

## تحلیل راهبردی توسعه ورزش دانش‌آموزی خراسان رضوی

### چکیده

هدف از مطالعه حاضر تحلیل راهبردی توسعه ورزش دانش‌آموزی و ارائه استراتژی‌های توسعه در استان خراسان رضوی بود. روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بود. جامعه آماری شامل افراد صاحب‌نظر و آگاه به ساختار و رخدادهای حوزه ورزش دانش‌آموزی (کارشناس مسولان ورزش در آموزش و پرورش، مدیران ورزشی، اساتید و دانشجویان دکتری) در خراسان رضوی بودند. تعداد ۴۶ نفر از اساتید، معلمان و کارشناسان ورزش دانش‌آموزی استان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند در دسترس به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از اساتید صاحب‌نظر با گرایش مدیریت ورزشی و برای پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. از روش سوات جهت تحلیل راهبردی استفاده شد. مولفه‌های راهبردی شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بودند که در هشت منظر؛ ساختاری و اجرایی، علمی و آموزشی، امکانات و زیرساخت، مالی و اقتصادی، منابع انسانی، ورزش رقابتی و قهرمانی، ورزش پرورشی و تفریحی و فرهنگی-اجتماعی چارچوب‌بندی شدند. براساس ماتریس ارزیابی، موقعیت استراتژیک توسعه ورزش در خراسان رضوی در خانه پنجم و منطقه ثبات (نزدیک به منطقه رشد) قرار گرفت. بنابراین، می‌توان گفت که توسعه ورزش دانش‌آموزی در استان خراسان رضوی در موقعیت راهبردی ثبات قرار دارد و روند فعلی از یک پایداری نسبی برخوردار است و جهت‌گیری کلی با توجه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های لازم جهت بهبود و توسعه، رو به رشد است. در نتیجه می‌توان با توسعه زیرساخت‌های آموزشی و نیروی انسانی متخصص مسیر رو به رشد ورزش دانش‌آموزی خراسان رضوی را بهبود بخشید.

**کلیدواژه:** توسعه ورزش، مدیریت استراتژیک، تحلیل سوات، ورزش‌مدارس، خراسان‌رضوی.

## **Strategic Analysis of Student Sport Development and Presentation of Development Strategies In Khorasan Razavi Province**

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze the strategic development of student sports and to present development strategies in Khorasan Razavi province. The research method was descriptive-analytical. The statistical population included knowledgeable and knowledgeable people about the structure and events in the field of student sports (expert of sports officials in education, sports managers, professors and doctoral students) in Khorasan Razavi. A total of 46 professors, teachers and sports experts of the province were selected as the statistical sample by available sampling method. Research tools included library study, interviews and questionnaires. To determine the content validity of the questionnaire, expert professors with a focus on sports management and for its reliability, Cronbach's alpha method was used. Swat method was used for strategic analysis. Strategic components included strengths, weaknesses, opportunities, and threats in eight perspectives; Structural and executive, scientific and educational, facilities and infrastructure, financial and economic, human resources, competitive and championship sports, educational and recreational sports and cultural-social were framed. Based on the evaluation matrix, the strategic position of sports development in Khorasan Razavi was located in the fifth house and the stability zone (close to the growth zone). Therefore, it can be said that the development of student sports in Khorasan Razavi province is in a strategic position of stability and the current trend has a relative stability and the general orientation with regard to the necessary capacities and capabilities for improvement and development, growing. Is. As a result, the growing path of Khorasan Razavi student sports can be improved by developing educational infrastructure and specialized human resources.

**Keywords:** Sport Development, Strategic Management, SWOT Analysis, School Sport, Khorasan Razavi.

امروزه، نیاز به مداخلات و برنامه‌ریزی جامع در ساختارهای بخشی، میان‌بخشی و فرابخشی ورزش پرورشی وجود دارد. زیرا تربیت‌بدنی و ورزش بخش مهمی از تعلیم و تربیت است و پرورش حرکتی مهم‌ترین ابزار در فرایند مطلوب بلوغ کودکان و نوجوانان محسوب می‌شوند (پریش<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). با این وجود ورزش دانش‌آموزی وقتی بیشترین اهمیت خود را نشان می‌دهد که براساس آمار از جمعیت حدوداً ۱۳ میلیون دانش‌آموز کشور، عمده آن‌ها وضعیت مناسبی از لحاظ اصول رشد حرکتی ندارند. ورزش دانش‌آموزی در واقع بخش پایه در هرم مشارکت ورزشی مردم و اولین سطح در نظام ورزش کشور است و باید در برنامه‌ریزی و اقدامات توسعه ورزش نقش محوری داشته باشد. توسعه ورزش را مشتمل بر ساختارها، سیستم‌ها، فرصت‌ها و فرآیندهایی می‌دانند که افراد را قادر می‌سازد در ورزش شرکت کنند و عملکرد خود را تا سطح دلخواه ارتقاء دهند (سوتیریادو و شیلبری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). توسعه ورزش پرورشی و دانش‌آموزی زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی نسل سالم و تندرست است. منظور از ورزش پرورشی ورزشی است که از طریق آن فرد در قالب خانواده و نهادهای رسمی آموزشی، به صورت آگاهانه در دوره‌های خاص، مهارت‌های ورزشی را فرا می‌گیرد، به گونه‌ای که به نقش و ارزش این فرآیند در سلامت جسمانی و روانی و موفقیت در زندگی نیز پی ببرد (طریقی و همکاران، ۱۳۹۲). مطالعات راهبردی ورزش پرورشی عمدتاً ناظر به نقش ورزش در فرایند تربیت و نظریه‌های تربیت‌بدنی هستند و ورزش پرورشی یک مولفه ثابت از سطوح و رویه‌های کلی در مدل‌های توسعه ورزش می‌باشد. کشورهای مختلف جهان جهت اعتلای ورزش پرورشی خود از برخی رویکردها و شیوه‌ها بهره گرفته‌اند که مبتنی بر بومی‌سازی از طریق پژوهش است (کرک پاتریک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

شناخت قابلیت‌های درونی و توانایی تفسیر محیط از یک طرف و اجرای راهبردهای اثربخش از طرف دیگر موجب می‌شود تا ورزش دانش‌آموزی استان در مواجهه با تحولات و پیچیدگی محیطی دچار تغییرات اساسی نشود و متناسب با رویدادها، تحولات و پیچیدگی‌ها به تطابق برسد (نظری، ۱۳۹۶). روش SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است. این روش تحلیلی منظم برای شناسایی این عوامل و تدوین راهبرد که بهترین تطابق بین آن‌ها را ایجاد نماید ارائه می‌دهد. از این دیدگاه، این الگو یک راهبرد است که قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدات را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چارچوب کلی راهبردهای کاهش، ثبات و رشد پیوند داده می‌شود (هیل و شیلینگز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

وابستگی مستقیم بسیاری از ابعاد سیستم ورزش تربیتی به بخش‌های نظام آموزش و پرورش و نظام ورزش موجب ضعف پیوندهای پسین این بخش شده که کمترین تأثیر آن ضعیف ماندن بخش رویدادهای ورزشی و عدم رشد مشارکت ورزشی است. پژوهش و برنامه‌ریزی توسعه ورزش دانش‌آموزی این امکان را ایجاد می‌کند تا با ایجاد پیوندهای پسین و پیشین، بر افزایش و تنوع بخشی محتوای آموزشی و ورزشی تمرکز شود (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۶، اوهارن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

در همین راستا قنبری فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود نشان دادند که توسعه‌ی ورزش دانش‌آموزی، پیامدهای تربیتی اعتقادی، عبادی و اخلاقی، تربیت اقتصادی و حرفه‌ای، علمی و فناوری، اجتماعی، تربیت زیستی و بدنی، زیبایی‌شناختی و هنری به دنبال خواهد داشت. میرزایی کالار و همکاران (۱۳۹۹) نیز به‌منظور طراحی مدل توسعه ورزش دانش‌آموزی ایران، به این نتیجه رسیدند که توسعه ورزش دانش‌آموزی فرآیندی پویا است و برای تحقق آن و حصول پیامدهای توسعه، ذینفعان، استراتژی‌ها، فرایندها و مسیرهای توسعه ورزش با هم عمل می‌کنند.

همچنین کاتوزیان (۱۳۹۴) در بررسی وضعیت درس تربیت‌بدنی دوره اول ابتدایی با استفاده از ماتریس سوات نشان داد که تربیت‌بدنی دوره اول ابتدایی مدارس ایران در موقعیت راهبردی رقابتی (ST)<sup>۶</sup> قرار دارد. همچنین فندرسکی (۱۳۹۵) در

<sup>۱</sup> Prish

<sup>۲</sup> - Sotiriadou & Shilbury

<sup>۳</sup> Kirkpatrick

<sup>۴</sup> Hill & Schilling

<sup>۵</sup> Ohallam

<sup>۶</sup> ST:Strenght- Threat

تدوین استراتژی ورزش مدارس استان گلستان نشان داد که ورزش مدارس استان گلستان در منطقه رقابتی قرار دارد و بالاترین اولویت به استراتژی تنوع بخشی به فعالیت های ورزشی در مدرسه تعلق گرفت. حمیدی و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند که موقعیت استراتژیک تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی در موقعیت تهاجمی قرار دارد و کیفیت بخشی و افزایش اثربخشی ساعات درس تربیت بدنی و ارتقای سطح سواد حرکتی دانش آموزان، مدرسه محور نمودن و عمومیت بخشیدن به فعالیت های 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. نظری (۱۳۹۶) معتقد است که راهبردهای المپیادهای ورزشی درون مدرسه‌ای بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت محافظه کارانه قرار گرفتند و راسخ و همکاران (۱۳۹۷) در تحلیل ساختار ورزش تربیتی ایران گزارش کرد که پرهیز از بوروکراسی، حذف وظایف موازی، توزیع متوازن اختیارات، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آنها از مهمترین اصولی است که به منظور انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش تربیتی ایران باید رعایت گردد. ناصح و همکاران (۱۳۹۷) نیز در واکاوی بنیان های نظری ورزش آموزشی- تربیتی و استخراج عوامل زمینه‌ای مؤثر و متأثر از آن نشان دادند که مشکلات سیاسی، مدیریتی، برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری، رویه‌ای، ساختاری، سخت‌افزاری و مشکلات موجود در آموزش عالی به همراه سوءتفاهمات ادراکی، بر ورزش آموزشی و آموزش تربیت بدنی در مدارس تأثیرگذار هستند و تحقیق حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که موقعیت راهبردی فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران در وضعیت محافظه کارانه قرار دارد. ریچارد وی و همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۱۰) پنج عامل منابع انسانی با کیفیت، ارتباط و همکاری مدارس با سازمان های ورزشی منطقه‌ای، استانی و ملی، داشتن امکانات، تجهیزات و زیر ساخت های ورزشی با استانداردهای جهانی، انعطاف پذیری الزامات و مقررات آموزشی و در نهایت مشارکت همه دانش آموزان در برنامه های ورزشی مدارس را برای توسعه ورزش مدارس کانادا پیشنهاد کردند و کهنه‌پنده و آدودو<sup>۲</sup>، (۲۰۱۱) بیان کردند که به دلیل عدم وجود یک سیاست و برنامه کلان از طرف وزارت آموزش و پرورش، ورزش مدارس در نیجریه توسعه نیافته است. بال و جانمان<sup>۳</sup>، (۲۰۱۲) اشاره کردند که بهتر است دولت ها سیاست های ورزشی را با مشارکت سازمان های ورزشی، متخصصان و مدارس اتخاذ نمایند و نتایج تحقیق مکینتاش و لیدل<sup>۴</sup>، (۲۰۱۵) اشار نمود که کشورهای فردگرایی اروپایی دارای سیستم های توسعه ورزش متفاوتی در مدارس، دولت محلی و جامعه می باشند. کومووا و همکاران<sup>۵</sup>، (۲۰۱۵) در مطالعه خود به الزامات توسعه ورزش مدارس در روسیه پرداختند و بیان کردند که ورزش مدارس برای توسعه نیازمند امکانات، تجهیزات و زیرساخت های ورزشی مناسب، معلمان و مربیان ورزش متخصص، مشارکت و مسولیت پذیری بیشتر والدین و جامعه در ورزش مدارس و افزایش ساعت درس تربیت بدنی و فوق برنامه های ورزشی در مدارس است و در تحقیق ولتی و کوهن<sup>۶</sup>، (۲۰۱۶) نشان داده شد که عناصر حیاتی برای تحقق موفقیت آمیز توسعه ورزش؛ برنامه ریزی استراتژیک، واضح و عملی و برقراری ارتباط خوب سازمان های ورزشی ملی و منطقه ای می باشد. در همین راستا راستوگی و شرما<sup>۷</sup>، (۲۰۱۷) نشان دادند برنامه منسجم و یکپارچه ای به منظور توسعه ورزش در مدارس مشاهده نمی شود و شواهد زیادی از شکست برنامه های توسعه ورزش در مدارس وجود دارد. پاور<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود گزارش نمودند که استفاده دانش آموزان از امکانات ورزشی نیاز به برنامه ریزی مطلوب دارد و در این زمینه اقدامات بیشتری مورد نیاز است و کوال<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز معتقدند برای توسعه نگرش ورزشی دانش آموزان نیاز به برنامه ریزی بلند مدت در مدارس وجود دارد. عمده تحقیقات راهبردی در ورزش کشور، مبتنی بر روش مدل سازی، تحلیل سوات یا کارت امتیازی متوازن بوده اند و اکثر مطالعات که به روش سوات انجام شده اند از چارچوب مرسوم ماتریس ارزیابی و تدوین استراتژی برای حوزه های چهارگانه

<sup>۱</sup> - Richard Way et al.

<sup>۲</sup> - Kehinde & Adodo

<sup>۳</sup> - Ball & Junemann

<sup>۴</sup> - Mackintosh & Liddle

<sup>۵</sup> - Komova et al.

<sup>۶</sup> - Welty & Cohen

<sup>۷</sup> - Rastogi & Sharma

<sup>۸</sup> Power

<sup>۹</sup> Koval

استفاده کرده‌اند. در حالی که در تحقیقات بین‌المللی، روش تحلیل سوات را با سایر روش‌ها ترکیب می‌کنند. در این پژوهش دو نوآوری مدنظر قرار گرفته است: یکی چارچوب‌بندی مولفه‌ها براساس حوزه‌های عملکردی و دیگری در نوع ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک. از طرفی، مرور مطالعات و شواهد مختلف نشان می‌دهد که فقدان سیاست‌ها، خط‌مشی‌های راهبردی، عدم هماهنگی بین بخش‌ها، ناکافی بودن منابع مادی، کمبود منابع انسانی و عدم نظارت کافی از جمله مهم‌ترین نارسایی‌های ورزش دانش‌آموزی محسوب می‌شوند (ویلیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، حمیدی و همکاران، ۱۳۹۷).

در بین تمامی نهادها و سازمان‌های وابسته به دولت، وزارت آموزش و پرورش بیشترین سهم را در به حرکت در آوردن چرخ ورزش در سطح جامعه به‌عهده دارد؛ بنابراین، برای ایفای نقش هر چه فعال‌تر در این عرصه و به‌ویژه توسعه فعالیت‌های ورزشی دانش‌آموزان، شناسایی عوامل مؤثر در میزان موفقیت این حوزه از مسائل اصلی و اساسی محسوب می‌شود (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۷). ورزش دانش‌آموزی نیز مانند هر نظام دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا علاوه بر آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره‌کاری و بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد.

دستیابی به این اهداف، نیاز مبرم به تحلیل راهبردها براساس آسیب‌شناسی و آگاهی از رخدادهای محیط داخلی و خارجی ورزش دانش‌آموزی دارد که سال‌هاست از بررسی و ریشه‌یابی مشکلات موجود در سطح کلان آن مغفول مانده است. بنابراین، پرداختن به ورزش دانش‌آموزی در هر استان می‌تواند گامی اساسی و ارزشمند در جهت توسعه و پیشرفت روزافزون در ورزش دانش‌آموزی استان‌ها و کشور باشد. لذا پژوهش حاضر در صدد است تا به سوالات زیر پاسخ دهد: موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانش‌آموزی استان خراسان رضوی در کجا قرار دارد؟ و راهبردهای لازم برای توسعه ورزش دانش‌آموزی استان خراسان رضوی چه هستند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی می‌باشد. در این مطالعه، خراسان رضوی به صورت یک موجودیت واحد و به مثابه یک سیستمی انگاشته می‌شود که می‌بایست با تخصیص بهینه منابع انسانی، طبیعی و مالی موجود و شناخت محیط درونی و بیرونی خود، متناسب با جایگاه منطقه‌ای و درجه برخورداری از قابلیت‌ها و توانمندی‌ها، به سطح قابل قبولی از توسعه دست‌یابد. در تحلیل راهبردی توسعه ورزش دانش‌آموزی خراسان رضوی، همزمان از مفاهیم، رویکردها و روش‌های تحلیل و موقعیت‌سنجی استراتژیک استفاده شد. جامعه آماری شامل افراد صاحب‌نظر و آگاه به ساختار و رخدادهای حوزه ورزش دانش‌آموزی (کارشناس مسولان ورزش در آموزش و پرورش، مدیران ورزشی، اساتید و دانشجویان دکتری) در خراسان رضوی بودند. جمع‌آوری اطلاعات این تحقیق قبل از شرایط کووید-۱۹ انجام شد؛ بنابراین، تعداد اعضای هسته مرکزی شورای راهبری در این تحقیق ۲۰ نفر از خبرگان مسلط به موضوع تحقیق بودند که در بخش کیفی شرکت داشتند و به روش طوفان فکری مجزا پیشنهادات خود را ارائه دادند. در بخش کمی نیز، تعداد ۴۶ نفر از اساتید، معلمان و کارشناسان ورزش دانش‌آموزی استان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند در دسترس به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از اساتید صاحب‌نظر با گرایش مدیریت ورزشی و برای پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. در جدول (۱) مشخصات مربوط به نمونه آماری در بخش کمی ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری

| مشخصه       | زیربخش |            |       | مجموع       |
|-------------|--------|------------|-------|-------------|
| پست یا تخصص | مدیر   | کارشناس    | معلم  | ۴۶<br>(نفر) |
|             | ۱۵     | ۸          | ۲۳    |             |
| تحصیلات     | لیسانس | فوق لیسانس | دکتری |             |
|             | ۱۸     | ۲۰         | ۸     |             |

<sup>۱</sup> Willem

|  |                  |        |         |
|--|------------------|--------|---------|
|  | جنسیت            | زن     | مرد     |
|  |                  | ۱۱     | ۳۵      |
|  | سن (سال)         | کمترین | بیشترین |
|  |                  | ۲۷     | ۵۸      |
|  | سابقه خدمت (سال) | کمترین | بیشترین |
|  |                  | ۷      | ۲۹      |

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. مصاحبه به صورت اکتشافی نیمه هدایت شده با افراد خبره از جامعه آماری جهت تکمیل پرسشنامه‌ای که برخاسته از مطالعه کتابخانه‌ای بود انجام شد. پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش محقق ساخته با ۵۶ گویه بود که در بخش قوت‌ها ۱۳ گویه، فرصت‌ها ۱۳ گویه، ضعف‌ها ۱۵ گویه و تهدیدها ۱۵ گویه وجود داشت. ارزیابی و تایید روایی محتوایی و صوری ابزار پژوهش با نظرسنجی از ۱۰ نفر از اساتید حوزه مدیریت ورزشی صورت گرفت؛ پایایی آن نیز توسط ۲۰ نفر از نمونه آماری تحقیق انجام شد و با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به مقدار ۰/۸۸، ۰/۸۵، ۰/۹۰ و ۰/۸۶ محاسبه شد. از روش سوات جهت تحلیل راهبردی و کدگذاری مفهومی جهت چارچوب‌بندی یافته‌ها در منظرهای هشت‌گانه استفاده گردید. روش تجزیه و تحلیل آماری در تحقیق حاضر، آمار توصیفی و آزمون‌های آماری فریدمن و کای تک نمونه ای بود. همچنین از ماتریس سوات برای موقعیت‌سنجی راهبردی استفاده شده است که شامل روش نمره‌دهی ماتریس عوامل داخلی و خارجی است.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، مولفه‌های راهبردی شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بودند که در هشت منظر؛ ساختاری و اجرایی، علمی و آموزشی، امکانات و زیرساخت، مالی و اقتصادی، منابع انسانی، ورزش رقابتی و قهرمانی، ورزش پرورشی و تفریحی و فرهنگی-اجتماعی چارچوب‌بندی شدند (جدول ۲). به منظور چارچوب‌بندی مولفه‌ها، ابتدا به منابع علمی و مبانی نظری موجود در این زمینه مراجعه شد و سپس توسط ۲ نفر از متخصصان اصلاح و تأیید شد.

جدول ۲. مولفه‌های شناسایی شده به تفکیک منظرهای تحلیل راهبردی

| تهدیدها (T)                                                                                                                                                                                | ضعف‌ها (W)                                                                                                                                                                                                                              | فرصت‌ها (O)                                                                                                                                                                                                       | قوت‌ها (S)                                                                                                                                                   |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ۱. شناخت غیرتخصصی سیاست‌گذاران آموزش و پرورش به مأموریت‌های ورزش و اولویت پایین آن در برنامه‌های توسعه وجود سیستم مدیریتی سنتی و ضعف‌های ساختاری در تشکیلات آموزش و پرورش                  | ۱. فعالیت‌های جزیره‌ای و فقدان هم‌افزایی در ورزش دانش‌آموزی استان به دلیل نبود الگوی مناسب تقسیم کار ۲. تغییرات ساختاری پی‌درپی و ایجاد مشکل در امور و فعالیت‌های ورزش دانش‌آموزی به دلیل نبود التزام و ضمانت اجرایی در اجرای برنامه‌ها | ۱. قوانین موجود ازجمله توجه به رایگان بودن تربیت‌بندی در قانون اساسی ۲. عضویت ایران در مجامع بین المللی ورزش مدارس                                                                                                | ۱. وجود تشکیلات مستقل مانند معاونت تربیت‌بندی و هیات ورزش دانش‌آموزی، هنرستان تربیت‌بندی، کانون‌های ورزشی ۲. ایجاد مدارس تخصصی ورزش و هنرستان‌های تربیت‌بندی | ساختاری و اجرایی |
| ۳. تعدد و پراکندگی حجم زیاد فعالیت‌های تربیت‌بندی که منجر به سطحی و محدودیت در اجرای آنها میشود. ۴. عدم اجرای تحقیقات کاربردی و مسئله محور و پروژه‌های هدفمند و بلندمدت در ورزش دانش‌آموزی | ۳. بی توجهی به نقش پژوهش و اطلاعات در برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بندی ۴. حاشیه‌ای تلقی شدن فعالیت و برنامه‌های تربیت‌بندی در مدارس                                                                                                    | ۳. موجود بودن منابع و پشتوانه گسترده تئوریک در حیطه تربیت‌بندی در جهان و ایران ۴. وجود نیروی انسانی متخصص در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری که توان استفاده از این منابع و سامان‌دهی درس تربیت‌بندی را دارا می‌باشند. | ۳. رشد علوم و تحقیقات مرتبط با ورزش دانش‌آموزی در کشور                                                                                                       | علمی و آموزشی    |

|                       |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| امکانات و زیرساخت     | ۴. وجود تعدادی اماکن ورزشی مناسب در مالکیت آموزش و پرورش                                                                                                                                                                  | ۵. وجود سالن ها و تجهیزات ورزشی در نهادها و سازمان های دیگر که می توان با هماهنگی و برنامه ریزی مناسب در اختیار ورزش دانش آموزی قرار گیرد        | ۵. ضعف سیستم های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان های ورزش دانش آموزی<br>۶. کمبود منابع و سرانه های فضای ورزش دانش آموزی و توزیع نامناسب آن با توجه به اقلیم جغرافیایی و توجه نداشتن به نیازهای منطقه ای در ساخت فضا و امکانات ورزشی                                       | ۵. ضعف در تولید تجهیزات ورزشی استاندارد برای سطح ورزش دانش آموزی<br>۶. متمایز نبودن عمده فضاهای ورزشی آموزشگاه با حیاط مدرسه و پایین بودن سطح ایمنی حیاط، فضاها و تجهیزات ورزشی                                        |
| مالی و اقتصادی        | ۵. امکان استفاده از سالن ها و زیرساخت های موجود برای درآمدزایی در تربیت بدنی مدارس<br>۶. وجود اعتبارات مستقل از سایر بخش های آموزش و پرورش، که این هم تنها مختص درس تربیت بدنی است                                        | ۶. اختصاص درصدی از مالیات به ورزش دانش آموزی در برنامه ششم توسعه                                                                                 | ۷. افزایش هزینه ها و ضعف درآمدزایی در مراکز ورزش دانش آموزی و افزایش قیمت تجهیزات و خدمات ورزشی<br>۸. کمبود بودجه، اعتبارات و حمایت های مالی در ورزش دانش آموزی استان                                                                                                         | ۷. جابه جایی اعتبارات تربیت بدنی و صرف آن در امور دیگر توسط مدیران ارشد وزارتخانه.<br>۸. ضعف اقتصادی خانواده ها جهت حمایت از فرزندان در ورزش قهرمانی                                                                   |
| منابع انسانی          | ۷. افزایش قابلیت ها مربیگری و داوری در معلمان و ارتقاء سطح تحصیلات و توان علمی و عملی آنها به ویژه در بین معلمان زن نسبت به کل دانش آموزان<br>۸. جذب تعداد قابل توجهی معلمان و مدرسان تربیت بدنی در مدارس در چند سال اخیر | ۷. امکان بهره گیری از ظرفیت های داوطلبی ورزشی در استان به ویژه دانشجویان تربیت بدنی                                                              | ۹. کمبود و توزیع نامناسب نیروی انسانی متخصص در حوزه های مختلف ورزش دانش آموزی استان (داوری، مربیگری، ...)                                                                                                                                                                     | ۹. کاهش انگیزه شغلی معلمان به دلیل نظام نامناسب مدیریت منابع انسانی و سیستم مدیریتی آموزش و پرورش<br>۱۰. ناکافی بودن برنامه های حمایتی از ورزشکاران و قهرمانان جوان و نوجوان                                           |
| ورزش رقابتی و قهرمانی | ۹. روند رو به رشد و کسب موفقیت های ملی و بین المللی دانش آموزان ورزشکار استان در برخی رشته های ورزشی در سال های اخیر                                                                                                      | ۸. حضور تعدادی از دانش آموزی ورزشکار استان در تیم های ملی<br>۹. امکان تعامل با باشگاه ها و هیات های ورزشی                                        | ۱۰. توجه بیش از حد به برخی ورزش ها (فوتبال، ...) و کم توجهی به ورزش های مستعدتر (ورزش های پایه، ...) در ورزش دانش آموزی<br>۱۱. کم توجهی مدیران ستادی به مشکلات و محدودیت های مناطق آموزش و پرورش استان خراسان رضوی در برگزاری مسابقات ورزشی و انجام طرح های ملی               | ۱۱. تلاش برخی فدراسیون های ورزشی و گروه های ذی نفع برای جای دادن رشته ورزشی مورد نظر خود در زمره ورزش های مجاز آموزشگاهی در حالی که بعضی از این رشته های ورزشی برای سلامت دانش آموزان مخاطره آمیز است                  |
| ورزش پرورشی و تفریحی  | ۱۱. وجود طرح های ملی ورزشی مانند المپیاد درون مدرسه ای، حیاط پویا، و ...<br>۱۲. تهیه و تدوین مطالب آموزشی مرتبط با ساعت درس تربیت بدنی به تفکیک در هر مقطع آموزشی در آموزش و پرورش خراسان رضوی                            | ۱۰. وجود شواهد علمی فراوان در زمینه نقش ورزش در موفقیت تحصیلی و شغلی<br>۱۱. قابلیت دوگانه درس تربیت بدنی در پرورش بعد فیزیکی و حرکتی دانش آموزان | ۱۲. نبود نظام کارآمدی آمایش، قطب بندی و استعدادیابی ورزش ها در مقاطع تحصیلی<br>۱۳. عدم قابلیت معاونت تربیت بدنی و هیات ورزش دانش آموزی در زمینه استعدادیابی ورزشی<br>۱۴. اختصاص ساعات نامناسب به درس تربیت بدنی یا برگزاری درس تربیت بدنی چند کلاس، به طور همزمان و یا اختصاص | ۱۲. از آن جا که تربیت بدنی به عنوان یک درس در کنکور دانشگاه ها جایگاهی ندارد، عامه مردم و مسئولان به عنوان یک درس ضروری به آن نگاه نمی کنند.<br>۱۳. گسترش کم تحرکی و فقر حرکتی و نابهنجاریهای قامتی در بین دانش آموزان |

|                 |                                                  |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                  |                                                                                                                                                                                                                              | ساعت درس تربیت بدنی به سایر دروس به ویژه در هنگام فصل امتحانات                                    |                                                                                                                                                                                                                                       |
| فرهنگی- اجتماعی | ۱۳. محبوبیت فرهنگ و منش ورزشی در بین دانش آموزان | ۱۲. افزایش آگاهی و تغییر نگرش خانواده از ارزش ها و مزایای ورزش برای فرزندان و امکان جلب مشارکت و حمایت والدین در برنامه های مختلف ورزش دانش آموزی<br>۱۳. تأکید حوزه های طب و پزشکی به نقش و اهمیت ورزش در سلامتی دانش آموزان | ۱۵. کم ارزش شدن رعایت مسایل اخلاقی در مسابقات ورزشی دانش آموزان و گسترش گرایش به رفتارهای ناهنجار | ۱۴. رسوخ و بروز ناهنجاری های اجتماعی و رفتارهای غیرورزشی (مصرف مواد نیرو زا، پرخاشگری، ...) در محیط های ورزشی<br>۱۵. افزایش گرایش به بازی های مجازی و تفریحات غیرفعال و ناسالم در بین جوانان و زنگ خطر برای فعالیت ها و تفریحات ورزشی |

بررسی فراوانی مولفه های راهبردی شناسایی شده نشان داد که حوزه های ورزش پرورشی و ساختاری اجرایی دارای بیشترین فراوانی در تعداد مولفه ها بودند (جدول ۳).

جدول ۳. فراوانی مولفه های راهبردی

| ساختاری و اجرایی | علمی و آموزشی | امکانات و زیرساخت | مالی و اقتصادی | منابع انسانی | ورزش رقابتی و قهرمانی | ورزش پرورشی و تفریحی | فرهنگی اجتماعی |
|------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| ۸                | ۷             | ۶                 | ۶              | ۶            | ۶                     | ۸                    | ۶              |

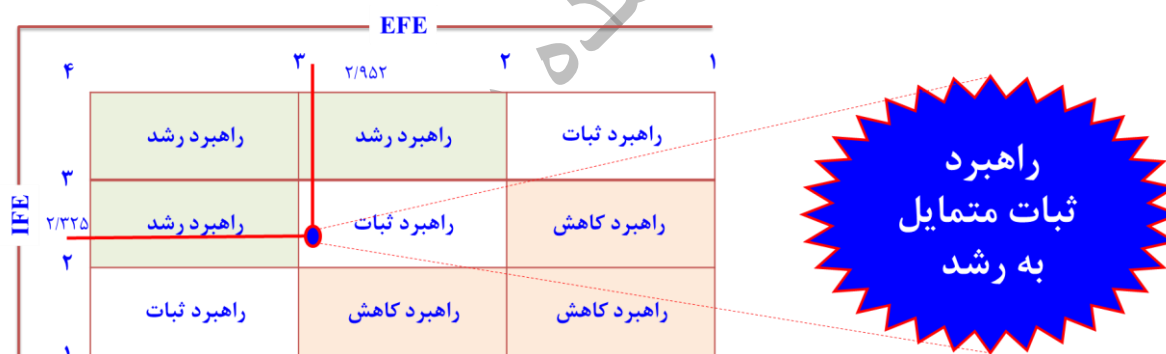
جهت تشخیص و تبیین موقعیت استراتژیک توسعه ورزش در خراسان رضوی براساس مولفه های راهبردی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی به صورت جدول (۴) محاسبه شد.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE)

| مجموع       | نمره<br>(امتیاز وزنی) | امتیاز<br>(رتبه) | وزن<br>(ضریب)   | مولفه           | نمره<br>(امتیاز وزنی) | امتیاز<br>(رتبه) | وزن<br>(ضریب) | مولفه           |                                  |
|-------------|-----------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------------|---------------|-----------------|----------------------------------|
| ۲/۳۱۶       | ضعف‌ها (W)            |                  |                 |                 | قوت‌ها (S)            |                  |               |                 | ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) |
|             | ۰/۰۳۹                 | ۱                | ۰/۰۳۹           | W <sub>۱</sub>  | ۰/۱۴۸                 | ۴                | ۰/۰۳۷         | S <sub>۱</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۸                 | ۲                | ۰/۰۰۴           | W <sub>۲</sub>  | ۰/۰۳۹                 | ۳                | ۰/۰۰۳         | S <sub>۲</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۸                 | ۲                | ۰/۰۰۴           | W <sub>۳</sub>  | ۰/۱۱۲                 | ۳                | ۰/۰۳۸         | S <sub>۳</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۷۸                | ۲                | ۰/۰۰۳۹          | W <sub>۴</sub>  | ۰/۰۰۹                 | ۳                | ۰/۰۳۲         | S <sub>۴</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۷۸                | ۲                | ۰/۰۰۳۹          | W <sub>۵</sub>  | ۰/۱۶۸                 | ۴                | ۰/۰۴۲         | S <sub>۵</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۷۸                | ۲                | ۰/۰۰۳۹          | W <sub>۶</sub>  | ۰/۱۲۳                 | ۳                | ۰/۰۴۱         | S <sub>۶</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۴۴                | ۱                | ۰/۰۰۴۴          | W <sub>۷</sub>  | ۰/۱۲۶                 | ۳                | ۰/۰۴۲         | S <sub>۷</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۴۱                | ۱                | ۰/۰۰۴۱          | W <sub>۸</sub>  | ۰/۱۶                  | ۴                | ۰/۰۰۴         | S <sub>۸</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۸۶                | ۲                | ۰/۰۰۴۳          | W <sub>۹</sub>  | ۰/۱۱۲                 | ۳                | ۰/۰۰۴         | S <sub>۹</sub>  |                                  |
|             | ۰/۰۰۸۲                | ۲                | ۰/۰۰۴۱          | W <sub>۱۰</sub> | ۰/۱۵۶                 | ۴                | ۰/۰۰۳۹        | S <sub>۱۰</sub> |                                  |
|             | ۰/۰۰۸                 | ۱                | ۰/۰۰۴           | W <sub>۱۱</sub> | ۰/۱۱۷                 | ۳                | ۰/۰۰۳۹        | S <sub>۱۱</sub> |                                  |
|             | ۰/۰۰۸۲                | ۲                | ۰/۰۰۴۱          | W <sub>۱۲</sub> | ۰/۱۱۴                 | ۳                | ۰/۰۰۳۸        | S <sub>۱۲</sub> |                                  |
|             | ۰/۰۰۸                 | ۲                | ۰/۰۰۴           | W <sub>۱۳</sub> | ۰/۱۱۴                 | ۳                | ۰/۰۰۳۸        | S <sub>۱۳</sub> |                                  |
|             | ۰/۰۰۸                 | ۲                | ۰/۰۰۴           | W <sub>۱۴</sub> |                       |                  |               |                 |                                  |
| ۰/۰۰۹۹      | ۲                     | ۰/۰۰۳۳           | W <sub>۱۵</sub> |                 |                       |                  |               |                 |                                  |
| تهدیدها (T) |                       |                  |                 | فرصت‌ها (O)     |                       |                  |               | عوامل           |                                  |
|             | ۰/۰۰۳۴                | ۱                | ۰/۰۰۳۴          | T <sub>۱</sub>  | ۰/۰۰۹۶                | ۳                | ۰/۰۰۳۲        |                 | O <sub>۱</sub>                   |

|       |       |   |       |                 |       |   |       |                 |
|-------|-------|---|-------|-----------------|-------|---|-------|-----------------|
| ۲/۹۵۲ | ۰/۰۶۶ | ۲ | ۰/۰۳۳ | T <sub>۲</sub>  | ۰/۰۹۶ | ۳ | ۰/۰۳۲ | O <sub>۲</sub>  |
|       | ۰/۰۶۶ | ۲ | ۰/۰۳۳ | T <sub>۳</sub>  | ۰/۰۹۶ | ۳ | ۰/۰۳۲ | O <sub>۳</sub>  |
|       | ۰/۰۶۶ | ۲ | ۰/۰۳۳ | T <sub>۴</sub>  | ۰/۰۹۶ | ۳ | ۰/۰۳۲ | O <sub>۴</sub>  |
|       | ۰/۰۶۶ | ۲ | ۰/۰۳۳ | T <sub>۵</sub>  | ۰/۰۹۳ | ۳ | ۰/۰۳۱ | O <sub>۵</sub>  |
|       | ۰/۰۳۲ | ۱ | ۰/۰۳۲ | T <sub>۶</sub>  | ۰/۱۰۵ | ۳ | ۰/۰۳۵ | O <sub>۶</sub>  |
|       | ۰/۰۶۴ | ۲ | ۰/۰۳۲ | T <sub>۷</sub>  | ۰/۱۳۶ | ۴ | ۰/۰۳۴ | O <sub>۷</sub>  |
|       | ۰/۰۶۲ | ۲ | ۰/۰۳۱ | T <sub>۸</sub>  | ۰/۱۰۲ | ۳ | ۰/۰۳۴ | O <sub>۸</sub>  |
|       | ۰/۰۴  | ۱ | ۰/۰۴  | T <sub>۹</sub>  | ۰/۰۹۹ | ۳ | ۰/۰۳۳ | O <sub>۹</sub>  |
|       | ۰/۰۴  | ۱ | ۰/۰۴  | T <sub>۱۰</sub> | ۰/۰۹۹ | ۳ | ۰/۰۳۳ | O <sub>۱۰</sub> |
|       | ۰/۰۳۵ | ۱ | ۰/۰۳۵ | T <sub>۱۱</sub> | ۰/۰۹۶ | ۳ | ۰/۰۳۲ | O <sub>۱۱</sub> |
|       | ۰/۰۶۸ | ۲ | ۰/۰۳۴ | T <sub>۱۲</sub> | ۰/۱۳۲ | ۴ | ۰/۰۳۳ | O <sub>۱۲</sub> |
|       | ۰/۰۶۸ | ۲ | ۰/۰۳۴ | T <sub>۱۳</sub> | ۰/۱۳۲ | ۴ | ۰/۰۳۳ | O <sub>۱۳</sub> |
|       | ۰/۰۳۳ | ۱ | ۰/۰۳۳ | T <sub>۱۴</sub> |       |   |       |                 |
|       | ۰/۰۶۸ | ۲ | ۰/۰۳۴ | T <sub>۱۵</sub> |       |   |       |                 |

براساس جدول (۴) مجموع نمره (امتیاز) عوامل داخلی در ماتریس ارزیابی ۲/۳۱۶ و مجموع نمره (امتیاز) عوامل خارجی در ماتریس ارزیابی نیز ۲/۹۵۲ می‌باشد. به‌منظور تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی به ترتیب در ابعاد عمودی و افقی قرار می‌گیرند تا موقعیت سازمان در خانه‌های ماتریس مشخص شود. با توجه به شکل (۱) مختصات موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانش‌آموزی در خراسان رضوی در خانه وسط (۵) نزدیک به منظر رشد قرار گرفته است؛ بدین معنی که باید راهبردهایی با هدف حفظ و ثبات متمایل به رشد را در پیش گیرد.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک نه گانه (مدل دیوید)

در نهایت براساس موقعیت شناسایی شده، راهبردهای متناسب شناسایی و چارچوب‌بندی شد (جدول ۵).  
جدول ۵. راهبردهای متناسب با موقعیت راهبردی تحلیل شده

| راهبرد اصلی | راهبردهای ثبات بخش متمایل به رشد |  |
|-------------|----------------------------------|--|
|             | راهبردهای فرعی                   |  |

|                          |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>شناختاری و اجرایی</b> | <b>کارآمدسازی سیستم مدیریتی اجرایی ورزش دانش آموزی از طریق بازنگری و ارتقای تقسیم کار بین عوامل دورن و برون سازمانی</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ظرفیت‌شناسی و ظرفیت‌سازی از طریق مبادله تفاهمنامه‌های همکاری با سازمان‌های مرتبط و تلاش برای عملیاتی نمودن آن‌ها</li> <li>- تشکیل اتاق‌های فکرو کمیسیون‌های دائمی مشورتی استان‌ها در امور تربیت‌بدنی و فدراسیون ورزش دانش‌آموزی</li> <li>- استفاده از ظرفیت‌ها و همکاری‌های حوزه نظام سلامت و پزشکی به صورت تاکید بر نقش ورزش در جلوگیری از انواع بیماری‌ها و ناهنجاری‌های جسمی و روانی جهت افزایش سلامت در مدارس</li> <li>- تلاش‌های مدیریتی و حقوقی برای ارتقای جایگاه ورزش در نهاد آموزش و پرورش</li> <li>- تدوین الگوی تقسیم کار بین بخشی در حوزه ورزش مدارس به منظور جلوگیری از فعالیت‌های مشابه جزیره‌ای و موازی</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>علمی و آموزشی</b>     | <b>ترویج فرهنگ دانش‌محوری و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق پیاده‌سازی سیستم مدیریتی دانش</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استانداردسازی آموزش و ارزیابی حرکتی دانش‌آموزان از طریق گسترش زمانی و مکانی برنامه‌های ورزشی در مدارس</li> <li>- تعیین رویکردها، اهداف و راهبردهای علمی در زمینه درس تربیت‌بدنی و تعیین اولویت‌های این درس، که مدیران ارشد تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و مدیران سطوح پائین‌تر تا مدارس باید به آن پایبند باشند.</li> <li>- تدوین کتاب‌های درسی تربیت‌بدنی برای دانش‌آموزان، حاوی اطلاعات اساسی و لازم برای حفظ سلامت و آمادگی جسمانی از طریق انجام فعالیت‌های ورزشی (تدوین این کتب به معنی کاستن از فعالیت‌های عملی درس تربیت‌بدنی نیست و فقط به عنوان پشتوانه تئوریک این درس ضرورت دارد).</li> <li>- افزایش ساعات درس تربیت‌بدنی، که سال‌ها است مورد تصویب هیات دولت قرار گرفته است، اما اجرای آن میسر نشده است.</li> <li>- توسعه علمی و فناوری ورزش مدارس از طریق تعاملات به ویژه در زمینه تولیدات علمی و فارغ التحصیلان دانش‌آموزی و بهره‌گیری از دستاوردهای حاصل از آن</li> <li>- ایجاد بانک اطلاعاتی جامع ورزش جهت ایجاد قابلیت‌های مدیریتی مناسب در جهت استفاده از فرصت‌های محیط و اطمینان بخشی به سرمایه‌گذاران در ورزش</li> <li>- برگزاری مستمر همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی ویژه معلمان تربیت‌بدنی در سطح مناطق آموزش و پرورش خراسان رضوی</li> </ul> |
| <b>امکانات و زیرساخت</b> | <b>تجهیز و نوسازی فضاهای موجود و تأمین واحداث فضای مورد نیاز از طریق روش‌های مختلف تأمین منابع</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از زیرساخت‌های ورزشی درونی و بیرونی جهت قطب‌بندی و نظام‌سازی سیستم آموزش و استعدادیابی ورزشی و تمرکز در انواع رشته‌های ورزشی</li> <li>- استانداردسازی اماکن و تجهیزات ورزشی مدارس با توجه به محتوای درس تربیت‌بدنی</li> <li>- برنامه‌ریزی جهت توسعه سخت افزاری و نرم افزاری ورزش مدارس جهت افزایش کارایی عملیاتی در اجرا</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>مالی و اقتصادی</b>    | <b>بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌ها و افزایش و تنوع بخشی درآمدها</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد زمینه درآمدزایی مدارس و کانون‌های ورزشی آموزش و پرورش از طریق تربیت بازیکنان و ورزشکاران</li> <li>- تلاش برای راهاندازی مجمع خیرین ورزشی برای حوزه آموزش و پرورش و ایجاد سازوکارهایی جهت استفاده از ظرفیت‌های فرهنگ وقف در جامعه جهت تجهیز اماکن ورزشی در مناطق محروم</li> <li>- ایجاد ساز و کارهایی جهت استفاده از ظرفیت‌های محیطی در جامعه جهت تأمین منابع برنامه‌های ورزش مدارس</li> <li>- ایجاد زمینه‌های مناسب جهت سرمایه‌گذاری شرکت‌ها و مؤسسات مختلف فرهنگی و تندرستی در بخش ورزش دانش‌آموزی حمایت مالی از برنامه‌های ورزش دانش‌آموزی از طریق برخی پاداش‌های حقوقی و مالیاتی</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>منابع انسانی</b>      | <b>ارتقای سیستم مدیریت استعداد برای دانش‌آموزان و معلمان</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توانمندسازی منابع انسانی اعم از معلمان تربیت‌بدنی، کارکنان اداری حوزه تربیت‌بدنی و ورزش</li> <li>- طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها</li> <li>- به کارگیری مدیران موفق بخش آموزش و پرورش و بخش ورزش استان در بخش ضعیف و بحرانی ورزش دانش‌آموزی آن</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                       |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ورزش رقابتی و قهرمانی | بازنگری در چارچوب رقابت‌های ورزشی آموزش و پرورش با ارتقای رویکرد تعامل با باشگاه‌ها و هیات‌های ورزشی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- گسترش مشارکت دانش‌آموزان و مدارس در المپیادهای ورزشی درون مدرسه‌ای، طرح حیاط پویا</li> <li>- فعال‌سازی هیئت‌های ورزش دانش‌آموزی شهرستانی</li> <li>- استفاده از توسعه موردی منابع انسانی و زیرساخت‌های ورزشی اخیر جهت قطب‌بندی و نظام‌سازی سیستم استعدادیابی ورزشی و تمرکز در ورزش‌های مستعد مدال جهت توسعه در ورزش قهرمانی</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ورزش پرورشی و تفریحی  | ارتقای کیفی روش‌های آموزش و ارتقای کمی فناوری‌های آموزشی برای درس تربیت‌بدنی                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقرار نظام استعدادیابی ورزشی در قالب کانونهای درون مدرسه‌ای، برون مدرسه‌ای و کانونهای ویژه و مدارس تخصصی ورزش</li> <li>- ایجاد زمینه‌های همکاری مدارس با هیأت‌های ورزشی در زمینه استعدادیابی ورزشی در کانون‌های ورزشی</li> <li>- جلوگیری از گسترش بی‌رویه رشته‌های ورزشی آموزشگاهی به ویژه رشته‌هایی که در مدارس قابل اجرا نیستند یا برای سلامت دانش‌آموزان خطرناک می‌باشند و نیز مسابقات آن‌ها نیز در خارج از مدارس قابل اجرا است و اعتبارات قابل توجهی را به خود اختصاص می‌دهد.</li> <li>- لزوم داشتن برنامه و طرح درس بر اساس اهداف و برنامه‌های مصوب درس تربیت‌بدنی و با توجه به امکانات هر مدرسه از سوی معلمان تربیت‌بدنی، که دانش‌آموزان، والدین و مدیر مدرسه نیز از این برنامه‌ها و اهداف آن آگاه باشند.</li> </ul> |
| روانشناسی اجتماعی     | آسیب‌شناسی فرهنگ ورزشی در مدارس و بکارگیری روش‌های مناسب فرهنگسازی با تاکید بر نوآوری و بازاریابی    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- جلب حمایت درونی و بیرونی از برنامه‌های ورزشی مدارس از طریق توجیه ارزش‌ها و کارکردهای این برنامه‌ها به عنوان ورزش پرورشی</li> <li>- برنامه‌ریزی جهت حضور خانواده‌ها و مسولان و فعالان اجتماعی و فرهنگی در برنامه‌های ورزشی مدارس جهت محبوبیت و توجه عمومی به ورزش این بخش</li> <li>- استفاده از ابزارهای تبلیغاتی و فرهنگ‌سازی جهت جلب حمایت خانواده‌ها و نهادهای مختلف از برنامه‌های ورزش دانش‌آموزی</li> <li>- استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای و اجتماعی برای توسعه ورزش دانش‌آموزی به منظور جلب حمایت از ورزش دانش‌آموزی</li> <li>- استفاده از نمادها، رویدادها و جلوه‌های ورزشی تربیتی و دانش‌آموزی در رویدادهای مختلف استانی جهت جلب توجه عمومی به ورزش مدارس</li> </ul>                                                   |

### بحث و نتیجه‌گیری

مولفه‌های راهبردی در هشت منظر ساختاری و اجرایی، علمی و آموزشی، امکانات و زیرساخت، مالی و اقتصادی، منابع انسانی، ورزش رقابتی و قهرمانی، ورزش پرورشی- تفریحی و فرهنگی- اجتماعی چارچوب‌بندی شدند. یافته‌های تحقیق حاکی از این است که مولفه‌های شناسایی شده نشان دهنده برآیند ادارک متخصصان نظرخواهی شده هستند و فراوانی و نوع مولفه‌ها، حاکی از مصادیق واقعی در توسعه ورزش دانش‌آموزی استان می باشد. با بررسی فراوانی مولفه‌های راهبردی شناسایی شده، حوزه‌های ورزش پرورشی و ساختاری اجرایی دارای بیشترین فراوانی در تعداد مولفه‌ها بودند؛ که از یک طرف، اهمیت فراوان ماهیت اصلی ورزش در مدارس را به‌عنوان یک مقوله تربیتی نشان می‌دهد و اینکه انتظار اصلی جامعه از ورزش دانش‌آموزی کارکردها و پیامدهای تربیتی و فرهنگی است. از طرف دیگر، نشان دهنده وجود مشکلات اساسی در ارتباط با سیستم مدیریتی و ساختار اجرایی ورزش دانش‌آموزی است؛ که یکی از دلایل آن می‌تواند مدیریت جزیره‌ای و ناکارآمد در وزارت آموزش و پرورش باشد که منجر به موازی‌کاری یا غفلت در انجام امور شده است.

براساس ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک تحلیل سوات مختصات موقعیت راهبردی توسعه ورزش در خراسان رضوی در خانه وسط (۵) محدوده استراتژی ثبات (نزدیک به محدود استراتژی رشد) قرار گرفت، بدین معنی که باید راهبردهایی با هدف حفظ و ثبات متمایل به رشد را در پیش گیرد. این موقعیت شناسایی شده نشان از این دارد که علی‌رغم مشکلات مختلف در ورزش دانش‌آموزی استان اما به صورت کلی روند فعلی ورزش دانش‌آموزی در استان خراسان رضوی به پایداری نسبی رسیده و جهت‌گیری کلی آن متمایل به رشد و توسعه است. راهبرد اصلی حوزه ساختاری و اجرایی کارآمدسازی سیستم مدیریت اجرایی ورزش دانش‌آموزی از طریق بازنگری و ارتقای تقسیم کار بین عوامل دورن و برون سازمانی بود. در تبیین این یافته‌ها،

می‌توان گفت از آنجا که بیشتر مولفه‌های اثرگذار بر گرایش افراد به ورزش مربوط به ساختار نهادی ورزش و یا عوامل محیطی شکل دهنده رفتار در سطح کلان هستند. بنابراین عوامل سیاسی نهادی مداخله پر رنگ‌تری در مدیریت و توسعه ورزش دارند که این نوع مداخلات معمولاً دارای چالش‌های همیشگی برای بخش‌های اصلی و تخصصی ورزش هستند. مدیریت مستقل در سطح وزارتخانه برای تربیت‌بدنی همانند تیغ دو لبه است که اگر به درستی مورد استفاده قرار گیرد، بسیار سودمند و اگر در جای خود استفاده نشود، مخرب و ویرانگر خواهد شد. نخست ذکر این نکته لازم است که مدیریت تربیت‌بدنی، جزئی از مدیریت کلان آموزش و پرورش است؛ بنابراین بخشی از اقدامات آن (مفید یا زیان‌بار) از سطوح بالاتر نشأت می‌گیرد. اولین آفت در این زمینه، تغییرات متعدد در ساختار مدیریتی است که هر بار تا مدتی طولانی فعالیت‌های این بخش را به حالت رکود در می‌آورد و احتمالاً برخی برنامه‌ها را دچار تغییراتی می‌نماید. دوم آن‌که اگر مدیریت تربیت‌بدنی از برنامه مدونی که با توجه به اهداف و استانداردهای تربیت‌بدنی تدوین شده باشد، تبعیت نکند، تصمیم‌گیری‌های خودسرانه در همه فعالیت‌های تربیت‌بدنی پیش می‌آید. مؤلفه مدیریت با توجه به اختیارات آن نسبت به سایر مؤلفه‌ها، اولویت قطعی دارد. چرا که مدیر می‌تواند سایر مؤلفه‌ها مانند نیروی انسانی، منابع مالی و تحقیق و توسعه را دست‌کاری کند. بعضی از این یافته‌ها با تحقیقات نظری (۱۳۹۶)، راسخ و همکاران (۱۳۹۷)، بال و جانمان (۲۰۱۲) و راستوگی و شرما (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.

راهبرد اصلی حوزه علمی و آموزشی، ترویج فرهنگ دانش‌محوری و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات از طریق پیاده سازی سیستم مدیریت دانش بود. مدیریت ورزش مسئولیت مداخله مثبت و سازنده در الگوهای رایج مشارکت ورزشی افراد را بر عهده دارد و مقدمه و پایه انجام این مسئولیت، داشتن اطلاعات مناسب است و دستیابی به اطلاعات مورد نیاز از طریق تحقیقات و نیازسنجی امکان‌پذیر است؛ بنابراین وجود نظام اطلاعاتی کارآمد برای مدیریت ورزش اهمیت فراوانی دارد. توسعه علمی و فناوری در زمینه‌های مختلف آموزش نیروی انسانی و تربیت دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشگاهی، ایجاد محیط آزمایشگاهی جهت سنجش و ارزیابی عملکرد ورزشی، فناوری اطلاعات، تولیدات علمی و کتابخانه‌ای، محصولات و کالای ورزشی و خدمات تخصصی کلینیکی در حوزه ورزش آموزشی، تفریحی و رقابتی صورت می‌گیرد. به طور کلی، رویکرد اهمیت دادن به ترویج دانش و فناوری و ارتباط آن با توسعه ورزش مدارس در تحقیقات پاور و همکاران (۲۰۱۹)، کوال و همکاران (۲۰۲۰)، ناصح و همکاران (۱۳۹۷) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) نیز همانند تحقیق حاضر مورد تأکید قرار گرفت.

راهبرد اصلی حوزه امکانات و زیرساخت، تجهیز و نوسازی فضاهای موجود و تأمین و احداث فضای مورد نیاز از طریق روش‌های مختلف تأمین منابع تعیین شد. اصلی‌ترین و اساسی‌ترین عامل در توسعه پایدار ورزش وجود زیرساخت‌ها و منابع مناسب است. از این رو توسعه و تأمین منابع جهت توسعه، ابتدایی‌ترین وظیفه مدیریت ورزشی و بیانگر کارآمد بودن سیستم و ساختار آن می‌باشد. در توسعه ورزش دو نوع زیرساخت طبیعی و مصنوعی جهت پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی در زمینه فعالیت‌ها و مشارکت‌های ورزشی قابل استفاده است. با توجه به ضعف‌های کشورهای توسعه نیافته در زیرساخت‌های مصنوعی، به خودی زیرساخت‌های طبیعی و جغرافیای ورزش اهمیت بیشتری جهت عرضه خدمات پیدا می‌کند. توسعه امکانات در ورزش مدارس می‌تواند اثرات عمده‌ای بر توسعه ورزش دانش‌آموزی داشته باشد؛ که این رویکرد در تحقیقات کانتوزیان (۱۳۹۴)، پاور و همکاران (۲۰۱۹)، ریچاردوی و همکاران (۲۰۱۰)، بال و جانمان (۲۰۱۲) و کوموا و همکاران (۲۰۱۵) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است.

راهبرد اصلی حوزه منابع مالی و اقتصادی، بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌ها و افزایش و تنوع‌بخشی درآمدها بود. در بلندمدت توسعه ساختار اقتصادی تنها روش تقویت مدیریت ورزشی می‌باشد و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه رابطه عمیق بین سطح توسعه اقتصادی و سطح توسعه ورزش را تأکید می‌کند. در این راستا لزوم ورود سرمایه بخش خصوصی به ورزش تأکید می‌شود که می‌تواند بخش بزرگی از مشکلات را در این زمینه بکاهد. از یک طرف، نفوذ دولت و دخالت‌های سیاسی آن را کاهش داده و از طرف دیگر، با تزریق منابع مالی مناسب باعث کاهش مشکلات مالی می‌شود. نرخ تورم و گرانی، بیکاری، سرمایه‌گذاری، میزان درآمد و رشد اقتصاد ملی بر رفتار مردم در مشارکت ورزشی در اوقات فعالیت اثر می‌گذارد. علاوه بر این، از جمله آفت‌های بودجه‌ای در بخش ورزش، جابه‌جایی اعتبارات تخصیص یافته توسط مقامات ارشد وزارتخانه و هزینه نمودن آن در امور غیر ورزشی است. این جابه‌جایی‌ها تنها در سطح وزارتخانه اتفاق نمی‌افتد و در استان‌ها نیز این روند ادامه دارد و حتی در مناطق و نواحی مختلف نیز مدیران ادارات به تشخیص خود اعتبارات تربیت‌بدنی را در سایر امور هزینه می‌کنند و از

این رهگذر رشد و توسعه ورزش و فعالیت‌های مرتبط با آن به کندی صورت می‌گیرد. این یافته‌ها با تحقیقات ریچاردوی و همکاران (۲۰۱۰)، ولتی و کوهن (۲۰۱۶) و بال و جانمان (۲۰۱۲) در ارتباط با بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌ها و افزایش و تنوع بخشی درآمدها همسو می‌باشد.

راهبرد اصلی حوزه منابع انسانی، ارتقای سیستم مدیریت استعداد برای دانش‌آموزان و معلمان تعیین شد. منابع انسانی مهم‌ترین منابع در مدیریت و توسعه ورزش هستند. می‌توان گفت با توجه به وضعیت بحرانی و مشکلات فراوان پیش روی این کشور، تأمین منابع به ویژه منابع انسانی متخصص مهم‌ترین چالش، نیاز و دغدغه در این زمینه باشد. عدم استفاده از مربیان و مدرسان متخصص احتمالاً ناشی از عدم مدیریت مناسب منابع و سرمایه انسانی در ورزش است. این در حالی است که استفاده از منابع و سرمایه انسانی مبنای برنامه‌ریزی و تأمین مالی می‌باشد. از طرفی متخصصان ورزشی هم به تخصصی بودن مشاغل ورزش اعتقادی راسخی دارند و هم به مالکیت و ذینفع‌مداری بخش سازمان‌های ورزش نسبت سایر نهادهای درگیر اهتمام دارند. از این‌رو، استفاده مناسب از منابع انسانی متخصص در بخش‌های مختلف ورزش دانش‌آموزی استان خراسان رضوی یک نیاز ضروری است. توجه به بهبود سیستم مدیریت استعداد برای دانش‌آموزان و معلمان در تحقیقات فندرسکی (۱۳۹۵) و ناصح و همکاران (۱۳۹۷) نیز مورد تأیید قرار گرفتند.

راهبرد اصلی حوزه ورزش رقابتی و قهرمانی، بازنگری در چارچوب رقابت‌های ورزشی آموزش و پرورش با ارتقای رویکرد تعامل با باشگاه‌ها و هیات‌های ورزشی بود. تنوع مسابقات و رویدادها با کمیت و کیفیت ورزش رابطه مستقیم دارد بنابراین جهت افزایش کمی و کیفی ورزش از استراتژی‌های تنوع در توسعه می‌توان استفاده کرد. مدیریت ورزش با بهبود در کیفیت رویدادهای ورزشی می‌تواند زمینه‌های سرمایه‌گذاری و رقابتی را برانگیزاند و تسهیل‌کننده مشارکت ورزشی شود؛ که در این مورد با نتایج تحقیق ریچاردوی و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. بنابراین استراتژی فوق متناسب با موقعیت راهبردی به دست آمده می‌تواند گامی رو به جلو در توسعه ورزش در خراسان رضوی باشد. در ورزش قهرمانی به علت کسب مدال، مقام، شهرت، محبوبیت و دریافت پاداش‌های مادی ورزشکاران، جاذبه‌های ورزش قهرمانی، تبلیغات و بازاریابی‌ها، ورزشکاران نخبه نقش یک مدل یا الگو را برای مردم ایفا می‌کند. این مساله بیانگر رویکرد بالا به پایین در توسعه ورزش است و بنابراین می‌توان این استراتژی را برای زمانی که مدیریت ورزش در خراسان رضوی رویکرد بالا به پایین مدنظر دارد استفاده نمود. براساس مبنای و اصول مدیریت در ورزش رقابتی، لازمه رسیدن به عناوین قهرمانی و کسب افتخار در یک رشته ورزشی، داشتن یک برنامه جامع و قابل اجرا در مدت زمان معین می‌باشد. پرورش بازیکنان نخبه امری پیچیده و چند بعدی، زمان‌بر و طولانی است و در محدوده حوزه فعالیت چندین سازمان ورزشی می‌باشد. استعدادهایی که در رشته‌های مختلف ورزشی کشف و پرورش می‌یابند از مراکز ورزشی مختلف عمومی (مانند زمین‌های ورزشی در پارک‌ها) و تخصصی (مانند مدارس رشته‌های ورزشی و باشگاه‌ها) و شناسایی و استعدادیابی می‌شوند. از این‌رو، ایجاد سازوکارهای مناسب جهت همکاری می‌تواند یک راهبرد مهم در توسعه ورزش دانش‌آموزی استان خراسان رضوی باشد. استعدادیابی و توسعه ورزش قهرمانی در تحقیقات حمیدی و همکاران (۱۳۹۷)، مکی‌ناتاش و لیدل (۲۰۱۵) و پاور و همکاران (۲۰۱۹) مورد تأیید قرار گرفت که با یافته‌های تحقیق همسو می‌باشد.

راهبرد اصلی حوزه ورزش پرورشی، ارتقای کیفی روش‌های آموزش و ارتقای کمی فناوری‌های آموزشی برای درس تربیت‌بدنی تعیین شد. این مؤلفه‌ای است که به اعتقاد صاحب‌نظران باید بر همه فعالیت‌های تربیت‌بدنی حاکم باشد و منابع مالی، منابع انسانی، توسعه و تحقیق و در نهایت مدیریت در جهت تحقق آن به کار گرفته شوند. چنانچه برنامه درسی، محور همه فعالیت‌ها قرار گیرد، از اتلاف منابع در برنامه‌های جنبی جلوگیری می‌شود، آموزش نیروی انسانی جهت صحیح خود را پیدا می‌کند، عناوین پژوهشی مرتبط مشخص می‌شود و سرانجام، مدیران جهت مدیریت خود را بهتر خواهند شناخت. همان‌گونه که عنوان شد برنامه مدون و مصوب درسی تربیت‌بدنی در ایران هنوز در آغاز کار است و نیاز به زمان بیشتر و انجام اصلاحات لازم دارد تا نقش مهم خود را در آینده درس تربیت‌بدنی بهتر ایفا کند. بسیاری از کشورهای کمتر توسعه‌یافته جهت دستیابی به موفقیت‌های ورزشی به جای سرمایه‌گذاری درازمدت به دنبال توسعه ورزش نخبه و موفقیت کوتاه مدت از طریق فرآیندهای ویژه استعدادیابی، حمایت‌های مالی و طراحی برنامه‌های خاص هستند. در این میان باید توجه داشت که براساس دیدگاه ورزش قهرمانی، نوع و کیفیت استعداد برای هر یک از رشته‌های ورزشی تفاوت دارد و قطب‌بندی سیستم استعدادیابی ضروری است.

به طور کلی برنامه‌ریزی در جهت ارتقاء کیفی در شیوه‌های آموزشی و ارتقاء کمی در فناوری‌های آموزشی برای درس تربیت-بدنی رد تحقیق حاضر با تحقیقات نظری (۱۳۹۶) و ناصح و همکاران (۱۳۹۷) نیز همسو می‌باشد.

راهبرد اصلی حوزه اجتماعی- فرهنگی، آسیب‌شناسی فرهنگ ورزشی در مدارس و به‌کارگیری روش‌های مناسب فرهنگ‌سازی با تاکید بر نوآوری و بازاریابی بود. منظور از توسعه فرهنگی- اجتماعی در ورزش به سطوح عینی مربوط می‌شود که با رویکرد سلامتی و بهداشتی مردم در ارتباط است و با توجه به عوامل فردی، بین فردی و ساختاری تعیین می‌شود. این عوامل تعیین کننده نهایی رفتار در اوقات فعالیت افراد نیستند، اما بر آن تأثیر دارند. این عوامل موجب می‌شوند که فرد از میان فعالیت‌های مختلف، فعالیت خاصی را برگزیند و از شرکت در چنین فعالیت‌هایی لذت ببرد یا برعکس موجب جلوگیری از شرکت فرد در این گونه فعالیت‌ها شوند. مدیریت مشارکت ورزشی حیطه مشترک سازمان‌های ورزشی مختلف است و به مثابه ظرف فعالیت‌های ورزشی است که تمام فرایندهای ورزش در آن جریان دارد و بر رفتار مشارکت ورزشی مردم در اوقات فعالیت اثر می‌گذارد. تجربیات موجود نشان داده است که یک سازمان با امکانات گسترده و توانمندی فراوان به تنهایی نمی‌تواند موجب افزایش مشارکت مردم در ورزش همگانی شود؛ زیرا ورزش همگانی یک محصول اجتماعی و یک فرآورده بین بخشی و خروجی کل جامعه است. بنابراین، یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های فعلی تک نهادی بودن، جزیره‌ای عمل کردن و نداشتن یک مدل و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر در این حوزه است و لازم است الگوی تقسیم کار ملی و بین سازمانی مشخصی وجود داشته باشد. رویکرد کلی به‌کارگیری روش‌های مناسب فرهنگ‌سازی ورزشی در مدارس و در سطح جامعه در این تحقیق با نتایج تحقیقات کوموا و همکاران (۲۰۱۵)، ولتی و کوهن (۲۰۱۶) و راستوگی و شرما (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.

به‌طور کلی، براساس مبانی بحث شده و یافته‌های پژوهش می‌توان به تحلیلی جامع در ارتباط با ساختار توسعه ورزش در خراسان رضوی پرداخت. با توجه به موقعیت استراتژیک شناسایی شده ورزش دانش‌آموزی استان خراسان رضوی در منطقه بین ثبات و رقابتی (خانه ۵ و خانه ST)، مدیریت ورزش دانش‌آموزی در این استان با یک رویکرد محافظه‌کارانه به مدیریت بحران و بهبود شاخص‌های توسعه بپردازد. اینکه ورزش نهادی فراگیر در جامعه است؛ ساختار استراتژیک ارائه شده می‌تواند به خوبی ظرفیت ابعاد مختلف در توسعه ورزش را نشان دهد. یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه‌های فعلی تک نهادی بودن، جزیره‌ای عمل کردن و نداشتن یک برنامه و نقشه نظام‌مند کلی‌نگر در این حوزه است. بر پایه پژوهش حاضر می‌توان فرایند توسعه ورزش در خراسان رضوی را تجزیه و تحلیل کرد و به نوعی دسته‌بندی جدید دست یافت که مبتنی بر اصول توسعه ورزش است. همچنین این پژوهش، چارچوبی مناسب و بومی برای مطالعات در این حوزه است و به عنوان مقدمه‌ای به‌منظور علمی شدن و ساختارمندی توسعه ورزش در خراسان رضوی می‌تواند مبنای عمل قرار گیرد و شناختی کلان و جامع بر پایه شناسایی عوامل راهبردی مؤثر بر توسعه ورزش استان و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر پدید می‌آورد؛ این ساختار استراتژیک می‌تواند مبنای عقلانی توسعه ورزش در استان خراسان رضوی قرار گیرد که قابلیت ارزیابی مستمر را ایجاد می‌کند.

از این‌رو، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان باید به هنگام تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه ورزش دانش‌آموزی به ذینفعان، استراتژی‌ها، فرایندها و مسیرهای توسعه ورزش توجه کنند و آن‌ها را مدنظر قرار دهند. در نتیجه با توجه به اینکه توسعه نیروی انسانی از استراتژی‌های توسعه ورزش دانش‌آموزی قرار گرفت پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره‌های توجیهی و تربیت نیروی انسانی متخصص برای ورود به بخش ورزش دانش‌آموزی، آشنایی مدیران با مهارت‌های مدیریتی شرایط نیروی انسانی را بهبود دهند

## منابع

۱. حمیدی، مهرزاد، رجبی، حسین، علیدوست قهفرخی، ابراهیم، زینی زاده، مهوش. (۱۳۹۷). طراحی و تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۶(۱۴)، ۱۷-۳۴.
۲. حمیدی، مهرزاد، وحدانی، محسن، خبیری، محمد، علیدوست، ابراهیم. (۱۳۹۶). تدوین استراتژی‌های تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش. فصلنامه علمی پژوهشی خانواده و پژوهش، ۱۴(۱): ۳۳-۵۰.
۳. راسخ، نازنین، سجادی، سیداحمد، رضوی، سید محمدحسین، دوستی، مرتضی. (۱۳۹۷). تحلیل ساختار ورزش تربیتی ایران، پژوهش در ورزش تربیتی، ۶(۲): ۴۸-۶۶.

۴. طریقی، رسول؛ حمیدی، مهرزاد؛ رجبی، حسین (۱۳۹۲). طراحی مدل بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزشهای دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش در ورزش دانشگاهی، ۵(۲)، ۱۵-۳۳.
۵. فندرسکی، جابر (۱۳۹۵). تدوین استراتژی ورزش مدارس استان گلستان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال، بابل.
۶. قنبری فیروزآبادی، علیرضا، امانی، امین، ریحانی، محمد، سردرودیان، مهتا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی راهبردی توسعه ورزش دانش آموزی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۸(۲۰): ۲۰۴ - ۱۷۹.
۷. کاتوزیان، بهاره، میرزازاده، زهرا سادات، عظیم زاده، مرتضی، کشتی دار، محمد. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت درس تربیت بدنی دوره اول ابتدایی با استفاده از ماتریس SWOT. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۳(۱۱): ۴۷-۵۶.
۸. میرزایی کالار، اکبر، همتی نژاد، مهرعلی، رضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه ورزش دانش آموزی ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۸(۱۸)، ۴۱-۶۲. doi: ۱۰.۲۲۰۸۹/res.۲۰۱۹.۶۵۰۸.۱۵۵۷
۹. ناصح، مهتاب، خیبری، محمد، جلالی فراهانی، مجید، سجادی، سید نصر الله. (۱۳۹۷). واکاوی بنیان های نظری ورزش آموزشی- تربیتی و استخراج عوامل زمینه ای مؤثر و متأثر از آن. پژوهش در ورزش تربیتی، ۶(۱۴)، ۱۷-۳۴.
۱۰. نظری، رسول. (۱۳۹۶). تدوین مضامین راهبردی المپیادهای ورزشی درون مدرسه ای استان اصفهان. پژوهش در ورزش تربیتی، ۵(۱۳)، ۲۳۱-۲۴۸.
۱۱. Ball, S. J., Junemann, C. (۲۰۱۲). Networks, new governance and education. Bristol: The Policy Press.
۱۲. Eagleman, A. N. (۲۰۱۶). 'Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies'. Sport Management Review, ۱۶, ۴۸۸-۴۹۷.
۱۳. Hill, C., Schilling, M. (۲۰۱۴). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning. ۴(۲): ۱۱۶-۱۳۰.
۱۴. KEHINDE, A. ADODO, S.M. (۲۰۱۱). A Conceptual Analysis of School Sports Development in Nigeria International Multidisciplinary Journal, Ethiopia. ۵(۵): ۳۹۴-۴۰۳.
۱۵. Kirkpatrick, N. Pederson, J., White, D. (۲۰۱۸). 'Sport business and marketing collaboration in higher education. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, ۲۲, ۷-۱۳.
۱۶. Komova et al. (۲۰۱۵). Sport Education at Russian High Schools (from ۱۸ th to ۲۱st century). International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS), ۵(۳): ۱۴۵-۱۶۳.
۱۷. Koval, L.N., Alexeeva, E.N., Shevchenko, A.M (۲۰۱۹). On the Direction of Personal Motivation in Student Sport, TOMSK STATE UNIVERSITY JOURNAL, ۴۳۸: ۱۷۶-۱۷۹.
۱۸. Mackintosh, C. Liddle, J. (۲۰۱۵) Emerging school sport development policy, practice and governance in England: Big Society, autonomy and decentralisation, Education ۳-۱۳. International Journal of Primary, Elementary and Early Years, ۴۳(۶): ۶۰۳-۶۲۰.
۱۹. Michuda, Y. P., & Ridha, F. (۲۰۱۲). The environment of marketing of football clubs of Iraq. Fiziceskoe Vospitanie Studentov, (۱), ۷۰-۷۴.
۲۰. O'Hallarn. (۲۰۱۸). A model for the generation of public sphere-like activity in sport-themed Twitter hashtags. Sport Management Review, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.06.001>
۲۱. Prins, R.G., Mohnen, S.M, van Lenthe, F.J, Brug, J., & Oenema, A (۲۰۱۲). Are neighbourhood social capital and availability of sports facilities related to sports participation among Dutch adolescents?, International Journal of Behavioral Nutrition, ۱۲(۲): ۴۵-۶۲.
۲۲. Powers, S, L, Trauntvein, N, E, Barcelona, R, J, Hartman, C, L (۲۰۱۹). Constraints and Negotiations to Student Recreational Sport Center Usage. Journal of amateur sport, ۵(۲).
۲۳. Rastogi, P., Sharma, R. (۲۰۱۷). Ecopreneurship for sustainable development: The bricolage solution. In S. Dhiman & J. Marques (Eds.), Handbook of engaged sustainability. Cham: Springer.

۲۴. Richardvy, N. (۲۰۱۰). Operations strategy. John Wiley & Sons, Ltd. European Sport Management Quarterly, ۶: ۱۸۵-۲۱۵

۲۵. Sotiriadou, K. Shilbury, D,( ۲۰۰۸), "The Attraction, retention/ Transation, and Nurturing Process of Sport Development: Some Australian Evidence. Journal of Sport Management. ۲۲:۲۴۷-۲۷۲

۲۶. Welty, J., Cohen, A. (۲۰۱۶). Research partnerships in sport for development and peace: Challenges, barriers:and strategies.Journal of SportManagement,۳۰: ۲۸۲-۲۹۷

۲۷. Willem, A. (۲۰۱۸). Governing bodies of sport as knowledge brokers in Sport-for-All communities of practice. Sport Management Review, [https://doi.org/10.1016/j.smr.۲۰۱۸,۰۸,۰۰۵](https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.08.005)

نسخه پذیرفته شده پیش از انتشار