های بین‌المللی و امتیاز برگزاری رویدادهای ورزشی بین‌المللی دانش‌آموزی کشور	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S2	نمایندگی جمهوری‌اسلامی‌ایران و عضویت در فدراسیون‌بین‌المللی ورزش مدارس[۱]، فدراسیون ورزش مدارس آسیا[۲]، فدراسیون فوتبال مدارس آسیا[۳] ، و	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S3	وجود فدراسیون، هیئت‌ها و انجمن‌های ورزشی فدراسیون در سطوح استانی به‌عنوان بازوهای اجرایی و فنی فدراسیون	۰/۰۹	۴	۰/۲۷
	S4	وجود نیروهای متخصص اعم از کادر اداری، داور، مربی و نیروهای داوطلب در ورزش دانش‌آموزی کشور	۰/۰۸	۴	۰/۲۴
	S5	ارتباط مناسب با رسانه‌های گروهی و انعکاس مطلوب اخبار و اقدامات انجام‌شده	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
ضعف‌ها	W1	کمبود بودجه و اعتبارات فدراسیون و هیئت‌های استان و اتکای صرف به بودجه و اعتبارات دولتی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	W2	کمبود فضاها و امکانات مناسب	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	W3	نامشخص‌بودن موقعیت مکانی استقرار هیئت‌های ورزشی در استان‌های کشور	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
	W4	ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	W5	کاهش انگیزهٔ کادر فدراسیون و هیئت‌ها به‌لحاظ احرازنکردن پست‌های مدیریتی در نظام آموزش‌وپرورش	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W6	ضعف قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های حمایتی بالادستی و جاری فدراسیون	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W7	ابهام و تداخل وظایف هیئت‌های ورزشی استان‌ها با رؤسای اداره‌های تربیت‌بدنی استان‌ها	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
جمع ضرایب:			۱	-	۲/۳۵

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

عوامل بیرونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت‌ها	O1	ساختار فراگیر و گستردهٔ وزارت آموزش‌وپرورش در سرتاسر کشور	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	O2	اعتماد زیاد جامعه به نظام آموزش‌وپرورش، معلمان و مربیان ورزش مدارس	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O3	وجود طرح‌های زیرساختی اعم از المپیادهای درون‌مدرسه‌ای و کانون‌های ورزشی درون و برون‌مدرسه‌ای درراستای شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O4	وجود جمعیت نوجوان و جوان به‌عنوان نیروهای بالقوه و استعداد سرشار ورزشی دربین قشر دانش‌آموزی	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O5	توجه مسئولان کشور به ورزش قهرمانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	O6	وجود ظرفیت حمایتی والدین از شرکت فرزندان خویش در فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک هنجار اجتماعی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O7	اشتیاق و استقبال دانش‌آموزان به ورزش و مسابقات قهرمانی به‌ویژه در بخش دانش‌آموزان دختر	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
تهدیدها	T1	رواج زندگی ماشینی، بازی‌های کامپیوتری و فقر حرکتی دربین کودکان، نوجوانان و جوانان	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T2	تمرکز رسانه‌های گروهی به انعکاس اخبار ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بزرگسالان	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	T3	تداخل مسابقات نونهالان و نوجوانان سایر فدراسیون‌ها با برنامه‌های فدراسیون ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T4	کم‌توجهی فدراسیون‌های ورزشی کشور به استعدادیابی ورزش پایه	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T5	کم‌توجهی سازمان‌های محوری ورزش به ورزش دانش‌آموزی کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T6	محدودیت‌های اعتباری دولت در سال‌های اخیر	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
		جمع ضرایب:	۱	-	۶۵/۲

جداول شمارهٔ یک و شمارهٔ دو ماتریس عوامل درونی و بیرونی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی را نشان می‌دهند. همان‌گونه‌که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی کمتر از ۲/۵؛ یعنی ۲/۳۵ و مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی بیشتر از ۲/۵۰؛ یعنی ۲/۶۵ است و حاکی از آن است که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ازلحاظ عوامل درونی، باضعف و ازلحاظ عوامل بیرونی در مواجهه با فرصت است. برای تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی از ماتریس هم‌زمان درونی

و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شرح جدول شمارهٔ سه قرار گرفتند. جایگاه یا موقعیت راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در خانه‌های این ماتریس مشخص شد. معمولاً راهبردها با توجه به منطقهٔ قرارگرفتن موقعیت راهبردی سازمان در یکی از چهارخانه انتخاب می‌شوند. علاوه‌براین، نتیجه نشان می‌دهد که استقرار فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ازلحاظ موقعیت، در منطقهٔ محافظه‌کارانه قرار دارد. هنگامی‌که موقعیت راهبردی سازمان محافظه‌کارانه باشد، بدین‌معنا است که سازمان باید با توجه به فرصت‌های موجود ضعف‌های خود را ازبین برد و خود را درمعرض خطرهای بزرگ قرار ندهد. در این حالت باید تمهیدات لازم را برای ارتقای بهره‌وری انجام دهد، فعالیت‌ها را درحد معقول نگه دارد و ضعف‌ها را ترمیم کند. این‌ها مواردی هستند که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به‌لحاظ موقعیت راهبردی خود باید به آن‌ها اهتمام ورزد.

جدول ۳- ماتریس هم‌زمان عوامل درونی و بیرونی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

	قوت‌ها	ضعف‌ها
عوامل داخلی / عوامل خارجی	S1 کسب کرسی‌های بین‌المللی و امتیاز برگزاری رویدادهای ورزشی بین‌المللی دانش‌آموزی کشور S2 نمایندگی جمهوری‌اسلامی‌ایران و عضویت در فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش مدارس ASFF، ASSF وISF S3 وجود فدراسیون، هیئت‌ها و انجمن‌های ورزشی فدراسیون در سطوح استانی به‌عنوان بازوهای اجرایی و فنی فدراسیون S4 وجود نیروهای متخصص اعم از کادر اداری، داور، مربی و نیروهای داوطلب در ورزش دانش‌آموزی کشور S5 ارتباط مناسب با رسانه‌های گروهی و انعکاس مطلوب اخبار و اقدامات انجام‌شده	W1 کمبود بودجه و اعتبارات فدراسیون و هیئت‌های استان و اتکای صرف به بودجه و اعتبارات دولتی W2 کمبود فضاها و امکانات مناسب W3 نامشخص‌بودن موقعیت مکانی استقرار هیئت‌های ورزشی در استان‌های کشور W4 ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی W5 کاهش انگیزهٔ کادر فدراسیون و هیئت‌ها به‌لحاظ احرازنکردن پست‌های مدیریتی در نظام آموزش‌وپرورش W6 ضعف قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های حمایتی بالادستی و جاری فدراسیون W7 ابهام و تداخل وظایف هیئت‌های ورزشی استان‌ها با رؤسای اداره‌های تربیت‌بدنی استان‌ها
فرصت‌ها	راهبردهای SO	راهبردهای WO

ادامهٔ جدول ۳- ماتریس هم‌زمان عوامل درونی و بیرونی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

		O1 ساختار فراگیر و گستردهٔ وزارت آموزش‌وپرورش در سرتاسر کشور O2 اعتماد زیاد جامعه به نظام آموزش‌وپرورش، معلمان و مربیان ورزش مدارس O3 وجود طرح‌های زیرساختی اعم از المپیادهای درون‌مدرسه‌ای و کانون‌های ورزشی درون و برون‌مدرسه‌ای درراستای شناسایی و پرورش استعدادهای ورزشی O4 وجود جمعیت نوجوان و جوان به‌عنوان نیروهای بالقوه و استعداد سرشار ورزشی دربین قشر دانش‌آموزی O5 توجه‌مسئولان کشور به ورزش قهرمانی O6 وجود ظرفیت حمایتی والدین از شرکت فرزندان خویش در فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک هنجار اجتماعی O7 اشتیاق و استقبال دانش‌آموزان به ورزش و مسابقات قهرمانی به‌ویژه در بخش دانش‌آموزان دختر
-استقرار حقوقی، قانونی، تشکیلاتی و مالی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و هیئت‌های تابعه W1 W3 W4 W5 W6 W7 O1 O5 -تدوین و توسعهٔ نظام بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی W1 W2 W3 W4 O1 O5	- توسعهٔ ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی و اخذ کرسی‌های بین‌المللی S1، S2، S5 ، O5 - توسعهٔ نظام داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی S3 O7، O6، O4، O3، O2، O1،S4 -توسعهٔ نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی مربیان و داوران S3، S4، S5 ، O1 ، O2 -تدوین و توسعهٔ نظام استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی S3 ، S4 ،O1، O2، O3، O4، O5 ، O7،O6 -کیفیت‌بخشی به ورزش قهرمانی درمیان دانش‌آموزان S3، S4، S5، O1، O2، O3، O4 ، O7، O6،O5 -توسعهٔ ورزش تربیتی و پرورشی و توسعهٔ فرهنگ جوانمردی در دانش‌آموزان S3،S4 ، S5 ، O1، O7، O6،O5، O4 ،O2 O3	
تهدیدها	راهبردهای ST	راهبردهای WT
- توسعهٔ نظام مدیریت عملکرد در فدراسیون W1 W2 W4 T1 T4 T5 T6	-توسعه و بهینه سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای S3 S5 T1 T2 -توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی S1 S2 S3 S5 T2 T3 T4 T5 T6 -توسعهٔ برنامه‌های ورزش همگانی در دانش‌آموزان S3 S4 S5 T1 T2 T5	- توسعهٔ نظام مدیریت عملکرد در فدراسیون W1 W2 W4 T1 T4 T5 T6

شکل ۱- راهبردهای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

شکل شمارهٔ یک ماتریس SWOT و راهبردهایی را که در شورای راهبری تعیین و تصویب شدند، نشان می‌دهد. براساس این شکل، درمجموع، نُه راهبرد شامل سه راهبرد SO، یک راهبرد WO، سه راهبرد ST و دو راهبرد WT تدوین شدند.

برای اولویت‌بندی راهبردهای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی از ماتریس QSPM[1] استفاده شد. ابتدا فهرست کاملی از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نیز نقاط قوت و ضعف سازمان و تخصیص یک ضریب یا وزن به هرکدام از عوامل کلیدی داخلی یا خارجی تهیه می‌شود. ضرایب، اهمیت عوامل مذکرشده را در ماتریس عوامل داخلی EFE[2] و عوامل محیطی IFE[3] نشان می‌دهند. با ذکر راهبردهای تبیین‌شده در قسمت بالای ماتریس که سازمان باید آن‌ها را اجرا کنند و مشخص‌کردن نمرات یا امتیازات جذابیت و محاسبهٔ مجموع امتیازات تخصیص‌یافته برای هرکدام از راهبردها که در یک ستون و زیر هم نوشته شده‌اند و همچنین، مقایسهٔ مقادیر مربوط به راهبردها و مقایسهٔ این رقم‌ها نشان می‌دهد که کدام‌یک از راهبردها دارای امتیاز بیشتر و درنتیجه، دارای جذابیت بیشتری در مقایسه با سایر راهبردها هستند. جدول‌های شمارهٔ پنج و شمارهٔ شش ماتریس QSPM را نشان می‌دهند.

1. Quantitative Stratigis Planing Matrix (QSPM)
2. External Factor Evaluation (EFE)
3. Internal Factor Evaluation (IFE)

جدول ۵- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی برای عوامل داخلی[1]فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	راهبرد ۱			راهبرد ۲			راهبرد ۳			راهبرد ۴			راهبرد ۵			راهبرد ۶	
		نمره جذابیت	نمره	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره
S1	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۱	۰/۰۹
S2	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۱	۰/۰۹
S3	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۳	۰/۲۷
S4	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۰/۳۲	۴	۰/۳۲
S5	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۳	۰/۲۴
W1	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷
W2	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۳	۰/۲۷
W3	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۱	۰/۰۸
W4	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۳	۰/۲۷
W5	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
W6	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
W7	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
جمع عوامل خارجی	∑=۱		۱/۸۸			۲/۰۳			۲/۰۴			۱/۹۵			۲/۵۷			۲/۱۲

1. QSPM

ادامهٔ جدول ۵- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی برای عوامل داخلی[1]فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	راهبرد ۷		راهبرد ۸		راهبرد ۹		راهبرد ۱۰		راهبرد ۱۱		راهبرد ۱۲	
		نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع	نمره جذابیت	نمره جمع
S1	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
S2	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
S3	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷
S4	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴
S5	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۱	۰/۰۸
W1	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸
W2	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۱	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸
W3	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
W4	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸
W5	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
W6	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴
W7	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۱	۰/۰۸
جمع عوامل خارجی	∑=۱		۲/۹۶		۲/۳۵		۲/۱۴		۲/۴۳		۲/۳۶		۱/۷۶

1. QSPM

جدول ۶- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی برای عوامل خارجی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

عوامل خارج	ضریب اهمیت	راهبرد ۱		راهبرد ۲		راهبرد ۳		راهبرد ۴		راهبرد ۵		راهبرد ۶	
		جذابیت	نمره جمع	جذابیت	نمره جمع	جذابیت	نمره جمع	جذابیت	نمره جمع	جذابیت	نمره جمع	جذابیت	نمره جمع
O1	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴
O2	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۱	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶
O3	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱
O4	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷
O5	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۱	۰/۰۸
O6	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸
O7	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴
T1	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴
T2	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۱	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴
T3	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۱	۰/۰۷
T4	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۱	۰/۰۷
T5	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۱	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴
T6	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷
جمع عوامل خارج	∑=۱		۱/۶۹		۲/۰۵		۱/۷۹		۳/۱۲		۳/۳۸		۲/۵۱
جمع کل			۳/۵۷		۴/۰۸		۳/۷۸		۵/۰۷		۵/۹۵		۴/۶۳

ادامه جدول ۶- ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمّی برای عوامل خارجی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	راهبرد ۷			راهبرد ۸			راهبرد ۹			راهبرد ۱۰			راهبرد ۱۱			راهبرد ۱۲		
		جذابیت	نمره	نمره جمع	جذابیت	نمره	نمره جمع	جذابیت	نمره	نمره جمع	جذابیت	نمره	نمره جمع	جذابیت	نمره	نمره جمع	جذابیت	نمره	نمره جمع
O1	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۰/۱۶
O2	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۱	۰/۰۹	۰/۰۹
O3	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۰/۱۴
O4	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۰/۱۸
O5	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۰/۱۶
O6	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۰/۲۱	۱	۰/۰۷	۰/۰۷
O7	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۰/۱۴
T1	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۰/۳۲	۱	۰/۰۸	۰/۰۸
T2	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴
T3	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷
T4	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۰/۲۸	۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۰۷
T5	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۰/۱۴	۴	۰/۲۸	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۰/۲۱	۱	۰/۰۷	۰/۰۷
T6	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۰/۲۷
جمع عوامل خارجی	∑=۱		۱/۲۴			۲/۳۰			۱/۷۶			۲/۴۲			۲/۵۹			۱/۶۴	
جمع کل			۴/۲			۴/۶۵			۳/۹			۴/۸۵			۴/۹۵			۳/۴	

جدول ۷- نتیجهٔ نهایی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمّی برای اولویت‌بندی راهبردهای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

ردیف	راهبرد	جمع ماتریس‌ها	اولویت
۱	توسعهٔ ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی و اخذ کرسی‌های بین‌المللی	۳/۵۷	۱۱
۲	توسعهٔ نظام داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی	۴/۰۸	۸
۳	توسعهٔ نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی مربیان و داوران	۳/۷۸	۱۰
۴	تدوین و توسعهٔ نظام استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی	۵/۰۷	۲
۵	کیفیت‌بخشی به ورزش قهرمانی درمیان دانش‌آموزان	۵/۹۵	۱
۶	توسعهٔ ورزش تربیتی و پرورشی و ارتقای فرهنگ جوانمردی در دانش‌آموزان	۴/۶۳	۶
۷	استقرار حقوقی، قانونی، تشکیلاتی و مالی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و هیئت‌های تابع	۴/۲	۷
۸	تدوین و توسعهٔ نظام بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی	۴/۶۵	۵
۹	توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای	۳/۹	۹
۱۰	توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی	۴/۸۵	۴
۱۱	توسعهٔ برنامه‌های ورزش همگانی در دانش‌آموزان	۴/۹۵	۳
۱۲	توسعهٔ نظام مدیریت عملکرد در فدراسیون	۳/۴	۱۲

براساس جدول شمارهٔ هفت، کیفیت‌بخشی به ورزش قهرمانی درمیان دانش‌آموزان، تدوین و توسعهٔ نظام استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی و توسعهٔ ورزش همگانی در دانش‌آموزان، سه راهبرد اول فدراسیون ورزش دانش‌آموزی هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

تعیین راهبرد مناسب و به‌تبع آن تجزیه‌وتحلیل صادقانهٔ عوامل داخلی و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کنندهٔ موفقیت و بهره‌وری بیشتر یک سازمان است؛ بنابراین، رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌ها، تجزیه‌وتحلیل درست منابع موجود داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) است که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به دور از این قاعده نخواهد بود. مقایسهٔ عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیهٔ ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت‌ها و اطلاعات خوبی نیاز دارد. نتایج در بخش تعیین موقعیت راهبرد نشان داد که براساس ماتریس چهارخانه‌های ارزیابی درونی و بیرونی[1]، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در

1. Internal – External Matrix

منطقهٔ محافظه‌کارانه قرار دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، موقعیت فدراسیون با موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی و موقعیت راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی جمهوری‌اسلامی‌ایران (حمیدی ، الهی و اکبری یزدی ،۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد.

براساس داده‌های پژوهش و تحلیل سوات وروش دلفی، درمجموع ۱۲ راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تدوین شدند. کیفیت‌بخشی به ورزش قهرمانی به‌عنوان اولین راهبرد مهم در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی است. در نظام جامع توسعهٔ تربیت‌بدنی و ورزش کشور، چشم‌انداز ورزش قهرمانی به‌صورت ارتقای جایگاه ورزشی کشور در عرصهٔ منطقه‌ای و جهانی، با هدف ارتقای جایگاه ایران در بازی‌های المپیک تا رتبهٔ ۱۷-۱۴ و در بازی‌های آسیایی تا رتبهٔ ۷-۴ در افق بیست‌ساله و ارتقای افتخارات ملی ذکر شده است (مطالعات تلفیقی سند ملی تربیت‌بدنی کشور، ۱۳۸۷). نتایج راهبرد به‌دست‌آمده همسو با راهبردهای پژوهش سیف‌پناهی (۱۳۸۹) است. این راهبرد درراستای راهبرد سهٔ ساحت تربیت‌زیستی و بدنی"۴-۳-۳ " مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش مبنی بر توجه به زمینه‌سازی برای کسب شایستگی‌های لازم به‌ویژه تربیت‌بدنی در سطوح قهرمانی و راهکار ۷-۲ مبنی بر تدوین شاخص‌های کیفی برای ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی مدارس است. درراستای توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، به‌نظر می‌رسد از سیاست‌هایی مانند ایجاد باشگاه‌های ورزشی زیرنظر متخصصان، استفاده از معلمان خبرهٔ ورزشی به‌عنوان استعدادیابان ورزشی، افزایش سرمایه‌گذاری در ورزش‌های انفرادی، ایجاد دبیرستان‌های ورزشی، افزایش کیفیت کار باشگاه‌های ورزشی، افزایش اماکن ورزشی، جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در بخش ورزشی، برگزاری منظم مسابقات مدارس، استفاده از افراد متخصص پایگاه‌های ورزش قهرمانی، برگزاری مسابقات در رده‌های سنی مختلف و ایجاد اماکن ورزشی رایگان باید استفاده کرد. به‌نظر می‌رسد درراستای پیشبرد ورزش قهرمانی، فدراسیون سیاست‌های پیشنهادشده را سرلوحهٔ کار خود قرار دهد.

راهبرد تدوین و توسعهٔ نظام استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی در شناسایی کمی و کیفی استعدادهای برتر ورزشی با پژوهش خسروی‌زاده (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. این راهبرد درراستای راهکار ۳-۲۱ سند تحول و برنامهٔ درس ملی آموزش‌وپرورش، مبنی بر طراحی و استقرار نظام جامع هدایت تحصیلی و استعدادیابی برای هدایت دانش‌آموزان به رشته‌ها، حرفه‌ها و مهارت‌های موردنیاز حال و آیندهٔ کشور متناسب با استعدادها، علاقه‌مندی‌ها و توانایی‌های آنان است. به‌نظر می‌رسد فدراسیون ورزش مدارس با توجه به مأموریتش که حرکت به‌سمت توسعهٔ ورزش دانش‌آموزی است، به یک برنامهٔ منسجم درزمینهٔ فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و به‌خصوص هدایت و پرورش استعدادهای ورزشی نیاز دارد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود انجمن‌های ورزشی کمیتهٔ استعدادیابی ورزشی را تشکیل دهند.

سپس، با توجه به کانون‌های درون‌مدرسه‌ای و برون‌مدرسه‌ای و مسابقات ورزشی، از این ظرفیت درجهت توسعهٔ ورزش دانش‌آموزی و کشف استعدادها استفاده کنند.

راهبرد افزایش نقش آموزش‌وپرورش در توسعهٔ برنامه‌های ورزش همگانی در دانش‌آموزان، با پژوهش غفرانی (۱۳۸۹) هم‌خوانی دارد. این راهبرد درراستای راهبرد سهٔ سند تحول و اسناد بالادستی مبنی بر توجه به زمینه‌سازی برای کسب شایستگی در سطح تربیت همگانی بدن به‌ویژه تربیت‌بدنی در سطوح قهرمانی است. جوادی پور (۱۳۹۲) بیان کرده است که وضعیت ورزش همگانی در کشورهای استرالیا، آلمان، ژاپن، مالزی، فنلاند و دانمارک نشان می‌دهد که برنامهٔ منظم برای رشد و توسعهٔ ورزش همگانی در این کشورها بیش از ۵۰ سال سابقه دارد. عوامل متعددی در این موفقیت نقش دارند که قبل از هر چیز می‌توان به رشد برنامهٔ ورزش همگانی در چهارچوب برنامه‌های ملی این کشورها و حمایت مؤثر دولت‌ها از این برنامه اشاره کرد؛ ازاین‌رو، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی باید با اتخاذ سیاست‌هایی همانند رویکرد کیفی، علمی و برنامه‌ای، در توسعهٔ ورزش همگانی دانش‌آموزی گام بردارد. براساس پژوهش غفوری (۱۳۸۲)، رسانه‌های جمعی اثر معناداری بر تغییر نگرش مردم درزمینهٔ ورزش‌کردن دارند. نتایج این پژوهش با مطالعات خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، سیف پناهی (۱۳۸۹)، گودرزی (۱۳۸۶) و همچنین، با پژوهش‌های ولاسکا[1](۱۹۹۰) و ونیتر[2](۲۰۰۱) هم‌خوانی دارد. به‌نظر می‌رسد استفاده از رسانه و آگاهی والدین و دانش‌آموزان از فواید ورزش نقش مؤثری در پیشبرد این راهبرد داشته باشد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های تبلیغاتی درقالب پخش تلویزیونی، رادیویی، چاپ در جراید، کتاب، بروشور، تکثیر سی.دی. تبلیغاتی و استفاده از بیلبوردها درجهت توسعه و معرفی ورزش همگانی گام مؤثری باشند. تبلیغات با تغییر دیدگاه والدین و دانش‌آموزان نسبت به ورزش می‌توانند نقش مهمی دراین‌زمینه ایفا کنند. همچنین، استفاده از وسایلی همانند پوسترهای ورزشی، تابلوهای هشداردهنده درمورد خطرهای بی‌تحرکی، استفاده از تبلیغات گسترده در محافل و معابر عمومی، ازجمله روش‌های توسعهٔ ورزش دربین والدین و دانش‌آموزان هستند.

در ارتباط با راهبرد توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی می‌توان گفت که میهلا[3](۲۰۱۴) ارتباطات مؤثر را عنصری کلیدی برای موفقیت مدیران می‌داند. لوپ[4](۲۰۰۴) اذعان کرده است که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کوچک و بزرگ، از دولت و نهادهای وابسته به دولت کمک‌های مالی دریافت می‌کنند و ارتباطات مؤثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شوند؛ بنابراین، ضروری است

1. Wolanska
2. Vinther
3. Mihaela
4. Loup

مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی نیز برای تحقق رسالت خود به خلق ارتباط مؤثر و تأثیرگذار با مقامات دولتی استاندارها، فرماندارها، نمایندگان مجلس و غیره روی آورند.

راهبرد دیگر، تدوین و توسعهٔ نظام بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون و جذب حامیان مالی است. به‌طورکلی، هر سازمان موفق مایل است خدماتی ارائه کند که رضایت مشتریان خود را فراهم کند. این نکته درمورد سازمان‌های ورزشی نیز صدق می‌کند. امروزه، این اندیشه در تمام سازمان‌های ورزشی نیروی بزرگ و پیش‌برنده به‌حساب می‌آید و توجه عمیق به مشتری و مشتری‌گرایی رمزوراز صنعت ورزش است (حیدری‌نژاد، ۱۳۸۸). این راهبرد درراستای راهکارهای ۱-۲۰، ۵-۲۰ و ۶-۲۰ سند تحول آموزش‌وپرورش و برنامهٔ درس ملی، مبنی بر مواردی ازقبیل مدیریت بهینهٔ منابع و مصارف و شفاف‌سازی عملکرد مالی نظام تعلیم‌وتربیت رسمی و عمومی و همچنین، طراحی سازوکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی دولتی و غیردولتی ازقبیل موقوفات و امور خیریه، بهره‌برداری بهینه از منابع مادی و فیزیکی و بهترکردن آن‌ها، طراحی استانداردهای مصرف و تعبیهٔ سازوکارهای پیشگیری از اسراف است. در بسیاری از کشورها فرصت‌های جذب حامیان و تأمین منابع مالی وجود دارند (خسروی‌زاده ، ۱۳۸۶). انجمن المپیک بریتانیا[1]بدون بودجهٔ دولتی، سرمایه و بودجهٔ ورزش‌های المپیک را تأمین می‌کند (انجمن المپیک بریتانیا، ۲۰۰۴). همچنین، کمیتهٔ ملی المپیک آمریکا[2](۲۰۰۷) اذعان می‌کند که ازطریق حامیان مالی و ملی، شرکای مالی، تدارک‌کنندگان و صدور مجوزها، کمک‌های مالی موردنیاز را جمع‌آوری می‌کند؛ بنابراین، به‌نظر می‌رسد به‌کارگیری راهبرد ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای جذب حامیان مالی در توسعهٔ ورزش دانش‌آموزی، راهبرد مناسبی برای غلبه بر مشکلات و پیشبرد اهداف فدراسیون باشد. استفاده از این راهبرد با نتایج پژوهش‌های ولاسکا (۱۹۹۰) و ونیتر (۲۰۰۱) هم‌خوان است.

توسعهٔ ورزش تربیتی و پرورشی و ارتقای فرهنگ جوانمردی در دانش‌آموزان، راهبرد دیگر فدراسیون است. طبق اسناد بالادستی و سند ملی ۱/۷/۸، برنامه‌های درسی و تربیتی باید در رابطهٔ تعاملی و دوسویه، علاوه‌بر پاسخ‌گویی به نیازهای نهادهای اجتماعی، از ظرفیت و امکانات این نهادها درجهت دستیابی به اهداف تربیتی استفاده کند. همچنین، اصلاح و ارتقای فرهنگ جامعه طبق اصل ۱/۷/۱۱ برنامهٔ درس ملی، یکی از مهم‌ترین رسالت‌های برنامهٔ درسی است که با راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در یک راستا است. این راهبرد هم‌راستا با راهکار ۱-۲ سند تحول آموزش‌وپرورش مبنی بر بازنگری و اصلاح برنامه‌های درسی مبتنی بر رویکرد فرهنگی- تربیتی و تقویت و توسعهٔ جنبه‌های تربیتی و اخلاقی آن‌ها با هدف فراهم‌کردن زمینهٔ تربیت‌بدنی دانش‌آموزان براساس فرهنگ اسلامی-

1. British Olympic Ossociation
2. Us Olympic Committee

ایرانی است. همچنین، طبق راهکار ۲-۱ مبنی بر تدوین برنامه‌های عملیاتی لازم درراستای ترویج، تقویت مستمر و تحکیم فضائل اخلاقی در محیط‌های تربیتی با تأکید بر اولویت کرامت و عزت‌نفس و شجاعت، حیا، عفت و غیره در تمام دوره‌های تحصیلی است.

از راهبردهای دیگر فدراسیون می‌توان به استقرار حقوقی، قانونی، تشکیلاتی و مالی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و هیئت‌های تابعه اشاره کرد. کمیتهٔ ملی المپیک مالزی[1]در طرح طلایی خود، بهبود ساختار سازمانی را یکی از اقدام‌های مهم قلمداد کرده است (نصیرزاده،۱۳۹۰). راهبرد ارتقا و استقرار سطح تشکیلاتی فدراسیون با پژوهش رحیمی (۱۳۷۹) هم‌خوانی دارد.

توسعهٔ نظام داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی از راهبردهای دیگر فدراسیون است. می‌توان اذعان کرد که نیروی انسانی باانگیزه از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری سازمان است، پژوهش‌ها نشان می‌دهند عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش مؤثری داشته باشند. دراین‌خصوص، سبک مدیریت، ماهیت کار، ترفیع و ارتقا، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت منابع انسانی ایفا می‌کنند (بحرالعلوم، ۱۳۸۸). بدیهی است داوطلبان بخشی از منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. وجود نیروهای داوطلب باعث می‌شود کمبود نیروهای حرفه‌ای و کارمندان رسمی در نظام ورزش تااندازه‌ای جبران شود. همچنین، داوطلبان باانگیزه به‌صورت حلقهٔ ارتباط بین مدیریت تربیت‌بدنی و دانش‌آموزان عمل می‌کنند و نیازها و نظرهای دانش‌آموزان را به مدیریت ورزش انتقال می‌دهند؛ ازاین‌رو، تربیت‌بدنی مدارس با اتخاذ راهبرد مدیریت منابع انسانی سعی در بهبود مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود دارد. نتیجهٔ راهبرد این پژوهش با مأموریت دانشگاه پورتس موس[2]در ترویج و توسعهٔ ورزش و داوطلبی هم‌خوانی دارد (خورشید، ۱۳۸۹).

در ارتباط با توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای می‌توان اذعان کرد که ظرفیت محیط رسانه‌ای و فناوری باید درراستای اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های نظام تربیت رسمی و عمومی استفاده شود؛ به‌گونه‌ای‌که زمینهٔ رشد توانمندی‌های مربیان را در شناخت، بهره‌گیری و توسعهٔ نتایج تجارب متراکم بشری در عرصهٔ علم و فناوری امکان‌پذیر کند (سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش، ۸۹). راهبرد استقرار فناوری اطلاعات و ارتباطات در تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی با پژوهش عبدالله‌زاده بارفروش (۱۳۸۳) هم‌خوانی دارد. این راهبرد با راهکار۱-۶ سند و برنامهٔ درس ملی مبنی بر ایجاد، توسعه و غنی‌سازی واحد اطلاعات و منابع آموزش‌وپرورش در سطح مدرسه (ازقبیل کتابخانه، کارگاه، شبکهٔ ملی اطلاعات و ارتباطات) هم‌راستا است.

1. Malayssiya National Olympic Committee
2. Portsmouth

توسعهٔ نظام آموزش و توانمندسازی علمی و عملی مربیان و داوران یکی دیگر از راهبردهای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی است. آموزش و توسعهٔ حرفه‌ای منابع انسانی مربیان، مدیران و داوران به‌عنوان دو راهبرد مهم در انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی[1](۲۰۱۷-۲۰۱۲) هستند که همسو با این پژوهش هستند. همچنین، این راهبرد درراستای راهکار ۳-۱۷ سند تحول، مبنی بر اصلاح و به‌روزآوری روش‌های تعلیم‌وتربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی، خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان، راهکار ۴-۱۵ مبنی بر دانش‌افزایی مستمر معلمان درحین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آن‌ها و راهکار ۶-۱۱ سند مبنی بر استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی‌های معلمان برای مشارکت مؤثر آنان در برنامه‌ریزی درسی است. امروزه، توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی تلقی می‌شد. مسلم است که وجود نیروهای متخصص در حوزهٔ تربیت‌بدنی و همچنین، وجود گستردهٔ مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی به‌عنوان یک فرصت مناسب، می‌توانند زمینه‌ساز اجرا و پیاده‌سازی راهبرد ذکرشده باشند. با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، یکی از مهم‌ترین راهکارها برای افزایش بهره‌وری و ایجاد تحول در سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی آن سازمان است. توانمندسازی منابع انسانی زمینه‌ساز توسعهٔ شایستگی‌های آنان درراستای ایجاد تحول مثبت و سازنده در نظام تعلیم‌وتربیت است.

درزمینهٔ توسعهٔ ارتباطات و فعالیت‌های بین‌المللی و دریافت کرسی‌های بین‌المللی، این راهبرد هم‌خوان با ورزش دانشگاهی رومانی[2]است. دراین‌زمینه، با توجه به تجزیه‌وتحلیل سوات و پیاده‌سازی راهبردهایی مانند پیاده‌سازی روند اصلاحات در ورزش دانشگاه، به‌کارگیری اصول سازمان دموکراتیک، بهبود کیفیت خدمات ورزشی برای کسب افتخارات ورزشی دانشجویان در سطح ملی و بین‌المللی، توسعهٔ فعالیت‌های ورزشی دانشگاه با توجه به تقویم رقابت‌های داخلی و بین‌المللی، استفادهٔ بهینه از منابع انسانی، توسعهٔ فعالیت‌های بازاریابی و غیره (میهلا، ۲۰۱۳)، ورزش دانشگاهی رومانی با راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی هم‌خوانی دارد. این راهبرد با سند ملی ۱/۴/۵ مبنی بر حضور فعال در عرصه‌های جهانی براساس حفظ عزت ملی و مساوات دربین ملت‌ها دریک‌راستا است.

درزمینهٔ توسعهٔ نظام مدیریت عملکرد در فدراسیون،این راهبرد با پژوهش کریمادیس (۲۰۰۲) هم‌خوانی دارد. این راهبرد با راهکار۱-۱۹ سند تحول بنیادین مبنی برایجاد سازوکارهای قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم‌وتربیت رسمی عمومی دریک‌راستا است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود فدراسیون ورزش مدارس با حفظ شورای راهبری، طی جلساتی همهٔ راهبردها و برنامه‌های تدوین‌شده را دقیق‌تر بررسی کند، زمینهٔ اجرای آن‌ها را فراهم

1. Kentaki State School Sport Association
2. Romanian University Sport

کند، بیانیهٔ رسالت خود را مبنای کار قرار دهد و برای تحقق آن از اهداف بلندمدت با هدف جهت‌دادن به فعالیت‌های بخش‌های مربوط استفاده کند. همچنین، امکان حمایت‌ها و منابع موردنیاز برای شروع و اجرایی‌شدن برنامهٔ تدوین‌شده را فراهم آورد. ضروری است که ارزش‌های محوری مبنایی برای جهت‌دادن به رفتار مسئولان و ورزشکاران فدراسیون قرار گیرند و با اعمال مدیریت بهینهٔ منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری، زمینهٔ اجرای برنامهٔ راهبردی فراهم شود.

منابع

1. Abdollahzadeh Barfaroush, A. (2010). Content analysis of sports journals in the 3rd quarter of 2009, Office of Media Studies and Development, Deputy Director of Press and Information Affairs, Ministry of Culture and Islamic Guidance. (Persian).
2. Badri Azin, Y., Goudarzi, M., Khaybari, M., & Asadi, H. (2008). Examinin Gymnastics condition in Iran with codifying a general manpower system in nation's Gymnastics. Harkat Journal, (32), 97-116. (Persian).
3. British Olampic Ossociation. (2004) .Faster, higer, stronger. Available at: www.olympic.org.uk [Accessed 10 Desember 2016]
4. Decorum Sport Trust Delivery Plan. (2008-2011). Available at: www.dacorum.gov. uk/pdf/dac-sport-quart-report [Accessed 8 November 2016]
5. Goodarzi, M.(2007). Design and Development of a Comprehensive Sports System of the Country, Research Project of the Institute for Physical Education (Persian).
6. Ghafouri, F. (2003). Determination of effective factors on people's tendency to public sport and hero to determine the strategies of sport in the country, PhD thesis of sport management at Tarbiat Modares University. (Persian).
7. Ghanbari Arbastan, M., Zarei, A., & Tojjari, F. (2014). Design and development of strategic plan of women's sport for all. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, vol 4, No S3. (Persian)
8. Hanger J. D., Willen Thomas, L.(2010).Strategic Management Basics, Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Dr. Hamid Reza Rezvani, Cultural Research Center Publications, First Edition.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). The balanced scorecard translating strategy into action: Boston: Harvard Business School Press.
10. Khosravizadeh, E. (2008). Study design and strategic plan of the national Olympic committee of the Islamic republic of Iran .(Doctoral dissertation). Tehran University, Tehran. (Persian).
11. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., & Khabiri, M. (2009). The identification of threats, strengths/ weakness, opportunities (SWOT) in I.R Iran Olympic national committee and challenges. Sport Management Journal, 1(1), 19-35. (Persian).

12. Kriemadis, A. (2002). Strategic sport Management. International Sports Law Review, l3.
13- Loup, J. Strategic and performance management of Olympic sport organizations .a (1 thed). IL: Human Kinetics; 2005. P. 27-31.
13. Malayssia National Olympic Committee. (2007). Available at: www.olympic.org.my
14. Mihaela, P. (2014). Strategies of optimizing the elements of Romanian university
15. Nation Sport and Physical Education Development System Formal Document. (2008). Physical education organization. Tehran: Sabz Publications.
16. Nasirzadeh, A.m., Goodarzi ,M.,& Farahani, A.(2014). Designing and explaining the executive model of the strategy of the wrestling federation of the Islamic Republic of Iran with the approach of the BSC Scientific-Research Journal, Applied Research on Sport Management, No. 4, pp. 42-31 . (Persian).
17. Rezaian ,A. (2005). Principles of Organization and Management, Seventh Print, Tehran, Samt. (Persian).
18. Seif panahi Shaabani, J. (2009). Design and development strategy athletics kurdistan province (Unpublished master's thesis). Tehran University, Tehran. (Persian).
19. Singapore Sepaktakraw Federation Parses: 10 Years Strategic Plan: 2004 to 2013. (2006). Avaliable at: www.Sepactakraw.org/Archived Sites [Accessed 20 April 2015].
20. Strategic Plan (2012-2015). Australian Sports Commission. [Accessed 20 July 2015].
21. Strategic Plan (2012-2017). Ministry of education, republic of Namibia. [Accessed 10 April 2016].
22. Strategic Plan, School Sport Australia (2011-2014). [Accessed 10 Agust 2016].
23. Strategic Plan Kentucky High School Athletic Association (2007-2011). [Accessed 20 April 2016].
24. Stredwick, J. (2005). An introduction to human resource management.Elsevier.
25. US Olympic Committee. (2007). US Olympic committee programs. Avaliable at: www.us olympicetam.com [Accessed12 June 2015].
26. Vinther, P. (2001). No money no sport. Olympic Message, 42, 65-68.
27. Wolanska, T. (1990). Changing society-changing values of sport for all and sports policy in Poland. Proceedings of the World Congress on Sport for all (pp. 407-412). Tampere, Finland, 3-7 June 1990: Elsevier Science Publishers BV.

استناد به مقاله

حمیدی، مهرزاد.، رجبی، حسین.، علیدوست‌قهفرخی، ابراهیم. و زینی‌زاده، مهوش. (۱۳۹۷، بهار و تابستان). طراحی و تدوین برنامهٔ راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۶(۱۴): ۹۲-۶۷. شناسهٔ دیجیتال: 10.22089/res.2017.3874.1268

Hamidi. M., Rajabi. H., Alidoust Ghahfarokhi. A., Zeinizadeh, M. (2018). Identifying and Modeling of the Development Guidelines of Sports for all among the Female Students in University of Birjand. Research on Educational Sport, 6(14): 67-92. (Persian). Doi: 10.22089/res.2017.3874.1268

Designing Strategic Plan for Student Sport Federation of Iran

M. Hamidi[1], H. Rajabi[2], E. Alidoust ghahfarokhi[3], M. Zeinizadeh[4]

1. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran
2. Assistant Professor of Sport Management, University of Tehran Kish International Campus
3. Assistant Professor of Sport Management, University of Tehran
4. PhD student of Sport Managment, University of Tehran kish International Campus*

Received: 2017/03/09 **Accepted: 2017/05/09**

Abstrac

The purpose of this research was designing strategic planning of student sports federation of Islamic Republic of Iran. The research methodology was has been done based on SWOT approach according to strategic studies principles and approach to the quality and quantity of statistical research community. The research population was consisted of 65 persons including managers, professionals in the area of student sports federation were selected as statistical population and sampleand they were survey. The research is conducted based on field work, and using questionnaire and interview as the data collection tools. The needed information is collected by using 2 close and open questionnaires and also interview with members of research population in numbers of theoretical saturation in purpose of achieving research objectives anddetermining mission statement, vision, strengths, weaknesses, opportunitiesandthreats. The collected information was summarized in 5 strengthens, 7 weaknesses, 7 opportunities and 6 threats by method delfi, after debating in strategic councilmeeting. By utilizing of the table of internal factors evaluation and table ofexternal factors evaluation and necessary calculation, the strategic situation of the federation was recognize in Conservative condition. Then by using SWOT analysis, 6 SO strategies, 2 WO strategies, 3 ST strategies and one WT strategy (totally 12 strategies) have been obtained. The identified strategies were prioritizedby utilizing Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Keywords: Strategic Plan, SWOT Analysis, Strategic Situation, Student Sports Federation

* Corresponding Author Email: m.zeinizadeh@yahoo.com