

# تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی

❖ مهدی احمدیان جلوداری\*<sup>۱</sup> ❖ محمدباقر فرقانی اوزرودی<sup>۲</sup> ❖ شهرام علم<sup>۳</sup> ❖ ولی نوذری<sup>۴</sup>

صفحه: ۱۹۱-۱۶۷

## چکیده

هدف از تحقیق حاضر تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی بود. روش پژوهش به صورت آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری را ۸۴ روسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان، کارشناسان شامل مدیرکل تربیت‌بدنی و معاونین و کارشناسان اداره کل و متخصصان و نخبگان رشته تربیت‌بدنی در دانشگاه فرهنگیان، تشکیل بودند. فهرست اولیه از وضعیت موجود پس از مصاحبه‌ها و نهایی شدن در جلسات شورای راهبردی در قالب پرسشنامه‌ی محقق ساخته که روایی آن توسط اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی تأیید گردید و پایایی آن ۰/۷۸ بدست آمد، برای نظرخواهی از آزمودنی‌ها ارسال و جمع‌آوری گردید. به‌منظور تدوین استراتژی‌ها از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و آزمون‌های آماری متناسب همچون آمار توصیفی، آزمون دوجمله‌ای، آزمون فریدمن و ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شد. نتایج نشان داد که اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان از نقطه‌نظر وضعیت استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار دارد؛ تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادهای ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه، استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل تربیت‌بدنی در تصمیم‌سازی‌ها در جهت گسترش فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی در دانشگاه فرهنگیان و نهایتاً بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت‌بدنی از جمله مهم‌ترین راهبردها بود.

**واژگان کلیدی:** اداره کل تربیت‌بدنی، دانشگاه فرهنگیان، ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران. نویسنده مسئول: Email: mehdiahmadiyan.jelodari@gmail.com

۲. گروه تربیت‌بدنی، آموزش و پرورش، بابل، ایران

۳. مدیریت ورزشی، واحد یادگار امام خمینی (ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. گروه مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران

## مقدمه

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین نماید (Sharbatzade et al., 2022). سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان‌اند و در این میان مؤسسات آموزش عالی که در دهه گذشته با تغییرات بی‌شماری در محیط درونی و بیرونی خود روبه‌رو بوده‌اند، از این قاعده مستثنا نیستند (Goodarzi, 2013). سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوریکه ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (Rashid Lamir et al., 2014). این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (Darbani et al., 2013). برنامه‌ریزی راهبردی، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به‌عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسائل مبتلابه سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است (Samimi et al., 2020).

لزوم برنامه‌ریزی را می‌توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تأثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل جست‌وجو کرد (Hoseini et al., 2013). متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند تا با به کارگیری و استفاده از آن‌ها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند (Nazari et al., 2014). یکی از این ابزارها مدیریت استراتژیک و طراحی برنامه راهبردی در سازمان است (Altman et al., 2017). مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به

صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید، نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل درآورد. ارتباطات کلید اصلی موفقیت استراتژیک است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌کنند. و این امر موجب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان شده و منافع زیادی را برای سازمان حاصل می‌کند (Irani Kermani et al., 2013). محدودیت منابع و شرایط محیطی و دیدگاه‌ها نسبت به آن‌ها و ارزش‌هایی که برای سازمان متصور هستیم به عنوان حقایقی تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها صورت گیرد (Rahimi Gurjan, 2018). با پیشرفت برنامه و فنون مدیریت استراتژیک، میزان نفوذ بر عوامل محیطی نیز افزایش یابد (Rezaian, 2014)؛ و بدون وجود زیرساخت‌های لازم، اتلاف وقت و هزینه را در بر خواهد داشت (Zamani, 2020). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند (Sharbatzade et al., 2022).

برنامه‌ریزی راهبردی سبب کنترل بیشتر سازمان‌ها، بهبود عملکرد مالی و استفاده مؤثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم‌گیری، کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه کارگروهی می‌شود (Balletto et al., 2021). با توجه به پیشرفت سریع علوم و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و جایگاه نظام آموزش و پرورش ایران در افق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، دانشگاه فرهنگیان رسالت مهمی داشته و از نقش و جایگاه ویژه‌ای در نیل نظام آموزش و پرورش به اهداف چشم‌انداز و تربیت معلمینی سالم و پر نشاط دارد (Khazami et al., 2015).

رشد و بالندگی ورزشی دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت‌بدنی اثربخش در هر دانشگاه وابسته است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین‌دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد (Hamidi, 2009). ورزش دانشگاهی به عنوان بخشی از فرآیند تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تأمین کند. وظیفه مؤسسات آموزش عالی کشور، تأمین نیروی انسانی متخصص، آموزش و

ارتقا علمی و نظری دانشجویان است (Ahmadian Jelodari et al., 2020). تربیت بدنی و ورزش با تأکیدی که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد شاخصه‌ای برای توسعه دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و در صورت کاربرد صحیح و اصولی نقش شایان توجهی در فرآیند تعلیم و تربیت در آموزش عالی ایفا خواهد کرد (Tavakol, 1998).

ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرآیند ورزش تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تأمین کند (Hoseini et al., 2013) و همچنین بخش مهمی از اهداف بلندمدت توسعه ملی در بخش ورزش و جوانان است (Manafi et al. 2017). دانشگاه فرهنگیان بخش بزرگی از تربیت دانشجو-معلم را بر عهده داشته و از این قاعده مستثنا نیست. بنابراین ارائه خدمات ورزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود مأموریتی مشخص برای ورزش دانشجویی و نیز آماده‌سازی چشم‌اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است. یکی از مهم‌ترین اقدامات برای انجام رسالت و مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و اثربخشی فعالیت‌های آن استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک است.

### پیشینه پژوهشی

در پژوهش خود (Emadi, et al, 2017) با عنوان طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان دریافتند استراتژی‌های موقعیت استراتژیک نشان داد که وزارت ورزش و جوانان می‌بایست در خصوص طراحی نظام توسعه و توانمندسازی مدیران و کارکنان، معیارها و شاخص‌های استاندارد جهت جذب نیروهای مورد نظر و ایجاد و استقرار طرحی در زمینه تعدیل نیرو، اقدام لازم را انجام دهد (Emadi et al., 2020). (Azizi, et al, 2019) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی) تربیت بدنی آموزش و پرورش استان لرستان با رویکرد SWOT دریافتند که تربیت بدنی آموزش و پرورش استان لرستان در ناحیه SO قرار داشت که از لحاظ عوامل درونی در ناحیه‌ی قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه‌ی فرصت‌ها جای داشت. همچنین با استفاده از تحلیل ماتریس SWOT، ۵ راهبرد تهاجمی جهت تبدیل نقاط ضعف به قدرت و تهدیدها به فرصت‌ها ارائه شد (Azizi et

al., 2020). (Mirzazadeh & Shajie, 2017) در پژوهشی با عنوان طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی (مورد مطالعه: اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد) پس از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی، محرز شد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد باید از راهبرد محافظه کارانه (WO) برای توسعه ورزش خود بهره بگیرد. در ادامه با رسم ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی استفاده از مدیران بلندپایه دانشگاه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ورزش نیز در رتبه اول از منظر اولویت در استراتژی‌ها قرار گرفت (Mirzazadeh & Shajie, 2017). (Andam & Aghaei, 2013) در تحقیقی با عنوان طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود دریافتند 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 (Andam & Aghaei, 2015).

دانشگاه مینوت ایرلند (۲۰۲۲) در طراحی استراتژی ورزش دانشجویی در برنامه ۵ ساله خود پیش‌بینی نمودند که به‌منظور غنی‌سازی زندگی دانشجویان، یادگیری و توسعه تجربیات شخصی آن‌ها، برای ارائه طیف وسیعی از فعالیت‌های ورزشی، اجتماعی و فرهنگی که بخش مهمی از زندگی دانشجویی را تشکیل می‌دهند، کار می‌کنند؛ همچنین خدمات تخصصی را برای حمایت از سلامت و رفاه دانشجویان ارائه می‌دهند. برای ترویج ورزش و تناسب اندام با امکانات جدید و برنامه‌های تقویتی؛ و برای تحریک بیشتر به زندگی اجتماعی و فرهنگی دانشگاه، برنامه‌های پرطرفدار ورزشی، تفریحی و تناسب اندام را برای دانشجویان پشتیبانی کرده و در خوابگاه‌ها طیف وسیعی از امکانات تفریحی و فیزیکی مرتبط با ورزش‌های جدید را بهبود دهند (Maynooth University Strategic Plan, 2022). (Bornton & Makintash, 2017) بیان نمودند در حال حاضر با توجه به تغییر اساسی آموزش عالی در انگلستان از منظر سیاسی، باید هدف از ورزش دانشگاهی، متناسب بودن آن با سیاست‌های ورزش ملی باشد. تجزیه و تحلیل سیاست‌های

مفسرانه با استفاده از هشت مصاحبه نیمه سازمان یافته با مدیران ارشد ورزش در دانشگاه‌ها در یک منطقه از شمال انگلیس انجام شد. نتایج چشم‌انداز تغییر یافته ورزش دانشگاهی در انگلستان نشان می‌دهد که اهداف کلیدی ورزش، برای جذب دانشجویان به ورزش و کمک به افزایش استخدام، حفظ، رضایت، سلامت روان و توانایی تحصیل در فارغ‌التحصیلان با تمرکز بر تجربه دانشجویی گسترش یافته است (Brunton & Mackintosh, 2017). دانشگاه میشیگان (۲۰۱۷) در طراحی استراتژی ورزش دانشجویی توسط بخش ورزش دانشگاهی خود در برنامه‌ای ۵ ساله به دنبال اهدافی همچون: استفاده از ورزش به عنوان وسیله‌ای برای ترویج درک، احترام و برابری با کار با برنامه ابتکاری (برابری در ورزش برای همه) به منظور ایجاد یک برنامه درسی برای دانشجویان ورزشکار؛ افزایش درصد مشارکت دانشجویان ورزشکار با هدف دستیابی به یک حد مطلوب؛ توسعه و پیاده‌سازی جلسه آموزش متنوع، با تساوی جنسیتی و شمول مسائل برای همه کارکنان جدید بخش ورزش بود (University of Michigan Athletic Department, 2017). دانشگاه ایرلند (۲۰۱۷) در طراحی استراتژی ورزش دانشجویی خود به دنبال: اولویت در همکاری با سازمان‌های ورزشی و ذینفعان برای ایجاد همکاری قوی‌تر و مؤثرتر از طریق ارتباطات، شبکه و تلاش‌های مشترک؛ پیاده‌سازی استراتژی‌های درآمد پایدار مالی و اقداماتی که در سطح سازمانی و ذینفعان مناسب هستند، از جمله تعریف و به اشتراک گذاری بهترین روش‌ها؛ نفوذ و فعال کردن تصمیم‌گیرندگان (در کالج‌ها و خارج از کالج - ملی و بین‌المللی) به اولویت‌بندی سیاست‌ها، مقررات و منابع ورزشی سطح سوم و فعالیت بدنی، در تمام سطوح (مشارکت و عملکرد)؛ الهام گرفتن و ایجاد انگیزه دانشجویان را قادر می‌سازد که با یکپارچگی و اعتماد به نفس، خود را به عنوان مدل‌های نقش‌آفرینی برای آینده تبدیل کنند؛ اجرای برنامه کاری بر اساس بر شواهد و یافته‌های تحقیقاتی علمی؛ اطمینان از این که ارزیابی اثربخشی از همه برنامه کاری انجام می‌شود و برنامه‌های جدید، از ابتدا دارای چنین مکانیزمی ارزیابی هستند (Lynch et al. 2017). با توجه به دستیابی به اهداف و چشم‌اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است تحلیل استراتژی سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (Nazari et al., 2014). سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۰، ایران را کشوری توسعه یافته توصیف کرده و ارتقا اثربخشی و کارایی جزو اهداف آن محسوب می‌شود؛ لذا به نظر می‌رسد با توجه به

مطالب بیان شده، اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان که به عنوان تنها نهاد متصدی ورزش در این دانشگاه محسوب می‌شود تاکنون نتوانسته جایگاه مطلوبی در زمینه ورزش دانشجویی و غنی‌سازی اوقات فراغت کسب نماید در نتیجه برای تحقق اهداف و اثربخشی مسئولیت‌ها بدون شناسایی عوامل درونی و بیرونی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و برنامه‌ریزی راهبردی غیر اصولی و ناکارآمد خواهد بود. همچنین اهداف عملیاتی تدوین شده در افق چشم‌انداز ۱۴۲۰ دانشگاه فرهنگیان که باید به ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضات دانشگاه‌های شبانه‌روزی با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی در کنار استانداردهای زیرساخت‌های ایمنی، ورزش دانشجویی، سلامت و بهداشت (روانی و فیزیکی) و خدمات مشاوره‌ای به دانشجو معلمان (اهداف کلان ۲ و ۳) در جهت بهبود وضعیت موجود دانشگاه پرداخته شود، لزوم تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک به خوبی مشهود می‌گردد؛ زیرا اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد، نمی‌داند به کجا خواهد رفت و اگر هدف سیستم مشخص باشد، ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبودند و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را بر اساس گذشته تنظیم نمایند. اما اکنون تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌های بلندمدت، استراتژی‌های آینده سازمان را به گونه‌ای تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت‌ها و شرایط آینده باشد. بر همین اساس اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان برای تضمین حرکت روبه رشد خود در عرصه ورزش دانشجویی کشور نیازمند طراحی و تدوین یک برنامه استراتژیک است تا هر چه بیشتر به انسجام و یکپارچگی و همسویی فعالیت‌های ورزش دانشجویی بیافزاید تا بتواند با چالش‌های آینده در حیطه کاری خود مقابله نماید. با توجه به موارد ذکر شده بالا این سؤال برای محقق به وجود آمد که جایگاه و وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان کجاست؟ لذا، این تحقیق سعی دارد با به کارگیری از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان پردازد.

## روش‌شناسی

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی است که اطلاعات مورد نیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شده است. این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفته است. در بخش کیفی ضمن تشکیل شورای راهبری، و تبادل اطلاعات با اعضاء گروه تخصصی، و همچنین با مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش، ابتدا با استفاده از تکنیک دلفی (پرسشنامه باز)، در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید داده‌ها گردآوری شد. در ادامه پس از دریافت نظرات کارشناسی اعضاء شورا پرسشنامه پژوهش طراحی شد. در بخش کمی (استخراج گویه‌های پرسشنامه) نیز روش مطالعه به شیوه پیمایشی<sup>۱</sup> است که در نهایت اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق روسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (۳۰ نفر)، کارشناسان شامل (مدیرکل تربیت‌بدنی و معاونین و کارشناسان اداره کل ۲۹ نفر)، متخصصان و نخبگان رشته تربیت‌بدنی که در دانشگاه فرهنگیان مشغول به فعالیت‌اند (۲۵ نفر) تشکیل خواهند داد، (جمعاً ۸۴ نفر). بر این اساس کلیه افراد جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب خواهند شد. از مصاحبه نیمه ساختار یافته و از نوع مفهومی با تعدادی از صاحب‌نظران و اعضاء شورای راهبری برای مشخص کردن مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده شد. پرسشنامه باز (محقق ساخته) برای استعلام نظر آزمودنی‌ها در خصوص تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها<sup>۲</sup> و تهیه لیست اولیه آن‌ها. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۷۸ به دست آمد. از آمار توصیفی برای دسته‌بندی و خلاصه کردن داده‌ها، تدوین جداول فراوانی و درصد استفاده شد. از آزمون مقایسه میانگین برای بررسی وضعیت هر یک از آیتم‌های پرسشنامه برای تعیین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید و همچنین

1. Survey Research
2. SWOT



برای اولویت و رتبه‌بندی کردن مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدها از آزمون فریدمن استفاده شد. برای تدوین و استخراج استراتژی‌ها از ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شد. در این ماتریس با استفاده از چهار فرصت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و مقایسه دو به دو (زوجی) استراتژی‌های چهارگانه نقاط قوت داخلی و تهدیدات بیرونی<sup>۱</sup>، نقاط قوت داخلی و تهدیدات بیرونی<sup>۲</sup>، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های بیرونی<sup>۳</sup>، نقاط ضعف داخلی و تهدیدات بیرونی<sup>۴</sup> تدوین گردید. ماتریس سوات نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین (عوامل خارجی) با (عوامل داخلی) توازن ایجاد نمود و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های استراتژیک را ممکن می‌سازد. برای برآورد امتیازات هر یک از استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۵</sup> استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی مربوط به وضعیت سطح تحصیلات افراد نشان داد بیشترین سطح تحصیلاتی جامعه آماری، مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر بود. از لحاظ جنسیت ۷۲/۶۲ درصد آزمودنی‌ها نیز مرد و مابقی زن بودند. میانگین سنی مردان  $47/27 \pm 3/79$  و میانگین سنی زنان  $42/4 \pm 91/12$  می‌باشد. یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری ۹ نقطه قوت، ۹ ضعف، ۸ فرصت و ۸ تهدید بود. بنابراین در تدوین راهبردهای پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول (۱)، بیانگر گویه‌های مربوط به SWOT و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن است. ماتریس مذکور نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر ایجاد کرد.

1. SO
2. ST
3. WO
4. WT
5. QSPM

تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی

۱۶۷-۱۹۱

مهدی احمدیان جلوداری ❖ محمدباقر فرقانی اوزرودی ❖ شهرام علم ❖ ولی نوذری

جدول ۱. ماتریس عوامل درونی (محیط داخلی) اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

عوامل درونی	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
تربیت بدنی	وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی	۰/۰۷۵	۴	۰/۳۰۰
	مکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان رشته تربیت بدنی به تفکیک جنسیت	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۹	۳	۰/۱۷۷
	برگزاری منظم مسابقات و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی	۰/۰۷۱	۴	۰/۲۸۴
	داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
	وجود دانشجو معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
	وجود فرصت های مناسب فوق برنامه های تربیت بدنی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸
	توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت بدنی در سطح کشور	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
	برگزاری کارگاه های آموزشی ورزشی و دوره های آموزش مربیگری و داوری برای دانشجو معلمان	۰/۰۶۷	۴	۰/۲۶۸
	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
تربیت بدنی	محدودیت منابع و زیرساخت های تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور	۰/۰۶۷	۲	۰/۱۳۶
	توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴
	نداشتن ارتباط مؤثر با فدراسیون ورزش دانش آموزی ج.ا. ایران	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲
	نبودن یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع رسانی و شناسایی دانشجو معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
	کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸
	استفاده از منابع انسانی غیر هیأت علمی دانشگاه در جهت آموزش دانشجو معلمان تربیت بدنی	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۴
	عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
	فقدان انجمن های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
	<b>جمع ضرایب:</b>	۱	-	۲/۵۶۴

تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی

۱۶۷-۱۹۱

❖ مهدی احمدیان جلوداری ❖ محمدباقر فرقانی اوزرودی ❖ شهرام علم ❖ ولی نوذری

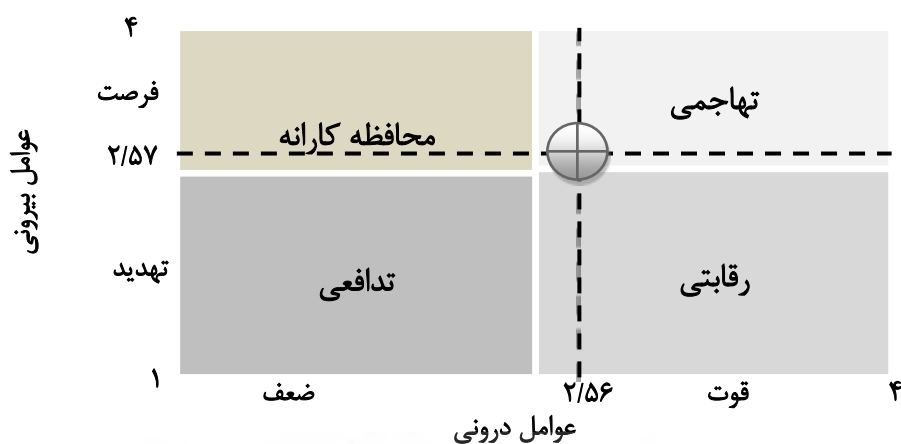
جدول ۲. ماتریس عوامل بیرونی (محیط خارجی) اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

عوامل درونی	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
وضعیتها	دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست شبانه‌روزی در دانشگاه	۰/۰۶۵	۳	۰/۱۹۵
	بهبودی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۸
	ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت بدنی برای معلمان شاغل و دانشجو معلمان	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۴
	ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعدادهای برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۷۴	۴	۰/۲۹۶
	تأکید بر گسترش فعالیت‌های ورزشی با حضور اختیاری و آگاهانه دانشجو معلمان در پردیس‌ها	۰/۰۵۰	۳	۰/۱۵۰
	استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت بدنی	۰/۰۷۰	۴	۰/۲۸۰
	نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و روسای پردیس‌های دانشگاه به ورزش دانشجو معلمان	۰/۰۸۰	۴	۰/۳۲۰
	رایگان، کم هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
	عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت بدنی شاغل	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶
	فعال بودن تعداد محدودی از دانشجو معلمان و پردیس‌های آموزشی در تربیت بدنی	۰/۰۶۱	۲	۰/۱۲۲
پهلوها	عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو معلمان با پرسنل و امکانات زیربنایی در پردیس‌ها	۰/۰۷۳	۲	۰/۱۴۶
	کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت‌های ورزشی	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳۰
	وجود ابهامات در مورد وضعیت آینده دانشگاه فرهنگیان بر اساس قوانین حاکم بر نظام آموزش عالی	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
	عدم تعیین اولویت‌های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس‌ها	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
	عدم ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضانات دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳
	کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دلزدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی	۰/۰۶۰	۲	۰/۱۲۰
	جمع ضرایب:	۱	-	۲/۵۷

### تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

با نهایی شدن نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان در جلسات شورای راهبری برای تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و متعاقباً استخراج صحیح استراتژی‌های آن اقدام شد. در این مرحله از ماتریس ارزیابی عوامل درونی به منظور بررسی قوت و ضعف دانشگاه فرهنگیان و از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی به منظور تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه فرهنگیان استفاده شد. در جلسات شورای راهبری دانشگاه فرهنگیان با بحث و تبادل نظر، ضریب اهمیت و رتبه هر کدام از این مؤلفه‌ها مشخص شد. مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۵۶ می‌باشد، که بیانگر آن است که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان دارای قوت‌های قابل توجهی دارد. با توجه به محاسبات درج شده در جدول ملاحظه می‌شود که مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۵۷ می‌باشد که نشان‌دهنده آن است که فرصت‌های سازمان بر تهدیدهای آن چیره شده است. برای تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان، از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شرح شکل ۱ قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان در خانه‌های این ماتریس مشخص شد. معمولاً استراتژی‌ها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت استراتژیک سازمان در یکی از چهار-خانه انتخاب می‌شوند. علاوه بر آن، نتیجه حاکی از آن است که استقرار اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان از لحاظ موقعیت در منطقه تهاجمی قرار دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل (۱). موقعیت استراتژیک اداره تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

هنگامی که موقعیت استراتژی سازمان تهاجمی باشد، سازمان با استفاده از قوت‌های موجود از فرصت‌ها برای رشد و توسعه فعالیت و خدمات، دارایی، سود و یا ترکیبی از آن استفاده می‌نماید. این چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های پیشرو می‌خوانند. چنانچه موقعیت استراتژیک سازمان محافظه‌کارانه باشد، سازمان باید با استفاده از فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع کند و تلاش نماید تا خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. توجه به ارتقاء بهره‌وری و نگه‌داشتن فعالیت‌ها در حد معقول و ترمیم ضعف‌ها از جمله تمهیدات لازم سازمان در این موقعیت استراتژیک است. در هنگامی که موقعیت استراتژیک سازمان رقابتی باشد، بدین معنی است که سازمان از قوت‌های خود استفاده کند و تلاش نماید کمتر تحت تأثیر تهدیدهای محیطی قرار گیرد. هم چنین در این موقعیت سازمان بایستی بررسی نماید که چگونه هزینه تمام شده محصول یا خدمات را برای رقابت با رقبای کاهش دهد، و یا چگونه کیفیت محصول و خدمات را برای رقابت افزایش دهد یا بر بخش خاصی از بازار که جذابیت کمتری دارد اما سودآور است تمرکز کند. سازمان در موقعیت استراتژیک تدافعی بایستی برای حفظ بقا باید به کاهش یا حذف برخی از فعالیت‌ها یا برنامه‌ها

پردازد. برای حذف فعالیت‌ها بایستی از منطق هزینه فایده تبعیت کند تعدادی از بخش‌های خود را واگذار کرده و یا منحل کند و یا در سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر ادغام شود. یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری ۹ نقطه قوت، ۹ ضعف، ۸ فرصت و ۸ تهدید بود. بنابراین در تدوین راهبردهای پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول (۳)، بیانگر گویه‌های مربوط به نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدها و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن است. ماتریس مذکور نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر ایجاد کرد.

جدول ۳. ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان و راهبردهای متناظر با آن

ضعف‌ها	قوت‌ها	عوامل درونی
<p>W1: نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت‌بدنی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W : محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور</p> <p>W3: توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W4: نداشتن ارتباط مؤثر با فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ج.ا.ایران</p> <p>W5: نبود یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع‌رسانی و شناسایی دانشجو معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W6: کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W7: استفاده از منابع انسانی غیرهیات‌علمی در جهت آموزش دانشجو معلمان تربیت‌بدنی</p> <p>W8: عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت</p>	<p>S1: وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت‌بدنی</p> <p>S2: مکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان رشته تربیت‌بدنی به تفکیک جنسیت</p> <p>S3: وجود اداره کل تربیت‌بدنی در ساختار دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S4: برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی</p> <p>S5: داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S6: وجود دانشجو معلمان تربیت‌بدنی داوطلب در زمینه ورزش‌های همگانی و تفریحی</p> <p>S7: وجود فرصت‌های مناسب فوق برنامه‌های تربیت‌بدنی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S8: توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت‌بدنی در کشور</p>	

تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی

۱۶۷-۱۹۱

❖ مهدی احمدیان جلوداری ❖ محمدباقر فرقانی اوزرودی ❖ شهرام علم ❖ ولی نوذری

عوامل بیرونی		فرصت‌ها	تهدیدها
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های Wt
<p>S9: برگزاری کارگاه‌های آموزشی ورزشی و دوره‌های آموزش مربیگری و داوری برای دانشجو معلمان</p> <p>اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت‌بدنی</p> <p>W9: فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان</p>	<p>۱- بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت‌بدنی (S1, S2, O1, O3)</p> <p>۲- استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل تربیت‌بدنی در تصمیم‌سازی‌ها در جهت گسترش فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی در دانشگاه فرهنگیان (S3, S4, O5, O6)</p> <p>۳- تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادها و ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه (S5, S7, S8, O4, O8)</p>	<p>O1: دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست‌شبه‌روزی در دانشگاه</p> <p>O2: بهسازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه</p> <p>O3: ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت‌بدنی برای معلمان شاغل و دانشجو معلمان</p> <p>O4: ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعدادها برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه</p> <p>O5: تأکید بر گسترش فعالیت‌های ورزشی با حضور اختیاری و آگاهانه دانشجو معلمان در پردیس‌ها</p> <p>O6: استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت‌بدنی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>O7: نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و روسای پردیس‌ها به ورزش دانشجو معلمان</p> <p>O8: رایگان، کم‌هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه</p>	<p>T1: عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت‌بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت‌بدنی شاغل</p> <p>T2: فعال بودن تعداد محدودی از دانشجو معلمان و پردیس‌های آموزشی در تربیت‌بدنی</p>
<p>۱- توسعه منابع و زیرساخت‌های تربیت‌بدنی در ایجاد فضای ورزشی مطلوب در خوابگاه و پردیس‌ها (W2, W6, O2, O3, O7, O8)</p> <p>۲- طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان (W4, W5, O4, O6, W8)</p> <p>۳- توسعه برنامه‌های آموزشی و ورزشی در پردیس‌های دانشگاهی (W5, W8, W9, O6, O7)</p>	<p>۱- ایجاد سازکارهای لازم در جهت جذب و جایگزینی معلمان تربیت‌بدنی با توجه به کمبود نیروی انسانی با توجه به تعدد مراکز آموزشی (S1, S3, T1, T2, T3)</p>	<p>۱- تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه فرهنگیان (W1, W5, W8, T4, T5)</p>	

<p>۲- احداث فضاهای ورزشی جدید با اولویت معلمین دختر (W2, W3, W6, T3, T5)</p> <p>۳- برگزاری المپیادها؛ مسابقات و جشنواره‌های فرهنگی- ورزشی در جهت ارتقای نشاط و سلامت روانی دانشجویان و ارتقای نهضت داوطلبی در دانشجو معلمان (W4, W8, W9, T2, T4, T8)</p>	<p>۲- ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی (S5, S6, S8, T4, T7, T8)</p> <p>۳- تبیین برنامه‌های مدون در جهت بهبود کیفیت تجهیزات فضاهای آموزشی و رفاهی (S2, S8, T2, T6, T7)</p>	<p>T3: عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو معلمان با پرسنل و امکانات زیربنایی در پردیس‌ها</p> <p>T4: کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت‌های ورزشی</p> <p>T5: وجود ابهامات در مورد وضعیت آینده دانشگاه فرهنگیان بر اساس قوانین حاکم بر نظام آموزش عالی کشور</p> <p>T6: عدم تعیین اولویت‌های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>T7: عدم ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضانات دانشگاه فرهنگیان</p> <p>T8: کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دلزدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی</p>
--	---	--





تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی

۱۶۷-۱۹۱

❖ مهدی احمدیان جلوداری ❖ محمدباقر فرقانی اوزرودی ❖ شهرام علم ❖ ولی نوذری

جدول ۴. اولین ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM اول، ویژه راهبردهای SO)

تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان		استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل تربیت بدنی در تصمیم‌سازی‌ها....		بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت بدنی		استراتژی	
						SWOT	
جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	نمره	
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	۱	۰/۱۵۰	۲	۰/۰۷۵	S <sub>1</sub>
۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	S <sub>2</sub>
۰/۱۱۸	۲	۰/۲۳۶	۴	۰/۱۱۸	۲	۰/۰۵۹	S <sub>3</sub>
۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۲	۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	S <sub>4</sub>
۰/۱۷۶	۴	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	S <sub>5</sub>
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	S <sub>6</sub>
۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	S <sub>7</sub>
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	S <sub>8</sub>
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	S <sub>9</sub>
۰/۱۵۶	۳	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	W <sub>1</sub>
۰/۲۶۸	۴	۰/۱۳۴	۲	۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	W <sub>2</sub>
۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	W <sub>3</sub>
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	W <sub>4</sub>
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	W <sub>5</sub>
۰/۰۵۴	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴	W <sub>6</sub>
۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۲	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	W <sub>7</sub>
۰/۱۳۲	۳	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	W <sub>8</sub>
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	W <sub>9</sub>
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	O <sub>1</sub>
۰/۱۲۴	۲	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	O <sub>2</sub>
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	O <sub>3</sub>

۰/۲۲۲	۳	۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	O <sub>4</sub>
۰/۲۰۰	۴	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	O <sub>5</sub>
۰/۱۴۰	۲	۰/۲۸۰	۴	۰/۰۷۰	۱	۰/۰۷۰	O <sub>6</sub>
۰/۰۸۰	۱	۰/۰۸۰	۱	۰/۲۴۰	۳	۰/۰۸۰	O <sub>7</sub>
۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	O <sub>8</sub>
۰/۲۲۸	۳	۰/۱۵۲	۲	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	T <sub>1</sub>
۰/۱۲۲	۲	۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	T <sub>2</sub>
۰/۲۱۹	۳	۰/۱۴۶	۲	۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	T <sub>3</sub>
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	T <sub>4</sub>
۰/۰۴۵	۱	۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	T <sub>5</sub>
۰/۱۰۲	۲	۰/۲۰۴	۴	۰/۲۰۴	۴	۰/۰۵۱	T <sub>6</sub>
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	T <sub>7</sub>
۰/۱۲۰	۲	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	T <sub>8</sub>
۳/۸۵		۳/۳۹		۳/۱۷		۲	جمع

در ستون اول ماتریس، تمامی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای نهایی شده دانشگاه فرهنگیان درج شد. در ستون دوم ضرایب اهمیت هر یک از موارد مندرج در ستون اول نوشته شد. ضرایب اهمیت هر مؤلفه در ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی مشخص شده بود که عیناً در این ماتریس درج گردید. در ردیف اول ماتریس اول هر ۳ استراتژی‌های SO اداره تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان نوشته شد. نمره جذابیت نسبی هر استراتژی برای کلیه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در جلسات شورای راهبردی دانشگاه فرهنگیان با بحث تبادل نظر نهایی و منظور شد. نمره جذابیت نشان‌دهنده آن بود که استراتژی مورد نظر به چه میزان قابلیت استفاده از قوت‌ها یا فرصت‌ها را داشته است؟ و یا به چه میزان قابلیت از بین بردن ضعف‌ها یا تعدیل تهدیدها را داشته است؟ اگر استراتژی در قبال هر عامل سوات از قابلیت یا جذابیت بسیار برخوردار بود، نمره ۴؛ و اگر استراتژی در قبال هر عامل سوات از قابلیت یا جذابیت معقول برخوردار بود، نمره ۳؛ و اگر استراتژی در قبال آن‌ها تا حدی جذاب و قابل بود، نمره ۲؛ و اگر

استراتژی در قبال آن‌ها جذابیت نداشت، نمره ۱ گرفت. سپس نمره نهایی جذابیت استراتژی در ضریب اهمیت مندرج در ستون دوم ضرب شد تا حاصل ضرب نمره جذابیت در ضریب اهمیت به دست آید. حاصل جمع اعداد به دست آمده، نمره نهایی هر استراتژی را نشان داد. استراتژی که در نهایت نمره بیشتری به دست آورد، از اولویت و مطلوبیت بیشتری نسبت به سایر استراتژی‌ها برخوردار است. به همین ترتیب در QSPM دوم، نه استراتژی دیگر دانشگاه فرهنگیان اولویت‌بندی شد. با توجه به نتایج حاصله از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی راهبردهای SO و محاسبات جدول (۴) راهبردهای برتر دانشگاه فرهنگیان به شرح جدول (۵) اولویت‌بندی گردیدند.

جدول ۵. راهبردهای برتر اولویت‌بندی شده دانشگاه فرهنگیان

اولویت	نمره QSPM	عبارت استراتژی	ردیف
اول	۳/۸۵	تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادها و ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه	۱
دوم	۳/۳۹	استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل تربیت‌بدنی در تصمیم‌سازی‌ها در جهت گسترش فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی در دانشگاه فرهنگیان	۲
سوم	۳/۱۷	بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت‌بدنی	۳

### بحث و نتیجه‌گیری

برای تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک نشان داد موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان به صورت تهاجمی می‌باشد که با تحقیق (Azizi, et al, 2019)، (Shafei & Hami, , 2015)، (Godarzi, 2012)، (Javadipor & Sameinia, 2012) و (Rashidlamir, et al, 2012)، همخوانی دارد که در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان باید با استفاده از فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع کنند. توجه به ارتقاء بهره‌وری و نگه داشتن فعالیت‌ها در حد معقول و ترمیم ضعف‌ها از جمله تمهیدات لازم اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان در این موقعیت استراتژیک است. مسئولان اداره

کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان باید با توجه به نمرات نهایی ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان، برنامه‌های خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که هر چه بیشتر بر ضعف‌های خود غلبه کنند و برای مواجهه با تهدیدها آمادگی لازم را کسب نمایند، چرا که موقعیت راهبردی موجود با اینکه در منطقه تهاجمی قرار دارد ولی در نزدیکی مرکز پنجره راهبردی و مناطق دیگر است که نشان از متزلزل بودن وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان دارد. اما نتیجه حاصل با تحقیقات (Azizi, et al, 2019)، (KHalilpor, 2014)، (Hamidi, et al, 2013)، (Hoseini, et al, 2013)، (Ramezani Bodeh, 2012) همخوانی ندارد (که این تفاوت را می‌توان ناشی از ماهیت سازمان‌های مورد مطالعه و تفاوت دیدگاه‌های افراد صاحب‌نظر در سازمان‌های مورد مطالعه دانست. به‌طور کلی با توجه به تفاوت‌های بیان شده در راهکارها و اولویت‌بندی توسعه ورزش دانشجو معلمان و پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان می‌توان با هدف قرار دادن عوامل پر اهمیت، راه را برای توسعه ورزش دانشجویی کشور هموارتر کرد. صاحب‌نظران می‌توانند با شناسایی این راهکارها مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان را در راستای توسعه و پیشرفت این مهم کمک کنند تا در نهایت بتوان به جهت‌دهی برنامه‌ها و اهداف اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان کمک کرد. همان‌طور که (Mirzazadeh & Shajie, 2017) راهکار استراتژی استفاده از مدیران بلندپایه دانشگاه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ورزش را برای دانشگاه‌ها ارائه کردند. از این رو پیشنهاد می‌شود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از تحلیل انجام گرفته، به تدوین برنامه‌های راهبردی خود در توسعه ورزش دانشجو- معلمان اقدام کند، به‌طوری که بتواند با تدوین راهبردهای مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود تبیین شده از دیدگاه صاحب‌نظران به نحو مطلوب استفاده کند و ضعف‌های مورد تأکید صاحب‌نظران را به حداقل ممکن برساند. همچنین در جهت بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت‌بدنی با نتایج (Maynooth University Strategic Plan, 2022, ) (Brunton & Mackintosh, 2017, Lynch et al. 2017). بنابراین پیشنهاد می‌شود تا با نیازسنجی و تدوین دستورالعمل، اولویت‌بندی و اجرای مستمر مسابقات ورزشی درون دانشگاهی و کلاس‌های ورزشی فوق برنامه و نیز تشویق دانشجویان برای شرکت در برنامه‌های تفریحی و ورزشی با ایجاد انگیزه و استفاده

از نیروی داوطلب، برنامه‌ریزی‌های لازم جهت دستیابی به این هدف در شورای عالی دانشگاه فرهنگیان مطرح و پیگیری شود.

با توجه به اینکه موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان، تهاجمی شناسایی شد؛ اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان بایستی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد به تدوین برنامه‌های راهبردی خود در توسعه ورزش دانشجوی- معلمان اقدام کند، به‌طوری‌که بتواند با تدوین راهبردهای مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود تبیین شده از دیدگاه صاحب‌نظران به نحو مطلوب استفاده کند و ضعف‌های مورد تأکید صاحب‌نظران را به حداقل ممکن برساند بر اساس پیشنهادهای کاربردی و اجرایی زیر منطبق با اولین استراتژی مبنی بر تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعداد‌های ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه برنامه‌های عملیاتی را به کار گیرد.



## References

- Ahmadian Jelodari, M., Aalam, S., & Nozari, V. (2020). Explain the Strategies for the Development of Teacher-Student Sports To promote the body and psyche in the Department of Physical Education at Farhangian University. *medical journal of mashhad university of medical sciences*, 62(5.1), 465-475. [in Persian]
- Altman, L., Upshaw, V.M., & Henderson, M.F. (2017). *Strategic Planning for Elected Officials: Setting Priorities*. School of Government.
- Andam, R., & Aghaei, A. (2015). Designing Strategic plan of Physical Education Office of Shahrood University. *Research on Educational Sport*, 3(7), 15-40. [in Persian]
- Azizi, A., Akbariyazdi, H., & Elahi, A. (2020). Development of Strategic Plan (Formulation, Implementation and Evaluation) of Physical Education in Lorestan Province by SWOT Approach. *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 293-310. [in Persian]
- Balletto, G., Borruso, G., Milesi, A., Ladu, M., Castiglia, P., Dettori, M., & Arghittu, A. (2021). *Sport-City Planning. A Proposal for an Index to Support Decision-Making Practice: Principles and Strategies*. In International Conference on Computational Science and Its Applications (pp. 255-269). Springer, Cham.
- Darbani, H., Taghi Beygloo, N., Ghasemi, H., & Sarreshtehdari, M. (2013). Designing strategies for public sport in Zanjan province. *Economy and Marketing in sport*, 2(6), 89-106. [in Persian]
- Emadi, S., Amir Hosseini, S., & Hamidi, M. (2020). Developing a Strategic Plan for Human Resources Management at the Ministry of Sports and Youth. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(42), 1-26. [in Persian]
- Goodarzi, M. (2013). SWOT Analysis for Shows the Situation of Physical Education General Department of Payame Noor University. *Applied Research in Sport Management*, 2(5), 61-74. [in Persian]
- Hamidi, M. (2009). *A Comparative Study of the Structure of the Student's Sports Studentship with the Selected Countries and the Presenting Pattern of Research Project*, Physical Education Research Institute and Sport Sciences. [in Persian]
- Hamidi, M., Khabiri, M., & Sajjadi, N. (2014). Identify the SWOT and determine the strategic position of the National Athletic Federation. *Physiology and Management Research in Sport*, 6(2), pp. 48-35. [in Persian]
- Hoseini, G., Hamidi, M., & Tojjari, F. (2013). The Design of Student Sport Strategy of Islamic Azad University. *Journal of Sport Management*, 4(15), 15-33. [in Persian]
- Irani Kermani, F., Zainli, S., & Alavi, S.S. (2013). *Principles and Principles of Strategic Decision Making*. The First International Conference on Political Epic (Approach to Middle Eastern Developments) and Economic Epic (With Approach to Management and Accounting), Rooden, Islamic Azad University, Roodehen Branch. [in Persian]

Javadi pour, M., & Samie Nia, M. (2013). Explanation of strategic position and presentation of development strategy in Sport for all in Iran. *Contemporary Studies On Sport Management*, 3(5), 15-28. [in Persian]

Khalilpur, A. (2015). *Compilation and Design of the Strategic Program for Physical Education of Applied Academic University*. Master's thesis for Physical Education and Sport Sciences - Sport Management. University of Tehran. [in Persian]

Khazami, P., Ghaffarzadeh, M., & Shoostari, A. (2015). *The role of the University of Cultural Sciences in reforming the structure of the education system*. First Scientific Conference on Psychology, Educational Sciences and Pathology of Society, Kerman. [in Persian]

Lynch, C., Treacy, J., & McKeown, A. (2017). STUDENT SPORT IRELAND. WORKING FOR THIRD LEVEL SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY. <http://www.studentsport.ie/wp-content/uploads/2012/03/Student-Sport-Ireland-Strategic-Plan-2017-2020.pdf>

Manafi, F., Ramezaninezhad, R., GoharRostami, H., & Dastoom, S. (2017). Analyzing the development trend of Iranian collegiate athletics from the first to fifth macro development programs. *Sport Management and Development*, 6(1), 67-86. [in Persian]

Maynooth University Strategic Plan 2018-22 (2022). [https://www.maynoothuniversity.ie/sites/default/files/assets/document/Maynooth\\_University\\_Strategic\\_Plan\\_2018-22\\_0.pdf](https://www.maynoothuniversity.ie/sites/default/files/assets/document/Maynooth_University_Strategic_Plan_2018-22_0.pdf)

Mirzazadeh, Z., & Shajie, K. (2017). Designing and development strategic plan of university sport (case study: Physical Education Office of Ferdowsi University). *Research on Educational Sport*, 5(12), 61-78. [in Persian]

Nazari, R., Ehsani, M., & Saket, M.R. (2014). *Management and strategic planning of sports organizations*. Isfahan, Hadith Publishing Hadis Rahe Eshgh. [in Persian]

Rahimi Gurjan, S. (2018). *Principles of Planning, Planning and Strategic Management in Sport using the SWOT Model*. Second International Management and Accounting Conference. Tehran. [in Persian]

Ramezani Node, M. (2013). *Strategic Planning of Academic Exercise Development (Case Study: Physical Education Management of Shahrood University)*. Master's thesis for Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology. [in Persian]

Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*, 5(4), 179-198. [in Persian]

Rezaian, A. (2014). *System Analysis and Design*, 16th Edition, Samt publication. [in Persian]

Samimi, S., Keramati, M., & Hemmati, P. (2020). Strategic planning in higher education institutions through the approach of the BSC (Balanced Scorecard). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(44), 77-100. [in Persian]

Shafiei, S., & Hami, M. (2016). *Development of Strategic Plan for Sport of Iran's Technical and Vocational School*. The First National Conference on the Development of Sport Sciences in the Field of Health, Prevention and Leadership, Qazvin, Imam Khomeini International University. [in Persian]

Sharbatzade, R., Naderinasab, M., & Alidoust, E. (2022). Determining the current situation and strategic position of the National Championship Sport. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1400(47), 115-125. [in Persian]

Tavakol, M. (1998). Higher Education Status in Iran Facts & Challenges. *Quarterly Journal of Planning and Higher Education, Ministry of Culture and Higher Education*, 4(18), 1-3. [in Persian]

University of Michigan Athletic Department (2017). Diversity, Equity and Inclusion Strategic Plan: Five-Year Strategic Objectives, Measures and FY18 Actions. [https://mgoblue.com/documents/2017/11/3/athletics\\_dei\\_plan.pdf](https://mgoblue.com/documents/2017/11/3/athletics_dei_plan.pdf)

Zamani, A. (2020). The Effect of Strategic Human Resource Management on the Financial Performance of university Campuses in Iran's Higher Education System. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 85-107. [in Persian]





## Compilation of Sports Development Strategies in Farhangian University Based on a Comprehensive Model of Developing Strategy

Mehdi Ahmadian Jelodari, Mohammad Bagher Forghani Ozarodi, Shahram Alam, Vali Nozari

### Abstract

The purpose of the present research was to compile sports development strategies of Farhangian University based on the comprehensive model of developing strategy. The research method was mixed (qualitative and quantitative). The statistical population consisted of 84 heads of Farhangian University campuses, experts including the general director of physical education and deputies and experts of the general administration, and specialists and elites in the field of physical education in Farhangian University. The initial list of the existing situation after the interviews and finalization in the meetings of the strategic council was made in the form of a researcher-made questionnaire, the validity of which was confirmed by the professors and experts of sports management, and its reliability was 0.78. In order to develop strategies, internal and external factors evaluation matrix, SWAT matrix and appropriate statistical tests such as descriptive statistics, binomial test, Friedman test and quantitative matrix of strategic planning were used. The results showed that the General Department of Physical Education of Farhangian University is in an aggressive position from the point of view of the strategic situation; Allocation of budget and sports allowance for students in order to benefit from free sports facilities and develop sports talents and participation of human resources in extra hours, using the potentials available in the general department of physical education in decision-making in order to expand sports activities and competitions in Farhangian University and finally using sports facilities and spaces for the development of physical education was one of the most important strategies.

**Keywords:** Department of Physical Education, Farhangian University, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)