

## تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی

مهرداد محرم‌زاده، محسن وحدانی<sup>۲</sup>

۱. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی \*

۲. دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۲۰

### چکیده

هدف این پژوهش، تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی بود. این پژوهش از نوع توصیفی بود که به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه محقق اردبیلی بود. نمونه پژوهش به صورت تمام‌شمار و برابر با جامعه آماری بود. برای گردآوری داده‌ها، اسناد و مدارک بالادستی و ادبیات پژوهش بررسی شدند، به بررسی نظرهای خبرگان پرداخته شد و همچنین، از پرسش‌نامه عوامل محیط درونی و بیرونی اثرگذار بر عملکرد دفتر مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه استفاده شد. برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، برای تحلیل محیطی از ماتریس سوات و برای تدوین راهبردها از ماتریس تاوس استفاده شد. نتایج نشان داد که موقعیت راهبردی در موقعیت محافظه‌کارانه قرار دارد. نتایج تحلیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای اولویت‌بندی راهبردها نشان داد که توسعه برنامه‌های ورزش همگانی، توسعه ورزش تربیتی و توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی، به ترتیب سه راهبرد اول مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه هستند. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان کرد که مدیریت تربیت‌بدنی با تکیه بر راهبردهای ضعف-فرصت خواهد توانست به اهداف متعالی خود دست یابد.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، مدیریت تربیت‌بدنی، ورزش، دانشگاه محقق اردبیلی

**مقدمه**

در محیطی پرتلاطم و متغیر، برای موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی راهکارهایی لازم هستند تا سازمان را از میان امواج خروشان تغییرات محیط عبور دهند و به سلامت به نقطه امنی برسانند. در ادبیات مدیریت، از این راهکارها و برنامه‌ها به‌عنوان راهبرد یاد می‌کنند. اهمیت راهبرد از آن رو است که پیوسته محیط را بررسی می‌کند و بر آن نظارت دارد تا تصمیمات سازمان بدون پایه و اساس و گسیخته از تحولات محیط اطراف نباشد که این ملاحظات راهبردی لازمه حرکت موفقیت‌آمیز سازمان از لابه‌لای محیط متغیر و گاه متشنج هستند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰، ۵۴-۵۳). به عقیده گرت (۲۰۱۵)، راهبرد یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجرا است. درحقیقت، راهبرد شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری، سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع موردنیاز برای انجام این اهداف است. از نظر وی، راهبرد به مدیریت مؤثر سازمان کمک می‌کند. اول، با تقویت کیفیت تصمیم‌گیری، دوم، از طریق هماهنگی تسهیلات و منابع و سوم، با تمرکز سازمان بر تعقیب اهداف بلندمدت.

برنامه‌ریزی راهبردی تلاش نظام‌مندی برای گرفتن تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی است که به شکل‌دهی ماهیت، چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد (بوین و والکر، ۲۰۱۰، ۱۸۷؛ برایسون، ۲۰۱۱، ۱۹؛ گبهارد و اگلس، ۲۰۱۴، ۳۲۱؛ لونگو و رتولو، ۲۰۱۴، ۲). درحقیقت، برنامه راهبردی نقشه جامعی از راهی است که سازمان در آن قرار دارد؛ جایی که سازمان می‌خواهد در آینده به آنجا برود و معمولاً بین پنج تا ۱۰ سال چشم‌انداز دارد. چهارچوب‌های زیادی برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی در دو بخش دولتی و خصوصی وجود دارند. برنامه‌ریزی راهبردی در دو بخش دولتی و خصوصی شامل سه گام اساسی است: مأموریت سازمانی روشن، ایجاد یک چشم‌انداز روشن و توسعه راهبردهای قابل‌اندازه‌گیری که به سازمان اجازه می‌دهند به چشم‌انداز خود برسند (ملیتسکی و ملوهوران، ۲۰۱۴، ۸۴۷).

تجزیه و تحلیل سوات<sup>۸</sup> یکی از ابزارهای راهبردی تطابق قوت و ضعف درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی است. تجزیه و تحلیل سوات تحلیل منظمی برای شناسایی این عوامل و تدوینی

- 
1. Strategy
  2. Grant
  3. Boyne & Walker
  4. Brayson
  5. Gebhardt & Eagles
  6. Longo & Rotolo
  7. Melitski & Manoharan
  8. SWOT

راهبردی را ارائه می‌کند که بهترین تطابق را بین آن‌ها ایجاد کند. بدین‌منظور، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چهارچوب کلی قوت-فرصت، ضعف-فرصت، قوت-تهدید، ضعف-تهدید، پیوند داده می‌شوند و گزینه راهبردی بین آن‌ها انتخاب می‌شود.

در این تحلیل، همیشه چهار راهبرد با این اهداف پیشنهاد می‌شوند:

۱- راهبردهای قوت-فرصت: در قالب این راهبردها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد تا از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند؛

۲- راهبردهای ضعف-فرصت: هدف از این راهبردها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد تا نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد؛

۳- راهبردهای قوت-تهدید: سازمان‌ها با اجرای این راهبردها می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت خود اثرهای ناشی از تهدیدهای موجود را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند؛

۴- راهبردهای ضعف-تهدید: سازمان‌هایی که این راهبرد را به‌کار می‌گیرند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این راهبرد کم‌کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

در برنامه‌ریزی راهبردی الگوهای متنوعی وجود دارند. رایت (۱۹۹۲) در مدل پنج‌مرحله‌ای خود فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را شامل تحلیل محیط، تعیین اهداف و مأموریت‌ها، تدوین راهبردها در سطوح مدیریت، فعالیت و وظیفه‌ای، اجرای راهبرد و اعمال کنترل و نظارت می‌داند. دیوید، مدل خود را در هشت مرحله تدوین کرد: ۱- محاسبه و ارزیابی عملکرد؛ ۲- بررسی عوامل خارجی؛ ۳- بررسی عوامل داخلی؛ ۴- تعیین اهداف بلندمدت؛ ۵- تدوین، ارزیابی و انتخاب راهبردها؛ ۶- تعیین اهداف سالانه و سیاست‌ها؛ ۷- تخصیص منابع؛ ۸- تعیین مأموریت سازمان. برایسون، مدل خود را در هشت مرحله مطرح است که عبارت‌اند از: شروع فرایند و توافق برای انجام آن، روشن کردن مسئولیت‌های سازمانی، روشن کردن رسالت و ارزش‌های سازمان، ارزیابی محیط خارجی، ارزیابی محیط داخلی، شناسایی مسائل راهبردی فراروی سازمان، تدوین راهبرد برای حل مسائل و تبیین دورنمای سازمانی مؤثر برای آینده (وحدانی، ۱۳۹۵). هوی، اسمیت، نیکلسون و استوارت (۲۰۱۵) معتقدند که فرایند مدیریت راهبردی از تحلیل راهبرد (تحلیل داخلی و خارجی) آغاز می‌شود، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف هدایت می‌شود و سپس، راهبرد توسعه می‌یابد، پیاده‌سازی می‌شود و درنهایت، ارزیابی می‌شود.

نظام آموزش عالی بخش بزرگی از نهاد تعلیم و تربیت محسوب می‌شود و با توجه به اهمیت و کارکردهای توسعه فرهنگ ورزش در جامعه، توسعه ورزش دانشگاهی اهمیت اجتماعی زیادی دارد

(حسینی، حمیدی و تجاری، ۱۳۹۱). ورزش دانشگاهی در تأمین سلامت جسمی و روانی دانشجویان بسیار مؤثر است. اهداف اصلی آن، فراهم کردن زمینه‌های الزام و فرصت‌های مناسب برای قشر فراگیر دانشجویی با هدف دستیابی به فضای تفریحی و رقابتی سالم است؛ از این رو، در بین دانشجویان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و توجه خاصی به آن می‌شود (دوسیوگلو دوسیوگلو، ساهان، یلدیز، تکین و سیم، ۲۰۱۲). از منظری دیگر نیز باید گفت که توسعه ورزش دانشگاهی می‌تواند پشتوانه‌ای غنی برای توسعه ورزش کشور باشد؛ بنابراین، می‌توان گفت توسعه ورزش دانشگاهی هم جزو اهداف اصلی وزارت ورزش و هم وزارت علوم است.

در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، پژوهش‌های متنوعی در داخل و خارج کشور انجام شده‌اند. انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی در بیانیه مأموریت خود آورده است: انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی باید بالاترین کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی را به شیوه مؤثری با تأکید بر جوانمردی و ورزش دوستی و توسعه آموزش دانش‌آموزان ورزشکار برقرار سازد. برخی از راهبردهای مهم این انجمن عبارتند از: حفظ و تضمین ثبات مالی انجمن، توسعه نقش پشتیبانی برای آموزش دانش‌آموزان، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی انجمن، توسعه نظارت و ممیزی مدارس، ترویج مردانگی و جوانمردی در میان دانش‌آموزان، مربیان و تماشاگران و همچنین، بازبینی و اصلاح ساختار انجمن (برنامه راهبردی انجمن ورزشی دبیرستان‌های کنتاکی، ۲۰۱۲-۲۰۱۷). مأموریت فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو غنی کردن آموزش و پرورش و تقویت توسعه شخصی از طریق ورزش مدارس است. همچنین، برخی از مهم‌ترین راهبردهای این فدراسیون عبارتند از: توسعه برند فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو در بازار، انطباق برنامه‌ها، خدمات و فعالیت‌ها با نیاز مخاطبان، تشویق مشارکت‌کنندگان در ورزش مدارس در سطح مدارس ابتدایی، افزایش تعامل با داوطلبان دانش‌آموز و معلم در برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی مدرسه، افزایش منابع فدراسیون، توسعه و تجهیز تجارب و منابع آموزشی در پاسخ به نیاز مشتریان، ایجاد ساختارها، فرایند و منابع در جهت حفظ سهام‌داران و اطمینان از تعالی ورزش مدارس (برنامه راهبردی فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو، ۲۰۱۴-۲۰۱۷). دانشگاه لیدترینیتی انگلستان (۲۰۱۴) در بیانیه مأموریت ورزش خود آورده است: «فراهم کردن طیف گسترده‌ای از فرصت‌های مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های بدنی بدون در نظر گرفتن سن، جنس، نژاد و توانایی‌های حرکتی، با هدف به فعل درآمدن توانایی‌های

1. Devecioglu, Sahan, Yildiz, Tekin & Sim
2. Strategic Plan Kentucky High School Athletic Association
3. Ontario Federation of School Athletic Associations (OFSSA)
4. OFSAA Strategic Plan
5. Leeds Trinity University

بالقوة آنان، افزایش استخدام دانش‌آموختگان و افزایش کسب تجارب دانشجویان». افزایش مشارکت دانشجویان زن در فعالیتهای ورزشی، افزایش فرصت مشارکت تیم‌های ورزشی دانشگاه در مسابقات، بهبود دسترسی دانشجویان معلول به فرصتهای مشارکت در فعالیتهای بدنی، تنوع در برنامه‌ها و فعالیتهای ورزش همگانی و توسعه ارتباطات داخلی و خارجی برای توسعه ورزش و نظام داوطلبی به‌عنوان راهبردهای دانشگاه ذکر شده تبیین شده‌اند (برنامه راهبردی ورزش دانشگاه لیدترینیتی، ۲۰۱۴). دانشگاه ورکستر انگلستان در برنامه راهبردی خود برای سال‌های (۲۰۱۳-۲۰۱۷)، مأموریت خود را این‌گونه بیان کرده است: «ارائه امکانات و تجهیزات ورزشی عالی و فراگیر برای ایجاد فرصتهای مشارکت دانشجویان در فعالیتهای ورزشی، توسعه انگیزه مشارکت آنان برای موفقیت بیشتر، ترویج شیوه زندگی سالم و مشارکت بیشتر در ورزش و دستیابی به شهرت ملی و بین‌المللی به‌عنوان یک مرکز برای ورزش معلولان» (برنامه راهبردی ورزش دانشگاه ورکستر، ۲۰۱۳).

در پژوهش‌های داخل کشور نیز حمیدی (۱۳۹۰، ۱) در فدراسیون ورزش دانشجویی نشان داد که این فدراسیون دارای نه قوت، ۱۰ ضعف، هشت فرصت و شش تهدید است. همچنین، با استفاده از جدول ارزیابی عوامل درونی و جدول ارزیابی عوامل بیرونی و محاسبات لازم، موقعیت راهبردی فدراسیون در وضعیت محافظه‌کارانه شناسایی شد. سپس، با بهره‌مندی از تحلیل ماتریس سوات، تعداد چهار راهبرد قوت-فرصت، سه راهبرد ضعف-فرصت، دو راهبرد قوت-تهدید و یک راهبرد ضعف-تهدید و در مجموع، ۱۰ راهبرد شناسایی شدند. حسینی و همکاران (۱۳۹۱) در تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به این نتیجه دست یافت که موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه‌کارانه قرار دارد. آن‌ها چشم‌انداز ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد را این‌گونه تبیین کرده‌اند: «دستیابی به دانشگاهی فعال از طریق توسعه و ارتقای فعالیتهای ورزش دانشجویی که در پایان برنامه ۴۰ درصد از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی در فعالیتهای فوق‌برنامه ورزشی مشارکت کنند و در فعالیتهای بین‌دانشگاهی کشور با کسب موفقیت‌های ورزشی برجسته سرآمد باشند». از جمله مهم‌ترین راهبردهای ارائه‌شده عبارت بودند از: بهره‌گیری از ظرفیت علمی و قانونی پژوهشکده و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در راستای علمی کردن ورزش دانشجویی، تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد در ورزش ملی و بین‌المللی، طراحی مدیریت عملکرد، بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای عمومی، توسعه برنامه‌ها و فعالیتهای ورزش‌های همگانی در مراکز دانشگاهی، تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان برای شرکت در فعالیتهای ورزشی، ایجاد نهضت داوطلبی، توسعه تعاملات مدیریتی با سازمان‌های ورزش کشور، احداث اماکن

ورزشی با اولویت دختران، اعمال سیاست‌های مشتری‌مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه‌ها.

درباره پژوهش‌های ذکر شده می‌توان گفت در بیشتر مراکز دانشگاهی و آموزش عالی، ایجاد فرصت مشارکت دانشجویان در طیف وسیعی از فعالیت‌های بدنی، از طریق فراهم کردن امکانات، تجهیزات و زیرساخت‌های لازم یکی از مواردی است که در اغلب برنامه‌ها مشترک است. همچنین، توسعه ارتباطات درون و برون‌سازمانی یکی دیگر از برنامه‌های کلیدی است که علاوه بر ایجاد فرصت‌های بیشتر برای تعامل و همکاری با سازمان‌های دیگر، زمینه‌ساز سلسله فرایند انتقال نخبگان ورزشی به سطح حرفه‌ای و قهرمانی است.

فعالیت‌های ورزش دانشجویی به‌عنوان بخشی از فرایند ورزش تعلیم‌وتربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، همه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی را برای تقویت جسم، همگام با پرورش روح تأمین کند (حمیدی، ۱۳۹۰). ورزش‌های فوق‌برنامه علاوه بر پرکردن اوقات فراغت، در تشکیل تیم‌های دانشجویی، برگزاری مسابقات و مصونیت دانشجویان از هرگونه انحرافات اخلاقی و اجتماعی احتمالی کمک می‌کنند تا به سلامت وارد عرصه اجتماع شوند (تجاری و همکاران، ۱۳۹۰). دستیابی به جامعه سالم، بهبود وضعیت فرهنگی و اخلاقی کشور و بهبود وضعیت نیروی کار برای افزایش بهره‌وری و تولید، از رویکردهای کلان ورزش دانشجویی است که اصلی‌ترین رویکرد آن افزایش سطح سلامتی است (جوادی‌پور، ۱۳۹۱). دانشجویان به‌عنوان آینده‌سازان جامعه، با تلاش مستمر خود در راه آموختن و گام‌نهادن در وادی «دانستن» شاید کمترین زمان برای برنامه‌ریزی ارتقای سلامت ذهنی، روانی و جسمانی خود داشته باشند. چنانچه این نیروی فکری به دلیل درگیری شدید در مسائل درسی و بی‌تحرکی حاصل از این نوع فعالیت دچار مشکلات روانی و جسمانی شود، درمان آن نیازمند سرمایه‌گذاری‌های فراوانی است. می‌دانیم سرمایه‌گذاری در امر توسعه ورزش در دانشگاه یک سرمایه‌گذاری با برگشت فراوان است و همیشه گفته‌اند پیشگیری بهتر از درمان است؛ بنابراین، لزوم توسعه ورزش در دانشگاه‌ها برای پیشگیری و درمان بیماری‌های مرتبط با بی‌تحرکی و همچنین، پرکردن اوقات فراغت دانشجویان که خود در صورت استفاده نادرست می‌تواند مشکلات زیادی را ایجاد کند، اجتناب‌ناپذیر است (آصفی و اسدی، ۱۳۹۵).

دانشگاه محقق اردبیلی به‌عنوان دانشگاه مادر استان اردبیل، نیاز مبرمی بر به‌کارگیری ابزار نوین مدیریتی در همه بخش‌های خود از جمله مدیریت ورزشی دارد؛ بنابراین، با توجه به جمعیت یازده‌هزار نفری دانشجویان، زیرساخت‌های فراوان این دانشگاه و دارا بودن نیروی انسانی متخصص، تدوین برنامه‌ریزی راهبردی با هدف استفاده بهینه از این ظرفیت‌ها بسیار مؤثر خواهد بود. با این تفاسیر،

بررسی و شناسایی وضعیت موجود ورزش دانشگاه محقق اردبیلی و تحلیل موقعیت راهبردی آن می‌تواند کمک کند تا برنامه‌ریزان با آگاهی از آن‌ها و با اتخاذ تدابیر و برنامه‌ریزی‌های مناسب به رفع موانع بپردازند؛ بنابراین، مسئله‌ای که پژوهشگر با آن روبه‌رو است، این است که ورزش دانشگاه فاقد یک برنامه راهبردی و عملیاتی در جهت توسعه و بهبود آن است؛ بنابراین، به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه محقق اردبیلی از مهم‌ترین مواردی است که باید مسئولان و برنامه‌ریزان این دانشگاه به آن توجه کنند. به عبارت دیگر، با توجه به موارد ذکر شده و اهمیت موضوع، پژوهشگر به دنبال تدوین راهبردهای ورزش دانشگاه است تا علاوه بر تدوین راهبردهای کاربردی، برنامه‌ها و اقدامات حاصل از آن، گام مؤثری در توسعه و ارتقای ورزش دانشگاه بردارد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی-تحلیلی، از نظر هدف، کاربردی و با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. داده‌ها به دو صورت کمی و کیفی (روش پژوهش آمیخته) گردآوری شده‌اند. نمونه شامل اعضای شورای راهبردی ورزش دانشگاه (رئیس، معاون فرهنگی دانشجویی، معاون اداری-مالی، مدیریت فرهنگی-اجتماعی، مدیریت امور دانشجویی، مدیریت تربیت بدنی، مدیریت امور مالی، مدیریت برنامه و بودجه)، کارشناسان تربیت بدنی (سه نفر) و جمعی از متخصصان و اعضای هیئت علمی تربیت بدنی (۱۱ نفر) دانشگاه محقق اردبیلی بودند. اطلاعات مورد نیاز از طریق مصاحبه، بررسی اسناد و گزارش‌ها و پرسش‌نامه گردآوری شد. ابزارهای پژوهش موارد زیر بودند:

۱- مصاحبه برای تبیین و تدوین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و سیاست‌ها: برای تدوین مأموریت‌ها، چشم‌انداز، ارزش‌ها و سیاست‌های ورزش دانشگاه، از مصاحبه و نظرهای خبرگان و مدیران مربوط استفاده شد؛

۲- پرسش‌نامه شناسایی سوات محتوی سؤال‌های باز: این فرم با استفاده از مطالب مندرج در پیشینه پژوهش، به صورت پژوهشگر ساخته و با هدف شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان طراحی شد و شامل چهار سؤال باز بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرهای خود را در مورد عوامل ذکر شده ارائه کردند؛

۳- پرسش‌نامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسش‌نامه با استفاده از مطالب مندرج در پیشینه، به صورت پژوهشگر ساخته و به صورت سؤال‌های بسته برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای دفتر طراحی شد. (طیف چهارگزینه‌ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی‌تأثیر)

۴- فرم‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی: این فرم‌ها به ترتیب برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده می‌شوند که برای تعیین موقعیت راهبردی در اختیار اعضای شورای راهبری قرار گرفت؛

۵- فرم ماتریس سوات که برای تدوین راهبردها با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها به کار می‌رود؛

۶- فرم ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی که برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده می‌شود. برای تدوین راهبرد، از چهارچوبی با عنوان چهارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. این چهارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. چهارچوب جامع تدوین راهبرد چهار مرحله اصلی دارد که عبارت‌اند از: ۱- مرحله شروع که در آن بیانیه مأموریت سازمان تهیه می‌شود؛ ۲- مرحله ورودی که شامل تهیه ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی است؛ ۳- مرحله تطبیق و مقایسه که عوامل اصلی بیرونی و درونی با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات و ماتریس ارزیابی درونی تطبیق داده می‌شوند تا راهبردها در راستای مأموریت سازمان شناسایی شوند؛ ۴- مرحله تصمیم‌گیری که در آن با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، ارزیابی می‌شوند و جذابیت نسبی آن‌ها تعیین می‌شود.

برای اولویت‌بندی راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی استفاده شد. مراحل شش‌گانه تکمیل جدول برنامه ریزی استراتژیک کمی عبارت‌اند از:

۱- تهیه فهرست کاملی از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نیز نقاط قوت و ضعف سازمان در ستون سمت راست ماتریس.

تخصیص یک ضریب یا وزن به هر کدام از عوامل کلیدی داخلی یا خارجی: این ضرایب اهمیت عوامل ذکر شده را در ماتریس عوامل داخلی و عوامل محیطی نشان می‌دهند؛

۲- ذکر راهبردهای تبیین‌شده‌ای که سازمان باید آن‌ها را اجرا کند، در قسمت بالای ماتریس آورده می‌شود؛

۳- مشخص کردن نمرات یا امتیازات جذابیت: برای این کار، ارزش عددی‌ای را که نشان‌دهنده جذابیت هر کدام از راهبردها (در مجموعه راهبردهای فهرست‌شده) است، انتخاب کردیم. این امتیاز براساس بررسی اولیه هر کدام از عوامل داخلی یا خارجی و نقش آن‌ها در راهبرد تبیین‌شده، تعیین می‌شود. بدین‌منظور، باید این سؤال مطرح شود که آیا این عامل در انتخاب راهبردهای ذکر شده نقش مؤثر و اساسی داشته است یا خیر؟ اگر جواب این سؤال مثبت بود، نسبت به تخصیص یک امتیاز برای آن



(بسته به درجه تأثیر آن عامل در راهبرد انتخاب‌شده در مقایسه با سایر راهبردها) اقدام می‌کنیم؛ به این ترتیب، امتیاز جذابیت برای هر راهبرد مشخص می‌شود و می‌توان با استفاده از آن اولویت راهبرد موردنظر را در برابر مجموعه راهبردهای دیگر نشان داد. دامنه‌های امتیاز جذابیت عبارت‌اند از: ۱ = جذاب نیست؛ ۲ = تاحدی جذاب است؛ ۳ = جذابیت خوبی دارد؛ ۴ = جذابیت بالا.

۴- محاسبه مجموع امتیازات جذابیت: این مورد بدین مفهوم است که ضرایب اعمال‌شده در مرحله دوم باید در امتیاز تخصیص‌یافته به هر کدام از عوامل درقبال راهبردها (مرحله چهارم) ضرب شود و در ردیف مربوط ثبت شود؛

۵- جمع امتیازات تخصیص‌یافته برای هر کدام از راهبردها که در یک ستون و زیر هم نوشته شده‌اند و مقایسه مقادیر مربوط به راهبردها. مقایسه این رقم‌ها نشان می‌دهد که کدام یک از راهبردها دارای امتیاز بیشتر و در نتیجه، دارای جذابیت بالاتری در مقایسه با سایر راهبردها است. جدول شماره چهار ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی را نشان می‌دهد. نتیجه این ماتریس در جدول شماره پنج آورده شده است.

## نتایج

نمونه پژوهش، ۷۷ درصد مرد و ۲۳ درصد زنان بودند. همچنین، ۲۷ درصد از افراد کمتر از ۳۵ سال، ۵۰ درصد بین ۳۶-۴۵ سال و ۲۳ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشتند. ۲۳ درصد از افراد دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۷۷ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی بودند.

پس از توافق مقدماتی، برای تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی، در شورای راهبری نسبت به تبیین بیانیه مأموریت ورزش دانشگاه محقق اقدام شد. این بیانیه به شرح زیر است: «کمک به رشد و شکوفایی ابعاد جسمانی، روانی، عاطفی، عقلانی و اجتماعی دانشجویان دانشگاه از طریق پرداختن به فعالیت‌های ورزشی سالم در راستای توسعه سبک زندگی سالم و فعال در دانشجویان و توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه محقق اردبیلی با رویکرد اخلاق‌گرایانه، عدالت‌محورانه و مشارکت‌مدارانه».

همچنین، اعضای شورای راهبری بیانیه چشم‌انداز ورزش دانشگاه را به شرح زیر تصویب کردند: «پروژه دانشجویانی آگاه، توانمند، فعال، ماهر و بانشاط، متوجه به مسئولیت‌های تحصیلی خود، مشارکت‌جو در فعالیت‌های ورزش همگانی، دارای آمادگی جسمی و روحی و سبک زندگی سالم و فعال».

جدول‌های شماره یک و شماره دو به ترتیب ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و ماتریس ارزیابی عوامل درونی را نشان می‌دهند. براساس این جداول، ورزش دانشگاه محقق دارای هشت فرصت، هفت تهدید،

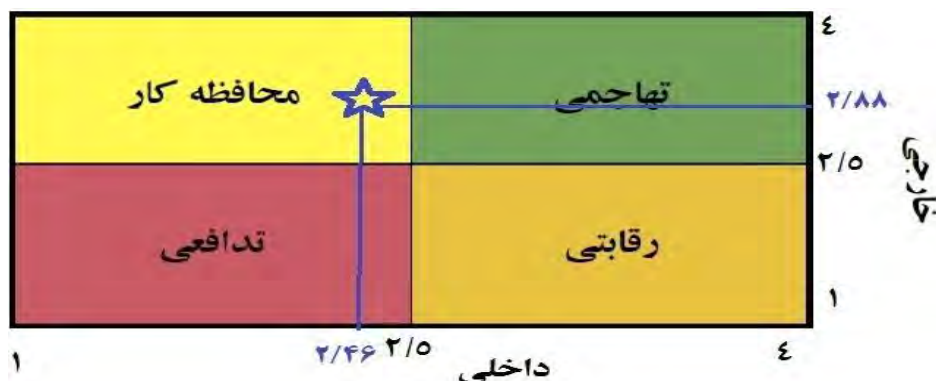
هفت قوت و هشت ضعف است. جمع ضرایب ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۲/۸۸ و جمع ضرایب ماتریس عوامل درونی برابر با ۲/۴۶ است؛ بنابراین، موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد (شکل شماره یک).

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل درونی

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
سازمانی	S1	برگزاری جشنواره‌های ورزشی درون دانشکده‌ای	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S2	تعداد اعزام‌های برون مرزی تیم‌های ورزشی دانشگاه	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S3	تقدیر از دانشجویان ورزشکار مدال‌آور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S4	وجود تعامل خوب با فدراسیون ورزش دانشگاهی و اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S5	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در مدیریت تربیت بدنی دانشگاه	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S6	تعاملات و ارتباطات درون و برون سازمانی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S7	بهره‌گیری از اعضای هیئت علمی متخصص در امور تربیت بدنی و ورزش دانشگاه	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
سازمانی	W1	کم توجهی به ورزش کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W2	نبود بانک جامع اطلاعات و نظام آماری مشخص	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W3	کمبود فضاها، تجهیزات و امکانات ورزشی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W4	کمبود نیروی انسانی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W5	ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی و متکی بودن بر اعتبارات برآمده بخش دولتی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W6	تمرکز بیشتر به ورزش قهرمانی و کم توجهی به برنامه‌های همگانی در ورزش دانشجویان	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	W7	ضعف در بهره‌گیری از مشارکت نیروی داوطلبی دانشجویان در پیشبرد برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	W8	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع ضرایب:			۱	-	۲/۴۶

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

عوامل بیرونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
توسعه ورزش	O1	حمایت سازمان‌های متولی ورزش از ورزش دانشگاه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	O2	وجود خیران مالی دانشگاه و خیران ورزشی در استان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	O3	وجود گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی و نیروهای متخصص در دانشگاه	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O4	کم‌هزینه‌بودن ورزش‌های همگانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	O5	علاقه دانشجویان به انجام ورزش و فعالیت بدنی	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O6	وجود واحدهای درس تربیت‌بدنی عمومی برای دانشجویان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O7	وجود دانشجویان ورزشکار مستعد و نخبه در دانشگاه	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	O8	نگرش مثبت دانشجویان به نقش ورزش و فعالیت بدنی در سلامتی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
توسعه آموزش	T1	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان و گسترش سبک زندگی غیرفعال	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T2	بی‌انگیزگی در سازمان‌های دولتی و خصوصی در حمایت مالی از رویدادهای ورزشی دانشگاه	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T3	کم‌توجهی رسانه‌ها به پوشش اخبار ورزش دانشجویی و دانشگاهی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T4	کم‌توجهی به ورزش همگانی در بین سازمان‌های متولی ورزش کشور	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	T5	مشغله زیاد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T6	تحولات اقتصادی و سیاسی در کشور	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	T7	ارجح‌بودن فعالیت‌های آموزشی بر فعالیت‌های ورزشی دانشگاه	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
جمع ضرایب:			۱	-	۲/۸۸



شکل ۱- موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی

جدول شماره سه ماتریس سوات و راهبردهایی را که در شورای راهبری تعیین و تصویب شدند، نشان می‌دهد. براساس این جدول، در مجموع، نه راهبرد شامل سه راهبرد قوت-فرصت، یک راهبرد ضعف-فرصت، سه راهبرد قوت-تهدید و دو راهبرد ضعف-تهدید تدوین شدند.

## جدول ۳- راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی

نقاط ضعف	نقاط قوت
W1 کم‌توجهی به ورزش کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه	S1 برگزاری جشنواره‌های ورزشی درون‌دانشکده‌ای
W2 نبود بانک جامع اطلاعات و نظام آماری مشخص	S2 تعدد اعزام‌های برون‌مرزی تیم‌های ورزشی دانشگاه
W3 کمبود فضاها، تجهیزات و امکانات ورزشی	S3 تقدیر از دانشجویان ورزشکار مدال‌آور
W4 کمبود نیروی انسانی	S4 وجود تعامل خوب با فدراسیون ورزش دانشگاهی و اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم
W5 ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی و متکی بودن به اعتبارات برآمده بخش دولتی	S5 بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه
W6 تمرکز بیشتر به ورزش قهرمانی و کم‌توجهی به برنامه‌های همگانی در ورزش دانشجویان	S6 تعاملات و ارتباطات درون و برون‌سازمانی
W7 ضعف در بهره‌گیری از مشارکت نیروی داوطلبی دانشجویان در پیشبرد برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه	S7 بهره‌گیری از اعضای هیئت‌علمی متخصص در امور تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه
W8 کم‌توجهی به نیازها و علائق ورزشی دانشجویان	

ادامه جدول ۳- راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی

فرصت‌ها	
O1 حمایت سازمان‌های متولی ورزش از ورزش دانشگاه	راهبردهای WO
O2 وجود خیران مالی دانشگاه و خیران ورزشی در استان	استانداردسازی، اعتباربخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی (WO1)
O3 وجود گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی و نیروهای متخصص در دانشگاه	توانمندسازی و به‌سازی منابع انسانی و توسعه نهضت داوطلبی (WO2)
O4 کم‌هزینه‌بودن ورزش‌های همگانی	توسعه نظام مالی و بازاریابی در ورزش دانشگاه با رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های مالی دانشگاه (WO3)
O5 وجود جمعیت جوان و علاقه‌مند به ورزش در جامعه دانشگاه	راهبردهای SO
O6 وجود واحدهای درس تربیت‌بدنی عمومی برای دانشجویان	توسعه ورزش همگانی در دانشجویان (SO1)
O7 وجود دانشجویان ورزشکار مستعد و نخبه در دانشگاه	کیفیت‌بخشی به واحدهای تربیت‌بدنی دانشجویان (SO2)
O8 نگرش مثبت دانشجویان به نقش ورزش و فعالیت بدنی بر سلامتی	تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه (SO3)
تهدیدها	
T1 تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان و گسترش سبک زندگی غیرفعال	راهبردهای ST
T2 بی‌انگیزگی در سازمان‌های دولتی و خصوصی در حمایت مالی از رویدادهای ورزشی دانشگاه	توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای (ST1)
T3 کم‌توجهی رسانه‌ها به پوشش اخبار ورزش دانشجویی و دانشگاهی	توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی (ST2)
T4 کم‌توجهی به ورزش همگانی در بین سازمان‌های متولی ورزش کشور	راهبردهای WT
T5 مشغله زیاد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی	توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در دانشجویان دانشگاه (WT1)
T6 تحولات اقتصادی و سیاسی در کشور	
T7 ارجح‌بودن فعالیت‌های آموزشی بر فعالیت‌های ورزشی دانشگاه	



ادامه جدول ۴- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی برای اولویت‌بندی راهبردها

ST1	ST2	WO1	SO1	WO3	SO3	SO2	WO2	WT1	ضریب اهمیت داخلی				
۰/۱۶	۲	۰/۸	۱	۰/۸	۱	۰/۲۲	۴	۰/۸	۱	۰/۲۴	۳	۰/۸	S1
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۶	۱	۰/۶	S2
۰/۱۸	۲	۰/۶	۱	۰/۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۲	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	S3
۰/۱۶	۲	۰/۲۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	S4
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	S5
۰/۲۱	۲	۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	S6
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۲۲	S7
۰/۱۲	۲	۰/۶	۱	۰/۶	۱	۰/۶	۱	۰/۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۶	W1
۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۶	۱	۰/۶	W2
۰/۱۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	W3
۰/۱۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	W4
۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	W5
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	W6
۰/۱۶	۱	۰/۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	W7
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	W8
۱/۸۲	-	۲/۱۱	-	۱/۸۵	-	۲/۵۶	-	۲/۲۷	-	۲/۶۱	-	۱/۷۱	جمع مؤلف داخلی
۲/۴۸	-	۴/۰۲	-	۲/۶۷	-	۵/۸۰	-	۴/۲۷	-	۴/۸۸	-	۲/۶۴	جمع کل مؤلف

جدول ۵- اولویت‌بندی راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی

ردیف	عبارت راهبرد	جمع امتیاز	الویت
۱	توسعه ورزش همگانی در دانشجویان	۵/۸۰	۱
۲	توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در دانشجویان دانشگاه	۴/۹۱	۲
۳	تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه	۴/۸۸	۳
۴	توسعه نظام مالی و بازاریابی در ورزش دانشگاه با رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های مالی دانشگاه	۴/۲۷	۴
۵	توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و توسعه نهضت داوطلبی	۴/۲۰	۵
۶	توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی	۴/۰۲	۶
۷	استانداردسازی، اعتباربخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی	۳/۶۷	۷
۸	کیفیت‌بخشی به واحدهای تربیت‌بدنی دانشجویان	۳/۶۳	۸
۹	توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای	۳/۴۸	۹

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، تحلیل وضعیت موجود، تعیین موقعیت راهبردی و تدوین و اولویت بندی راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی بود. نتایج پژوهش نشان داد که نمره ماتریس عوامل درونی برابر با ۲/۴۶ و نمره ماتریس عوامل بیرونی آن برابر با ۲/۸۸ است که نشان می دهد موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه محقق در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد. هنگامی که نوع راهبرد سازمان محافظه کارانه باشد، نشان دهنده آن است که سازمان باید با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد.

یافته ها نشان داد که توسعه ورزش همگانی در دانشجویان اولین اولویت راهبردهای تدوین شده است. این یافته ها با نتایج پژوهش های رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، برنامه راهبردی ورزش دانشگاه لیدترینیتی (۲۰۱۴) و راهبردهای دانشگاه ورکستر (۲۰۱۳) هم خوانی دارد. بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه های ورزشی درون و برون دانشگاهی عنوان راهبردی است که رضایی و همکاران (۱۳۹۳) در تدوین راهبردهای دانشگاه شاهرود تبیین کردند که با راهبرد حاضر هم خوانی دارد. افزایش مشارکت دانشجویان زن و دانشجویان معلول در فعالیت های ورزشی و تنوع بخشی به برنامه های ورزش همگانی راهبردهایی هستند که برنامه راهبردی ورزش دانشگاه لیدترینیتی (۲۰۱۴) در برنامه راهبردی خود آورده است. همچنین، این یافته ها با راهبردهای دانشگاه ورکستر (۲۰۱۳) که به دنبال ایجاد فرصت مشارکت در فعالیت های بدنی دانشجویان است، هم خوانی دارد. مشارکت های ورزشی دانشجویان و حضور آنان در میادین ورزشی نسبت به سال های گذشته رشد محسوسی داشته است؛ اما باید اذعان کرد که با در نظر گرفتن شاخص های جمعیتی، این رشد در مقایسه با مشارکت ورزشی کشورهای دیگر قابل ملاحظه نیست و ضرورت رسیدن به سطح مطلوب، تلاش های بیشتری را می طلبد. این در حالی است که فعالیت بدنی منظم، یکی از مهم ترین مؤلفه های اثرگذار بر سبک زندگی سالم محسوب می شود که با نهادینه کردن آن می توان سبک زندگی سالم را در جامعه رواج بخشید. توجه بیشتر به فعالیت های همگانی، تفریحی و بومی محلی، افزایش فعالیت انجمن های ورزشی خوابگاه ها برای گسترش ورزش در خوابگاه های دانشجویی، افزایش مشوق های انگیزشی برای تحریک شرکت دانشجویان در ورزش های همگانی، طراحی و کاربرد سیستم های اطلاع رسانی مناسب در برگزاری فستیوال ها و مسابقات ورزش همگانی، دسترسی به خدمات تغذیه و مشاوره ورزشی و افزایش تعداد ایستگاه های ورزش همگانی در سطح دانشگاه و خوابگاه ها، از جمله فعالیت هایی هستند که در زمینه این راهبرد تبیین می شوند. ورزش همگانی شکلی از فعالیت های جسمی یا حضور منظم در فعالیت های جسمانی است که سلامت بدنی و روانی را بهبود می بخشد، روابط اجتماعی را شکل می دهد و منجر به شکل گیری نتایج مثبت می شود. در سند نظام جامع ورزش کشور، هدف کلی توسعه ورزش همگانی



و تفریحی، سلامت تن و روان جامعه ذکر شده است که دربرگیرنده هدف کیفی نهادینه‌کردن و رواج تحرک در جامعه است (عرب‌نرمی، گودرزی، سجادی و خبیری، ۱۳۹۵).

دومین راهبرد تأییدشده شورای راهبری ورزش دانشگاه، توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در دانشجویان دانشگاه بود. ورزش تربیتی ورزشی است که از طریق آن فرد در قالب خانواده و نهادهای رسمی آموزشی، به‌صورت آگاهانه در دوره‌های خاص، مهارت‌های ورزشی را فرا می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که به نقش و ارزش فرایند در سلامت جسمی و روحی و موفقیت در زندگی نیز پی ببرد. ورزش تعلیم‌وتربیتی در پی آن است که با فراهم‌آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، همه آموزش‌جویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و با پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی را برای تقویت جسم، هم‌گام با اصول و مراحل رشد و هماهنگ با پرورش روح تأمین کند. دانشگاه محقق نیز برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش خود را باید با رویکرد تربیتی و پرورشی تدوین و تنظیم کند تا بتواند زمینه‌های آموزشی و تربیتی را در دانشجویان از طریق فعالیت‌های ورزشی ایجاد کند.

راهبرد سوم، تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه از طریق توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی دانشگاه بود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش رضانی و همکاران (۱۳۹۳) و راهبردهای دانشگاه لیدترینیتی (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. رضانی و همکاران (۱۳۹۳) رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای را در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی به‌عنوان یکی از راهبردهای تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود بیان کردند. همچنین، دانشگاه لیدترینیتی در برنامه راهبردی ورزش (۲۰۱۴) خود توسعه حضور تیم‌های ورزشی دانشگاه را در مسابقات به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی خود تبیین کرده است. در مدل‌های توصیفی، دوران قهرمانی از مراحل ماندگار شروع / نمونه‌گیری، مرحله توسعه / تخصص، مرحله تکامل / استادی / سرمایه‌گذاری، مرحله نهایی / تثبیت و مرحله استمرارنداشتن ورزش رقابتی عبور می‌کند. این مراحل بازتابی از یک الگوی مشترک در دوران حرفه‌ای ورزشکاران رشته‌های مختلف در بین کشورهای مختلف و همچنین، در هر دو جنس مرد و زن است (والیمن و لاوله، ۲۰۰۴). ایجاد کمیته ورزش‌های همگانی و قهرمانی، جذب و عقد قرارداد با مربیان شایسته و دارای مدرک مربیگری در رشته‌های مختلف ورزشی، سرمایه‌گذاری و توجه ویژه به رشته‌های مستعد و مدال‌آور در ورزش قهرمانی، مشارکت و حضور تیم‌های دانشگاه در رویدادهای ورزشی مختلف، اعزام تیم‌های دانشگاه به رقابت‌های برون‌مرزی منطقه و غیره، از جمله فعالیت‌هایی هستند که برای این راهبرد می‌توان بیان کرد.

چهارمین راهبرد تأییدشده شورای راهبری توسعه نظام مالی و بازاریابی در ورزش دانشگاه، رعایت آموزه‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های مالی دانشگاه بود. این راهبرد با راهبردهای انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی (۲۰۱۲-۲۰۱۷)، انجمن ورزش مدارس استرالیا (۲۰۱۱-۲۰۱۴)، راهبرد ورزش ایالت ایزلینگتون (۲۰۰۲) و فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو (۲۰۱۴-۲۰۱۷) همسو است. از یک‌سو،

اتکای بیش از حد به بودجه عمومی کشور و ضعف در جذب حمایت مالی و درآمدزایی و ازسوی دیگر، ضعف اعتبارات دولت در نظام برنامه و بودجه کشور منجر شد تا به دنبال راهبردی باشیم تا بتوانیم با استفاده از آن بنیادهای مالی و درآمدی را تقویت کنیم و گسترش دهیم.

پنجمین راهبرد ورزش دانشگاه محقق، توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی و توسعه نهضت داوطلبی بود. آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش مشارکت‌کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان، به‌عنوان دو راهبرد مهم در انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی (۲۰۱۲-۲۰۱۷) هستند که همسو با این پژوهش هستند. امروزه، توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی تلقی می‌شود. مسلم است که از یک سو، وجود نیروهای متخصص در حوزه تربیت بدنی و ازسوی دیگر، وجود گسترده مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی به‌عنوان یک فرصت مناسب می‌تواند زمینه‌ساز اجرا و پیاده‌سازی راهبرد ذکر شده باشند. با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، یکی از مهم‌ترین راهکارها برای افزایش بهره‌وری و ایجاد تحول در سازمان، توانمندسازی نیروی انسانی آن سازمان است. توانمندسازی منابع انسانی زمینه‌ساز توسعه شایستگی‌های آنان در راستای ایجاد تحول مثبت و سازنده در نظام تعلیم و تربیت است.

راهبرد ششم ورزش دانشگاه محقق، توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون‌سازمانی بود. این راهبرد با یافته‌های پژوهش رضانی، اندام و آقایی (۱۳۹۳) و برنامه راهبردی ورزش دانشگاه لیدترینیتی (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. رضانی و همکاران (۱۳۹۳) در تدوین راهبردهای تربیت بدنی دانشگاه شاهرود، حفظ و ارتقای تعاملات درون و برون‌سازمانی را برای توسعه ورزش دانشگاه، به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی اداره تربیت بدنی دانشگاه بیان کردند. توسعه ارتباطات داخلی و خارجی نیز به‌عنوان یکی از راهبردهای برنامه راهبردی ورزش دانشگاه لیدترینیتی (۲۰۱۴) آورده شده است. سازمان تصویر خود را از طریق برقراری ارتباطات شکل می‌دهد. محتوای ارتباطات از درون سازمان به بیرون آن، در ساخت تصویر جهان بیرونی سازمان مؤثر است. روابط بیرونی سازمان هویت آن را به صاحب‌نفعان خارجی و سایر مخاطبان مخابره می‌کند. ارتباطات داخلی سازمان با هدف جذب راهبردهای سازمان در هویت آن، هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ایجاد اتحاد و وفاداری بین اعضا به‌کار می‌روند. در سازمان‌ها ارتباط تاروپود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی سازمانی می‌شوند. ارتباطات فرایند حیاتی و پویایی در سازمان هستند و ارتباط مؤثر می‌تواند به یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها تبدیل شود (نظری و پاکدلیان، ۱۳۸۴).

هفتمین راهبرد تأییدشده استانداردسازی، اعتباربخشی و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی بود. این راهبرد با راهبرد فدراسیون انجمن‌های ورزشی مدارس اونتاریو مبنی بر توسعه و تجهیز تجارب و منابع آموزشی هم‌راستا است. همچنین، این یافته‌ها با راهبردهای دانشگاه ورکستر (۲۰۱۳) که به دنبال

فراهم کردن تجهیزات و فرصت‌های مشارکت دانشجویان در فعالیتهای بدنی است، هم‌خوانی دارد. با توجه به کمبود تجهیزات و اماکن ورزشی موجود و استانداردندشدن آنها، این راهبرد از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود. توسعه اماکن و تجهیزات، فراهم‌کننده فرصت‌هایی برای حضور بیشتر دانشجویان در فعالیت بدنی خواهد بود.

هشتمین راهبرد، کیفیت‌بخشی به واحدهای تربیت‌بدنی دانشجویان در دانشگاه بود. لازم است در کنار فراگیری تحصیلات عالی، به قابلیت جسمانی دانشجویان که آینده‌سازان کشور هستند نیز توجه شود. در این راستا، بعد از انقلاب فرهنگی، دروس تربیت‌بدنی یک و دو جزو واحدهای رسمی دانشجویان قرار گرفتند که این دروس براساس مصوبه شورای برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تاریخ ۱۰/۶/۱۳۹۲ به دروس تربیت‌بدنی (جایگزین درس تربیت‌بدنی یک)، ورزش یک (جایگزین درس تربیت‌بدنی دو)، تربیت‌بدنی ویژه و ورزش ویژه تغییر یافتند. در همین مصوبه، آشنایی با مفاهیم تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و نقش آنها در زندگی فردی و اجتماعی، فراگرفتن شیوه‌های حفظ و نگهداری سلامت و تناسب بدن، فراگرفتن اصول حرکات بدنی، آشنایی و کسب قابلیت‌های مربوط به حرکات پایه ورزشی و ایجاد فرصت مناسب ورزشی، به‌عنوان اهداف کلی درس تربیت‌بدنی تعیین شدند. آشنایی و یادگیری فنون و مقررات یکی از ورزش‌های گروهی یا انفرادی متداول در کشور، با توجه به امکانات دانشگاه و علاقه‌مندی دانشجویان و ایجاد فرصت مناسب برای کسب تجارب فردی و گروهی نیز به‌عنوان اهداف کلی درس ورزش یک تعریف شدند. اهداف کلی درس تربیت‌بدنی ویژه و ورزش ویژه برای دانشجویان دارای شرایط خاص درجهت خودکفایی جسمانی و بازگشتن به مسیر اصلی زندگی، همان اهداف درس تربیت‌بدنی و ورزش یک تعریف شده‌اند. برنامه آموزشی، نیروی انسانی، امکانات و تجهیزات و بودجه، از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر در کیفیت‌بخشی این درس هستند. مراکز آموزش عالی باید علاوه بر پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و فراهم کردن فرصت‌های مناسب آموزشی، به کیفیت آموزشی نیز توجه داشته باشند، با رعایت استانداردهای آموزش، درجه تطابق پیامدهای حاصل از نظام آموزشی را با خواسته‌های جامعه ارتقا دهند و برای تحقق هدف‌های مورد نظر خود، در تمام مرحله‌های آموزشی و نتایج حاصل از آنها به ارزشیابی بپردازند (هادوی و مهدی‌پور، ۱۳۸۵)؛ بنابراین، مدیریت تربیت‌بدنی باید علاوه بر بهره‌گیری از اساتید مجرب و خبیره در درس تربیت‌بدنی، امکانات و تجهیزات لازم را نیز برای اجرای این درس فراهم کند.

نهمین راهبرد ورزش دانشگاه، توسعه و بهینه‌سازی روابط عمومی و ارتباطات رسانه‌ای بود. با توجه به گستردگی فعالیتهای مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه و تعدد خدمات ارائه‌شده به دانشجویان، برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان و توجه به دیدگاه و خواسته آنان ضروری به‌نظر می‌رسد. یکی از شروط موفقیت در فعالیتهای، میزان آگاه‌کردن دانشجویان از اهداف، برنامه‌ها، فعالیتهای و نتایج عملکردها

از طریق ایجاد تقویت حمایت از عنصر روابط عمومی است. افزون‌براین، نقش روابط عمومی به‌عنوان تسهیلگر روابط، بر میزان رضایت دانشجویان و ارتباطات مؤثر درون و برون‌سازمانی کاملاً ملموس است. جی کرونیك براساس الگوهای روابط عمومی معتقد است که سازمان‌های اثربخش از طریق روابط عمومی می‌کوشند اطلاعاتی از درون مرزهای خود و همچنین، از محیط‌های خارجی وابسته درباره عملکرد خویش گرد آورند تا معلوم شود چه جنبه‌هایی از سازمان لازم است توسعه یابد تا سازگاری موفقیت‌آمیز به‌دست آید.

اهمیت راهبردهای تدوین‌شده از آن رو است که پیوسته محیط را بررسی می‌کند و بر آن نظارت می‌کند تا تصمیمات مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه بدون پایه و اساس و گسیخته از تحولات محیط اطراف نباشد و این ملاحظات راهبردی لازمه حرکت موفقیت‌آمیز ورزش دانشگاه است؛ بنابراین، با راهبردهای تدوین‌شده، گرفتن تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات مدیریت تربیت‌بدنی می‌پردازد، آسان خواهد شد و مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه قادر خواهد بود با استفاده از برنامه‌های عملیاتی که ناشی از ترجمه همین راهبردها است، گام مهمی در راستای اهداف و مأموریت‌های ورزش دانشگاه بردارد.

## منابع

1. Arabnarmi, B., Goodarzi, M., Sjjadi, S., N., & Khabiri, M. (2017). TV and public sport development: A grounded theory. *Sport Management Studies*, 8(40), 17-38. (Persian).
2. Asefi, A., & Asadi, H. (2017). An investigating of developmental barriers of sport for all in State Universities of tehran city and presenting developing strategies. *Journal of Sport Management*, 8(6), 823-44.
3. Boyne, G. A., & Walker R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1): 185-92.
4. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (1)*. New jersey: John Wiley & Sons.
5. Devecioglu, S., Sahan, H., Yildiz, M., Tekin, M., & Sim, H. (2012). Examination of socialization levels of university students engaging in individual and team sports. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 326-30.
6. Foruzandeh, L., Amini, M., & Khabbazi, S. (2013). *Strategic planning and management based strategic planning*. Tehran: Payamnoor University Press. (Persian).
7. Gebhardt, A., & Eagles, P. F. (2014). Factors leading to the implementation of strategic plans for parks and recreation. *Managing Leisure*, 19(5), 321-44.
8. Grant, R. M. (2015). *Contemporary strategy analysis 9e text only*. John Wiley & Sons.

9. Hadavi, F., & Mehdipour, A. (2005). Developing models to evaluation of the curriculum in physical education and Sport Sciences in higher education institutions and governmental centers, *Journal of Olympic*, 2(30), 59-74
10. Hamidi, M. (2013). Designing of strategic plan in national university sports federation I.R. Iran. (Doctoral dissertation). University of Tehran, Kish International Campus, Kish. (Persian).
11. Hasanbeygi, E. (2011). Strategic management. Tehran: Samt Press. (Persian).
12. Hoseini, G., Hamidi, M., & Tojjari, F. (2013). The design of student sport strategy of Islamic Azad University. *Journal of Sport Management*, 4(15), 15-33. (Persian).
13. Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: Principles and applications. New York: Routledge.
14. Longo, F., & Rotolo, A. (2014). Promoting programme gap awareness as a method of effective public strategic management. *Public Management Review*, In press, 1-20.
15. Melitski, J., & Manoharan, A. (2014). Strategic information system plans in nations around the world. *International Journal of Public Administration*, 37(12), 846-55.
16. Nazari, R., & Pakdelian, P. (2015). The relationship between communication skills with application management styles and organizational effectiveness Isfahan's sport managers and present model. *Journal of Communication Management in Sports Media*, 3(4), 15-23. (Persian).
17. Ramezani, M., Andam, A., & Aghaei, A. (2015). Designing strategic plan of physical education office of Shahrood University. *Research on Educational Sport*, 3(7), 15-40.
18. The Theoretical Foundations of Fundamental Change in the System of Formal Basic Education in Islamic Republic of Iran. (2011). Education Ministry of Islamic Republic of Iran, 350-465. (Persian).
19. Vahdani, M. (2016). Achievement active and health life style using with development of physical literacy. *Sport and Value Journal*, 175, 21-2. (Persian).
20. Website of Kentucky High School Athletic Association. (2013). Strategic plan, Kentucky high school athletic association 2012-2017. Available at: [khsaa.org/general/day-to-day/strategic-plan](http://khsaa.org/general/day-to-day/strategic-plan) [Accessed 15 February 2017].
21. Website of Kentucky High School Athletic Association. (n.d). Strategic plan Kentucky high school athletic association (2007-2011). Available at: <https://khsaa.org/httpdocs/strategicplan>.
22. Website of Leeds Trinity University. (2014). Leeds trinity university sport strategy (2014-2019). Available at: [www.leadstrinity.ac.uk](http://www.leadstrinity.ac.uk) [Accessed 25 February 2017].
23. Website of Ontario Federation of School Athletic Associations. (n.d). Strategic plan OFSAA 2014 – 2017, Available at: [www.ofsaa.on.ca/sites/default/files/PDFs/Strategicplan2014-17](http://www.ofsaa.on.ca/sites/default/files/PDFs/Strategicplan2014-17).
24. Website of School Sport Australia. (2012). Strategic plan, school sport Australia (2011-2014). Available at: [www.schoolsport.edu.au/lib](http://www.schoolsport.edu.au/lib). [Accessed 15 February 2017].
25. Website of Worcester University. (2013). Worcester University joint strategy for student sport 2013-18 at the University of Worcester. Available at: [www.worcester.ac.uk](http://www.worcester.ac.uk) [Accessed 25 February 2017].

26. Wylleman, P., & Lavallee, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. In M. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (pp. 507-27). Morgantown, WV: American Psychological Association.

## استناد به مقاله

محرمزاده، مهرداد، وحدانی، محسن. (۱۳۹۷، بهار و تابستان). تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای ورزش دانشگاه محقق اردبیلی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۶(۱۴): ۹۴-۱۷۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2017.3948.1282

Moharramzadeh, M., Vahdani, M. (2018). Development and Prioritize of sport strategies in Mohagheh Ardabili University. *Research on Educational Sport*, 6(14): 173-94. (Persian).  
Doi: 10.22089/res.2017.3948.1282

## Development and Prioritize of Sport Strategies in Mohaghegh Ardabili University

M. Moharramzadeh<sup>1</sup>, M. Vahdani<sup>2</sup>

1. Professor of Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili\*
2. Ph.D. of Management and Planning in Sport, University of Tehran

Received: 2017/04/09

Accepted: 2017/07/19

---

### Abstract

The purpose of this study was Development and Prioritize of sport strategies in Mohaghegh Ardabili University. This study was descriptive survey. Statistical population consisted of staff managers and employees of the physical education Office in Mohaghegh Ardabili University. The sample was considered as full-number equal to the statistical population. In order to perform data collection, we investigated the overhead documents, studied the history literature and the comments of practical and executive elites and used the questionnaire of the effective internal/external environmental factors on the performance of the physical education Office in Mohaghegh Ardabili University. We was used To assess the internal and external factors from EFE and IFE Matrices, for environmental analysis from SWOT matrix, and for developing strategies from TOWS matrix. The results showed that the strategic position of sport of university is on an Conservative basis. The results of matrix QSPM for strategies prioritize showed The development of programs of sport for all, development of educational sport, and development of professional and championships sports of university are Top priority of sport strategies in Mohaghegh Ardabili University. According to the research results and findings, it may be declared that by WO strategies, the physical education office would achieve its high-level goals.

**Keywords:** Strategy, Physical Education Office, Sport, Mohaghegh Ardabili University

---

---

\* Corresponding Author

Email: mmoharramzadeh@yahoo.com