

طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور**مهدی گودرزی^۱، ابوالفضل فراهانی^۲، محمود گودرزی^۳**

۱- دانشجوی دکتری دانشگاه تهران*

۲- استاد دانشگاه پیام نور

۳- استاد دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۹/۲۸

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۶/۱۵

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود. نمونه آماری این پژوهش را ۲۳ نفر از مدیران کل اسبق و کنونی اداره کل تربیت بدنی، کارشناسان، اعضای هیات علمی و دانشجویان مقطع دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور که در زمینه فعالیتها و مشاغل ورزشی دانشگاه نقش و تجربه کافی داشته‌اند تشکیل می‌دهند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته ای بود که روایی آن توسط چند تن از اساتید صاحب نظر و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ($\alpha=0/91$) تأیید شده بود. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آزمون مقایسه میانگین‌ها و آزمون فریدمن، تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد در دانشگاه پیام نور با جمعیت دانشجویی ۱,۰۴۰,۰۰۰ 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، و نیز بیشترین بودجه خارج از شمول، باعث شده است، جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در موقعیت SO قرار گیرد که در همین راستا، می‌توان با استفاده از راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی تدوین شده بر پایه تحلیل اطلاعات بدست آمده، به مسئولان و مدیران ورزش دانشگاه پیام نور کمک نمود، تا ضعف‌ها را رفع نموده و از قوت‌ها در جهت به حداکثر رساندن فرصت‌ها استفاده نمایند.

کلیدواژه‌گان: راهبرد توسعه، ورزش دانشجویی، دانشگاه پیام نور.

مقدمه

موسسات آموزش عالی در طول دههء گذشته با تغییرات بی شماری در محیط درونی و بیرونی خود همچون پدیدهء جهانی شدن، تاثیر اینترنت، فناوری (به خصوص یادگیری از طریق شبکه های اطلاعاتی)، اصلاح دانش و اطلاعات، دسترسی و کسب بودجهء دولتی، انعطاف پذیری و مادام العمر شدن یادگیری، و پاسخگویی به مسائلی مختلفی همچون کاهش حمایت های مالی، پیشرفت های سریع فناوریانه، تغییرات جمعیت شناختی و برنامه های آموزشی منسوخ شده، روبرو شده اند (۱)

سازمان ها ناگزیر اند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان ها بایستی به شیوه ای اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آنها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعت سرسام آور در حال تغییر است و با تغییرات شگفت آوری که سازمانها را احاطه کرده است، دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یک باره و مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربی استفاده کرد. (۲) مدیران به فراست دریافته اند که با تعیین و تبیین اهداف و ماموریت های سازمان در بلند مدت بهتر می توانند برنامه های خود را به ثمر رسانده و ترتیبی فراهم آورند که سازمان بهتر کار کند و نسبت به محیط خود واکنش نشان دهد. از این رو استفاده از برنامه های راهبردی و جامع به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح گردیده است چرا که، برنامه ریزی راهبردی با تحلیل وضع موجود می گوید که سازمان ها در حال حاضر در کجا ایستاده اند و با تحلیل وضع مطلوب می گوید که قصد رسیدن به کجا را دارند و به کمک این نوع برنامه ریزی، مدیریت قادر می شود جهت گیری های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات آتی مجهز سازد. بنابراین همه سازمان ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبردی شوند و سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. (۳)

سازمان های ورزشی همانند سازمان های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. در این رابطه تیبیا ولت و اسلک (۱۹۹۴) در تحقیق خود گزارش کرده اند که سازمان های ورزشی بر حسب شرایط محیطی درونی و بیرونی خود با استفاده از فرایند برنامه ریزی راهبردی به میزان مختلف از راهبردهای نو آورانه، توسعه ای و مکتشف و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده اند (۴).

بررسی عملکرد برخی از سازمان های ورزشی نشان می دهد که آن سازمان هایی که برای

انجام ماموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی استفاده کرده اند توانستند در فعالیت های مختلف مانند ورزش قهرمانی و همگانی و تامین منابع مورد نیاز به موفقیت های چشم گیری دست یابند. به طوری که، کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ اتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته است. (۵) تدوین استراتژی توسعه در ورزش فواید بیشماری دارد که از جمله می توان موارد زیر را نام برد:

ارتقا سلامت عمومی، همبستگی اجتماعی، نوسازی، بازپروری و یادگیری مادام العمر.

نشان دادن اهداف بلند مدت از ورزش

پاسخگویی کارا و موثر به نیازهای ورزشی جامعه.

کمک به افزایش مشارکت افراد در ورزش و خلق راهی برای توسعه مهارتهای افراد.

کمک به ایجاد بهترین ارزشها(۴).

از طرفی تربیت بدنی و ورزش با تاکیدى که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد، به عنوان شاخصه ای برای توسعه دانشگاه ها محسوب می شود و در صورت کاربرد صحیح و اصولی نقش شایان توجهی در فرآیند تعلیم و تربیت در آموزش عالی ایفا خواهد کرد. (۶) برنامه چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در ماده ۱۱۷ مقله ورزش را مورد ملاحظه قرار داده است و در آن تکالیفی را برای سازمان های دولتی تعیین نموده است. در بند ۳ بخش الف ماده مذکور ((وزارتخانه های آموزش و پرورش، علوم تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موظف شده اند که برنامه جامع ارتقای ورزش مدارس، هماهنگی و انسجام و رشد و ارتقای ورزش دانشجویی، توسعه اماکن و فضاهای ورزش سرپوشیده (با اولویت دختران) و روباز، افزایش ساعات درس تربیت بدنی، ایجاد باشگاه های ورزشی و تربیت نیروهای انسانی مورد نیاز بخش تربیت بدنی را تنظیم نمایند(۷).

همچنین نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور نیز در مولفه ورزش تعلیم و تربیتی توسعه ورزش دانشجویی را مدنظر قرار داده است. (۸)

در همین راستا به تازگی پژوهش هایی در داخل کشور صورت پذیرفته است که مبین ضرورت و فواید کاربرد برنامه های جامع و راهبردی و شناسایی عوامل درونی و بیرونی برای سازمان های متولی ورزش دانشجویی است که از آنها می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

حمیدی (۱۳۹۱) در طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی، موقعیت استراتژیک فدراسیون را در وضعیت محافظه کارانه شناسایی نمود. (۹)

جوادی پور (۱۳۹۱) در تبیین نظرگاه ها و رویکردهای مناسب برای تدوین برنامه ریزی

استراتژیک در ورزش دانشجویی، رویکردهای کلان ورزش دانشجویی را دستیابی به جامعه سالم، بهبود وضعیت فرهنگی و اخلاقی کشور و بهبود وضعیت نیروی کار جهت افزایش بهره‌وری و تولید اعلام کرد و اصلی‌ترین رویکردش را افزایش سطح سلامتی دانست. (۹)

افروزه (۱۳۹۰) در تبیین استراتژی تربیت بدنی دانشگاه علوم پزشکی جهرم اعلام داشت تربیت بدنی دانشگاه دارای بودجه بالا و فقدان برنامه استراتژیک می‌باشد و وجود واحدهای تربیت بدنی عمومی از فرصت‌ها و عدم رشته‌های مرتبط با ورزش از تهدیدهای این حوزه می‌باشد همچنین با استفاده از ماتریس (IE) استراتژی تهاجمی را برای تربیت بدنی دانشگاه توصیه نمودند و تشکیل کمیته ورزش دانشگاهی شهرستان و استان و تمرکز روی فوق برنامه‌های ورزشی از جمله راهبردهای تعیین شده، اعلام داشتند در نهایت تشکیل کمیته ورزش دانشگاهی شهرستان را فرصتی برای ارتقای تربیت بدنی دانشگاه و استراتژی ترویج ورزش‌های مفرح را گام مهمی در توسعه ورزش همگانی در دانشگاه دانستند. (۱۰)

حسینی (۱۳۹۰) در تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، جایگاه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را در منطقه محافظه کارانه (WO) اعلام داشت. (۱۰)

یافته‌های حمیدی و همکارانش (۱۳۸۸) حاکی از آن است که اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه SO قرار دارد؛ به عبارت دیگر می‌تواند به خوبی از قوت‌ها و فرصت‌ها استفاده نماید و برای برطرف نمودن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها از آنها بهره بگیرد. (۱۱)

رشد و بالندگی ورزش دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت بدنی اثر بخش در هر یک از دانشگاه‌ها است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد. که این امر توسط ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها صورت می‌پذیرد و محقق نمودن این مهم و نیز انجام اثر بخش مسئولیت‌ها و وظایف محوله این ادارات بدون داشتن برنامه راهبردی و هدفمند غیر اصولی و نا کارآمد می‌باشد. (۱۲)

دانشگاه پیام نور با جمعیت دانشجویی ۱,۰۴۰,۰۰۰ نفری و ۵۲۰ مرکز مجری دانشگاهی، تنها ۴۱۰۰ دانشجوی مرد و ۲۵۰۰ دانشجوی زن فعال شرکت کننده در برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان یافته ورزشی دانشگاه، دارد، که این تعداد کمتر از ۱٪ از جمعیت دانشجویی را شامل می‌شود، که نشان دهنده ضعف اساسی در برنامه‌ها و اجرای آن است بنابراین با توجه به مشکلات و موانع زیادی که در سر راه تحقق اهداف اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور وجود دارد، همچنین مزایا و دستاوردهایی که استفاده از برنامه راهبردی برای سازمان‌های

مربوطه در پی داشته است، آیا مسئله اصلی برای عدم توفیق در جذب دانشجویان برای حضور در فعالیت های ورزشی دانشگاه پیام نور را نداشتن برنامه راهبردی برای این اداره کل نمی توان دانست؟

به منظور انجام مسئولیت های خطیر و مهم اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، (با توجه به مطالعات تطبیقی و بررسی سازمانهای ورزشی موفق همتراز در بکارگیری از برنامه ریزی راهبردی)، استفاده از برنامه ریزی راهبردی برای آن ضرورت دارد. از این رو تحقیق حاضر در تلاش است با استفاده از شیوه های علمی به طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بپردازد و گام کوچکی در راستای رشد و توسعه ورزش کشور بردارد.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر نتایج، از نوع تحقیقات کاربردی است، و از نوع مطالعات راهبردی بوده که قصد داشته است با تدوین برنامه راهبردی از طریق روش های علمی به بهبود عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در بلند مدت کمک نماید، روش تحقیق حاضر توصیفی- تحلیلی است و از روش مطالعات توصیفی استفاده شده است، همچنین با بهره گیری از روش های کیفی و شیوه تحلیل مطالعات راهبردی، داده های تحقیق جمع آوری و تحلیل شدند.

برای انتخاب افراد جامعه آماری، داشتن مدارک کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت ورزشی تعیین گردید، همچنین برای اظهار نظر در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید های اداره کل تربیت بدنی نیاز به افراد آگاه و آشنا به ورزش دانشگاه پیام نور و عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی بود که به همین منظور اشخاصی در نظر گرفته شدند که در مشاغل کلیدی تربیت بدنی دانشگاه پیام نور و ورزش دانشجویی آن فعالیت داشته اند بنابراین از مجموعه گروه های زیر افرادی که هر دو شرط را دارا بودند انتخاب شدند.

جدول ۱. تعداد نمونه های پژوهش

ردیف	جامعه آماری	تعداد نمونه
۱	مدیرکل، معاونین و کارشناسان ارشد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	۶ نفر
۲	مدیران کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در 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

تعداد این افراد که جامعه تحقیق را تشکیل می دادند برابر با ۲۳ نفر بود که به لحاظ محدودیت تعداد نفرات، نمونه برابر با جامعه آماری و به صورت تمام شمار انتخاب گردید.

نتایج

نتایج و یافته ها نشان دهنده این است که از یک میلیون و چهل هزار دانشجوی دانشگاه پیام نور، تعداد ورزشکاران مذکر دانشگاه حدود ۴۱۰۰ نفر می باشند که در ۱۷ رشته ورزشی، فعالیت سازمان یافته داشته اند، که بیشترین سهم حضور مربوط به ورزشهای انفرادیست که مهمترین آنها رشته های تکواندو و کاراته می باشد و تعداد ورزشکاران مونث دانشگاه حدود ۲۵۰۰ نفر می باشند که در ۱۳ رشته ورزشی سازمان یافته اند، که بیشترین سهم مربوط به ورزشهای تیمی، و مهمترین آنها رشته والیبال است.

همچنین در خصوص کمیت مربیان و داوران دانشگاه پیام نور نتایج یافته ها نشان دهنده این است که آمار سازمان یافته ای از تعداد داوران و مربیان شاغل در دانشگاه پیام نور موجود نیست و در اکثر مواقع به صورت موقت و پروژه ای از خارج دانشگاه جهت انجام امور مورد نیاز دعوت به همکاری می شوند.

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

ردیف	قوت ها	میانگین میزان اهمیت
۱	وجود مراکز آموزشی متعدد رشته تربیت بدنی	۶/۶۶
۲	بالاترین گستره پوششی در سطح کشور بدلیل تعدد مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور و حضور این دانشگاه حتی در دور افتاده ترین نقاط کشور	۶/۸۹
۳	بالاترین تنوع قومی و استعدادهای ژنتیکی برای 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 این امر می باشند	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 نقاط ضعف 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 در دانشگاه پیام نور و فقر امکانات مراکز آموزشی	۷/۲۳
۵	نبودن یا چند مسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور	۸
۶	عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش های مختلف دانشگاه پیام نور	۷
	ازجمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی	
۷	فقدان انجمن های فعال ورزش دانشجویی	۷/۱۲

جدول ۴. فهرست فرصتهای 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 کردن آن بنا بر صلاح دید مسئولین ذی ربط	۶/۷۵
۲	وجود مقطع تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور	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، هوایی و اقلیمی سراسر کشور	۶/۳۴
۷	وجود امکانات ، پایگاه ها ، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استانهای 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 ارائه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه پیام نور	۶/۸۹
۳	عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیر بنایی دانشگاه	۷/۷۵
۴	کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت های 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 فضا های ورزشی	۷/۲۳
۷	مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه	۶/۵۶

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، قوت ها و ضعف های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیاز بندی شدند تا مشخص شود که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل راهبردی یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت ها و ضعف ها فهرست و 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 با آن تعلق می گیرد؛ تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت ها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف ها اختصاص می یابد. تخصیص رتبه ها به بدین صورت است که اگر قوت ها در حد عالی باشند رتبه ۴، و چنانچه معمولی باشند رتبه ۳ می گیرند؛ و اگر ضعف ها در حد معمولی باشند رتبه ۲ و چنانچه بحرانی باشند رتبه ۱ دریافت می کنند. بنابراین، روند رتبه دهی به گونه ایست که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش می رویم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده 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 می شود. (۱۳)

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی کمیته در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده، قوت های پیش روی کمیته بر ضعف های آن غلبه خواهد داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه ضعف ها بر قوت های آن است.

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

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت (وزن)	عوامل	کد	عوامل درونی
۰/۳۴۸	۴	۰/۰۸۷	وجود مراکز آموزشی متعدد رشته تربیت بدنی	S1	قوت ها
۰/۳۹۲	۴	۰/۰۹۸	بالاترین گستره پوششی در سطح کشور بدلیل تعدد مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور و حضور این دانشگاه حتی در دور افتاده ترین نقاط کشور	S2	
۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	بالاترین تنوع قومی واستعدادهای ژنتیکی برای رشته های خاص ورزشی	S3	
۰/۱۵۶	۳	۰/۰۶۵	امکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان بومی خصوصاً خانم ها که تنها در محل سکونتشان قادر به این امر می باشند	S4	
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه پیام نور	S5	
۰/۳۲۸	۴	۰/۰۸۲	برگزاری منظم مسابقات ، جشنواره ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی	S6	
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	S7	
۰/۱۶۴	۲	۰/۰۸۲	نبودن یا چند مسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور	W1	ضعف ها
۰/۱۷۶	۲	۰/۰۸۸	کمبود امکانات ورزشی در دانشگاه پیام نور و فقر امکانات مراکز آموزشی (به خصوص در شهرستانهای محروم که عدم وجود امکانات در شهرستان مشکلات را می افزاید).	W2	
۰/۱۵۰	۲	۰/۰۷۵	حذف یا ادغام ردیف های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور	W3	
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	عدم وجود انجمن های فعال ورزش دانشجویی	W4	
۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور	W5	
۰/۱۲۴	۲	۰/۰۶۲	فقدان سیستم نظام مند اطلاع رسانی و شناسایی دانشجویان ورزشکار جهت مسابقات	W6	
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	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	W7	
$\sum = ۲/۵۹۴$		$\sum = ۱$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی		

نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی بیشتر از ۲/۵ (۲/۵۹۴) می باشد 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 روند فوق الذکر استفاده می شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی اداره کل تربیت بدنی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی های بعمل آمده، فرصت های پیش روی اداره کل تربیت بدنی بر تهدید های آن غلبه خواهد داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه تهدید ها بر فرصت های آن است (۱۳).

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

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرصت ها	O1	در اختیار داشتن بیشترین بودجه خارج از شمول و در نتیجه امکان هزینه کرد آن بنا بر صلاح دید مسئولین ذی ربط	۰/۰۸۲	۴	۰/۳۲۸
	O2	وجود امکانات ، پایگاه ها ، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استانهای کشور جهت پیشبرد اهداف دانشگاه	۰/۰۹۷	۴	۰/۳۸۸
	O3	وجود دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ برای تمامی رشته های تحصیلی	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۸۹
	O4	در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه های سنی متفاوت	۰/۰۸۱	۴	۰/۳۲۴
	O5	وجود مقطع تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور	۰/۰۵۹	۳	۰/۱۷۷
	O6	امکان دسترسی و استفاده از تمامی تنوع آب، هوایی و اقلیمی سراسر کشور	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۸۹
	O7	مصوبه های وزارت علوم مبنی بر مساعدت و همکاری اساتید سایر دانشگاه ها با دانشگاه پیام نور	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵
تهدیدها	T1	عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیر بنایی دانشگاه	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۶۸
	T2	نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضا های ورزشی	۰/۰۷۲	۲	۰/۱۴۴
	T3	یکپارچه نبودن ورزش دانشجویی در تمام مراکز مجری دانشگاه پیام نور و فعال بودن تعداد محدودی از دانشجویان و مراکز آموزشی	۰/۰۶۸	۲	۰/۱۳۶
	T4	عدم ارائه صحیح خدمات فوق برنامه ورزشی در دانشگاه پیام نور	۰/۰۷۷	۲	۰/۱۵۴
	T5	مدت زمان محدود حضور دانشجویان در دانشگاه	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵
	T6	مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه	۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹
	T7	کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت های ورزشی	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳۰
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی			$\sum=1$		$\sum=2/626$

در مجموع ، نتایج جداول ۶ و ۷ و 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 فرصت است. همچنین اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به سبب اینکه در ورزش دانشجویی، نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، در ناحیه رشد و ساخت را احراز نموده است، بایستی از راهبرد های توسعه و رشد (فرد آر دیوید) استفاده نماید. 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 می رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند تا جایگاه اداره کل تربیت بدنی در خانه های این ماتریس مشخص شود و بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می شوند (۱۳).

پنجره راهبردی

عوامل بیرونی	۴ فرصت	راهبرد های محافظه کارانه	راهبرد های تهاجمی
	۲/۶۳ ۲/۵ تهدید ۱		
		راهبرد های تدافعی	راهبرد های رقابتی
		۱ ضعیف	۲/۵ ۲/۶ قوت ۴
عوامل درونی			

راهبرد های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

براساس تحلیل SWOT ، در مجموع ۱۵ راهبرد شامل هفت راهبرد SO ، سه راهبرد ST ، سه راهبرد WO و دو راهبرد WT برای ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور تدوین شد.

۱. تشکیل و توسعه انجمن، هیئت و باشگاه های ورزشی
۲. بازنگری و بهبود در روند و محتوای آموزشی دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ و ایجاد تحول در نحوه اجرای آن در جهت تحقق اهداف ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور.
۳. تقویت نظام کارآفرینی، فرهنگ و نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور.
۴. احداث و ارتقاء زیرساختهای ورزشی دانشگاه پیام نور
۵. طراحی، تدوین و اجرای برنامه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور.
۶. ایجاد نظام اطلاع رسانی و جذب دانشجویان برای حضور در فعالیت های ورزشی دانشگاه پیام نور.
۷. شناسایی و به کارگیری ظرفیت های دانشگاه پیام نور (منابع انسانی، مالی، اداری و امکانات) در راستای رشد و توسعه ورزش
۸. توسعه همکاری و مشارکت استانهای مجری دانشگاه پیام نور در ورزش دانشگاه
۹. توسعه مسابقات داخلی (لیگ، قهرمانی استانی و کشوری) و ارتقاء کیفی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور
۱۰. تلاش برای رفع موانع افزایش حضور شایسته دانشجویان و کارکنان خصوصاً بانوان در ورزش دانشگاه
۱۱. تقویت برنامه های جذب، تشویق و حمایت از قهرمانان و فعالان ورزش دانشجویی دانشگاه
۱۲. ثبات در تصدی پست های مدیریتی مرتبط با ورزش دانشگاه
۱۳. حاکمیت برنامه محوری در نهادهای مرتبط با ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور
۱۴. تقویت و تثبیت مدیریت و اداره تربیت بدنی در ساختار استانها و مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور
۱۵. بهره گیری از ظرفیت های علمی اساتید و دانشجویان مقاطع مختلف رشته تربیت بدنی مراکز دانشگاه پیام نور در راستای علمی نمودن ورزش دانشگاه

جدول ۸. راهبرد های SO، WT، ST، WO، متناظر با فهرست SWOT

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
	<p>۱. وجود مراکز آموزشی متعدد رشته تربیت بدنی</p> <p>۲. بالاترین گستره پوششی در سطح کشور</p> <p>۳. بالاترین تنوع قومی و استعداد های ژنتیکی برای رشته های خاص ورزشی</p> <p>۴. امکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان بومی خصوصاً خانم ها که تنها در محل سکونتشان قادر به این امر می باشند</p> <p>۵. وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه پیام نور</p> <p>۶. برگزاری منظم مسابقات، جشنواره ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی</p> <p>۷. داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور</p>	<p>۱. نبود یا چند مسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی دانشگاه پیام نور</p> <p>۲. کمبود امکانات ورزشی در دانشگاه پیام نور و فقر امکانات مراکز آموزشی (به خصوص در شهرستانهای محروم که عدم وجود امکانات در شهرستان مشکلات را می افزاید).</p> <p>۳. حذف یا ادغام ردیف های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور</p> <p>۴. عدم وجود انجمن های فعال ورزش دانشجویی</p> <p>۵. نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور</p> <p>۶. فقدان سیستم نظام مند اطلاع رسانی و شناسایی دانشجویان ورزشکار جهت مسابقات</p> <p>۷. 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</p>
فرصت ها (O)	راهبرد های SO	راهبرد های WO
<p>۱. در اختیار داشتن بیشترین بودجه خارج از شمول و در نتیجه امکان هزینه کرد آن بنا بر صلاح دید مسئولین ذی ربط</p> <p>۲. وجود امکانات، پایگاه ها، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استانهای کشور جهت پیشبرد اهداف دانشگاه</p> <p>۳. وجود دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ برای تمامی رشته های تحصیلی</p> <p>۴. در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه های سنی متفاوت</p> <p>۵. وجود مقطع تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور</p> <p>۶. امکان دسترسی و استفاده از تمامی تنوع آب، هوایی و اقلیمی سراسر کشور</p>	<p>تلاش برای رفع موانع افزایش حضور شایسته دانشجویان و کارکنان خصوصاً بانوان در ورزش دانشگاه (O۴، S۶، S۴)</p> <p>بازنگری، بهبود روند و محتوای آموزشی دروس تربیت بدنی ۱ و ۲ و ایجاد تحول در نحوه اجرای آنها در جهت تحقق اهداف ورزشی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور (O۴، S۴، S۲)</p> <p>(O۵، O3، تقویت نظام کار آفرینی، فرهنگ و نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور (O۵، O۱)، (S6، S1.07)</p> <p>توسعه مسابقات داخلی (لیگ، قهرمانی استانی و کشوری) و ارتقاء کیفی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور (S۲، S۱، S۶، S۷، S۴، O۳، O۴، O۲)</p>	<p>تشکیل و توسعه انجمن، هیئت و باشگاه های ورزشی (O5، O4، O1، W4، W6، W1)</p> <p>احداث و ارتقاء زیرساختهای ورزشی دانشگاه پیام نور (O6، O2، W3، W2)</p> <p>تقویت و تثبیت مدیریت و اداره تربیت بدنی در ساختار استانها و مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور (O4، O6، W7، W5، W3، W1)</p> <p>(O2)</p>

	<p>بهره گیری از ظرفیت های علمی اساتید و دانشجویان مقاطع مختلف رشته تربیت بدنی مراکز دانشگاه پیام نور در راستای علمی نمودن ورزش دانشگاه)</p> <p>توسعه همکاری و مشارکت استانهای مجری دانشگاه پیام نور در ورزش دانشگاه (06.02.s4.s3.S2)</p> <p>به کارگیری کلیه ظرفیت های انسانی و امکانات استانی در راستای رشد و توسعه ورزش دانشگاه پیام نور (01.07.04.06.02.s4.s3. S2.s1)</p>	<p>۷. مصوبه های وزارت علوم مبنی بر مساعدت و همکاری اساتید سایر دانشگاه ها با دانشگاه پیام نور</p>
راهبرد های WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)
<p>طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور (T 1, T 2, T 3, T 4, w3,w5,w7 ,w6,w1)</p> <p>ایجاد نظام اطلاع رسانی و جذب دانشجویان برای حضور در فعالیت های ورزشی دانشگاه پیام نور (T 5, T 1, T 3,w4,w6,w1)</p>	<p>ثبات در تصدی پست های مدیریتی مرتبط با ورزش دانشگاه (S5,T1,T7 ,T 3)</p> <p>حاکمیت برنامه محوری در نهادهای مرتبط با ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور (T4,T7, T1,s7 s5)</p> <p>تقویت برنامه های جذب، تشویق و حمایت از قهرمانان و فعالان ورزش دانشجویی دانشگاه (s6, T 3, T 6, s7)</p>	<p>۱. عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیر بنایی دانشگاه</p> <p>۲. نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضا های ورزشی</p> <p>۳. یکپارچه نبودن ورزش دانشجویی در تمام مراکز مجری دانشگاه پیام نور و فعال بودن تعداد محدودی از دانشجویان و مراکز آموزشی</p> <p>۴. عدم الزام دولت و دانشگاه در ارائه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه پیام نور</p> <p>۵. مدت زمان محدود حضور دانشجویان در دانشگاه</p> <p>۶. مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه</p> <p>۷. کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت های ورزشی</p>

بحث و نتیجه گیری

برنامه ریزی راهبردی با تحلیل وضع موجود می گوید که سازمان در حال حاضر در کجا ایستاده است و با تحلیل وضع مطلوب می گوید که قصد رسیدن به کجا را دارد، که برای این منظور به بررسی عوامل درونی و بیرونی هر سازمان می پردازد و از آنجایی که محیط هر سازمان منحصر به خودش بوده لذا بحث در مورد نتایج تحقیقات راهبردی مشابه و مقایسه آنها از نظر هم سویی و یا عدم آن با هم، با توجه به متغییر های مجزا و گوناگونی که پیرامون خود دارند، غیر اصولی می باشد و قیاس صورت گرفته دارای تناقض های بسیاری می باشد ولی آنچه

در این نوع مطالعات قابلیت مقایسه و بررسی را داراست، مدل های مورد استفاده در برنامه ریزی راهبردیست چرا که هر سازمان با توجه به شرایط و عوامل خود آنها را انتخاب و مورد استفاده قرار می دهد.

در راستای تحقیق حاضر، اسناد و برنامه های راهبردی زیادی که در زمینه توسعه ورزش تدوین شده بودند، مرور شد که از مهم ترین این موارد می توان به، تحقیقات گودرزی (۱۳۸۶) خسروی زاده (۱۳۸۷) و نصیرزاده (۱۳۸۷) حمیدی (۱۳۹۱)، سیف پناهی شعبانی (۱۳۹۰)، عبدوی (۱۳۹۰)، حسینی (۱۳۹۰)، غفرانی (۱۳۸۹)، بدری آذرین (۱۳۸۵) جوادی پور (۱۳۹۱) و افروزه (۱۳۹۰) اشاره کرد. (۱۹، ۲۰، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴)

در همه این اسناد توسعه، همان چارچوب و ساختار کلی برای ارائه و تدوین برنامه راهبردی رعایت شده است به این صورت که ابتدا چشم انداز و مأموریت مطلوب و بعد اهداف و راهبردهای مناسب با این چشم انداز و مأموریت تدوین شده است.

در تحقیق حاضر نیز این رویکرد در نظر گرفته شده است به طوری که جلساتی با مسئولان و خبرگان تربیت بدنی دانشگاه پیام نور تشکیل و اقدام به تدوین چشم انداز و مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در زمینه ورزش دانشجویی شد و بعد از تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی، اهداف بلند مدت و راهبردها به شرح زیر تعیین شد :

بیانیه چشم انداز اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

• بخش کیفی:

- توسعه ورزش در بین دانشگاهیان دانشگاه پیام نور و معرفی تمامی دانشجویان دانشگاه بعنوان ورزشکار

• بخش کمی:

- کسب جایگاه نخست و شاخص ترین ورزش دانشجویی در سطح دانشگاه های باز منطقه آسیای جنوب غربی و جهان اسلام و دانشگاه های کشور

مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

تلاش برای بهبود و توسعه اصولی و هدفمند ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور با ایجاد فرصت ها و گسترش محیطی سالم برای دانشجویان جهت شرکت در فعالیت های ورزشی و تفریحات بدنی در تمامی سطوح .

اهداف بلند مدت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

- تبدیل شدن به معتبرترین و محترم ترین سازمان ورزش دانشجویی کشور
- برگزاری مسابقات از پایین ترین سطح در مراکز مجری تا المپیادهای دانشگاه های پیام نور

سراسر کشور

- شناسایی و تهیه بانک اطلاعاتی از ظرفیت های دانشگاه پیام نور برای توسعه ورزش دانشجویی
 - تدوین خط مشی ها ، رویه ها ، سیستم ها و ساختارها برای مدیریت اثربخش تربیت بدنی در تمامی مراکز مجری دانشگاه پیام نور
 - کسب جایگاه نخست از لحاظ مشارکت اجتماعی دانشگاهیان در ورزش دانشجویی در بین دانشگاه های کشور
 - آموزش و تربیت دانشجویان برای ادای احترام به ارزش های اسلامی_ ملی، انجام بازی جوانمردانه و مبارزه با دوپینگ از طریق ورزش
 - تبدیل اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به یک سازمان سیاست گذار، ناظر و حامی موثر برای استان های مجری دانشگاه پیام نور
- بنابراین در مجموع، با وجود تفاوت در تعداد و تقدم و تاخر مراحل و گام های مدل ها، کلیه مدل ها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردارند .
- از طرفی نتایج این تحقیق از نظر موقعیت راهبردی دارای نتایج مشابهی با تحقیقات ، افروزه (۱۳۹۰) ، زیتونلی (۱۳۹۰)، تابلی (۱۳۸۹) ، حمیدی و همکارانش (۱۳۸۸)، ندری (۱۳۸۸) ، جهان بینی (۱۳۸۸) خسروی زاده (۱۳۸۷) و نصیرزاده (۱۳۸۷) در مورد ورزش قهرمانی استان کرمان می باشد و همگی جایگاه راهبردی (SO) را اعلام داشته اند. و نیز با تحقیقات حمیدی(۱۳۹۱)، سیف پناهی شعبانی (۱۳۹۰)، عبدوی (۱۳۹۰)، حسینی (۱۳۹۰)، 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، بدری آذرین (۱۳۸۵) از نظر موقعیت راهبردی همخوانی ندارد که این موضوع نیز با توجه به قرار گرفتن موقعیت های راهبردی سازمان های مربوطه در پنجره راهبردی مورد مقایسه و سنجش قرار گرفته است و شایان ذکر است که آن سازمان هایی هم که در موقعیت SO با هم مشابهت دارند، دلیل متفاوت بودن نمرات نهایی ماتریس های عوامل درونی و بیرونیشان، با یکدیگر دارای اختلاف می باشند، بنا براین همخوانی در این نوع بررسی بسیار اندک و نادر می باشد.

همچنین مسئولان ورزش دانشگاه پیام نور می بایست با توجه به نمرات نهایی ماتریس های عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور ، برنامه های خود را به گونه ای متمرکز سازند که هرچه بیشتر بر ضعف های خود غلبه نموده و برای مواجهه با تهدیدها

آمادگی لازم را کسب نمایند چراکه 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 می شود برنامه های 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.

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>
۲. فرد آر دیوید (۱۳۸۲) "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسانیان و سید محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی
۳. اچ ایگورانسف، جی مک، دائل (۱۳۸۳) "اسقرار مدیریت استراتژیک" ترجمه ی زندیه، تهران انتشارات سمت
4. Thibault luice, Slack Trever (1994), Strategic planning for Non profit sport organization: Empirical verification of a framework °Journal of sport management-vol 8.
۵. سجادی نصراله (۱۳۷۹) "جنبش صد ساله المپیک، چاپ اول، موسسه تحقیقاتی و انتشاراتی نور
۶. توکل، محمد (۱۳۷۷) "وضعیت آموزش عالی در ایران واقعیتها و چالش ها"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، شماره ۱۸
۷. سند تلفیقی اسناد توسعه بخشی و فرابخشی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران موضوع بند (ز) ماده ۱۵۵ قانون برنامه چهارم در بخش تربیت بدنی مصوب ۸۴/۵/۵ هیئت وزیران مستند به ابلاغیه شماره ۲۹۰۹۸/ت/۲۴۸ ه منبع ۸۴/۵/۱۱ معاون اول رئیس جمهور
۸. طیبی جمال الدین، ملکی محمد رضا (۱۳۸۳)، "برنامه ریزی استراتژیک"، چاپ دوم، ترمه
۹. مجموعه مقالات سومین همایش بین المللی علمی، ورزشی دانشگاه های آسیا (۱۳۹۱) تهران، مقالات سخنرانی، شماره های ۵۴ و ۵۹

۱۰. مجموعه مقالات ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران (۱۳۹۰) تهران، مقالات مدیریت ورزشی، شماره های ۵۹ و ۱۷۶
۱۱. حمیدی مهرزاد وهمکاران (۱۳۸۸). "تدوین اهداف کلان، سیاست و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور" طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۲. حمیدی مهرزاد وهمکاران (۱۳۸۸). "مطالعه تطبیقی ساختار ستادی ورزش دانشجویی کشور با کشورهای منتخب و ارائه الگو" طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۳. اعرابی محمد وهمکاران (۱۳۸۵) "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک"؛ چاپ اول؛ تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
۱۴. بدری آذرین، (۱۳۸۵)، "بررسی وضعیت ورزشی ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور" رساله دکتری، دانشگاه تهران
۱۵. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). "مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران"؛ رساله دکتری، دانشگاه تهران
۱۶. غفرانی محسن (۱۳۸۷). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان" رساله دکتری، دانشگاه تهران
۱۷. سیف پناهی شعبانی، جبار وهمکاران (۱۳۹۰). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه قهرمانی استان کردستان"، نشریه مدیریت ورزشی شماره ۸ ص ۷۳-۵۷
۱۸. عبدوی فاطمه و همکاران (۱۳۹۰)، "طراحی و تبیین مدل راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان تربیت بدنی"، نشریه مدیریت ورزشی شماره ۹ ص ۶۵-۴۵
۱۹. نصیرزاده عبدالمهدی (۱۳۸۷). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان" پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران
۲۰. گودرزی، محمود (۱۳۸۶)، "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور"، نشریه پژوهش در علوم ورزش شماره ۱۴ ص ۵۴-۳۳