

## تدوین برنامه راهبردی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان با رویکرد SWOT

احمدرضا عزیزی\*

حسین اکبری یزدی\*\*

علیرضا الهی\*\*\*

### چکیده

هدف از مطالعه حاضر، تدوین برنامه راهبردی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در سال ۱۳۹۸ بود. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری پژوهش ۵۰۰ نفر از متولیان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان اعم از معاونین تربیت‌بدنی، کارشناسان و کارمندان و همچنین معلمان تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان لرستان بودند که حجم نمونه با توجه به جدول گرجسی مورگان ۲۱۷ نفر تعیین گردید؛ که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته‌ای شامل ۴۵ سؤال رتبه‌بندی شده درباره‌ی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان بود که روایی صوری پرسشنامه‌ها مورد تأیید ۱۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی همچنین پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.94$ ) مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر شاخص‌های توصیفی، آزمون مقایسه‌ی میانگین‌ها و آزمون فریدمن و از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی نیز استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در مختصات SWOT در ناحیه SO قرار داشت که از لحاظ عوامل درونی در ناحیه‌ی قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه‌ی فرصت‌ها جای داشت. همچنین با استفاده از تحلیل ماتریس SWOT، ۵ راهبرد تهاجمی جهت تبدیل نقاط ضعف به قدرت و تهدیدها به فرصت‌ها ارائه شد. همچنین مشخص شد در بخش قوت‌ها بالاترین رتبه مربوط به کیفیت‌بخشی درس تربیت‌بدنی مدارس با تدوین و چاپ کتاب‌های تربیت‌بدنی در پایه‌های اول تا ششم ابتدائی و اول تا سوم متوسطه اول، در بررسی ضعف‌ها، بالاترین رتبه مربوط به فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانش‌آموزی و بالاترین رتبه در فرصت‌ها مربوط به نگرش مثبت برخی مسئولین و مدیران ارشد استان برای رشد و ارتقاء ورزش دانش‌آموزی و در بخش تهدیدها بالاترین رتبه مربوط به عدم وجود برنامه مدون جهت فعالیت‌های ورزش دانش‌آموزی استان مشخص شد.

**واژه‌های کلیدی:** تدوین برنامه راهبردی، تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، SWOT

\* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) akbarihosseini@yahoo.com

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۰۶

## مقدمه

به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در سال ۱۹۶۰ از بخش‌های تجاری شروع شد، ولی نیاز به مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ابتدا در اروپا مطرح گردید به‌طوری‌که امروزه در بسیاری از کشورها و قاره‌ها این نیاز به دلیل جهانی‌شدن تجارت و ورزش وجود دارد. بر این اساس، بسیاری از سازمان‌های ورزشی مانند کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی، فدراسیون‌های ملی و همچنین سایر سازمان‌های ورزشی به‌ویژه سازمان‌های ورزشی غیر المپیکی از چنین شیوه‌ای بهره می‌گیرند. به‌عنوان مثال بسیاری از سازمان‌های ورزشی در این فرآیند به تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد مانند مدیریت، ورزش قهرمانی، توسعه ورزش و ... پرداخته‌اند و با انجام یک کار علمی تیمی و مشارکتی، به تدوین و اجرای برنامه استراتژیک خود مبادرت کرده‌اند. در این خصوص ولت و اسلک<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در پژوهش خود گزارش کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی برحسب شرایط محیط‌های درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک به میزان‌های مختلف از استراتژی‌ها نوآورانه، توسعه‌ای، اکتشافی و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (خسروی و حمیدی، ۱۳۹۶).

در دنیای امروز داشتن قدرت تجزیه و تحلیل بالا یکی از عوامل مهم در رسیدن به اهداف یک سازمان و رمز موفقیت بسیاری از پروژه‌ها به حساب می‌آید. تعیین استراتژی مناسب و به‌تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بیشترین بهره‌وری یک سازمان است. مشخص شدن استراتژی مناسب می‌تواند با توجه به شرایط یک سازمان آن را به بیشترین حد موفقیت هدایت کند و یا در شرایط حیاتی سازمان را از ورشکستگی برهانند؛ بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قدرت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد (کاشف، ۱۳۹۷). هدف از تبیین استراتژی این است که چشم‌اندازی را برای توسعه ارائه داد و این‌که استراتژی اولویت‌ها، برنامه، ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص می‌کند (زیاری، طیبی ثانی، حامی، ۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک را می‌توان بدین‌گونه تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌کند به هدف‌های بلندمدت

خود دست یابد، پس مراحل مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت سازمان تعیین شود و عوامل محیطی خارجی که سازمان را تهدید می‌کنند و فرصت‌هایی را به وجود می‌آورد شناسایی گردد و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، هدف‌های بلندمدت و انتخاب استراتژی‌های، خاص جهت ادامه فعالیت تعیین گردد (رایبسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را به وجود می‌آورد که کنترل را آسان می‌کند، بدون برنامه‌ریزی، کنترل مؤثر ممکن نیست (رشید لمیر، امین، ۱۳۹۲). بنابراین لزوم برنامه‌ریزی را می‌توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تأثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل جست‌وجو کرد (همان منبع). سازمان‌ها و مؤسسات اداری امروز، به حدی پیچیده شده‌اند که بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق امکان ادامه حیات ندارند. سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنا نیستند. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری، مهم‌ترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه‌ریزی در سازمان ورزشی موجب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین‌شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود.

از این رو اگر سازمانی بخواهد موفق شود، باید بسترها و زمینه‌های لازم برای آن را نیز فراهم کند و ویژگی‌هایی مانند داشتن هدف و مسیر، تمرکز روی اعضای سازمان، اهداف اختصاصی، طرح توسعه، برنامه مالی، مشارکت و کار گروهی، پویایی، شبکه‌های گسترده، سیستم‌های رسمی، ساختار سازمانی و استقلال را در خود ایجاد کند و پرورش دهد که همگی این موارد مستلزم وجود مدیریت برنامه‌محور بر مبنای اندیشه استراتژیک هستند. رضائیان (۱۳۹۵) به نارسائی‌های جوهری که ناشی از فقدان توجه کافی به عوامل عمده برنامه‌ریزی استراتژیک است (مانند تحلیل رسالت و ارزش‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها) و نارسائی‌های فراگردی که ناشی از مدیریت ضعیف مراحل گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک است (مانند فقدان تعهد افراد متنفذ برای اجرای اقدامات برنامه‌ریزی‌شده، تمرکز بیش‌ازحد برنامه‌ریزی در سطح مدیریت عالی سازمان، تفویض بیش‌ازحد فعالیت‌های برنامه‌ریزی به نیروهای ستادی و واحدهای تخصصی و تأکید

بیش از حد بر جزئیات تفصیلی برنامه‌ها) اشاره کرده است. از نظر خسروی زاده (۱۳۹۶) موضوعاتی همچون مشارکت دادن گروه‌های خارج از سازمان، بودجه‌بندی سالیانه، محدودیت برنامه‌ها، اتلاف وقت، علنی شدن مشکلات تخصیص منابع و دشواری تعیین عوامل استراتژیک می‌توانند زمینه‌های تعارض را در برنامه‌ریزی استراتژیک به وجود آورند. الوانی (۱۳۹۳) نیز معتقد است عواملی مانند نیاز به هزینه زیاد، نیاز به زمان طولانی، نیاز به نیروی انسانی متخصص، عدم انعطاف و ثبات لازم و آسیب به خلاقیت و نوآوری افراد نیز جزو محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. بدیهی است هر چه یک سازمان موفقیت بیشتری در رفع این‌گونه مسائل و مشکلات داشته باشد برنامه حاصله نیز از اعتبار و مقبولیت بیشتری برخوردار خواهد شد و ضمانت اجرایی بیشتری را برای مدیران، کارکنان و مخاطبان اصلی یک سازمان تأمین می‌کند.

مسئله اصلی این است که آموزش و پرورش استان لرستان با داشتن جمعیت دانش‌آموزی در حدود ۴۰۹/۲۸۰ هزار نفر که از این تعداد ۱۹۴/۸۳۹ هزار نفر دانش‌آموز دختر و ۲۱۴/۴۴۱ هزار نفر دانش‌آموز پسر است که تقریباً تمامی این دانش‌آموزان در طول سال درگیر فعالیت‌های ورزشی به صورت ساعات درسی درس تربیت‌بدنی و به صورت فعالیت‌های ورزشی در قالب شرکت در باشگاه‌های ورزشی و شرکت در مسابقات ورزشی می‌باشند؛ و در ضمن ۰/۰۰۰۶ درصد از این جمعیت که عموماً دبیرستانی هستند در بخش ورزش قهرمانی فعالیت دارند (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش، ۱۳۹۳). حال این سؤال مطرح می‌شود استراتژی مطلوب برای طراحی و تدوین توسعه استراتژی تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی آموزش و پرورش لرستان کدام است؟ این پژوهش به دنبال آن است تا با استفاده از مدل SWOT به تدوین راهبردهای توسعه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان بپردازد؛ و در نهایت با اولویت‌بندی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی به ورزش آموزش و پرورش استان لرستان به چشم‌انداز مطلوب کمک کند.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته برای شناخت نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان

جمع‌آوری گردید. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۰۰ نفر از متولیان تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش استان لرستان اعم از معاونین تربیت‌بدنی، کارشناسان و کارمندان و همچنین معلمان تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان لرستان بودند که نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از جدول گرجسی مورگان ۲۱۷ نفر تعیین گردید.

برای انجام این پژوهش ابتدا پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در منابع مختلف و تعیین مدل، طی فراخوانی پس از ارائه توضیحات و بیان هدف کلی کار، از کلیه کارشناسان و خبرگان تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش استان لرستان خواسته شد تا به ارائه نظرات خود پیرامون عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) پیش روی تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش استان لرستان بپردازند. سپس از مجموع ۳۰ نظر شناسایی شده در شورای تربیت‌بدنی اداره کل آموزش‌وپرورش متشکل از متولیان تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش استان لرستان اعم از معاونین تربیت‌بدنی، کارشناسان و کارمندان و همچنین معلمان تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان لرستان، نظرات نادرست حذف و نظرات تکراری و دارای معانی مشترک درهم ادغام شدند تا در نهایت ۱۰ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید شناسایی به دست آمدند. برای احصای عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر تربیت‌بدنی آموزش‌وپرورش استان لرستان از پرسشنامه محقق‌ساخته که دارای ۴۵ گویه شناسایی شد که شامل: (۱) نقاط قوت (۱۰ سؤال)، (۲) نقاط ضعف (۱۳ سؤال)، (۳) فرصت‌ها (۱۰ سؤال)، (۴) تهدیدها (۱۲ سؤال) که هر سؤال برای هر بخش دارای ۵ گزینه برای انتخاب بود که به ترتیب اهمیت شامل ایده آل، خوب، متوسط، ضعیف و بسیار ضعیف بود و روایی پرسشنامه محقق‌ساخته را ۱۰ نفر از اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی تأیید کردن و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/94$ ) مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی‌ها درصدها و شاخص‌های آماری مرکزی و پراکنندگی و استنباطی برای تعیین اولویت هر یک از آن‌ها از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد.

#### یافته‌ها

نتایج جمعیت‌شناختی بیانگر این است که از بین آزمودنی‌ها ۵۹ درصد مرد، ۴۱ درصد زن بودند. از این تعداد ۶۹/۶ درصد آزمودنی‌ها متأهل و ۳۰/۴ درصد آن‌ها مجرد بودند.

بیشتر افراد دارای مدرک کارشناسی (۵/۵۲٪) بودند؛ و بر اساس وضعیت استخدامی ۶۱/۴ درصد شرکت‌کنندگان رسمی بودند. ۳۵ درصد شرکت‌کنندگان پیمانی بودند ۱۱/۱ درصد قراردادی و ۷/۸ درصد آن‌ها سایر بودند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی افراد نمونه

متغیرها	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۲۸	۵۹٪
	زن	۸۹	۴۱٪
وضعیت تأهل	مجرد	۶۶	۳۰/۴٪
	متأهل	۱۵۱	۶۹/۶٪
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۷	۷/۸٪
	کاردانی	۲۴	۱۱/۱٪
	کارشناسی	۱۱۴	۵۲/۵٪
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۵۴	۲۴/۹٪
نوع تجربه در ورزش	دکتری	۸	۳/۷٪
	رسمی	۱۰۰	۴۶/۱٪
	پیمانی	۷۶	۳۵٪
	قراردادی	۲۴	۱۱/۱٪
	سایر	۱۷	۷/۸٪

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
قوت‌ها: S1: کیفیت‌بخشی درس تربیت‌بدنی مدارس با تدوین و چاپ کتاب‌های تربیت‌بدنی در پایه‌های اول تا ششم ابتدائی و اول تا سوم متوسطه اول	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸
S2: برگزاری طرح‌های ملی ورزشی در پایه‌های اول تا ششم مانند (طناب زنی، شنا، تنیس روی میز، دوومیدانی ...)	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸
S3: وجود معلمان ورزش متخصص در رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۰۴۸	۳	۰/۱۴۴
S4: وجود معاونت تربیت‌بدنی در سطح اداره کل آموزش و پرورش	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۲

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴	S5: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی رشته‌های مختلف ورزشی ویژه معلمان ورزش
۰/۲۰۸	۴	۰/۰۵۲	S6: علاقه‌مندی دانش‌آموزان و دانشجویان به مقوله ورزش و تربیت بدنی
۰/۱۴۴	۳	۰/۰۴۸	S7: وجود مربیان تیم‌های ملی، داوران ملی و بین‌المللی و مربیان خبره رشته مختلف ورزشی در بین نیروهای تربیت بدنی آموزش و پرورش استان
۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	S8: وجود فضاهای سرپوشیده ورزشی تحت نظارت ادارات آموزش و پرورش استان
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	S9: برگزاری المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای
۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	S10: وجود فارغ‌التحصیلان و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری در بین نیروهای تربیت بدنی شاغل در آموزش و پرورش استان
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	ضعف‌ها: W1: فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانش‌آموزی
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	W2: بودجه جاری با حجم فعالیت‌های ورزش و تعداد دانش‌آموزان تحت پوشش تناسب ندارد
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	W3: گرایش معاونین پرورشی و تربیت بدنی نواحی و مناطق به سمت فعالیت‌های پرورشی و کم‌توجهی به ورزش دانش‌آموزی
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	W4: ناکافی بودن نیروی متخصص تربیت بدنی
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W5: نبود برنامه مدون جهت برگزاری مسابقات ورزشی
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	W6: کمبود امکانات ورزشی در مدارس
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	W7: فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعدادها و ورزش دانش‌آموزی استان.
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	W8: بی‌انگیزه بودن معلمان تربیت بدنی ناشی از بی‌هدفی در برنامه‌های تربیت بدنی
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	W9: کمبود سرانه فضاهای ورزشی در سطح مدارس استان
۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	W10: بی‌انگیزه بودن معلمان تربیت بدنی ناشی از بی‌هدفی در برنامه‌های تربیت بدنی
۰/۰۷۰	۲	۰/۰۳۵	W11: میزان رضایت معلمان ورزش از حقوق و دستمزد خود
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	W12: وابستگی تربیت بدنی استان به منابع دولتی و عملکرد آن در فعالیت‌های بازاریابی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز نهایی
W13: کم توجهی به نیازها و مشکلات معلمان تربیت‌بدنی	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰
مجموع ضرایب اهمیت عوامل داخلی	$\sum=1$		$\sum=2/561$

برای تعیین موقعیت استراتژیک تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان از ماتریس عوامل درونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی بیش‌تر از ۲/۵ (۲/۵۶۱) است و حاکی از آن است که تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان از لحاظ عوامل درونی دارای قوت است (جدول ۲). نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد در بررسی قوت‌ها تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان مشخص شد، بالاترین رتبه‌ها در بخش قوت‌ها مربوط به کیفیت‌بخشی درس تربیت‌بدنی مدارس با تدوین و چاپ کتاب‌های تربیت‌بدنی در پایه‌های اول تا ششم ابتدائی و اول تا سوم متوسطه اول؛ برگزاری طرح‌های ملی ورزشی در پایه‌های اول تا ششم مانند (طناب زنی، شنا، تنیس روی میز، دوومیدانی...); وجود معلمان ورزش متخصص در رشته‌های مختلف ورزشی؛ وجود معاونت تربیت‌بدنی در سطح اداره کل آموزش و پرورش؛ برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی رشته‌های مختلف ورزشی ویژه معلمان ورزش؛ علاقه‌مندی دانش‌آموزان و دانشجویان به مقوله ورزش و تربیت‌بدنی و کمترین رتبه‌ها مربوط به وجود مربیان تیم‌های ملی، داوران ملی و بین‌المللی و مربیان خبره رشته مختلف ورزشی در بین نیروهای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان؛ وجود فضاهای سرپوشیده ورزشی تحت نظارت ادارات آموزش و پرورش استان؛ برگزاری المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای؛ و پایین‌ترین رتبه در قوت‌ها مربوطه به وجود فارغ‌التحصیلان و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری در بین نیروهای تربیت‌بدنی شاغل در آموزش و پرورش استان است. در بررسی ضعف‌های تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان مشخص شد، بالاترین رتبه‌ها مربوط به فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانش‌آموزی؛ بودجه جاری با حجم فعالیت‌های ورزش و تعداد دانش-آموزان تحت پوشش تناسب ندارد؛ گرایش معاونین پرورشی و تربیت‌بدنی نواحی و مناطق به سمت فعالیت‌های پرورشی و کم‌توجهی به ورزش دانش‌آموزی؛ ناکافی بودن نیروی متخصص تربیت‌بدنی؛ نبود برنامه مدون جهت برگزاری مسابقات ورزشی و کمترین رتبه مربوط به بی‌انگیزه بودن معلمان تربیت‌بدنی ناشی از بی‌هدفی در برنامه‌های تربیت‌بدنی؛ کمبود سرانه فضاهای ورزشی در سطح



مدارس استان؛ بی‌انگیزه بودن معلمان تربیت بدنی ناشی از بی‌هدفی در برنامه‌های تربیت بدنی؛ میزان رضایت معلمان ورزش از حقوق و دستمزد خود؛ وابستگی تربیت بدنی استان به منابع دولتی و عملکرد آن در فعالیتهای بازاریابی؛ کم‌توجهی به نیازها و مشکلات معلمان تربیت بدنی است.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی توسعه تربیت بدنی آموزش و پرورش استان لرستان

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	فرصت‌ها O1: نگرش مثبت برخی مسئولین و مدیران ارشد استان برای رشد و ارتقاء ورزش دانش‌آموزی
۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	O2: وجود سالن‌های ورزشی تحت پوشش آموزش و پرورش در سطح نواحی و مناطق استان
۰/۱۴۴	۳	۰/۰۴۸	O3: بهبود نگرش خانواده‌ها نسبت به ورزش دانش‌آموزی
۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	O4: وجود انجمن اولیاء در سطح مدارس و استفاده از نیروی داوطلبی
۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	O5: وجود استعدادهای بالقوه ورزشی در سطح مدارس
۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	O6: افزایش شمار دانش‌آموختگان تربیت بدنی و ورزش در کشور
۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	O7: تشکیل فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در سطح وزارتخانه آموزش و پرورش و متعاقباً تشکیل هیئت ورزش دانش‌آموزی در سطح استان
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	O8: افزایش و توسعه نسبی فن‌آوری آموزشی در حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	O9: دیدگاه حمایتی مسئولین ارشد استان نسبت به اهداف تربیت بدنی آموزش و پرورش
۰/۱۹۶	۴	۰/۰۴۹	O10: حضور دختران در ورزش
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	تهدیدها: T1: عدم وجود برنامه مدون جهت فعالیتهای ورزش دانش‌آموزی استان
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	T2: عدم تخصیص سرانه ورزشی به مدارس در سال‌های اخیر
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	T3: میزان فضای سرانه ورزشی استان

امتیاز نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	T4: عدم تمایل دانش‌آموزان به ورزش به دلیل گرایش به سمت بازی‌های الکترونیکی و فضای مجازی
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	T5: وجود مشکلات عدیده در ساختار قامتی دانش‌آموزان به دلیل کم‌ تحرکی و فرهنگ حاکم در خانواده‌های استان
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	T6: گرایش مدیران و کادر آموزشی مدارس به مقوله آموزش و غافل شدن از ورزش
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	T7: تجمع نیروهای تربیت‌بدنی در مناطق کم برخوردار و ساماندهی در بخش‌های مختلف آموزشی در سطح مدارس (مازاد بودن نیروهای تربیت‌بدنی در این مناطق) و کمبود معلم ورزش در مناطق برخوردار و دارای امکانات
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	T8: عدم تمکن مالی بسیاری از خانواده‌ها برای پرداختن به ورزش
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	T9: عدم به‌کارگیری بخش خصوصی سرمایه‌گذار در برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش آموزش و پرورش
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	T10: عدم رعایت استاندارد در ساخت سالن‌های ورزشی
۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	T11: کمبود برنامه‌های آگاهی‌بخش در خصوص اهمیت ورزش دانش‌آموزی به اولیاء و دانش‌آموزان از طرف آموزش و پرورش به منظور تغییر نگرش افراد نسبت به ورزش
۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	T12: توزیع نامناسب فضا، امکانات، تجهیزات، کافی برای فعالیت‌های ورزشی غیردرسی
۲/۵۷۲ $\Sigma =$		$\Sigma = 1$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی (خارجی)

برای تعیین موقعیت استراتژیک تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان از ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی بیش‌تر از ۲/۵ (۲/۵۷۲) است و حاکی از آن است که تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان از لحاظ عوامل درونی دارای فرصت است (جدول ۳). همچنین نتایج جدول ۳ نشان داد که بالاترین رتبه‌ها در بخش فرصت‌ها نگرش مثبت برخی مسئولین و مدیران ارشد استان برای رشد و ارتقاء ورزش دانش‌آموزی؛ وجود سالن‌های ورزشی تحت پوشش آموزش و پرورش در سطح نواحی و مناطق استان؛ بهبود نگرش خانواده‌ها نسبت به ورزش دانش‌آموزی؛ وجود انجمن اولیاء در سطح مدارس و استفاده از نیروی داوطلبی؛ وجود

استعدادهای بالقوه ورزشی در سطح مدارس؛ افزایش شمار دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی و ورزش در کشور و پایین‌ترین رتبه‌ها مربوط به تشکیل فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در سطح وزارتخانه آموزش و پرورش و متعاقباً تشکیل هیئت ورزش دانش‌آموزی در سطح استان؛ افزایش و توسعه نسبی فن‌آوری آموزشی در حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش؛ دیدگاه حمایتی مسئولین ارشد استان نسبت به اهداف تربیت‌بدنی آموزش و پرورش؛ حضور دختران در ورزش است، همچنین در بخش تهدیدها بالاترین رتبه مربوط به عدم وجود برنامه مدون جهت فعالیت‌های ورزش دانش‌آموزی استان؛ عدم تخصیص سرانه ورزشی به مدارس در سال‌های اخیر؛ میزان فضای سرانه ورزشی استان؛ عدم تمایل دانش‌آموزان به ورزش به دلیل گرایش به سمت بازی‌های الکترونیکی و فضای مجازی؛ وجود مشکلات عدیده در ساختار قلمتی دانش‌آموزان به دلیل کم‌تحرکی و فرهنگ حاکم در خانواده‌های استان و کمترین رتبه مربوط به عدم رعایت استاندارد در ساخت سالن‌های ورزشی؛ کمبود برنامه‌های آگاهی‌بخش در خصوص اهمیت ورزش دانش‌آموزی به اولیاء و دانش‌آموزان از طرف آموزش و پرورش به منظور تغییر نگرش افراد نسبت به ورزش و توزیع نامناسب فضا، امکانات، تجهیزات، کافی برای فعالیت‌های ورزشی غیردرسی هست.

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب، از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی استفاده شد. بر اساس تحلیل SWOT با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۵۶۱) و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۵۷۲) و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در خانه SO یعنی در وضعیت «تهاجمی» را برگزینند (شکل ۱).

محافظة کارانه	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>۲/۵۶۱</p> <p><b>تهاجمی SO</b></p> <p>۲/۵۷۲</p> </div>
تدافعی	رقابتی

شکل ۱. ماتریس عوامل داخلی و خارجی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان

بر اساس تحلیل SWOT و با تبدیل نقاط قوت و فرصت‌های (جایگاه قرار گرفتن تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان) در ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در خانه SO قرار دارد که در نهایت پنج استراتژی SO برای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان تدوین شد، طبق جدول ۵ نمره جذابیت حاصل از استراتژی‌ها SO برای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان اولویت‌بندی راهبردهای ورزش آموزش و پرورش استان لرستان به صورت زیر است.

جدول ۵. ماتریس جذابیت استراتژی‌ها (QSPM<sup>۱</sup>)

نمره جذابیت	استراتژی	اولویت
۵/۳۴۲	تدوین برنامه راهبردی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان	۱
۵/۲۳۱	ارتقای مشارکت معلمان و مسئولان آموزش و پرورش و دانش‌آموزان در برنامه‌های ورزش همگانی	۲

1. quantitative strategic planning matrix

اولویت	استراتژی	نمره جذابیت
۳	حمایت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و بسترسازی حضور دانش‌آموزان پسر و دختر در میادین ورزش قهرمانی و حرفه‌ای با تأکید بر حفظ شئون اسلامی	۵/۱۵۶
۴	ارتقاء علمی و فنی معلمان تربیت‌بدنی و دانش‌بنیان کردن ورزش دانش‌آموزی در سطح استان	۵/۰۸۸
۵	توسعه و آماده‌سازی فضاهای ورزشی آموزش و پرورش	۴/۹۷۷

### بحث و نتیجه‌گیری

تعیین راهبرد مناسب و به‌تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بهره‌وری بیشتر یک سازمان است. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. شایان‌ذکر است که چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل‌مقایسه وجود ندارد. در اجرای راهبردهای SO سازمان با استفاده از قوت‌های داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. به‌طور معمول سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای WO، ST و WO استفاده می‌کنند تا به آنجا برسند که بتوانند از راهبردهای SO بهره‌گیرند. هنگامی که یک سازمان ضعف‌های عمده‌ای دارد، می‌کوشد آن‌ها را از بین ببرد یا آن‌ها را به قوت‌ها تبدیل کند. دو راهبرد در این مرحله تدوین شد.

با توجه به این‌که تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در باکس SO یعنی در وضعیت «تهاجمی» قرار دارد برای این وضعیت پنج راهبرد تدوین شده است. بنابراین نتایج پژوهش نشان داد که ارتقاء علمی و فنی معلمان تربیت‌بدنی و دانش‌بنیان کردن ورزش دانش‌آموزی در سطح استان یکی از استراتژی‌های مهم است که برای تدوین این استراتژی لازم است از وجود استعدادها و اقلیمی در استان همچنین وجود معلمان کارآمد و تحصیل‌کرده و توجه مراکز علمی و دانشگاهی به حوزه مطالعاتی مرتبط با فعالیت‌های ورزش مدارس و دانش‌آموزی و افزایش دانش و آگاهی جامعه در مورد ورزش دانش‌آموزان بهره‌کافی را در این زمینه برد. بر این اساس، وجود سلسله‌مراتب مختلف

برنامه‌ها در ورزش دانش‌آموزی استان و اجرای مناسب آن‌ها موجب خواهد شد تا روند رشد و توسعه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان هرچه بیشتر تسهیل شود. برنامه‌ریزی کلان و اجرای آن سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان قرار گرفته، فعالیت‌های موازی کاهش یابد و برآیند تلاش در راستای نیل به اهداف قرار گیرد. ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد ورزش فراهم می‌کند.

از دیگر استراتژی‌های تدوین شده برای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان بسترسازی حضور دانش‌آموزان پسر و دختر در میادین ورزش قهرمانی و حرفه‌ای با تأکید بر حفظ شئون اسلامی است بدیهی است یکی از محورهای توسعه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان همکاری و حمایت مناسب مسئولین استان از اعزام تیم‌ها دانش‌آموزی استان به مسابقات کشوری و بهبود نگرش خانواده‌ها نسبت به ورزش قهرمانی دانش‌آموزان در استان همچنین افزایش گرایش دانش‌آموزان به فعالیت‌های ورزش قهرمانی با انگیزه حضور در میادین داخلی و خارجی و میزبانی مسابقات منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی در این زمینه است؛ بنابراین باید از حضور معلمان تربیت‌بدنی، مربیان و بازیکنان مطرح کشور و بین‌المللی و از وجود مربیان کارآمد و تحصیل‌کرده استفاده شود و از استعدادهای اقلیمی در استان و وجود سالن ورزشی و فضای اختصاصی بهره لازم را برد. نتیجه این پژوهش با پژوهش نادری‌نسب و همکاران (۱۳۸۹) همسویی دارد. نتایج پژوهش نشان داد که ارتقاء علمی و فنی معلمان تربیت‌بدنی و دانش‌بنیان کردن ورزش دانش‌آموزی در سطح استان یکی از استراتژی‌های مهم است که برای تدوین این استراتژی لازم است از وجود استعدادهای اقلیمی در استان همچنین وجود معلمان و مربیان کارآمد و تحصیل‌کرده و توجه مراکز علمی و دانشگاهی به حوزه مطالعاتی مرتبط با فعالیت‌های ورزش دانش‌آموزی و افزایش دانش و آگاهی مسئولان و جامعه در مورد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان بهره کافی را در این زمینه برد. نوروزی (۱۳۹۳) بیان می‌کند که عدم تشویق مربیان فعال استان‌ها و نبود سیستم‌های جامع استعدادیابی و پرورش ورزشکاران نخبه و مستعد در استان‌ها از مهم‌ترین ضعف‌ها به حساب آمده. جوان بودن جمعیت کشور و وجود جوانان مستعد در سطح کشور از بااهمیت‌ترین فرصت‌ها بشمار می‌آید. عدم فعالیت بوکس حرفه‌ای و درآمدزا در ایران و میزان کم درآمد قهرمانان در لیگ‌های کشوری هم از تهدیدات مهم فدراسیون محاسبه

شده است. رسولی (۱۳۹۳)، بیان کرد با توجه به این‌که اداره در منطقه محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد یعنی باید با استفاده از فرصت‌ها خارجی، نقاط ضعف داخلی اداره را از بین ببرند. در پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۴)، نشان دادند که موقعیت استراتژیک والیبال ساحلی در ماتریس داخلی خارجی در منطقه محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد و باید با استفاده از فرصت‌ها خارجی، نقاط ضعف داخلی را میان برداشت؛ بنابراین سازمان باید تلاش کند تا نقاط ضعف داخلی سازمانی خود را رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فن‌آوری جدید، بهبود امکانات و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت بالا را برای حل مشکل خود به خدمت بگیرد.

نتایج پژوهش نشان داد که حمایت‌های مادی و معنوی از مدارس و آگاه کردن مردم و مسئولین درباره ورزش مدارس از استراتژی‌های تدوین شده برای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان می‌باشند بنابراین لازم است حمایت مناسب مادی و معنوی مسئولین آموزش و پرورش از معلمان، مربیان و داوران از اعزام تیم‌ها دانش‌آموزی استان به مسابقات کشوری صورت بگیرد و توجه خاص معلمان و دانش‌آموزان به ورزش به‌عنوان یک فعالیت مثبت و سازنده اجتماعی و فرهنگی برگزاری مسابقات متنوع و در کنار آن برگزاری مسابقات قهرمانی کشور صورت بگیرد و با استفاده از تشکیل بانک اطلاعاتی معلمان و دانش‌آموزان استان و تشکیل انجمن ورزشی دانش‌آموزان استان و وجود اسپانسرهای مختلف برای حمایت از ورزش آموزش و پرورش در پیشرفت ورزش تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان استان گام اساسی برداشته شود. یوسف‌پور (۱۳۹۱)، نشان داد اهم استراتژی‌های تدوین شده توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه اصفهان عبارت‌اند از تقویت حضور دانشجویان در عرصه‌های مختلف، توسعه زیرساخت‌ها ورزش دانشجویی دانشگاه اصفهان، طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی دانشگاه اصفهان است. در پژوهشی دیگر جوادی پور (۱۳۹۱)، مشخص شد که ورزش همگانی کشور در ناحیه SO قرار گرفته است، لذا از استراتژی تهاجمی می‌توان بهره برد؛ بنابراین، با استفاده از نقاط قوت داخلی، می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. در پژوهش بدری آذرین (۱۳۸۵) به‌منظور بررسی وضعیت موجود در توسعه نیروی انسانی بایستی از استراتژی تغییر استفاده کرد؛ بنابراین لازم است که مسئولین ورزش کشور، با برنامه‌ریزی دقیق، تربیت مربیان و نیروی انسانی با تجربه،

برگزاری دوره‌های آموزشی، ارتقاء علمی مربیان، کمبود نیروی انسانی مجرب را برطرف کنند.

لذا با توجه به نتایج حاصل از یافته‌های پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان ادارات تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در اولین فرصت به تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی و همگانی دانش‌آموزی همت گمارند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش که بیانگر فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانش‌آموزی و فقدان بودجه جاری با حجم فعالیت‌های ورزشی دانش‌آموزان در استان است، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی در این زمینه برای معلمان و کارشناسان تربیت‌بدنی بخش دولتی و خصوصی فعال در ورزش استان طراحی شود. چون نتایج پژوهش حاکی از جوان بودن دانش‌آموزان و پتانسیل فراوان است پیشنهاد می‌شود با استفاده از حمایت رسانه‌ای که در استان وجود دارد در جهت ترغیب و جذب هر چه بیشتر دانش‌آموزان به ورزش قهرمانی برنامه‌های کاربردی تدوین گردد. نتایج حاکی از عدم توازن امکانات ورزشی در سطح مدارس است پیشنهاد می‌شود مدیران و کارکنان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان با استفاده از طرح آمایش مناسب در جهت رفع این مشکل همت گمارند. نتایج نشان داد عدم وجود بیمه و قوانین حمایتی و تشویقی مناسب در ارتباط با دانش‌آموزان ورزشکار و مربیان تربیت‌بدنی مانعی بزرگ در توسعه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش است پیشنهاد می‌شود مسئولان با طرح برنامه‌های در جهت رفع مشکل فوق، در تسهیل فعالیت ورزشکاران و مربیان در ورزش قهرمانی و همگانی تلاش کنند. از محدودیت‌های این پژوهش، عدم کنترل متغیر جنسیت، تعداد جلسات کوتاه و شرکت نکردن تعداد زیادی از معلمان تربیت‌بدنی در این پژوهش بود. این محدودیت‌ها، احتمالاً نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها و یافته‌های این پژوهش، لزوم تدوین یک برنامه راهبردی برای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان با رویکرد SWOT و تجدیدنظر و بازنگری در برنامه‌های جاری را به‌منظور هماهنگی بیشتر ضروری جلوه می‌دهد. همچنین با توجه به حساسیت‌های خاص قشر مورد مطالعه، باید تربیت‌بدنی این گروه را بسیار بااهمیت و جدی تلقی کرد.



## منابع

- الوانی، م. (۱۳۹۳). مدیریت عمومی، چاپ سی و دوم، تهران: نشر نی.
- اعرابی، م؛ آقازاده، ه؛ نظامی وند چگینی، ه (۱۳۹۵). دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک. چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بدری آذرین. ی. (۱۳۸۵) بررسی وضعیت موجود در توسعه نیروی انسانی تربیت بدنی آذربایجان غربی. تهران: انتشارات پژوهشگاه - تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- جوادی پور، م؛ سمیع نیا، م (۱۳۹۲)، تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی ۳(۵): ۱۵-۲۸.
- حمیدی، م (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه ساختار ستادی ورزش دانشجویی ایران. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، مدیریت ورزشی، ۲۶، ۲۷ - ۴۰.
- خسروی زاده، ا؛ حمیدی، م. (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، انتشارات پژوهشگاه - تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
- خسروی زاده، ا. (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک. جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران. ص: ۹۰.
- رشید لمیر، ا؛ دهقان قهفرخی، ا؛ رشید لمیر، ا. (۱۳۹۲). تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، ۵ (۴): ۱۹۸-۱۷۹.
- رضائیان، ع (۱۳۹۵). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کردستان.
- زیاری، ح؛ طیبی ثانی، م؛ حامی، م. (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان سمنان با روش ترکیبی SWOT و AHP. نشریه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۵ (۳۳): ۱-۱۰.
- سمیع نیا، م؛ جوادی پور، م. (۱۳۹۲)، تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی ۳(۵): ۱۵-۲۸.
- سیف‌پناهی، ج. (۱۳۹۰). طراحی و تدوین راهبرد ورزش قهرمانی استان کردستان. حرکت (مدیریت ورزشی)، (۸): ۵۷-۷۴.
- قالیباف، م. (۱۳۸۹). نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت. نشر. نگارستان حامد، تهران. ص: ۳۶.

- کاشف، م.؛ میرحسن، س.؛ احمدی، م.؛ معرفت، د. (۱۳۹۷). بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶ (۴): ۲۷-۳۷.
- گودرزی، م.؛ هنری، ح. (۱۳۸۶). طراحی و تدوین نظام جامع ورزشی کشتی ایران. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ۱۴، صص: ۳۳-۵۴.
- مشفرجوادی، ب. (۱۳۸۰). بررسی نیازها، مشکلات و موانع انجمن‌های ورزشی بانوان کشور، کمیته مدیریت برنامه‌ریزی. سازمان تربیت بدنی، حوزه معاونت بانوان کشور.
- مظفری، ا. (۱۳۸۸). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش قهرمانی کشور. طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- نادری نسب، م.؛ احسانی، م.؛ خبیری، م.؛ امیری، م.؛ قره خانی، ح. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور. نشریه مدیریت ورزشی
- نظری، و.؛ رضوی، م.، حسینی، ع. (۱۳۹۴). تبیین استراتژی والیبال ساحلی ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. دانشگاه بوعلی سینا
- نظری، ا.؛ سالاریان، ن. (۱۳۹۴). الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های مهندسی مشاور معماری با رویکرد کارت امتیازی متوازن. مهندسی عمران شریف. ۳ (۲)، صص: ۷۷-۸۴.
- نوروزی، س. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بوکس جمهوری اسلامی ایران با رویکرد SWOT. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی همدان.
- یوسف‌پور، م. (۱۳۹۱). استراتژی‌های تدوین توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه اصفهان، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

## References

- Boyd, Patrick Robinson. (2015). "Forging future success: a strategic planning guide for fiji's national sport federations". Fiji association of sports and national Olympic committee. [www.fijiolympiccommittee.com](http://www.fijiolympiccommittee.com).
- Leigh, R (2004), Managing Public Sport and Leisure Services - Sports & Recreation, Page 61.