

## تدوین برنامه استراتژیک مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان ایران

مهسا مرتضائیان<sup>۱</sup>، زهرا سادات میرزازاده<sup>۲\*</sup>، محمد کشتی دار<sup>۳</sup>، مهدی طالب پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دوره دکتری دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

۲ و ۳ و ۴. عضو هیات علمی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

### چکیده:

هدف از انجام این پژوهش، تدوین برنامه استراتژیک مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان ایران بود. بدین منظور از روش SWOT و تکمیل جدول برنامه ریزی راهبردی کمی بر اساس نظر ۳۰ نفر از کارشناسان خیره تربیت بدنی آموزش و پرورش که به روش نمونه گیری غیر تصادفی داوطلبانه انتخاب شده بودند، استفاده گردید. بر این اساس تعداد ۱۰ قوت، ۱۱ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید در خصوص مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان حاصل گردید و سپس راهبردهای موثر شناسایی شدند. همچنین یافته های این تحقیق نشان داد که تشکیل کارگروه نظارت بر فرایند مدیریت استعداد ورزشی دانش آموزان با بهره گیری از افراد دارای تخصص در ورزش دانش آموزی، شایسته سالاری، تخصص گرایی و انتخاب برترین مربی ها در هر رشته ورزشی به منظور استعدادزایی و پرورش افراد مستعد برای ورزش قهرمانی، به کارگیری افراد ورزشی در راس امور مربوط به تربیت بدنی آموزش و پرورش و پیشگیری از ورود افراد غیر ورزشی و تاسیس پایگاه های استعدادیابی ورزشی، مدارس تخصصی ورزش و گسترش کانون های ورزشی دانش آموزی با حمایت های مردمی، فدراسیون ها و بخش خصوصی با دستیابی به امتیاز بیشتر به عنوان راهبردهای اساسی در مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان شناسایی شدند و سایر راهبردها در اولویت های بعدی قرار گرفتند. این اولویت ها می توانند به منظور تحقق اهداف سازمانی در حوزه مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان به کار روند و سازمان می تواند اقدامات و سیاست های لازم را برای به کارگیری آنها اتخاذ نماید.

واژه های کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، مدل SWOT مدیریت استعداد های ورزشی، دانش آموزان.

\* ایمیل نویسنده مسئول: z.mirzazadeh@um.ac.ir

مقدمه

امروزه بخش مهمی از تعلیم و تربیت افراد را تربیت بدنی و علوم ورزشی شامل می‌شود. روند صحیح حرکت در راستای ارتقاء سطح ورزش می‌تواند ضامن جذب افراد مناسب و در نهایت کسب نتایج بهتر در سطوح مختلف ورزش قهرمانی گردد (نوری و صادقی، ۱۳۹۷). یکی از موارد و مفاهیم کلیدی در تربیت بدنی فرآیند شناسایی و کشف استعداد است (باکر<sup>۱</sup>، هورتون، ویلسون و وال، ۲۰۰۳). استعدادیابی ورزشی فرایندی است که طی آن خردسالان بر اساس معیارهایی که از آزمون‌های جامع و شاخص‌های منتخب به دست می‌آید، به سمت ورزش‌هایی که بیشترین احتمال موفقیت در آن‌ها را دارند، هدایت می‌شوند (پلتولا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت استعدادها در ورزش دانش‌آموزی می‌تواند تاثیر مثبت و قابل توجهی بر بهبود وضعیت ورزش قهرمانی کشور برای آینده داشته باشد. از طرفی داشتن یک برنامه برای مدیریت استعدادها در ورزش بسیار مهم است و یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت و موفقیت در هر رشته ورزشی، توجه به این امر می‌باشد (درویشی، ۱۳۹۷). به علاوه به منظور دست‌یابی به مدیریت استعدادیابی و استعدادپروری موفق برای دانش‌آموزان، وجود یک برنامه جامع، لازم است و بدون آن نمی‌توان به نتیجه مطلوب دست یافت. در واقع راه دست‌یابی به کسب افتخار در ورزش از فرایند استعدادیابی و مدیریت آن عبور می‌نماید. همچنین پیشرفت نمودن از سطح مقدماتی تا رسیدن به سطح نخبگی در ورزش، یک راه بسیار طولانی و دارای فراز و نشیب بوده که این امر نیازمند مدیریت استعدادیابی دقیق و اصولی می‌باشد (اسدی، گودرزی، سجادی و علی‌دوست، ۱۳۹۶).

داشتن برنامه زود هنگام و به ویژه در سطح آموزش و پرورش برای این موضوع می‌تواند شانس موفقیت کشور را برای دست‌یابی به مدال در سطوح بین‌المللی افزایش دهد (نوحی، شهلائی، هنری و غفوری، ۱۳۹۸). لذا امروزه در سطح جهان سیستم‌های شناسایی و توسعه استعدادهای ورزشی گسترش یافته‌اند (درویشی، ۱۳۹۷)؛ و تمام تلاش‌ها برای شناسایی و تعیین استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان از سن پایه است. چرا که شناختن استعدادهای دانش‌آموزان در سطح مدرسه نقش مهمی برای رسیدن به دستاوردهای مهم ورزشی دارد (سوریادی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

به طور کلی مدیریت هدفمند استعدادهای ورزشی مساله‌ای مهم است و مقصود اصلی آن حفظ، هماهنگی و تناسب در استراتژی‌های مدیریت استعدادهاست (احمدی، ۱۳۹۶). قطعاً عدم توجه به فرایندهای علمی و برنامه‌ریزی شده‌ی مدیریت استعدادها و پرورش استعدادهای ورزشی، مسیر کشف و پرورش یک ورزشکار در رشته‌های ورزشی خاص را دچار اختلال می‌نماید (شعبان‌پورمقدم، ۱۳۹۵).

از سوی دیگر بسیاری از اولیاء دانش‌آموزان به دنبال این هستند که فرزندشان در ورزش موفقیت‌هایی را کسب نماید و شاهد پیشرفت او باشند؛ برای برآورده نمودن این انتظار، شناسایی استعدادها و انتخاب و گزینش افراد مستعد دارای مهارت های جسمانی و رفتاری ویژه در یک رشته ورزشی توسط افراد متخصص این حوزه، لازم است، چرا که موضوع مدیریت بر

<sup>1</sup>. Baker

<sup>2</sup>. Peltola

<sup>3</sup>. Suryadia

استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان یکی از انتظارات اولیاء در جامعه امروزی از حوزه تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش است (بردبار، ۱۳۹۴).

بسیاری از والدین به عنوان فردی دغدغه‌مند و حامی پیشرفت فرزند خود، به این موضوع فکر می‌کنند که فرزندان مستعد آن‌ها در مسیر موفقیت خود به اهدافی از جمله قهرمانی و درخشش در ورزش حرفه‌ای دست یابند. این والدین به دلیل همین دوراندیشی‌ها، هزینه، وقت و انرژی بسیار زیادی صرف رسیدن به اهداف خود می‌نمایند، لذا توجه به دغدغه‌های آنان، لازم به نظر می‌رسد (محمدی، ۱۳۹۸) و تمام این موارد نیاز به وجود برنامه‌ی راهبردی برای مدیریت استعدادها و ورزشی دانش‌آموزان دارد. از طرفی دیگر، یکی از دلایل مهم موثر نبودن بسیاری از تصمیم‌ها و اقدامات در سطح آموزش و پرورش، نبود جهت‌گیری‌های کلان راهبردی در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. در همین راستا جهت مدیریت استعدادها و ورزشی دانش‌آموزان به عنوان نیروی انسانی آینده کشور، استفاده از یک ساختار مطلوب مدیریتی ارزش فراوان و به سزایی دارد و ایجاد انگیزه در افراد و استفاده از سایر عوامل کمکی و جانبی، نقش بسیار موثری را خواهد داشت (درویشی، ۱۳۹۷).

به طور کلی رسالت اصلی حوزه تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش، در درجه نخست، شناسایی و هدایت دانش‌آموزان مستعد با استفاده از فرآیندهای استعدادیابی ورزشی به صورت عام و خاص و در نهایت هدایت کودکان و نوجوانان مستعد و نخبه ورزشی به فدراسیون‌های مربوطه به منظور ارتقاء قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های تخصصی آنان می‌باشد. به علاوه نقش ورزش در سطح مدارس در شناخت و توسعه استعدادها و هدایت و راهنمایی آن‌ها به عنوان منابع انسانی مهم برای آینده کشور است (بردبار، ۱۳۹۴). از طرفی استعدادی که یک فرد دارد، اگر می‌خواهد در آینده حداکثر موفقیت را داشته باشد، به آموزش و آموزش بیشتری نیاز دارد (سیاهان، سیلونینگا و نوویتا، ۲۰۱۹). پس یکی از مواردی که در بخش تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش به نگاه و توجه ویژه نیاز دارد، موضوع مدیریت استعدادها و ورزشی می‌باشد که دارای چالش‌هایی است و باید در راستای کاهش این چالش‌ها اقدامات موثری انجام شود. به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین خلاءهای موجود در مسیر مدیریت استعدادها در حوزه ورزش دانش‌آموزی، فقدان یک برنامه راهبردی موثر برای این موضوع است.

در واقع توسعه استعدادیابی در حوزه ورزش دانش‌آموزی نیازمند وجود چشم‌اندازی بلند مدت و جامع است و به تبع آن، نیاز به برنامه‌ریزی طولانی مدت و نیز استفاده از نظرات خبرگان دارد؛ لذا استفاده از یک طرح و دستور در سطح معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش کشور که با در نظر گرفتن نقاط قوت و نقاط ضعف و سپس شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در راستای رسیدن به یک چشم‌انداز مناسب، راهبردها و سیاست‌های قابل انجام و کاربردی را با به کارگیری مؤلفه‌ها و توجه نمودن به برنامه‌های استعدادیابی ورزشی در کشورهای توسعه یافته ارائه نماید، ضروری به نظر می‌رسد. در همین راستا پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج کشور انجام شده است. از آن جمله محمدی (۱۳۹۸) به "بررسی استعدادیابی ورزشی دانش‌آموزان در مدارس" پرداخت و نقش ورزش مدارس در فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی را بررسی نمود. حاجی حسنی (۱۳۹۵) تحقیقی در رابطه با "بررسی نقش ورزش مدارس در فرآیند

4. Siahaan, Sinulingga & Novita

شناسایی و پرورش استعداد‌های ورزشی دانش‌آموزان<sup>۵</sup> انجام داد. در نتیجه این تحقیق مشکلات و موانع موجودی که سبب اختلال در امر استعدادیابی و پرورش دانش‌آموزان مستعد می‌شود شناسایی گردید. اما برنامه و پیشنهاد کاربردی برای توسعه استعدادیابی ورزشی در مدارس ارائه نگردید. هم‌چنین بردبار (۱۳۹۴) تحقیقی در خصوص "عوامل موثر در استعدادیابی ورزش دانش‌آموزی اصفهان" انجام داد. نتایج این پژوهش نشان داد که عامل حمایت دولتی و دانش و انگیزش دبیران مهم‌ترین عوامل در استعدادیابی ورزشی دانش‌آموزان هستند. محقق در این پژوهش پیشنهاد داد که یک برنامه جامع و تخصصی جهت استعدادیابی ورزشی دانش‌آموزان در سازمان آموزش و پرورش براساس عوامل ساختاری تدوین شده و برای اجرا ابلاغ گردد و جهت بهبود عملکرد در این زمینه کارگروه و یا کمیته استعدادیابی ورزشی در وزارت آموزش و پرورش زیر نظر معاونت تربیت‌بدنی و سلامت تشکیل گردد. به علاوه سیاهان و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای در مورد "پتانسیل استعداد‌های ورزشی در دانش‌آموزان مدرسه‌های راهنمایی در یکی از مناطق شمالی جزیره سوماترا در کشور اندونزی" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مریدان در انجام مربیگری ورزشی با برنامه‌ریزی منظم باید با استعدادی که دانش‌آموزان در اختیار دارند، هماهنگ شوند تا آن‌ها بتوانند به اوج عملکرد بهینه برسند. هم‌چنین هادی (۲۰۱۹) تحقیقی در خصوص "شناسایی استعداد ورزشی در دانش‌آموزان پسر دبیرستان‌های شهر سمارانگ" انجام داد. در نتیجه این تحقیق مشخص شد که مریدان در انجام مربیگری ورزشی با برنامه‌ریزی منظم باید با استعدادی که دانش‌آموزان در اختیار دارند، تنظیم شوند تا آن‌ها بتوانند به حداکثر عملکرد برسند. هم‌چنین گارسیا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی در خصوص "کشف و ارتقاء استعداد‌های ورزشی" انجام دادند و چگونگی روند شناسایی استعداد‌های ورزشی افراد را بررسی و تحلیل نمودند. آنان در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر در این خصوص عبارت‌اند از: شاخص‌های جسمانی، آنتروپومتریک، بیولوژیکی، فیزیولوژیکی و روانی.

اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در حوزه مدیریت استعداد‌های ورزشی دانش‌آموزان در سطح معاونت تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش به نحو شایسته و جدی مورد توجه قرار نگرفته است و بسیاری از طرح‌های انجام شده مقطعی و کوتاه مدت بوده است. هم‌چنین علی‌رغم این‌که استفاده از روش‌های علمی برای تعیین استراتژی سازمان‌ها و نیز بهره‌گیری از مدل‌های شناخته شده‌ای مانند مدل سوات، برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان‌ها مرسوم است (زیاری، ۱۳۹۱) و در این خصوص جهت تحقق استراتژی‌های سازمان‌ها، پژوهش‌های گسترده‌ای نیز صورت پذیرفته است، اما در تدوین برنامه‌ها جهت مدیریت استعداد‌های ورزشی دانش‌آموزان تاکنون تکنیک‌های برنامه‌ریزی ماتریس سوات مورد استفاده قرار نگرفته است. لذا در این مطالعه از بین مدل‌های زیادی که جهت تدوین استراتژی سازمان‌ها وجود دارد، مدل SWOT انتخاب شد. بنابراین تحقیق حاضر در پی آن است که به تدوین برنامه‌ریزی راهبردی حوزه مدیریت استعداد‌های ورزشی دانش‌آموزان در وزارت آموزش و پرورش بر اساس ماتریس SWOT بپردازد و راهبردهای شناسایی شده را برای بهبود این سیستم با استفاده از جدول QSPM اولویت‌بندی نماید. به طور کلی مدل SWOT در مراحل اندازه‌گیری و ارزیابی دارای ضعف است، چرا که معمولاً SWOT بر اساس تجزیه و تحلیل کیفی در فرایند برنامه‌ریزی به کار گرفته می‌شود. اما یک رویکرد کارآمد برای برنامه‌ریزی استراتژیک این است که بعد از بررسی نقاط قوت،

<sup>5</sup> Garcia

ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) را ایجاد نماییم. ماتریس QSPM جهت اولویت‌بندی عوامل اساسی داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد و هرچند که بر اساس قضاوت شهودی است، اما این احتمال را کاهش می‌دهد که این عوامل به طور نامناسب وزن داده شوند. به طور کلی تحقیق پیش‌رو سعی کرده است که عواملی را که به نوعی در روند برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت استعدادها و ورزشی دانش‌آموزان تاثیر دارند، شناسایی کرده و تاثیرگذارترین این عوامل را از نگاه کارشناسان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و خبرگان و متخصصان این حوزه استخراج و اولویت‌بندی نماید. لذا هدف اصلی این پژوهش تدوین برنامه استراتژیک مدیریت استعدادها و ورزشی دانش‌آموزان ایران بود.

### روش پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل وضعیت مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان از ماتریس SWOT استفاده گردیده است. این مدل یکی از ابزارهای راهبردی برای بررسی نقاط قوت و ضعف درون سیستم و فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است. زمانی که نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد، از ماتریس SWOT برای طراحی یک راهبرد مناسب جهت مبحث مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان استفاده گردید. در این روش، به چهار صورت مختلف استراتژی‌ها را در نظر می‌گیریم: استراتژی‌های SO، ST، WO، WT.

راهبردهای SO: این راهبرد مطلوب‌ترین حالت برای سازمان است و به این معنی است که از نقاط قوت برای بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌توان استفاده نمود.

راهبردهای ST: در این استراتژی، با استفاده از نقاط قوت، می‌توان تهدیدهای موجود برون سازمانی را خنثی نمود.

راهبردهای WO: در این استراتژی، استفاده از فرصت‌هایی که می‌تواند در جهت رفع نقاط ضعف به کار روند، مدنظر قرار می‌گیرند و به آن‌ها توجه می‌گردد.

راهبردهای WT: این استراتژی دشوارترین شرایط برای یک سازمان است و سازمان به خاطر ضعف‌ها ممکن است از تهدیدهای برون سیستمی نیز آسیب ببیند.

در این پژوهش، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش نیز همه کارشناسان تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش شهرهای مختلف بودند که براساس نمونه‌گیری غیرتصادفی داوطلبانه، با تعداد ۳۰ نفر از این افراد مصاحبه انجام شد و بر اساس نظرسنجی‌های صورت گرفته از آنان، متغیرهای وجود در محیط داخلی و محیط خارجی تعیین گردید و سپس محققین عوامل راهبردی را مورد ارزیابی قرار داده و در نهایت اولویت‌بندی صورت گرفت. بدین سبب به هر کدام از عوامل عددی بین ۱ تا ۴ توسط کارشناسان تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش که

سابقه فعالیت در این زمینه را دارند، داده شد. سپس اولویت این راهبردها مشخص گردید. اختصاص امتیاز به هر عامل به صورت ذیل است:

اگر قوت سازمان در حد عالی باشد عدد ۴، اگر در حد معمولی باشد عدد ۳، اگر ضعف سازمان در حد معمول باشد عدد ۲ و در صورتی که ضعف سازمان زیاد باشد عدد ۱ اختصاص می‌یابد. در مورد فرصت‌ها و تهدیدات نیز اگر فرصت برای سازمان در حد ایده‌آل و قوی باشد عدد ۴، اگر یک فرصت معمولی باشد عدد ۳ و چنانچه یک تهدید معمولی باشد، عدد ۲ و اگر تهدید به عنوان مخاطره و در واقع جدی باشد عدد ۱ اختصاص می‌یابد. در مرحله تلفیق، به هر یک از عوامل ذکر شده به عنوان نقاط قوت و ضعف، و یا فرصت و تهدید یک ضریب وزنی اختصاص می‌یابد.

سپس امتیاز وزنی از حاصل ضرب رتبه در ضریب به دست آمده و جمع امتیازهای وزن‌دار تعیین می‌گردد که میانگین آن ۲,۵ است. بدین معنی که چنانچه نمره نهایی به دست آمده از IFE کم‌تر از ۲,۵ باشد، مدیریت استعداد ورزشی دانش-آموزان از نظر نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) ضعیف است و چنانچه نمره نهایی به دست آمده از EFE کم‌تر از ۲,۵ باشد، مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان به لحاظ فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) دارای ضعف است.

پس از طی همه این مراحل، جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی QSPM بر اساس تحلیل و قضاوت شهودی استخراج و جمع‌بندی گردید تا با استفاده از آن راهبردهای تعیین شده، اولویت‌بندی‌های مربوطه صورت پذیرد. در نهایت با در نظر گرفتن یک نمره جذابیت برای هر یک از عوامل و ضرب آن در امتیاز (به دست آمده از جدول قبل) بهترین راهبردها تعیین گردیده و سپس اولویت‌بندی تمامی راهبردهای اتخاذ شده بر اساس امتیازات به دست آمده صورت گرفت.

## یافته‌ها

جهت ارائه برنامه راهبردی مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان از مدل SWOT استفاده شده است، لذا ابتدا لیستی از عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) توسط ۳۰ نفر کارشناسان خیره تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش مناطق و شهرهای مختلف گردآوری و تنظیم شده است. فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی شرکت-کنندگان در تحقیق در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

ویژگی	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۷	۲۳,۰
زن	۲۳	۷۷,۰
سابقه کار		
کمتر از ۷ سال	۱	۳,۳
۷ تا ۱۴ سال	۳	۱۰,۰
۱۴ تا ۲۱ سال	۱۶	۵۳,۳

۱۶,۷	۵	۲۱ تا ۲۸ سال	
۱۶,۷	۵	بیشتر از ۲۸ سال	
۴۰,۰	۱۲	لیسانس	
۴۳,۳	۱۳	فوق لیسانس	مدرک تحصیلی
۱۶,۷	۵	دکتری	

نتیجه‌ای که از این گردآوری و جمع‌بندی نظرات کارشناسان حاصل شد، پیش‌بینی ۱۰ قوت، ۱۱ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید در زمینه مدیریت استعدادهاى دانش‌آموزان در حوزه تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش بود. پس از آن عوامل داخلی و خارجی مورد بررسی و ارزیابی محققین قرار گرفت و وزن‌دهی به این عوامل انجام پذیرفت.

ارزیابی وضعیت محیط داخلی و خارجی:

ابتدا فاکتورهای قوت و ضعف عوامل، در اختیار کارشناسان جهت تعیین وضعیت داخلی قرار گرفت. به هر فاکتور ضریبی داده می‌شود که نشان‌دهنده اهمیت آن عامل در موفقیت برنامه‌ریزی سازمانی است. در ستون مربوط به امتیاز به هر فاکتور نمره‌ای بین عدد ۱ تا عدد ۴ داده می‌شود که نشان‌دهنده سطح آن (ضعف شدید، ضعف کم، قوت کم و قوت زیاد) است. پس از این مرحله برای تعیین نمره نهایی وزن و امتیاز هر عامل را در یکدیگر ضرب نموده تا امتیاز وزنی به دست آید. سپس با جمع کل نمرات نهایی، عددی بین ۱ تا ۴ به دست می‌آید که در ماتریس ارزیابی نهایی ذکر شده است. تعیین وضعیت خارجی در موضوع مورد بحث نیز به همین ترتیب مورد بررسی قرار گرفت. بر همین اساس در جداول ۲ و ۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ارائه شده است:

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان

ردیف	عوامل داخلی	ضریب	رتبه	امتیاز وزنی
نقاط قوت سازمان S				
۱	وجود استعدادهای بالقوه ورزشی در دانش‌آموزان	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
۲	افزایش تعداد رویدادهای ورزشی در رشته‌های مختلف برگزار شده توسط مسئولان و مربیان در سال‌های اخیر و رشد کمی و کیفی دانش‌آموزان ورزشکار و مستعد	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۳	به کارگیری معلمان متخصص تربیت‌بدنی در سال‌های اخیر در مدارس به ویژه معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
۴	انجام مطالعات استعدادیابی در برخی از رشته‌های ورزشی در سال‌های اخیر در سطح آموزش و پرورش	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۵	موفق بودن انجام استعدادیابی در برخی از رشته‌ها در سال‌های اخیر با همکاری هیات‌های مربوطه و اعزام تیم دانش‌آموزی به مسابقات برون مرزی	۰,۰۶	۴	۰,۲۴

۰,۲۴	۴	۰,۰۶	افزایش اعتماد به نفس دانش آموزان در صورت شناسایی و هدایت آن‌ها و افزایش بازدهی کار مربیان	۶
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	جایگزین نمودن روش علمی به جای روش سنتی استعدادیابی ورزشی با همکاری نهادهای پژوهشی	۷
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	کشف و شناسایی استعدادهای دانش آموزان و تلاش برای رشد و ترقی آن‌ها و در جریان گذاشتن والدین و حمایت بسیاری از خانواده‌ها	۸
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌ها ویژه معلمان ورزش	۹
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	بالا بردن انگیزه و احساس مشارکت دانش آموزان و معلمان برای حضور در برنامه‌های ورزشی	۱۰
نقاط ضعف W				
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	کمبود منابع مالی و محدود بودن بودجه ورزش آموزش و پرورش	1
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	کمبود نیروی انسانی متخصص و دارای مدرک تخصصی برای هر رشته ورزشی	2
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	اندک بودن مدارس تخصصی ورزش و نبود مراکز استعدادیابی ورزشی در آموزش و پرورش بسیاری از شهرها و مناطق	3
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	کمبود ارتباط با مراکز پژوهشی و پژوهشگاه علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	4
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	عدم تربیت افراد کارآموده در زمینه مدیریت استعدادیابی در ورزش	5
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	عدم نظارت مستمر بر استعدادیابی ورزشی در سطح مناطق و شهرستان‌ها	6
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	انجام استعدادیابی به صورت مقطعی و عدم توجه کافی به نگهداری و پرورش استعدادهای شناسایی شده	7
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	عدم ارتباط با قهرمانان رشته‌های مختلف ورزشی و شناساندن آن‌ها به دانش آموزان به منظور ایجاد انگیزه	8
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	عدم مقبولیت اهمیت مدیریت استعداد دانش آموزان در بین برخی از مسئولین	9
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	عدم وجود تجهیزات تخصصی در رشته‌های مختلف ورزشی و عدم وجود ابزار آزمایشگاهی استعدادیابی	10
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	کمبود مربیان عملیاتی جهت انجام فعالیت‌های استعدادیابی ورزشی	11
۲,۴۵	-	۱	جمع	



همان گونه که جدول ۲ نشان می‌دهد به کارگیری معلمان متخصص تربیت بدنی در سال‌های اخیر در مدارس به ویژه معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری و برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌ها ویژه معلمان ورزش به عنوان مهم‌ترین قوت‌ها و عدم مقبولیت اهمیت مدیریت استعداد دانش‌آموزان در بین برخی از مسئولین به عنوان مهم‌ترین ضعف به شمار می‌آید.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	امتیاز وزنی
فرصت‌ها O				
1	توجه به بهبود سطح فنی ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای در سال‌های اخیر	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
2	جذب نخبگان ورزشی از خارج سازمان	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
3	بهبود نگاه مدیریتی و علمی مدیران و مسئولان رده بالای سازمان‌های ورزشی به مقوله استعدادیابی ورزشی	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
4	افزایش محبوبیت کسب مقام‌های جهانی در میان دولتمردان	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
5	افزایش اعتماد به محققین تربیت بدنی در سال‌های اخیر و توجه بیشتر به حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
6	ارائه آموزش مناسب و برگزاری کلاس‌های توجیهی برای استعدادیابان و برگزاری دوره‌های مختلف اعم از استعدادیابی ورزشی، تربیت مربی استعدادیاب و... توسط سازمان‌های ذی‌ربط	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
7	امکان معرفی افراد مستعد به هیأت‌های ورزشی	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
8	استفاده از منابع و تجهیزات تخصصی سایر نهادها	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
9	تلاش برای الگوبرداری مربیان پایه از تمرینات تیم‌های ملی نوجوانان و جوانان و استفاده از تجربیات آنان	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
تهدیدها T				
1	هم‌راستا نبودن فعالیت‌های فدراسیون‌ها با فعالیت ورزش دانش‌آموزی	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
2	عدم حمایت فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی از کانون‌های ورزشی مدارس	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
3	عدم استقبال بخش خصوصی از تمرکز بر ورزش مدارس	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
4	نبود کمیته و هیأت‌های تخصصی استعدادیابی ورزشی برای بسیاری از رشته‌ها در شهرستان‌ها	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
5	عدم تخصیص بودجه مناسب برای همکاری بین سازمانی	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
6	عدم حمایت کافی رسانه‌ها از سیستم مدیریت استعداد ورزشی و تبلیغات ناکافی	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
7	دخالت افراد غیر ورزشی در برخی زمینه‌های ورزشی	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
	جمع	۱	-	۲,۲۳

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد افزایش اعتماد به محققین تربیت‌بدنی در سال‌های اخیر و توجه بیشتر به حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین فرصت و عدم حمایت فدراسیون‌ها از کانون‌های ورزشی مدارس به عنوان مهم‌ترین تهدید به شمار می‌آید.

ضمناً همان‌طور که در جداول فوق مشخص است، به هر یک از عوامل داخلی و خارجی امتیازی بین عدد ۱ تا ۴ داده شده است. سپس حاصل ضرب بین وزن و امتیاز محاسبه شده و در ستون سوم جدول درج گردیده است.

در این‌جا حاصل جمع امتیاز عوامل داخلی ۲.۴۵ به دست آمده است و حاصل جمع امتیاز عوامل خارجی نیز ۲.۲۳ به دست آمده است. این موضوع برتری تقریبی و نسبی عوامل داخلی را نسبت به عوامل خارجی در زمینه مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان نشان می‌دهد. هم‌چنین موقعیت مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان بر اساس امتیازهای حاصل شده در جایگاه استراتژی تدافعی قرار دارد و لذا نیاز به به کارگیری راهبردهایی موثر برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و ضعف‌ها در این زمینه می‌باشد.

در جدول ۴ تلفیق عوامل داخلی و خارجی مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان درج شده است.

جدول ۴: تلفیق عوامل داخلی و خارجی مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان

W	S	داخلی
کمبود منابع مالی و محدود بودن بودجه ورزش آموزش و پرورش	وجود استعدادهای بالقوه ورزشی در دانش‌آموزان	
کمبود نیروی انسانی متخصص و دارای مدرک تخصصی برای هر رشته ورزشی	افزایش تعداد رویدادهای ورزشی برگزار شده توسط مسئولان و مربیان در رشته‌های مختلف	
اندک بودن مدارس تخصصی ورزش و نبود مراکز استعدادیابی ورزشی در آموزش و پرورش بسیاری از شهرها و مناطق	در سال‌های اخیر و رشد کمی و کیفی دانش‌آموزان ورزشکار و مستعد	
کمبود ارتباط با مراکز پژوهشی و پژوهشگاه علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	به کارگیری معلمان متخصص تربیت‌بدنی در سال‌های اخیر در مدارس به ویژه معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری	
عدم تربیت افراد کارآموده در زمینه مدیریت استعدادیابی در ورزش	انجام مطالعات استعدادیابی در برخی از رشته‌های ورزشی در سال‌های اخیر در سطح آموزش و پرورش	
عدم نظارت مستمر بر استعدادیابی ورزشی در سطح مناطق و شهرستان‌ها	موفق بودن انجام استعدادیابی در برخی از رشته‌ها در سال‌های اخیر با همکاری هیات‌های مربوطه و اعزام تیم دانش‌آموزی به مسابقات برون مرزی	
انجام استعدادیابی به صورت مقطعی و عدم توجه کافی به نگهداری و پرورش استعدادهای شناسایی شده	افزایش اعتماد به نفس دانش‌آموزان در صورت شناسایی و هدایت آن‌ها و افزایش بازدهی کار	
عدم ارتباط با قهرمانان رشته‌های مختلف ورزشی و شناساندن آن‌ها به دانش‌آموزان به		

<p>منظور ایجاد انگیزه عدم مقبولیت اهمیت مدیریت استعداد دانش- آموزان در بین برخی از مسئولین عدم وجود تجهیزات تخصصی در رشته‌های مختلف ورزشی و عدم وجود ابزار آزمایشگاهی استعدادیابی کمبود مربیان عملیاتی جهت انجام فعالیت‌های استعدادیابی ورزشی</p>	<p>مربیان جایگزین نمودن روش علمی به جای روش سنتی استعدادیابی ورزشی با همکاری نهادهای پژوهشی کشف و شناسایی استعدادهای دانش‌آموزان و تلاش برای رشد و ترقی آن‌ها و درجریان گذاشتن والدین و حمایت بسیاری از خانواده‌ها برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارگاه‌ها ویژه معلمان ورزش بالا بردن انگیزه و احساس مشارکت دانش- آموزان و معلمان برای حضور در برنامه‌های ورزشی</p>	<p>خارجی</p>
<p><b>WO</b> جذب منابع مالی و انسانی با حمایت نهادهای دولتی و خصوصی برای بهبود ساختار مدیریت استعداد ورزشی در آموزش و پرورش و هزینه- کرد به طور اثربخش و کارآمد ایجاد سازوکار مناسب جهت جلب مشارکت نهادهای، شهرداری و ارگان‌های ذی‌ربط و بهبود تعامل حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش با نهادهای اثرگذار برخورداری آموزش و پرورش از تجهیزات تخصصی آزمایشگاهی استعدادیابی ورزشی با همکاری نهادهای و بخش خصوصی</p>	<p><b>SO</b> تمرکز بر آموزش معلمان و مربیان و به روزرسانی اطلاعات آنان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون سازمانی تشکیل اتاق فکر و همکاری با نهادهای علمی و پژوهشی در حوزه تربیت‌بدنی و استعدادیابی علمی با استفاده از ظرفیت معلمان دارای مدرک دکتری و کارشناسی ارشد استفاده از ظرفیت‌های سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها در حوزه ورزش مدارس به منظور شناساندن اهمیت ورزش قهرمانی و جذب استعدادهای مناسب از سن مناسب شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی و انتخاب برترین مربی‌ها در هر رشته ورزشی به منظور استعدادزایی و پرورش افراد مستعد برای ورزش قهرمانی تدوین نظام جامع جذب و نگهداری استعدادهای ورزشی و تهیه بانک اطلاعاتی از مشخصات افراد مستعد در سطح گسترده</p>	<p><b>O</b> توجه به بهبود سطح فنی ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای در سال‌های اخیر جذب نخبگان ورزشی از خارج سازمان بهبود نگاه مدیریتی و علمی مدیران و مسئولان رده بالای سازمان‌های ورزشی به مقوله استعدادیابی ورزشی افزایش محبوبیت کسب مقام‌های جهانی در میان دولتمردان افزایش اعتماد به محققین تربیت‌بدنی در سال‌های اخیر و توجه بیشتر به حوزه تربیت- بدنی آموزش و پرورش ارائه آموزش مناسب و برگزاری کلاس‌های توجهی برای استعدادیابان و برگزاری دوره- های مختلف اعم از استعدادیابی ورزشی، تربیت مربی استعدادیاب و... توسط سازمان- های ذی‌ربط امکان معرفی افراد مستعد به هیأت‌های ورزشی استفاده از منابع و تجهیزات تخصصی سایر نهادهای تلاش برای الگوبرداری مربیان پایه از تمرینات تیم‌های ملی نوجوانان و جوانان و استفاده از تجربیات آنان</p>
<p><b>WT</b></p>	<p><b>ST</b></p>	<p><b>T</b></p>

تاسیس پایگاه‌های استعدادیابی ورزشی، مدارس تخصصی ورزش و گسترش کانون‌های ورزشی دانش‌آموزی با حمایت‌های مردمی، ظرفیت فدراسیون‌ها و بخش خصوصی تشکیل کارگروه نظارت بر فرایند مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان با بهره‌گیری از افراد دارای تخصص در ورزش دانش‌آموزی به کارگیری افراد ورزشی در راس امور مربوط به تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و پیشگیری از ورود افراد غیر ورزشی توجه رسانه‌های گروهی و سایت‌های مرتبط با آموزش و پرورش و ورزش به امر مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان و تبلیغ و ترویج آن	تلاش برای استعدادپروری و استعدادداری دانش‌آموزان مستعد با هماهنگی بین فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با سایر فدراسیون‌ها تشکیل کمیته‌های تخصصی استعدادیابی در سطح آموزش و پرورش از طریق ارتباط با هیات‌های مختلف ورزشی برگزاری رویدادها و برنامه‌های ورزشی در مدارس با جلب حمایت بخش خصوصی جلب حمایت خانواده‌های دانش‌آموزان مستعد از طریق ایجاد و گسترش کمیته‌های تخصصی استعدادیابی ورزشی	همراستا نبودن فعالیت‌های فدراسیون‌ها با فعالیت ورزش دانش‌آموزی عدم حمایت فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی از کانون‌های ورزشی مدارس عدم استقبال بخش خصوصی از تمرکز بر ورزش مدارس نبود کمیته و هیات‌های تخصصی استعدادیابی ورزشی برای بسیاری از رشته‌ها در شهرستان‌ها عدم تخصیص بودجه مناسب برای همکاری بین‌سازمانی عدم حمایت کافی رسانه‌ها از سیستم مدیریت استعداد ورزشی و تبلیغات ناکافی دخالت افراد غیرورزشی در برخی زمینه‌های ورزشی
--	--	--

همان‌طور که در جدول ۵ درج شده است، تاثیر همه عوامل داخلی و خارجی بر راهبردهای مورد نظر براساس قضاوت خبرگان بررسی شده است. لذا اثر مثبت (تقویت‌کننده) و اثر منفی (بازدارنده) هر یک از عوامل به عنوان نمره بهبود (AS) مشخص شده است و در انتخاب راهبرد اجرایی مد نظر قرار گرفته است. امتیازدهی این قسمت با نمرات طبیعی ۱ تا ۴ تعیین شده‌اند و با ضرب امتیاز هر کدام از عوامل در وزن هر عامل برگرفته از جدول قبل، نمره بهبود کل (TAS) به دست آمده است. پس از آن، از جمع حاصل، اولویت‌بندی اجرای راهبردهای مورد نیاز از دید عوامل داخلی و عوامل خارجی موثر، تعیین گردیده است که در جدول کمی برنامه‌ریزی راهبردی برای موضوع مورد مطالعه مشخص است.

جدول ۵: برنامه‌ریزی کمی راهبردی در حوزه مدیریت استعداد ورزشی دانش‌آموزان ایران

WO				SO								وزن	عوامل				
راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		راهبرد ۵		راهبرد ۴		راهبرد ۳				راهبرد ۲		راهبرد ۱	
TAS	AS	TAS	AS	TAS	A S	TA S	A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
.12	۳	.04	۱	.12	۳	.08	۲	.08	۲	.16	۴	.12	۳	.۰۸	۲	0.04	S1
.10	۲	.05	۱	.15	۳	.10	۲	.10	۲	.15	۳	.10	۲	.۲۰	۴	0.05	S2
.21	۳	.21	۳	.28	۴	.21	3	.21	۳	.21	۳	.21	3	.۲۱	۳	0.07	S3
.10	۲	.10	۲	.10	۲	.15	3	.20	۴	.15	۳	.15	3	.۲۰	۴	0.05	S4
.18	۳	.18	۳	.18	۳	.24	4	.24	۴	.24	۴	.12	2	.۱۲	۲	0.06	S5
.12	۲	.12	۲	.18	۳	.12	2	.18	۳	.18	3	.06	1	.۱۲	۲	0.06	S6
.15	۳	.05	۱	.10	۲	.10	2	.15	۳	.15	3	.15	3	.۱۰	۲	0.05	S7

..10	۲	..15	۳	..15	۳	..10	2	..10	۲	..20	4	..15	3	..۱۰	۲	0.05	S7
..14	۲	..14	2	..21	۳	..21	3	..28	4	..14	2	..14	2	..۲۱	۳	0.07	S9
..10	2	..15	3	..15	3	..15	3	..15	3	..10	2	..05	1	..۱۵	۳	0.05	S10
..12	3	..12	3	..12	3	..12	3	..12	3	..08	2	..04	1	..۰۸	۲	0.04	W1
..15	3	..10	2	..15	۳	..10	۲	..20	4	..15	3	..10	۲	..۰۵	۱	0.05	W2
..08	2	..12	3	..08	2	..08	۲	..08	2	..12	3	..08	2	..۱۲	۳	0.04	W3
..09	3	..06	۲	..12	4	..03	۱	..12	4	..06	۲	..06	2	..۰۹	۳	0.03	W4
..12	۳	..08	۲	..08	۲	..08	۲	..08	۲	..08	۲	..12	۳	..۰۸	۲	0.04	W5
..04	۲	..02	۱	..04	۲	..04	۲	..06	۳	..04	۲	..04	۲	..۰۲	۱	0.02	W6
..12	۳	..12	۳	..04	۱	..12	۳	..08	۲	..12	۳	..08	۲	..۰۴	۱	0.04	W7
..09	۳	..06	۲	..06	۲	..06	۲	..06	۲	..03	۱	..06	۲	..۰۳	۱	0.03	W8
..12	۲	..06	۱	..12	۲	..12	۲	..12	۲	..06	۱	..12	۲	..۱۲	۲	0.06	W9
..10	۲	..10	۲	..10	۲	..10	۲	..10	۲	..10	۲	..15	۳	..۱۰	۲	0.05	W10
..10	۲	..10	۲	..05	۱	..15	۳	..10	۲	..15	۳	..15	۳	..۰۵	۱	0.05	W11
..12	3	..08	2	..12	3	..12	3	..12	3	..08	2	..08	2	..۰۸	۲	0.04	O1
..18	3	..12	2	..06	1	..18	۳	..18	3	..18	3	..12	2	..۱۲	۲	0.06	O2
..24	4	..12	2	..18	۳	..12	۲	..18	3	..12	۲	..12	2	..۱۸	۳	0.06	O3
..12	2	..18	3	..18	3	..18	3	..12	2	..18	۳	..18	3	..۰۶	۱	0.06	O4
..14	2	..14	۲	..14	2	..14	2	..07	۱	..21	3	..21	3	..۲۱	۳	0.07	O5
..12	۲	..18	3	..12	2	..12	2	..06	1	..12	2	..18	3	..۱۲	۲	0.06	O6
..18	3	..18	۳	..12	2	..06	۱	..12	2	..12	2	..24	4	..۱۲	۲	0.06	O7
..15	3	..15	۳	..10	۲	..15	3	..15	3	..10	2	..10	2	..۱۵	۳	0.05	O8
..18	3	..12	2	..12	2	..12	2	..18	3	..06	۱	..12	2	..۰۶	۱	0.06	O9
..1۲	۲	..12	2	..18	3	..18	3	..18	3	..12	2	..12	2	..۲۴	۴	0.06	T1
..24	3	..24	3	..08	1	..08	1	..24	3	..16	2	..24	3	..۲۴	۳	0.08	T2
..14	2	..14	۲	..21	۳	..21	۳	..07	1	..21	3	..21	3	..۱۴	۲	0.07	T3
..14	2	..21	3	..21	3	..21	3	..۲۸	۴	..14	2	..21	3	..۱۴	۲	0.07	T4
..۱۴	2	..۲۱	3	..۱۴	2	..۱۴	2	..07	1	..۲۱	3	..۲۱	3	..۲۸	۴	0.۰۷	T5
..18	3	..18	3	..۰۶	۱	..12	2	..06	1	..06	1	..18	3	..۱۸	۳	0.06	T6
..۰۷	۱	..28	4	..07	۱	..14	2	..21	3	..21	۳	..۰۷	۱	..۲۸	۴	0.07	T7
۴,۹۱		۴,۷۸		۴,۶۷		۴,۷۳		5.10		4.95		۴,۸۴		۴,۸۷		۲	جمع
WT										ST						وزن	عوامل
راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	A S	TA S	A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
..12	3	..12	۳	..08	2	..08	2	..08	2	..08	2	..12	3	..08	۲	0.04	S1

.20	۴	.15	۳	.05	۱	.10	2	.10	2	.15	3	.15	3	.15	۳	0.05	S2
.21	3	.14	۲	.14	2	.14	2	.14	2	.14	۲	.21	3	.07	۱	0.07	S3
.10	2	.15	۳	.15	3	.15	3	.10	۲	.15	۳	.15	3	.15	۳	0.05	S4
.12	2	.18	3	.12	۲	.18	3	.06	۱	.18	3	.18	3	.24	۴	0.06	S5
.06	1	.18	3	.18	3	.18	3	.18	3	.18	۳	.12	۲	.12	۲	0.06	S6
.10	2	.15	3	.15	۳	.15	۳	.05	۱	.10	2	.15	۳	.05	۱	0.05	S7
.10	۲	.15	۳	.10	2	.10	2	.15	۳	.10	2	.10	2	.15	۳	0.05	S7
.21	3	.14	2	.14	2	.14	2	.14	2	.21	3	.21	3	.21	۳	0.07	S9
.15	3	.1۵	۳	.10	2	.10	2	.10	2	.10	2	.05	1	.15	۳	0.05	S10
.08	2	.08	2	.12	3	.12	3	.12	3	.04	۱	.12	۳	.08	۲	0.04	W1
.10	2	.10	۲	.10	2	.10	۲	.10	2	.15	3	.10	۲	.15	۳	0.05	W2
.12	3	.12	۳	.08	2	.04	۱	.08	2	.04	1	.08	2	.08	2	0.04	W3
.03	1	.03	۱	.06	2	.06	۲	.06	2	.06	۲	.06	2	.09	3	0.03	W4
.12	۳	.08	۲	.04	۱	.04	۱	.12	3	.12	3	.08	2	.04	1	0.04	W5
.06	3	.04	۲	.06	3	.02	۱	.04	۲	.04	2	.02	۱	.06	۳	0.02	W6
.08	2	.08	2	.12	3	.12	۳	.12	3	.08	2	.08	2	.12	3	0.04	W7
.06	2	.09	3	.03	۱	.06	۲	.09	۳	.06	2	.06	2	.06	2	0.03	W8
.18	3	.۱۲	۲	.12	2	.12	2	.12	2	.18	3	.18	3	.12	2	0.06	W9
.۱5	۳	.15	۳	.10	2	.10	2	.05	۱	.10	2	.05	1	.10	2	0.05	W10
.15	۳	.15	3	.10	2	.20	4	.10	2	.10	2	.10	۲	.15	3	0.05	W11
.12	3	.08	2	.12	3	.08	2	.12	3	.12	3	.04	۱	.08	2	0.04	O1
.12	2	.18	۳	.۱۸	۳	.1۲	۲	.18	3	.12	۲	.12	2	.12	2	0.06	O2
.12	2	.12	2	.1۸	۳	.18	3	.18	3	.18	۳	.12	2	.18	3	0.06	O3
.12	2	.۱۸	۳	.18	۳	.1۲	۲	.12	2	.18	3	.12	2	.06	۱	0.06	O4
.21	3	.14	2	.21	3	.28	4	.۰۷	۱	.14	2	.21	3	.21	۳	0.07	O5
.۱۲	۲	.12	2	.18	3	.12	2	.12	2	.18	۳	.06	1	.12	2	0.06	O6
.12	2	.18	3	.۱۸	۳	.24	4	.18	3	.12	2	.24	4	.18	3	0.06	O7
.۱5	۳	.۱۵	۳	.15	۳	.۱5	۳	.15	3	.15	3	.15	3	.05	1	0.05	O8
.۲۴	۴	.۱۸	۳	.12	2	.1۲	۲	.18	3	.12	2	.12	2	.18	۳	0.06	O9
.12	۲	.18	3	.18	3	.18	3	.۱۲	۲	.12	2	.12	2	.18	3	0.06	T1
.۲۴	۳	.16	2	.۲۲	۴	.16	۲	.16	2	.۰۸	۱	.24	۳	.16	2	0.08	T2
.14	2	.14	2	.21	3	.21	3	.07	۱	.14	۲	.۱۴	۲	.14	2	0.07	T3
.14	2	.14	2	.21	3	.21	3	.14	2	.۰۷	۱	.14	2	.14	2	0.07	T4
.۲۱	۳	.۱۴	۲	.۲۱	3	.۲۱	۳	.۲۱	3	.۲۱	3	.۰۷	۱	.۲۱	3	0.۰۷	T5
.12	۲	.12	2	.1۸	۳	.12	2	.۰۶	۱	.12	2	.18	3	.12	2	0.06	T6
.۲۱	۳	.۲۸	۴	.۲۱	۳	.۲۱	۳	.14	۲	.14	2	.۰۷	۱	.۰۷	۱	0.07	T7



تهدید در خصوص مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان حاصل گردید. در این میان به کارگیری معلمان متخصص تربیت بدنی در سال های اخیر در مدارس به ویژه معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری و برگزاری دوره های ضمن خدمت و کارگاه ها ویژه معلمان درس تربیت بدنی به عنوان مهم ترین قوت ها و عدم مقبولیت اهمیت مدیریت استعداد دانش آموزان در بین برخی از مسئولین به عنوان مهم ترین ضعف محسوب شدند. به علاوه افزایش اعتماد به محققین تربیت بدنی در سال های اخیر و توجه بیشتر به حوزه تربیت بدنی آموزش و پرورش به عنوان مهم ترین فرصت و عدم حمایت فدراسیون ها از کانون های ورزشی مدارس به عنوان مهم ترین تهدید شناسایی شدند.

یافته های به دست آمده از اولویت بندی راهبردها نشان داد که تشکیل کارگروه نظارت بر فرایند مدیریت استعداد ورزشی دانش آموزان با بهره گیری از افراد دارای تخصص در ورزش دانش آموزی، شایسته سالاری، تخصص گرایی و انتخاب برترین مربی ها در هر رشته ورزشی به منظور استعدادزایی و پرورش افراد مستعد برای ورزش قهرمانی، به کارگیری افراد ورزشی در راس امور مربوط به تربیت بدنی آموزش و پرورش و پیشگیری از ورود افراد غیر ورزشی و تاسیس پایگاه های استعدادیابی ورزشی، مدارس تخصصی ورزش و گسترش کانون های ورزشی دانش آموزی با حمایت های مردمی، فدراسیون ها و بخش خصوصی جز چهار اولویت مهم برنامه ریزی حوزه تربیت بدنی به شمار می روند. این اولویت ها می تواند به عنوان راهکار و راهنمایی به منظور تحقق اهداف مرتبط و بهبود وضعیت مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان در آموزش و پرورش به شمار روند.

به طور کلی یافته های به دست آمده از این تحقیق نشان دادند که حوزه مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان از قوت ها و ضعف هایی برخوردار است. لذا مسئولین تربیت بدنی آموزش و پرورش می بایست درصدد افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف باشند. به طور کلی بهره گیری هرچه بیشتر از نقاط قوت و فرصت ها و در نظر گرفتن تدابیری جهت تبدیل نقاط ضعف به قوت و نیز تلاش برای کاهش یا محدود نمودن تهدیدهای بیرونی می تواند موجب به ثمر رسیدن رسالت و مأموریت های آموزش و پرورش در حوزه مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان شود. بدین منظور می توان از راهبردهای موثر و راهکارهای ارائه شده استفاده نمود و به نگارش یک برنامه ریزی بلندمدت برای مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان پرداخت. در واقع جمع بندی استراتژی های به دست آمده در این پژوهش به عنوان یکی از موارد موثر و کارا برای بهبود وضعیت مدیریت استعداد های ورزشی دانش آموزان در کشور می باشد، به گونه ای که با به کارگیری این استراتژی ها با در نظر گرفتن اولویت های تعیین شده، امکان کاهش مشکلات موجود و توسعه استعداد های ورزشی دانش آموزان وجود دارد.

ضمناً به استناد یافته های این پژوهش، حاصل جمع امتیاز عوامل داخلی ۲,۴۵ به دست آمده است و حاصل جمع امتیاز عوامل خارجی نیز ۲,۲۳ به دست آمده است که این موضوع برتری تقریبی و نسبی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) را نسبت به عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) نشان می دهد.



در پایان با این برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی راهبردهای مهم، امید بر این است که پژوهش حاضر زمینه مطلوبی را برای دستیابی به یک برنامه منسجم و کاربردی در خصوص مدیریت استعداد دانش‌آموزان در حوزه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش فراهم سازد.

## تشکر و قدردانی

بدین وسیله نویسندگان مقاله مراتب قدردانی خود را از تمامی افرادی که در انجام این مطالعه همکاری نموده‌اند، بیان می‌دارند.

## منابع

۲. احمدی حسن (۱۳۹۶). مدل‌یابی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم شهر اردبیل. رساله دوره دکتری، دانشگاه محقق اردبیلی.
۳. اسدی نوید، گودرزی محمود، سجادی سیدنصراله و علی دوست قهفرخی ابراهیم. (۱۳۹۶). بررسی موانع استعدادیابی در ورزش ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۸، ۳۲-۳۳.
۴. بردبار غلامرضا. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر در استعدادیابی ورزش دانش‌آموزی اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز پیام نور تهران، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
۵. حاجی‌حسنی مبین. (۱۳۹۵). بررسی نقش ورزش مدارس در فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها و ورزشی دانش‌آموزان. دومین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت‌بدنی و ورزش چاپهار.
۶. درویشی ابوالفضل، دوستی مرتضی، رضوی سیدمحمدحسین و فرزانه فرزام. (۱۳۹۷). ارزیابی کیفیت سیستم توسعه استعداد فوتبال ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۶ (۲۲)، ۶۵-۷۹.
۷. زیاری کرامت‌الله. (۱۳۹۱). مکتب‌ها، نظریه‌ها و مدل‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی منطقه‌ای. چاپ پنجم، انتشارات دانشگاه تهران.
۸. شعبان‌پورمقدم جواد. (۱۳۹۵). اجرای طرح استعدادیابی ورزش هندبال در دانش‌آموزان پسر ۱۳-۱۵ ساله سبزوار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه حکیم سبزواری.
۹. محمدی محدثه. (۱۳۹۸). استعدادیابی ورزشی دانش‌آموزان در مدارس. اولین همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد علوم فنی مهندسی، اصفهان، دانشگاه صنعتی اصفهان.
۱۰. نوحی محمد، شهلائی جواد، هنری حبیب و غفوری فرزاد. ۱۳۹۸. نقش مدیریت استعدادیابی در ورزش‌های رزمی. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲۶، ۱۹-۹.
۱۱. نوری محمدحسین، صادقی حیدر. (۱۳۹۷). مروری بر مطالعات استعدادیابی ورزشی، نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۱۰، شماره ۲، ۳۸۷-۴۰۰.
12. Baker, J., Horton, S., Robertson-Wilson, J. Wall, M. (2003). *Nurturing sport Expertise: Factors Influencing The Development of Elite Athlet*. Journal of Sports Science and Medicine 2.

13. Garcia R, Luciana Marins Nogueira Pei. (2019). *Discovery and Promotion of Sport Talents: A Text of Opinion. Journal of Physical Fitness, Medicine & Treatment in Sports*, Volume 7 Issue 3.
14. Hadi, R. (2019). *The Identification of Sports Talent in Male Students of Junior High School In Semarang City. 5th International Conference on Physical Education, Sport, and Health (ACPES 2019)*.
15. Peltola , Esa. (2009). *Talent identification. New studirs Journal*, 17 (3), P 7-12.
16. Siahaan, A. Sinulingga, Albadi. Novita. (2019). *Sport Talent for Junior School in District Silou Kahean, Simalungun Regency . Proceedings of the 1st Unimed International Conference on Sport Science*, Available Online 9 March 2020. Soccer & Society.
17. Suryadia, L. (۲۰۲۰). *Identification of Sport Talents with the Sport Search Methods*, May 2020, *Journal of Physics Conference Series*, The 5th Hamzanwadi International Conference of Technology and Education. talent identification criteria.



## Editing of a strategic plan for the management of sports talents of Iranian students

Mahsa Mortezaeian<sup>1</sup>, Zahra Sadat Mirzazadeh<sup>2\*</sup>, Mohammad Keshtidar<sup>3</sup>, Mahdi Talebpour<sup>4</sup>

1. Ph.D student of Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

2,3,4. Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Iran

---

### Abstract:

The purpose of this research was to Editing of a strategic plan for the management of sports talents of Iranian students. For this purpose, the SWOT method and the completion of a quantitative strategic planning table were used based on the opinion of 30 experts in physical education and education who were selected based on voluntary non-random sampling. Therefore, the number of ۱۰ strengths, ۱۱ weaknesses, ۹ opportunities and ۷ threats regarding the management of students' sports talents was obtained and then effective strategies were identified. Also The findings of this research showed that the formation of a working group to monitor the process of managing students' sports talent by using people with expertise in student sports, meritocracy, specialization and the selection of the best coaches in each sports field. In order to create talent and cultivate people who are talented for championship sports, to employ sports people at the top of the affairs related to physical education and education and to prevent the entry of non-sports people and to establish sports talent search bases, specialized sports schools and expand sports centers. Students with popular support, federations and the private sector were identified as basic strategies in managing students' sports talents by achieving more points. And other strategies were placed in the next priorities. These priorities can be used to achieve organizational goals in the field of managing students' sports talents, and the organization can take the necessary measures and policies to apply them.

**Keywords:** *strategic planning, SWOT model, sports talent management, students*

---

\*Correspondence: [z.mirzazadeh@um.ac.ir](mailto:z.mirzazadeh@um.ac.ir)