

طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

محمود رضانی^۱، رضا اندام^۲، علی اکبر آقایی^۳

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شاهرود

۲. دانشیار دانشگاه شاهرود

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه شاهرود*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۱/۲۳

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود بود. روش پوهش توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش افراد آگاه به وضعیت اداره تربیت بدنی و ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود بودند. نمونه آماری این تحقیق ۳۵ نفر، شامل معاون دانشجویی دانشگاه، کارکنان اداره تربیت بدنی دانشگاه، اساتید تربیت بدنی و مربیان با سابقه بودند که به طور هدفمند و کل شمار انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از ادبیات پیشینه، اسناد و مدارک، مصاحبه، پرسشنامه، نظرسنجی، جلسات راهبردی و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه نهایی SWOT توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزش و کارشناسان خبره تأیید و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.92$) محاسبه و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (برای تعیین موقعیت استراتژیک)، تحلیل SWOT و طوفان فکری (برای تعیین استراتژی‌ها) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد این اداره در وضعیت کنونی دارای ۸ قوت، ۹ ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید اساسی است. بر این اساس، به تدوین برنامه استراتژیک اداره تربیت بدنی دانشگاه و موضوعات استراتژیک آن شامل بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت، موقعیت استراتژیک، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی پرداخته شد. همچنین، تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نشان داد این اداره در جایگاه راهبردی تدافعی (WT) قرار دارد.

واژگان کلیدی: دانشگاه شاهرود، تحلیل SWOT، اداره تربیت بدنی، برنامه راهبردی

Email: ali.aghaei@ymail.com

*نویسنده مسئول :

مقدمه

برنامه‌ریزی فرآیند دستیابی به اهداف سازمان است. در یک کلام برنامه‌ریزی یعنی تعیین فعالیت‌های اثربخش در جهت تحقق اهداف به بهترین شکل ممکن. در واقع، برنامه محصول برنامه‌ریزی است. بنابراین برای تحقق اهداف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار باید با اقدام به برنامه‌ریزی، به حد کافی از توانایی‌های ذهنی استفاده شود. اما هدف از برنامه‌ریزی افزایش احتمال رسیدن به اهداف از طریق تنظیم فعالیت‌ها و افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات و همچنین متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر و مهیا ساختن ابزاری برای کنترل است. قابل ذکر است برنامه‌ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد به طوری که اگر بخواهیم وظایف مدیر را در رئوس یک هرم در نظر بگیریم بهتر است برنامه‌ریزی را در راس هرم مذکور قرار دهیم (۱).

به طور کلی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیط بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، رقبای، ذی نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها، عرضه کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای (۲) و متغیرهای سازمانی، فنی و فردی (۳) مواجه اند. امروزه ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای پیچیده شده که آن‌ها بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق به هیچ‌وجه نمی‌توانند به حیات و توسعه خود تداوم بخشند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است دیگر نمی‌توان از تصمیم‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی استفاده کرد. بنابراین، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک^۱ (راهبردی) نهایت استفاده را ببرند (به نقل از ۴). برنامه‌هایی که برای کل سازمان طراحی می‌شوند و اهداف کلی سازمان را ترسیم می‌کنند و به دنبال تعیین وضعیت سازمان در محیط می‌باشند، برنامه‌های استراتژیک^۲ نامیده می‌شوند. برنامه‌های استراتژیک تلاش سازمان را برای دستیابی به اهدافش هدایت می‌کنند. اجرای این برنامه‌ها در سازمان، پایه ای برای برنامه‌های عملیاتی^۳ است. در مقابل، برنامه‌های عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان می‌کنند (۵).

1. Strategic Management

2. Strategic Plans

3. Tactical Plans

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان سازمان‌های خدماتی در تربیت نیروی انسانی متخصص در توسعه و پیشرفت کشور، نقش مهمی بر عهده دارند. همچنین، هدایت و رهبری آینده‌جامعه به دست دانشجویانی که امروز در دانشگاه تحصیل می‌کنند، رقم خواهد خورد. از این رو، برای کارآمد بودن نیروی انسانی باید در کنار فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی از فعالیت‌های جسمانی و تفریحی کمک گرفت تا دانشجویان بتوانند از کیفیت زندگی سالم بهره‌مند شوند (۶). همچنین فوق برنامه ورزشی در دانشگاه‌ها با مفاهیمی چون سلامت عمومی، تفریحات سالم، غنی‌سازی اوقات فراغت، تأمین سلامت جسمی و روانی، ایجاد روحیه نشاط و شادابی و حتی با امور مدیریتی و اقتصادی رابطه تنگاتنگی دارد. گستردگی و تنوع برنامه‌های فوق برنامه دانشگاه‌ها در زمینه‌های آموزشی، همگانی و تفریحی و ورزش قهرمانی اهمیت برنامه‌ریزی را آشکار می‌سازند (۷).

فوق برنامه ورزشی در تأمین سلامت جسمی و روانی افراد بسیار موثر است (۸) و یکی از مهمترین فعالیت‌های است که در میان دانشجویان اهمیت ویژه‌ای دارد و توجه خاصی به آن می‌شود. دستیابی به اهداف عالی مورد نظر از طریق برنامه‌ریزی صحیح و در اختیار داشتن منابع انسانی آگاه و متخصص و در سایه ایجاد ساختار سازمانی منظم و متناسب و بهره‌گیری از نیروهای متخصص و مجرب امکان‌پذیر است (۹).

از طرف دیگر ادارات تربیت‌بدنی با مقوله‌های مهمی همچون بودجه و بازاریابی ورزشی، نیروی انسانی رسمی و داوطلبان، ورزش قهرمانی و همگانی، امکانات و تجهیزات، اصول و مهارت‌های مدیریتی، اوقات فراغت دانشجویان، برنامه‌ریزی و ... روبرو هستند که این موارد گستردگی حیطه کار ورزش دانشجویی را نشان می‌دهد.

در این بین، اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود نیز ناگزیر است با بهره‌گیری از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل سنجش محیط درونی و بیرونی یا همان شناخت توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، تعیین رسالت یا مأموریت، تعیین چشم‌انداز، تعیین اهداف بلندمدت و طرح‌ریزی دوره‌ای برای حرکت سازمان از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب یا همان تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی، سعی بر فائق آمدن بر مشکلات و توسعه جایگاه خود نماید (۱۰).

تجزیه و تحلیل SWOT دانشکده تربیت بدنی مونتاگلر^۱ (۲۰۰۹) نشان داد قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب از مهمترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی بعضی

از دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده‌های دانشگاه از مهمترین نقاط ضعف دانشکده-اند. از فرصت‌های موجود می‌توان به آموزش دوره‌های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی و از تهدیدهای مهم به پویا نبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده‌های مختلف با دانشکده مذکور اشاره کرد.

در برنامه‌ریزی راهبردی بخش ورزشی، آموزشی و تفریحی دانشکده مونتری^۱ دانشگاه کالیفرنیا، توانایی حمایت از رشته‌های ورزشی بسکتبال، والیبال، بدمینتون و برنامه‌های ورزشی هوازی، داشتن ورزشگاه و زمین بیسبال خوب که می‌تواند بسیاری از ورزش‌ها را حمایت کند از نقاط قوت و نبود استخر و فضای کافی برای احداث مکان‌های ورزشی از نقاط ضعف عمده آن بودند. عدم تعمیر و نگهداری ورزشگاه و زمین‌های ورزشی از مهمترین تهدیدات خارجی و وجود اماکن ورزشی فراوان در نزدیکی دانشگاه از مهمترین فرصت‌های موجودند (۱۰).

همچنین در برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی کشور رومانی^۲ (۲۰۱۳) با استفاده از تحلیل SWOT قوت‌هایی مانند: کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی، کیفیت مطلوب عملکرد منابع انسانی موجود، کیفیت بالای خدمات ورزشی در دانشگاه‌های سطح بالا و وجود استراتژی‌های سازمانی مناسب مدیریت مرکزی و ضعف‌هایی همچون سازماندهی نامناسب فعالیت‌ها به علت نداشتن استراتژی‌های میان‌مدت و بلندمدت در دانشگاه‌ها، عدم کاربرد و بهره‌گیری مناسب از مدیریت استراتژیک، کیفیت نامناسب عملکرد و ارائه خدمات ورزشی در دانشگاه‌های سطح پایین و عدم رابطه مناسب با مدیریت مرکزی ورزش و رابطه با نهادهای پیش‌دانشگاهی شناسایی شد. همچنین در قسمت تهدیدها عواملی همچون عدم شناخت کافی کارشناسان از ورزش دانشجویی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نظام ملی تربیت‌بدنی و ورزش، تخصیص بودجه ورزش دانشگاه‌ها از بودجه‌های اضافی و فوق‌العاده، میزان سرمایه‌گذاری اندک دانشگاه‌ها برای مدیریت پایگاه‌های ورزشی شناسایی شد. در این زمینه ورزش دانشگاهی رومانی با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT راهبردهایی مانند: پیاده‌سازی روند اصلاحات در ورزش دانشگاه رومانیایی با بکارگیری اصول سازمان‌های دموکراتیک، بهبود کیفیت خدمات ورزشی جهت کسب افتخارات ورزشی دانشجویان در سطح ملی و بین‌المللی، توسعه فعالیت‌های ورزشی دانشگاه‌ها با توجه به تقویم رقابت‌های داخلی و بین‌المللی، استفاده بهینه از منابع انسانی، توسعه فعالیت‌های بازاریابی، توسعه مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها، توسعه برنامه‌ها به منظور

1. Monterey Bay

2. Romanian University Sports

ایجاد انگیزه در دانشجویان و تحریک آن‌ها برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی را مد نظر خود قرار داده است (۱۱).

مأموریت دانشگاه پورتنس موس^۱ فراهم کردن امکانات مدرن ورزشی برای دانشجویان و پرسنل، ترویج مشارکت و تعالی در ورزش، مربیگری، ورزش و داوطلبی، بالا بردن سطح آگاهی از ورزش به عنوان بخشی از سلامت، تندرستی و رفاه برای افراد و توسعه امکانات است. همچنین دانشگاه پورتنس موس استخدام، حمایت و ارتقاء کیفیت کاری کارکنان، توسعه و بهبود وضعیت مالی برای سرمایه‌گذاری‌های ضروری، بهبود امکانات و خدمات حمایتی مناسب برای رسیدن به اهداف، نظارت عالی و مدیریت استراتژیک را به عنوان راهبردهای خود مشخص کرده است (۱۲).

دانشگاه آزاد اسلامی (۱۳۹۱) ارتقای سطح سلامت جسمی، روحی، ارتقای شخصیت، روحیه شادی، وفاق و همکاری اجتماعی دانشجویان و غنی‌سازی اوقات فراغت آنان از طریق شرکت در فعالیت‌های ورزشی و اعتبار بخشیدن به نام دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان حامی ورزش همگانی و قهرمانی کشور را بیانیه رسالت خود قرار داده است (۱۳).

چشم‌انداز انجمن ورزش‌های دانشگاهی استرالیا (۲۰۰۷) قرار دادن ورزش دانشجویی به عنوان بخش اساسی زندگی دانشجویی و زیربنای اصلی ورزش استرالیا می‌باشد. همچنین چشم‌انداز ورزش دانشجویی این کشور به‌طور کلی ایجاد فرصت‌های برابر و گسترش محیطی سالم برای مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی است (۱۴).

با وجود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند. مهم‌ترین چالش‌های ورزش دانشجویی در دانشگاه‌های ایران عبارتند از: ضعف در برنامه‌ریزی، کم توجهی مسئولان دانشگاه‌ها به برنامه‌های فوق برنامه ورزشی و کمبود بودجه و اعتبارات (۷).

رشد و بالندگی ورزش دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت‌بدنی اثربخش در هر دانشگاه وابسته است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد (۱۵) که این امر در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها صورت می‌پذیرد و محقق نمودن این مهم بدون شناسایی عوامل درونی و بیرونی و استفاده از برنامه‌ریزی

راهبردی، غیراصولی و ناکارآمد خواهد بود (۱۶).

در این میان، دانشگاه شاهرود با داشتن بیش از ۱۳ هزار دانشجو در مقاطع و رشته های تحصیلی متفاوت و با وجود امکاناتی همچون استخر، سالن تنیس، سالن بدنسازی، سالن تیراندازی، چمن طبیعی، پیست دو و میدانی، زورخانه، سالن تنیس، سالن بدنسازی، سالن تیراندازی، چمن مصنوعی در خوابگاه پسران و سالن سرپوشیده در خوابگاه خواهران و فضاهای روباز و وجود دانشکده تربیت بدنی دارای پتانسیل مناسبی برای رشد و توسعه در حیطه ورزش دانشجویی است؛ اما در محیط خود با چالش ها و مشکلات مختلفی برای رسیدن به اهدافش روبرو است. حال این نیاز احساس می شود که این اداره با شناخت دقیق وضعیت موجود خود یعنی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اساسی و استفاده از این نقاط برای تدوین برنامه-ریزی راهبردی خود به جایگاه بهتری در امور ورزشی دانشگاه و همچنین در بین دیگر دانشگاه-ها از لحاظ تمامی جوانب ورزش دست پیدا کند. بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناخت محیط درونی (قوت ها و ضعف ها) و محیط بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود با استفاده از تحلیل SWOT و شناخت جایگاه استراتژیک این اداره برای تدوین راهبردهای توسعه، چاره اندیشی برای مقابله با چالش ها و تدوین برنامه استراتژیک این اداره است.

روش پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود برای یک دوره ۵ ساله (۱۳۹۷-۱۳۹۲) بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به روش توصیفی - تحلیلی انجام شده است. برای گرد آوری داده ها از شیوه کمی و کیفی شامل مصاحبه و بررسی مدارک و مستندات، نظرسنجی از خبرگان و کارشناسان، تحلیل مطالعات انجام شده و برگزاری جلسات راهبردی استفاده شد. بنابراین، نمونه آماری مطابق با جامعه (تمامی افراد آگاه به مسائل تربیت بدنی دانشگاه) در نظر گرفته شد که در مجموع ۳۵ تن شامل معاون دانشجویی کنونی و سابق، مدیر کنونی و سابق تربیت بدنی، کارشناسان بخش خواهران و برادران (فعلی و سابق)، اساتید تربیت بدنی دانشگاه و مربیان با سابقه دانشگاه به صورت هدفمند برای پاسخ-گویی به پرسشنامه انتخاب شدند. در بخش نظرسنجی مربوط به تحلیل SWOT، از پرسشنامه-های محقق ساخته (دو پرسشنامه که در دو مرحله توزیع شد) حاوی سؤالات باز و همچنین سؤالات بسته استفاده شد.

برای بررسی وضعیت موجود اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود، پرسشنامه ای محقق ساخته، بر پایه اسناد و مدارک موجود در اداره تربیت بدنی دانشگاه، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با افراد

مطلع در دانشگاه و مطالعات انجام گرفته در زمینه ورزش دانشگاهی، مشتمل بر ۱۴۰ سؤال در زمینه‌های مختلف از جمله وضعیت امکانات فیزیکی، زیرساخت‌ها و تجهیزات، مدیریت و نیروی انسانی، امور مالی، توسعه فرهنگ، ورزش‌های همگانی و قهرمانی، آموزش، پذیرش میزبانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات و غیره طراحی شد و این پرسشنامه توسط مدیریت و کارشناسان اداره تکمیل گردید. پس از بررسی پرسشنامه وضعیت موجود، با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از آن و مطالعات محقق و راهنمایی‌های شورای راهبردی (شامل ۷ تن از افراد صاحب نظر و با تجربه) پرسشنامه دوم که شامل ۳۴ عامل درونی (شامل ۱۴ قوت، ۲۰ ضعف) و ۳۰ عامل بیرونی (شامل ۱۵ فرصت و ۱۵ تهدید) بود تدوین شد. (پرسشنامه SWOT در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت بود که برای شناسایی نقاط کلیدی به تمامی اعضای نمونه داده شد). علاوه بر نظرات شورای راهبردی، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه اصلی (دوم)، توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزش و کارشناسان خبره تأیید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/92$) مورد تأیید قرار گرفت.

روش تحلیل آماری در قسمت مربوط به پرسشنامه‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصد) استفاده شد و در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن^۱ برای رتبه‌بندی و تعیین اولویت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها برای شناخت جایگاه استراتژیک از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۲، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۳ و ماتریس داخلی خارجی (IE)^۴ استفاده شد.

نتایج و یافته‌ها:

با استفاده از داده‌های به دست آمده از طریق پرسشنامه‌ها و مطالعات تطبیقی و جلسات شورای راهبردی بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود تدوین شد.

بیانیه چشم انداز

بیانیه چشم انداز: "مشارکت حداکثری جامعه دانشگاهی در فعالیت‌های ورزشی، افزایش سطح رضایتمندی ذینفعان، پیشتازی و کسب جایگاه ممتاز در ورزش همگانی و قهرمانی در سطح

-
1. Friedman
 2. External factor evaluation matrix (EFE)
 3. Internal factor evaluation(IFE) matrix
 4. Internal – external matrix

منطقه و کشور".

بیانیه رسالت

بیانیه رسالت: "جهت دهی و غنی سازی اوقات فراغت دانشجویان و دانشگاهیان از طریق فعالیت های ورزشی، گسترش ورزش همگانی در بین دانشجویان و دانشگاهیان و توجه به فرهنگ ورزش، ارتقاء کیفیت ورزش های رقابتی و قهرمانی دانشجویان، برنامه ریزی با هدف جذب حداکثری جامعه دانشگاهی به ورزش برای مقابله با بی تحرکی، افزایش کیفیت زندگی، ارتقای شخصیت و افزایش قابلیت های اجتماعی، توانمندی مالی جهت توسعه و بهبود خدمات، امکانات و تجهیزات ورزشی، ساماندهی امور ورزشی با توانمند سازی و بکارگیری موثر منابع انسانی، اعتبار بخشیدن به نام و جایگاه دانشگاه شاهرود از طریق مشارکت و موفقیت در رقابت های منطقه ای و سراسری".

ارزش های محوری

"ورزش برای همه، عدم تبعیض در آرایه خدمات، شایسته سالاری، روحیه ورزشکاری، اخلاق مداری با تکیه بر اخلاق اسلامی، احترام متقابل، وجدان، تعهدکاری و پاسخگویی در قبال عملکرد، سلامتی و تندرستی، مدیریت و رهبری مبتنی بر دانش و اخلاق، شفافیت عملکرد"

قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای کلیدی اداره تربیت بدنی:

جداول ۱ تا ۴ نتایج کلی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای اداره تربیت بدنی بر اساس تحلیل SWOT را نشان می دهند. آزمون فریدمن برای رتبه بندی ۳۴ گویه شناسایی شده در فهرست های مختلف (ضعف، قوت، فرصت و تهدید) انجام شد و مواردی که دارای اولویت بیشتری بودند در جداول ذیل ارائه شده اند. هر یک از عوامل مندرج در جداول که شامل ۸ قوت اساسی، ۹ ضعف اساسی، ۷ فرصت کلیدی و ۸ تهدید کلیدی است، علاوه بر میانگین و انحراف معیار، بر اساس نتایج آزمون فریدمن به ترتیب رتبه مشخص شده اند ($P \leq 0.05$). طبق داده های جداول ۱، رتبه بندی قوت های ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود چنین است:

جدول ۱- نتایج رتبه بندی قوت های اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

رتبه	عوامل	M	SD	MEAN RANK
۱	وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی)	۴/۴۶	۰/۶۱۱	۱۰/۲۶
۲	پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی	۴/۴۳	۰/۶۵۵	۱۰/۱۶
۳	وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاه ها	۴/۲۳	۰/۸۰۸	۹/۴۱
۴	وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان	۴/۰۶	۰/۹۹۸	۸/۷۶
۵	تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون	۳/۸۰	۰/۷۹۷	۷/۶۳
۶	تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمن های ورزشی	۳/۸۰	۱/۰۲۳	۷/۴۴
۷	درآمدزا بودن اماکن ورزشی	۳/۷۱	۱/۲۰۲	۷/۰۱
۸	ارتباط مناسب با نهادها و ارگان های ورزشی	۳/۷۱	۱/۱۰۰	۷/۰۰

طبق داده های جدول ۲، رتبه بندی ضعف های ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود چنین است:

جدول ۲- نتایج رتبه بندی ضعف های اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

رتبه	عوامل	M	SD	MEAN RANK
۱	نبود برنامه جامع مناسب در اداره تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی	۴/۲۰	۱/۱۳۲	۱۳/۶۶
۲	فقدان ساختار سازمانی مناسب و عدم تناسب نیروی انسانی اداره تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف	۴/۰۹	۱/۰۶۷	۱۲/۸۴
۳	وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال	۴/۰۹	۰/۸۱۸	۱۲/۳۰
۴	عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه	۳/۹۱	۰/۹۸۱	۱۱/۹۱
۵	فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی	۳/۹۴	۱/۰۵۶	۱۱/۸۱
۶	محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه	۳/۸۹	۰/۹۶۳	۱۱/۲۶
۷	روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی	۳/۸۹	۰/۹۶۳	۱۱/۰۹
۸	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۳/۸۶	۱/۰۰۴	۱۱/۰۹
۹	عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	۳/۸۳	۱/۰۹۸	۱۱/۰۳

طبق داده های جدول ۳، رتبه بندی فرصت های ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود چنین است:

جدول ۳- نتایج رتبه بندی فرصت های اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

رتبه	عوامل	M	SD	MEAN RANK
۱	وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده	۴/۱۱	۰/۷۵۸	۹/۴۷
۲	کم هزینه بودن ورزش های همگانی و تفریحی	۴/۰۳	۰/۹۵۴	۹/۱۹
۳	وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی)	۳/۹۷	۰/۹۲۳	۸/۹۹
۴	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاه ها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی	۴/۰۶	۰/۹۶۸	۸/۹۷
۵	انتخاب مدیریت اداره تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی	۳/۹۱	۱/۰۱۱	۸/۶۱
۶	دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی	۳/۹۱	۱/۱۷۳	۸/۵۴
۷	توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان	۳/۸۶	۰/۹۴۴	۸/۱۶

طبق داده های جدول ۴، رتبه بندی تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود چنین است:

جدول ۴- نتایج رتبه بندی تهدید های اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

رتبه	عوامل	M	SD	MEAN RANK
۱	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۴/۵۴	۰/۷۰۱	۱۰/۷۰
۲	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)	۴/۵۱	۰/۸۸۷	۱۰/۶۴
۳	عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی	۴/۲۹	۰/۸۲۵	۹/۱۳
۴	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی	۴/۲۰	۰/۹۶۴	۸/۹۳
۵	افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۴/۲۳	۰/۷۷۰	۸/۸۹
۶	نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور	۴/۲۰	۰/۷۹۷	۸/۷۷
۷	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی و آینده شغلی آنان	۴/۱۴	۰/۹۴۴	۸/۷۱
۸	فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون و مشخص در خصوص ورزش همگانی	۴/۱۱	۰/۸۶۷	۸/۰۰

موقعیت استراتژیک اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود:

برای تعیین موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس چهارخانه‌ای داخلی - خارجی استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۵، با تخصیص ضریب اهمیت (وزن) و رتبه به هر یک از عوامل کلیدی چهارگانه و به دست آوردن نمره نهایی، نمره هر یک از ماتریس‌ها به دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲/۵، یعنی ۲/۳۵ است و بیانگر آن است که این اداره از لحاظ عوامل داخلی دارای ضعف است.

جدول ۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

عوامل درونی	کد	قوت‌های کلیدی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌های کلیدی	S1	وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی)	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S2	پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S3	وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاه‌ها	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	S4	وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S5	تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در مناسبت‌های گوناگون	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S6	تمرکز زدایی در اجرای فعالیت‌های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت‌ها به انجمنهای ورزشی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S7	درآمد زا بودن اماکن ورزشی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S8	ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
ضعف‌های کلیدی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود					
ضعف‌های کلیدی	W1	نبود برنامه جامع مناسب در اداره تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	W2	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره تربیت بدنی به لحاظ کمی با گستردگی وظایف	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W3	وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	W4	عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه شاهرود	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	W5	فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلبان (برنامه ریزی، گزینش، جذب، آموزش و...)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W6	محدودیت تحقیقات و پژوهش‌های کاربردی در زمینه توسعه ورزش دانشگاه شاهرود	۰/۰۴	۲	۰/۰۸

۰/۰۸	۲	۰/۰۴	روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی دانشگاه	W7
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	W8
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	W9
۲/۳۵	۱		جمع کل	

همچنین طبق داده‌های جدول ۶ مشخص شد مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی کمتر از ۲/۵، یعنی ۲/۲۹ است که نشان می‌دهد تهدیدهای پیش روی اداره تربیت بدنی نیز بر فرصت‌های پیش رو غلبه دارند؛ به عبارت دیگر اداره تربیت بدنی از لحاظ عوامل خارجی دچار تهدید است.

جدول ۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

عوامل درونی	کد	فرصت های کلیدی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت های کلیدی	O1	وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	O2	کم هزینه بودن ورزش های همگانی و تفریحی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O3	وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	O4	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاه ها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O5	انتخاب مدیر اداره تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	O6	دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	O7	توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
تهدید های کلیدی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود					
تهدید های کلیدی	T1	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T2	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T3	عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸

۰/۰۸	۱	۰/۰۸	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی	T4
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی	T5
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور	T6
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	مشغله زیاد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	T7
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون و مشخص در خصوص ورزش همگانی	T8
۲/۲۹	۱		جمع کل	

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE) استفاده شد (شکل ۳). با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۳۵ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۲۹ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) مشخص شد وضعیت موجود ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود در خانه ۴، یعنی در وضعیت نامطلوب قرار گرفته و در هر دو مورد باید استراتژی‌های تدافعی را برگزیند.

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



شکل ۱- ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE)

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود:

برای تدوین اهداف بلند مدت تربیت بدنی از بیانیه رسالت، چشم انداز، ارزش‌های محوری، ادبیات پیشینه و نظرسنجی از اعضای شورای راهبردی استفاده شد.

جدول ۷: نتایج شناسایی اهداف بلند مدت تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود

حوزه کلیدی	اهداف بلند مدت
توسعه ورزش	افزایش مشارکت جامعه دانشگاهی در ورزش از طریق ساز و کارهای انگیزشی، ایجاد فرصت‌های برابر و تبلیغات گسترده
مدیریت	بهبود ساختار تشکیلاتی و توجه به برنامه‌ریزی راهبردی به منظور توسعه هدفمند ورزش دانشگاه
منابع انسانی	ارتقاء کمی (جذب حداقل ۲ عضو جدید در قسمت رسمی تربیت بدنی) و کیفی نیروی انسانی
منابع مالی	افزایش منابع مالی از طریق جذب اعتبارات بیشتر و کسب منابع درآمدی جدید
ورزش همگانی	نهادینه ساختن ورزش همگانی در بین جامعه دانشگاهی
ورزش قهرمانی	گزینش، آموزش و حمایت مناسب از ورزشکاران و مربیان برای کسب موفقیت در سطوح منطقه‌ای و کشوری (قرار گرفتن دانشگاه شاهرود در بین ۱۰ دانشگاه برتر کشور و کسب جایگاه اول در مسابقات سطح منطقه)
ورزش بانوان	تقویت نقش بانوان در ورزش و بهره‌گیری از فرصت‌ها و گسترش سطوح مشارکت آنان
رویدادها	افزایش کمی و کیفی پذیرش میزبانی رویدادهای ورزشی

استراتژی‌های اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود: براساس تحلیل SWOT و نظرات شورای راهبردی، در نهایت ۹ استراتژی، شامل ۲ استراتژی SO، یک استراتژی ST، ۲ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT برای اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود تدوین شد (جدول ۷). چون موقعیت استراتژیک دانشگاه شاهرود در ناحیه WT قرار دارد، بهتر است راهبردهای انتخابی از جدول WT باشد. با وجود این می‌توان از استراتژی‌های سایر نواحی نیز بهره‌مند شود.

جدول ۸- ماتریس SWOT اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

فهرست قوت‌ها S	فهرست ضعف‌ها W
<p>استراتژی‌های SO</p> <p>۱. تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی S1,S2,S3,S8,O1,O3,O4</p> <p>۲. حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه S8,O1,O3,O6,O7</p>	<p>استراتژی‌های WO</p> <p>۱. توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8,W9,O1,O3,O5,O7</p> <p>۲. بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه W1,O1,O3</p>
<p>استراتژی‌های ST</p> <p>۱. بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه‌های ورزشی درون و برون دانشگاهی S1,S2,S3,S5,S8,T1,T2,T4,T5</p> <p>۲. مدیریت منابع انسانی (رسمی - داوطلب) W2,W5,W9,T5</p> <p>۳. رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی W7,W8,W9,T4,T5,T8</p>	<p>استراتژی‌های WT</p> <p>۱. مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی W3,T3</p> <p>۲. حفظ و بهبود نظام مدیریتی W1,W2,W3,W4,W5,W6,W9,T3,T6,T8</p>

فهرست فرصت‌ها O

فهرست تهدیدها T

برنامه‌های عملیاتی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود: با توجه به بیانیه مأموریت، چشم انداز، اهداف بلند مدت و استراتژی‌های تدوین شده، در نهایت برنامه‌های عملیاتی برای رشد و توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود پیشنهاد شد. در ذیل، برنامه‌های تدوین شده به تفکیک استراتژی‌های مربوطه ارائه گردیده است.

استراتژی "تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیردانشگاهی"

- شناسایی سازمان‌ها و شرکت‌های علاقه‌مند به مشارکت در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه
- توسعه ارتباطات با اداره کل تربیت بدنی وزارت متبوع، فدراسیون‌های ورزش دانشگاهی و ...
- ایجاد کمیته میزبانی و ایجاد تیم داوطلبی به منظور آمادگی اولیه

- استراتژی "حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه"
- انعقاد تفاهم‌نامه همکاری (در زمینه های آموزشی، علمی، امکانات، مسابقات) فی مابین اداره کل امور ورزش و جوانان شهرستان و هیات‌های ورزشی با تربیت بدنی دانشگاه
 - توسعه ارتباطات با اداره کل تربیت‌بدنی وزارت متبوع و فدراسیون های ورزش دانشگاهی
 - دعوت برای حضور افراد متخصص و سرشناس ورزش استان و شهرستان در امور ورزشی دانشگاه
 - بهبود ارتباطات با مسولین استان و شهرستان (استاندار، فرماندار، شهردار، شورای شهر و ...)
- استراتژی "بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه‌های ورزشی درون و برون دانشگاهی"
- توجه بیشتر به فعالیت‌های همگانی، تفریحی و بومی محلی
 - افزایش فعالیت انجمن‌های ورزشی خوابگاه‌ها برای گسترش ورزش در خوابگاه‌های دانشجویی
 - دسترسی به خدمات تغذیه و مشاوره ورزشی
 - افزایش تعداد ایستگاه‌های ورزش همگانی در سطح دانشگاه و خوابگاه‌ها و ایجاد یک ایستگاه تندرستی مدرن در اطراف محیط تربیت بدنی
 - اطلاع‌رسانی گسترده در مورد برنامه‌های ورزشی تربیت بدنی
- استراتژی "توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی"
- نیازسنجی و تعیین اولویت های پژوهشی ورزش دانشگاه
 - تهیه بروشور و کتابچه های آموزشی و توزیع در میان دانشجویان و دانشگاهیان جهت ارتقاء فرهنگ ورزش
 - راه‌اندازی کتابخانه تخصصی ورزشی با همکاری دانشکده تربیت بدنی
 - مشارکت دادن دانشجویان و دانشگاهیان و متخصصان در تصمیم گیری‌ها و برنامه ریزی ها
 - بهره‌گیری از حضور اساتید تربیت‌بدنی دانشگاه با توجه به حوزه تخصص
 - ایجاد نشریه ورزش دانشجویی دانشگاه با همکاری دانشکده تربیت بدنی
- استراتژی "بهره گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه"

- تدوین برنامه‌های استراتژیک و بلند مدت در حوزه های مختلف
- تطابق تقویم ورزشی سالانه تربیت‌بدنی دانشگاه با اهداف بلند مدت تربیت‌بدنی
- اولویت‌بندی برنامه‌ها براساس بودجه تخصیصی
- بررسی و به روز نمودن خط مشی‌ها و رویه‌های عملیاتی موجود
- استراتژی "مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی بخصوص با استفاده از پتانسیل های موجود"
- ایجاد کمیته بازاریابی ورزشی
- توسعه طرح‌های درآمدزایی با محوریت اماکن موجود
- ارائه خدمات ورزشی، آموزشی و مشاوره‌ای به مشتریان
- تقویت ارتباط با دانشکده تربیت‌بدنی و برنامه‌ریزی مناسب برای زمان استفاده از اماکن موجود
- بهسازی و ساماندهی اماکن ورزشی موجود و ارتقاء کیفیت مکان‌های ورزشی
- استراتژی "حفظ و بهبود نظام مدیریتی"
- ایجاد نظام نظارت و ارزیابی در اداره تربیت بدنی دانشگاه
- تدوین بانک جامع اطلاعات ورزش دانشجویی (تهیه اطلاعات ورزشکاران، کارکنان، مربیان، داوران، اماکن و تجهیزات)
- متقاعد ساختن مسئولان ذیربط در دانشگاه برای جذب اعضای جدید در اداره تربیت بدنی دانشگاه
- طراحی سایت اطلاع رسانی ورزشی و راه اندازی خبرنامه الکترونیک
- رایزنی و ارائه طرح‌های پیشنهادی به مسئولین ذیربط برای توسعه امکانات ورزشی پردیس
- استراتژی "مدیریت منابع انسانی (رسمی- داوطلب)"
- ایجاد یک سیستم ساده عضویت ورزشی برای جامعه دانشگاهی
- توانمندسازی کارکنان در راستای بهبود امور تربیت بدنی
- بهره‌گیری از روش‌های اصولی و علمی جذب و گزینش، در فرایند استخدام
- فراهم ساختن حمایت‌های مالی و معنوی مناسب برای مربیان، کارکنان و داوطلبان با هدف تقویت انگیزه
- استفاده حداکثری از نیروهای داوطلب در رویدادهای ورزش دانشگاه
- استراتژی " رویکرد علمی، کیفی و برنامه ایی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی"

- 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 مدال آور در ورزش قهرمانی
- مشارکت و حضور تیم‌های دانشگاه در رویدادهای ورزشی مختلف

بحث و نتیجه‌گیری

ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها یکی از ارکان ورزش کشور هستند که در سلامت روحی، روانی و توسعه فرهنگ حرکت و پویایی در اقصای جامعه خصوصاً جوانان نقش به‌سزایی دارند. در حقیقت مخاطبین ورزش دانشگاه‌ها مدیران آینده‌ساز کشورند که سلامت آنان، پویایی جامعه را تضمین می‌کند. بدیهی است که پوشش‌دهی قشر عظیم دانشجو در فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش به منظور تحقق اهداف مستلزم برنامه‌ریزی اصولی در دانشگاه‌ها است.

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بهره‌وری بیشتر یک سازمان است. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) است. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت‌ها و اطلاعات خوبی نیاز دارد.

نتایج در بخش تعیین موقعیت استراتژیک نشان داد اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی دارای نمره ۲/۳۵ است (کمتر از ۲/۵)؛ لذا از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. همچنین این اداره براساس نتایج ماتریس عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۲۹ است (کمتر از ۲/۵) یعنی از لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه است. در مجموع بر اساس ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی درونی و بیرونی (IE) مشخص شد که اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود در خانه شماره ۴، یعنی در وضعیت نامطلوب قرار گرفته است. بنابراین با توجه به فرارگیری در این ناحیه، استراتژی‌های تدافعی یا کاهشی (کاهش نقاط ضعف همراه با کاهش تهدیدها) برای این اداره پیشنهاد می‌شود. با توجه به این موقعیت و در نظر داشتن این نکته که اداره تربیت‌بدنی دانشگاه به عنوان یک سازمانی خدماتی همواره باید به فعالیت خود ادامه دهد، در حال حاضر می‌تواند با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌هایی که دارد ضمن تثبیت موقعیت خود به رشد و توسعه نیز وارد شود از سوی دیگر، بسیاری از مشکلات موجود از حیثه اختیارات

اداره تربیت‌بدنی خارج است؛ بنابراین با تکیه بر فرصت‌ها و قوت‌های موجود و رفع نقاط ضعف، باید سعی در پوشاندن تهدیدهای پیش‌روی خود نماید. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق آقای (۱۳۹۲)، هنری (۱۳۹۰) و نادری نسب (۱۳۹۰) همخوانی دارد (۲۰-۱۸). بر اساس داده‌های پژوهش و تحلیل SWOT و روش طوفان مغزی، در مجموع ۹ استراتژی برای تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود تدوین شد.

مسابقات ورزشی، برنامه‌های هنری ورزشی و همایش‌های علمی از جمله رویدادهای ورزشی هستند که برگزاری اثربخش آن‌ها نیازمند مدیریت است. اغلب رویدادهای ورزشی در زمان و مکان خاصی اتفاق می‌افتد و پیش از شروع باید تدارکات و امکانات لازم مهیا باشد تا آن رویداد به بهترین نحو انجام پذیرد. سازماندهی خوب رویدادهای ورزشی به طور اعم و مسابقات ورزشی به طور خاص، می‌تواند زمینه تبلیغ و اطلاع‌رسانی را فراهم سازد، استعداد افرادی را شکوفا سازد و باعث سرگرمی و گذران اوقات فراغت افراد شود (۲۱). تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود نیز برای غنی‌سازی اوقات فراغت دانشجویان خود و کسب اعتبار در بین دانشگاه‌ها به لحاظ ورزشی استراتژی "تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی" را تدوین کرده است.

ارتباطات موثر، عنصر کلیدی برای موفقیت مدیران است (۲۲). همچنین، لوپ (۲۰۰۴) اذعان کرده است بسیاری از سازمان‌های ورزشی کوچک و بزرگ از دولت و نهادهای وابسته به دولت کمک‌های مالی دریافت می‌کنند و ارتباطات مؤثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (۲). بنابراین ضروری است مسئولان تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود نیز برای تحقق رسالت خود به خلق ارتباط مؤثر با مقامات دولتی و تأثیرگذار در سطح استان (استاندار، فرماندارها، نمایندگان مجلس و...) و حتی کشور روی آورد. بنابراین، تدوین استراتژی "حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه" یکی از راهکارهای اساسی در این زمینه است.

راهبرد تدوین شده دیگر "بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه‌های ورزشی درون و برون دانشگاهی" است. به طور کلی، هر سازمان موفق، مایل است خدماتی را ارائه کند که رضایت مشتریان خود را فراهم سازد. این نکته در مورد سازمان‌های ورزشی نیز صدق می‌کند. امروزه این اندیشه در تمام سازمان‌های ورزشی، نیروی بزرگ و پیش‌برنده به حساب می‌آید و توجه عمیق به مشتری و مشتری‌گرایی، رمز و راز صنعت ورزش است (۶). اعمال سیاست‌های مشتری‌مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان و دانشگاهیان در تدوین برنامه‌های ورزشی فوق برنامه و نظرسنجی و نیازسنجی ورزشی از دانشجویان و دانشگاهیان نسبت به فعالیت‌های ورزشی بسیار مهم است. درحالی‌که مسئولان بخش ستادی هیچ وقت به این امر

مهم اهمیت نداده اند. بی شک اگر رشته‌های مورد علاقه دانشجویان بیشتر در برنامه‌های ورزشی فوق برنامه گنجانده شود و از مربیان متخصص و کاردان که دارای برنامه ریزی برای هر جلسه کاری هستند، استفاده شود و به اعتراضات دانشجویان در زمینه مکان ورزشی با تجهیزات یا رفتار مربیان و ... ترتیب اثر داده شود، متقاضیان و شرکت کنندگان در فعالیت‌های فوق برنامه چند برابر خواهد شد (۱۳). تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود نیز برای جذب رضایتمندی، افزایش مشارکت و غنی‌سازی اوقات فراغت مشتریان خود استراتژی فوق را تدوین کرده است.

بدیهی است نحوه اداره امور ورزش در دانشگاه‌ها باید علمی‌تر از فعالیت‌های ورزشی در باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی و متکی بر روند تحقیق و توسعه باشد که توقع بجایی از ورزش دانشجویی کشور است. این توقع به این دلیل ایجاد می‌شود که مدیران ارشد بخش ستاد و صف ورزش دانشجویی همواره از افراد تحصیل کرده رشته تربیت بدنی بوده‌اند (۱۵). توسعه ورزش بدون بهره‌گیری از علوم ورزشی و جدیدترین یافته‌های پژوهشی و فناوری امکان پذیر نیست. از این رو تربیت‌بدنی دانشگاه این موضوع را به عنوان یک استراتژی پذیرفته است و با تدوین استراتژی " توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی (علمی و به روز نمودن ورزش دانشجویی)" قصد دارد با به روز نمودن ورزش دانشگاه به توسعه مطلوب در ورزش دست پیدا کند.

به عقیده هانگر و ویلن، مدیریت استراتژیک شامل "مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت سازمان را از طریق فرآیند بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل تعیین می‌کند (به نقل از ۶). اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود با درک این موضوع به تدوین استراتژی " بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه " پرداخته است. بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌های ورزشی دانشجویی به اهمیت و ضرورت به کارگیری مدیریت استراتژیک پی برده و برای توسعه نظام مند ورزش دانشجویی خود به تدوین چشم انداز، اهداف بلند مدت، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی روی آورده اند (۱۴-۱۰). اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود نیز، با الگو قرار دادن این سازمان‌ها، ضمن به کارگیری مدیریت استراتژیک، قصد در بهبود وضعیت خود دارد.

بازاریابی ورزشی یکی از با اهمیت‌ترین استراتژی‌های مدیریتی است که در رشد و توسعه ورزش تاثیر بسزایی دارد (۲۳). گالن (۲۰۰۰) درباره فرآیندهای بازاریابی دانشگاهی در آمریکا ابراز می‌دارد که بازاریابی دانشگاهی در آمریکا از اقدامات بسیار مهمی تلقی می‌شود که اثرات

آن در فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به چشم می‌خورد (به نقل از ۲۴). با توجه به وضع کنونی ورزش کشور از حیث منابع مالی و کمبود شدید بودجه ورزش دانشگاهی یکی از مهمترین عوامل در عدم توسعه ورزش دانشگاه‌ها همین عامل است. بنابراین تربیت‌بدنی دانشگاه تصمیم گرفته است با تدوین استراتژی "افزایش جذب منابع مالی و استفاده از پتانسیل‌های موجود برای کسب درآمد" و مدیریت مناسب منابع مالی، اعتبارات مورد نیاز خود را تأمین کند تا به توسعه در ورزش دانشگاه دست پیدا کند.

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. با توجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآ ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است. توسعه مدیریت را می‌توان هسته مرکزی نظام مدیریتی هر سازمانی تلقی کرد (۲۵). بنابراین تربیت‌بدنی دانشگاه با اتخاذ استراتژی "حفظ و بهبود نظام مدیریتی" سعی در بهبود فضای مدیریتی خود در تمام حیطه‌های مربوطه دارد.

نیروی انسانی با انگیزه از مهمترین عوامل بهره‌وری سازمان است، تحقیقات حاکی از آن است که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش موثری داشته باشند. در این خصوص سبک مدیریت، ماهیت کار، ترفیع و ارتقاء، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت منابع انسانی ایفا می‌کنند (۲۶). بدیهی است بخشی از منابع انسانی را داوطلبان تشکیل می‌دهند. وجود نیروهای داوطلب باعث می‌شود کمبود نیروهای حرفه‌ای و کارمندان رسمی در نظام ورزش دانشگاهی تا اندازه‌ای جبران شود. همچنین داوطلبان با انگیزه به صورت حلقه ارتباط بین مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه و اقشار دانشجویان عمل کرده، نیازها و نظرات دانشجویان را به مدیریت ورزش دانشگاه انتقال می‌دهند. از این رو تربیت‌بدنی دانشگاه با اتخاذ استراتژی "مدیریت منابع انسانی" سعی در بهبود مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود دارد.

جوادی پور (۱۳۹۲) بیان می‌دارد وضعیت ورزش همگانی در کشورهای استرالیا، آلمان، ژاپن، مالزی، فنلاند و دانمارک نشان می‌دهد که برنامه‌ی منظم برای رشد و توسعه‌ی ورزش همگانی در این کشورها بیش از ۵۰ سال سابقه دارد. عوامل متعددی در این موفقیت نقش دارد که قبل از هر چیز می‌توان به رشد برنامه ورزش همگانی در چارچوب برنامه‌های ملی این کشورها و حمایت مؤثر دولت‌ها از این برنامه‌ها اشاره کرد (۲۷). از این رو تربیت‌بدنی دانشگاه با اتخاذ استراتژی "رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی" در جهت توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی این دانشگاه گام بر می‌دارد.

در پایان براساس استراتژی های تربیت بدنی دانشگاه، به تدوین رؤس برنامه های آن نیز مبادرت گردید. برای اینکه برنامه استراتژیک به طور موثری اجرا شود، باید به فعالیت های قابل درک در سطح عملیاتی تبدیل گردد. با این حال، در مراحل بعد این برنامه ها باید با انتخاب الگویی مناسب، چگونگی، زمان، مسئول و منابع مورد نیاز آن ها مشخص و در برنامه های سالیانه لحاظ شوند. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می شود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود با حفظ شورای راهبردی، طی جلساتی کلیه استراتژی ها و برنامه های تدوین شده را دقیق تر بررسی و زمینه اجرای آن ها را فراهم کند، بیانیه رسالت خود را مبنای کار قرار دهد و به منظور تحقق آن از اهداف بلندمدت برای جهت دادن فعالیت های تمامی بخش های ذی ربط استفاده کند. همچنین دانشگاه شاهرود حتی الامکان حمایت ها و منابع مورد نیاز برای شروع و اجرایی شدن برنامه تدوین شده را فراهم آورد. ضروری است ارزش های محوری، مبنایی برای جهت دادن رفتار مسئولان و ورزشکاران دانشگاه قرار گیرد و با اعمال مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای بهره وری، زمینه ایجاد تلاش گروهی به منظور اجرای برنامه استراتژیک فراهم گردد و در خصوص ارزیابی برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه در حین اجرا اقدام شود تا در صورت نیاز به اصلاح و منعطف نمودن آن در طول زمان اجرا، پیش بینی و اقدامات لازم صورت گیرد.

منابع:

۱. رضاییان علی. مبانی سازمان و مدیریت. چاپ یازدهم. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۸۷.
2. Jean Ioup. Strategic and performance management of Olympic sport organizations (1 thed). IL: Human Kinetics; 2004. P. 27-31.
۳. ژانت بی پارکز. مدیریت معاصر در ورزش. مترجم: محمد احسانی. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس؛ ۱۳۸۲. ص ۸۵.
۴. کشتی دار محمد، طالب پور مهدی. بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۱؛ شماره ۱۳.
۵. رابینز استیفن پی، دی سنزو دیوید ای. مبانی مدیریت. مترجمان: محمد اعرابی. محمد علی حمید رفیعی. بهروز اسراری. چاپ یازدهم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی؛ ۱۳۹۱.
۶. حیدری نژاد صدیقه، لسانی فرزانه. بررسی میزان رضایتمندی دانشجویان ساکن خوابگاه های دانشجویی دانشگاه شهید چمران اهواز از فعالیت های فوق برنامه ورزشی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۳۸۸؛ ۵ (۹): ۱-۱۴.

۷. مقصودی ایمن حمیدرضا، هادوی فریده، مقصودی ایمن علی، منصف علی، ابراهیمی مهدی، اسماعیلی محمد. تحلیل وضعیت هزینه کرد بودجه در برنامه های فوق برنامه ورزشی دانشگاه های ایران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۳۹۰؛ ۷ (۱۴): ۵۰-۳۱.
8. Byl. John. Intramural Recreation: A Step by Step Guide to Creating an Effective Program. IL: human kinetics; 2002. P. 27.
۹. بشیریان هادی. بررسی ساختار تشکیلاتی و نیروهای انسانی متخصص مراکز تربیت بدنی دانشگاه های کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران. ۱۳۷۶.
10. Montclair State University Strategic Plan. Strategic Plan. Unit Department of Exercise Science and Physical Education (ESPE). 2009.
11. Mihaela Popa. Strategies of optimizing the elements of Romanian university sports: Palestrica of the third millennium. Civilization and Sport. 2013. April-June; 14.(2): 100-106
۱۲. خورشید صدیقه، رنجبر رضا. تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه فازی. نشریه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۹؛ ۵ (۱۲)
۱۳. حسینی گلاله، حمیدی مهرزاد، تجاری فرشاد. تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. مدیریت ورزشی. ۱۳۹۱؛ ۱۵:۳۳-۱۵.
14. Australian University Sport, Statement of Objects And Rules, 2007 http://www.unisport.com.au/_uploads
۱۵. حمیدی مهرزاد، الهی علیرضا، اکبری یزدی حسین. مطالعه تطبیقی ساختار ستادی ورزش دانشجویی کشور با کشورهای منتخب و ارائه الگو. طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. ۱۳۸۸.
۱۶. گودرزی محمود، نصیر زاده عبدالمهدی، فراهانی ابوالفضل. وطن دوست مریم. طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان. مدیریت ورزشی. ۱۳۹۲؛ ۵ (۲): ۱۷۲-۱۴۹.
۱۷. اعرابی محمد. دستنامه برنامه ریزی استراتژیک. چاپ سوم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی؛ ۱۳۸۹. ص ۲۷-۵۹.
۱۸. آقایی علی اکبر. نادریان جهرمی مسعود، اندام رضا. معماری ژاله. آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه ریزی استراتژیک. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۲؛ ۵ (۱۷): ۴۲-۱۳.
۱۹. هنری حبیب، مندعلی زاده زینب. بررسی اهداف و استراتژی های کارآفرینی در ورزش کشور بر اساس تحلیل استراتژیک SWOT. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۰؛ (۱۲): ۱۲۶-

۱۰۷.

۲۰. نادری نسب مهدی . احسانی محمد . خبیری محمد . امیری مجتبی. قره خانی حسن. بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور. مدیریت ورزشی. ۱۳۹۰؛ ۳ (۹): ۲۷-۵.

۲۱. بحرالعلوم حسن. مبانی مدیریت سازمان های ورزشی. چاپ اول. شاهرود: انتشارات دانشگاه شاهرود؛ ۱۳۸۵.

22. Mihaela Popa. Strategies of optimizing the elements of Romanian university sports, Palestrica of the third millennium - Civilization and Sport. 2013 April-June. (14)2:100-106

23. Fasan, C .O, Introduction to sport administration and management. Beula Publication Agbara, Lagos. 2004.

۲۴. کریمیان جهانگیر. تندنویس فریدون. روابط بین نیروی انسانی، بودجه هزینه شده، مساحت اماکن و تاسیسات بر افزایش فعالیت های فوق برنامه ورزشی دانشگاه ها. نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۱۳۸۳؛ ۱ (۳): ۷۹-۶۵.

۲۵. دری بهروز. چارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تاکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی. مطالعات بسیج. ۱۳۸۷؛ شماره ۳۹.

۲۶. بحرالعلوم حسن، امیرتاش علی محمد، تندنویس فریدون. ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان اداره تربیت بدنی شاغل در تهران. نشریه پژوهش در علوم ورزش. ۱۳۸۱؛ ۱ (۴): ۹۹-۶۳.

۲۷. جوادی پور محمد، سمیع نیا مونا. ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۳۹۲؛ شماره ۴. ۳۰-۲۱.

Designing Strategic plan of Physical Education Office of Shahrood University

Mahmoud Ramezani¹, Reza Andam², Ali Akbar Aghaei³

1. MSc Degree, University of Shahrood
2. Associate Professor, University of Shahrood
3. PhD Student, University of Shahrood

Received date: 21/06/2014

Accepted date: 12/04/2015

Abstract

The purpose of this study was designing Strategic plan of Physical Education Office of Shahrood University. The research method is analytical – descriptive. The statistical sample of this research was (n=35) including, student associate principal of university, physical education staff, Physical Education professors and experienced coaches who selected by purposive sampling. For collecting the data were used of review literature and documents, interviews, questionnaire, surveys, forms for determining strategic issues and strategic meetings. The validity of SWOT questionnaire approved by several professors of sport management and experts and reliability confirmed according to Cronbach's alpha ($\alpha=0.92$). For analyzing the data, descriptive statistics, Friedman test, Internal and External factor matrixes, SWOT analyzing based on intuition and brainstorming were used to strategies developing. Results this research showed Physical Education Office of Shahrood University has 8 strengths, 9 weaknesses, 7 opportunities, and 8 threats. Accordingly, subjects such as mission statements, vision statements, and long - terms objectives, core values, strategic situation, strategies and plans were determined. Also, the analysis of internal and external matrix showed this office located in defensive (WT) strategic position. Seems the most important reasons for this undesirable situation to be lack of strategic plan for University sports development in Physical Education Office of Shahrood University.

Keywords: University of Shahrood, SWOT Analysis, Strategic position, Strategic plan.

***(Corresponding Author)**

Email: ali.aghaei@ymail.com