

## تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

نازنین راسخ<sup>۱</sup>، محمدجواد پور<sup>۲</sup>، ریحانه شاقلی<sup>۳</sup>

۱. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی\*

۲. استادیار دانشگاه تهران

۳. دکترای مدیریت آموزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

مقاله مستخرج از طرح پژوهشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۱۵

### چکیده

به تبع توسعه، نیاز به برنامه ریزی بلند مدت و جامع، از ضروریات است. از این رو هدف از پژوهش حاضر، تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی با هدف انجام مطالعات تطبیقی، تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها و تدوین استراتژی ها است. روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) و بر مبنای هدف، از نوع پژوهش های کاربردی است. به منظور گردآوری داده ها، به بررسی اسناد و مدارک بالادستی، مطالعه ادبیات پیشینه و نظرات خبرگان پرداخته و از پرسشنامه عوامل محیط درونی و بیرونی اثرگذار بر عملکرد پژوهشگاه تربیت بدنی (۹۳/۰ =) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل روسا و معاونین پیشین و حال پژوهشگاه، اعضای شورای پژوهشی و اعضای هیات علمی و کارکنان پژوهشگاه بود (N=۵۰). نمونه پژوهش، به صورت تمام شمار و برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. در این پژوهش در ابتدا به بررسی وضعیت موجود پژوهشگاه تربیت بدنی بر مبنای (شاخص های نظارت و ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موسسه های پژوهشی) پرداخته شد. فهرست اولیه از وضعیت موجود پس از نهایی شدن در جلسات شورای خبرگان در قالب پرسشنامه ای برای نظرخواهی از نمونه آماری ارسال و جمع آوری گردید. جهت مقایسه و مطالعات تطبیقی از اطلاعات کشورهای کانادا، استرالیا، نیوزلند، چین، ژاپن و یکن و به منظور تدوین استراتژی ها از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و آزمون های آماری متناسب همچون آمار توصیفی، آزمون دو جمله ای و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که پژوهشگاه تربیت بدنی از نقطه نظر موقعیت استراتژیک در موقعیت WO قرار دارد؛ از این رو از جمله استراتژی های پژوهشگاه تربیت بدنی به منظور استفاده از فرصت های روبرو و کاهش ضعف های درونی می توانند شامل موارد زیر باشد: تدوین نظام نیازسنجی و امکان سنجی نیازهای پژوهشی جامعه در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تدوین نظام تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری پژوهشگاه، برنامه ریزی به منظور هدایت منابع مالی به مأموریت اصلی پژوهشگاه و ..... با توجه به نتایج و یافته های پژوهش، می توان اذعان داشت که پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی با تکیه بر استراتژی های محافظه کارانه خواهد توانست به اهداف متعالی سازمانی خود دست یابد.

**واژگان کلیدی:** برنامه استراتژیک، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

## مقدمه

سند چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، موقعیت کشور را در افق زمانی مشخص و در حد کشور اول منطقه پیش بینی کرده است. دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی موقعیتی است که تلاش علمی وسیعی را طلب می نماید. از این رو، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با کمک دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، پژوهشگاه ها و مراکز پژوهشی جهت تحقق اهداف سند چشم انداز بیست ساله، مسئولیت برنامه ریزی بلند، میان و کوتاه مدت را در عرصه علوم و فناوری به عهده گرفته و این وظیفه اصلی یعنی توسعه علمی کشور را بعنوان کانون و محور سایر سیاست ها، برنامه ریزی ها و اقدامات اجرایی و حمایتی قرار داده است (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). از این رو و در راستای ظرفیت سازی علمی، پژوهشی و پاسخگویی به نیازهای علمی کشور، یکی از مهمترین اقدامات، نهادسازی و برنامه ریزی برای بخش های پژوهش و توسعه و هماهنگی آن با سازمان های اجرایی است. این امر به کلیه سازمان ها و از جمله سازمان های ورزشی نیز معطوف می گردد؛ بنابراین، ارتباط و هماهنگی بین مراکز پژوهشی و مراکز اجرایی ورزش هرچه بیشتر باشد می توان به بهبود شرایط و ارتقاء فنی و کیفی ورزش با رویکرد علمی امیدوار بود. در همین راستا، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی به منظور تحقق بخشی از وظایف پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز پاسخگویی به نیازهای پژوهشی کشور در زمینه تربیت بدنی و علوم ورزشی در سال ۱۳۷۷ به صورت رسمی از شورای گسترش آموزش عالی مجوز تاسیس گرفت و از آن پس مشغول به فعالیت گردید. پژوهشکده تربیت بدنی پس از گذشت چندین سال برای ایفای وظایف و ماموریت های جدید به تجدید ساختار و ماموریت ها پرداخت، و بدین ترتیب پژوهشکده تربیت بدنی بر اساس مصوبه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی ارتقاء یافت. درکنار چنین تغییر ساختاری و در راستای فرمایشات مقام معظم رهبری به منظور علمی کردن ورزش، این سازمان نیازمند برنامه ای جامع بود که آینده نگر و محیط گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلند مدت، تاثیر آن ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن ها را مشخص کند؛ و درواقع به تدوین برنامه استراتژیک خود بپردازد.

استراتژی، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می گردد. ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه پنجاه میلادی و در حقیقت به زمانی باز می گردد که نظریه پردازان سیستم های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان ها وارد ساختند. اما واژه استراتژی برای اولین بار توسط

"چندلر"<sup>۱</sup> در کتاب "استراتژی و ساختار" به کار رفت. پس از «چندلر» دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند. در سال ۱۹۸۰، «پورتر»<sup>۲</sup> مفاهیم اقتصاد را در این حوزه به کار گرفت و موضوع استراتژی‌های عام را پس از چندین سال مجدداً مطرح ساخت. «مینتزرگ»<sup>۳</sup> مفهوم استراتژی‌های عام را گسترش داد و آنها را در چارچوب سطوح سه‌گانه استراتژی ارائه کرد (گودرزی و هنری، ۱۳۸۶).

در خصوص برنامه استراتژیک نیز تعاریف زیادی توسط اندیشمندان ارائه شده است که به اجمال به ارائه تعاریفی چند اقدام خواهد شد. برطبق نظر صاحب نظران، برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده می باشد (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴). با استفاده از نظرات السن و ایدی<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد.

برخی نویسندگان معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمان کمک کند تا:

- به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژی‌های موثری تدوین کند،
- جهت‌گیری آینده را مشخص نماید،
- اولویت‌ها را مشخص سازد،
- تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ کند،
- پایه‌ای دارای همسازی منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری برقرار سازد،
- در زمینه‌های تحت کنترل سازمان حداکثر بصیرت را اعمال کند،
- با توجه به تمامی سطوح و کنش‌های تصمیم‌گیری کند،
- مسائل سازمانی عمده را حل کند،
- عملکرد سازمانی را بهبود بخشد،
- با اوضاع و احوال به سرعت دستخوش تغییر، به روش کار ساز برخورد کند و
- کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد کند.

گرچه برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهاست، لازم است که برنامه‌ریزان در خصوص نحوه پرداختن به برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مراقب باشند، زیرا تمامی

- 
1. Chandler
  1. Porter
  2. Mintzberg
  3. Olsen & Edie

رویکردهای موجود در این زمینه سودمندی یکسان ندارند و برای کاربرد موفقیت‌آمیز هر رویکردی شرایط خاص حاکم است (برایسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

از مقدمات می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که به منظور انجام مسئولیت‌های خطیر و مهم پژوهشگاه تربیت بدنی در جهت توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های خود استفاده از برنامه ریزی استراتژیک برای آن ضرورت دارد، همانگونه که سازمان‌های ورزشی متعددی نظیر: فدراسیون کشتی (نصیرزاده، گودرزی و فراهانی، ۱۳۹۲)، فدراسیون تکواندو (خبیری و معماری، ۱۳۹۱)، کمیته ملی المپیک (۱۳۸۷)، معاونت ورزش قهرمانی بانوان (۱۳۹۱) و... به تدوین برنامه استراتژیک خود پرداخته‌اند؛ همچنین محققین این پژوهش به منظور الگوبرداری بهینه از برنامه استراتژیک سازمان‌های پژوهشی و ورزشی (داخلی و خارجی) اقدام به انجام مطالعات تطبیقی از شش کشور کانادا، استرالیا، نیوزلند، چین، ژاپن و یکن کردند (سازمان‌هایی که برنامه استراتژیک خود را در پایگاه‌های اطلاعاتی منتشر کرده بودند)؛ که جدول شماره یک، اهداف چنین مراکزی را در تدوین برنامه استراتژیک نشان می‌دهد.

جدول ۱- اهداف مراکز مطالعه شده در تدوین برنامه استراتژیک

| ردیف | نام موسسه   | هدف   |
|------|---|---|
| ۱    | دانشگاه کوئین (کانادا)  | دانشگاه پژوهش محور با تجربه دانشجویی (برنامه تحقیقات استراتژیک، ۲۰۱۷-۲۰۱۲).   |
| ۲    | مرکز تحقیق اطلاعات ورزشی <sup>۲</sup> کانادا  | توسعه سیستماتیک تحقیقات و ورزش دانش محور (مرکز اطلاعات تحقیق ورزشی، ۲۰۱۴).  |
| ۳    | موسسه تحقیقاتی تندرستی و سبک زندگی کانادا (CFLRI) <sup>۳</sup>  | انجام تحقیقات کاربردی در زمینه ایجاد سبک زندگی فعال (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷).   |
| ۴    | مرکز تحقیقاتی پیشگیری از بیماریها <sup>۴</sup> باعنوان مخفف PRC کانادا  | نقش فعالیت جسمانی در پیشگیری از بیماریها (مرکز تحقیقاتی پیشگیری از بیماریها، ۲۰۱۴-۲۰۱۹)                                       |
| ۵    | انستیتو تحقیق تندرستی؛ اوقات فراغت و اجرای انسان <sup>۵</sup> واقع در دانشکده تربیت بدنی و مطالعات اوقات فراغت کانادا | ایجاد محیطی که تحقیقات تندرستی؛ رفتارهای اوقات فراغت و اجرای انسان را حمایت نموده و بهبود بخشد (انستیتو تحقیق تندرستی، ۲۰۱۱). |
| ۶    | مرکز تحقیق ورزش در جامعه کانادا <sup>۶</sup>  | شناسایی نیازهای تحقیقی ورزش کانادا (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷).  |

1. Bryson
2. Sport Information Research Centre :SIRC
3. Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute
4. Prevention Research Centre
5. The Health, Leisure and Human Performance Research Institute
6. Research Center for Sport in the Canadian Society

ادامه جدول ۱- اهداف مراکز مطالعه شده در تدوین برنامه استراتژیک

| ردیف | نام موسسه   | هدف  |
|------|---|--|
| ۷    | موسسه تحقیقات بازاریابی ورزش <sup>۱</sup><br>کانادا     | طرح های کسب و کار، مطالعات رضایت مشتریان ورزشی، مطالعات تاثیرات اقتصادی ورزش، مطالعات مرتبط با منابع مالی ورزش، تجزیه و تحلیل بازارهای ورزشی و ... (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷).   |
| ۸    | دانشگاه ورزش کانبرا <sup>۲</sup> (استرالیا)             | تحقیق و آموزش ورزشی(برنامه استراتژیک، ۲۰۱۷-۲۰۱۳)   |
| ۹    | دولت نیوزیلند   | تدوین برنامه استراتژیک تحقیقات ورزش و تفریحات سالم (۲۰۰۶-۲۰۱۲) (استراتژی تحقیق نیوزیلند، ۲۰۰۶).  |
| ۱۰   | مرکز ملی اطلاعات ورزشی نیوزیلند                         | امکان دسترسی به اطلاعات ورزشی وسایر اطلاعات و تسهیل ارائه خدمات مرتبط (استراتژی تحقیق نیوزیلند، ۲۰۰۶).   |
| ۱۱   | مرکز پژوهشی فعالیت جسمانی و تغذیه <sup>۳</sup> نیوزیلند | مشارکت و اجرای تحقیقات در زمینه فعالیت جسمانی مرتبط با تندرستی، ارتباط آن با تغذیه و تاثیر آن بر کیفیت زندگی و کاهش بیماریهای مرتبط با سبک زندگی(استراتژی تحقیق نیوزیلند، ۲۰۰۶).   |
| ۱۲   | آکادمی ورزش نیوزیلند                                    | حمایت تکنولوژیک و مالی از موسسات مختلف از جمله موسسات تحقیقات علوم ورزشی، طب ورزشی(استراتژی تحقیق نیوزیلند، ۲۰۰۶).   |
| ۱۳   | ژاپن (طرح استراتژیک توسعه ورزش ۲۰۱۰-۲۰۰۱)               | شناسایی روش های جدید توسعه کلیه ورزش ها و تربیت بدنی در مدارس، تحقق جامعه ای که در سراسر عمر بویژه در ایام فراغت ورزش کند، توسعه رقابت در ورزش های و کمک به سازمانهای اصلی مسابقات ورزشی؛ و توسعه آموزش تندرستی                                    |
| ۱۴   | انستیتو تربیت بدنی یوهان <sup>۴</sup> چین               | مرکز ملی تربیت ورزشکاران نخبه  |
| ۱۵   | دانشگاه ورزش پکن <sup>۵</sup>                           | دانشگاه قطب اصلی آموزشی و پژوهشی کشور چین(علیزاده و الهی، ۱۳۸۷).   |
| ۱۶   | پژوهشکده بیوتکنولوژی کشاورزی ایران                      | انجام پژوهش های هدفمند در عرصه فناوری های نوین، بخصوص بیوتکنولوژی به منظور استفاده و بهره برداری در جهت حل مشکلات بخش کشاورزی مبتنی بر اولویتهای تحقیقاتی و همچنین بهبود کیفیت   |
| ۱۷   | پژوهشکده علوم و فناوری انرژی شریف                       | داشتن سهم مهمی در فعالیت های نوآورانه مرتبط با انرژی، توسعه اقتصادی، پیشرفت اجتماعی و پایداری محیط زیست. این فعالیت ها شامل بهبود فناوریها، ساختارها و سیاست هایی است که محصولات و فرآیندهای اثربخش تر، کارا تر، سالم تر و عادلانه تر را دربردارد. |
| ۱۸   | پژوهشگاه صنعت نفت                                       | پیشگام در توسعه فناوری و ارائه راهکارهای فناورانه در صنعت نفت و متعهد به توسعه پایدار  |

1. Sport Marketing Research Institute
2. Canberra
3. Centre for Physical Activity and Nutrition Research
4. The Wuhan Institute of Physical Education's
5. Beijing Sport University

در ضرورت انجام این پژوهش می توان به این نکته اشاره داشت که، اینکه پژوهشگاه تربیت بدنی بتواند بدرستی وضعیت موجود خود را شناسایی کند، مقصد مناسب را تشخیص دهد و نحوه رسیدن به آن را معین نماید، می تواند برای مقابله با چالش های آینده پژوهش در ورزش و در حیطه کاری خود چاره اندیشی و مقابله نماید. بنابراین، پژوهش حاضر سعی دارد به این سوال پاسخ دهد که: وضعیت موجود پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری چگونه و استراتژی های آن به منظور تحقق اهداف بلند مدت آن، چیست؟

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی- تحلیلی از نوع کاربردی و در حیطه مطالعات استراتژیک است که در آن برای گردآوری داده ها به دو صورت کمی و کیفی (روش پژوهش آمیخته)، اقدام شده است. بدین منظور، با هماهنگی تیم پژوهش نسبت به تعیین نخبگان و صاحب نظران در زمینه شناسایی وضعیت موجود مرکب از نه نفر مبادرت گردید؛ سپس با جستجوی کتابخانه ای و اینترنتی به بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش و اسناد بالا دستی (پژوهش و تربیت بدنی و ورزش از منظر سند چشم انداز، جایگاه پژوهش و تربیت بدنی و ورزش در برنامه پنجم توسعه، جایگاه پژوهش در نقشه جامع علمی کشور، جایگاه سلامت (در راستای تندرستی و ورزش) در نقشه جامع علمی کشور، طرح جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور و...) پرداخته و در مرحله بعد نسبت به گردآوری آندسته از داده های مورد نیاز که به نظرسنجی نمونه های آماری نیاز بود، اقدام شد. قابل ذکر است در مرحله اول با تکیه بر شاخص های ارزیابی عملکرد موسسات پژوهشی مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به تعیین وضعیت موجود پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی مبادرت شد (جدول شماره دو).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲- شاخص‌های ارزیابی عملکرد پژوهش و فناوری موسسات پژوهشی کشور از نظر زمینه فعالیت:  
بین رشته‌ای

| ردیف | شاخص <sup>۱</sup>  |
|------|--|
| ۱    | نسبت پژوهشگران به کل نیروی انسانی  |
| ۲    | سرايه بودجه پژوهشی ساليانه پژوهشگران (میلیون ريال)   |
| ۳    | نسبت درآمد پژوهشی موسسه به کل درآمد موسسه  |
| ۴    | نسبت هزینه‌های پژوهشی به کل هزینه‌ها   |
| ۵    | تعداد مقالات چاپ شده در مجلات معتبر علمی - پژوهشی (ISC-ISI و ...) به ازاء هر پژوهشگر                               |
| ۶    | تعداد مقالات چاپ شده در مجلات معتبر علمی - ترویجی به ازاء هر پژوهشگر   |
| ۷    | تعداد مقالات ارائه شده در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی به ازاء هر پژوهشگر  |
| ۸    | تعداد اختراعات ثبت شده در مراجع علمی معتبر داخلی و خارجی به ازاء هر پژوهشگر  |
| ۹    | نسبت تعداد اکتشافات و نظریه‌های علمی و آثار بدیع هنری به تعداد پژوهشگران   |
| ۱۰   | تعداد نوآوری (محصول، فرایند جدید یا بهبود یافته) به ازاء هر پژوهشگر  |
| ۱۱   | تعداد کتب چاپ شده غیر ترجمه‌ای به ازاء هر پژوهشگر  |
| ۱۲   | تعداد کتب چاپ شده ترجمه‌ای به ازاء هر پژوهشگر  |
| ۱۳   | تعداد جوایز دریافت شده از جشنواره و سایر مراجع معتبر ملی و بین‌المللی به ازاء هر پژوهشگر                           |
| ۱۴   | نسبت تعداد دستاوردهای حاصل از کارگروهی به کل دستاوردها   |
| ۱۵   | نسبت طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی به کل طرح‌های پژوهشی (بر اساس مبلغ جذب شده)                                       |
| ۱۶   | نسبت طرح‌های پژوهشی برون‌سازمانی به کل پژوهشگران (بر اساس مبلغ جذب شده میلیون ريال)                                |
| ۱۷   | نسبت مبلغ قراردادهای منعقد شده جدید به تعداد پژوهشگران (میلیون ريال)   |
| ۱۸   | نسبت پروژه‌هایی که نتایج آنها عملاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته به کل پروژه‌های خاتمه یافته (بر اساس مبلغ جذب شده) |
| ۱۹   | درآمد حاصل از تجاری‌سازی و یا فروش دستاوردهای پژوهش و فناوری به ازاء هر پژوهشگر (میلیون ريال)                      |
| ۲۰   | نسبت تعداد پژوهشگران فعال مرتبط با پارکها و مراکز رشد و شرکتهای انشعابی به کل پژوهشگران                            |
| ۲۱   | نسبت تفاهم‌نامه‌های عملیاتی شده به کل تفاهم‌نامه‌های منعقد شده   |

با توجه به ماهیت ماموریتی سازمان و با بررسی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی از مدل برایشون (طبیعی و ملکی، ۱۳۸۴). به عنوان مدل تدوین برنامه

۱. نتایج عملکرد پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی بر مبنای شاخص‌های ارزیابی از سال ۱۳۹۱ الی ۱۳۹۳ به صورت طرح پژوهشی مجلد موجود است.

استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی، استفاده شد. انتخاب این مدل، پس از بررسی مدل های مورد استفاده در تدوین برنامه استراتژیک سازمان هایی همچون سازمان پژوهشی پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی، شرکت بیمه ملت، بیمارستان امام رضا (ع) مشهد، سازمان های آموزشی و کتابخانه دانشگاه فردوسی مشهد، صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل روسا و معاونین پیشین و حال پژوهشگاه، اعضای شورای پژوهشی و اعضای هیات علمی و کارکنان پژوهشگاه بودند که از آنها نظر سنجی شد ( $N=50$ ). نمونه پژوهش، به صورت تمام شمار و برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از فرم ها و پرسشنامه هایی به شرح زیر استفاده گردید:

الف- پرسشنامه باز به منظور شناسایی عوامل SWOT اعم از قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی،

ب- پرسشنامه بسته عوامل درونی و بیرونی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی. جهت تعیین میزان تأثیر هر یک از گویه ها از مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شد. گویه های این پرسشنامه با استفاده از شاخص های اختصاصی و عمومی ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مورد موسسات پژوهشی ( خلاصه عملکرد پژوهش و فناوری، ۱۳۹۰)، نظرات صاحب نظران و پرسشنامه<sup>۱</sup> استاندارد (به منظور شناسایی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان ها) تدوین گردید. لازم به ذکر است همانگونه که در جدول شماره سه مشاهده می گردد پس از تأیید روایی محتوایی در جمع نخبگان به روش دلفی، پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد.

جدول ۳- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه عوامل محیط درونی و بیرونی اثرگذار بر عملکرد پژوهشگاه

| تربیت بدنی |                    |
|------------|--------------------|
| گویه ها    | ضریب آلفای کرونباخ |
| قوت        | ۰/۷۹               |
| ضعف        | ۰/۹۱               |
| فرصت       | ۰/۸۶               |
| تهدید      | ۰/۹۰               |
| کل         | ۰/۹۳               |

پس از تجزیه و تحلیل داده های حاصل از بررسی مدارک و مستندات، مطالعات تطبیقی و نظرسنجی های به عمل آمده ۲۵ عامل درونی شامل ۱۱ قوت، ۱۴ ضعف و ۱۴ عامل بیرونی شامل

1. Political, Economical, Social & Technological



هشت فرصت و شش تهدید شناسایی و برای تحلیل داده ها از آزمون دو جمله ای و همچنین آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد.

## نتایج

جداول شماره یک الی چهار نتایج کلی را در زمینه وضعیت موجود پژوهشگاه تربیت بدنی بر اساس تحلیل SWOT را نشان می دهند. هر یک از عوامل مندرج در جداول مربوط که شامل ۱۱ قوت، ۱۴ ضعف، هشت فرصت و شش تهدید است براساس نتایج آزمون فریدمن<sup>۱</sup> به ترتیب رتبه مشخص شده اند ( $P \leq 0.05$ ).

جدول ۴- نقاط قوت پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| ردیف | عوامل  | میانگین رتبه |
|------|--|--------------|
| ۱    | افزایش نسبی پژوهشگران در پژوهشگاه  | ۹/۹۷         |
| ۲    | ارتقای ساختار از پژوهشکده به پژوهشگاه  | ۹/۹۲         |
| ۳    | انجام طرح های پژوهشی بنیادی، کاربردی و توسعه ای  | ۹/۳۳         |
| ۴    | وجود واحد ارتباط با صنعت در پژوهشگاه با رویکرد درآمد زایی و ارتباط موثر با جامعه           | ۹/۳۰         |
| ۵    | وجود نشریات علمی - پژوهشی تخصصی با گرایش های مختلف رشته تربیت بدنی با نمایه ISC            | ۹/۰۶         |
| ۶    | وجود گروه ها و کارگروه های پژوهشی تخصصی در پژوهشگاه  | ۸/۴۶         |
| ۷    | وجود آزمایشگاه مجهز در پژوهشگاه با امکان درآمد زایی  | ۸/۲۴         |
| ۸    | وجود کتابخانه مجهز و بهره گیری از کتابخانه دیجیتال   | ۸/۱۸         |
| ۹    | تثبیت وضعیت پژوهشگاه بعنوان تنها مرجع معتبر پژوهشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی در کشور | ۷/۷۱         |
| ۱۰   | ارتباط با واحدها و نهادهای ملی و فراملی در عرصه ورزش و اجرای طرح های مشترک                 | ۷/۶۴         |
| ۱۱   | سامانه های سایت و پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و فناوری   | ۷/۴۷         |

## جدول ۵- نقاط ضعف پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| ردیف | عوامل  | میانگین رتبه |
|------|--|--------------|
| ۱    | کاهش سرانه بودجه پژوهشی  | ۱۲/۶۲        |
| ۲    | عدم تخصیص منابع مالی کافی برای انجام فعالیت های پژوهشی                                   | ۱۱/۹۰        |
| ۳    | افزایش هزینه های پژوهشی  | ۱۱/۸۱        |
| ۴    | عدم استفاده کاربردی از نتایج طرح های پژوهشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی              | ۱۰/۵۷        |
| ۵    | فقدان شناخت همه جانبه نیازمندیهای پژوهشی و آموزشی بخش تربیت بدنی کشور                    | ۱۰/۴۰        |
| ۶    | فقدان سرانه طرح های پژوهشی برون سازمانی  | ۹/۵۰         |
| ۷    | فقدان سرانه مقالات ارائه شده در کنفرانس های ملی و بین المللی پژوهشگران پژوهشگاه          | ۹/۰۱         |
| ۸    | کاهش تعداد کتب چاپ شده ترجمه ای و غیر ترجمه ای به ازای هر پژوهشگر در مقایسه با سال گذشته | ۸/۹۷         |
| ۹    | فقدان سرانه نوآوری   | ۸/۵۰         |
| ۱۰   | فقدان سرانه اختراعات ثبت شده در مراجع علمی معتبر داخلی و خارجی                           | ۷/۸۹         |
| ۱۱   | فقدان سرانه اکتشافات و نظریه های علمی و آثار بدیع هنری                                   | ۷/۷۰         |
| ۱۲   | افزایش اندک تعداد دستاوردهای حاصل از کارگروهی  | ۷/۰۰         |
| ۱۳   | فقدان سرانه جوایز دریافت شده از جشنواره و سایر مراجع معتبر ملی و بین المللی              | ۶/۵۶         |
| ۱۴   | فقدان ساختارهای اداری و مدیریتی برای بخشهای امور پژوهشی                                  | ۶/۴۶         |

## جدول ۶- فرصت های پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| ردیف | عوامل   | میانگین رتبه |
|------|---|--------------|
| ۱    | حمایت جدی مسئولان و مدیران عالی در راستای تقویت هرچه بیشتر پژوهشگاه                       | ۶/۵۳         |
| ۲    | تاکید اسناد بالا دستی (سند چشم انداز، برنامه پنجم توسعه ...) بر توجه به امر پژوهش         | ۶/۳۲         |
| ۳    | امکان استفاده بهینه از تکنولوژی اطلاعات در جهت گسترش ارتباطات فراسازمانی                  | ۵/۸۵         |
| ۴    | توسعه و گسترش مراکز وابسته پژوهشگاه با توجه اقبال جامعه                                   | ۵/۲۲         |
| ۵    | امکان بررسی تاثیر کارهای پژوهشی بر رشد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ...                      | ۴/۹۰         |
| ۶    | فراهم نمودن زمینه لازم برای کسب جایگاه برتر در رتبه بندی دانشگاهها و موسسات تحقیقاتی کشور | ۴/۴۰         |
| ۷    | وجود مراکز فناوری، رشد و پارک های فناوری  | ۳/۵۰         |
| ۸    | تقویت کمی و کیفی واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاههای صنعتی و اقتصادی                        | ۳/۱۰         |

جدول ۷- تهدیدهای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| ردیف | عوامل   | میانگین رتبه |
|------|---|--------------|
| ۱    | تحریم های سیاسی و تاثیرگذاری در تخصیص منابع در عرصه ورزش  | ۵/۹۷         |
| ۲    | فقدان دستیابی مناسب به سطح مطلوب تعاملات آموزشی، پژوهشی و فناوری با نهادهای بین المللی            | ۵/۹۲         |
| ۳    | ضعف ماموریت گرایی، ضعف اولویت گرایی و ضعف در آمار پژوهش ها  | ۴/۳۳         |
| ۴    | عدم وجود مراکز رشد جهت تبدیل خلاقیتها و دستاوردهای علمی و تحقیقاتی به محصولات قابل ارایه به بازار | ۳/۳۰         |
| ۵    | فقدان بانک اطلاعاتی در حوزه پژوهش   | ۳/۰۶         |
| ۶    | مشخص نبودن تاثیر اجتماعی مقالات در کشور   | ۲/۴۶         |

### تعیین موقعیت استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

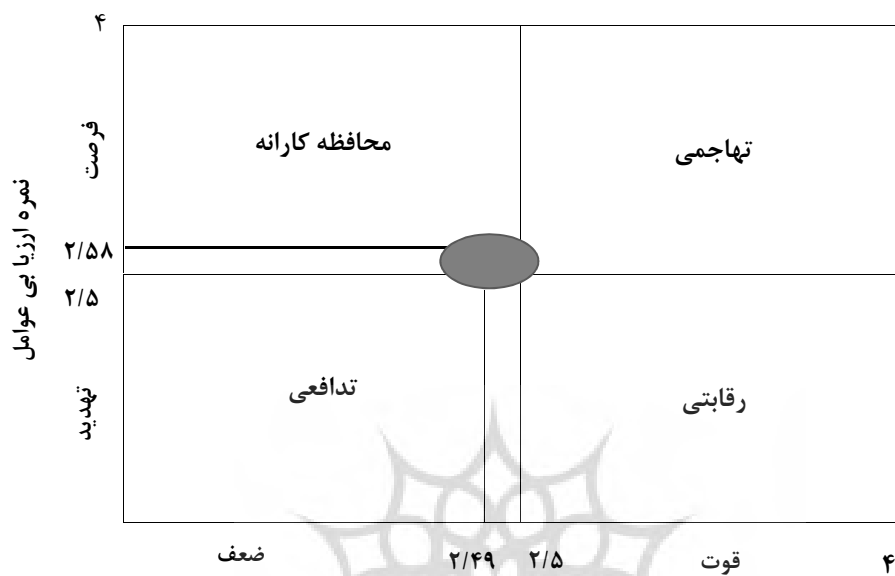
برای تعیین این موقعیت از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد (جدول شماره هشت و نه). نتایج نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۲/۴۹۳ و مجموع نمرات عوامل بیرونی ۲/۵۸ است. در مجموع، نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل یک حاکی از آن است که پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WO قرار دارد و به عبارت دیگر می توان گفت که به دلیل توانایی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی در استفاده از فرصت ها و دفع تهدیدهای احتمالی اما به دلیل چیرگی ضعف ها بر قوت ها بایستی استراتژی محافظه کارانه اتخاذ نماید تا به اهداف خود دست یابد.

جدول ۸- ماتریس ارزیابی عوامل درونی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| عوامل درونی             | کد  | عامل   | ضریب اهمیت (وزن)                                       | شدت عامل (درجه بندی) | امتیاز وزنی (وزن*درجه بندی) |       |
|-------------------------|---|--|--|----------------------|-----------------------------|-------|
| یونتها                  | S1  | افزایش نسبی پژوهشگران در پژوهشگاه  | ۰/۰۶۰  | ۴                    | ۰/۲۴                        |       |
|                         | S2  | ارتقای ساختار از پژوهشکده به پژوهشگاه  | ۰/۰۵۳  | ۴                    | ۰/۲۱۲                       |       |
|                         | S3  | انجام طرح های پژوهشی بنیادی، کاربردی و توسعه ای  | ۰/۰۵۰  | ۴                    | ۰/۲۰                        |       |
|                         | S4  | وجود واحد ارتباط با صنعت در پژوهشگاه با رویکرد درآمد زایی و ارتباط موثر با جامعه           | ۰/۰۴۰  | ۴                    | ۰/۱۶                        |       |
|                         | S5  | وجود نشریات علمی - پژوهشی تخصصی با گرایش های مختلف رشته تربیت بدنی یا نمایه ISC            | ۰/۰۳۰  | ۳                    | ۰/۰۹                        |       |
|                         | S6  | وجود گروه ها و کارگروه های پژوهشی تخصصی در پژوهشگاه  | ۰/۰۳۰  | ۴                    | ۰/۱۲                        |       |
|                         | S7  | وجود آزمایشگاه مجهز در پژوهشگاه با امکان درآمد زایی  | ۰/۰۳۵  | ۴                    | ۰/۱۴                        |       |
|                         | S8  | وجود کتابخانه مجهز و بهره گیری از کتابخانه دیجیتال   | ۰/۰۳۰  | ۳                    | ۰/۰۹                        |       |
|                         | S9  | تثبیت وضعیت پژوهشگاه بعنوان تنها مرجع معتبر پژوهشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی در کشور | ۰/۰۲۵  | ۴                    | ۰/۱                         |       |
|                         | S10   | ارتباط با واحدها و نهادهای ملی و فراملی در عرصه ورزش و اجرای طرح های مشترک                 | ۰/۰۲۵  | ۳                    | ۰/۰۷۵                       |       |
|                         | S11   | سامانه های سایت و پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و فناوری   | ۰/۰۲۰  | ۳                    | ۰/۰۶                        |       |
|                         | ضعفها   | W1   | کاهش سرانه بودجه پژوهشی                                | ۰/۰۶۵                | ۱                           | ۰/۰۶۵ |
|                         |   | W2   | عدم تخصیص منابع مالی کافی برای انجام فعالیت های پژوهشی | ۰/۰۶۰                | ۱                           | ۰/۰۶۰ |
|                         |   | W3   | افزایش هزینه های پژوهشی                                | ۰/۰۵۵                | ۲                           | ۰/۱۱  |
| W4                      |   | عدم استفاده کاربردی از نتایج طرح های پژوهشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی                | ۰/۰۵۰  | ۱                    | ۰/۰۵۰                       |       |
| W5                      |   | فقدان شناخت همه جانبه نیازمندی های پژوهشی و آموزشی بخش تربیت بدنی کشور                     | ۰/۰۵۰  | ۱                    | ۰/۰۵۰                       |       |
| W6                      |   | فقدان سرانه طرح های پژوهشی برون سازمانی  | ۰/۰۴۷  | ۱                    | ۰/۰۴۷                       |       |
| W7                      |   | فقدان سرانه مقالات ارائه شده در کنفرانس های ملی و بین المللی پژوهشگران پژوهشگاه            | ۰/۰۴۵  | ۲                    | ۰/۰۹                        |       |
| W8                      |   | کاهش تعداد کتب چاپ شده ترجمه ای و غیر ترجمه ای به ازای هر پژوهشگر در مقایسه با سال گذشته   | ۰/۰۴۴  | ۱                    | ۰/۰۴۴                       |       |
| W9                      |   | فقدان سرانه نوآوری   | ۰/۰۴۰  | ۱                    | ۰/۰۴۰                       |       |
| W10                     |   | فقدان سرانه اختراعات ثبت شده در مراجع علمی معتبر داخلی و خارجی                             | ۰/۰۴۰  | ۱                    | ۰/۰۴۰                       |       |
| W11                     | فقدان سرانه اکتشافات و نظریه های علمی و آثار بدیع هنری                      | ۰/۰۴۰  | ۲  | ۰/۰۸                 |                             |       |
| W12                     | افزایش اندک تعداد دستاوردهای حاصل از کارگروهی                               | ۰/۰۳۰  | ۲  | ۰/۰۶                 |                             |       |
| W13                     | فقدان سرانه جوایز دریافت شده از جشنواره و سایر مراجع معتبر ملی و بین المللی | ۰/۰۲۱  | ۲  | ۰/۰۴۲                |                             |       |
| W14                     | فقدان ساختارهای اداری و مدیریتی برای بخشهای امور پژوهشی                     | ۰/۰۱۵  | ۲  | ۰/۰۳                 |                             |       |
| مجموع ضرایب عوامل درونی |   |  | =۱   |                      | =۲/۴۹۳                      |       |

جدول ۹- ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| عوامل درونی                    | کد | عامل  | ضریب اهمیت (وزن) | شدت عامل (درجه بندی) | امتیاز وزنی (وزن * درجه بندی) |
|--------------------------------|----|---|------------------|----------------------|-------------------------------|
| فرصت ها                        | O1 | حمایت جدی مسئولان و مدیران عالی در راستای تقویت هرچه بیشتر پژوهشگاه                               | ۰/۰۹۰            | ۴                    | ۰/۳۶                          |
|                                | O2 | تاکید اسناد بالا دستی (سند چشم انداز، برنامه پنجم توسعه ...) بر توجه به امر پژوهش                 | ۰/۰۸۵            | ۴                    | ۰/۳۴                          |
|                                | O3 | امکان استفاده بهینه از تکنولوژی اطلاعات در جهت گسترش ارتباطات فراسازمانی                          | ۰/۰۷۵            | ۳                    | ۰/۲۲۵                         |
|                                | O4 | توسعه و گسترش مراکز وابسته پژوهشگاه با توجه اقبال جامعه   | ۰/۰۶۵            | ۴                    | ۰/۲۶                          |
|                                | O5 | امکان بررسی تاثیر کارهای پژوهشی بر رشد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ...                              | ۰/۰۶۰            | ۴                    | ۰/۲۴                          |
|                                | O6 | فراهم نمودن زمینه لازم برای کسب جایگاه برتر در رتبه بندی دانشگاهها و موسسات تحقیقاتی کشور         | ۰/۰۶۰            | ۳                    | ۰/۱۸                          |
|                                | O7 | وجود مراکز فناوری، رشد و پارک های فناوری  | ۰/۰۵۵            | ۳                    | ۰/۱۶۵                         |
|                                | O8 | تقویت کمی و کیفی واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاههای صنعتی و اقتصادی                                | ۰/۰۵۵            | ۴                    | ۰/۲۲                          |
| تهدیدها                        | T1 | تحریم های سیاسی و تاثیرگذاری در تخصیص منابع درعرصه ورزش   | ۰/۰۸۵            | ۱                    | ۰/۰۸۵                         |
|                                | T2 | فقدان دستیابی مناسب به سطح مطلوب تعاملات آموزشی، پژوهشی و فناوری با نهادهای بین المللی            | ۰/۰۸۰            | ۱                    | ۰/۰۸۰                         |
|                                | T3 | ضعف ماموریت گرایی، ضعف اولویت گرایی و ضعف در آمار پژوهش ها  | ۰/۰۸۰            | ۱                    | ۰/۰۸۰                         |
|                                | T4 | عدم وجود مراکز رشد جهت تبدیل خلاقیتها و دستاوردهای علمی و تحقیقاتی به محصولات قابل ارایه به بازار | ۰/۰۷۰            | ۲                    | ۰/۱۴                          |
|                                | T5 | فقدان بانک اطلاعاتی در حوزه پژوهش   | ۰/۰۷۵            | ۱                    | ۰/۰۷۵                         |
|                                | T6 | مشخص نبودن تاثیر اجتماعی مقالات در کشور   | ۰/۰۶۵            | ۲                    | ۰/۱۳                          |
| مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی |    |   | =۱               |                      | =۲/۵۸                         |



نمره ارزیابی عوامل

شکل ۱- موقعیت استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

با استفاده از قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تیم پژوهش اطلاعات را مقایسه و با استفاده از آنها و الگوبرداری از مطالعات تطبیقی، چهار نوع راهبرد را ارائه نموده است: راهبردهای SO, WO, ST و WT که در جدول شماره ۱۰ مشخص شده است.

جدول ۱۰- ماتریس ضعف ها، قوت ها، فرصتها و تهدیدهای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

| ضعف ها (W)   | قوت ها (S)   | فرصت ها (O) |
|--|--|-------------|
| <p><b>راهبرد های WO</b></p> <p>- تدوین نظام تجاری سازی یافته های پژوهشی پژوهشگاه<br/>W1,W2,W3,W4,W6,O5,O8</p> <p>- تقویت نظام حمایت مالی و معنوی از پژوهشگران پژوهشگاه<br/>W6,W7,W8,W9,W10,W11,W12,W13,W14,O1,O5O6</p> <p>- تدوین نظام نیاز سنجی و امکان سنجی نیازهای پژوهشی جامعه در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی<br/>W5,W6,O2,O3,O4,O5,O6,O8</p> | <p><b>راهبرد های SO</b></p> <p>- برنامه ریزی به منظور افزایش بهره وری نیروی انسانی پژوهشگر S1,O1,O2</p> <p>- تقویت تعامل نظام پژوهشی پژوهشگاه تربیت بدنی با سازمانها و نهادهای پژوهشی و اجرایی مرتبط<br/>S2,S4,S9,S10,O1.O3,O4,O6,O7,O8</p> <p>- ساماندهی و تقویت نظام نظارت، ارزیابی، اعتبار سنجی و رتبه بندی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی<br/>S3,s4,s5,s6,s7,s8,s9,o5,o6</p> |             |
| <p><b>راهبردهای WT</b></p> <p>- تقویت و توسعه پژوهش های تقاضامحور<br/>W1,W2,W3,W4,W5,W6,T1,T4</p> <p>- تقویت برنامه محوری در کلیه امور پژوهشی پژوهشگاه<br/>W7,W8,W9,W10,W11,W12,W13,W14,T3,T6</p>  | <p><b>راهبرد های ST</b></p> <p>- برنامه ریزی به منظور هدایت منابع مالی به ماموریت اصلی پژوهشگاه<br/>S3,S5,S6,S7,S8,T1,T3</p> <p>- تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری با ماموریت استاندارد سازی و اصلاح فرایندها و ایجاد بانک های اطلاعاتی یکپارچه برای خدمات پژوهشی پژوهشگران<br/>S1,S2,S9,T3,T4,T5</p>   | تهدیدها (T) |

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی به گونه ای است که باید با حداقل قوت ها و تبدیل ضعف های خود به نقاط قوت، از حداقل فرصت ها، نهایت استفاده را کند تا در وضعیت رشد و توسعه قرار گیرد و در صورت عدم رعایت نکته مذکور پژوهشگاه تربیت بدنی در وضعیت تدافعی قرار خواهد گرفت.

براساس داده های پژوهش و تحلیل SWOT، یک استراتژی اصلی تحت عنوان «اصلاحات فرایندی در پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی» و ۱۰ استراتژی فرعی تعیین گردید که در این قسمت به ارایه توضیح در مورد آن ها پرداخته می شود.

### استراتژی اول و دوم: «تدوین نظام نیاز سنجی و امکان سنجی نیازهای پژوهشی جامعه در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی» و «تقویت و توسعه پژوهش های تقاضامحور»

در دنیایی معاصر که عصر دانش محوری و مدیریت دانش است انجام پژوهش دارای اهمیت حیاتی است؛ به همین دلیل سازمان ها منابع مادی، مالی، انسانی و اطلاعاتی فراوانی را برای انجام پژوهش صرف می نمایند. با وجود چنین اهمیت و صرف منابع در عمل مشاهده می شود که بسیاری از مدیران سازمان ها از اثربخشی پژوهش رضایت ندارند. علت چنین اعتقادی این است که در اغلب سازمان ها نیازهای پژوهشی منتج از فرایند نیازسنجی پژوهشی نیست. هدف اصلی از پژوهش در کلیه سازمان ها و دستگاه های اجرایی و صرف بودجه های مادی و انسانی برای آن بهبود کیفیت، کمک به تصمیم گیری مناسب، اتخاذ استراتژی های مناسب، حل مشکلات کارآفرینی و کسب اعتماد در برنامه ریزی خرد و کلان است. عدم ارتباط سازمان یافته بین مراکز پژوهشی و نهادهای اجرایی ورزش کشور، اندک بودن سهم پژوهش های تقاضا محور در حوزه علوم ورزشی کشور، نهادینه نشدن استفاده سازمان های دولتی و خصوصی کشور از یافته های پژوهشی در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های خود و احساس بی نیازی سازمان های ورزشی برای سفارش نیازهای تحقیقاتی خود به محققان و مراکز پژوهشی مهمترین ضعف ها و تهدیدهایی است که نظام پژوهش علوم ورزشی کشور با آن روبروست (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). بنابراین به منظور حداقل کردن نقاط ضعف، کم اثر کردن تهدیدها و استفاده از فرصت های موجود لازم است استراتژی مناسب اندیشیده شود. همانگونه که هدف مرکز پژوهش ورزش در جامعه کانادا، شناسایی نیاز های پژوهشی ورزش کانادا معرفی شده و موسسه تحقیقات بازاریابی ورزش (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷)، در فهرست فعالیت های پژوهشی به مطالعات نیاز سنجی مشتریان اشاره کرده است. از این رو «تدوین نظام نیاز سنجی و امکان سنجی نیازهای پژوهشی جامعه در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی» و «تقویت و توسعه پژوهش های تقاضامحور» استراتژی هایی است که در این رابطه می تواند مد نظر قرار گیرد.

### استراتژی سوم: «تدوین نظام تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری پژوهشگاه»

یکی از دلایل اصلی سرعت پیشرفت توسعه تکنولوژی در کشورهای صنعتی توجه به فرایند تجاری سازی نتایج پژوهش های داخلی آن کشورها بوده است. عدم توانایی لازم جهت تجاری سازی و پیاده سازی دستاوردهای پژوهشی در محصولات و فرایندهای جدید و عرضه آن ها به بازار یکی از نقاط ضعف عمده کشورهای در حال توسعه در فرایند صنعتی شدن شناسایی شده است (عباسی



اسفنجانی و قربانی، ۱۳۸۹). تجاری کردن یا تجاری سازی یکی از روش هایی است که می توان بوسیله آن علم را به اقتصاد گره زد؛ با فرض اینکه علمی موجود بوده و اقتصادی که پذیرای آن باشد (عباسی اسفنجانی و قربانی، ۱۳۸۹). موضوع تجاری سازی برای شرکت های کوچک و متوسط که توان رقابت با محصولات انبوه و ارزان قیمت تولید کنندگان بزرگ را ندارند از اهمیت بیشتری برخوردار است. این شرکت ها با نوآوری به دنبال محصولاتی با ارزش افزوده بالا می باشند که بتوانند آنرا به عنوان یک کالای تجاری عرضه نموده و سهم مناسبی از بازارهای هدف را نصیب خود نمایند و فرآیند تجاری سازی ایده ها به عنوان مهمترین مرحله از چرخه عمر این شرکت ها مطرح می باشد. مطالعات نشان می دهد از حدود ۱۰۰۰ ایده خام تنها یک یا دو ایده در بازار به موفقیت می رسد (میربلوک و صفری، ۲۰۰۸). در کشور ما روش های تجاری سازی بخوبی شناسائی و تدوین نشده است و درعمل این فرایند که نیازمند مهارت های مختلف می باشد به تجربه، ذوق و سلیقه و ابتکار شخص کار آفرین بستگی دارد. اتکاء به قابلیت های فردی و نبود روش های مدون در جهت تجاری کردن ایده ها مانع رشد کارآفرینی شده و تنها درصد کمی از ایده های جدید که پتانسیل تبدیل به محصولی سود آور را دارند به مرحله تولید و تجاری شدن خواهند رسید. اما از جمله دانشگاهی که به خوبی توانسته از این فرصت استفاده کند دانشگاه کوئین است که از طریق پشتیبانی از تجاری سازی پژوهش در دانشگاه و منطقه، پابرجا به پیشبرد نوآوری بوده و همچنین بواسطه ترجمه دانش که در آن نتایج پژوهش ها می تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم، سود زیادی به جامعه برساند، به شکل روزافزونی جنبه مهمی از فرهنگ نوآوری در دانشگاه کوئین است (برنامه تحقیقات استراتژیک، ۲۰۱۷-۲۰۱۲).

#### **استراتژی چهارم و پنجم : «برنامه ریزی به منظور هدایت منابع مالی به مأموریت اصلی پژوهشگاه» و «تقویت برنامه محوری در کلیه امور پژوهشی پژوهشگاه»**

توسعه نظام پژوهش مستلزم تدوین، اجرا و نظارت بر حسن اجرای برنامه های استراتژیک و عملیاتی است. وضعیت موجود حاکی از فقدان ساختار منسجم پژوهشی در کل کشور، کمبود استراتژی های مشخص و بلند مدت در نهادهای متولی پژوهش علوم ورزشی و نیز فقدان استراتژی های مشخص به منظور بهینه سازی پژوهش های پایان نامه ای رشته است (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). مطالعات تطبیقی پژوهش حاضر نشان داد که اکثر نهادهای پژوهشی دارای برنامه های بلند مدت ( همراه با چشم انداز در افق زمانی مشخص ) هستند که برنامه های عملیاتی و اولویت های پژوهشی خود را در راستای آن تدوین و اجرا می کنند. با تقویت برنامه محوری در نهادها و مراکز پژوهشی تربیت بدنی و علوم ورزشی می توان به جهت دهی تحقیقات و اولویت بندی آن ها در راستای اهداف

مشخص کمک شایانی نمود. همانگونه که نتایج مطالعات تطبیقی نشان داد در دانشگاه کوئینز از کلیه منابع به منظور برآورده نمودن مؤثر الزامات روبه رشد استفاده می شود که عبارتند از:

- خدمات مالی،

- خدمات پیگیری استراتژیک،

- خدمات تأسیسات فیزیکی،

- سلامتی و ایمنی محیطی،

- خدمات فناوری اطلاعات،

- هیئت علمی و دپارتمان ها (برنامه تحقیقات استراتژیک ، ۲۰۱۷-۲۰۱۲).

وظیفه اصلی آکادمی ورزش نیوزیلند نیز حمایت تکنولوژیک و مالی از موسسات مختلف از جمله موسسات تحقیقات علوم ورزشی و طب ورزشی معرفی شده است (استراتژی تحقیق نیوزلند، ۲۰۰۶). بنابراین به منظور پرهیز از تهدیدها و غلبه بر نقاط ضعف موجود نیاز است استراتژی مناسبی اندیشیده شود. " برنامه ریزی به منظور هدایت منابع مالی به ماموریت اصلی پژوهشگاه " و " تقویت برنامه محوری در کلیه امور پژوهشی پژوهشگاه " استراتژی هایی است که در این رابطه می تواند مد نظر قرار گیرند.

#### استراتژی ششم : « برنامه ریزی به منظور افزایش بهره وری نیروی انسانی پژوهشگاه »

بدون شک یکی از راه های تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ و برخورداری از دانش پیشرفته در علوم ورزشی توسعه ظرفیت های منابع انسانی است. در این میان یکی از استراتژی های مهم دستیابی به هدف فوق ایجاد نظام تربیت پژوهشگر و اصلاح هرم نیروی انسانی متخصص متناسب با نیازهای کشور است. از این رو به نظر می رسد تا با توسعه نظام آموزشی و تنوع بخشی به شیوه های آموزش عالی و توسعه دوره های کوتاه مدت، میان مدت، و بلند مدت تحصیلات تکمیلی و تناسب میان دروس آموزشی و پژوهشی بتوان هرم نیروی انسانی را به شکل مناسب اصلاح نمود (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). همچنین بررسی محیط بیرونی نظام پژوهش در علوم ورزشی کشور حاکی از وجود تهدیدهایی چون فقدان نظام پرورش پژوهشگر در کل سیستم آموزش عالی، ضعف فرهنگ پژوهش در جامعه و تداوم ساختاری و فرآیندی آموزش محوری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی کشور است (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). هم اکنون در بسیاری از مراکز تحقیقاتی دنیا، تربیت نیروی انسانی پژوهشگر موجب رفع کمبود ها و رشد چشم گیر در پژوهش شده است. مطالعات تطبیقی نیز حاکی از اهمیت توجه به منابع انسانی سازمانی است همانگونه که موسسه تحقیقاتی تندرستی و سبک زندگی کانادا به ارائه کارگاه های آموزشی، توجیهی و برنامه های آموزشی به منظور افزایش بهره وری نیروی انسانی خود پرداخته است (مرکز تحقیقاتی پیشگیری از بیماریها، ۲۰۱۴-۲۰۱۹). از این

رو به منظور پرهیز از تهدیدها و غلبه بر نقاط ضعف موجود نیاز است استراتژی مناسبی اندیشیده شود. " برنامه ریزی به منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی پژوهشگاه " استراتژی ای است که در این رابطه می‌تواند مد نظر قرار گیرد.

#### استراتژی هفتم: « ارتقاء منزلت اجتماعی (مادی و معنوی) پژوهشگران و فناوران »

رونق یافتن بخش پژوهش نیازمند به دو منبع عمده است که عبارتند از منابع انسانی و منابع مالی. پژوهش از بخش‌های دانش بر و دانش ساز است. در واقع این بخش متولی ذخیره دانایی ملی به شمار می‌آید. از این رو برخورداری از دانشمندان، متخصصان و پژوهشگران حرفه‌ای از ضرورت‌های اساسی این بخش است. از طرف دیگر انجام بسیاری از پروژه‌های تحقیقاتی همزمان نیازمند حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مالی است. در کشورهای توسعه یافته که فضای رقابتی شدیدی بر بازار کالا و خدمات حاکم است اکثر نهادها در پی بهبود مستمر محصولات و خدمات خود هستند و بنابراین مشتریان اصلی موسسات پژوهشی و پژوهشگران همین نهادها هستند. در این گونه کشورها، دولت نیز به عنوان یک مشتری بخشی از هزینه‌های پژوهش را می‌پردازد. هر چه درجه توسعه یافتگی کشور بیشتر باشد نقش دولت در حمایت مستقیم از تحقیقات کمتر می‌شود. در کشورهای در حال توسعه (مانند ایران) به علت عدم توجه نهادها و صنایع به تحقیقات، معمولاً این بخش وابسته به بودجه دولتی است. به هر حال با شرایط موجود کشور و در راستای توسعه نظام پژوهش ضروری است نظام حمایت مالی و معنوی پژوهشگران مورد توجه ویژه دولت قرار گیرد. هر چند در این میان نقش سازمان‌های ورزشی غیر دولتی در حمایت مالی و معنوی از پژوهشگران نباید نادیده انگاشته شود. برقراری یک نظام مشخص و ویژه به منظور حمایت مالی و معنوی پژوهشگران حوزه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی می‌تواند یکی از نیازهای اساسی بخش پژوهش که خواسته تاریخی پژوهشگران است را پاسخ دهد. به رغم توسعه بسیار زیاد ورزش در کشور و نیاز اقشار مختلف به ورزش، سرمایه‌گذاری مناسبی در پژوهش‌های ورزشی به عمل نیامده است و نه تنها در بودجه‌های دولتی اختصاص یافته به پژوهش‌های ورزشی بلکه در سایر بخش‌های سرمایه‌گذار نیز رشد متناسب مشاهده نمی‌شود. قوانین جاری امکان هزینه در بخش ورزش را به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی بویژه بخش صنعتی کشور داده است اما غالب این بودجه‌های صرف باشگاه‌داری و تبلیغات آن شده و عنایتی به فعالیت‌های پژوهشی نمی‌شود. از این به رو نظر می‌رسد که ضمن افزایش اعتبارات پژوهش‌های علوم ورزشی تا میزان قابل قبول باید نسب به هدفمند نمودن توزیع اعتبارات و هزینه نمودن آنها نیز توجه جدی مبذول نمود (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). نتایج مطالعات تطبیقی نشان داد که در دانشگاه کوئین دانشجویان دوره کارشناسی ارشد و فراگیرندگان دوره فوق دکترا، سهم اساسی را در پژوهش و آموزش باکیفیت ایفا می‌کنند. قسمت اعظم پژوهش

های پویای انجام شده در دانشگاه کوئین به همکاری های پژوهشی قوی، مولد و برجسته بین هیئت علمی، دانشجویان دوره کارشناسی ارشد و فراگیرندگان دوره فوق دکترا وابسته است (برنامه تحقیقات استراتژیک، ۲۰۱۷-۲۰۱۲). دانشگاه کانبرا، اشتراک های ورزشی را واقع در کمپ کانبرا تشکیل داده که میزبان بخش آموزش هنری و امکانات مربیگری و علوم ورزشی و آزمایشگاه های طراحی خواهد بود. در دانشگاه کانبرا، دانشجویان نه تنها از طریق پژوهش های اجرایی در دانش اولیه سهم دارند، بلکه شیوه اعمال تفکر بحرانی را از طریق یادگیری کارمحور با سازمان های ورزشی حاضر در محل خواهند آموخت (برنامه استراتژیک کانبرا، ۲۰۱۷-۲۰۱۳).

دولت نیوزیلند نیز در موارد ذیل اقدام به سرمایه گذاری کرده است:

- ۱/۲ میلیون دلار برای استعداد یابی

- تخصیص سهمیه بورسیه تحصیلی برای ۶۵۸ ورزشکار در ۵۴ رشته ورزشی در سال ۲۰۰۷

- ارائه بورس تحصیلی برای علاقه مندان در دوره دکتری،

- فرصت های مطالعاتی، و

- برنامه های مشابه برای جذب محققان برجسته ورزشی از سایر نقاط جهان به منظور پژوهش در زمینه های مختلف همچون ورزش قهرمانی و ورزش همگانی (استراتژی تحقیق نیوزلند، ۲۰۰۶). از این رو، به منظور پرهیز از تهدیدها و غلبه بر نقاط ضعف موجود نیاز است استراتژی مناسبی اندیشیده شود. " ارتقاء منزلت اجتماعی (مادی و معنوی) پژوهشگران و فناوران " استراتژی ای است که در این رابطه می تواند مد نظر قرار گیرد.

**استراتژی هشتم: « تقویت تعامل نظام پژوهشی پژوهشگاه تربیت بدنی با سازمانها و**

**نهادهای پژوهشی و اجرایی مرتبط ملی و فراملی»**

همان گونه که قبلاً بیان شد یکی از مهمترین فرصت های پیش روی نظام پژوهش در تربیت بدنی و علوم ورزشی در هر کشوری ماهیت بین رشته ای این نظام است. از این رو برقراری و تقویت تعامل سازنده بین پژوهشگران و نیز نهادهای پژوهشی حوزه های مرتبط با نظام پژوهش در علوم ورزشی می تواند در توسعه پژوهش های علوم ورزشی کشور نقش بسزایی داشته باشد. مروری بر وضعیت موجود نهادهای پژوهشی و نیز تولیدات پژوهشی علوم ورزشی کشور، حاکی از اندک بودن سهم پژوهشگران سایر رشته های مرتبط در پژوهش های علوم ورزشی کشور، ارتباطات سازمانی اندک نهادهای پژوهشی ورزشی با سایر نهادهای پژوهشی و فعالیت های مشترک تحقیقاتی اندک است. از آن جا که نظام پژوهش از بخش های دانش بر و دانش ساز است، بنابراین بهره گیری از دانش، تجربیات و پتانسیل های علمی موجود در محققان و نهادهای پژوهشی غیر تربیت بدنی نه تنها می تواند به بهبود کیفیت تولید علم در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی منجر می شود بلکه کمیت

مقالات و پژوهش‌های علمی در این زمینه را نیز توسعه خواهد داد. بدیهی است عملیاتی نمودن چنین موضوعی یک وضعیت برد - برد برای هر دو طرف بوجود خواهد آورد. کشورهای پیشرفته در علوم ورزشی نظیر ایالات متحده آمریکا، استرالیا، انگلستان، کانادا و ... با درک اهمیت تعامل بین رشته‌ای توانسته‌اند پیشرفت قابل ملاحظه‌ای را در زمینه علوم ورزشی تجربه نمایند (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). نتایج مطالعات تطبیقی نشان داد که شهرت بین‌المللی دانشگاه کوئین از طریق مشارکت جهانی روزافزون با توسعه و گسترش همکاری‌های پژوهشی بین‌المللی مانند: ایجاد شراکت‌های چندملیتی پایدار و درک و رسیدگی به چالش‌های جهانی از طریق اجرای پروژه‌های توسعه بین‌المللی به دست می‌آید (برنامه تحقیقات استراتژیک، ۲۰۱۷-۲۰۱۲).

همچنین در موسسه تحقیقاتی تندرستی و سبک زندگی کانادا، هدایت طرح‌های ملی یا همکاری با سایر سازمان‌های ملی در هدایت طرح‌های ملی از فعالیتهای اساسی این موسسه است که به عنوان نمونه می‌توان از طرح پیمایشی "مطالعه سطوح فعالیت جسمانی جوانان کانادایی" نام برد (انستیتو تحقیق تندرستی، ۲۰۱۱). از این رو، به منظور پرهیز از تهدیدها و غلبه بر نقاط ضعف موجود نیاز است استراتژی مناسبی اندیشیده شود. "تقویت تعامل نظام پژوهشی پژوهشگاه تربیت بدنی با سازمانها و نهادهای پژوهشی و اجرایی مرتبط ملی و فراملی" استراتژی‌ای است که در این رابطه می‌تواند مد نظر قرار گیرد.

### استراتژی نهم: «ساماندهی و تقویت نظام نظارت، ارزیابی، اعتبار سنجی و رتبه بندی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی»

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف یک سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها را، به عنوان یکی از علائم بیماری‌های آن سازمان قلمداد می‌کنند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به خصوص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌شود که پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است (عادلی، ۱۳۸۴). از این رو و بنا به فرمایشات حضرت آیت ا... خامنه‌ای رهبر انقلاب اسلامی که در اجرای بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی یکی از سیاست‌های کلی «علم و فناوری» را ساماندهی و تقویت نظام‌های نظارت، ارزیابی،

اعتبارسنجی و رتبه بندی در حوزه‌های علم و فناوری اعلام نموده اند و همچنین به منظور تکیه بر قوت ها و استفاده بهینه از فرصت های موجود نیاز است استراتژی مناسبی اندیشیده شود. " ساماندهی و تقویت نظام نظارت، ارزیابی، اعتبار سنجی و رتبه بندی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی " استراتژی ای است که در این رابطه می تواند مد نظر قرار گیرد.

**استراتژی دهم: « تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری با ماموریت استاندارد سازی و اصلاح فرایندها و ایجاد بانک های اطلاعاتی یکپارچه برای خدمات پژوهشی پژوهشگران »**

ایجاد سیستم جامع داده های پژوهش های تربیت بدنی و علوم ورزشی یکی از راهکارهای مهم و موثر است که امکان ارتباط سریع و موثر را با کمترین هزینه فراهم کرده و از انجام کارهای تکراری و موازی نیز پیشگیری می نماید ضمن آنکه ذخیره اطلاعات امکان بازنگری در راهبردهای اتخاذ شده را امکان پذیر می سازد و گام نخست را در ایجاد ساختار منسجم پژوهشی فراهم می سازد. مطالعات جاری حاکی از آن است که به رغم نیاز گسترده فعالیت های ورزشی به فناوری های نوین این بخش در پژوهش های علوم ورزشی در ضعف مشهود به سر می برد حال آنکه ضروری است تا با سیاست گذاری و راهبردهای متمرکز و ایجاد واحدهای تخصصی حمایت ویژه ای را از فعالیت های دارای اولویت این بخش به عمل آورد (علیزاده و الهی، ۱۳۸۷). نتایج مطالعات تطبیقی حاکی از آن است که دولت کانادا اقدام به تاسیس مراکز مادر مانند مرکز تحقیق اطلاعات ورزشی و تشکیل کمیته تحقیق ورزش پرداخته است (مرکز اطلاعات تحقیق ورزشی، ۲۰۱۴)، انستیتو ورزش نیوزیلند به تاسیس مرکز ملی اطلاعات ورزشی در سال ۱۹۸۲ با هدف امکان دسترسی به اطلاعات ورزشی و سایر اطلاعات و تسهیل ارائه خدمات مرتبط پرداخته و از جمله اهداف وزارت آموزش؛ فرهنگ؛ ورزش؛ علوم و فناوری ژاپن موارد ذیل می باشد:

- توسعه ورزش و به روز نمودن امکانات ورزشی؛
  - فراهم نمودن اطلاعات دقیق ورزشی از نقاط مختلف؛
  - برطرف نمودن نیازهای محلی و نظارت بر کار آنها؛
- از این رو به منظور تکیه بر قوت ها و مقابله با تهدیدهای موجود نیاز است استراتژی مناسبی اندیشیده شود. " تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری با ماموریت استاندارد سازی و اصلاح فرایندها و ایجاد بانک های اطلاعاتی یکپارچه برای خدمات پژوهشی پژوهشگران " استراتژی ای است که در این رابطه می تواند مد نظر قرار گیرد.

## پیشنهادات

### پیشنهادات کاربردی

از آن جا که پژوهش حاضر به منظور تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی انجام گردید، لذا در واقع پیشنهادات کاربردی پژوهش همان استراتژی های تدوین شده هستند. بنابراین پیشنهاد می شود استراتژی های ده گانه توسط یک کمیته تحت عنوان " کمیته برنامه ریزی " مورد بررسی قرار گیرد. ماموریت اصلی کمیته مذکور عبارت خواهد بود از بحث و بررسی پیرامون راهبردهای تدوین شده، تعدیل آن ها و نهایتاً تدوین طرح های عملیاتی به منظور تحقق راهبردهای تدوین شده پژوهش حاضر، همچنین به منظور اجرایی شدن برنامه های استراتژیک باید به موارد زیر توجه کرد:

- تدوین مشارکتی
- تعهد اجرایی مدیران
- فضای سازمانی
- عوامل درونی

### پیشنهادات پژوهشی

- ارائه طرح پیشنهادی « تدوین مدل اجرای نقشه راه پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن» به منظور اجرایی شدن استراتژی های تدوین شده
- انجام پژوهش به منظور بررسی موانع کاربست استراتژی های پژوهشگاه تربیت بدنی
- انجام مطالعه تطبیقی پیرامون ساختار سازمانی نهادهای پژوهشی حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی
- طراحی نظام ارزشیابی و درجه بندی پژوهش ها
- مطالعات تجهیز مراکز پژوهشی ورزش به امکانات و تجهیزات روز آمد
- طراحی نظام ارتباطی مراکز پژوهش داخل و خارج از کشور
- طرح تربیت پژوهشگران حرفه ای ورزش

## منابع

- 1) Alizadeh, M.H., & Elahi, A.R. (2008). Strategic Planning for Developing Physical Education and Sport Sciences Researches. (Research project). SSRI, Tehran. (Persian)
- 2) Abasi Esfanjani, H., & Ghorbani, A. (2010). Taking steps to commercialize research findings. Management Development, 83, 44-49. (Persian)

- 3) Adeli, A. (2005). Evaluate the performance of the police in maintaining order and security of the Iranian city of Bam. (Unpublished Dissertation). Police University, MA. (Persian)
- 4) Agricultural Biotechnology Research Institute of Iran. (2014). from [www.abrii.ac.ir](http://www.abrii.ac.ir). (Persian)
- 5) A Vision for Sport at the University of Canberra. (2013-2017). from [www.canberra.edu.au/about-uc/strategic-plan](http://www.canberra.edu.au/about-uc/strategic-plan)
- 6) Basic Plan for the Promotion of Sports (2001-2010). from <http://www.mext.go.jp/english>
- 7) Bryson, J.M. (1988). Strategic Planning (A. Monavarian, Trans). Tehran: Public Administration Training Centre. (Persian)
- 8) Godarzi. M., & Honari.H.(2007). Develop a comprehensive system of wrestling Country.14.33-54. (Persian)
- 9) Khabiri, M., & Memari, Gh. (2012). SWOT analysis Tkvand Iran. Sport Management Studies, 15, 13-30. (Persian)
- 10) Khosravizadeh, E. (2008). Studing and Designing Strategic Plan of National Olympic Committee of Islamic Republic of Iran. (Unpublished Dissertation). Tehran University. (Persian)
- 11) Nasirzadeh. A, Godarzi, M., & Farahani, A. (2013). Wrestling Federation Strategy Implementation based on the Balance Score Card. Applied research in sport management, 4, 31-42. (Persian)
- 12) Performance Indicators of Research and Technology. (2011). From [msrt.ir/sites/Nezarat/default.aspx](http://msrt.ir/sites/Nezarat/default.aspx). (Persian)
- 13) Prevention Research Centre. (2019-2014) from [www.prevention.sph.sc.edu](http://www.prevention.sph.sc.edu)
- 14) Rasekh, N. (2012). The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. . (Unpublished Dissertation). Tehran University. (Persian)
- 15) Research and Technology Performance Summary. (2011). From [msrt.ir/sites/Nezarat/default.aspx](http://msrt.ir/sites/Nezarat/default.aspx). (Persian)
- 16) Research Institute of Petroleum Industry. (2014). from [www.ripi.ir](http://www.ripi.ir). (Persian)
- 17) Research strategy for sport, recreation and physical activity in New Zealand, Phase One: Purpose, Vision, Objectives. (2006). From [www.sparc.org.nz/research-policy/](http://www.sparc.org.nz/research-policy/)
- 18) Sharif Energy Research Institute. (2014). from [seri.sharif.ir](http://seri.sharif.ir). (Persian)
- 19) Sport information research centre. (2014): SIRC, from [www.sirc.ca](http://www.sirc.ca).
- 20) Strategic Research Plan 2012-2017, from [www.queensu.ca/connect/vpr/2012-2017-strategic-research](http://www.queensu.ca/connect/vpr/2012-2017-strategic-research)
- 21) Tabibi, J., & Maleki.M. (2005). Strategic Planning.Tehran: Termeh. . (Persian).
- 22) The Health, Leisure and Human Performance Research Institute. (2011.) from [www.umanitoba.ca/faculties/physed](http://www.umanitoba.ca/faculties/physed)
- 23) The Wuhan Institute of Physical Education's, from [www.wipe.edu.cn/international/english/index.html](http://www.wipe.edu.cn/international/english/index.html)



### استناد به مقاله

راسخ، نازنین، جوادی‌پور، محمد، و شاقلی، ریحانه. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸ (۳۶)، ۱۷-۴۲.

Rasekh. N., Javadi Poor, M., & Shagholi, R. (2016). Design and Establishment of the Strategic Plan of the Physical Education and Sports Sciences Research Institute. Sport Management Studies. 8 (36): 17-42. (Persian)



## Design and Establishment of the Strategic Plan of the Physical Education and Sports Sciences Research Institute

N. Rasekh<sup>1</sup>, M. Javadi Poor<sup>2</sup>, R. Shagholi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor at Sports Sciences Research Institute\*
2. Assistant Professor at University of Tehran
3. Sports Sciences Research Institute

Physical Education and Sports Sciences Research Institute

Received Date: 2015/06/15

Accepted Date: 2016/02/15

---

### Abstract

Following development, is essential the need for a comprehensive long-term planning. This paper aims to design and establish the strategic plan of the Physical Education and Sports Sciences Research Institute with combined (qualitative – quantitative) methodology. Based on purpose, it is of the applied research type. 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 research institute ( $r = 0.93$ ). The sample consists of the previous and current presidents and vice-presidents of the research institute, members of the research committee and the respected faculty and staff of the research institute ( $n=50$ ). The sample was considered as full-number equal to the statistical society. This paper first considers the status quo of the research center in terms of desirable performance and status (administrational and performance evaluative indices of the sciences, research and technology ministry). Then by comparing both and rationalizing the status quo, an initial inventory of strengths and weaknesses, opportunities and threats was prepared. After being finalized, the so-called initial inventory was sent and collected as a questionnaire in brain storm sessions (with the presence of the elites) for challenging the statistical sample. The research data were analyzed by using descriptive statistics, binominal test and Friedman test. To compare information was used of comparative studies such as Canada, Australia, New Zealand, china, japan and Beijing, and to develop strategies was used of internal and external factors evaluation matrix, SWOT matrix and statistical tests such as descriptive statistics, binomial test and Friedman test. Results showed that in terms of strategic position, the research institute is located on the wo position. For this reason, the most important strategies of the research center may include the following: establishment of the regime of measuring the need and possibility of the research requirements of the society in the fields of physical education and sports sciences, establishment of the commercialization regime of the research and innovative achievements of the research institute, planning in order to guide financial resources as the main mission of the research institute. According to the research results and findings, it may be declared that by relying on conservative strategies, the physical education and sports sciences research institute would achieve its high-level goals.

**Keywords:** Strategic Plan, Physical Education and Sports Sciences Research Institute.

---

\* Corresponding Author

Email: n\_rasekh663@yahoo.com