تدوین استراتژیهای تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی وزارت آموزش و پرورش

دکتر مهرزاد حمیدی[۱]
دکترمحسن وحدانی[۲]
دکتر محمد خبیری[۳]
دکتر ابراهیم علیدوست[۴]

چکیده

هدف از این تحقیق تدوین استراتژیهای تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی وزارت آموزش و پرورش بوده و روش آن آمیخته(کیفی-کمی) و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری مدیران و کارشناسان حوزه ستادی دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی بودند. نمونه پژوهش تمام شمار و برابر با جامعه آماری بوده است. برای گردآوری داده‌ها، اسناد و مدارک بالادستی، ادبیات پیشینه و نظرات خبرگان بررسی شده و از پرسشنامه عوامل محیط درونی و بیرونی اثرگذار بر عملکرد دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی استفاده شده است. برای تعیین موقعیت استراتژیک و تدوین استراتژیها از ماتریسهای IFE، EFE و SWOT بهره‌گیری شده است. نتایج نشان داد که موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی در موقعیت تهاجمی قرار دارد. نتایج تحلیل ماتریس QSPM برای اولویت بندی استراتژیها نشان داد که کیفیت‌بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان، مدرسه- محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه به منظور تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی و توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی به ترتیب سه استراتژی اول تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی هستند. با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان کرد که دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی با تکیه بر استراتژیهای تهاجمی خواهد توانست به اهداف متعالی خود دست یابد.

کلیدواژگان: استراتژی، تربیت بدنی، فعالیتهای ورزشی، آموزش و پرورش

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۸

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران mhamidi@ut.ac.ir
۲. دکتری مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) mohsen.vahdani@ut.ac.ir
۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران mkhabiri@ut.ac.ir
۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران e.alidoust@ut.ac.ir

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

مقدمه

دستیابی به اهداف سازمانی در محیط پرتلاطم و متغیر مستلزم راهکارهایی است تا سازمان را از میان امواج خروشان تغییرات محیط عبور دهد و به سلامت به نقطه ای امن برساند. از این راهکارها و برنامه‌ها در ادبیات مدیریت، به عنوان راهبرد یا استراتژی یاد می کنند (حسن بیگی، ۱۳۹۰). اهمیت راهبرد از آن روست که محیط را پیوسته و مداوم مورد بررسی و نظارت قرار می‌دهد تا تصمیمات سازمان بدون پایه و اساس و گسیخته از تحولات محیط اطراف انجام نگیرد. این ملاحظات راهبردی لازمهٔ حرکت موفقیت آمیز سازمان از پیچ و خم محیط متغیر و گاهی متشنج است (حسن بیگی، ۱۳۹۰). به عقیده گرنت[1](۲۰۱۵) استراتژی یک برنامه، روش یا مجموعه ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجراست. در حقیقت استراتژی شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص دادن منابع مورد نیاز برای دستیابی به این اهداف است. از نظر وی استراتژی به مدیریت مؤثر سازمان کمک می‌کند. نخست از راه تقویت کیفیت تصمیم‌گیری، دوم از راه هماهنگی تسهیلات و منابع و سوم ازطریق تمرکز سازمان بر پیگیری اهداف بلندمدت.

برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی است نظام‌مند به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیتهایی بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد(برایسون[2]، ۱۳۹۰؛ گبهارد و اگلس[3]، ۲۰۱۴؛ لونگو و رتولو[4]،۲۰۱۴ ؛ بوین و واکر[5]، ۲۰۱۰). برنامه استراتژیک نقشه ای جامع از راهی است که سازمان در آن قرار دارد؛ جایی است که سازمان می خواهد در آینده به آنجا برسد و معمولاً ۵ تا۱۰ سال چشم انداز دارد (ملیتسکی و منوهوران[6]،۲۰۱۴). چارچوبهای بسیاری برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در دو بخش دولتی و خصوصی وجود دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک در دو بخش دولتی و خصوصی شامل سه گام اساسی است: ماموریت سازمانی روشن، ایجاد چشم اندازی روشن، و توسعه استراتژیهای قابل اندازه‌گیری که به سازمان اجازه می‌دهد تا به چشم انداز خود برسد(پیشین).

در این زمینه پژوهشهای متنوعی در داخل و خارج کشور صورت پذیرفته است. انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی در بیانیه ماموریت خود آورده است: انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی

1. Grant
2. Brayson
3. Gebhardt & Eagles
4. Longo & Rotolo
5. Boyne & Walker
6. Melitski & Manoharan

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

باید بالاترین کیفیت فعالیتها و برنامه‌های ورزشی را با شیوه ای مؤثر و با تاکید بر جوانمردی و ورزش دوستی و توسعه آموزش دانش آموزان ورزشکار برقرار سازد. برخی از استراتژیهای مهم این انجمن عبارت اند از: حفظ و تضمین ثبات مالی انجمن، توسعه نقش پشتیبانی برای آموزش دانش آموزان، آموزش و توسعه حرفه ای منابع انسانی انجمن، توسعه نظارت و ممیزی از مدارس، ترویج مردانگی و جوانمردی در میان دانش آموزان، مربیان و تماشاگران، و بازبینی و اصلاح ساختار(برنامه راهبردی انجمن ورزشی دبیرستانهای کنتاکی، ۲۰۱۷-۲۰۱۲[1]). انجمن ورزش مدارس استرالیا در ماموریت خود آورده است: جذب دانش آموزان به فعالیتهای ورزشی مدرسه به صورت منظم، برای نمایش استعدادهای خاص و تحقق پتانسیل کامل خود. برخی از مهم‌ترین استراتژیهای این انجمن عبارت اند از: تشویق به افزایش مشارکت دانش آموزان (پسر و دختر) در رویدادهای ورزشی مدارس، ارزیابی مداوم از برنامه‌های ورزشی مدارس، حفظ و نگهداری ارتباطات مؤثر و مفید با همه ذینفعان به منظور تدارک محیط ورزشی باکیفیت، ترویج نقش ورزش مدرسه در گستره جامعه، تقویت و توسعه حمایتهای مالی، پیاده سازی تمریناتی به منظور ایجاد محیطی ایمن و سالم، توسعه برندینگ مشترک در سراسر مدارس ورزش استرالیا(برنامه راهبردی انجمن ورزش مدارس استرالیا ، ۲۰۱۴-۲۰۱۱[2]). فدراسیون انجمنهای ورزشی مدارس اونتاریو برای غنی‌سازی آموزش و پرورش و توسعه جسمانی افراد از طریق ورزش مدارس ماموریت دارد. همچنین برخی از مهم‌ترین استراتژیهای این فدراسیون عبارت اند از: توسعه برند فدراسیون OFSSA در بازار، انطباق برنامه‌ها، خدمات و فعالیتها با نیاز مخاطبان، تشویق مشارکت کنندگان در ورزش در سطح مدارس ابتدایی، افزایش تعامل با داوطلبان دانش آموز 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، فرآیندها و منابع برای حفظ سهامداران، اطمینان از تعالی ورزش مدارس (برنامه راهبردی فدراسیون انجمنهای ورزشی مدارس اونتاریو، ۲۰۱۷-۲۰۱۴[3]).

حمیدی(۱۳۹۰) در تحقیق خود نشان داده که اطلاعات به دست آمده با نقطه نظرات شورای راهبری در ۹ قوت، ۱۰ ضعف، ۸ فرصت و ۶ تهدید نهایی شده است. همچنین با استفاده از جدول ارزیابی عوامل درونی و جدول ارزیابی عوامل بیرونی و محاسبات لازم، موقعیت استراتژیک فدراسیون در وضعیت محافظه کارانه شناسایی شده است. سپس با بهره مندی از تحلیل ماتریس

1. Kentucky High School Athletic Association Strategic Plan (2012-2017)
2. Strategic plan, School Sport Australia (2011-2014)
3. Ontario Federation of School Athletic Associations Strategic Plan (2014-2017)

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

SWOT تعداد چهار استراتژی SO، سه استراتژی WO، دو استراتژی ST و یک استراتژی WT در مجموع ده استراتژی شناسایی شده است. حسینی و همکاران(۱۳۹۱) در تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به این نتیجه دست یافتند که موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه کارانه قرار دارد. آنها چشم انداز ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد را این گونه تبیین کرده اند: " دستیابی به دانشگاهی فعال از طریق توسعه و ارتقای فعالیتهای ورزش دانشجویی به گونه ای که در پایان برنامه ۴۰ درصد از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی در فعالیتهای فوق برنامهٔ ورزشی مشارکت کنند و در فعالیتهای بین دانشگاهی کشور با کسب موفقیتهای ورزشی برجسته سرآمد باشند". مهم‌ترین راهبردهای ارائه شده عبارت بودند از: بهره‌گیری از ظرفیت علمی و قانونی پژوهشکده و دانشکده‌های تربیت بدنی در راستای علمی ساختن ورزش دانشجویی، تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد در ورزش ملی و بین المللی، طراحی مدیریت عملکرد، بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای عمومی، توسعه برنامه‌ها و فعالیتهای ورزشهای همگانی در مراکز دانشگاهی، تعیین مشوقها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان برای شرکت در فعالیتهای ورزشی، ایجاد نهضت داوطلبی، توسعه تعاملات مدیریتی با سازمانهای ورزش کشور، احداث اماکن ورزشی با اولویت دختران، اعمال سیاستهای مشتری مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه‌ها.

دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی وزارت آموزش و پرورش در حکم یکی از متولیان اصلی ورزش تربیتی و پرورشی در دانش آموزان، ماموریت دارد تا ضمن توسعه و تقویت درس تربیت بدنی در میان دانش آموزان، فعالیتهای ورزشی فوق برنامه را در چارچوب سند تحول بنیادین، برنامه درس ملی و اهداف و سیاستهای وزارت آموزش و پرورش در آنان گسترش دهد. همچنین این دفتر در نظر دارد تا با ترسیم چارچوب و چشم انداز ماموریتها و فعالیتهایش، ضمن ارائه تصویری روشن از افق حرکت و برنامه ریزی خود ، زمینه‌های هم افزایی را برای بسیج ظرفیتها و تحقق بخشیدن به ساحت تربیت زیستی و بدنی، به منزلهٔ یکی از ساحتهای مهم و مؤثر تحقق سند تحول بنیادین فراهم نماید. در بخش ۵ سند برنامه درس ملی آمده است که حوزه سلامت و تربیت بدنی در پی برقراری سلامت کامل جسمی و روانی دانش آموزان به مثابه امانت الهی و به کارگیری روشهای درست انجام دادن فعالیتهای جسمانی، ارتقای تواناییهای بدنی و حرکتی، تبیین روشهای تفریحی سالم و ترویج بهداشت و اصول سالم زیستن و پیشگیری از مبتلا شدن به بیماری و معلولیت و توانمندسازی افراد در تسلط بر رفتار خود و حفظ سلامت است. در سایر اسناد

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

بالادستی مانند سیاستهای کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش و سیاستهای کلی برنامه ششم توسعه نیز بر تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی تاکید شده است. از سویی هم دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی هنوز تحلیلی دقیق از وضعیت موجود، چالشهای پیش رو و نقشه راهی متقن برای خود ندارد. از این رو لازم است ضمن تحلیل وضع موجود خود (نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات)، یک برنامه راهبردی کامل برای دستیابی به ماموریتها و چشم انداز خود داشته باشد. پرسش اصلی این است که موقعیت راهبردی تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی در چه وضعی است و چه راهبردها و استراتژیهایی برای دستیابی به ماموریتها و چشم انداز خود دارند؟

روش شناسی

روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. همچنین با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. برای گردآوری دادهها به دو صورت کمی و کیفی (روش پژوهش آمیخته) اقدام شده است. جامعهٔ آماری این پژوهش کلیه مدیران، کارشناسان و متخصصان تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش بوده است. اعضای شورای راهبری، معاون وزیر، دو مشاور، رئیس هیات ورزش دانش آموزی، مسئول طرح و برنامه معاونت، مدیر کل تربیت بدنی و معاونان مدیر کل بوده اند. اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه، بررسی اسناد و گزارشات، و پرسشنامه گردآوری شده است. ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

۱. مصاحبه به منظور تبیین و تدوین ماموریت، چشم اندازها، ارزشها و سیاستها: برای تدوین ماموریتها، چشم اندازها، ارزشها و سیاستهای تربیت بدنی و ورزش وزارت آموزش و پرورش با خبرگان و مدیران مربوطه مصاحبه انجام گرفته است.

۲. پرسشنامه شناسایی swot محتوای سؤالات باز: این فرم با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و به صورت محقق ساخته به منظور شناسایی کلی نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدهای سازمان طراحی شده و شامل ۴ سؤال باز بوده است که در آن پرسش شوندگان نظرات خود را در مورد عوامل مذکور اظهار کرده اند.

۳. پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و به صورت محقق ساخته و به صورت سؤالات بسته برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات دفتر طراحی شده است. (طیف ۴ گزینه ای: خیلی زیاد، زیاد، کم، بی‌تاثیر).

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

۴. فرمهای ماتریس ارزیابی عوامل درونی(IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی(EFE): این فرمها به ترتیب برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی مورد استفاده قرار می‌گیرند که برای تعیین موقعیت راهبردی در اختیار اعضای شورای راهبری قرار گرفته اند.

۵. فرم ماتریس SWOT: این فرم برای تدوین استراتژیها با استفاده از نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدیدات به کار می‌رود.

۶. فرم ماتریس QSPM: از این فرم برای اولویت بندی استراتژیها استفاده شده است.

برای تدوین استراتژی، چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی به کار رفته است. این چارچوب ابزارها و روشهایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمانها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به کارشناسان کمک می‌کند تا استراتژیها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب جامع تدوین استراتژی چهار مرحله اصلی دارد که عبارت اند از : ۱. مرحله شروع که در آن بیانیه ماموریت سازمان تهیه می‌شود. ۲. مرحله ورودی که شامل تهیه ماتریسهای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی است. ۳. مرحله تطبیق و مقایسه که عوامل اصلی بیرونی و درونی با به کارگیری ابزارهایی همچون ماتریس SWOT و ماتریس IE تطبیق داده می‌شوند تا استراتژیها در راستای ماموریت سازمان شناسایی شوند. ۴. مرحله تصمیم گیری که در آن با استفاده از ماتریس QSPM گزینه‌های گوناگون استراتژیهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود.

یافته‌ها

پس از توافق مقدماتی برای تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی و ورزش آموزش و پرورش در شورای راهبری معاونت تربیت بدنی و سلامت نسبت به تبیین بیانیه ماموریت تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی اقدام شد. این بیانیه به شرح زیر است:

"تسهیل و تدارک فرصتهای مشارکت برای عموم دانش آموزان در برنامه‌های درس تربیت بدنی و فعالیتهای مکمل و فوق‌برنامه تربیت بدنی برای حفظ شایستگیهای پایه آنان با رویکردهای مدرسه –محوری و دانش آموز– مداری، مشارکت دهی در راستای پرورش انسانهای سالم، فعال، بانشاط، توانا، ماهر، قانون گرا، نظم پذیر، مسئولیت پذیر، جمع گرا، کارآمد، امیدوار و متخلق به اخلاق اسلامی و منطبق با ویژگیهای انسان طراز سند تحول بنیادین".

همچنین اعضای شورای راهبری بیانیه چشم انداز تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی را به شرح زیر تصویب نمودند:

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

"معاونت تربیت بدنی و سلامت ، با توکل به خداوند متعال و با نصب العین قرار دادن شعار «تحصیل، تهذیب، ورزش»، در چارچوب سند تحول بنیادین کوشش خواهد نمود تا با همکاری کلیه واحدهای ستادی و استانی وزارت آموزش و پرورش، در یک افق پنجساله، به اهداف ذیل دست پیدا نماید:

"پرورش دانش آموزانی آگاه، توانمند، فعال، ماهر، و بانشاط، متوجه به مسوولیتهای تحصیلی خود، مشارکت جو در فعالیتهای ورزش و تربیت بدنی، برخوردار از سواد حرکتی، آمادگی جسمی و روحی و دارای سبک زندگی سالم و فعال".

جدول۱ و ۲ به ترتیب ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و ماتریس ارزیابی عوامل درونی را نشان می‌دهند. بر اساس این جداول تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی دارای شش فرصت، شش تهدید، هفت نقطه قوت و هفت نقطه ضعف است. جمع ضرایب ماتریس عوامل بیرونی ۲/۷۲ و جمع ضرایب ماتریس عوامل درونی ۲/۷۶ است؛ بنابراین موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی در موقعیت تهاجمی قرار دارد(شکل ۱).

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

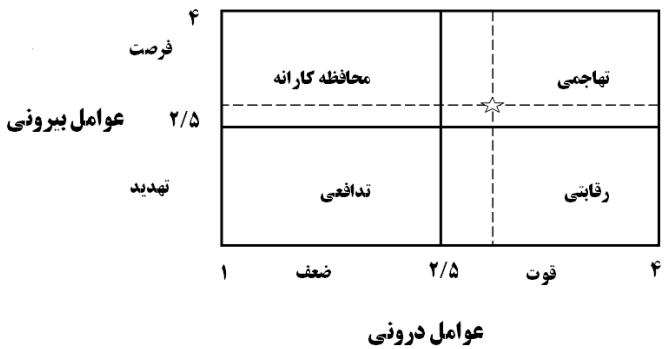
عوامل بیرونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصتها	O1	تاکید اسناد بالادستی و راهبردی اعم از سند تحول، سیاستهای ابلاغی برنامه ششم، برنامه درس ملی و... دربارهٔ تربیت بدنی و ورزش	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O2	وجود گسترده مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی در حوزه تربیت بدنی و ورزش	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	O3	وجود شبکه گسترده مدارس در اقصی نقاط کشور	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O4	توسعه فناوری،ICT، اینترنت، گسترش شبکه های اجتماعی،و...	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O5	اعتماد بالای جامعه به معلمان و مدارس کشور	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
	O6	نگرش مثبت خانواده ها و انجمن اولیا و مربیان نسبت به تاثیر ورزش بر سلامت جسمانی و روانی کودکان	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
تهدیدها	T1	تغییر سبک زندگی افراد جامعه به سبک زندگی غیرفعال و افزایش روند آسیبهای اجتماعی و تفریحات ناسالم	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	T2	ناتوانی مالی و ضعف فرهنگی برخی از خانواده ها	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	T3	ارجحیت فعالیتهای آموزشی بر فعالیتهای پرورشی و تربیت بدنی در نظام تعلیم و تربیت کشور	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	T4	کم توجهی سازمانها و نهادهای متولی ورزش کشور به ورزش دانش آموزی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T5	ضعف اعتبارات دولت در نظام برنامه و بودجه کشور طی سالیان اخیر	۰/۰۹	۲	۰/۱۸
	T6	کم توجهی رسانه های ورزشی به تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
جمع ضرایب :			۱	–	۲/۷۲

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل درونی

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	ساختار سازمانی مناسب و تشکیلات منسجم در ستاد، استانها، مناطق و مدرسه	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S2	وجود ردیف بودجه مستقل برای تربیت بدنی و سلامت دانش آموزان در بودجه کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S3	وجود فضاها واماکن ورزشی آموزش و پرورش در استانها و شهرستانهای کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S4	وجود نیروهای متخصص اعم از معلمان، مربیان، کارشناسان، داوران و... در کلیه مناطق	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S5	بهره‌گیری ازنیروی دانش آموزان داوطلب و ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش آموزی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S6	وجود برنامه و محتوای درس تربیت بدنی برای کلیه مناطق کشور	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S7	جذابیت فعالیتهای تربیت بدنی مدارس در میان دانش آموزان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
ضعف‌ها	W1	کم توجهی برخی از معلمان تربیت بدنی به محتوای برنامه درسی کلاسهای گوناگون	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W2	کمبود معلمان تربیت بدنی و نامتناسب بودن آن با جمعیت دانش آموزی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	W3	کمبود وسایل و تجهیزات ورزشی متناسب با برنامه درس تربیت بدنی	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
	W4	ضعف قوانین و مقررات مصوب تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی در وزارتخانه ای، ملی، شورای عالی آموزش و پرورش و قوانین عمومی کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W5	اتکا بیش از حد به بودجه عمومی کشور و ضعف در جذب حمایت مالی و درآمدزایی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	W6	ضعف بنیه مالی مناطق و استانها در آماده سازی، تدارک و اعزام تیمهای ورزشی به مسابقات سطوح بالاتر	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W7	ضعف سازماتی، تشکیلاتی، اداری و مالی فدراسیون دانش آموزی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
جمع ضرایب :			۱	–	۲/۷۶



شکل ۱: موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصتها و تهدیدهای برون سازمانی است. تجزیه و تحلیل SWOT تحلیلی منظم را برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی ارائه می‌کند تا بهترین تطابق را میان آنها ایجاد نماید. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات در چارچوب کلی SO.WO.ST.WT. پیوند داده می شود و گزینه استراتژی میان آنها انتخاب می‌شود. در این تحلیل همیشه چهار استراتژی پیشنهاد می شود:

۱. استراتژیهای SO: در قالب این استراتژیها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصتهای خارجی بهره برداری نماید.

۲. استراتژیهای WO: هدف از این استراتژیها این است که سازمان با بهره برداری از فرصتهای موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد.

۳. استراتژیهای ST: سازمانها با اجرای این استراتژیها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

۴. استراتژیهای WT: سازمانهایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند حالت تدافعی به خود می‌گیرند. هدف از این استراتژی کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

جدول۳ ماتریس SWOT و استراتژیهایی را نشان می‌دهد که در شورای راهبری تعیین و تصویب شده است. بر اساس این جدول در مجموع ۹ استراتژی شامل ۳ استراتژی SO، ۱ استراتژی WO، ۳ استراتژی ST و ۲ استراتژی WT تدوین شده است.

جدول ۲: استراتژیهای تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی دانش آموزان

	نقاط قوت S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7	نقاط ضعف W1,W2,W3,W4,W5,W6
فرصتها O1,O2,O3,O4,O5,O6	راهبردهای SO طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمند سازی دانش آموزان S1 S2 S3 S4 S5 S7 O1 O3 O4 O5 O6 توانمند سازی و بهسازی منابع انسانی و ایجاد نهضت داوطلبی S1 S2 S4 S6 O1 O2 O4 کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان S1 S2 S3 S4 S6 S7 O1 O2 O3 O4 O5 O6	راهبردهای WO استقرار و تحکیم بنیادهای حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری فدراسیون ورزش دانش آموزی W3 W4 W5 W6 O1

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

تهدیدها	راهبردهای ST	راهبردهای WT
T1,T2,T3,T4,T5,T6	مدرسه- محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه در راستای تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 T1 T2 T3 T4 T6 استانداردسازی، اعتبار بخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی، منطبق با نیازهای برنامه درسی S1 S2 S3 S7 T2 T3 T4 T5 ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارزشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش S1 S2 S3 S4 S6 S7 T1 T2 T3	طراحی و توسعه نظام مدیریت عملکرد تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی W1 W2 W3 W4 W5 T1 T2 T3 ظرفیت‌سازی و تنوع بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی با مشارکت خانواده ها، سازمانهای دولتی نهادهای عمومی و بخش خصوصی W2 W3 W4 W5 W6 T2 T4 T5

برای اولویت بندی استراتژیهای تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی از ماتریس QSPM استفاده شده است. مراحل ششگانه تکمیل جدول QSPM عبارت است از:

۱. تهیه فهرستی کامل از فرصتها و تهدیدات محیطی و نیز نقاط قوت و ضعف سازمان در ستون سمت راست ماتریس.

۲. تخصیص یک ضریب یا وزن به هر کدام از عوامل کلیدی داخلی یا خارجی. این ضرایب اهمیت عوامل مزبور را در ماتریس عوامل داخلی EFE و عوامل محیطی IFE نشان می‌دهد.

۳. ذکر استراتژیهای تبیین شده ای که می‌باید سازمان آنها را اجرا نماید؛ در قسمت بالای ماتریس آورده می شود.

۴. مشخص کردن نمرات یا امتیازات جذابیت. برای این کار ارزش عددی را انتخاب کردیم که نشان دهنده جذابیت هر کدام از استراتژیها (در مجموعه استراتژیهای فهرست شده) است. این امتیاز بر اساس بررسی اولیه هر کدام از عوامل داخلی یا خارجی و نقش آن در استراتژی تبیین شده، تعیین می‌گردد. از این رو باید این سؤال مطرح شود که آیا این عامل در انتخاب استراتژیهای مزبور نقشی مؤثر و اساسی داشته است یا خیر. اگر پاسخ این سؤال مثبت بود نسبت به تخصیص یک امتیاز (بسته به درجه تاثیرآن عامل در استراتژی انتخاب شده در مقایسه با سایر استراتژیها) به آن اقدام می کنیم. به این ترتیب امتیاز جذابیت برای هر استراتژی معین و مشخص می‌شود و می‌توان با آن، اولویت استراتژی مورد نظر را در قبال مجموعه استراتژیهای دیگر نشان داد. دامنه امتیاز جذابیت عبارت است از: ۱= جذاب نیست، ۲= تا حدی جذاب است، ۳= جذابیت خوبی دارد، ۴= از جذابیت بالا برخوردار است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

۵. محاسبه مجموع امتیازات جذابیت. یعنی ضرایب اعمال شده در مرحله دوم می‌بایست در امتیاز تخصیص یافته به هر کدام از عوامل در قبال استراتژیها(مرحله چهارم) ضرب شود و در ردیف مربوطه ثبت گردد.

۶. جمع امتیازات تخصیص یافته برای هر کدام از استراتژیها که در یک ستون و زیر هم نوشته شده است و مقایسه مقادیر مربوط به آن استراتژیها. مقایسه این رقمها نشان می‌دهد که کدام یک از استراتژیها دارای امتیاز بیشتر و در نتیجه دارای جذابیت بالاتری در مقایسه با سایر استراتژیها است. جدول۴ ماتریس QSPM را نشان می‌دهد. نتیجه این ماتریس در جدول ۵ آورده شده است. بر این اساس کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان، مدرسه- محور کردن وعمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه در راستای تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی و توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی به ترتیب سه استراتژی اول تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی هستند.

جدول ۳: ماتریس QSPM برای اولویت بندی استراتژیها

عوامل اجتماعی	مجموع امتیازات	طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمند سازی دانش آموزان		توانمند سازی بهسازی منابع انسانی در راستای تحقق بخشیدن به چشم انداز		کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان		استقرار و تحکیم بنیادهای حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری فدراسیون ورزش دانش آموزی		ظرفیت‌سازی و تنوع بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی ..		مدرسه – محور نمودن وعمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه در راستای تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی		استاندارد سازی، اعتبار بخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی، منطبق با نیازهای برنامه درسی		طراحی و توسعه نظام مدیریت عملکرد تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی		ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارزشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش	
		نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره
O1	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶
O2	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴		
O3	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۱	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷		
O4	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۱	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸				
O5	۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰	۱	۰/۱۰	۳	۰/۳۰	۴	۰/۴۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۳	۰/۳۰		
O6	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۲	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷		
T1	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷		
T2	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۷		
T3	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶		

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

T4	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۸
T5	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۲	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۱	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
T6	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶
جمع عوامل خارجی	∑=۱	–	۲/۴۸	–	۳/۴۱	–	۳/۴۹	–	۲/۵۱	–	۲/۸۸	–	۳/۴۳	–	۲/۸۱	–	۲/۶۵	–	۳/۴۲

جدول ۴: ماتریس QSPM برای اولویت بندی استراتژیها (ادامه)

عوامل داخلی	ضعف/قوت	طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمندسازی دانش آموزان		توانمند سازی بهسازی منابع انسانی در راستای تحقق بخشیدن به چشم انداز		کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان		استقرار و تحکیم بنیادهای حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری فدراسیون ورزش دانش آموزی		ظرفیت‌سازی و تنوع بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی ..		مدرسه – محور نمودن وعمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه در راستای تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی		استاندارد سازی، اعتبار بخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی، منطبق با نیازهای برنامه درسی		طراحی و توسعه نظام مدیریت عملکرد تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی		ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارزشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش	
		نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره
S1	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۱	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴
S2	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸
S3	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸
S4	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۳	۰/۳۶	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷
S5	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۱	۰/۰۸	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۱	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶
S6	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۴	۰/۳۶	۱	۰/۰۹	۲	۰/۱۸	۱	۰/۰۹	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۱	۰/۰۹
S7	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۱	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۴	۰/۲۸
W1	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶
W2	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲
W3	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴
W4	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۳	۰/۲۱
W5	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴
W6	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶
W7	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶
جمع عوامل داخلی	∑=۱	–	۲/۶۸	–	۲/۵۰	–	۳/۵۶	–	۲/۵۹	–	۲/۷۷	–	۲/۵۱	–	۲/۸۵	–	۳/۱۱	–	۲/۳۹
جمع کل	∑=۲	–	۵/۱۶	–	۵/۹۱	–	۷/۵۰	–	۵/۱۰	–	۵/۶۵	–	۵/۹۴	–	۵/۶۶	–	۵/۷۵	–	۵/۸۱

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

جدول ۵: اولویت بندی استراتژیهای تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی دانش آموزان

ردیف	عبارت استراتژی	جمع امتیاز	الویت
۱	کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان	۷/۵۰	۱
۲	مدرسه- محور کردن وعمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه در راستای تحقق بخشیدن به اهداف درس تربیت بدنی	۵/۹۴	۲
۳	توانمند سازی بهسازی منابع انسانی در راستای تحقق بخشیدن به چشم انداز	۵/۹۱	۳
۴	ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش	۵/۸۱	۴
۵	طراحی و توسعه نظام مدیریت عملکرد تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی	۵/۷۵	۵
۶	استانداردسازی، اعتبار بخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی، منطبق با نیازهای برنامه درسی	۵/۶۶	۶
۷	ظرفیت‌سازی و تنوع بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی با مشارکت خانواده ها، سازمانهای دولتی نهادهای عمومی و بخش خصوصی	۵/۶۵	۷
۸	طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمند سازی دانش آموزان	۵/۱۶	۸
۹	استقرار و تحکیم بنیادهای حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری فدراسیون ورزش دانش آموزی	۵/۱۰	۹

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تحلیل وضعیت موجود، تعیین موقعیت استراتژیک و تدوین و اولویت‌بندی استراتژیهای تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی وزارت آموزش و پرورش بود. نتایج تحقیق نشان داد که نمره ماتریس عوامل درونی معاونت تربیت بدنی۲/۷۶ و نمره ماتریس عوامل بیرونی آن ۲/۷۲ است که نشان می‌دهد موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی وزارت آموزش و پرورش در موقعیت تهاجمی قرار دارد. اگر نوع استراتژی سازمان تهاجمی باشد، نشان‌دهندهٔ آن است که سازمان در بهترین شرایط ممکن قرار دارد و می‌تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصتهای موجود حداکثر بهره را بگیرد، نقاط ضعف خود را برطرف کند و از تهدیدهای خارجی پیشگیری کند. بنابراین دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی از نظر محیط داخلی و محیط خارجی در موقعیت خوبی قرار دارد و می‌تواند از همهٔ نقاط مثبت، مزیتها و شایستگیهای خود برای به حداکثر رساندن موقعیتها، تقاضاها و فرصتها بهره بگیرد.

استراتژی ۱: کیفیت‌بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان. این استراتژی در راستای راهکار ۳-۱۷ سند تحول بنیادین مبنی بر اصلاح و روز آمد کردن روشهای تعلیم و تربیت با تأکید بر روشهای فعال، گروهی و خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان است. همچنین ایجاد یک جامعه سالم و فعال دانش آموزی نیازمند اصول دقیقی از مهارتهای حرکتی و ورزشی است که سواد حرکتی نام دارد. برای این منظور نیاز به کیفیت‌بخشی و

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

افزایش اثربخشی در ساعات درس تربیت بدنی احساس می‌شود به گونه ای که همه سیزده میلیون دانش آموز در محیطی شاداب و پرنشاط درس تربیت بدنی را آموزش ببینند که مهم‌ترین زمینه برای توسعه سواد حرکتی در آنان است. در حقیقت سواد حرکتی توسعه مهارتهای بنیادین حرکتی و ورزشی است که کودک را قادر می‌سازد تا حرکات مداوم محیط پیرامونش را پایش کند و تصمیم‌گیری دقیقی بر اساس درکش از محیط داشته باشد. بنابراین سواد حرکتی ابزار مورد نیاز را برای کودکان در جهت توسعه موفقیتهای ورزشی و دستیابی به زندگی سالم‌تر فراهم می‌کند (وحدانی،۱۳۹۵).

استراتژی ۲: مدرسه- محور کردن و عمومیت بخشیدن به فعالیتهای فوق برنامه. تشویق مشارکت کنندگان در ورزش مدارس در سطح مدارس ابتدایی (فدراسیون انجمنهای ورزشی مدارس اونتاریو، ۲۰۱۷-۲۰۱۴)، مشارکت دانش آموزان در رویدادهای ورزشی مدارس(انجمن ورزش مدارس استرالیا، ۲۰۱۴-۲۰۱۱) به مثابه استراتژیهای مشابهی اند که با استراتژی مذکور همسو هستند. این استراتژی در راستای تحقق اهداف درس تربیت بدنی تبیین و تایید شده که منطبق با راهکار ۶-۶ سند تحول مبنی بر ایجاد شبکه ای از محیطهای یادگیری و راهکار ۱-۷ مبنی بر فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای نقش آفرینی مدرسه به منزلهٔ کانون کسب تجربیات تربیتی محله است. اکنون نیز فعالیتهای فوق برنامه از جمله المپیادهای ورزشی درون- مدرسه ای، حیاط پویا، کانونهای ورزشی درون و برون- مدرسه ای، و نرمش صبحگاهی در مدارس فرصتی بسیار مناسب برای عمومیت بخشیدن به این فعالیتها هستند.

استراتژی ۳: توانمند سازی و بهسازی منابع انسانی در راستای تحقق بخشیدن به چشم انداز. آموزش و توسعه حرفه ای منابع انسانی و آموزش مشارکت کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش آموزان، دو استراتژی مهم در انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی(۲۰۱۷-۲۰۱۲) هستند که همسو با این تحقیق اند. همچنین این استراتژی در راستای راهکار ۳-۱۷ سند تحول مبنی بر اصلاح و روزآمد کردن روشهای تعلیم و تربیت با تأکید بر روشهای فعال، گروهی و خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان، راهکار ۴-۱۵ مبنی بر دانش افزایی مستمر معلمان در حین 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 برنامه ریزی درسی است. امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی تلقی می‌شود. بی‌شک وجود نیروهای متخصص در حوزه تربیت بدنی از یک سو و وجود گسترده مراکز علمی، آموزشی و

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

پژوهشی به منزلهٔ فرصتی مناسب می‌توانند زمینه ساز اجرا و پیاده سازی استراتژی مذکور باشند. باتوجه 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 توسعه شایستگیهای آنان در راستای ایجاد تحولی مثبت و سازنده در نظام تعلیم و تربیت است.

استراتژی ۴: ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارزشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش. این استراتژی منطبق با راهکار ۱-۱۹ مبنی بر ایجاد ساز و کارهای قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی و راهکار ۲-۱۹ مبنی بر طراحی و اجرای نظام ارزشیابی نتیجه- محور براساس استانداردهای ملی برای گذر از دوره‌های تحصیلی و رویکرد ارزشیابی فرآیند- محور در ارتقای پایه‌های تحصیلی دوره ابتدایی و رویکرد تلفیقی فرآیند- محور و نتیجه –محور (در سایر پایه‌های تحصیلی) است. ارتقای جایگاه تربیت بدنی در نظام ارزشیابی کلیه سطوح آموزش و پرورش ضمن توسعه هویت واقعی آن، شرایطی را برای سنجش میزان دستیابی به اهداف درس تربیت بدنی فراهم می کند.

استراتژی ۵: طراحی و توسعه نظام مدیریت عملکرد تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی. این استراتژی منطبق با راهکار ۱-۱۹ مبنی بر ایجاد ساز و کارهای قانونی و ساختار مناسب برای سنجش و ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی است. مدیریت عملکرد با بهره‌گیری از رویکردی سازمان یافته، همهٔ اجزا و تشکیلات سازمان را بر اهداف عملکرد متمرکز و تحقق عملی راهبردهای سازمان را تضمین می‌کند. مدیریت عملکرد حلقه اتصال میان اهداف راهبردی و بهبود عملکرد را از طریق ارزیابی عملکرد فراهم می‌کند و یا بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها و تمرکز بر نقاط قوت و ضعف، موفقیت سازمان در تحقق بخشیدن به اهداف راهبردی و افزایش اثربخشی فرآیندهای کاری را به همراه می آورد. همچنین استقرار نظام مدیریت عملکرد متضمن پاسخگویی بر اساس نتایج عملکرد است و در نتیجهٔ آن همهٔ فعالیتها، تصمیمات و نتایج به سهولت قابل توضیح، تحلیل و گزارش دهی است.

استراتژی ۶: استاندارد سازی، اعتبار بخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی، منطبق با نیازهای برنامه درسی. این استراتژی با راهبرد فدراسیون انجمنهای ورزشی مدارس اونتاریو مبنی بر توسعه و تجهیز تجارب و منابع آموزشی هم راستاست. همچنین این استراتژی در راستای راهکار ۳-۱۴ سند تحول بنیادین مبنی بر اهتمام به طراحی، ساخت و تجهیز مناسب نمازخانه، کتابخانه، آزمایشگاه، فضای سبز و فضای ورزشی در همهٔ مدارس به مثابه محیط تعلیم و تربیت، راهکار ۱-۱۴ مبنی بر

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

طراحی و ساخت فضاهای تربیتی متناسب با اقتضائات برنامه درسی، استانداردهای تربیتی و راهکار ۲-۱۴ سند مبنی بر مناسب سازی فضاهای فیزیکی و آموزشی و تربیتی با نیازهای ویژه و تفاوتهای جنسیتی دانش آموزان است. با توجه به کمبود تجهیزات و اماکن ورزشی و استاندارد نبودن آنها، این استراتژی از اهمیتی خاص برخوردار خواهد بود. لذا باید علاوه بر تدوین نظام جامع فضاها و اماکن ورزشی آموزش و پرورش، گامی نیز در جهت توسعه همکاری با سازمان نوسازی، در حکم متولی اصلی نوسازی و تجهیز مدارس برداریم.

استراتژی ۷: ظرفیت‌سازی و تنوع‌بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی با مشارکت خانواده‌ها، سازمانهای دولتی، نهادهای عمومی و بخش خصوصی. این استراتژی با استراتژیهای انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی(۲۰۱۷-۲۰۱۲)، انجمن ورزش مدارس استرالیا(۲۰۱۴-۲۰۱۱) و فدراسیون انجمنهای ورزشی مدارس اونتاریو(۲۰۱۷-۲۰۱۴) همسوست. همچنین این استراتژی متناسب با راهکار ۵-۲۰ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مبنی بر طراحی سازوکارهای تنوع بخشی به منابع مالی دولتی و غیردولتی و راهکار ۲-۲۰ مبنی بر شفاف سازی و برنامه‌ریزی برای افزایش سهم اعتبارات آموزش و پرورش از تولید ناخالص داخلی به میزان مناسب است. اتکای بیش از حد به بودجه عمومی کشور و ضعف در جذب حمایت مالی و درآمدزایی از یک سو و ضعف اعتبارات دولت در نظام برنامه و بودجه کشور از سوی دیگر منجر شد به اینکه در پی یافتن راهبردی باشیم که بتوان با بهره‌گیری از آن بنیادهای مالی و درآمدی را تقویت و گسترش دهیم. بی‌شک مشارکت اولیا و خانواده دانش آموزان در حکم یکی از ارکان اصلی مدرسه می‌تواند نقشی بسزا در این امر داشته باشد. همچنین برگزاری رویدادهای ورزشی دانش آموزان در سطوح مختلف مدرسه، شهرستان، استان و کشور ظرفیت و فرصتی بسیار مناسب را برای بازارگرایی و بازاریابی تلقی می‌شود.

استراتژی ۸: طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمند سازی دانش آموزان. این استراتژی با استراتژیهای انجمن ورزش مدارس استرالیا(۲۰۱۲) همخوانی دارد. جذب استعدادهای ورزشی از استراتژیهای اصلی انجمن ورزش مدارس استرالیا بود. همچنین این استراتژی منطبق با راهکار شماره ۷-۵ سند تحول مبنی بر طراحی و تدوین برنامه تعلیم و تربیت انعطاف‌پذیر، متناسب با ویژگیهای شخصیتی و محیطی استعدادهای گوناگون دانش‌آموزان به منظور شکوفایی استعدادهای خاص و افزایش کارآمدی و مفید بودن آنها و راهکار ۳-۲۱ سند تحول مبنی بر طراحی و استقرار نظام جامع هدایت تحصیلی و استعدادیابی به منظور هدایت دانش آموزان به سوی رشته ها، حِرَف، و مهارتهای موردنیاز حال و آینده کشور متناسب با استعدادها، علاقه‌مندی و تواناییهای آنان است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

همهٔ فعالیتها و اقدامات تربیت بدنی و فعالیتهای فوق برنامه ورزشی فرصتی بسیار مناسب برای شناسایی و استعدادیابی ورزشی دانش آموزان است. طراحی و استقرار نظام شناسایی، انتخاب و توانمندسازی دانش آموزان یک استراتژی مناسب برای شکوفایی استعدادهای ورزشی و توانمندسازی دانش آموزان است.

استراتژی ۹: استقرار و تحکیم بنیادهای حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری فدراسیون ورزش دانش‌آموزی. این استراتژی با استراتژی فدراسیون انجمنهای ورزشی مدارس اونتاریو(۲۰۱۷-۲۰۱۴) همسوست. همچنین این استراتژی در راستای راهکار ۵-۲۲ سند تحول بنیادین مبنی بر اصلاح ساختار اجرایی و کاهش تعداد واحدهای اداری، متناسب با مدیریت کارآمد و اثربخش است. فدراسیون ورزش دانش آموزی در حکم متولی اصلی استعدادیابی و ورزش قهرمانی در دانش آموزان شمار قابل توجهی از دانش آموزان را در فعالیتهای خود درگیر می‌کند. با توجه به نوبنیان بودن این فدراسیون لازم است تا از نظر حقوقی، مالی، تشکیلاتی و اداری توسعه و استقرار یابد. از این رو می‌بایست هیأتهای ورزش دانش آموزی با ساختار و تشکیلات مجزا در استانها و مناطق شکل بگیرند. اساسنامه و آیین نامه‌های مرتبط، مستلزم بازبینی جدی هستند. همچنین از منظر مالی نیاز است تا کمیته بازاریابی با جدیت همه فعالیت خود را آغاز نماید. در مجموع می‌توان گفت دفتر تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی با تکیه بر استراتژیهای تهاجمی و بهره گیری از سایر استراتژیهای تدوین شده و با تدوین نقشه راهبردی مناسب و تدوین برنامه‌های عملیاتی متناسب با این استراتژیها خواهد توانست به اهداف متعالی و چشم انداز خود دست یابد.

پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی در شرایط تهاجمی قرار دارد، از این رو ۹ استراتژی برای توسعه سبک زندگی سالم و فعال در دانش آموزان تبیین شده است که بر اساس آن پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به استراتژیهای تدوین شده، نقشه استراتژی و مدل اجرایی استراتژی تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی ترسیم شود.
- با بررسی دقیق استراتژیها و مدل اجرایی آن، برنامه‌های عملیاتی تربیت بدنی و ورزش دانش آموزی برای دوره پنجساله تدوین شود.
- با توجه به استقلال نسبی فدراسیون ورزش دانش آموزی از نظر حقوقی، استراتژیهای این فدراسیون در حکم متولی ورزش حرفه ای دانش آموزان به صورت مجزا تدوین شود.
- برنامه استراتژیک تربیت بدنی و فعالیتهای ورزشی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به صورت خاص با چند کشور پیشرفته تطبیق داده و مقایسه شود.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]

منابع

برایسون، جان ام. (۱۳۹۰). *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی، عمومی و غیرانتفاعی* (چاپ دوم)، ترجمه مهدی خادمی و قربان برارنیا. تهران: انتشارات آریانا قلم.

حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). *مدیریت راهبردی* (چاپ اول). تهران: انتشارات سمت.

حسینی، گلاله؛ حمیدی، مهرزاد و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۱). تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۴ (۱۵)، ۱۵-۳۳.

حمیدی، محسن. (۱۳۹۰). *طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش.

مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۰). دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، مشهد.

وحدانی، محسن. (۱۳۹۵). دستیابی به سبک زندگی سالم و فعال با توسعه سواد حرکتی. *نشریه ورزش و ارزش*، ۲ (۱۷۵)، ۲۱-۲۲.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, *70*(S1), 185–192. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x.

Gebhardt, A., & Eagles, P. F.J. (2014). Factors leading to the implementation of strategic plans for parks and recreation. *Managing Leisure*, *19*(5), 321-344. http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2014.895127

Grant, R. M. (2015). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. London: John Wiley & Sons.

Kentucky High School Athletic Association Strategic Plan (*2007-2011)* (n.d.). Retrieved from https://khsaa.org/httpdocs/strategicplan

Kentucky High School Athletic Association Strategic Plan (2012-2017) (2013). Retrieved February 2017 from khsaa.org/general/day-to-day/strategic-plan.

Longo, F., & Rotolo, A. (2014). Promoting programme gap awareness as a method of effective public strategic management. *Public Management Review*, (epub ahead-of-print), 1-20.

Melitski, J., & Manoharan, A. (2014). Strategic information system plans in nations around the world. *International Journal of Public Administration*, *37*(12), 846-855. http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2014.917102.

Ontario Federation of School Athletic Associations Strategic Plan (2014-2017) (n.d.). Retrieved from www.ofsaa.on.ca/sites/default/files/PDFs/strategicplan2014-17

Strategic plan, School Sport Australia (2011-2014). (2012). Retrieved February 2017 from www.schoolsport.edu.au/lib.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1396.14.1.2.3]