

## تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT

مهدی گودرزی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۴/۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۶/۱۳

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود. برای گردآوری داده‌ها، اسناد و مدارک بررسی و متون پیشینه مطالعه شد و پرسشنامه‌های نظرسنجی و PEST SCAN ( $\alpha=0.91$ ) و تحلیل SWOT به کار رفت. در بخش نظرسنجی، ۲۳ مدیرکل و کارشناس ارشد اسبق و کنونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و اعضای علمی و دانشجویان مقطع دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور که در زمینه فعالیت‌ها و مشاغل ورزشی دانشگاه پیام نور نقش داشته‌اند انتخاب شدند. با استفاده از روش دلفی، برگزاری جلسات و چندین مرحله تحلیل راهبردی، ۷ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۷ تهدید تأیید و بر اساس آزمون فریدمن، رتبه‌بندی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد در دانشگاه پیام نور با جمعیت دانشجویی ۱۰۴۰۰۰۰ نفری، کمتر از ۱٪ دانشجویان در ورزش دانشجویی مشارکت دارند. با این حال، داشتن مراکز آموزشی متعدد رشته تربیت بدنی، جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه‌های سنی متفاوت، بالاترین گستره پوششی مراکز دانشگاهی در سراسر کشور، نیز بیشترین بودجه خارج از شمول باعث شده است، جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در موقعیت SO قرار گیرد. در همین راستا، می‌توان بر پایه تحلیل اطلاعات به دست آمده، به مسئولان و مدیران ورزشی دانشگاه پیام نور کمک کرد ضعف‌ها را رفع و از قوت‌ها در جهت به حداکثر رساندن فرصت‌ها استفاده کنند.

### واژگان کلیدی

اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تحلیل SWOT، ورزش دانشجویی.

## مقدمه

در گذشته، تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبود و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را بر اساس گذشته تنظیم کنند. اما اکنون تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد.

مؤسسات آموزش عالی در دهه گذشته با تغییرات بی‌شماری در محیط درونی و بیرونی خود روبه‌رو شده‌اند، همچون پدیده جهانی شدن، تأثیر اینترنت و فناوری (به خصوص یادگیری از طریق شبکه‌های اطلاعاتی)، اصلاح دانش و اطلاعات، دسترسی و دستیابی به بودجه دولتی، انعطاف‌پذیری و مادام‌العمر شدن یادگیری، و نیز پاسخگویی به مسائلی همچون کاهش حمایت‌های مالی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات جمعیت‌شناختی و برنامه‌های آموزشی منسوخ‌شده (Lerner, 1999) که این نیروهای تغییر باعث به وجود آمدن مشکلات بسیاری شده است، از جمله بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها، تعدیل آموزش از طریق استفاده از موضوعات یادگیری، تغییر نقش استاد-دانشجو، نیاز به مهارت‌های یادگیری الکترونیکی، انواع جدیدی از رهبری مؤسسه‌ای برای دانشگاه‌ها (Mason, 2003).

امروزه، سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به‌گریبان‌اند. در این رابطه کریمادیس (۱۹۹۷) گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه‌اند (Islingtonncouncil, 2002). لذا، در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در

حال تغییر است سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. مدیران باید با مددگیری از برنامه‌های بلندمدت، راهبردهای آینده سازمان را به گونه‌ای تنظیم کنند که متناسب با موقعیت‌ها و شرایط آینده باشد.

هارپر (۲۰۰۴) در دانشگاه ای.اند.ام تگزاس مطالعه‌ای بر اساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها انجام داد. نتایج آن نشان می‌دهد مهم‌ترین قوت‌های دانشگاه عبارت‌اند از توانایی افزایش مثبت نام، برنامه‌های تحصیلی با کیفیت، گسترش تحقیقات، تعامل زیاد با جامعه، تعامل مثبت و مؤثر استادان و دانشجویان، توانایی جذب بودجه‌های خارجی و فعال بودن دانشجویان. مهم‌ترین ضعف‌ها نیز به شرح زیر بود: محدودیت فضا، اختلاف در تغییر شیوه اداره مؤسسه، محدودیت منابع، ارتباط ضعیف بین آموزش و بخش‌های دیگر. مهم‌ترین فرصت‌های دانشگاه شامل موارد زیر بود: مؤسسه تحقیقاتی هارت، ارتباط با بخش صنعت، گسترش تحقیق و تأکید بر تحقیقات دانشجویی، تدوین اهداف دانشگاهی و افزایش ارتباط با جامعه محلی به‌خصوص در حوزه بهداشت و درمان. همچنین، مهم‌ترین تهدیدهای دانشگاه عبارت بودند از وضعیت اقتصادی، اقتصاد ملی، امکان برخورد طوفان با فضای دانشگاه، عدم آمادگی و استفاده نکردن از فناوری.

همچنین، از مطالعات دیگر که از الگوی تحلیل SWOT برای شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤسسات آموزشی استفاده شده است می‌توان به پژوهش‌های دانشگاه هوستون ویکتوریا (۲۰۰۶)، دانشگاه واشنگتن شرقی (۲۰۰۴) و دانشگاه ایالت کالیفرنیا (۲۰۰۴) توسط کمیته اهداف و اولویت‌های راهبردی اشاره کرد که دارای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کم‌وبیش

ورزشی کشور، فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور و وابستگی فدراسیون ملی ورزشی مواجه است.

گودرزی (۱۳۸۶) وجود برنامه‌های علمی، امکانات پیشرفته و به‌روز کشورهای رقیب و اعتبارات مکفی را مهم‌ترین تهدید ورزش کشتی شناسایی کرد و برگزاری مسابقات منظم در سطح آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها، حمایت تشکیلاتی دولت و مسئولان قوای سه‌گانه را از جمله فرصت‌های مهم در توسعه آتی کشتی کشور اعلام کرد. همچنین، عدم وجود مدیران شایسته و باکفایت در مدیریت هیئت‌ها، نبود برنامه مدون، عدم توجه به اصول علمی در آموزش و تربیت کشتی‌گیران و عدم وجود مربیان شایسته را از جمله مهم‌ترین ضعف‌های کشتی تعیین کرد. همچنین، قوت کشتی کشور را برگزاری مسابقات (داخلی، قهرمانی کشور، بین‌المللی داخلی)، همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور، وجود انستیتو کشتی، داشتن سالن‌های اختصاصی و برخورداری از امکانات نسبی کشتی، همکاری رسانه‌های گروهی و پرداختن به ورزش کشتی، وجود کشتی‌های محلی در اقصی نقاط کشور، وجود استعدادهای اقلیمی در ورزش کشور و نهایتاً رشته کشتی به عنوان ورزش ملی و سنتی مردم ایران اعلام کرد.

به‌طور کلی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیطی بیرونی مواجه‌اند، مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری، رقبا، ذی‌نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای (Ioup *et al.*, 2004) و متغیرهای سازمانی، فنی و فردی (پارکز، ۱۳۸۲).

یکی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها بررسی محیطی است، که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصل درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و

مشابه با دانشگاه ای.اند.ام تگزاس است (SWOT analysis: Eastern Washington University, 2004).

از نظر چاپل (۲۰۰۴)، کمیته ملی المپیک بوتسوانا با مشکلاتی مانند مستقل نبودن ورزش، توزیع ناعادلانه بودجه، ناتوانی در جذب حامیان مالی، نداشتن مربیان واجد شرایط، فقدان امکانات و تسهیلات مناسب و ساختار تشکیلاتی ضعیف مواجه است.

انجمن المپیک مالزی در تحقیقی با استفاده از تحلیل SWOT، گزارش کرد با ضعف‌هایی مانند سازماندهی نامناسب، استفاده ناکامل از ویژگی مشتری‌پسندی حلقه‌های المپیک و قصور در افزایش تسهیلات و منابع موجود و تهدیدهایی مانند تغییر انگیزه‌های بشردوستانه به انگیزه‌های مالی در ورزشکاران و داوطلبان و خطر بروز انتظارات نامعقول مواجه بوده است (Malaysia national Olympic committee, 2007).

نصیرزاده (۱۳۸۷) ساخت و احداث ایستگاه‌های تندرستی در پارک‌ها، حضور جامعه جوان در ورزش همگانی، عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه، نداشتن برنامه کوتاه‌مدت و بلندمدت، عدم استفاده از نیروهای کارآمد و متخصص در ورزش همگانی، هزینه کمتر و امکان دسترسی بیشتر به ورزش همگانی نسبت به سایر ورزش‌ها، تأکید تعالیم دینی و پزشکان به پرداختن به ورزش، بالا بود درصد بیکاری و اعتیاد در استان، کمبود سرانه فضای سبز در استان، نفوذ فرهنگ جوان‌پسند غربی و کاهش اوقات فراغت مردم استان به دلیل مشکلات معیشتی را از جمله عوامل داخلی و خارجی اداره کل تربیت بدنی استان کرمان اعلام کرد.

خسروی‌زاده (۱۳۸۷) نشان داد کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران با تنگناها و چالش‌هایی در حوزه‌های مالی و بازاریابی، جایگاه حقوقی در ورزش کشور، تأثیر مسائل سیاسی، رقبا، فضای رسانه‌های ورزشی داخلی، بروز مسائل غیراخلاقی و دوپینگ در برخی میداین

مؤثر سازمان و ابزاری است برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامتی بلندمدت سازمان. در چنین محیطی سازمان‌ها با عوامل بیرونی مانند نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری و عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای سروکار دارند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۵).

از شیوه‌های متداول شناسایی این عوامل، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را با ضعف‌ها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۲).

با بررسی و شناخت این عوامل می‌توان به فهرستی از مسائل و چالش‌های فراروی هر سازمان دست یافت و اقدام‌های لازم برای مقابله با آن‌ها را از طریق تدوین برنامه راهبردی پیش‌بینی و اجرا کرد. ماچادو (۲۰۰۴) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (Machado et al., 2004).

برای مثال، از برنامه‌های راهبردی برخی سازمان‌های ورزشی می‌توان نام برد، از جمله برنامه راهبردی (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲) انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا (NCAA) (۲۰۰۸)، برنامه راهبردی (۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴) سازمان ورزش بین‌دانشگاهی کانادا (CIS) (۲۰۰۹)، برنامه راهبردی (۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱) سازمان ورزش‌های دانشگاهی استرالیا (AUS) (۲۰۰۷) و برنامه راهبردی (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۲) فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی افریقای جنوبی (USSA) (۲۰۰۸) که همگی مبین استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و شناخت محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی

برای کسب موفقیت و تداوم بقاست.

از طرفی، تربیت بدنی و ورزش با تأکیدی که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد، شاخصه‌ای برای توسعه دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و در صورت کاربرد صحیح و اصولی نقش شایان توجهی در فرایند تعلیم و تربیت در آموزش عالی ایفا خواهد کرد (توکل، ۱۳۷۷).

رشد و بالندگی ورزش دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت بدنی اثربخش در هر دانشگاه‌ها وابسته است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸) که این امر در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها صورت می‌پذیرد و محقق نمودن این مهم و نیز انجام اثربخش مسئولیت‌ها و وظایف محوله این ادارات بدون شناسایی عوامل درونی و بیرونی و استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی غیراصولی و ناکارآمد خواهد بود.

در این میان، آنچه مسلم است این است که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با چالش‌ها و مشکلات بسیاری برای انجام مسئولیت‌ها و نیل به اهدافش مواجه است. لذا، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور مهم و ضروری به نظر می‌رسد تا با استفاده حداکثر قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و تهدیدها به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزش دانشجویی، همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی نائل آید. از طرف دیگر، اداره کل دانشگاه پیام نور بتواند به درستی وضعیت موجود خود را شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص دهد و نحوه رسیدن به آنجا را معین نماید، و نیز بتواند برای مقابله با چالش‌های آینده ورزش در حیطه کاری خود چاره‌اندیشی و مقابله نماید.

به عمل آمده، ۴۳ عامل درونی شامل ۱۸ قوت، ۲۵ ضعف و ۲۱ عامل بیرونی شامل ۱۱ فرصت و ۱۰ تهدید (در مجموع ۶۴ مورد) برای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور شناسایی شد. سپس، با استفاده از روش دلفی، برگزاری جلسات شورای راهبردی و چندین مرحله تحلیل راهبردی، ۷ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۷ تهدید تأیید و بر اساس آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد.

#### جامعه و نمونه آماری پژوهش

از آنجا که فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و روش‌های برنامه‌ریزی علمی سازمان‌های ورزشی نیازمند دانش بالا و مرتبط است، لذا اولین شرط برای انتخاب افراد جامعه آماری، داشتن مدرک کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت ورزشی تعیین شد. همچنین، برای اظهار نظر در مورد قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی به افراد آگاه و آشنا به ورزش دانشگاه پیام نور و عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی نیاز بود. به همین منظور اشخاصی در نظر گرفته شدند که در مشاغل کلیدی تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و ورزش دانشجویی آن فعالیت داشتند. لذا، از مجموعه گروه‌های زیر افرادی انتخاب شدند که هر دو شرط را دارا بودند.

جدول ۱. جامعه آماری و نمونه‌های پژوهش

ردیف	گروه‌های خبره	جامعه آماری
۱	مدیرکل، معاونان و کارشناسان ارشد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	۶ نفر
۲	مدیران کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور طی سال‌های گذشته	۴ نفر
۳	مدیران تربیت بدنی استان‌های دانشگاه پیام نور	۲ نفر
۴	اعضای هیئت علمی رشته تربیت بدنی دانشگاه	۴ نفر
۵	دانشجویان مقطع دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور	۷ نفر

#### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۲ تا ۵ نتایج کلی را در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بر اساس تحلیل SWOT نشان می‌دهد. پس از استخراج

لذا، این تحقیق سعی دارد با به‌کارگیری فرایند تحلیل SWOT و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بپردازد.

#### روش و فرایند تحقیق

این تحقیق از نظر نتایج، از نوع تحقیقات کاربردی است، و از نظر نوع مطالعه، تحقیق موردی است. برای گردآوری داده‌ها، به دو صورت کمی و کیفی، مستندات و مدارک بررسی شد، از خبرگان ورزش دانشگاه پیام نور به صورت روش دلفی نظرسنجی به عمل آمد، مطالعات تحلیل شد و با مدیران کل اسبق و کنونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور جلسات راهبردی برگزار گردید.

در بخش نظرسنجی، از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته حاوی سؤال‌های باز، همچنین سؤال‌های بسته استفاده شد. روایی آن را چند تن از اساتید صاحب‌نظر تأیید کردند. پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/91$ ) تأیید شد و PEST SCAN و تحلیل SWOT به کار رفت.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از بررسی مستندات و مدارک، و مطالعات تطبیقی و نظرسنجی‌های

تعداد این افراد که جامعه تحقیق را تشکیل می‌دادند

۲۳ نفر بود. به لحاظ محدودیت در تعداد نفرات، نمونه برابر با جامعه آماری و به صورت تمام‌شمار انتخاب شد.

پس از انجام این مرحله، با استفاده از آزمون رتبه بندی فریدمن، در نهایت در هر یک از موارد قوت، ضعف، فرصت و تهدید ۷ مورد به عنوان گویه های نهایی مشخص گردید.

فهرست مقدماتی گویه های SWOT مربوط به اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، این فهرست طی جلسات متعددی با نخبگان ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور ویرایش و بازنگری شد. در نهایت امتیاز هر یک از گویه ها مشخص شد.

### جدول ۲. فهرست قوت های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

ردیف	قوت ها	میانگین میزان اهمیت
۱	وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی	۶/۶۶
۲	بالاترین گستره پوششی در سطح کشور به دلیل تعدد مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور و حضور این دانشگاه حتی در دورافتاده ترین نقاط کشور	۶/۸۹
۳	بالاترین تنوع قومی و استعداد های ژنتیکی در رشته های خاص ورزشی	۶/۶۶
۴	امکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان بومی خصوصاً خانم ها که تنها در محل سکونتشان قادر به تحصیل اند	۷/۱۲
۵	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه پیام نور	۷/۱۲
۶	برگزاری منظم مسابقات، جشنواره ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی	۶/۸۸
۷	داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	۶/۷۵

### جدول ۳. فهرست ضعف های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

ردیف	ضعف ها	میانگین میزان اهمیت
۱	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور	۷/۱۲
۲	حذف یا ادغام ردیف های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور	۷/۲۳
۳	فقدان سیستم نظام مند اطلاع رسانی و شناسایی دانشجویان ورزشکار جهت مسابقات	۷
۴	کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی	۷/۲۳
۵	نبودن یا چند مسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی	۸
۶	عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش های مختلف دانشگاه پیام نور، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی	۷
۷	فقدان انجمن های فعال ورزش دانشجویی	۷/۱۲

### جدول ۴. فهرست فرصت های موجود در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

ردیف	فرصت ها	میانگین میزان اهمیت
۱	در اختیار داشتن بیشترین بودجه خارج از شمول و در نتیجه امکان هزینه کرد آن بنا بر صلاح دید مسئولان ذی ربط	۶/۷۵
۲	وجود مقطع تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی	۶/۴۵
۳	وجود دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ برای تمامی رشته های تحصیلی	۶/۶۶
۴	در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه های سنی متفاوت	۶/۴۵
۵	مصوبه های وزارت علوم مبنی بر مساعدت و همکاری اساتید سایر دانشگاه ها با دانشگاه پیام نور	۶
۶	امکان دسترسی و استفاده از تمامی تنوع آب و هوایی و اقلیمی سراسر کشور	۶/۳۴
۷	وجود امکانات، پایگاه ها، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استان های کشور جهت پیشبرد اهداف دانشگاه	۶/۷۲

جدول ۵. فهرست تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

ردیف	تهدیدها	میانگین میزان اهمیت
۱	یکپارچه نبودن ورزش دانشجویی در تمام مراکز مجری دانشگاه پیام نور و فعال بودن تعداد محدودی از دانشجویان و مراکز آموزشی	۷
۲	عدم الزام دولت و دانشگاه در عرضه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه پیام نور	۶/۸۹
۳	عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیربنایی دانشگاه	۷/۷۵
۴	کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت‌های ورزشی	۶/۳۴
۵	مدت زمان محدود حضور دانشجویان در دانشگاه	۶/۷۸
۶	نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی	۷/۲۳
۷	مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه	۶/۵۶

در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شد تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی کمیته به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین شد (هانگر و ویلن ۱۳۸۴).

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی کمیته در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش روی کمیته بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های آن است.

نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی بیش از ۲/۵ (۲/۵۹۴) است و حاکی از آن است که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از لحاظ عوامل درونی دارای قوت است (جدول ۶).

برای ارزیابی عوامل بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس نیز از همین روند استفاده می‌شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی اداره کل تربیت بدنی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، فرصت‌های پیش روی اداره کل تربیت بدنی بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های آن است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴).

#### ماتریس عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

برای ارزیابی عوامل درونی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفت و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی شد تا مشخص شود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل راهبردی یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست شد.

سپس، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق گرفت. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نباشد.

در ستون سوم، با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف‌ها اختصاص یافت. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت است که اگر قوت‌ها در حد عالی باشد رتبه ۴، و چنانچه معمولی باشد رتبه ۳ می‌گیرد. اگر ضعف‌ها در حد معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه بحرانی باشد رتبه ۱ دریافت می‌کند. بنابراین، روند رتبه‌دهی به گونه‌ای است که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش رویم، میزان رتبه کمتر می‌شود و از ۴ به ۱ می‌رسد.

جدول ۶. ماتریس عوامل درونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی	۰/۰۸۷	۴	۰/۳۴۸
	S2	بالاترین گستره پوششی در سطح کشور به دلیل تعدد مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور و حضور این دانشگاه حتی در دورافتاده‌ترین نقاط کشور	۰/۰۹۸	۴	۰/۳۹۲
	S3	بالاترین تنوع قومی و استعدادهای ژنتیکی در رشته‌های خاص ورزشی	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
	S4	امکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان بومی خصوصاً خانم‌ها که تنها در محل سکونتشان قادر به ادامه تحصیل اند	۰/۰۶۵	۳	۰/۱۵۶
	S5	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه پیام نور	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۸۹
	S6	برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون‌دانشگاهی و بین‌دانشگاهی	۰/۰۸۲	۴	۰/۳۲۸
	S7	داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۴
ضعف‌ها	W1	نبودن یا چند مسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۶۴
	W2	کمبود امکانات ورزشی در دانشگاه پیام نور و فقر امکانات مراکز آموزشی (به خصوص در شهرستان‌های محروم که عدم وجود امکانات در شهرستان بر مشکلات می‌افزاید).	۰/۰۸۸	۲	۰/۱۷۶
	W3	حذف یا ادغام ردیف‌های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور	۰/۰۷۵	۲	۰/۱۵۰
	W4	عدم وجود انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
	W5	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور	۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳
	W6	فقدان سیستم نظام‌مند اطلاع‌رسانی و شناسایی دانشجویان ورزشکار جهت مسابقات	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۴
	W7	عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه پیام نور از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	$\sum=1$		$\sum=2/594$

فرصت است.

همچنین، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به سبب اینکه در ورزش دانشجویی نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ناحیه رشد و ساخت را احراز کرده است، باید از راهبردهای توسعه و رشد (فرد آر دیوید) استفاده کند.

در مجموع، نتایج جدول ۶ و ۷، همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه SO قرار دارد. به این ترتیب، ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور از لحاظ عوامل درونی دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای



جدول ۷. ماتریس عوامل بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت (وزن)	عوامل	کد	عوامل بیرونی
۰/۳۲۸	۴	۰/۰۸۲	در اختیار داشتن بیشترین بودجه خارج از شمول و در نتیجه امکان هزینه کرد آن بنا بر صلاح دید مسئولان ذی ربط	O1	فرصت‌ها
۰/۳۸۸	۴	۰/۰۹۷	وجود امکانات، پایگاه‌ها، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استان‌های کشور جهت پیشبرد اهداف دانشگاه	O2	
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	وجود دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ برای تمامی رشته‌های تحصیلی	O3	
۰/۳۲۴	۴	۰/۰۸۱	در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه‌های سنی متفاوت	O4	
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	وجود مقطع تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور	O5	
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	امکان دسترسی و استفاده از تمامی تنوع آب‌وهوایی و اقلیمی سراسر کشور	O6	
۰/۰۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	مصوبه‌های وزارت علوم مبنی بر مساعدت و همکاری اساتید سایر دانشگاه‌ها با دانشگاه پیام نور	O7	
۰/۱۶۸	۲	۰/۰۸۴	عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیربنایی دانشگاه	T1	تهدیدها
۰/۱۴۴	۲	۰/۰۷۲	نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی	T2	
۰/۱۳۶	۲	۰/۰۶۸	یکپارچه نبودن ورزش دانشجویی در تمام مراکز مجری دانشگاه پیام نور و فعال بودن تعداد محدودی از دانشجویان و مراکز آموزشی	T3	
۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	عدم عرضه صحیح خدمات فوق برنامه ورزشی در دانشگاه پیام نور	T4	
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	مدت زمان محدود حضور دانشجویان در دانشگاه	T5	
۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه	T6	
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت‌های ورزشی	T7	
$\Sigma=۲/۶۲۶$		$\Sigma=۱$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی		

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بررسی محیط داخلی و خارجی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، این اداره در محیط داخلی خود توانایی‌هایی از جمله موارد زیر داراست: وجود مراکز آموزشی متعدد رشته تربیت بدنی، گستره پوششی بالا در سطح کشور، تنوع قومی و استعدادهای ژنتیکی زیاد برای رشته‌های خاص ورزشی، برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون‌دانشگاهی و بین‌دانشگاهی و نیز داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان که این توانایی‌ها با تحقیق‌های شعبانی و پارساجو (۱۳۹۱)، افروزه (۱۳۹۰)، گودرزی (۱۳۸۶) و

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت اداره کل تربیت بدنی 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 اداره کل تربیت بدنی در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ کرد. در این ماتریس، نمرات در طیف دویخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شود (استونر، ۱۳۸۲).

بسیار برجسته و دارای مزیت رقابتی است که شرط قرار گرفتن در جایگاه اول ورزش دانشجویی و حفظ آن استفاده بهینه از این توانایی‌هاست.

دانشگاه هوستون ویکتوریا (۲۰۰۶)، دانشگاه واشنگتن شرقی (۲۰۰۴) و دانشگاه ایالت کالیفرنیا (۲۰۰۴) همخوانی دارد (University of Houston- Victoria, 2006). البته قوت‌های این اداره کل نسبت به سایر سازمان‌های همتراز

عوامل بیرونی	فرصت	راهبردهای محافظه کارانه	راهبردهای تهاجمی
	تهدید	راهبردهای تدافعی	راهبردهای رقابتی
۴		۲/۵	
۲/۶۳		۲/۵	
۱		۱	
		ضعف ۱	قوت ۲/۶ ۲/۵
عوامل درونی			

شکل ۱. پنجره راهبردی

(۱۳۹۱)، و افروزه (۱۳۹۰) از نظر ضعف‌های محیط‌های داخلی سازمان‌های مورد پژوهش همخوانی دارد. البته، ضعف‌های موجود در صورت عدم مدیریت صحیح جایگاه اداره کل را متزلزل می‌کند و بر توانایی‌ها هم تأثیر مخرب خواهد داشت. لذا، برطرف کردن آن‌ها باید در اولویت مسئولان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور قرار گیرد. در محیط خارجی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور نیز فرصت‌هایی وجود دارد، همچون در اختیار داشتن بیشترین بودجه خارج از شمول؛ وجود درس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲؛ در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه‌های سنی متفاوت؛ امکان دسترسی و استفاده از تمامی

همچنین، نقاط ضعفی دارد، مانند فقدان سیستم نظام‌مند اطلاع‌رسانی و شناسایی دانشجویان ورزشکار جهت مسابقات، نبود یا چندمسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور، فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی، کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات مراکز آموزشی که با پژوهش‌های گودرزی (۱۳۸۶)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، نصیرزاده (۱۳۸۷)، حمیدی (۱۳۹۱)، سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰)، عبدوی و همکاران (۱۳۹۰)، حسینی و همکاران (۱۳۹۰)، غفرانی و همکاران (۱۳۸۹)، بدری‌آذرین و همکاران (۱۳۸۵)، جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۱)، شعبانی بهار و پارساجو

مربوط در پنجره راهبردی مورد مقایسه و سنجش قرار گرفت. شایان ذکر است که آن سازمان‌هایی هم که در موقعیت SO با هم مشابهت دارند، به دلیل متفاوت بودن نمرات نهایی ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی‌شان، با یکدیگر اختلاف دارند. بنابراین، همخوانی در این نوع بررسی بسیار اندک و نادر است.

همچنین، مسئولان ورزش دانشگاه پیام نور باید با توجه به نمرات نهایی ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، برنامه‌های خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که هرچه بیشتر بر ضعف‌های خود غلبه کنند و برای مواجهه با تهدیدها آمادگی لازم را کسب نمایند، چرا که موقعیت راهبردی موجود با اینکه در منطقه SO قرار دارد ولی در نزدیکی مرکز پنجره راهبردی و مناطق دیگر است که نشان از متزلزل بودن وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور دارد.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های راهبردی ادارات تربیت بدنی استان‌های مجری دانشگاه پیام نور تدوین شود و در مورد چگونگی اجرای راهبردهای ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور پژوهشی صورت پذیرد تا پژوهش حاضر برای ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور بیشتر چاره گشا شود.

تنوع آب‌وهوایی و اقلیمی سراسر کشور؛ وجود امکانات، پایگاه‌ها، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استان‌های کشور.

برخی تهدیدهای آن نیز به قرار زیر است: عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیربنایی دانشگاه؛ کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت‌های ورزشی؛ مدت زمان محدود حضور دانشجویان در دانشگاه؛ نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی؛ مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه که با تحقیقات حمیدی و همکاران (۱۳۸۵)، افروزه (۱۳۹۰)، سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰)، نصیرزاده (۱۳۸۷)، دانشکده مونتکالر و کالیفرنیا همسوست. استفاده از فرصت‌ها در محیط خارجی اداره کل ارتقای جایگاه ورزشی دانشگاه پیام نور را به همراه دارد ولی نادیده گرفتن تهدیدها و متناسب نمودن برنامه‌ها و راهبردها با شرایط پیرامون عدم توفیق اداره کل تربیت بدنی دانشگاه را در رسیدن به اهداف به دنبال دارد.

نتایج این تحقیق از نظر موقعیت راهبردی دارای نتایج مشابهی با تحقیقات افروزه (۱۳۹۰)، زیتونلی (۱۳۹۰)، تابلی (۱۳۸۹)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، ندری (۱۳۸۸)، جهان‌بینی (۱۳۸۸)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷) و نصیرزاده (۱۳۸۷) در مورد ورزش قهرمانی استان کرمان است و همگی جایگاه راهبردی (SO) را اعلام داشته‌اند.

همچنین، با تحقیقات حمیدی (۱۳۹۱)، سیف‌پناهی شعبانی (۱۳۹۰)، عبدوی (۱۳۹۰)، حسینی (۱۳۹۰) و غفرانی (۱۳۸۹) در مورد ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، غفرانی (۱۳۸۸) در مورد ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان، نصیرزاده (۱۳۸۷) در مورد ورزش همگانی استان کرمان، و بدری آذرین و همکاران (۱۳۸۵) از نظر موقعیت راهبردی همخوانی ندارد. این موضوع نیز با توجه به قرار گرفتن موقعیت‌های راهبردی سازمان‌های

## منابع

1. Lerner, Alexandra L. (1999). "A Strategic planning primer for higher education, College of business Administration and Economics, California state university". <http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu-primer/leep-sp.pdf>.
2. Mason, Robin (2003). "The virtual university: the university current challenges and opportunities". UNESCO: [www.unesco.org/iiep/eng/focus/elearn/webpub/home.html-78k](http://www.unesco.org/iiep/eng/focus/elearn/webpub/home.html-78k).
3. Islingtonncouncil (2002). Sport & Leisure. Strategic.
4. Harper, Sandra (2004). "Academic program planning: Texas A&M university-Corpus Christi". <http://falcon.tamucc.edu/~fsenate/momentum 2015>.
5. SWOT analysis: Eastern Washington University (2004). <http://websrv.ewu.edu /groups/academicffairs /Strategic planning/politicalpaper.pdf>
6. Chappell, Robert (2004). "Sport development in Botswana". The sport Journal, Vol. 7. No. 2.
7. Malaysia national Olympic committee (2007). [www.olympic.org.my](http://www.olympic.org.my).
۸. نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۸۷). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
۹. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۱۰. گودرزی، محمود (۱۳۸۶). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور». نشریه پژوهش در علوم ورزش، شماره ۱۴: ۶۴-۸۱.
۱۱. شعبانی بهار، غلامرضا؛ پارساجو، علی (۱۳۹۱). «تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان». نشریه مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۱۳: ۲۸۱-۲۹۶.
۱۲. سیف پناهی، جبار؛ شعبانی، محمود؛ گودرزی، مهرداد؛ حمیدی؛ خطیبی، امین (۱۳۹۰). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان». نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۸: ۵۷-۷۳.
۱۳. عبدوی، فاطمه؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل؛ اسدی، حسن (۱۳۹۰). «طراحی و تدوین مدل راهبردی در سازمان (ICT) در سازمان تربیت بدنی». نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۹: ۴۵-۶۵.
۱۴. غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، محمود؛ مقرنسی، مهدی (۱۳۸۸). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان». نشریه حرکت، شماره ۳۹: ۱۰۷-۱۳۱.
۱۵. غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، محمود؛ مقرنسی، مهدی (۱۳۸۹). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان». نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۹: ۴۵-۶۵.
۱۶. بدری آذرین، یعقوب؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد؛ اسدی، حسن (۱۳۸۶). «بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور». نشریه حرکت، شماره ۳۲: ۹۷-۱۱۶.
۱۷. جوادپور، محمد؛ سمیع نیا، مونا (۱۳۹۲). «تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران». نشریه پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، شماره ۵: ۱۵-۲۸.
۱۸. حسینی، گلاسه؛ حمیدی، مهرداد؛ تجاری، فرشاد (۱۳۹۱). «تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی». نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۵: ۱۵-۳۳.
19. Ioup, Jean; Bayle, Emmanuel (2004). Strategic and performance management of Olympic sport organizations. Human Kinetics.

۲۰. ژانتبی، پارکز (۱۳۸۲). مدیریت معاصر در ورزش. ترجمه محمد احسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۲۱. اعرابی، محمد؛ آقازاده، هاشم؛ نظامی‌وندچگینی، هوشنگ (۱۳۸۵). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک. سمت.
23. Machado, Marid de Lourdes; Stover Taylor, James (2004). "The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions". Higher Education Policy. Vol 17.
۲۴. انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا (NCAA) (۲۰۰۸). برنامه راهبردی انجمن ملی ورزش‌های دانشگاهی آمریکا، [www.usiusf.org](http://www.usiusf.org).
۲۵. فدراسیون ورزش بین دانشگاهی کانادا (CIS). (۲۰۰۹). برنامه راهبردی ورزش بین دانشگاهی کانادا، [www.cis-sic.ca](http://www.cis-sic.ca).
۲۶. فدراسیون ورزش دانشگاهی استرالیا (AUS) (۲۰۰۷). برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی استرالیا، [www.unigames.com.au](http://www.unigames.com.au).
۲۷. فدراسیون ورزش دانشگاهی آفریقای جنوبی (USSA). (۲۰۰۸). برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی آفریقای جنوبی، [www.ussa.org.za](http://www.ussa.org.za).
۲۸. توکل، محمد (۱۳۷۷). «وضعیت آموزش عالی در ایران واقعیت‌ها و چالش‌ها». فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، شماره ۱۸.
۲۹. حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا؛ اکبری‌یزدی، حسین (۱۳۸۸). «مطالعه تطبیقی ساختار ستادی ورزش دانشجویی کشور با کشورهای منتخب و ارائه الگو». طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۳۰. هانگر، جی. دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت راهبردی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳۱. استونر، جیمز (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک. ترجمه محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
32. University of Houston- Victoria (2006). SWOTanalysis: [http://www.uhv.edu/pro/planning\\_06-07/SWOT.pdf](http://www.uhv.edu/pro/planning_06-07/SWOT.pdf).

# SWOT Analysis for Shows the Situation of Physical Education General Department of Payame Noor University

Mahdi Godarzi<sup>1</sup>

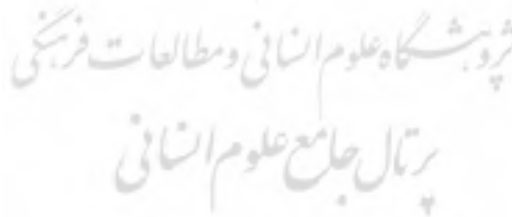
(Received: 22 May 2013 Accepted: 4 Sep. 2013)

## Abstract

The purpose of this study was to shows the situation of Physical Education General Department of Payame Noor University. Document analysis, relevant literature review, surveys, PEST SCAN ( $\alpha = 0.91$ ), SWOT analysis and meetings were used to collect the data. 23 ex general managers and general manager and experts of physical education general department and members of physical education academic board in sciences and sport management, PhD students of Payame Noor University who had a role in university sport were selected and surveyed. By Delphi method, meetings and several strategic analyzing steps, 7 strengths, 7 weaknesses, 7 opportunities and 7 threats were recognized and ranked by Friedman test. Research findings showed that Payame Noor University (population: 1 million) participated in university sport below 1%. The collected information shows the situation of university sport in Payame Noor University in the axis in (SO) region. By the evaluation of resources and internal external information, we can present a collection of approaches and programs. Realization of the goal university sport and employment of all provincial and native capacities along with the growth and development of university sport in this university was presented.

## Keywords

physical education general department of Payame Noor University, SWOT analysis, university sport.



---

1. PhD Condidate in Sport Managment, University of Tehran, Tehran, Iran

Email: Mad.godarzi@yahoo.com