

Applied Research in Sport Management

ORIGINAL ARTICLE

Development of a strategic plan for the recreational-sports camps of education in the country

Seyed Ebrahim Moosavian^{1*}, Farzam Farzan², Morteza Dosti³

¹ Ph.D. Student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

² Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

³ Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Correspondence

Seyed Ebrahim Moosavian

Email:emoosavianumz@gmail.com

How to cite

Moosavian, SE., Farzan, F. & Dosti, M. (2023). Development of a strategic plan for the recreational-sports camps of education in the country. Applied Research of Sport Management, 12(3). 97-114.

ABSTRACT

Student camps are a suitable platform for the development of life skills, therefore, the purpose of this study was to develop a strategic plan for recreational-sports camps in the country of education, which in terms of practical results and in terms of nature, strategic studies (strategic planning) and was done by descriptive-analytical method and method Quantitative and qualitative measures were used as strategic studies to analyze research data. The data collection tool was a SWOT analysis questionnaire. In this study, 30 experts related to the subject were identified and determined by purposive sampling, and finally 22 questionnaires that could be cited were used in the analysis. To develop strategies, the comprehensive strategy framework of "Fred. R.David" was used. In addition to descriptive indicators, internal and external evaluation matrices, SWOT analysis and quantitative strategic planning matrix were used to analyze the data. The findings of the research showed that there are 14 strengths and 13 weaknesses in the evaluation of the internal environment of recreational-sports camps in the country and 12 opportunities and 17 threats in the evaluation of the external environment. Therefore, the recreational-sports camps of the country have been in a competitive advantage; Therefore, in total, 4 offensive strategies, 5 competitive strategies, 4 conservative strategies, and 4 defensive strategies to turn weaknesses into strengths and threats into opportunities with the aim of improving the quality and quantity of recreational-sports camps in the country. It was prioritized. Student camps should be in the best structural terms, because many students benefit from its facilities every year.

KEY WORDS

Strategic plan, Camp, Student sports, School sports, Leisure

نشریه علمی

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

«مقاله پژوهشی»

تدوین برنامه راهبردی اردوگاه‌های تفریحی - ورزشی آموزش و پرورش کشور

سید ابراهیم موسویان^{۱*}، فرزام فرزانه^۲، مرتضی دوستی^۳

چکیده

اردوگاه‌های دانش‌آموزی، بستر مناسبی برای رشد مهارت‌های زندگی است از این رو، هدف از تحقیق حاضر تدوین برنامه راهبردی اردوگاه‌های تفریحی - ورزشی آموزش و پرورش کشور بود که از حیث نتایج کاربردی و از لحاظ ماهیت، از نوع مطالعات استراتژیک (برنامه‌ریزی راهبردی) بود و به روش توصیفی - تحلیلی انجام گرفت و از روش‌های کمی و کیفی به شیوه مطالعات راهبردی برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق بهره گرفته شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه تحلیل سوات بود. در این تحقیق ۳۰ نفر از خبرگان مرتبط با موضوع به روش نمونه‌گیری هدفمند شناسایی و تعیین گردیدند که نهایتاً ۲۲ پرسشنامه قابل استناد در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تدوین استراتژی‌ها از چارچوب جامع تدوین استراتژی "فرد، آر، دیوید" استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی، تحلیل سوات و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که در ارزیابی محیط داخلی اردوگاه‌های تفریحی - ورزشی آموزش و پرورش کشور ۱۴ قوت، و ۱۳ ضعف و در ارزیابی محیط خارجی، ۱۲ فرصت و ۱۷ تهدید وجود دارد. از این رو، اردوگاه‌های تفریحی - ورزشی آموزش و پرورش کشور در موقعیت رقابتی قرار داشته؛ بنابراین در مجموع ۴ راهبرد تهاجمی، ۵ راهبرد رقابتی، ۴ راهبرد محافظه کارانه و ۴ راهبرد تدافعی جهت تبدیل نقاط ضعف به قوت و تهدیدها به فرصت‌ها با هدف ارتقای سطح کمی و کیفی اردوگاه‌های تفریحی - ورزشی آموزش و پرورش کشور ارائه و اولویت‌بندی گردید. اردوگاه‌های دانش‌آموزی باید به لحاظ ساختاری در بهترین شرایط قرار داشته باشند، زیرا سالانه دانش‌آموزان زیادی از انواع امکانات آن بهره‌مند می‌گردند.

واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، اردوگاه، ورزش دانش‌آموزی، ورزش مدارس، اوقات فراغت.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
^۲ دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
^۳ دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

نویسنده مسئول:

سید ابراهیم موسویان

رایانامه: emoosavianumz@gmail.com

استناد به این مقاله: موسویان، سید ابراهیم، فرزانه، فرزام و دوستی، محمود (۱۴۰۲). تدوین برنامه راهبردی اردوگاه‌های تفریحی - ورزشی آموزش و پرورش کشور. فصلنامه علمی

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۲(۳)، ۹۷-۱۱۴.

مقدمه

نظام آموزش و پرورش هر کشوری از جمله ایران در تلاش است تا با تدوین و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های متنوع، استعداد‌های بالقوه دانش‌آموزان خویش را به شکل معقول و موزون شکوفا سازد. در این میان از آنجا که در برنامه‌های رسمی مدارس کشور، بیشتر به پرورش حافظه و به‌کارگیری قوای ذهنی دانش‌آموزان تاکید شده و رشد جنبه‌های اجتماعی و عاطفی افراد کمتر مورد توجه قرار گرفته است، لازم است تا علایق و نیازهای خاص دانش‌آموزان به‌رغم وجود تفاوت‌های فردی مورد توجه قرار گیرد و فرصت لازم برای تمرین آموخته‌های نظری و کاربردی آن‌ها در زندگی فراهم شود (معاونت پرورشی و فرهنگی وزارت آموزش و پرورش، ۲۰۱۵). در این مسیر یکی از برنامه‌هایی که در رشد و شکوفایی شخصیت فردی و اجتماعی و غنی‌سازی اوقات فراغت دانش‌آموزان نقش بسزایی دارد، فعالیت‌های اردویی است که می‌تواند به‌عنوان ابزاری سازنده و مفید در شناسایی استعدادها به‌کار گرفته شود، از این‌رو همه ساله میلیون‌ها دانش‌آموز در قالب تیم‌ها و گروه‌های ورزشی، فرهنگی و هنری، از شهری به شهر دیگر و یا از استانی به استان دیگر در حرکت می‌باشند (قنبری، ۲۰۱۲). اردوهای دانش‌آموزی به فعالیتی آموزشی-پرورشی گفته می‌شود که برای تعداد معینی از دانش‌آموزان، تحت نظارت و هدایت معلمان و مربیان در یک برنامه زمان‌بندی شده و برای یک جمعیت سنی مشخص همراه با دریافت مجوز از مراجع ذی‌صلاح در یک فضای مناسب داخل و یا خارج از محیط آموزشی و پرورشی برگزار می‌شود (قره‌خانی، ۲۰۱۶). در همین زمینه باید توجه داشت که برنامه‌ریزی برای اردوهای دانش‌آموزی نیازمند امکانات و شرایط اقامت مناسب می‌باشد که از آن به‌عنوان اردوگاه‌های دانش‌آموزی یاد می‌شود (قاسم‌پور فارسانی و رازقی اصل، ۲۰۱۵). براساس تعریف سازمان میراث فرهنگی، اردوگاه‌ها (کمپینگ‌ها)، استراحتگاه‌هایی به‌شمار می‌روند که در مسیرها یا در مناطق دیدنی و خوش آب و هوا ساخته می‌شوند و معمولاً استراحتگاه‌های سرپوشیده دارند (زیرکی و سعادت، ۲۰۱۸)، اما به‌طور معمول اردوگاه‌ها محدوده‌های نسبتاً وسیعی از سطح زمین باز را شامل می‌شوند که فضاهای متنوعی را برای استقرار افراد در داخل چادرها، کلبه‌ها، ساختمان‌های موقت و غیره دربر می‌گیرند و در کنار این فضاها نیز سایر خدمات اقامتی، بهداشتی، تفریحی، ورزشی و ارتباطی ارائه می‌شود (برقی و همکاران، ۲۰۱۶). این درحالی است که اردوگاه‌های دانش‌آموزی به‌عنوان فضاهایی اجتماعی و فرهنگی که اغلب در ماه اردیبهشت میزبان دانش‌آموزان از سراسر کشور هستند، با توجه به وضعیت

نامطلوب حاصل از ضعف‌ها و کاستی‌های مختلف زیرساختی و امکاناتی (قرشی میناآباد و میرواسح، ۲۰۱۱)، بیش از پیش نیازمند توجه به نوع ساختار و روابط بصری-حسی با مخاطبین خود می‌باشند، زیرا آینده‌سازان هر جامعه بشری در درون اینگونه فضاها شخصیت و خلاقیت خود را ساخته و شکوفا می‌سازند و در نتیجه ایجاد فضاهای مشارکتی و همگرایی برای دانش‌آموزان امروز و نخبگان فردا از اهمیت بسزایی برخوردار است (آقابگی کلاکی و همکاران، ۲۰۱۶). به همین منظور شناسایی معیارهای انتخاب اردوگاه‌های دانش‌آموزی که در نظام فرهنگی از آن به‌عنوان تجمع افراد در مکانی جهت کسب دانایی، توانایی و سازگاری اجتماعی یاد می‌شود، می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیران و مسئولان برگزاری انواع اردوهای دانش‌آموزی باشد تا خدمات اثربخش‌تری ارائه شود و رضایت افراد استفاده‌کننده را نیز در پی داشته باشد (قره‌خانی، ۲۰۱۶). در همین راستا بیگدلی و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که سطوح مختلف کمپینگ‌ها حداقل باید با سه معیار اساسی همخوانی داشته باشد: ۱) خدمات مورد نیاز مسافران را تامین نماید. ۲) سطح‌بندی و تاسیسات پیشنهادی قابلیت انعطاف داشته باشد. ۳) با شرایط اقلیمی و موقعیت کمپینگ‌ها هماهنگ باشد. به علاوه آنکه همانگونه که عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، طی پژوهشی دریافتند، مولفه‌های تاثیرگذار در عوامل کالبدی (معماری) اردوگاه‌های دانش‌آموزی که می‌بایست مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: ایجاد حس تعلق فرد به مکان، تبدیل ذهنیت به عینیت و وحدت در ساخت فضاهای جمعی. در بخش سخت‌افزاری اردوگاه‌های تفریحی-ورزشی، خیرالدین (۲۰۱۹)، عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، عسگری و طبیبیان (۲۰۱۸) و مظاہریان و زیاری (۲۰۱۵)، در تحقیقاتی جداگانه به این نتیجه دست یافتند که مراکز فوق باید دارای امکانات فیزیکی مانند واحدهای مسکونی، فضای سبز، محدوده‌های استقرار چادر و آلاچیق، پارکینگ، سرویس‌های بهداشتی مناسب، تسهیلات ورزشی و تفریحی، فضاهای تجاری و فرهنگی-مذهبی، سالن اجتماعات (سالن نمایش فیلم و سرگرمی)، واحدهای درمانی و اورژانس، زمین بازی و ورزش، رستوران، نگهبانی و فضای پذیرش و اطلاعات باشند. در بخش نرم‌افزاری نیز براساس نتایج تحقیقات اسعدی و همکاران (۲۰۱۷)، عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، سهرابی و همکاران (۲۰۱۲) و نادعلی و موحدی (۲۰۱۳)، رفتار کارکنان، سیستم پاسخگویی و ارائه خدمات به موقع و مناسب، هزینه‌های اقامت، امنیت و رفاه و آسایش به‌عنوان عوامل موثر بر کیفیت خدمات و دلایل انتخاب اقامتگاه‌ها به‌شمار روند. در بخش

حیطه‌های آموزشی، پرورشی (رشد اجتماعی و رشد فیزیکی) و روحی و احساسی باشند که این مسئله نیازمند یک برنامه‌ریزی راهبردی است (ترکمان و همکاران، ۲۰۱۷)، زیرا برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌های مختلف طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، به‌ویژه نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، وضعیت فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (کاووسی، ۲۰۱۰). هنگام تدوین برنامه‌های راهبردی، سازمان‌ها باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جنبه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهایی بپردازند که در محیط درونی و بیرونی سازمان وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می‌شوند، بنابراین نمی‌توان بدون توجه و بهره‌برداری از تحلیل سوات انتظار برنامه‌ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی انجام شود، در واقع تحقق آن امکان‌پذیر نیست (آقایی و همکاران، ۲۰۱۴). بدین ترتیب مدیران به‌منظور توفیق در ماموریت‌های سازمان، راهبرد سازمانی خود را تدوین نمودند یا در حال تهیه آن می‌باشند و با حاکمیت چنین تفکری سازمان‌ها علاوه بر داشتن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به‌دنبال حضوری موفق در عرصه هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به هدف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند (نظری و همکاران، ۲۰۱۵). این درحالی است که بزرگترین معضلی که کشور ما در زمینه فوق‌الذکر با آن مواجه است، عدم وجود تاسیسات اقامتی و خدمات‌رسانی مناسب به مسافران می‌باشد، درحالی‌که وجود اقامتگاه‌های متنوع همراه با امکانات و تسهیلات به روز و مناسب موجب می‌گردد تا به خواسته‌های گوناگون واکنش‌های مثبتی نشان داده شود و زمینه جذب هرچه بیشتر مسافران فراهم شود (برقی و همکاران، ۲۰۱۶)، زیرا مسافران خواهان اقامت در محیط‌های طبیعی، باز، ارزان و با تسهیلات مناسب هستند و اقامتگاه‌ها می‌توانند به صورت هتل‌های مجلل با کلیه امکانات و یا تنها به محلی ساده برای خواب خلاصه شوند و میزان امکانات و تسهیلات فراهم‌شده در انواع اقامتگاه‌ها، بازتابی از نیازها و سلیقه‌های مسافران و برنامه‌ریزی و ابتکار عمل دست‌اندرکاران، مدیران و سرمایه‌گذاران می‌باشد (کریم‌پور ریحان و قاسم‌نیا، ۲۰۱۷)، از این‌رو

تحقیقات خارجی نیز لی^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی دریافتند که پنج ویژگی قیمت، جو، پاکیزگی و نظافت، تراکم و امنیت، از جمله ویژگی‌های ترجیحی تاثیرگذار در انتخاب کمپینگ لوکس به شمار می‌رود. همچنین نونکو^۲ و همکاران (۲۰۱۹)، طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که دو پیش‌بینی کننده مهم در مورد رضایت مسافران از اقامتگاه‌های یک و دو ستاره، زیرساخت‌های اسکان و تخصص کارکنان است و ایمنی، امنیت و کیفیت اتاق‌ها دو عامل تعیین‌کننده رضایتمندی از اقامتگاه‌های سه ستاره هستند. همچنین پیش‌بینی کننده‌های مهم در مورد رضایت از اقامتگاه‌های چهار و پنج ستاره، زمان انتظار و تعامل با مشتری می‌باشد. به علاوه چونگ^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیقی دریافتند که شاخص‌های موثر بر کیفیت خدمات اردوگاه‌ها با هدف افزایش رضایت مسافران و به تبع آن افزایش سود به ترتیب اولویت عبارتند از: پاسخگویی سریع کارکنان به تقاضای مشتریان حتی در مواقع بسیار شلوغ، یاری و پشتیبانی کارکنان از مشتریان (خدمت به مشتریان)، کمک کارکنان در حل مشکلات مشتریان، ارائه خدمات قابل اطمینان از سوی کارکنان به مشتریان، برخورداری از امکانات و تجهیزات مرتب و زیبا، تسهیلات و تجهیزات داخلی اردوگاه، اطلاعیه‌های هدایت‌کننده مشتریان، تسهیلات و تجهیزات خدماتی. از سوی دیگر کیم و کیم^۴ (۲۰۱۵)، در تحقیقی دریافتند که تمامی ویژگی‌های انتخاب سایت‌های کمپینگ شهری (راحتی و آسایش، تجربه دل‌انگیز، دسترسی به خدمات، قیمت مناسب) بر رضایت مسافران تاثیر می‌گذارد. گراکان^۵ و همکاران (۲۰۱۰) نیز در تحقیقی دریافتند که کمپینگ‌ها باید براساس برنامه‌های تخصصی باکیفیت از جمله گردشگری موضوعی، ماجراجویی و سلامت طراحی و مدیریت شوند. همچنین انیل^۶ و همکاران (۲۰۱۰)، طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون (نگرش و دوستی کارکنان، دانش کارکنان، ظاهر کارکنان، در دسترس بودن کارکنان، پذیرایی، پذیرش به موقع، فضاها سبز، وجود امنیت کافی، وجود سرویس‌های بهداشتی مناسب، معماری ساختمان کمپ، وجود امکانات برقی و روشنایی کافی، امکانات سرمایشی و گرمایشی مناسب و مکانیابی درست سایت کمپ) باید در زمینه افزایش کیفیت خدمات و رضایت مسافران مورد توجه مسئولین کمپینگ‌ها قرار گیرد. در حالت کلی اردوگاه‌های دانش‌آموزی باید قادر به تامین سه دسته از نیازهای مشخص دانش‌آموزان در

و پرورش در این زمینه کمبود و غیراستاندارد بودن اردوگاه‌های دانش‌آموزی موجود می‌باشد، از این رو محقق در پژوهش پیش روی به دنبال پاسخ این سؤال است که نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید، موقعیت استراتژیک و استراتژی‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث نتایج از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ ماهیت و اهداف تحقیق، از نوع مطالعات استراتژیک (برنامه‌ریزی راهبردی) بود که به روش توصیفی- تحلیلی انجام گرفت و در آن از روش‌های کمی و کیفی به شیوه مطالعات راهبردی برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق بهره گرفته شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق شامل رجوع به ادبیات پیشینه و مبانی نظری موجود (استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای)، پرسشنامه باز SWOT؛ پرسشنامه بسته عوامل درونی و بیرونی، فرم تعیین استراتژی‌های پیشنهادی توسط نخبگان براساس تحلیل SWOT، فرم‌های تعیین موقعیت استراتژیک (ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)؛ ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)؛ جلسات شورای راهبردی و مصاحبه‌های کیفی بود. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران بخش‌های مختلف وزارت آموزش و پرورش، ادارات استان‌ها و شهرستان‌ها از جمله سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، سازمان دانش‌آموزی، معاونت‌های آموزش ابتدایی، متوسطه اول و دوم، پرورشی و فرهنگی و تربیت‌بدنی و سلامت، مسئولین و مدیران اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور، مدیران و معلمان مدارس (به عنوان بهره‌برداران فضاها) و اعضای هیأت علمی دانشکده‌های علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور (با گرایش مدیریت ورزشی و تخصص گردشگری و اوقات فراغت) تشکیل دادند. در این تحقیق ۳۰ نفر از خبرگان مرتبط با موضوع اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور که در بخش جامعه آماری به تفکیک به آن‌ها اشاره گردید، به روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس شناسایی و تعیین گردیدند. در همین راستا و در مرحله اول، پرسشنامه‌ای باز برای تمام افراد جامعه آماری ارسال شد و نهایتاً از ۳۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۲ پرسشنامه قابل استناد در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تدوین

سازمان‌دهندگان اردوگاه‌های دانش‌آموزی باید زیرساخت‌ها و امکانات پایه‌ای اولیه همچون نزدیکی به مکان‌های دیدنی و جاذبه‌های گردشگری، ارائه خدمات اقامتی استاندارد و متفاوت، ارائه امکانات و خدمات تفریحی- ورزشی، ایجاد فرصت‌هایی به‌منظور کسب تجربه‌های ماجراجویانه، برگزاری تورهای دسته‌جمعی، برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌ها و مسابقات تفریحی- ورزشی و غیره را در این‌گونه فضاها فراهم نمایند (مظاهریان و زیاری، ۲۰۱۵)، چراکه در تمام جوامع از جمله ایران، استفاده‌کنندگان از اردوگاه‌های دانش‌آموزی که به‌عنوان مکانی مطمئن در پرورش انسان‌ها قلمداد می‌شود را کودکان، نوجوانان و جوانان تشکیل می‌دهند و هدف از طراحی این‌گونه فضاها، دستیابی به محیطی است که بتوان از طریق آن، دانش‌آموزان را با ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی آشنا نمود و بسترهای تجربه‌اندوزی را برای آن‌ها فراهم کرد (عبداله‌پور و سهیلی، ۲۰۱۷). با توجه به آنچه تاکنون بیان گردید، باید توجه داشت که هدف اصلی از برگزاری اردوهای دانش‌آموزی نه تنها اجرای بخشنامه‌های صادر شده از سطوح بالاتر، بلکه وسیله‌ای در جهت غنی‌سازی اوقات فراغت دانش‌آموزان به‌شمار می‌روند، چراکه برگزاری اردوهای دانش‌آموزی با همراهی مربیان و معلمان کارآموده و آموزش‌دیده، با در نظر گرفتن علاقه و استعدادها دانش‌آموزان، می‌تواند ضمن افزایش بازدهی علمی دانش‌آموزان، در جهت رشد و تقویت جنبه‌های تفریحی، هنری، فرهنگی، ورزشی و مهارت‌های زندگی آن‌ها نیز نقش خود را ایفا نمایند و در این صورت دانش‌آموزان از اوقات فراغت خود به نحو شایسته‌تری استفاده نمایند که بستر آن در درون اردوگاه‌های دانش‌آموزی شکل می‌گیرد که از جمله فضاهای آموزشی و فرهنگی- اجتماعی ویژه سازمان آموزش و پرورش به‌شمار می‌روند و می‌بایست به لحاظ ساختاری و کالبدی همواره در بهترین شرایط قرار داشته باشند، چراکه سالانه صدها و هزاران دانش‌آموز در قالب اردوهای دانش‌آموزی و با هدف گذران اوقات فراغت در چنین فضاهایی حضور داشته و از انواع امکانات آن بهره‌مند می‌گردند، این درحالی است که در گذشته، اردوگاه‌های دانش‌آموزی یک سرگرمی برای دوستداران طبیعت محسوب می‌شد که می‌خواستند تجربه‌ای جسورانه را در بازگشت به طبیعت و ناهمواری‌های آن تجربه کنند، اما بعدها این‌گونه فضاها به برنامه اردویی استاندارد برای سازمان آموزش و پرورش تبدیل شد. با در نظر گرفتن آنکه امروزه از جمله مشکلات اساسی آموزش

افراد مشارکت‌کننده در تحقیق حاضر، ۳ نفر (۱۳/۶ درصد) تا ۲۰ سال، ۱۰ نفر (۴۵/۵ درصد) تا ۳۰ سال، ۶ نفر (۲۷/۳ درصد) تا ۴۰ سال و ۳ نفر (۱۳/۶ درصد) بالای ۵۰ سال سن داشتند و از این تعداد ۱۸ نفر (۸۱/۸ درصد) متأهل و ۴ نفر (۱۸/۲ درصد) مجرد بودند. ضمن آنکه نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که از ۱۲ مشارکت‌کننده در تحقیق حاضر، ۶ نفر (۲۷/۳ درصد) سطح تحصیلات کارشناسی، ۹ نفر (۴۰/۹ درصد) کارشناسی ارشد و ۷ نفر (۳۱/۸ درصد) سطح تحصیلات دکتری داشتند.

استراتژی‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی "فرد.آر.دیوید" استفاده گردید. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی، تحلیل سوات و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

وضعیت جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که از ۲۲ مشارکت‌کننده در تحقیق حاضر، ۱۵ نفر (۶۸/۲ درصد) مرد و ۷ نفر (۳۱/۸ درصد) زن بودند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که از مجموع

- ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)

در جدول شماره (۲) ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

عوامل بیرونی	عوامل	رتبه	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت‌ها	حمایت سازمان‌های دیگر (مردم نهاد، خیرین، بنگاه‌های اقتصادی و ...) در ساخت اردوگاه‌های جدید و تکمیل اردوگاه‌های ناتمام	۱	۰/۰۴	۴	۰/۱۹
	امکان استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در ارائه خدمات	۲	۰/۰۴	۴	۰/۱۸
	امکان درآمدزایی با ارائه خدمات به عموم مردم	۳	۰/۰۴	۴	۰/۱۷
	امکان ارائه خدمات به گردشگران با قیمت‌های پایین	۴	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	ارائه خدمات به ارگان‌ها و ادارات دیگر جهت افزایش درآمدزایی	۵	۰/۰۳	۴	۰/۱۵
	توسعه فضاهای اردوگاهی دانش‌آموزی در راستای سند تحول بنیادین	۶	۰/۰۳	۴	۰/۱۴
	امکان برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی برای دانش‌آموزان	۷	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	برگزاری کلاس‌های آموزشی و بازآموزی برای مربیان پرورشی در زمینه برگزاری اردوهای دانش‌آموزی	۸	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	وجود بیمه بدنی برای استفاده‌کنندگان از اردوگاه	۹	۰/۰۲	۳	۰/۰۸
	تبلیغ برای اردوگاه‌ها در فضای مجازی جهت جذب گردشگر از سوی سازمان‌های دیگر (مثل سازمان گردشگری)	۱۰	۰/۰۲	۳	۰/۰۷
تهدیدها	همکاری با فدراسیون‌ها و هیئت‌ها برای برگزاری مسابقات ورزشی	۱۱	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	دایر نمودن غرفه‌های صنایع دستی و محلی در اردوگاه‌ها	۱۲	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	عدم ارزیابی منظم نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان برای ارائه خدمات	۱۷	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	امکان‌پذیر نبودن استفاده گروهی دانش‌آموزان از اردوگاه‌ها به صورت مستقل	۱۶	۰/۰۴	۲	۰/۰۹
	تکراری و کلیشه‌ای بودن برنامه‌های اردوگاه‌ها در تمامی سازمان‌ها	۱۵	۰/۰۴	۲	۰/۰۹
	عدم وجود بخشنامه و ضوابط خاص در بحث اردوها	۱۴	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	عدم همکاری سازمان‌های دیگر در بحث تجهیز اردوگاه‌ها	۱۳	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	دولتی و ناکارآمد بودن مدیریت اردوگاه‌ها	۱۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	عدم وجود برنامه مدون جهت برگزاری اردو و استفاده از اردوگاه‌ها	۱۱	۰/۰۳	۲	۰/۰۷
	بی‌توجهی مسئولان به ظرفیت‌های اردوگاه‌های دانش‌آموزی	۱۰	۰/۰۳	۲	۰/۰۷
تخریب و تورم	۹	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	

۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۸	عدم امکان استفاده از اردوگاه‌ها به دلیل بیماری کرونا
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۷	فقدان منابع مالی و تشکیلات و نیروی انسانی خبره
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۶	عدم استفاده از اردوگاه‌ها در بیشتر زمان سال
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۵	گران بودن و نبود تجهیزات ساخت، تجهیز و نگهداری اردوگاه‌ها در کشور
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۴	ممنوع بودن برگزاری اردو برای دانش‌آموزان ابتدایی در خارج از شهر
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۳	پایین بودن سرانه فضای اردوگاه‌های فرهنگی تفریحی کشور (در همه سازمان‌ها)
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۲	استقبال کم خانواده‌ها از اردوهای دانش‌آموزی به دلیل مشکلات پیش‌آمده
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	عدم وجود بودجه دولتی و خودگردان بودن اردوگاه
$\sum = ۲/۴۲$	-	$\sum = ۱$	-	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

- ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)
در جدول شماره (۲) ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور قابل مشاهده می‌باشد.

همان‌گونه که در جدول شماره (۲) ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس کمتر از $۲/۵$ ($۲/۴۲۶$) می‌باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل خارجی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور دارای تهدید می‌باشد. به عبارت دیگر تهدیدهای اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور بر فرصت‌های آن برتری دارد.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

عوامل درونی	عوامل	رتبه	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	وجود امنیت و ایمنی وسایل برای اقامت کنندگان	۱	۰/۰۵	۴	۰/۲۱
	دارا بودن امکانات رفاهی مانند سالن‌های ورزشی، کارگاه‌ها، سالن‌های همایش و غیره	۲	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	ظرفیت بالای پذیرش اردوگاه‌ها	۳	۰/۰۴	۴	۰/۱۹
	طراحی مناسب اردوگاه‌ها	۴	۰/۰۴	۴	۰/۱۸
	وجود فضای بازی و آزادی تحرک برای دانش‌آموزان	۵	۰/۰۴	۴	۰/۱۷
	فراهم سازی فرصت‌های آموزشی و پرورشی برای دانش‌آموزان	۶	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	قرار گیری اردوگاه‌های آموزش و پرورش در مناطق خوش آب و هوا و در طبیعت	۷	۰/۰۳	۴	۰/۱۵
	تمیزی و بهداشت قابل قبول اردوگاه‌ها	۸	۰/۰۳	۳	۰/۱۰
	توجه به سلامت طبخ مواد غذایی و سلامت دانش‌آموزان	۹	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	دسترسی سریع مجموعه‌ها به مناطق شهری	۱۰	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
ضعف‌ها	وضعیت مناسب سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی	۱۱	۰/۰۲	۳	۰/۰۸
	وجود وسایل اطفاء حریق و کمک‌های اولیه در اردوگاه‌ها	۱۲	۰/۰۲	۳	۰/۰۷
	برخورد مناسب کارکنان و مدیریت اردوگاه‌ها با مسافران	۱۳	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	بازرسی کل اردوگاه به صورت منظم و هماهنگ	۱۴	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
	عدم وجود امکانات اختصاصی برای معلولین	۱۳	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	عدم امکان نظارت مناسب به دلیل همزمان بودن اردوها	۱۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۹
	عدم وجود سرویس بهداشتی و حمام اختصاصی در سوئیت‌ها	۱۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۹
	عدم استفاده از انرژی‌های پایدار و تجدیدپذیر	۱۰	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	عدم استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه	۹	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	توجه زیاد به بحث مالی در برگزاری اردوها	۸	۰/۰۳	۲	۰/۰۷
ضعف‌ها	عدم ارائه خدمات مناسب به دانش‌آموزان	۷	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
	کمبود نیروی انسانی در اردوگاه‌ها	۶	۰/۰۳	۱	۰/۰۳

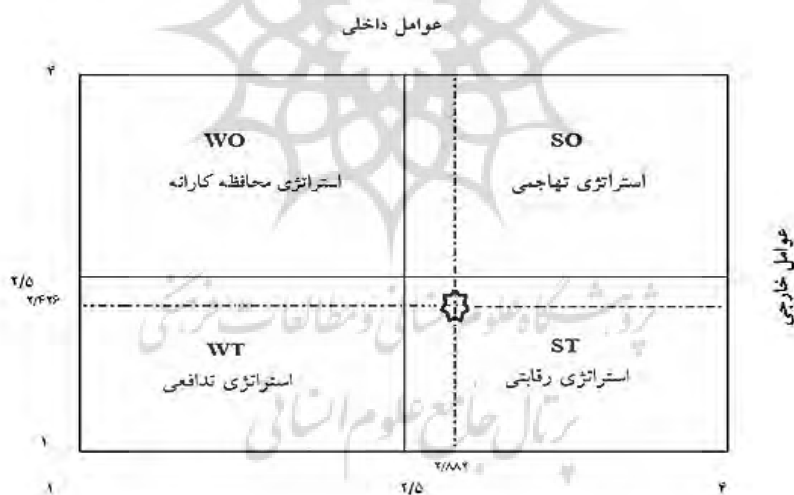
عوامل درونی	عوامل	رتبه	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
توجه کم به بحث آموزشی و پرورشی در اردوگاه‌ها		۵	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
قدیمی بودن امکانات و الگوهای اردوگاه و عدم نوسازی		۴	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
بلا استفاده بودن بخش اعظم اردوگاه‌ها		۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
عدم سرویس دهی به ارگان‌های دیگر در مواقع خالی بودن اردوگاه		۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
فرسودگی ابنیه و عرصه اردوگاه‌ها		۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			$\sum=1$		$\sum=2/88$

درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت و نوع استراتژی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند.

همان‌گونه که در جدول شماره (۳) ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس بیشتر از ۲/۵ (۲/۸۸۲) می‌باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل درونی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور دارای قوت می‌باشد. به عبارت دیگر قوت‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور بر ضعف‌های آن برتری دارد.

ماتریس درونی و بیرونی

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس



شکل ۱. ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

استراتژی‌های متناسب با محیط داخلی و خارجی

در جداول شماره (۳) الی (۷)، استراتژی‌های متناسب با محیط داخلی و خارجی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور گزارش گردیده است.

استراتژی‌های تهاجمی (SO)

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت و مزیت‌های خود برای به حداکثر

معمولاً، استراتژی‌ها با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی (WO، ST، SO، WT) انتخاب می‌شوند. علاوه بر این، نتایج حاکی از آن است که اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور با توجه به شکل شماره (۱) از لحاظ موقعیت استراتژیک و ماتریس داخلی و خارجی در منطقه رقابتی قرار دارد. بنابراین باید برای کاهش تهدیدات بیرونی و استفاده حداکثری از قوت‌های داخلی برنامه مناسبی تدوین نمود.

قوت تبدیل کنند. در جدول شماره (۴) ضمن بیان قوت و فرصت‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور، استراتژی‌های همسو با آن بیان شده است.

رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس سوات به این وضعیت یعنی SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند می‌توانند در صدد رفع آن‌ها برآمده و حتی آن‌ها را به موارد

جدول ۳. استراتژی‌های SO اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

عوامل داخلی	عوامل خارجی
نقاط قوت (S)	
<p>S1: قرار گیری اردوگاه‌های آموزش و پرورش در مناطق خوش آب و هوا و در طبیعت S2: دارا بودن امکاناتی رفاهی مانند سالن‌های ورزشی، کارگاه‌ها، سالن‌های همایش و غیره S3: بازرسی کل اردوگاه به صورت منظم و هماهنگ S4: برخورد مناسب کارکنان و مدیریت اردوگاه‌ها با مسافران S5: وضعیت مناسب سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی S6: تمیزی و بهداشت قابل قبول اردوگاه‌ها S7: طراحی مناسب اردوگاه‌ها S8: وجود فضای بازی و آزادی تحرک برای دانش‌آموزان S9: وجود امنیت و ایمنی وسایل برای اقامت‌کنندگان S10: توجه به سلامت طبخ مواد غذایی و سلامت دانش‌آموزان S11: وجود وسایل اطفاء حریق و کمک‌های اولیه در اردوگاه‌ها S12: دسترسی سریع مجموعه‌ها به مناطق شهری S13: ظرفیت بالای پذیرش اردوگاه‌ها S14: فراهم سازی فرصت‌های آموزشی و پرورشی برای دانش‌آموزان</p>	
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های S
<p>O1: همکاری با فدراسیون‌ها و هیئت‌ها برای برگزاری مسابقات ورزشی O2: امکان ارائه خدمات به گردشگران با قیمت‌های پایین O3: وجود بیمه بدنی برای استفاده‌کنندگان از اردوگاه O4: دایر نمودن غرفه‌های صنایع دستی و محلی در اردوگاه‌ها O5: تبلیغ برای اردوگاه‌ها در فضای مجازی جهت جذب گردشگر از سوی سازمان‌های دیگر (مثل سازمان گردشگری) O6: امکان استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در ارائه خدمات O7: برگزاری کلاس‌های آموزشی و بازآموزی برای مربیان پرورشی در زمینه برگزاری اردوهای دانش‌آموزی O8: ارائه خدمات به ارگان‌ها و ادارات دیگر جهت افزایش درآمدزایی O9: امکان درآمدزایی با ارائه خدمات به عموم مردم O10: توسعه فضاهای اردوگاهی دانش‌آموزی در راستای سند تحول بنیادین O11: امکان برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی برای دانش‌آموزان O12: حمایت سازمان‌های دیگر (مردم نهاد، خیرین، بنگاه‌های اقتصادی و ...) در ساخت اردوگاه‌های جدید و تکمیل اردوگاه‌های ناتمام</p>	

موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آن‌هاست. جدول شماره (۵) ضمن بیان قوت‌ها و تهدیدهای اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور، استراتژی‌های همسو با آن بیان شده است.

– **استراتژی‌های رقابتی (ST)**
 همانگونه که گفته شد هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و

جدول ۴. استراتژی‌های ST اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

نقاط قوت (S)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
S1: فرارگیری اردوگاه‌های آموزش و پرورش در مناطق خوش آب و هوا و در طبیعت S2: دارا بودن امکاناتی رفاهی مانند سالن‌های ورزشی، کارگاه‌ها، سالن‌های همایش و غیره S3: بازرسی کل اردوگاه به صورت منظم و هماهنگ S4: برخورد مناسب کارکنان و مدیریت اردوگاه‌ها با مسافران S5: وضعیت مناسب سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی S6: تمیزی و بهداشت قابل قبول اردوگاه‌ها S7: طراحی مناسب اردوگاه‌ها S8: وجود فضای بازی و آزادی تحرک برای دانش‌آموزان S9: وجود امنیت و ایمنی وسایل برای اقامت‌کنندگان S10: توجه به سلامت طبخ مواد غذایی و سلامت دانش‌آموزان S11: وجود وسایل اطفاء حریق و کمک‌های اولیه در اردوگاه‌ها S12: دسترسی سریع مجموعه‌ها به مناطق شهری S13: ظرفیت بالای پذیرش اردوگاه‌ها S14: فراهم سازی فرصت‌های آموزشی و پرورشی برای دانش‌آموزان		
استراتژی‌های ST	تهدیدها (T)	
بهبود ذهنیت خانواده‌ها و دانش‌آموزان با اصلاح ساختار و برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی امکانات (S6, S8, S9, S10, T1, T4, T5, T16) افزایش تعداد و ظرفیت اردوگاه‌ها جهت برگزاری کلاس‌ها و اردوهای دانش‌آموزی (T3, T10, S14) تدوین و اصلاح بخش‌نامه‌ها و ضوابط، بازرسی منظم و نیازسنجی از دانش‌آموزان جهت بهبود ارائه خدمات (S3, T4, T5, T6) اصلاح ذهنیت و انگیزه مدیران جهت ارائه بهتر خدمات و درآمدزایی با بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود (S2, S13, T9, T12, T17) برنامه‌ریزی برای استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات اردوگاه‌ها جهت جذب گردشگر در زمان‌های خلوت اردوگاه (T2, T8, T9, S1, S5, S6, S9, S12)	T1: استقبال کم خانواده‌ها از اردوهای دانش‌آموزی به دلیل مشکلات پیش آمده T2: عدم امکان استفاده از اردوگاه‌ها به دلیل بیماری کرونا T3: پایین بودن سرانه فضای اردوگاه‌های فرهنگی تفریحی کشور (در همه سازمان‌ها) T4: عدم وجود بخش‌نامه و ضوابط خاص در بحث اردوها T5: عدم ارزیابی منظم نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان برای ارائه خدمات T6: تکراری و کلیشه‌ای بودن برنامه‌های اردوگاه‌ها در تمامی سازمان‌ها T7: فقدان منابع مالی و تشکیلات و نیروی انسانی خبره T8: عدم وجود برنامه مدون جهت برگزاری اردو و استفاده از اردوگاه T9: بی‌توجهی مسئولان به ظرفیت‌های اردوگاه‌های دانش‌آموزی T10: عدم همکاری سازمان‌های دیگر در بحث تجهیز اردوگاه‌ها T11: دولتی و ناکارآمد بودن مدیریت اردوگاه‌ها T12: تحریم و تورم T13: امکان‌پذیر نبودن استفاده گروهی دانش‌آموزان از اردوگاه‌ها به صورت مستقل T14: عدم استفاده از اردوگاه‌ها در بیشتر زمان سال T15: گران بودن و نبود تجهیزات ساخت، تجهیز و نگهداری اردوگاه‌ها در کشور T16: ممنوع بودن برگزاری اردو برای دانش‌آموزان ابتدایی در خارج از شهر T17: عدم وجود بودجه دولتی و خودگردان بودن اردوگاه	

ورزشی آموزش و پرورش کشور باید بتواند نقاط ضعف داخلی و موارد آسیب‌پذیر خود را رفع کند و مزایای محیط بیرون را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد. جدول شماره (۶) ضمن بیان ضعف‌ها و فرصت‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور، استراتژی‌های همسو با آن بیان شده است.

استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)

همانگونه که گفته شد هدف از این استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین اردوگاه‌های تفریحی-

جدول ۵. استراتژی‌های WO اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>W1: عدم استفاده از انرژی‌های پایدار و تجدیدپذیر</p> <p>W2: عدم وجود سرویس بهداشتی و حمام اختصاصی در سوئیت‌ها</p> <p>W3: توجه کم به بحث آموزشی و پرورشی در اردوگاه‌ها</p> <p>W4: عدم ارائه خدمات مناسب به دانش‌آموزان</p> <p>W5: کمبود نیروی انسانی در اردوگاه‌ها</p> <p>W6: عدم سرویس‌دهی به ارگان‌های دیگر در مواقع خالی بودن اردوگاه</p> <p>W7: عدم وجود امکانات اختصاصی برای معلولین</p> <p>W8: عدم استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه</p> <p>W9: توجه زیاد به بحث مالی در برگزاری اردوها</p> <p>W10: قدیمی بودن امکانات و الگوهای اردوگاه و عدم نوسازی</p> <p>W11: بلا استفاده بودن بخش اعظم اردوگاه‌ها</p> <p>W12: فرسودگی ابنیه و عرصه اردوگاه‌ها</p> <p>W13: عدم امکان نظارت مناسب به دلیل همزمان بودن اردوها</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O1: همکاری با فدراسیون‌ها و هیئت‌ها برای برگزاری مسابقات ورزشی</p> <p>O2: امکان ارائه خدمات به گردشگران با قیمت‌های پایین</p> <p>O3: وجود بیمه بدنی برای استفاده‌کنندگان از اردوگاه</p> <p>O4: دایر نمودن غرفه‌های صنایع دستی و محلی در اردوگاه‌ها</p> <p>O5: تبلیغ برای اردوگاه‌ها در فضای مجازی جهت جذب گردشگر از سوی سازمان‌های دیگر (مثل سازمان گردشگری)</p> <p>O6: امکان استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در ارائه خدمات</p> <p>O7: برگزاری کلاس‌های آموزشی و بازآموزی برای مربیان پرورشی در زمینه برگزاری اردوهای دانش‌آموزی</p> <p>O8: ارائه خدمات به ارگان‌ها و ادارات دیگر جهت افزایش درآمدزایی</p> <p>O9: امکان درآمدزایی با ارائه خدمات به عموم مردم</p> <p>O10: توسعه فضاهای اردوگاهی دانش‌آموزی در راستای سند تحول بنیادین</p> <p>O11: امکان برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی برای دانش‌آموزان</p> <p>O12: حمایت سازمان‌های دیگر (مردم‌نهاد، خیرین، بنگاه‌های اقتصادی و ...) در ساخت اردوگاه‌های جدید و تکمیل اردوگاه‌های ناتمام</p>
استراتژی‌های (WO)	فرصت‌ها (O)
<p>جذب منابع مالی با همکاری با بخش خصوصی جهت نوسازی امکانات و ابنیه و توسعه اردوگاه (O6, O10, W10, W12)</p> <p>آموزش مربیان پرورشی، نیروهای انسانی و مدیران اردوگاه‌ها در بحث نحوه برگزاری اردوها و کلاس‌های آموزشی و نظارت بر برگزاری برنامه‌ها (W3, W4, W13, O7, O11)</p> <p>درآمدزایی برای اردوگاه‌ها با ارائه خدمات ارزان به ارگان‌ها و گردشگران خارج از سازمان در مواقع خالی بودن اردوگاه و دایر نمودن امکانات جدید در بخش‌های بی‌استفاده (W6, W8, O2, O4, O8, O9)</p> <p>برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی و پرورشی برای دانش‌آموزان با استفاده از امکانات موجود (W8, W4, O11)</p>	<p>استراتژی‌های تدافعی (WT)</p> <p>همانگونه که گفته شد هدف این استراتژی کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، باید با تجدید</p>

ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت نمود. در جدول شماره (۷) ضمن بیان ضعف‌ها و فرصت‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور، استراتژی‌های همسو با آن بیان شده است.

- استراتژی‌های تدافعی (WT)

همانگونه که گفته شد هدف این استراتژی کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، باید با تجدید

جدول ۶. استراتژی‌های WT اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی	عوامل خارجی
W1: عدم استفاده از انرژی‌های پایدار و تجدیدپذیر W2: عدم وجود سرویس بهداشتی و حمام اختصاصی در سوئیت‌ها W3: توجه کم به بحث آموزشی و پرورشی در اردوگاه‌ها W4: عدم ارائه خدمات مناسب به دانش‌آموزان W5: کمبود نیروی انسانی در اردوگاه‌ها W6: عدم سرویس دهی به ارگان‌های دیگر در مواقع خالی بودن اردوگاه W7: عدم وجود امکانات اختصاصی برای معلولین W8: عدم استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه W9: توجه زیاد به بحث مالی در برگزاری اردوها W10: قدیمی بودن امکانات و الگوهای اردوگاه و عدم نوسازی W11: بلا استفاده بودن بخش اعظم اردوگاه‌ها W12: فرسودگی ابنیه و عرصه اردوگاه‌ها W13: عدم امکان نظارت مناسب به دلیل همزمان بودن اردوها	تهدیدها (T) T1: استقبال کم خانواده‌ها از اردوهای دانش‌آموزی به دلیل مشکلات پیش آمده T2: عدم امکان استفاده از اردوگاه‌ها به دلیل بیماری کرونا T3: پایین بودن سرانه فضای اردوگاه‌های فرهنگی تفریحی کشور (در همه سازمان‌ها) T4: عدم وجود بخش نامه و ضوابط خاص در بحث اردوها T5: عدم ارزیابی منظم نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان برای ارائه خدمات T6: تکراری و کلیشه ای بودن برنامه‌های اردوگاه‌ها در تمامی سازمان‌ها T7: فقدان منابع مالی و تشکیلات و نیروی انسانی خبره T8: عدم وجود برنامه مدون جهت برگزاری اردو و استفاده از اردوگاه T9: بی توجهی مسئولان به ظرفیت‌های اردوگاه‌های دانش‌آموزی T10: عدم همکاری سازمان‌های دیگر در بحث تجهیز اردوگاه‌ها T11: دولتی و ناکارآمد بودن مدیریت اردوگاه‌ها T12: تحریم و تورم T13: امکان پذیر نبودن استفاده گروهی دانش‌آموزان از اردوگاه‌ها به صورت مستقل T14: عدم استفاده از اردوگاه‌ها در بیشتر زمان سال T15: گران بودن و نبود تجهیزات ساخت، تجهیز و نگهداری اردوگاه‌ها در کشور T16: ممنوع بودن برگزاری اردو برای دانش‌آموزان ابتدایی در خارج از شهر T17: عدم وجود بودجه دولتی و خودگردان بودن اردوگاه	
استراتژی‌های WT		
جذب و به کارگیری نیروی انسانی خبره جهت ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران (T7, W4, W5) تدوین برنامه‌های جذاب و سرگرم کننده آموزشی-پرورشی با نظرسنجی از دانش‌آموزان جهت استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه (T5, T6, T8, W8) واگذاری بخش‌های مختلف خدماتی و بخش‌های بی‌استفاده اردوگاه به بخش خصوصی جهت کاهش هزینه و درآمدزایی (T9, T17, W9, W11) استفاده از مدیران متعهد و با انگیزه در اردوگاه‌ها جهت اصلاح ضعف‌های آموزشی و پرورشی و استفاده مناسب از ظرفیت‌های اردوگاه در کل طول سال (T11, T14, T8, W3, W10)		

اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور را بر مبنای جذابیت استراتژی‌ها اولویت بندی و ترسیم می‌نماید.

– ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
 ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، ۱۷ استراتژی به دست آمده

جدول ۷. اولویت‌بندی استراتژی‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور

اولویت	نمره QSPM	عنوان استراتژی
۱۳	۲/۹۳	استراتژی ۱: استفاده از امکانات ورزشی و ظرفیت پذیرش اردوگاه‌ها جهت برگزاری مسابقات و اردوهای ورزشی
۲	۳/۸۴	استراتژی ۲: اجرای تبلیغات در فضای مجازی و شبکه‌های سراسری جهت نمایش امکانات اردوگاه برای ارائه خدمات به گردشگران
۳	۳/۷۸	استراتژی ۳: همکاری با بخش خصوصی در ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران و ساخت و توسعه اردوگاه‌ها
۷	۳/۴۲	استراتژی ۴: افزایش کیفیت و کمیت اردوهای دانش‌آموزی با آموزش مربیان پرورشی و مدیران مدارس و استفاده مناسب از پتانسیل‌ها
۶	۳/۴۵	استراتژی ۵: بهبود ذهنیت خانواده‌ها و دانش‌آموزان با اصلاح ساختار و برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی امکانات
۱۱	۲/۹۸	استراتژی ۶: افزایش تعداد و ظرفیت اردوگاه‌ها جهت برگزاری کلاس‌ها و اردوهای دانش‌آموزی
۸	۳/۳۹	استراتژی ۷: تدوین و اصلاح بخش‌نامه‌ها و ضوابط، بازرسی منظم و نیازسنجی از دانش‌آموزان جهت بهبود ارائه خدمات
۴	۳/۵۷	استراتژی ۸: اصلاح ذهنیت و انگیزه مدیران جهت ارائه بهتر خدمات و درآمدزایی با بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود
۵	۳/۵۴	استراتژی ۹: برنامه‌ریزی برای استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات اردوگاه‌ها جهت جذب گردشگر در زمان‌های خلوت اردوگاه
۱	۴/۳۷	استراتژی ۱۰: جذب منابع مالی با همکاری با بخش خصوصی جهت نوسازی امکانات و ابنیه و توسعه اردوگاه
۹	۳/۱۴	استراتژی ۱۱: آموزش مربیان پرورشی، نیروهای انسانی و مدیران اردوگاه‌ها در بحث نحوه برگزاری اردوها و کلاس‌های آموزشی و نظارت بر برگزاری برنامه‌ها
۱۲	۲/۹۳	استراتژی ۱۲: درآمدزایی برای اردوگاه‌ها با ارائه خدمات ارزان به ارگان‌ها و گردشگران خارج از سازمان در مواقع خالی بودن اردوگاه و دایر نمودن امکانات جدید در بخش‌های بی‌استفاده
۱۵	۲/۷۰	استراتژی ۱۳: برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی و پرورشی برای دانش‌آموزان با استفاده از امکانات موجود
۱۷	۲/۵۴	استراتژی ۱۴: جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی خیره جهت ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران
۱۴	۲/۷۶	استراتژی ۱۵: تدوین برنامه‌های جذاب و سرگرم‌کننده آموزشی-پرورشی با نظرسنجی از دانش‌آموزان جهت استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه
۱۶	۲/۶۲	استراتژی ۱۶: واگذاری بخش‌های مختلف خدماتی و بخش‌های بی‌استفاده اردوگاه به بخش خصوصی جهت کاهش هزینه و درآمدزایی
۱۰	۳/۰۵	استراتژی ۱۷: استفاده از مدیران متعهد و باانگیزه در اردوگاه‌ها جهت اصلاح ضعف‌های آموزشی و پرورشی و استفاده مناسب از ظرفیت‌های اردوگاه در کل طول سال

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق تدوین برنامه راهبردی اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور بود. نتایج حاصل از تحقیق حاضر نشان داد که موقعیت استراتژیک اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور از لحاظ موقعیت استراتژیک و ماتریس داخلی و خارجی در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد. این منطقه نشان می‌دهد اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی دانش‌آموزی کشور از نقاط قوت برخوردارند در عین حال تهدیدهایی از بیرون سازمان بر آن‌ها وارد می‌گردد. بنابراین باید برای کاهش تهدیدات بیرونی و استفاده حداکثری از قوت‌های داخلی برنامه مناسبی تدوین نمود. لذا تحقیق پیش روی استراتژی‌های مناسب این برنامه‌ریزی را به شرح زیر فراهم آورده است.

استراتژی‌های تهاجمی (SO): استفاده از امکانات ورزشی و ظرفیت پذیرش اردوگاه‌ها جهت برگزاری مسابقات و اردوهای ورزشی، اجرای تبلیغات در فضای مجازی و شبکه‌های سراسری جهت نمایش امکانات اردوگاه برای ارائه خدمات به گردشگران، همکاری با بخش خصوصی در ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران و ساخت و توسعه اردوگاه‌ها، افزایش کیفیت و کمیت اردوهای دانش‌آموزی با آموزش مربیان پرورشی و مدیران مدارس و استفاد مناسب از پتانسیل‌ها.
این نتایج با یافته‌های خیرالدین (۲۰۱۹)، عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، عسگری و طبیبیان (۲۰۱۸) و مظاهریان و زیاری (۲۰۱۵) همسو می باشد.

و توسعه اردوگاه، آموزش مربیان پرورشی، نیروهای انسانی و مدیران اردوگاه‌ها در بحث نحوه برگزاری اردوها و کلاس‌های آموزشی و نظارت بر برگزاری برنامه‌ها، درآمدزایی برای اردوگاه‌ها با ارائه خدمات ارزان به ارگان‌ها و گردشگران خارج از سازمان در مواقع خالی بودن اردوگاه و دایر نمودن امکانات جدید در بخش‌های بی‌استفاده، برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی و پرورشی برای دانش‌آموزان با استفاده از امکانات موجود.

این نتایج با یافته‌های نونکو و همکاران (۲۰۱۹)، چونگ و همکاران (۲۰۱۸)، انیل و همکاران (۲۰۱۰)، گراکان و همکاران (۲۰۱۰)، اسعدی و همکاران (۲۰۱۷)، عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، سهرابی و همکاران (۲۰۱۲) و نادعلی و موحدی (۲۰۱۳) همسو می‌باشد.

در رابطه با استراتژی‌های محافظه‌کارانه باید بیان نمود زمانی که این اردوگاه‌ها نتوانند بر ضعف‌های خود غلبه کنند باید این استراتژی‌ها را به کار گیرند تا با استفاده از فرصت‌های محیطی بر این ضعف‌ها فائق آیند. بدین صورت که ضعف مالی خود و نداشتن بودجه کافی را از طریق همکاری با بخش خصوصی جبران کنند و به نوسازی ابنیه فرسوده که یک تهدید جدی است بپردازند. همچنین ضعف آموزش مربیان و پرسنل که منجر به کاهش یا تهدید عدم شرکت در اردو می‌شود را با آموزش مربیان پرورشی، نیروهای انسانی و مدیران اردوگاه‌ها در بحث نحوه برگزاری اردوها و کلاس‌های آموزشی و نظارت بر برگزاری برنامه‌ها جبران کنند. همچنین خالی بودن اردوگاه در اکثر ماه‌های سال را می‌توان با دعوت از ارگان‌ها متعدد، عمم مردم و بخش خصوصی با ارائه تعرفه‌های ارزان قیمت جبران نمود.

استراتژی‌های تدافعی (WT): جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی خیره جهت ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران، تدوین برنامه‌های جذاب و سرگرم‌کننده آموزشی- پرورشی با نظرسنجی از دانش‌آموزان جهت استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه، واگذاری بخش‌های مختلف خدماتی و بخش‌های بی‌استفاده اردوگاه به بخش خصوصی جهت کاهش هزینه و درآمدزایی، استفاده از مدیران متعهد و با انگیزه در اردوگاه‌ها جهت اصلاح ضعف‌های آموزشی و پرورشی و استفاده مناسب از ظرفیت‌های اردوگاه در کل طول سال.

این نتایج با یافته‌های نونکو و همکاران (۲۰۱۹)، چونگ و همکاران (۲۰۱۸)، انیل و همکاران (۲۰۱۰)، اسعدی و همکاران (۲۰۱۷)، عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، سهرابی و همکاران (۲۰۱۲) و نادعلی و موحدی (۲۰۱۳) همسو می‌باشد.

در پایان استراتژی‌های تدافعی کمک می‌کنند زمانی که اردوگاه‌ها

استراتژی‌های تهاجمی که برپایه نقاط قوت درون اردوگاه‌ها و فرصت‌های بیرون اردوگاه تنظیم شده است، سبب می‌شود که این اردوگاه‌ها خدمات با کیفیت بالایی ارائه دهند، اگر چه در این تحقیق تهدیدها بیشتر از فرصت‌ها بوده است، اما این برعهده مدیران اردوگاه‌ها می‌باشد که به خلق فرصت در محیط مبادرت کنند. به عنوان مثال برگزاری مسابقات و اردوهای ورزشی با استفاده از امکانات اردوگاه جزو فرصت‌هایی است که می‌توان با دعوت از فدراسیون و هیئت‌ها و تبلیغات در فضای مجازی و شبکه‌های سراسری بدان رسید. همچنین استفاده از بخش خصوصی در بخش ارائه خدمات و یا توسعه اردوگاه‌ها نیز فرصت دیگری است که به خلق خدمات با کیفیت بهتر می‌انجامد. به‌روزرسانی دانش مربیان پرورشی و بهبود کیفیت و کمیت اردوهای دانش‌آموزی در پی آن نیز از دیگر فرصت‌های محیطی است که با توجه به نقاط قوتی که این اردوگاه‌ها دارند قابل دستیابی است.

استراتژی‌های رقابتی (ST): بهبود ذهنیت خانواده‌ها و دانش‌آموزان با اصلاح ساختار و برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی امکانات، افزایش تعداد و ظرفیت اردوگاه‌ها جهت برگزاری کلاس‌ها و اردوهای دانش‌آموزی، تدوین و اصلاح بخش‌نامه‌ها و ضوابط، بازرسی منظم و نیازسنجی از دانش‌آموزان جهت بهبود ارائه خدمات، اصلاح ذهنیت و انگیزه مدیران جهت ارائه بهتر خدمات و درآمدزایی با بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود.

این نتایج با یافته‌های عبدالله‌پور و سهیلی (۲۰۱۷)، چونگ و همکاران (۲۰۱۸)، اسعدی و همکاران (۲۰۱۷)، سهرابی و همکاران (۲۰۱۲) و نادعلی و موحدی (۲۰۱۳) همسو می‌باشد.

به دلیل قرارگیری اردوگاه‌ها در حیطه استراتژی‌های رقابتی که نشان از قوت و تهدید دارد باید از قوت‌ها در جهت خنثی نمودن تهدیدها بهره برد. بدین صورت به دلیل اینکه خانواده‌ها تمایل کمی به شرکت فرزندشان در اردوهای دانش‌آموزی دارند باید به بهبود ذهنیت خانواده‌ها و دانش‌آموزان با اصلاح ساختار و برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی امکانات کمک نمود. باید به خانواده‌ها این اطمینان را داد که فرزندانشان در امنیت و رفاه لازم خواهند بود. این کار نیاز به فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی از سوی مدارس، آموزش و پرورش و اردوگاه‌ها به والدین دارد. همچنین می‌توان با توجه به کم بودن سرانه هر فرد در اردوگاه‌های کنونی با افزایش تعداد و حتی ظرفیت و استفاده از فضاهای خالی اردوگاه این مورد را برطرف نمود و تعداد و ظرفیت اردوگاه‌ها جهت برگزاری کلاس‌ها و اردوهای دانش‌آموزی را بالا برد.

استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): جذب منابع مالی با همکاری با بخش خصوصی جهت نوسازی امکانات و ابنیه

۱۱. افزایش تعداد و ظرفیت اردوگاه‌ها جهت برگزاری کلاس‌ها و اردوهای دانش‌آموزی

۱۲. درآمذزایی برای اردوگاه‌ها با ارائه خدمات ارزان به ارگان‌ها و گردشگران خارج از سازمان در مواقع خالی بودن اردوگاه و دایر نمودن امکانات جدید در بخش‌های بی‌استفاده

۱۳. استفاده از امکانات ورزشی و ظرفیت پذیرش اردوگاه‌ها جهت برگزاری مسابقات و اردوهای ورزشی

۱۴. تدوین برنامه‌های جذاب و سرگرم‌کننده آموزشی-پرورشی با نظرسنجی از دانش‌آموزان جهت استفاده مناسب از امکانات موجود در اردوگاه

۱۵. برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی و پرورشی برای دانش‌آموزان با استفاده از امکانات موجود

۱۶. واگذاری بخش‌های مختلف خدماتی و بخش‌های بی‌استفاده اردوگاه به بخش خصوصی جهت کاهش هزینه و درآمذزایی

۱۷. جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی خبره جهت ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران

در این باره باید گفت رگ‌حیاتی هر سازمانی منابع مالی آن است لذا ابتدا تامین منابع و پشتوانه مالی در بین سایر استراتژی‌ها مهمتر بوده است و طی آن جذب منابع مالی با همکاری با بخش خصوصی جهت نوسازی امکانات و ابنیه و توسعه اردوگاه به عنوان یک استراتژی مطرح شد. دومین رتبه استراتژی مربوط به اجرای تبلیغات در فضای مجازی و شبکه‌های سراسری جهت نمایش امکانات اردوگاه برای ارائه خدمات به گردشگران بود زیرا یک اردوگاه بدون دانش‌آموزان و گردشگران رونقی نخواهد داشت. سومین رتبه مربوط به نحوه ارائه خدمات با کیفیت به دانش‌آموزان و گردشگران بود که با همکاری با بخش خصوصی میسر می‌شود و می‌توان ضعف‌های خدماتی را بدین‌صورت پوشش داد. اصلاح ذهنیت مدیران، بهبود برنامه‌ریزی و بهبود ذهنیت خانواده‌ها نیز در رتبه‌های چهارم، پنجم و ششم استراتژی‌ها قرار گرفت. استراتژی‌هایی که در رتبه‌های هفتم، هشتم، نهم و دهم قرار گرفتند به‌ترتیب شامل افزایش کیفیت و کمیت اردوهای دانش‌آموزی، تدوین و اصلاح بخش‌نامه‌ها و ضوابط، آموزش مربیان پرورشی، نیروهای انسانی و استفاده از مدیران متعهد و با انگیزه در اردوگاه‌ها بود و این نشان می‌دهد بهبود کیفیت و کمیت اردوها و ارائه اصلاح در قوانین منجر به بهبود دانش مربیان و مدیران خواهد شد و این انگیزه را در آنان بیشتر می‌کند. استراتژی‌های بعدی شامل به‌ترتیب: افزایش تعداد و ظرفیت اردوگاه‌ها، درآمذزایی برای اردوگاه‌ها، استفاده از امکانات ورزشی و ظرفیت پذیرش اردوگاه‌ها جهت برگزاری مسابقات و اردوها و تدوین برنامه‌های جذاب و

درگیری ضعف درونی و وجود تهدیدهای خارجی هستند به چه صورت عمل کنند. به جبران عدم تخصیص بودجه به اردوگاه‌ها و خودگردان بودن این مکان‌ها و نیز به جبران ضعف در برنامه‌ریزی جهت درآمذزایی استراتژی پیشنهادی این است که واگذاری بخش‌های مختلف خدماتی و بخش‌های بی‌استفاده اردوگاه‌ها به بخش خصوصی جهت کاهش هزینه و درآمذزایی در دستور کار قرار گیرد. همچنین استفاده از مدیران متعهد و با انگیزه در اردوگاه‌ها جهت اصلاح ضعف‌های آموزشی و پرورشی و استفاده مناسب از ظرفیت‌های اردوگاه در کل طول سال مورد دیگری است که به رونق اردوگاه‌ها کمک می‌کند. البته به دلیل ماهیت وجودی این اردوگاه‌ها که تربیت و پرورش دانش‌آموزان است، توجه بیشتر به بحث آموزشی و پژوهشی از سوی مدیران اینگونه فضاها جهت برطرف نمودن ضعف‌های ساختاری و برنامه‌های استراتژی‌های لازم و ضروری خواهد بود.

همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که اولویت‌بندی استراتژی‌های اردوگاه‌های تفریحی- ورزشی آموزش و پرورش کشور به ترتیب به شرح زیر می‌باشد:

۱. جذب منابع مالی با همکاری با بخش خصوصی جهت نوسازی امکانات و ابنیه و توسعه اردوگاه
۲. اجرای تبلیغات در فضای مجازی و شبکه‌های سراسری جهت نمایش امکانات اردوگاه برای ارائه خدمات به گردشگران
۳. همکاری با بخش خصوصی در ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران و ساخت و توسعه اردوگاه‌ها
۴. اصلاح ذهنیت و انگیزه مدیران جهت ارائه بهتر خدمات و درآمذزایی با بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود
۵. برنامه‌ریزی برای استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات اردوگاه‌ها جهت جذب گردشگر در زمان‌های خلوت اردوگاه
۶. بهبود ذهنیت خانواده‌ها و دانش‌آموزان با اصلاح ساختار و برنامه‌ها و اطلاع‌رسانی امکانات
۷. افزایش کیفیت و کمیت اردوهای دانش‌آموزی با آموزش مربیان پرورشی و مدیران مدارس و استفاده مناسب از پتانسیل‌ها
۸. تدوین و اصلاح بخش‌نامه‌ها و ضوابط، بازرسی منظم و نیازسنجی از دانش‌آموزان جهت بهبود ارائه خدمات
۹. آموزش مربیان پرورشی، نیروهای انسانی و مدیران اردوگاه‌ها در بحث نحوه برگزاری اردوها و کلاس‌های آموزشی و نظارت بر برگزاری برنامه‌ها
۱۰. استفاده از مدیران متعهد و با انگیزه در اردوگاه‌ها جهت اصلاح ضعف‌های آموزشی و پرورشی و استفاده مناسب از ظرفیت‌های اردوگاه در کل طول سال

اردوگاه‌ها شرایطی برای کسب مهارت توسط دانش‌آموزان مهیا نمود و حتی با واگذاری همه یا بخشی از فعالیت‌ها به بخش خصوصی به بهبود برنامه‌ها کمک نمود و در پایان با به‌کارگیری استراتژی جذب نیروی انسانی خبره جهت ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران اقدام نمود.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

- Abdolahpour, N. & Soheyli, J.A. (2017). "Evaluation of effective components of physical factors of social participation in the architecture of student camp complexes". *Journal of Iranian social development studies*, 9(4): 69-82. (Persian).
- Aghabeygi Kalaki, M. Azemati, H.R. & Karimi Azari, A.R. (2016). "Effective solutions in the flexibility of furniture in educational spaces to increase students' activity and creativity". The first international conference on man, architecture, civil engineering and the city, Tabriz, 1-10. (Persian).
- Aghay, A.A. Naderiyan Jahromi, M. Memari, ZH. & Andam, R. (2014). "Pathology of handball sport in Semnan province using strategic planning model". *Journal of sports management studies*, 17(1): 13-42. (Persian).
- Asadi, M.M. Azar, A. & Naghavi, S.A. (2017). "Evaluation and analysis of traditional hotels quality of services (QoS) using importance-performance analysis tool from domestic tourists' perspective (Case study: Selected traditional hotels of Yazd province)". *Journal of tourism management studies quarterly (management & accounting school)*, 12(39): 1-26. (Persian).
- Asgari, R. & Tabaiyan, S.M. (2018). "Analysis of the physical condition of temporary tourist accommodation and existing potentials in Isfahan". Third annual conference on architectural, urban planning and urban management research. Shiraz, 1-13. (Persian).
- Bargi, H. Rahimi, D. & Rahimi, R. (2016). "Site selection of construction camping in tourism villages using geographical information system and AHP technique (Case study: Abyaneh village)". *Journal of spatial planning*, 5(2):55-74. (Persian).
- Bigdeli, H. Torabi, Z. & Abbasi, A. (2019). "Study and presentation of physical program of tourism camping in cold climate". *Journal of architecture*, 1(6): 1-10. (Persian).
- Chung, Y.C. Lin, S.F. & Chou, C.K. (2018). "Research on demand for service quality of campsite". *Journal of business and management*, 20(12): 10-15.
- Deputy Minister of education and culture of the ministry of education. (2015). "Executive instructions for the camp and student visits". First edition. Manadi tarbiat cultural institute. (Persian).
- Ghanbari, S. (2012). "The effect of training camps on student personality development". Master thesis, Islamic Azad University, Khomeini Shahr branch. (Persian).
- Ghareh Khani, H. (2016). Management and supervision of sports camps and caravans. Second edition, University jihad publishing organization. (Persian).
- Ghasempour Farsani, A. & Razaghi ASL, S. (2015). "The role of the camp in students' environmental education". First international conference on man, architecture, civil engineering and the city, Tabriz. 1-7. (Persian).
- Ghoreishi Minabad, M.B. & Mirvase, S.T. (2011). The role of camping in times of leisure manpower students (case study: high school students 2 area Rasht). *Journal of geographical landscape (human studies)*, 6(16): 99-114. (Persian).
- Gracan, D. Zadel, Z. & Birin, N. (2010). "Camping tourism with the purpose of lengthening the tourist season in Croatian tourism". *Journal of tourism & hospitality management*, 11(1): 106-119.

سرگرم‌کننده آموزشی-پرورشی با نظرسنجی از دانش‌آموزان بود. این نشان‌دهنده این می‌باشد که اردوگاه‌ها پس از پرداختن به کیفیت برنامه‌های ارائه‌شده به دانش‌آموزان می‌توانند به ازدیاد تعداد اردوگاه‌ها و درآمذایی برای آن بپردازند و این بهتر از آن است که در ابتدا تعداد کثیری اردوگاه به کیفیت خدمات پایین داشته باشیم. و در پایان استراتژی‌های پانزده، شانزده و هفده به‌ترتیب شامل: برگزاری کلاس‌های مهارت‌آموزی و پرورشی برای دانش‌آموزان با استفاده از امکانات موجود، واگذاری بخش‌های مختلف خدماتی و بخش‌های بی‌استفاده اردوگاه به بخش خصوصی جهت کاهش هزینه و درآمذایی و جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی خبره جهت ارائه خدمات به دانش‌آموزان و گردشگران بود که می‌توان طی آن در

- Karimpour Reyhan, M. & Ghasemniya, N. (2017). "The Role of tourism resorts in tourism development (case study: Mashhad)". *Journal of new attitudes in human geography*, 8(2): 139-153. (Persian).
- Kavoosi, E. (2010). "The role of strategic planning in human resource development". *Journal of public administration mission*, 1(2): 151- 185. (Persian).
- Khairuddin, M. (2019). "Designing a recreational-tourist camp (case study: Derek, Tehran)". *Journal of GIS & RS application in planning*, 9(1): 51-65. (Persian).
- Kim, S.D. & Kim, I.G. (2015). "The affect of select properties of camping site on customers' satisfaction, loyalty and community attachment". *Journal of science and technology*, 8(25): 1-7.
- Lee, W.S. Lee, J.K. & Moon, J. (2019). "Influential attributes for the selection of luxury camping: A mixed-logit method". *Journal of hospitality and tourism management*, 40(1): 88-93.
- Mazaheriyani, H. & Ziyari, R. (2015). "Design of recreational-tourism camps (case study: silvana)". *Journal of human geography research*, 46(4): 719-730. (Persian).
- Nadali, N. & Movahedi, S. (2013). "Investigating the effects of tourism camps in Isfahan". *Journal of geography of tourism space*, 1(2): 51-63. (Persian).
- Nazari, R. Ehsani, M. Hamidi, M. & Salari, M. (2015). "Compilation and introduction of strategic views of the general directorate of sports and youth of isfahan province through the david model". *Journal of sport management*, 6(1): 157-172. (Persian).
- Nunkoo, R. Teeroovengadam, V. Ringle, C.M. & Sunnassee, V. (2019). "Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating". *Journal of hospitality management*, Available online 21 November 2019, 102414.
- O'Neill, M.A. Riscinto-Kozub, K.A. & Van Hyfte, M. (2010). "Defining visitor satisfaction in the context of camping oriented nature-based tourism – the driving force of quality!". *Journal of vacation marketing*, 16(2): 141-153.
- Sohrabi, B. Tahmasebipour, K. Raeesi Vanani, I. & Fazli, S. (2012). "Identification of influential factors and fuzzy sets of hotel selection through the evaluation of resident tourists' viewpoints in Tehran". *Journal of human geography research*, 1(1): 55-74. (Persian).
- Torkaman, M. Jalaliyan, S. & Dezhdar, O. (2017). "The role of architecture and physical factors of educational environment on facilitating children's learning". *Shabak monthly (Country Conferences Information Network)*, 2(11): 1-14. (Persian).
- Ziraki, M.R. & Saadati, H. (2018). "Passive defense approach in the spatial zoning of temporary accommodation camps using the method of compilation (AHP-FUZZY, GIS) (a case study: region 8 in Tehran)". *Journal of passive defense quarterly*, 9(3): 77-87. (Persian).