



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی

(مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود)

محمود رمضانی نوده

استاد راهنما:

دکتر رضا اندام

بهمن ۱۳۹۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان پایان نامه

برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی

(مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود)

دانشجو: محمود رمضانی نوده

استاد راهنما:

دکتر رضا اندام

مشاور:

علی اکبر آقایی

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

بهمن ۱۳۹۲

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد محمود رمضانی نوده

تحت عنوان:

برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی

(مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود)

در تاریخ توسط کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مورد ارزیابی و با

درجه مورد پذیرش قرار گرفت.

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور
	نام و نام خانوادگی:		نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:
			نام و نام خانوادگی:

به نام خدایی که آفرید:

جهان را، انسان را، عقل را، علم را، معرفت را و عشق را ...

اکنون، با احترام فراوان ماحصل آموخته هایم را تقدیم می کنم به آنان که مهر آسمانی شان آرام بخش آلام زمینی
ام است:

به استوارترین تکیه گاهم، پدرم

به دریای بی کران فداکاری و عشق، مادرم

به اساتیدم، به پاس راهنمایی های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند

و به همسرم، اسطوره زندگیم، پناه خستگیم و امید بودنم.

که هرچه آموختم در مکتب عشق ایشان آموختم و هرچه بکوشم قطره ای از دریای بی کران مهربانی شان را سپاس
نتوان گویم.

سپاس بی کران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش رهنمونمان شد و به همنشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزیمان ساخت .

و سپاس می گویم تمامی معلمان و استادانی را که سپیدی را بر تخته سیاه زندگیم نگاشتند.

به پاس راهنمایی ها و محبت های ارزنده استاد گرانقدرم جناب آقای دکتر رضا اندام که در طی مدت تحصیلم در دانشگاه همیشه الگو و راهنمای من بوده است و مخصوصا در این پژوهش که با راهنماییهای بی دریغشان باعث به ثمر رسیدن آن شد، کمال تشکر و قدردانی را دارم . و همچنین از استاد مشاور آقای، علی اکبر آقایی که در همه ی مراحل این پژوهش مرا مورد مشاوره و راهنمایی قرار داد، سپاسگزارم .

در پایان از جناب آقایان دکتر نیکو فرد، دکتر رضوانی، دکتر بحر العلوم، دکتر یونسیان و جناب آقای محمدیون و خانم دکتر مهدیزاده، خانم عباسی و اعضای تربیت بدنی دانشگاه بویژه جناب آقای دکتر حسنی مدیر محترم و دیگر عزیزانی که ما را در این پژوهش همراهی کردند تقدیر صمیمانه دارم .

تعهد نامه

اینجانب محمود رضانی نوده دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه شاهرود نویسنده پایان نامه برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی (مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود) تحت راهنمایی آقای دکتر رضا اندام متعهد می شوم

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و سلامت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام "دانشگاه شاهرود" و یا "shahrood University" به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تاثیر گذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، مواردی که از موجود زنده (یا بافت های آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاقی انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برآمده های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه شاهرود می باشد این مطالب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود
استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه‌شاهرود برای یک دوره ۵ ساله (۱۳۹۶-۱۳۹۱) بود. نمونه آماری پژوهش ۳۵ نفر، شامل اعضای تربیت بدنی دانشگاه، اساتید دانشکده تربیت بدنی، معاونت دانشجویی، مربیان، دانشجویان، داوطلبان و... بودند. برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها از بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه، مصاحبه، نظر سنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. در بخش نظر سنجی از پرسشنامه‌های محقق ساخته عوامل درونی و بیرونی و فرم‌های تعیین موضوعات استراتژیک استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه مورد نظر توسط چند نفر از اساتید و کارشناسان صاحب نظر و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.92$) مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت؛ و تحلیل SWOT برای تعیین استراتژی‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد تربیت بدنی دانشگاه در وضعیت کنونی از ۱۴ قوت، ۲۰ ضعف، ۱۵ فرصت و ۱۵ تهدید برخوردار می‌باشد. در ادامه براساس مدل انتخابی و تحلیل‌های استراتژیک به تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه مبادرت گردید و موضوعات استراتژیک آن شامل بیانیه رسالت، بیانیه چشم انداز، ارزش‌های محوری، اهداف بلند مدت، موقعیت استراتژیک، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی تعیین شد. براین اساس ۹ استراتژی در قالب ۱۰۴ برنامه تدوین گردید. اهم استراتژی‌های تدوین شده عبارتند از: تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی، حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه، بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه‌های ورزشی درون و برون دانشگاهی، علمی و به روز نمودن ورزش دانشجویی، بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک، مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی به خصوص با استفاده از پتانسیل‌های موجود، حفظ و بهبود نظام مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی.

با بررسی موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه، مشخص شد که تربیت بدنی دانشگاه بر روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل بیرونی در ناحیه تهدیدها قرار دارد. به نظر می‌رسد یکی از مهمترین دلایل این وضعیت نامطلوب، نداشتن استراتژی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه بوده است. لذا در این پژوهش سعی شده است با تدوین استراتژی‌های مناسب‌زمینه رشد و توسعه همه جانبه ورزش در دانشگاه فراهم شود.

کلید واژه‌ها: ورزش دانشجویی، برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT، بیانیه رسالت، بیانیه چشم انداز

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: طرح تحقیق

۱-۱	مقدمه	۲
۲-۱	بیان مسئله	۳
۳-۱	ضرورت و اهمیت تحقیق	۹
۴-۱	اهداف تحقیق	۱۲
۵-۱	سوالات تحقیق	۱۳
۶-۱	محدودیت های تحقیق	۱۴
۷-۱	پیش فرض های تحقیق	۱۴
۸-۱	تعاریف واژه ها و اصطلاحات	۱۴

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱-۲	مقدمه	۲۰
۲-۲	مبانی نظری تحقیق	۲۰
۱-۲-۲	تعریف برنامه ریزی	۲۰
۲-۲-۲	انواع برنامه	۲۱
۳-۲-۲	ضرورت و مزایای برنامه ریزی	۲۲
۴-۲-۲	استراتژی	۲۳
۵-۲-۲	برنامه ریزی استراتژیک	۲۶
۶-۲-۲	محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک	۲۸
۷-۲-۲	مدیریت استراتژیک	۲۸
۸-۲-۲	مزایای مدیریت استراتژیک	۳۱
۹-۲-۲	موانع اصلی اجرای استراتژی ها	۳۲
۱۰-۲-۲	اصول برنامه ریزی استراتژیک	۳۲
۱۱-۲-۲	مدل های برنامه ریزی استراتژیک	۳۳
۳-۲	عناصر اصلی موجود در برنامه استراتژیک	۴۲
۱-۳-۲	بیانیه رسالت (مأموریت)	۴۲

۴۳.....	۲ ۳ ۲	بیانیه چشم انداز.....
۴۳.....	۳ ۳ ۲	ارزش های محوری.....
۴۴.....	۴ ۳ ۲	اهداف سازمان.....
۴۴.....	۵ ۳ ۲	بررسی عوامل محیطی.....
۴۵.....	۶ ۳ ۲	ماتریس SWOT.....
۴۶.....	۴ ۲	پیشینه تحقیق.....
۴۶.....	۱ ۴ ۲	ورزش دانشجویی.....
۴۸.....	۲ ۴ ۲	تحقیقات انجام شده در داخل کشور.....
۴۸.....	۱ ۴ ۲	سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور.....
۵۲.....	۲ ۴ ۲	ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم انداز و راهبردهای توسعه.....
۵۳.....	۳ ۴ ۲	تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی.....
SWOT	۴ ۴ ۲	تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل
۵۵.....		
۵۷.....	۲ ۴ ۲	ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده.....
۶۰.....	۶ ۴ ۲	تدوین نظام جامع توسعه هابع انسانی ژیمناستیک در ایران.....
۶۱.....	۷ ۴ ۲	برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک ایران.....
۶۲.....	۸ ۴ ۲	توسعه استراتژیک ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان.....
۶۳.....	۹ ۴ ۲	راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور.....
۶۴.....	۱۰ ۴ ۲	راهبرد توسعه ی ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان.....
۶۵.....	۱۱ ۴ ۲	تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان.....
۶۶.....	۱۲ ۴ ۲	تدوین نظام جامع کشتی کشور.....
۶۷.....	۱۳ ۴ ۲	طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان.....
۶۹.....	۱۴ ۴ ۲	طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش هندبال استان سمنان.....
۶۹.....	۱۵ ۴ ۲	رشد و توسعه ی هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی دانشگاهی.....
۷۰.....	۱۶ ۴ ۲	برنامه ریزی راهبردی توسعه ی تکواندوی کشور.....
۷۱.....	۳ ۴ ۲	برخی تحقیقات انجام شده در خارج از کشور.....
۷۱.....	۱ ۴ ۲	برنامه راهبردی انجمن ورزش دانشگاهی استرالیا.....
۷۱.....	۲ ۴ ۲	برنامه راهبردی انجمن ورزشهای دانشگاهی بریتانیا.....
۷۱.....	۳ ۴ ۲	شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش دانشگاهی رومانی.....
۷۲.....	۴ ۳ ۴ ۲	فدراسیون هندبال کانادا.....
۷۳.....	۵ ۳ ۴ ۲	کمیته ملی المپیک کانادا.....
۷۵.....	۶ ۳ ۴ ۲	برنامه چشم انداز توسعه ی فوتبال آسیا.....
۷۵.....	۷ ۴ ۴ ۲	اتحادیه شنای بریتانیا.....

۷۶.....	۲ ۴ ۸ اتحادیه فوتبال تاسمانیا
۷۷.....	۲ ۴ ۹ فدراسیون والیبال کانادا
۷۸.....	۲ ۵ جمع بندی

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۸۰.....	۳ ۱ مقدمه
۸۰.....	۳ ۲ روش تحقیق
۸۰.....	۳ ۳ جامعه و نمونه آماری تحقیق
۸۰.....	۳ ۴ ابزار تحقیق
۸۳.....	۳ ۵ روند اجرایی پژوهش
۹۰.....	۳ ۶ شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۹۲.....	۴ ۱ مقدمه
۹۲.....	۴ ۲ توصیف کلی وضعیت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
۹۳.....	۴ ۳ توصیف مشخصات فردی تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT
۹۵.....	۴ ۴ تحلیل سوالات پژوهش
۹۵.....	۴ ۴ ۱ وضعیت موجود تربیت بدنی در ابعاد مورد بررسی چگونه است؟
۹۶.....	۴ ۴ ۲ قوت ها، ضعف ها، تهدیدها و فرصت های تربیت بدنی چه مواردی هستند؟
۹۹.....	۴ ۴ ۳ موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
۱۰۲.....	۴ ۴ ۴ بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
۱۰۳.....	۴ ۴ ۵ چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
۱۰۴.....	۴ ۴ ۶ ارزش های محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
۱۰۵.....	۴ ۴ ۷ اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
۱۰۵.....	۴ ۴ ۸ استراتژی های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
۱۱۰.....	۴ ۹ برنامه های عملیاتی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود کدامند؟

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۱۶	مقدمه.....	۵
۱۱۶	خلاصه پژوهش.....	۵
۱۱۹	بحث و نتیجه گیری.....	۵
۱۳۸	پیشنهادهای تحقیق.....	۵

منابع و مآخذ..... ۱۳۹

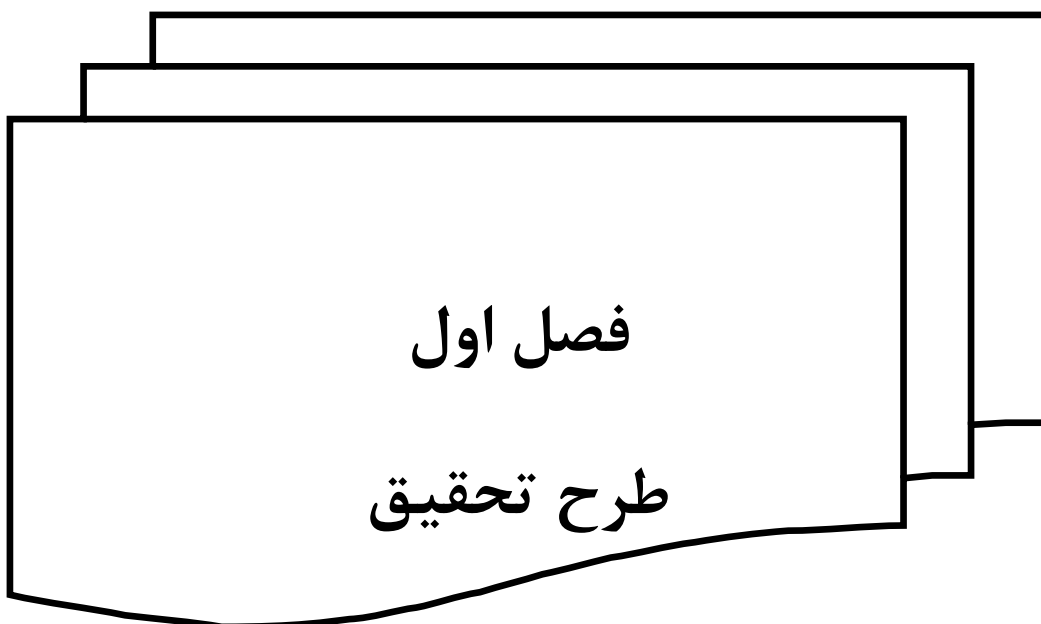
- پیوست ۱: پرسشنامه عوامل درونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود..... ۱۴۸
- پیوست ۲: پرسشنامه عوامل بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود..... ۱۵۰
- پیوست ۳: فرم تعیین موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود..... ۱۵۲
- پیوست ۴: فرم شناسایی استراتژی های تربیت بدنی دانشگاه..... ۱۵۵
- پیوست ۵: فرم اولویت بندی ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه..... ۱۶۰
- پیوست ۶: فرم تدوین بیانیه چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه..... ۱۶۱
- پیوست ۷: فرم تدوین بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه..... ۱۶۳
- پیوست ۸: نامه هماهنگی دریافت شده از معاونت دانشجویی..... ۱۶۵

فهرست شکل ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲ الگوی جامع مدیریت استراتژیک	۳۰
شکل ۲-۲ مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن	۳۶
شکل ۳-۲ مراحل تدوین و اجرای برنامه استراتژیک از نظر اسلک	۳۷
شکل ۴-۲ مدل و برنامه ریزی استراتژیک SPP	۳۸
شکل ۵-۲ مدل برنامه ریزی کمیسیون ورزش استرالیا	۴۰
شکل ۱-۳ مدل تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	۸۴
شکل ۱-۴ وضعیت موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	۹۵
شکل ۲-۴ ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE)	۱۰۲

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲: استراتژی ها و مأموریت کشتی ایران.....	۶۶
جدول ۱-۳: نمونه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....	۸۶
جدول ۱-۴ : تعداد دانشجویان دانشگاه شاهرود.....	۹۲
جدول ۲-۴: وضعیت سنی تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT.....	۹۴
جدول ۳-۴: نوع جنسیت تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT.....	۹۴
جدول ۴-۴: میزان تحصیلات تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT.....	۹۴
جدول ۵-۴: نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هریک از فهرست های SWOT.....	۹۶
جدول ۶-۴: قوت های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۹۶
جدول ۷-۴: ضعف های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۹۷
جدول ۸-۴: فرصت های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۹۸
جدول ۹-۴: تهدیدهای تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۹۹
جدول ۱۰-۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۰
جدول ۱۱-۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۱
جدول ۱۲-۴: نتایج اولویت بندی ارزش های محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۴
جدول ۱۳-۴: نتایج شناسایی اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۵
جدول ۱۴-۴: استراتژی های SO تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۶
جدول ۱۵-۴: استراتژی های ST تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۷
جدول ۱۶-۴: استراتژی های WO تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۸
جدول ۱۷-۴: استراتژی های WT تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.....	۱۰۹



امروزه، سازمان ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات سازگار کنند. سازمان ها باید به شیوه ای اصولی این تغییرات را شناسایی و خود را با آن ها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یکباره و مبتنی بر قضاوت های شهودی استفاده کرد. امروزه، سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک^۱ (راهبردی) نهایت استفاده را ببرند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک^۲ را از جنبه های مختلف بررسی کرده اند و همگی روی همبستگی برنامه ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (به نقل از کشتی دار، ۱۳۹۱).

تمامی سازمانها برای ایجاد مزیت رقابتی و شایستگی های متمایز جهت ارائه محصولات و خدمات در دنیای رقابتی پر چالش و پیچیده امروزی نیاز به مدیرانی عالی دارند تا با مهارت های برنامه ریزی استراتژیک، سازمان را جهت نیل به اهداف سازمانی هدایت کنند لذا سازمانها با توجه به تغییرات سریع تکنولوژی تغییر نیازهای مشتریان و کارکنان و کمبود منابع با عدم ثبات و تحولات آنی مواجه شده اند که همین عوامل توجه به برنامه ریزی استراتژیک را ضروری ساخته است در همین راستا امروزه مدیریت سازمانهای ورزشی هم، به فعالیتی پویا و دشوار مبدل شده است و چنانچه مدیران بخواهند راهبردها و اهدافی مناسب اتخاذ کنند، باید به برنامه ریزی راهبردی اقدام نمایند (به نقل از شعبانی بهار، ۱۳۹۱).

برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرآیند، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل SWOT) شناسایی می شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلند مدت برای آن تدوین می گردد و برای دستیابی به اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می شود که با تکیه بر قوت ها و بهره-

گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح برنامه، باعث موفقیت سازمان گردد (الوانی، ۱۳۸۵).

تحقیق حاضر نیز در تلاش است با بهره‌گیری از شیوه‌های علمی به تدوین برنامه راهبردی برای تربیت بدنی دانشگاه شاهرود بپردازد با امید اینکه نتایج حاصل از آن مورد استفاده قرار گیرد. براین اساس در ادامه فصل برای روشن شدن موضوع و تشریح کلیات پژوهش مطالبی همچون بیان مسئله، اهمیت و ضرورت، اهداف، سوالات، محدودیت‌ها، تعاریف مفهومی و عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق بیان می‌گردد

۱-۴ - بیان مسئله

امروزه به طور کلی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیط بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، رقبا، ذی‌نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه^۱ و سیستم اطلاعات رایانه‌ای (لوپ، ۲۰۰۴) و متغیرهای سازمانی، فنی و فردی (پارکز، ۱۳۸۲) مواجهه‌اند. همانطور که مشاهده می‌شود به وضوح روشن است که ساختار سازمانها به گونه‌ای پیچیده شده که آنها بدون برنامه ریزی‌های دقیق به هیچ وجه نمی‌توانند به حیات و توسعه خود تداوم بخشند. سازمان‌های ورزشی نیز مانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به‌گriببندند. کریمادیس^۲ (۱۹۹۷) این‌گونه بیان می‌کند که نهادهای ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی حاصل از تغییرات محیطی مواجهه‌اند. همچنین، کشورهای در حال توسعه به دلیل تحولات جهانی با مسائلی همچون نوسانات شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و نبود فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمانهای ورزشی مواجه شده‌اند و این موضوعات محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آن‌ها ایجاد کرده است (جکسون، ۱۳۸۳).

1. Research and development
2. Kriemadis

امروزه، ورزش جایگاهی مهم در جامعه یافته است. برای اینکه مدیران سازمان های ورزشی بتوانند این جایگاه را همچنان حفظ کنند، باید دانش و آگاهی خود را در زمینه های مختلف مدیریتی افزایش دهند. در میان پیشرفت های دانش مدیریت در سال های گذشته می توان به پیدایش جنبشی تازه به نام مدیریت استراتژیک^۱ (راهبردی) اشاره کرد این جنبش در بسترکوشش های پر رقابت تجاری پدید آمده و هم اکنون راه درازی را در دیگر زمینه های مدیریت درپیش گرفته است (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸).

بررسی عملکرد برخی از سازمانهای ورزشی حاکی از این است که سازمانهایی که برای انجام ماموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک استفاده کرده اند توانسته اند در فعالیتهای مختلف به موفقیت های چشمگیری دست یابند، به عنوان نمونه کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته است و کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (به نقل از خسروی زاده، ۱۳۸۷).

به عقیده فرای و استونر^۲ (۱۹۹۵) برنامه ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان های مختلف طراحی می شود تا آن ها خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، به ویژه نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می-کند، وضعیت فعلی سازمان را توضیح می دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند.

برنامه ریزی راهبردی در سازمانها معمولاً شامل مراحل است از جمله: سنجش محیط فعلی، تعیین مأموریت^۳ سازمان، تعیین چشم انداز^۴ سازمان، شناخت توانایی ها^۵، ضعف ها^۶، فرصت ها^۷ و تهدیدهای^۸

-
1. Strategic Management
 2. Fry & Stoner
 3. Mission
 4. Vision
 5. Strengths
 6. Weaknesses
 7. opportunities
 8. Threats

سازمان و طرح ریزی دوره ای برای حرکت سازمان از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب (به نقل از شعبانی بهار، ۱۳۹۱). یکی از مراحل اساسی در این نوع برنامه ریزی، فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی است که سازمان با آنها مواجه است. چرا که هر استراتژی کارساز، از فایده های نقاط قوت و موقعیت ها بهره مند می گردد و همزمان نقاط ضعف و تهدیدها را به حداقل کاهش داده یا بر آنها فائق می آید (انصاری، ۱۳۸۸).

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش بینی عوامل خارجی تضمین کننده موفقیت و بهره وری بیشتر یک سازمان است. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمانها و پروژههای مدیریتی، تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخلی (قوتها و ضعفها) و بررسی موقعیتهای خارجی (فرصتها و تهدیدها) می باشد (حسینی، ۱۳۹۱).

رویکردها و تکنیک های بسیاری را می توان برای تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان، موارد استراتژیک و در نتیجه تدوین استراتژی به کار برد که در میان آنها، ماتریس^۱ SWOT که قوت ها و ضعف های سازمان و همچنین فرصت ها و تهدید های محیطی آن را ارزیابی می کند متداولتر و مشهورتر است. تحلیل SWOT در نظر دارد قوت ها و فرصت ها را به حداکثر برساند، تهدیدهای بیرونی را به حداقل برساند، ضعف ها را به قوت ها تبدیل کند و مزیت فرصت ها را به موازات به حداقل رساندن تو امان ضعف های درونی و تهدیدهای بیرونی کسب کند. سازمان می تواند به وسیله شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها، استراتژی هایی براساس قوت ها، حذف ضعف ها و بهره برداری از فرصت ها یا استفاده از آنها برای مقابله با تهدیدها طراحی و تدوین کند (به نقل از خورشید، ۱۳۸۹).

هنگام تدوین برنامه های استراتژیک، سازمان ها باید به بررسی، شناسایی و طبقه بندی جنبه های قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهایی بپردازند که در محیط درونی و بیرونی سازمان وجود دارند و موجب رشد یا اضمحلال سازمان می شوند؛ بنابراین نمی توان بدون توجه و بهره برداری از تحلیل SWOT انتظار برنامه

1. SWOT matrix (Strengths, weaknesses, opportunities, threats)

ریزی کاملی داشت و اگر هم برنامه ریزی انجام شود، در واقع تحقق آن امکان پذیر نیست (حمیدی زاده، ۱۳۸۲). در دانشکده تربیت بدنی مونتكالر^۱ (۲۰۰۹) تجزیه و تحلیل SWOT نشان داد قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب از مهم ترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی بعضی از دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده های دانشگاه از مهم ترین نقاط ضعف دانشکده اند. از فرصت های موجود می توان به آموزش دوره های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی و از تهدیدهای مهم به پویا نبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده های مختلف با دانشکده مذکور اشاره کرد. در برنامه ریزی راهبردی بخش ورزشی، آموزشی و تفریحی دانشکده مونتری^۲ دانشگاه کالیفرنیا، توانایی حمایت از رشته های ورزشی بسکتبال، والیبال، بدمینتون و برنامه های ورزشی هوازی، داشتن ورزشگاه و زمین بیسبال خوب که می تواند بسیاری از ورزش ها را حمایت کند از نقاط قوت و نبود استخر و فضای کافی برای احداث مکان های ورزشی از نقاط ضعف عمده آن بودند. عدم تعمیر و نگهداری ورزشگاه و زمین های ورزشی از مهمترین تهدیدات خارجی و وجود اماکن ورزشی فراوان در نزدیکی دانشگاه از مهمترین فرصت های موجودند (به نقل از شعبانی بهار، ۱۳۹۱).

ورزش پرورشی^۳ در برگیرنده تربیت بدنی و ورزش در واحدهای آموزش رسمی اعم از مدارس، دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کشور است؛ ورزش دانشجویی بخشی اصلی از فرآیند ورزش پرورشی محسوب می-شود. این بخش می تواند با ایجاد محیط و فرصت مناسب، تمام دانشجویان را در موقعیت های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخ گویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه هایی برای تقویت جسم و روح آنها ارائه کند. بدیهی است ارائه خدمات ورزشی مختلف به این افراد نیازمند وجود اهداف و برنامه های مشخص در افق زمانی مشخص است. وجود سلسله مراتب مختلف برنامه ها در ورزش دانشجویی و اجرای مناسب آنها باعث خواهد شد روند رشد و توسعه ورزش دانشجویی هر چه بیشتر تسهیل شود (حمیدی، ۱۳۹۰). در همین راستا یکی از مهمترین بخشهایی که در ورزش دانشجویی نقش اساسی دارد فوق برنامه ورزشی در دانشگاهها

-
1. Montclair State University
 2. Monterey Bay
 3. Educational Sports

می باشد. این بخش با مفاهیمی همچون سلامت عمومی، تفریحات سالم، غنی سازی اوقات فراغت، تأمین سلامت جسمی و روانی، ایجاد روحیه نشاط و شادابی و حتی با امور مدیریتی و اقتصادی رابطه تنگاتنگی دارد. همچنین گستردگی و تنوع برنامه های فوق برنامه دانشگاهها در زمینه های آموزشی، همگانی و تفریحی و ورزش قهرمانی اهمیت برنامه ریزی را آشکار می سازند و کیفیت آن بر اجرای فعالیتهای فوق برنامه، مسابقات و رقابتهای ورزشی دانشگاهها، تأثیر مستقیم دارد (به نقل از مقصودی ایمن، ۱۳۹۰). فعالیت های فوق برنامه ورزشی یکی از مهمترین اموری است که در میان دانشجویان اهمیت ویژه ای دارد و توجه خاصی به آن می شود. دست یابی به اهداف عالی مورد نظر این بخش از طریق برنامه ریزی صحیح و در اختیار داشتن منابع انسانی آگاه و متخصص و در سایه ایجاد ساختار سازمانی منظم و متناسب و بهره گیری از نیروهای متخصص و مجرب امکان پذیر است (به نقل از مقصودی، ۱۳۹۱). از طرف دیگر، رشد و بالندگی ورزش دانشجویی هر کشور بوجود ادارات تربیت بدنی اثربخش در دانشگاه ها وابسته است. رویدادها و فعالیت های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیتهای ورزشی در درون دانشگاه ها نشأت می گیرد (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸). که این امر در ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها صورت می پذیرد و محقق نمودن این مهم و نیز انجام اثربخش مسئولیت ها و وظایف محوله این ادارات بدون شناسایی عوامل درونی و بیرونی و استفاده از برنامه ریزی راهبردی، غیر اصولی و ناکارآمد خواهد بود (گودرزی، ۱۳۹۲).

مایک وید^۱ (۲۰۰۱) از جنبه های متفلوت به برنامه های توسعه ورزش در کشورها پرداخته و بیان کرده است که سازمان های ورزشی هنگام تدوین برنامه های بلندمدت خود نمی توانند به برنامه ها و سیاست های بالادستی خود بی توجه باشند. بنابراین این پژوهش با مدنظر قرار دادن سیاست ها و اهداف کلی موجود در وزارت متبوع و توجه به سیاست های کلی ابلاغ شده در برنامه های توسعه ورزش کشور و با توجه به چشم انداز دانشجویی کشور که عبارتست از "ایجاد فرصت های برابر و گسترش محیطی سالم برای مشارکت دانشجویان در فعالیت های ورزشی" (حمیدی، ۱۳۹۰) به تدوین برنامه استراتژیک برای دانشگاه شاهرود اقدام می نماید.

دانشگاه شاهرود با داشتن بیش از ۱۳ هزار دانشجو در مقاطع و رشته های تحصیلی متفاوت و با وجود امکاناتی همچون استخر، سالن های سرپوشیده چند منظوره، زمین چمن طبیعی، پیست دو و میدانی، زورخانه، سالن تنیس، سالن بدنسازی، سالن تیراندازی، چمن مصنوعی در خوابگاه پسران و سالن سرپوشیده در خوابگاه خواهران و فضاهای روباز و وجود دانشکده تربیت بدنی دارای پتانسیل مناسبی برای رشد و توسعه خود در حیطه ورزش دانشجویی است و در محیط خود با چالشها و مشکلات مختلفی برای رسیدن به اهدافش روبرو می باشد. حال این نیاز اح ساس می شود که تربیت بدنی دانشگاه با شناخت دقیق محیط درونی(قوت ها و ضعف ها) و محیط بیرونی(فرصت ها و تهدیدها) و استفاده از این نقاط برای تدوین برنامه راهبردی خود، به جایگاه بهتری در امور ورزشی در دانشگاه خود و همچنین در بین دیگر دانشگاهها از لحاظ تمامی جوانب ورزش دست پیدا کند. بدین منظور این پژوهش سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ابتدا به تحلیل وضعیت موجود دانشگاه به لحاظ پشتیبانی نرم(منابع انسانی، مالی، مدیریت و برنامه ریزی، فناوری اطلاعات، توسعه علمی، توسعه فرهنگ، استاندارد و ارزیابی) و پشتیبانی سخت (امکانات، زیرساخت و تجهیزات) پرداخته و سپس با استفاده از تحلیل SWOT، مطالعات و نظر کارشناسان و بهره گیری از الگوها و روشهای علمی متداول مورد استفاده در سازمانهای ورزشی به دنبال این است مهمترین عوامل درونی و همچنین عوامل بیرونی را در زمینه ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود شناسایی کرده و جایگاه استراتژیکی این دانشگاه را مشخص نماید و به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک برای تربیت بدنی دانشگاه برای سالهای ۱۳۹۶-۱۳۹۱ اقدام نماید. و بطور کلی به این سوال پاسخ داده شود که: در حال حاضر ورزش دانشگاه در چه موقعیتی قرار دارد، قصد دارد به چه موقعیتی دست یابد و چگونه می تواند به این موقعیت دست پیدا کند؟

درک آینده در محیط پر آشوب و سیال کنونی سازمانها را نیازمند خلاقیت، بصیرت و برنامه ریزی هوشمندانه در میانه عصر عدم قطعیت کرده است. روشها و مدل‌های برنامه ریزی سنتی، تخمین زدن و روشهای پیش بینی متعارف که بیشتر با متغیرهای با ثبات سروکار دارند دیگر برای درک وضعیت آینده و رقابت در محیط آشوبناک کنونی کارآمد نیستند. زمانه کنونی، عصر شگفتی‌های مدام و دگرگونی‌های مداوم است. با وجود پیشرفتهای فراوان در علوم و روشهای پیش بینی و تصمیم‌گیری، پیداست این امور، برنامه ریزان و سیاست گذاران را چه در سطح ملی و چه سازمانی، وادار می‌کند تا به گونه‌ای متفاوت، و از چارچوبی دیگر به جهان بنگرند. در این گونه نگاه به جای محدود شدن به تصویری کوچک و قاب گرفته از آینده، از چندین پنچ باز به افق آینده نگریسته می‌شود (تولایی، ۱۳۹۰).

امروزه در میان صاحب نظران دیگر بحث اهمیت و ضرورت ورزش و توجیه آن برای افراد مطرح نیست بلکه برنامه ریزی و سرمایه گذاری در این امر به منظور ارضای نیازهای اجتماعی به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر درآمده است. به طور کلی نتایج و پژوهش‌های انجام شده در ورزش کشور نشان داده است که فقدان سیاست‌ها، خط مشی‌های راهبردی، عدم هماهنگی بین مجموعه سازمانها و دستگاههای اجرایی مرتبط با ورزش، ناکافی بودن منابع مادی و انسانی در حوزه‌های مختلف ورزشی و بخل انجام کارهای موازی و عدم نظارت کافی بر فعالیتهای ورزشی از جمله مهمترین نارسایی‌های ورزش کشور محسوب می‌شوند. این مسائل حاکی از آن است که سازمان‌های ورزشی برای مقابله با این مشکلات باید به فکر چاره باشند. در این راستا امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی به استفاده از برنامه ریزی‌های بلند مدت و استراتژیک روی آورده‌اند و ضرورت آن را احساس نموده‌اند و توانسته‌اند با بکارگیری برنامه‌های راهبردی چالشها را به حداقل رسانده و به موفقیت‌های قابل توجهی نیز دست یابند. امید است با انجام این چنین برنامه ریزی‌هایی در سازمان‌های ورزشی و بویژه ادارات تربیت بدنی در دانشگاهها که بعنوان یکی از پایه‌های ورزش کشور هستند به توسعه در ورزش دست پیدا کرد

از نظر کریسمادیس (۲۰۰۲) امروزه بسیاری از سازمانها و مدیران با تغییراتی مانند فرسودگی تسهیلات و امکانات، تغییر تکنولوژی، تغییر ویژگی های جمعیت شناختی، افزایش رقابت، افزایش هزینه ها و کاهش منابع درآمد مواجه هستند که برای بقاء، رشد و اثربخشی سازمانی باید به فکر مقابله با آنها باشند. سازمانهای ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برنامه ریزی در سازمانهای ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهمترین وظیفه مدیریت به شمار می رود. در حقیقت، برنامه ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می شود تا اهداف همه فعالیتها و تلاشهای گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود (مظفری، ۱۳۸۸).

تحقق اهداف فردی و سازمانی و کسب کار آیی و بهره وری مستلزم برنامه ریزی است در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا درصدد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و روبه افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید (رضاییان، ۱۳۸۷). با توجه به اوضاع موجود ایجاب می کند که سازمانهای ورزشی نیز به شکل جدید به تفکر و اقدام بپردازند، و در این شکل جدید تفکر و اقدام، بیشک برنامه ریزی استراتژیک از برجستترین موقعیت برخوردار خواهد بود.

به نظر بوید^۱ (۲۰۰۵) برنامه ریزی استراتژیک سبب کنترل بیشتر سازمان، بهبود عملکرد مالی و استفاده مؤثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم گیری، کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه کار گروهی می شود. به عقیده رضاییان (۱۳۸۴) این امید وجود دارد که با پیشرفت برنامه ریزی و فنون مدیریت استراتژیک، میزان نفوذ بر عوامل محیطی نیز افزایش یابد. تامپسون^۲ (۱۹۹۵) معتقد است امروزه به دلیل ریسک رو به افزایش خطاها، هزینه های بالای اشتباهات و وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان ها تمایل شدیدی به استفاده از الگوهای

1. Boyd
2. Thompson

برنامه ریزی استراتژیک دارند تا بتوانند موقعیت رقابتی سازمان را در محیط متلاطم و در معرض تغییر و تحول حفظ کنند(به نقل از آقای، ۱۳۸۹).

بطور کلی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های مختلف، دارای ارزش و مزایای بسیاری است که مهمترین آنها عبارتند از:

- شکل گرفتن تفکر و اندیشه استراتژیک در سازمان
- تشخیص جهت گیری آینده سازمان و توجه به فرصت ها و موقعیت های آن
- تدوین و تنظیم شاخص ها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری
- توجه به حل مشکلات اساسی و کم رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی
- بهبود عملکرد و معیارهای سنجش هدفها
- کسب آمادگی لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم(حمیدی زاده، ۱۳۸۲).

برنامه ریزی تلاشی هماهنگ شده به وجود می آورد و مسیر را به مدیران و کارکنان نشان می دهد. وقتی همه اعضای سازمان بدانند سازمان در چه مسیری حرکت می کند و آن ها برای رسیدن به اهداف چه باید بکنند، می توانند فعالیت های خود را هماهنگ کنند. به این ترتیب همکاری و کارگروهی به وجود می آید. از طرف دیگر، نبود برنامه ریزی موجب می شود اعضای مختلف سازمان و واحدهایشان برخلاف یا موازی یکدیگر عمل کنند. سرانجام اینکه برنامه ریزی، اهداف و استانداردهایی به وجود می آورد که کنترل را آسان می کند؛ بنابراین لزوم برنامه ریزی را می توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تاثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل، جستجو کرد(اعرابی، ۱۳۷۹).

ادارات تربیت بدنی در دانشگاه یکی از ارکان ورزش کشور هستند که در سلامت روحی، روانی و توسعه فرهنگ حرکت و پویایی در اقشار جامعه بویژه جوانان نقش به سزایی دارد در حقیقت مخاطبین ورزش دانشگاه ها مدیران آینده ساز کشورند که سلامت آنان، پویایی جامعه را تضمین می کند بدیهی است

که پوشش دهی قشر عظیم دانشجو در فعالیت های تربیت بدنی و ورزش به منظور تحقق اهداف فوق برنامه دانشگاهها مستلزم برنامه ریزی اصولی دردانشگاههاست. پژوهشها در خصوص اجرای بودجه و برنامه ریزی در فوق برنامه ورزشی دانشگاهها حاکی از ضعف برنامه ریزی، عدم کیفیت برنامه های فوق برنامه ورزشی و کم توجه بودن مسئولان دانشگاه به فوق برنامه دانشگاه و کمبود بودجه و اعتبارات مالی است. همچنین محققانی همانند فرانکل^۱ (۱۹۹۶) در پژوهش خود در خصوص وضعیت ورزش دانشگاهی و موانع توسعه آن اعلام کرد: افزایش چشمگیر دانشجو در کشورهای جهان، نه تنها وضعیت ورزش دانشگاهها را از جهت امکانات و تجهیزات؛ بلکه از نظر کمیت و کیفیت اجرای برنامه ها با اشکال مواجه ساخته است (به نقل از مقصودی ایمن، ۱۳۹۰).

با توجه به مسئولیتهای مهمی که تربیت بدنی دانشگاهها در امر توسعه ورزش، سلامت دانشجویان و دانشگاهیان، غنی سازی اوقات فراغت و رونق بخشیدن به رشته های ورزشی دارند، لازم است جهت استفاده بهینه و مطلوب از منابع محدود موجود و همچنین چالشها و مشکلات پیش روبه فکر طراحی و تدوین برنامه استراتژیک برای خود و در راستای اهداف اداره کل تربیت بدنی وزراتمتبوع باشند و با برنامه ریزی در زمینه های گوناگون مالی، انسانی، فناوری، تجهیزات و زیر ساخت ها از حالت یکنواختی و سکون در آمده و گام اساسی در رشد و توسعه ورزش خود بردارند. دانشگاه شاهرود نیز از این موانع و مشکلات مبرا نبوده و در محیط خود با چالشهایی روبرو می باشد. بنابراین برای انجام اثربخش تر و کارآمدتر مسئولیت ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان های ورزش دانشجویی و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه های ورزشی ضروری است که به تدوین برنامه راهبردی خود پردازد

۱ ۴ - اهداف تحقیق:

الف) هدف کلی:

هدف کلی از این پژوهش طراحی و تدوین برنامه راهبردی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود برای سالهای ۱۳۹۶-۱۳۹۱ می باشد.

ب) اهداف اختصاصی تحقیق:

- تعیین وضعیت موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
- شناسایی عوامل درونی (قوت، ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت، تهدید) تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.
- تعیین جایگاه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود.
- تدوین بیانیه چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
- تدوین بیانیه ماموریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
- تعیین ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
- تدوین اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
- تدوین استراتژیهای تربیت بدنی دانشگاه شاهرود
- عناوین برنامه های عملیاتی مورد نیاز براساس استرتهژیهای تدوین شده

۱ ۵ - سوالات تحقیق:

- وضعیت موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چگونه است؟
- عوامل درونی و بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود کدامند؟
- جایگاه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
- بیانیه چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
- بیانیه ماموریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
- ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود کدامند؟
- اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
- استرتهژی های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟
- عناوین برنامه های عملیاتی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود براساس استرتهژیها کدام است؟

۱ ۶ - محدودیت های تحقیق:

- مستند نبودن برخی از اطلاعات
- عدم دسترسی کامل به برنامه های استراتژیک دانشگاه های کشورهای دیگر جهت انجام مطالعات تطبیقی.
- محدود بودن مطالعات مدیریتی در زمینه برنامه ریزی توسعه ی ورزش دانشجویی
- احتمال تأثیرگذاری عامل کمبود انگیزش یا پایین بودن درک برخی از پرسش شوندگان در خصوص مسائل استراتژیک.

۱ ۷ - پیش فرض های تحقیق:

- پاسخ دهندگان با دقت و صداقت به پرسشنامه ها پاسخ دادند
- تمام سوالات برای پاسخ دهندگان روشن و قابل درک بود

۱ ۸ - تعاریف واژه ها و اصطلاحات:

الف: تعاریف مفهومی

برنامه استراتژیک: از نظر گود اشتاین^۱ (۱۹۹۲)، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اعضا یک سازمان را در مورد پیش بینی آینده آن هدایت و شیوه ها و فعالیت های لازم را برای رسیدن به آن آینده تدوین می کند(به نقل از خسروی زاده، ۱۳۹۰).

استراتژی: استراتژی را می توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد؛ به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی(فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی(قوت ها و ضعف ها) را بررسی و شناسایی کرده

و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی بدرستی بهره برداری نموده، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد (اعرابی، ۱۳۸۹).

رسالت (Mission): کاتلر^۱ (۱۹۸۱) رسالت یا مأموریت را اینگونه تعریف می کند، رسالت مقصود و هدف اساسی سازمان و بیان کننده این است که سازمان در حال انجام دادن چه فعالیتی است و این فعالیت را چگونه انجام خواهد داد (به نقل از آقایی، ۱۳۸۹).

چشم انداز (Vision): دیوید^۲ (۱۹۹۹) معتقد است چشم انداز بیانگر تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی و توصیف زنده وضعیت سازمان در پایان دوره برنامه ریزی استراتژیک است (داوری، ۱۳۸۰).

تحلیل SWOT (SWOT Analysis): تحلیلی از قوت ها و ضعف های سازمان و فرصت ها و تهدیدهای محیطی سازمان را فراهم می کند (اعرابی، ۱۳۸۹).

نقاط قوت: فعالیت هایی که سازمان در آن ها به خوبی عمل می کند یا منابعی که به خوبی تحت کنترل سازمان هستند (لوپ، ۲۰۰۴).

نقاط ضعف: فعالیت هایی که سازمان در آن ها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد، اما ندارد (لوپ، ۲۰۰۴).

فرصت ها: موقعیت هایی که مزایای آن ها روشن است و به احتمال زیاد اگر اقدامات معینی انجام شود، می توانند تحقق پیدا کنند (لوپ، ۲۰۰۴).

تهدیدها: تهدیدها موقعیت های بالقوه ای هستند که اگر بلافاصله اقدامات لازم در خصوص آن ها انجام نشود، نتایج زیان باری به دنبال خواهد داشت (لوپ، ۲۰۰۴).

اهداف بلند مدت: عنوان نتایجی است که سازمان انتظار دارد هنگامی که در راستای رسالت و چشم انداز خود در طول برنامه تلاش می کند، به آنها دست پیدا کند (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

برنامه های عملیاتی: بوید (۲۰۰۵) معتقد است که مرحله نهایی در آماده کردن برنامه استراتژیک، تدوین برنامه عملیاتی است. برای اینکه برنامه استراتژیک به طور موثری اجرا شود، باید به خط مشی های جزئی و فعالیت های تبدیل شود که در سطح عملیاتی قابل درک و فهم باشد. برنامه عملیاتی دید بلند مدت را به فعالیت کوتاه مدت تبدیل می کند (به نقل از خسروی زاده، ۱۳۹۰).

ب: تعاریف عملیاتی

تربیت بدنی دانشگاه شاهرود: سازمانی است که به منظور فراهم نمودن زمینه مساعد در زمینه گسترش رشته های ورزشی و ایجاد انگیزه و علاقه در دانشجویان به ورزش، کشف استعدادها و کمک به رشد و شکوفایی ابعاد جسمانی، عاطفی، عقلانی و اجتماعی دانشجویان از طریق پرداختن به فعالیت های مفرح و سلامت بخش تربیت بدنی و ورزش و بالا بردن سطح مهارت های ورزشی براساس اصول و مبانی پیش بینی شده در اهداف اداره کل تربیت بدنی ایجاد گردیده است

برنامه ریزی استراتژیک: عبارت است از جهت و مسیر آینده تربیت بدنی دانشگاه شاهرود برای یک دوره ۵ ساله که بر اساس مدارک و مستندات، برنامه های بالادست، مطالعه ادبیات پیشینه و نظرسنجی تدوین گردیده است.

استراتژی ها: شیوه ها و ابزاری است که تربیت بدنی دانشگاه شاهرود با توجه به تحلیل SWOT اتخاذ می کند و بوسیله آن به اهداف بلندمدت خود دست می یابد

بیانیه مأموریت (Mission): عبارت است از فلسفه وجودی و رسالتی که تربیت بدنی دانشگاه شاهرود در قبال مخاطبان خویش در سطح دانشگاه دارد که بر اساس مطالعه ادبیات پیشینه و اعضای شورای راهبردی تدوین گردید.

بیانیه چشم انداز (Vision): عبارت است از خواسته های آتی و تصویر مطلوب تربیت بدنی دانشگاه شاهرود در یک افق زمانی ۵ ساله که بر اساس اطلاعات حاصل از وضعیت موجود، مطالعه ادبیات پیشینه، برنامه های بالا دست و نظرات اعضای شورای راهبردی تعیین گردید

تحلیل SWOT (SWOT Analysis): این تحلیل عبارت است از بررسی و شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای تربیت بدنی دانشگاه شاهرود که با بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه و نظرسنجی از مسئولان و نمونه آماری مشخص گردید

نقاط قوت: این نقاط عبارتند از فعالیت های مثبت و منابع مفید تربیت بدنی دانشگاه شاهرود که با بررسی اسناد و مدارک و نظرسنجی از مسئولان و نمونه آماری مشخص شد.

نقاط ضعف: این نقاط عبارتند از فعالیت های منفی یا فقدان برخی منابع در تربیت بدنی دانشگاه شاهرود که با بررسی اسناد و مدارک و نظرسنجی از جامعه آماری مشخص گردید

فرصت ها: عبارتند از عوامل مثبت محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود که می توان ند بر رشد و توسعه ی ورزش دانشجویی تأثیر مثبت بگذارند ولیکن تحت کنترل مستقیم تربیت بدنی نمی باشند

تهدیدها: عبارتند از عوامل منفی محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود که خارج از کنترل مستقیم تربیت بدنی است و با بررسی اسناد و مدارک، مطالعه ادبیات پیشینه و نظرسنجی از جامعه آماری مشخص گردید.

اهداف بلند مدت: عبارتند از نتایجی که تربیت بدنی دانشگاه شاهرود بدنبال دستیابی به آنها در یک دوره زمانی ۵ ساله است که بر مبنای مطالعه ادبیات پیشینه و نظرسنجی از مسئولین و اعضای شورای راهبردی طراحی و تدوین شدند

برنامه های عملیاتی: عبارتند از فعالیت های کوتاه مدت و اجرایی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود که بر مبنای برنامه های اداره کل تربیت بدنی وزارت متبوع و استراتژی های تدوین شده طرح ریزی شده اند

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- مقدمه:

در این فصل که به دو بخش مبانی نظری و پیشینه تحقیق تقسیم می شود در ابتدا به بیان و تعریف مفاهیمی همچون برنامه ریزی، موانع و مشکلات برنامه ریزی، استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، اصول برنامه ریزی استراتژیک، مدل های برنامه ریزی استراتژیک و عناصر اصلی موجود در برنامه های استراتژیک اشاره می شود و سپس به برخی از تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور، در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های ورزشی اشاره می شود.

۲-۲- مبانی نظری تحقیق

۲-۲-۱- تعریف برنامه ریزی

برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ گویا هر یک از نظریه پردازان سعی کرده با توجه به زمینه تخصصی خود آن را تعریف کند در زیر چند مورد از این تعاریف ارائه می شود

- برنامه ریزی عبارت است از، تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایلی که نیل به آن را میسر می سازد (رضاییان، ۱۳۸۷).

- برنامه ریزی عبارت است از تهیه، توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن (جلالی فراهانی، ۱۳۹۰).

- به عقیده بدین^۱ (۱۹۸۶) برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن (به نقل از رضاییان، ۱۳۸۷).

-پیتر دراگر^۲ (۱۹۹۶) معتقد است آنکس که نمی داند به کجا می رود، اگر از هر مسیری برود به جایی خواهد رسید. همچنین اگر سیستمی هدف مشخص نداشته باشد نمی داند که به کجا خواهد رفت . و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه ریزی نداشته باشد، نمی داند چگونه به هدف خود برسد (به نقل از خسروی زاده، ۱۳۹۰).

همانطور که ملاحظه می شود در فرآیند برنامه ریزی دو اقدام مهم انجام می گردد، اول تعیین هدف و دوم چگونگی رسیدن به هدف. بنابراین برنامه ریزی فرآیند تعیین اهداف و جهت فعالیت های سازمان و همچنین راه کارهای رسیدن به این اهداف است.

برنامه ریزی فرآیند دستیابی به اهداف سازمان است . در یک کلام برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن (کارآیی). به عبارتی می توان گفت برنامه محصول برنامه ریزی می باشد. بنابراین می توان نتیجه گیری ذیل را به منزله اصل برنامه ریزی در نظر گرفت، برای تحقق هدف قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار باید با اقدام به برنامه ریزی به حد کافی از تواناییهای ذهنی استفاده شود. اما هدف از برنامه ریزی افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها و افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات و همچنین متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر و مهیا ساختن ابزاری برای کنترل می باشد. قابل ذکر است برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد (کونتز و دیگران، ۱۹۸۸). به طوری که اگر بخواهیم وظایف مدیر را در رئوس یک هرم در نظر بگیریم بهتر است برنامه ریزی را در راس هرم مذکور قرار دهیم. بنابراین برنامه ریزی بخش عمده ای از کار مدیران را به خود اختصاص می دهد. البته وظایف مدیریت

1. Bedeian

2. Peter Drucker

قابل تفکیک نیستند بویژه برنامه ریزی و کنترل به طوری که می توان گفت بدون برنامه ریزی امکان کنترل وجود ندارد (رضاییان، ۱۳۸۷).

۲-۲-۲- انواع برنامه

معروف ترین راه های توصیف برنامه بستگی دارد به: وسعت (استراتژیک در مقابل عملیاتی)، زمان (دراز مدت در مقابل کوتاه مدت)، عمق (کلی در مقابل تفصیلی)، تناوب استفاده (یکبار مصرف در مقابل استفاده مکرر). در این متن منظور اصلی ما از برنامه ریزی، نوع رسمی آن است بدین معنی که اهداف معینی که برای تحت پوشش قرار دادن یک دوره زمانی چند ساله تنظیم می شوند این اهداف نوشته می شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار داده می شوند و سرانجام برنامه های کاری خاصی برای دستیابی به این اهداف وجود دارند. این بدین معنی است که مدیریت به وضوح مسیری را که می خواهد طی کند- در چه نقطه ای هست و به کجا می خواهد برود- تعریف کند. برنامه هایی که برای کل سازمان طراحی می شوند و اهداف کلی سازمان را ترسیم می کنند و به دنبال تعیین وضعیت سازمان در محیط می باشند، برنامه های استراتژیک^۱ نامیده می شوند. برنامه های استراتژیک تلاش سازمان را برای دستیابی به اهدافش هدایت می کنند. اجرای این برنامه ها در سازمان، پایه ای برای برنامه های عملیاتی است. برنامه های عملیاتی^۲ جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان می کنند. چگونه برنامه های عملیاتی از برنامه های استراتژیک متمایز می شوند؟ برنامه های عملیاتی از سه جهت عمده با برنامه های استراتژیک تفاوت دارند: زمان، وسعت و اینکه آیا آنها شامل اهداف شناخته شده سازمان هستند یا نه. برنامه های عملیاتی بیشتر به زمان های کوتاه تر گرایش دارند؛ لیکن برنامه های استراتژیک شامل زمان طولانی تر - هفتگی، ماهانه در مقابل ۵ ساله و بیشتر- هستند. این گونه برنامه ها زمینه وسیع تری را می پوشانند و کم تر با جزئیات سر و کار دارند. سرانجام اینکه برنامه های استراتژیک شامل تعیین اهداف می باشند، در حالی که در برنامه های عملیاتی فرض بر این است که اهداف تعیین شده

1. Strategic Plans
2. Tactical Plans

می باشند. برنامه های عملیاتی چگونگی دستیابی به این اهداف را توضیح می دهند (رابینز و دی سنزو، ۱۳۷۹).

۲-۲-۳- ضرورت و مزایای برنامه ریزی

برنامه ریزی یکی از عناصر کلیدی برای نظارت و مدیریت در سازمانهای ورزشی است. سازمانهایی که نتوانند بطور موثری برنامه ریزی کنند، تمایل خواهند داشت که به شیوه ای فی البداهه و بدون داشتن مسیر یا جهتی روشن عمل کنند چنین سازمانهایی به احتمال زیاد متهمل ناکارآمدی عملیاتی و ناتوانی در سازگاری با تغییر خواهند شد از این رو غلبه بر محدودیت ها، داشتن برنامه ضرورت دارد (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

جمعیت رو به افزایش امروزی، استفاده بی رویه از منابع طبیعی، بکارگیری امکانات اقتصادی، فیزیکی و اجتماعی به منظور رفاه و ارتقاء سطح زندگی از طرفی، و از طرف دیگر انفجار علم و تکنولوژی از پدیده های بارز و بسیار حساس عصر ما بوده و سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهند. لذا لزوم برنامه ریزی به منظور تطبیق با این شرایط و استفاده بهتر از امکانات و نیز وسیله ای برای دستیابی به هدفها و موقعیت های مطلوب بیش از پیش مطرح می شود. در صورت عدم بکارگیری برنامه ریزی در سازمان، فعالیت ها بسیار کند و پرهزینه می شود. بنابراین اتلاف زمان و منابع و کاهش کارایی و بهره وری سازمانی و نهایتاً کاهش رضایت شغلی و عدم تحقق اهداف شخصی و سازمانی را در پی خواهد داشت. بدین ترتیب برنامه ریزی در جهان امروز پدیده ای اجتناب ناپذیر است. لیکن اهمیت برنامه ریزی را می توان به موارد زیر نسبت داد:

- افزایش آگاهی از محیط عملیاتی (رقبا، سیاست گذاری های دولتی، تهدیدها و...)
- کاهش نامطمئنی نسبت به آینده و تغییرات احتمالی
- بهره وری مالی و استفاده از منابع به شیوه ای مؤثرتر
- اعمال کنترل بیشتر بر سازمان و توسعه ی کار گروهی
- اتخاذ رویکرد سیستماتیک برای تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر سازمانی
- بهبود نظارت سازمانی و هماهنگ کردن فعالیت ها (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۰۴).

۲-۲-۴- استراتژی

واژه استراتژی^۱ از ریشه یونانی Strategema به معنای فرمانده ارتش مرکب از Stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد سپس تئوریسین های علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف سازمان تعریف کردند (شانه- ساز زاده، ۱۳۷۷). دایره المعارف بریتانیا، استراتژی را از دید نظامی با تعبیر «هنر برنامه ریزی و هدایت عملیات» معرفی و برای متمایز ساختن آن از تاکتیک، سه ویژگی «گستره عملیاتی بیشتر، دوره زمانی بلندتر و جابجایی انبوه نیروها» را قید می کند

اندروز^۲ (۱۹۷۱) استراتژی را چنین تعریف می کند؛ استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی های اصلی و طرح هایی جهت دستیابی به اهداف (به نقل از داوری و شانه ساز زاده، ۱۳۸۰).

چندلر^۳ (۱۹۶۲) جزء اولین افرادی بود که استراتژی را به برنامه ریزی ربط داد. او برنامه ریزی استراتژیک را "تعیین اهداف زیربنایی سازمان و بکارگیری الگوها و روشهای عملیاتی و تخصیص منابع مورد نیاز برای تحقق این اهداف" تعریف می کند. گلاک و دیگران (۱۹۸۲)، مدیریت استراتژیک را "یک فرآیند یا سیستم مدیریتی که برنامه ریزی و تصمیم گیری استراتژیک را به مدیریت عملیات روز مره پیوند می دهد" تعریف می کنند. مینتوبرگ در سال ۱۹۹۰ مدلی را برای انتخاب استراتژی ارائه نموده که در آن بحث ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و ارزیابی فرصتها و تهدیدهای محیطی را مطرح می کند و این ارزیابی تحت تاثیر باورهای مدیر، باورها و ارزشهای اجتماعی قرار گرفته است و استراتژی مناسب انتخاب شده است و در گامهای بعدی، ارزیابی استراتژی و اجرای آن را مورد تائید قرار می دهد

از نظر چندلر^۴ استراتژی عبارت از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد. از

1. Strategy
1. Andrews
2. Chandler
3. Chandler

زمانیکه چندلر این واژه و تعریف خود را ارائه کرد هر دانشمندی فراخور نگرش خود، تعریفی از استراتژی ارائه کرده: چافی^۱ این تعریف ها را در سه مدل دسته بندی می کند

الف) استراتژی خطی

استراتژی خطی^۲ بر برنامه ریزی تأکید دارد. واژه خطی به این دلیل برگزیده شده است که این مدل بیان کننده اقدام های متدولوژیک، هدایت شده و ترتیبی در برنامه ریزی است. تعریف چندلر از استراتژی در همین مدل قرار می گیرد. بر اساس این مدل، استراتژی از تصمیم ها، اقدام ها و برنامه های مرتبط به هم تشکیل شده است که همه هدف های حیاتی سازمانی را تنظیم و حصول آنها را تضمین می کنند هم هدف ها و هم وسایل دستیابی به آنها، هر دو از نتایج برنامه ریزی استراتژیک هستند. برای دست یافتن به این هدف ها، سازمانها روابط خود را با محیط، از طریق تغییر محصولات یا بازارهایشان یا انجام دیگر اقدام های کارآفرینانه تغییر می دهند. در این مدل، مدیران سازمان برای چگونگی برخورد با رقبا در جهت دستیابی به هدفهای سازمانی، برنامه ریزی می کنند.

ب) استراتژی انطباقی

تعریف هووفر^۳ از استراتژی که آن را «مرتبط با ایجاد فرصت ها و مخاطراتی که در محیط خارجی وجود دارند و توانایی ها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصت ها» می داند، مدل استراتژی انطباقی را به خوبی بیان می دارد. از سازمان انتظار می رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کند. ارزیابی باعث می شود که سازمان خود یا محیط مرتبط به خود را تعدیل نماید که بدین ترتیب تعادل رضایت بخشی بین فرصت ها و مخاطرات محیطی از یک طرف و قابلیت ها و منابع سازمانی از طرف دیگر پدید آید. این مدل با مدل خطی چند تفاوت دارد. اول اینکه در این مدل نظارت محیطی و ایجاد تغییرات به صورت همزمان و

4. Chaffee
1. Linear Strategy
2. Hoover

مداوم صورت می پذیرد. دوم، مدل انطباقی بر تصمیم درباره ی هدف ها تأکید نمی ورزد. سوم، این مدل به برنامه ریزی اهمیت کمتری می دهد، بنابراین استراتژی را کمتر متمرکز در حوزه ی مدیریت رده ی بالای سازمان می داند و آن را بیشتر چند جنبه ای و نسبت به مدل خطی، کمتر به هم پیوسته فرض می کند. نهایت، محیط در این مدل به صورت یک سیستم پشتیبانی کننده از حمایت سازمان، متشکل از روندها، وقایع، رقبا، افراد و سازمان های ذینفع ملاحظه می شود

ج) استراتژی تفسیری

مدل استراتژی تفسیری^۱ به موازات علایق اخیر در فرهنگ سازمانی و مدیریت سمبلیک و در خارج از حوزه ی ادبیات استراتژی توسعه و رشد یافته است. پارامترهای ظهور این مدل هنوز هم روشن نیستند، هر چند عقیده ای وجود دارد که این مدل را بیشتر مبتنی بر یک قرارداد اجتماعی می داند تا دیدی بیولژیکی یا ارگانیستی از سازمان که به خوبی با مدل تطبیقی سازگاری دارد. دیدگاه قرارداد اجتماعی، سازمان را به شکل مجموعه ای از توافقات همکاری می داند که به همراه افراد با آزادی کامل وارد سازمان می شوند و حیات سازمان به توانایی آن در جلب افراد برای همکاری در تبادلات منافع دو جانبه وابسته است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۴).

۲-۲-۵- برنامه ریزی استراتژیک

بیشتر برنامه ریزی ها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمان ها و اهداف - طرح ها و اقدامات و منابع مورد نیاز» می باشند. در این مدل ها، ابتدا آرمان ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرح ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام، برآورد می گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاست ها، نگرش ها، دیدگاه ها، ساختارها و نظام ها عواملی هستند که بر آرمان ها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید

1. expository strategy

بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد

همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می‌شود

برنامه ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آنها اینکه یک سازمان (هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد. برنامه ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد (برایسون، ۱۳۷۲). فرای و استونر^۱ (۱۹۹۵) برنامه ریزی استراتژیک را، ابزار مدیریتی توانمندی می‌دانند که برای کمک به سازمان‌های کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. بویژه، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند

مک کوین^۲: برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی‌که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند (آفازاده، ۱۳۸۳).

1. Fry and Stoner
2. MC Cune

بسیاری از سازمان ها بدون وجود تیمهای برنامه ریزی استراتژیک و تحلیل های استراتژیک پیچیده توانسته اند به دستاوردهای مطلوبی دست یابند. این سازمان ها افرادی را داشته و پرورش داده اند که با استفاده از شهود درونی و استعداد ذاتی استراتژیک خود می توانند سازمان را به شکلی مطلوب رو به جلو هدایت نمایند. می توان گفت که موفقیت های سازمانی تنها حاصل تحلیل های کارشناسی نبوده و وجود شرایط خاص فکری و ذهنی از ضرورت دوجندانی برخوردار است. با توجه به تغییرات پرشتاب فضای کسب و کار، سازمان ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند تفکر مناسب با شرایط دگرگون را اتخاذ نمایند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۳).

۲-۲-۶- محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک

با وجود مزایای برشمرده شده برنامه ریزی استراتژیک، بسیاری از صاحب نظران نیز برنامه ریزی استراتژیک را لاکارا و گاهی اوقات زاید می دانند و محدودیت هایی را برای آن بیان می دارند :

- ۱- بالا بودن هزینه هایی که برای برنامه ریزی مورد نیاز است و بیشتر سازمان های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی کنند. ۲- از نظر زمانی این نوع برنامه ریزی نیاز به زمان طولانی دارد. سازمان ها برای برنامه ریزی، باید مدت زمان زیادی وقت صرف کنند و مراحل مختلف این فرآیند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند. ۳- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بیش از آنچه هست یا می تواند باشد، منطقی و تحلیلی ارایه شده است، طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی تواند پویایی های اجتماعی-سیاسی در هر سازمان را به شمار آورد. ۴- تصمیم گیری در مورد مأموریت و اهداف همواره ساده نیست و ممکن است معنایی نداشته باشد. ۵- برنامه ریزی استراتژیک از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی متخصص دارد که در دسترس همه ی سازمان ها نیست. ۶- دسترسی نداشتن سازمان ها به اطلاعات جامع و به موقع در مورد محیط، تحولات و رویدادهای کلان محیطی . ۷- ناآشنایی مدیران با مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک و بی اعتمادی آن ها به برنامه ریزی استراتژیک (کویین، ۱۳۷۶).

۲-۲-۷- مدیریت استراتژیک

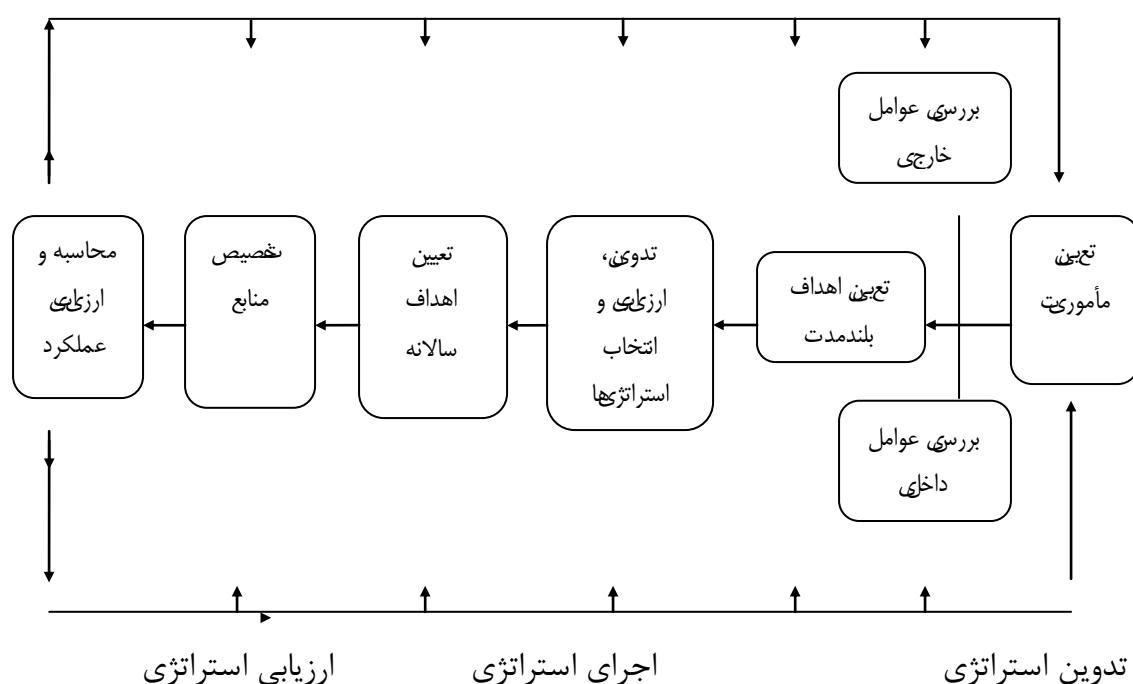
در برخی متون عنوان شده است که عموماً مدیریت استراتژیک با برنامه ریزی استراتژیک هم خانواده است، به طوری که مدیریت استراتژیک بیشتر در دانشگاهها و برنامه ریزی استراتژیک بیشتر در دنیای کسب و کار به کار برده می شود هرچند امروزه در هردو مورد کاربرد دارند. در هر صورت، مدیریت استراتژیک با مواردی همچون تصمیم گیری، دید بلند مدت، محیط سازمان، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژیک سروکار دارد (اسفندیار خسروی زاده، ۱۳۹۰).

مدیریت استراتژیک^۱ را می توان بدین گونه تعریف کرد: علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد . مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای در آید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل در آورد . از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک در این بوده است که به سازمان کمک می کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی های بهتری را تدوین نماید. فرآیند مدیریت استراتژیک^۲ شامل سه مرحله می شود : تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت سازمان تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را بوجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آیند . اغلب مرحله اجرای استراتژی ها را مرحله عملی مدیریت

1. Strategic Management

2. Strategic Management Process

استراتژیک می دانند مقصود از اجرای استراتژی ها این است که همه اعضای سازمان بسیج شوند و استراتژی های تدوین شده را به مرحله عمل در آورند . در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد، همه استراتژی ها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده بدین شرح انجام می شوند: (۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند، (۲) محاسبه و سنجش عملکردها و (۳) اقدامات اصلاحی. بدان سبب باید استراتژی ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید، موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می شود؛ سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فنا خواهدبود (دیوید، ۱۹۹۹). در همین زمینه پیتر دراگر (۱۹۸۴) می گوید: «کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت تدوین شده به سازمان نگاه کند یعنی مطرح کردن پرسش «کار اصلی ما چیست؟» باعث می شود که هدف هایی تعیین گردند، استراتژی هایی تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتیجه های آن فردا به دست می آید». شکل ۱-۲ الگوی جامع مدیریت استراتژیک دیوید را نشان می دهد



شکل ۱-۲ الگوی جامع مدیریت استراتژیک دیوید (دیوید، ۱۹۸۸)

۲-۲-۸ - مزایای مدیریت استراتژیک

برای مدیریت استراتژیک مزایای گوناگونی ارایه شده است. دیوید معتقد است که مدیریت استراتژیک دارای مزایای زیر می باشد:

- این امکان را برای سازمان فراهم می آورد که خلاقیت و نوآوری داشته باشد و برای ترسیم آینده خود بصورت انفعالی عمل نکند
- به سازمان کمک می کند تا با بکارگیری شیوه ای منظم تر، مع قول تر و منطقی تر راهها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و استراتژی های مناسب تری را تدوین کند
- مشارکت مدیران و کارکنان در این فرایند باعث می شود که خود را نسبت به سازمان متعهد بدانند و با تفویض اختیار اعطا شده به آنها در راستای اعتلای سازمان تلاش کنند بدیهی است این موضوع در نهایت می تواند موجب بهره وری کارکنان گردد
- باعث می شود سازمان از تهدیدات واقع در محیط خارجی خود که بر عملکرد آن تاثیر دارد آگاه شود و تمهیدات لازم را برای مقابله با آنها پیش بینی نماید
- موجب می شود کارکنان درک بهتری را از رابطه بین عملکرد و پاداشی که به آنها داده می شود داشته باشند.
- موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات مورد نظر در سازمان می شود (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

علاوه براین گرین لی نیز معتقد است که مدیریت استراتژیک مزایای زیر را به دنبال دارد

- موجب می شود سازمان از فرصت های محیطی آگاهی پیدا کند آنها را شناسایی و اولویت بندی نماید و از آنها بهره برداری نماید.
- به سازمان دیدگاهی عینی می دهد
- برای هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیت های سازمان چارچوب مناسبی را ارایه می کند
- موجب می شود تصمیمات اصلی و مهم به گونه ای اتخاذ شوند که اهدافی بلند مدت حمایت بیشتری به عمل آید.
- باعث می شود تا وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیمات سریع گردد و سازمان زمان و منابع را به شیوه ای اثربخش تر به فرصت های شناخته شده تخصیص دهد و وجود چنین

مزایایی که در بسیاری از منابع علمی نیز به آنها اشاره شده، موجب گردیده است تا بسیاری از سازمانها (ورزشی و غیر ورزشی) نسبت به استفاده از برنامه استراتژیک و در اولویت قرار دادن آن تمایل پیدا کنند (اسفندیار خسروی زاده، ۱۳۹۰).

۲-۲-۹- موانع اصلی اجرای استراتژی ها

بیش از ۹۰ درصد استراتژی ها با شکست مواجه می شوند و ازدستیابی به اهداف اساسی خود باز می مانند بسیاری از موارد، علت ضعیف بودن استراتژی نیست بلکه چالش های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی ها نهفته است . اما چهار مانع اساسی در راه پیاده سازی استراتژی ها عبارتند از:

مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت: به گونه ای که ۸۵ درصد مدیران ارشد کمتر از یک ساعت وقت خود را در ماه به بحث در مورد استراتژی می پردازند و اجرای استراتژی بدون حمایت همه جانبه مدیران ارشد ممکن نیست. مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان : فقط ۲۵ درصد مدیران منافع خود را در پیوند با اجرای استراتژی می یابند. مانع مربوط به عدم تخصیص منابع : فقط ۴۰ درصد سازمان ها بودجه خود را به استراتژی اتصال می دهند و شکاف بین برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بندی در بسیاری از سازمان ها دیده می شوند. مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی : فقط ۵ درصد کارکنان استراتژی را می فهمند در حالیکه برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی، کارکنان س ا زمان باید استراتژی را درک کنند (تامسون واستریکلند، ۲۰۰۷).

۲-۲-۱۰- اصول برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک دارای اصول عمده ای است که بایستی استراتژیست ها به آنها توجه کافی داشته باشند. برخی از این اصول عبارتند از: توجه به اولویت ها و آینده نگری، ایجاد توازن بین واحدهای سازمان و تشکیل گروه های برنامه ریزی، توجه به نیروی انسانی برنامه ریز و مشخص کردن مسئول اجرای برنامه،

ارتباط برنامه سازمان با برنامه توسعه ملی به همراه تداوم، انعطاف پذیری و واقع بینی، توجه به آمار و اطلاعات به منظور بهبود امر تصمیم گیری، استفاده از یافته های پژوهشی، استمرار و پایداری و توجه به تغییر و تحولات حال و آینده، حداکثر استفاده از منابع موجود، استفاده از مدل های معتبر و علمی در برآوردها و تلفیق عوامل پیش بینی کننده و تشریح کننده، توجه به عوامل اجرایی و حمایت های قانونی، استفاده از تجارب علمی و عملی متخصصان و مجریان قبلی برنامه ها و بیان هدف به صورت عینی و قابل سنجش، تحلیل هزینه و فایده و ارزیابی قابلیت ها و ظرفیت های سازمان، توجه به هدف های اصلی برنامه و سعی در کاهش فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب، توجه به اصل سرعت، دقت در انجام امور، اهمیت نوآوری و تغییر در سازمان و اعمال صحیح مدیریت استراتژیک (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲ و برایسون، ۱۳۷۲).

این موضوعات حاکی از گستردگی و وسعت برنامه ریزی استراتژیک است بطوری که یک سازمان در امر تدوین این نوع برنامه ریزی باید موارد و اصول زیادی را بویژه با استفاده از فعالیت های تحقیقاتی و پژوهشی در نظر بگیرد تا بتواند برنامه مناسبی را تدوین کند

۲-۱۱- مدل های برنامه ریزی استراتژیک

تاکنون مدل های فراوانی برای برنامه ریزی استراتژیک از سوی دانشمندان علم مدیریت ارائه شده است که سازمان های مختلف بر حسب شرایط خود از آن استفاده کرده اند این مدل ها عمدتاً از بخش های صنعتی و تجاری شروع و به اکثر سازمان ها نیز تسری پیدا کرده اند با این وجود، مک نامارا^۱ (۲۰۰۱) معتقد است هیچ نسخه یکسان و کاملی برای برنامه ریزی همه سازمان ها وجود ندارد و هر سازمان بر حسب ماهیت کار خود، با انتخاب یک مدل، یا ترکیبی از چند مدل و انجام اصلاحاتی، آن را برای تدوین برنامه استراتژیک سازمان خود مورد استفاده قرار می دهد در این قسمت به برخی از این مدل ها اشاره می شود

◀ مدل برایسون

این مدل دارای هشت مرحله می باشد. از نظر برایشون این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه گیری و ارزیابی عملکرد برنامه منتهی شود. مراحل این مدل عبارتند از:

۱. شروع فرآیند و توافق برای انجام آن : هدف، گفتگو با تصمیم گیرندگان کلیدی در داخل و احتمالاً خارج از سازمان برای توافق در مورد کلیت تلاش ناظر بر برنامه ریزی استراتژیک و مراحل اصلی آن است؛ زیرا، جلب حمایت و تعهد این افراد برای موفقیت در برنامه ریزی عاملی کاملاً تعیین کننده است
۲. روشن ساختن مسئولیت های سازمانی: مسئولیت های رسمی و غیر رسمی که بر عهده سازمان گذارده می شود «باید هایی» هستند که سازمان با آنها روبروست.
۳. روشن ساختن رسالت و ارزش های سازمان: رسالت هر سازمان، دلیل وجودی و توجیه اجتماعی ناظر بر حیات آن را مشخص می سازد که باید تعیین گردد
۴. ارزیابی محیط خارجی: به شناسایی موقعیت ها و تهدیدهایی که سازمان در محیط بیرونی خود با آنها مواجه است مبادرت می شود.
۵. ارزیابی محیط داخلی: برای شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی، سازمان باید این منابع (درون داده ها) را مورد توجه قرار دهد .
۶. شناسایی مسائل استراتژیک فراروی سازمان : با استفاده از اطلاعات حاصله از مراحل قبلی، سیاست های بنیادینی که بر دستورها، رسالت و ارزش ها، سطح تولید یا خدمات، مراجعان، مصرف کنندگان خدمات و کالاها، هزینه های امور مالی و دیگر عوامل تأثیر گذار شناسایی می شوند.
۷. تدوین استراتژی برای حل مسائل: در این مرحله به تدوین استراتژی یعنی الگویی از اهداف، خط مشی ها، برنامه ها، اقدام ها و تصمیم ها مبادرت می شود.
۸. تبیین دورنمای سازمانی مؤثر برای آینده: سازمان از چهره ای که در صورت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های پیش بینی شده و دستیابی به ظرفیت بالقوه کامل خود پیدا خواهد کرد، تصویری توصیفی ترسیم می نماید که دورنمای موفقیت سازمان را نشان دهد (طبیعی و ملکی، ۱۳۸۴).

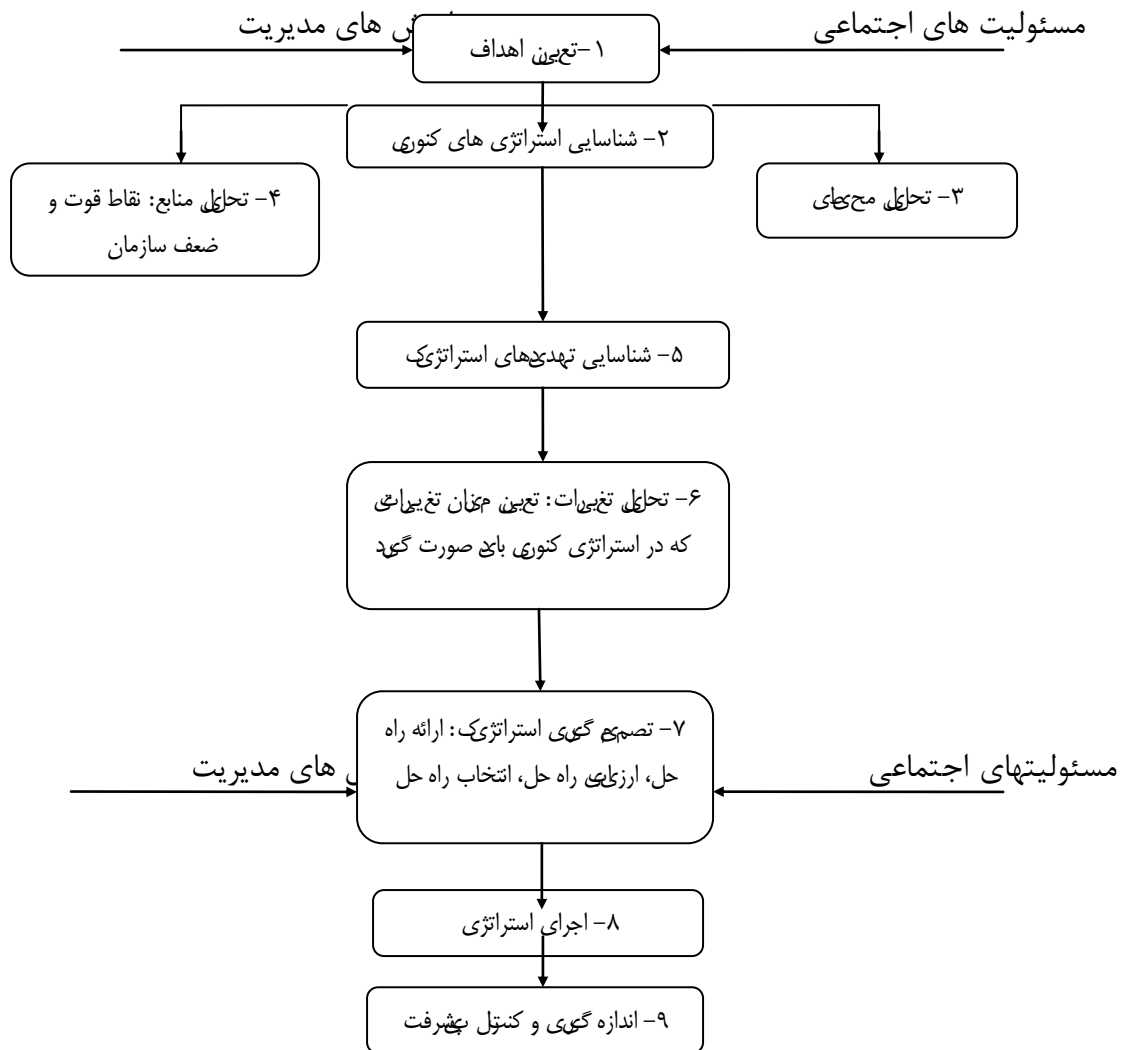
◀ مدل دیوید

این مدل (موسوم به الگوی جامع مدییت استراتژیک) شامل مراحل زیر است

۱. تعیین مأموریت سازمان .
۲. بررسی عوامل خارجی: هدف از این مرحله شناسایی متغیرهای اصلی ای است که سازمان باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد مانند عوامل اثرگذار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بوم شناختی، سیاسی و دولتی.
۳. بررسی عوامل داخلی: فرآیند ارزیابی عوامل داخلی درست موازی با مرحله بررسی عوامل داخلی صورت می گیرد. در این مرحله اطلاعاتی درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی، سیستم اطلاع رسانی، رایانه، تحقیق و توسعه و منابع انسانی گردآوری و دسته بندی می شود و از این طریق به شناسایی مهمترین نقاط قوت و ضعف سازمان مبادرت می گردد.
۴. تعیین اهداف بلندمدت: این اهداف به صورت کمی، قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالش گر و قابل دستیابی تدوین می شوند و با اهداف واحدهای سازمانی سازگاری دارند و معمولاً برای یک دوره زمانی ۳-۵ ساله تنظیم می شوند.
۵. تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی ها که در سه مرحله به شرح زیر صورت می گیرد:
 - الف- مرحله ورودی: اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها با استفاده از ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس بررسی رقابت مشخص می شود
 - ب- مرحله مقایسه: در این مرحله به انواع استراتژی های امکانپذیر توجه می شود و بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می گردد
 - ج- مرحله تصمیم گیری: انواع استراتژی های قابل اجرا با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، به شیوه ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی می شود
۸. تعیین اهداف سالانه و سیاست ها: اهداف سالانه به عنوان رهنمودهایی، برای عملیاتی مورد استفاده قرار می گیرند که فعالیت ها و تلاش های اعضای سازمان را در مسیری مشخص هدایت کنند . سیاست ها عبارت از رهنمودها، رویه ها و شیوه های مدیریتی برای تقویت کارها هستند به گونه ای که سازمان بتواند به اهداف تعیین شده دست یابد
۹. تخصیص منابع: یکی از فعالیت هایی است که اجرای استراتژی را امکانپذیر می سازد و منابع بر اساس اولویت هایی که بوسیله اهداف سالانه تعیین شده اند، تخصیص می یابند
۱۰. محاسبه و ارزیابی عملکرد: در این مرحله به بررسی مبانی اصلی استراتژی های سازمان، مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی و انجام دادن اقدامات اصلاحی برای اطمینان یافتن از مطابقت عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مبادرت می شود (دیوید، ۱۹۹۹). شکل ۲- ۱ خلاصه ای از این مدل را نشان می دهد

◀ مدل استونر و فریمن

مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن^۱ دارای ۹ مرحله می باشد:



شکل ۲-۲ مدل برنامه ریزی استراتژیک استونر و فریمن (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

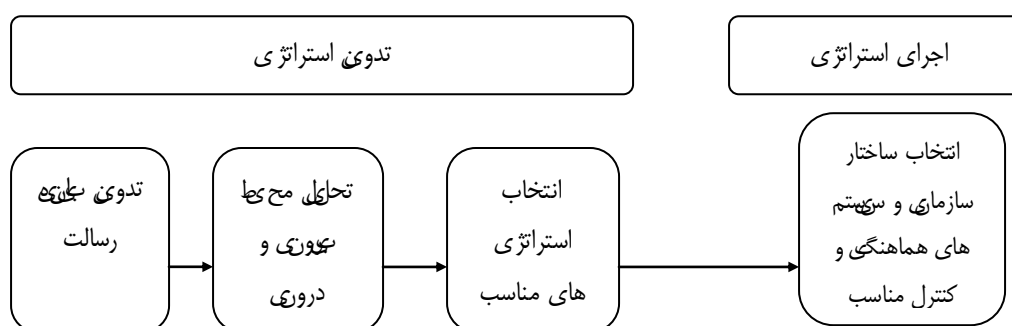
◀ مدل Goal-Based: (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

این مدل، یکی از متداول ترین مدل های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک است که بر مواردی همچون رسالت سازمان و چشم انداز یا ارزش ها، اهداف در راستای فعالیت رسالت سازمان، استراتژی ها برای دستیابی به اهداف و برنامه ریزی تأکید دارد و مراحل آن عبارتند از:

۱. شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای سازمان
۲. تحلیل استراتژیک برای شناسایی و اولویت بندی مسائل اصلی
۳. طراحی استراتژی های اصلی برای مقابله با مسائل اصلی
۴. تدوین یا به روز کردن چشم انداز، رسالت و ارزش ها
۵. تدوین برنامه های اجرایی (اهداف، منابع مورد نیاز، مسئولیت ها برای اجرا)
۶. ثبت مسائل، اهداف، استراتژی ها یا برنامه ها، چشم انداز یا رسالت، برنامه های اجرایی در سند برنامه استراتژیک به انضمام تحلیل SWOT و غیره.
۷. تدوین سند برنامه عملیاتی (تقسیم برنامه استراتژیک به برنامه های سالیانه مجز)
۸. تنظیم و تشخیص بودجه سالیانه
۹. اجرای فعالیت های سالیانه
۱۰. دریافت بازخورد، بررسی ارزیابی و مبروز کردن سند برنامه استراتژیک

◀ مدل اسلک

این مدل برای سازمان های ورزشی ارائه گردیده است . از نظر اسلک^۱ (۱۹۹۷) تدوین و اجرای برنامه استراتژیک شامل مجموعه ای از مراحل به هم وابسته است که این مراحل بطور خلاصه در شکل ۲-۳ نشان داده شده اند.

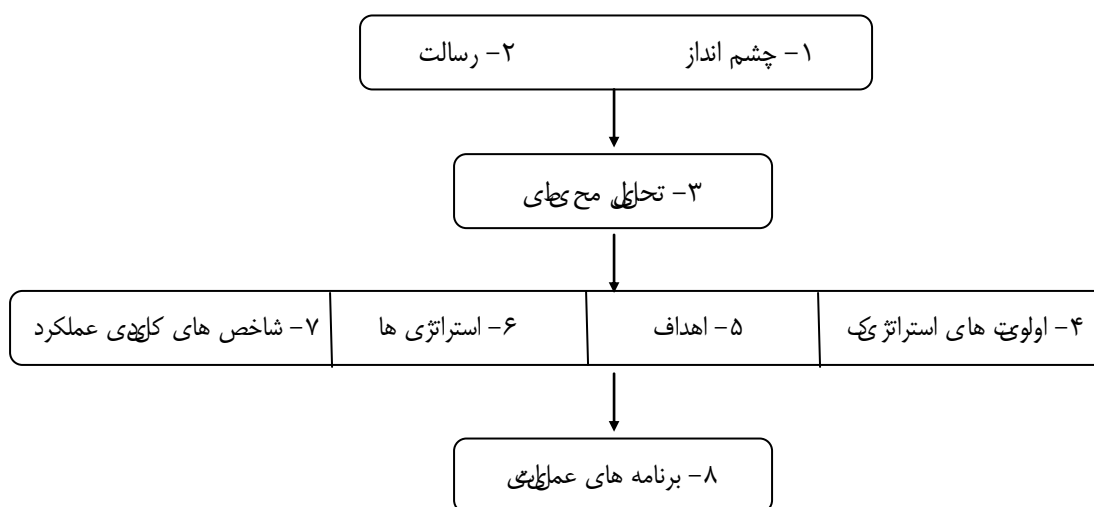


شکل ۲-۳ مراحل تدوین و اجرای استراتژیک از نظر اسلک (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

◀ مدل SPP^۱

این مدل که توسط کمیته ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی کشور فیجی مورد استفاده قرار گرفته است شامل مراحل زیر می باشد:

۱. تدوین بیانیه چشم انداز سازمان
۲. تدوین بیانیه رسالت سازمان
۳. تحلیل محیطی (SWOT)
۴. تعیین حوزه های کلیدی استراتژیک شامل حوزه هایی مانند مدیریت و امور مالی، توسعه ی ورزش، ورزش قهرمانی و رقابت.
۵. تدوین اهداف
۶. تعیین استراتژی ها
۷. تعیین شاخص های کلیدی عملکرد
۸. تعیین برنامه های عملیاتی (بوید، ۲۰۰۵).



شکل ۲-۴ مدل و برنامه ریزی استراتژیک SPP

◀ مدل کمیسیون ورزش استرالیا

کمیسیون ورزش استرالیا برای برنامه ریزی استراتژیک سازمان های ورزشی این کشور مدلی را پیشنهاد کرده است که شامل چهار مرحله به شرح زیر می باشد

مرحله اول- پیش از برنامه ریزی : در این مرحله مجموعه ای از اطلاعات از طریق گزارش و ارزیابی عملکرد سالیانه بدست می آید که موضوعاتی همچون اطلاعات مالی و آماری مختلف و اطلاعات زمینه ای در مورد عملیات درونی و اثرات بیرونی سازمان را در بر می گیرد . همچنین، از طریق گزارش سالیانه واقعیات و تصاویری درباره وضعیت کنونی سازمان مانند نتایج ورزش قهرمانی، شرکت کنندگان، شاخص ها و حوزه های کلیدی مالی، ساختار سازمانی و نیروی انسانی فراهم می شود . این اطلاعات کمک می کنند که بطور هدفمندی وضعیت جاری سازمان توصیف شود

مرحله دوم- تدوین استراتژی: در این مرحله به بررسی یا تدوین چشم انداز، رسالت، اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و شاخص های کلیدی عملکرد برای تدوین برنامه استراتژیک پرداخته می شود که در آن از ذینفعان یا مخاطبان اصلی سازمان کمک گرفته می شود؛ در این مرحله، اقدامات زیر انجام می گیرد:

۱. بررسی استراتژی های قلی و نتایج حاصل از آنها

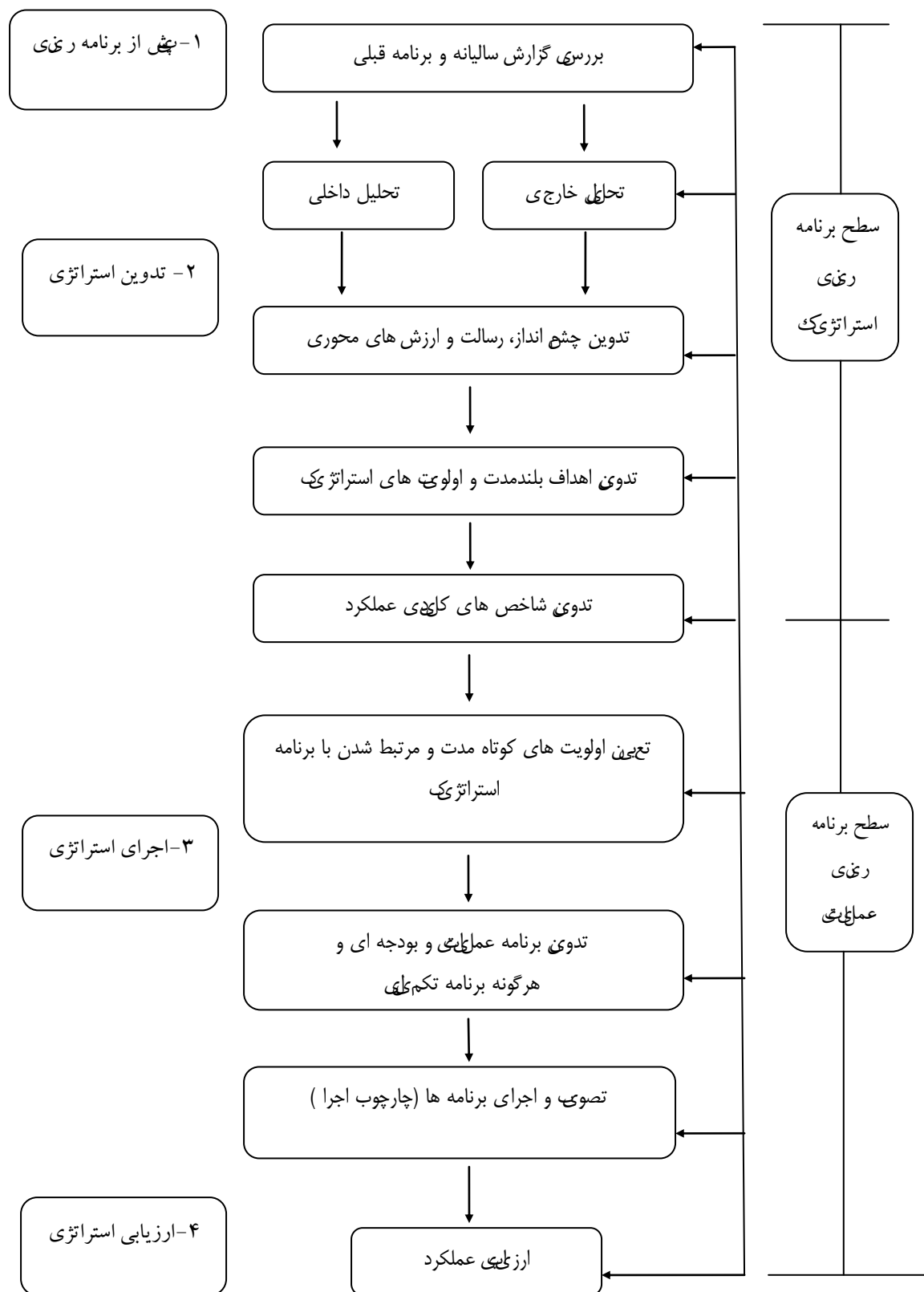
۲. تحلیل SWOT

۳. تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT

۴. اولویت بندی استراتژی ها

۵. تعیین شاخص های کلیدی عملکرد

مرحله سوم- اجرای استراتژی: در این مرحله مشخص می شود که چه کاری، توسط چه کسی، چه موقع، کجا و چگونه انجام شود و منابع مالی مورد نیاز آن چیست تدوین برنامه های عملیاتی سالیانه در این مرحله صورت می گیرد و در آن به موضوعاتی همچون مرتبط ساختن فعالیت ها با کل برنامه، اولویت های کوتاه مدت، نقش سازمان های مرتبط، امور مالی و بودجه های ماهیانه، پروژه های عملیاتی سالیانه و چهارچوب اجرا پرداخته می شود و مرحله چهارم- ارزیابی استراتژی: آخرین مرحله شامل کسب بازخورد، ارزیابی و بررسی برنامه است(کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۰۴). شکل ۲ - ۵ نشان دهنده مدل برنامه ریزی کمیسیون ورزش استرالیا می باشد



شکل ۲-۵ مدل برنامه ریزی کمیسیون ورزش استرالیا (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

همانگونه که ملاحظه گردید با وجود تفاوت های موجود در تعداد، تقدم و تأثر مراحل و گام های مدل ها، کلیه مدل ها بطور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار می باشند و شالوده مدل های برنامه ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین مأموریت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل های داخلی و خارجی SWOT (برای شناسایی فرصت ها و تهدیدهای خارجی و قوت ها و ضعف های داخلی سازمان) اهدافی برای سازمان در نظر می گیرند و بر این اساس استراتژی هایی را انتخاب می کنند و سپس استراتژی انتخاب شده را برای تحقق اهداف به اجرا در می آورند با مقایسه مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و صرف نظر از تفاوت های ظاهری و جزئی آنها می توان ادعا نمود که کلیه این مدل ها به نحوی دارای سه مرحله: تعیین مأموریت و اهداف سازمان، تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان و تعیین استراتژی های سازمان می باشند.

➤ مدل اوستر (۱۹۹۵)

این مدل که برای سازمانهای غیر انتفاعی تدوین شده است، و بسیاری از سازمانهای ورزشی امروزی را در بر می گیرد، شامل مراحل زیر است (به نقل از اسفندیار خسروی زاده، ۱۳۹۰)

۱. تدوین رسالت
۲. تحلیل کلی از حیطه فعالیت
۳. بررسی محیط بیرونی
۴. تعریف اهداف کلان و اختصاصی
۵. تشخیص فاصله و شکاف بین منابع موجود و منابع مورد نیاز برای تحقق اهداف
۶. اجرای استراتژی برای کاهش فاصله
۷. ارزیابی نتایج

۲-۳- عناصر اصلی موجود در برنامه استراتژیک

در این قسمت به عناوین کلیدی متداول در اغلب برنامه های استراتژیک، به ویژه برنامه های استراتژیک ورزشی که تحقیق حاضر نیز از آنها بهره جسته است پرداخته می شود

۲-۳-۱- بیانیه رسالت (مأموریت)

مأموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد، دارای یک فلسفه یا مأموریت است اگر مأموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم و آن را فرا راه فعالیت های سازمان قرار دهیم، در واقع بیانیه مأموریت سازمان را تهیه کرده ایم مأموریت سازمان مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در عرض چند روز تغییر کند یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند (اعرابی، ۱۳۸۹).

دیوید (۱۹۹۹) به نقل از دراکر می گوید که طرح پرسش: «فعالیت ما چیست؟» یا «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» مترادف با پرسش این سؤال است: «مأموریت ما چیست؟». بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از سازمان مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است. مأموریت سازمان ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین می پندارند که مفاد مأموریت سازمان باید دارای ویژگی های برجسته ی همچون، توجه به محصول یا خدمات، مشتریان، فلسفه سازمان، فن آوری، توجه به بقاء و رشد، توجه به کارکنان، شایستگی ممتاز و توجه به تصور مردم باشد (اعرابی، ۱۳۸۹).

۲-۳-۲- بیانیه چشم انداز

اگر در بیان مأموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود : «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می خواهیم چه بشویم؟» در واقع چشم انداز بیانگر تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی است (دیوید، ۱۹۹۹). چشم انداز به منزله نیروی جلوبرنده سازمان بوده و در راستای هدفی بزرگ، دشوار، و بلند پروازانه است به گونه ای که توصیف زنده وضعیت سازمان در پایان دوره ی برنامه ریزی استراتژیک می باشد (داوری و شانه ساز زاده، ۱۳۸۰).

یک چشم انداز مؤثر باید دارای ویژگی های زیر باشد

- آرمانی باشد و به صورت اهداف کمی بیان نشود
- روشن، چالشی و پیشرو باشد
- برای اعضای سازمان یا جامعه قابل فهم باشد و از انعطاف لازم نیز برخوردار باشد
- به تفصیل بیان شود و تنها به کلی گویی ختم نگردد
- در صورت لزوم قابل تغییر و تحول باشد (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴).

به عنوان نمونه چشم انداز کمیته المپیک ایران: رعایت ارزش ها، اصول و موازین اخلاق المپیزم و ملی در بالاترین سطح، دستیابی به ورزشی پاک و معرفی ورزشکاران به عنوان سفیران شایسته جمهوری اسلامی ایران، کسب استانداردهای علمی و جهانی در ورزش قهرمانی به منظور حضوری موفق در بازی های المپیک، قاره ای و سایر رقابت های وابسته و مورد تأیید IOC (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

۲-۳-۳- ارزش های محوری

ارزش ها، اصول و اعتقاداتی است که نقش راهنما برای سازمان و تصمیمات آن دارد. به عبارت دیگر ارزش های محوری سازمان، مجموعه باورهایی هستند که در یک سازمان رفتار مطلوب را شکل می دهند و مشابه

فیلترهایی عمل می کنند که همه اقدامات و تصمیمات سازمانی از آن عبور می کنند . اغلب، اصولی که به عنوان ارزشهای محوری در سازمان های ورزشی معرفی می گردند عبارتند از: اتحاد و همبستگی، احترام متقابل، کارگروهي، شايسته سالاري، بازی جوانمردانه، شفافیت عملکرد، تعهد و وجدان کاری، عدالت و پرهیز از هر گونه تبعیض، کسب برتری، اشتیاق، علاقمندی و افتخار به خدمت و پایبندی به ارزش های الهی و انسانی.

۲-۳-۴- اهداف سازمان:

اهداف بلند مدت عبارتند از: عنوان نتایجی که سازمان انتظار دارد هنگامی که در راستای رسالت و چشم انداز خود در طول دوره ی برنامه تلاش می کند، به آنها دست یابد برای سازمانهای ورزشی ضرورت دارد که اهداف بلند مدت خود را تعیین کنند، زیرا این اهداف، مسیر را نشان می دهند و به ارزیابی آینده آن کمک می کنند. تدوین اهداف بلند مدت همچنین سازمانهای ورزشی را قادر می سازد که اولویت های استراتژیک خود را تعیین و اعلام نماید (خسروی زاده، ۱۳۹۰).

۲-۳-۵- بررسی عوامل محیطی

در حالیکه موافقت کاملی در تحقیقات روی گام های اختصاصی در ف رآیند برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد اما بیشتر ادبیات مرتبط، تأکید می کنند که برنامه ریزی استراتژیک باید شامل واریسی محیط داخلی و خارجی سازمان و ارزیابی تأثیر تغییرات محیطی روی سازمان باشد ترینر^۱ (۲۰۰۴) عنوان می کند که واریسی محیطی مهمترین بخش شروع فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است. وینزنت^۲ (۱۹۹۶) به جستجوی ارتباط بین عوامل درونی و بیرونی سازمان پرداخته و عنوان می دارد که اجرای موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک بدون بررسی ترکیب پیچیده ی عوامل درونی و بیرونی سازمان امکانپذیر نیست. علاوه بر این، عوامل بیرونی بسیار حیاتی تر و بحرانی تر هستند چرا که غلبه بر آنها بسیار مشکل تر است در حالی که چالش های داخلی

1. Trainer
2. Vinzant

ممکن است اغلب از طریق ایجاد تعهد و تخصیص مجدد منابع و زمان، قابل حل باشند در حالی که بسیاری از تحقیقات موافق هستند که واریسی محیطی بخش مهمی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک است، برخی حتی پا را فراتر نهاده و پیشنهاد می کنند تغییرات محیطی کاتالیزوری است که مدیران سازمان ها را بر می انگیزد تا برنامه ریزی استراتژیک را به کار گمارند . بنابراین واریسی محیطی بخش ساده و کم اهمیتی در برنامه ریزی استراتژیک نیست و اگر این عمل رخ نهد اینگونه به نظر می رسد که سازمان هرگز برنامه ریزی استراتژیک را به کار نگرفته است

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که، فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیدهایی که می توان از آنها احتراز نمود شناسایی شوند و سازمان با تدوین استراتژی های مناسب در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد . به طور کلی می توان نیروهای خارجی را در پنج گروه نیروهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، نیروهای رقابتی، نیروهای فن آوری و نیروهای سیاسی و دولتی طبقه بندی کرد که بطور مستقیم و غیر مستقیم بر سازمان تأثیر می گذارند هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود نیز دارای نقاط قوت و ضعف است که بسیاری از این عوامل در کنترل سازمان می باشد و مربوط به اموری همچون مدیریت، بازاریابی، امور مالی، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه می باشد (به نقل از آقایی، ۱۳۸۹).

۲-۳-۶- ماتریس SWOT

یکی از ابزارهای شناخته شده و متداول در مدیریت استراتژیک است که پدید آورنده شیوه ای نظام مند برای همسو کردن و تطابق قوت ها و ضعف های درون سازمانی با فرصت ها و تهدیدهای برون سازمانی می باشد. SWOT^۱ سر واژه انگلیسی لغات قوت، ضعف، فرصت و تهدید می باشد لوپ^۲ (۲۰۰۴) این واژه ها را اینگونه عنوان می کند:

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
2. Jean Loup

قوت ها: عبارتند از فعالیت هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند مانند مهارت ها، شایستگی های متمایز، قابلیت ها، مزایای رقابتی یا منابعی که سازمان از آنها برای انتخاب یک استراتژی مناسب استفاده می کند

ضعف ها: عبارتند از فعالیت هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که می بایست در اختیار داشته باشد اما ندارد. مانند فقدان مهارت ها، فقدان شایستگی های متمایز، فقدان مزایای رقابتی یا فقدان منابع.

فرصت ها: عبارتند از موقعیت هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر فعالیت های معینی انجام شود می تواند تحقق پیدا کند

تهدیدها: عبارتند از موقعیت هایی که بطور بالقوه دارای وقایع و نتایج مضر هستند، اگر که بلافاصله اقدامات لازم در مورد آنها صورت نگیرد، لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت ها بطور پویا و فعال مقابله شود (به نقل از اسفندیار خسروی زاده، ۱۳۹۰).

۲-۴- پیشینه تحقیق

۲-۴-۱- ورزش دانشجویی

کلیه ی فعالیت های مربوط به تربیت نیروی انسانی متخصص و انجام طرح های تحقیقاتی و علمی و نیز توسعه و تعمیم ورزش در دانشگاه ها و فعالیتهای برون مرزی دانشگاهی و اعزام تیم های دانشجویی به بازی های جهانی دانشجویان، توسط اداره ی کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام می شود. ورزش دانشگاهی در سطوح دانشگاهی و بین المللی سابقه نسبتاً کوتاهی دارد و حدود ۶۰ سال از عمر آن می گذرد، ولی در این مدت، با سرعت راه توسعه را پیموده است، تا جایی که بعد از بازی های المپیک، عنوان بزرگ ترین و مهم ترین مسابقات چندرشته ای جهان را به دست آورده است. سابقه ایران در ورزش دانشجویی و سازماندهی آن کمتر از دیگر کشورهای آسیایی است، ولی از سال ۱۳۷۲ که المپیادها و جشنواره های

ورزش دانشجویی در ایران به صورت جدیدی سازمان دهی شد، راه خود را نسبتاً سریع پیموده است. با این حال، هنوز کاستی هایی وجود دارد که با تحقیقات، بررسی ها و گزارش های جامع می توان آنها را برطرف و راه کارهایی برای تقویت توانمندی ها و افزایش بهره وری از فرصت ها ارائه کرد (امیر تاش، ۱۳۹۰).

برنامه های فراغتی، فعالیتی دانشجویی به حساب می آیند و در حیطه کاری معاونت دانشجویی، به صورت فوق برنامه طراحی و توسط اداره های تربیت بدنی دانشگاه ها اجرا می شوند بخش عمده ای از فعالیتهای فراغتی و فوق برنامه دانشجویی را مسابقات ورزشی درون و برون دانشگاهی تشکیل می دهند که از سال های دور اجرا می شده اند. امروزه نیز، مسابقات درون دانشگاهی و بین دانشکده ای هر دانشگاه و مسابقات ورزشی بین دانشگاهی به دو صورت چند رشته ای و تک رشته ای قهرمانی دانشگاه های کشور که اولی توسط ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها و دیگری توسط اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اجرا می شوند. برگزاری مسابقات ورزشی متمرکز چند رشته ای تحت عنوان المپیاد ورزشی دانشجویان از سال ۱۳۷۲ بین دانشگاه های کشور برگزار می شد. (امیر تاش، ۱۳۷۹). ولی هم اکنون روند برگزاری این مسابقات متوقف شده است.

به منظور برنامه ریزی و ایجاد زمینه مناسب برای تقویت تشکیلات ورزشی مراکز آموزش عالی مستقر در مراکز استانها و تحکیم و تقویت هر چه بیشتر این مراکز هیات های استانی مراکز آموزش عالی کشور به تازگی تشکیل شده است. که اهداف این هیئت مواردی همچون : تقویت حوزه مدیریت تربیت بدنی دانشگاه های کشور، صرفه جویی و ایجاد وحدت رویه در فعالیتهای ورزشی و جلوگیری از فعالیت های موازی اشتراک مساعی برای همفکری و تفاهم میان دانشجویان مراکز آموزش عالی ، استفاده بهینه از منابع و امکانات بالقوه و شراسایی استعداد های ورزشی، ساماندهی فعالیتهای ورزشی استانی می باشد.

مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود فعالیت های خود را تحت نظر مستقیم معاونت دانشجویی دانشگاه انجام می دهد. این مدیریت به توسعه و تعمیم رشته های مختلف ورزشی در دانشگاه و ایجاد تسهیلات لازم در این زمینه، و همچنین پیش بینی و تصویب طرح ها و برنامه های ورزشی درون و برون دانشگاهی می

پردازد و با فراهم کردن بستر مناسب، دانشجویان را به شرکت در فعالیت های ورزشی ترغیب می نماید کلیه تصمیمات کلان در حوزه تربیت بدنی دانشگاه توسط شورای تربیت بدنی دانشگاه که بالاترین مرجع تصمیم گیری در امور ورزشی دانشگاه می باشد اتخاذ می گردد . که هر ساله اکثراً در شروع ترم تحصیلی جلسه شورای تربیت بدنی و ورزش با حضور رئیس دانشگاه (رئیس جلسه)، معاون دانشجویی دانشگاه (نائب رئیس جلسه)، مدیریت تربیت بدنی (دبیر جلسه)، معاون اداری و مالی، معاون عمرانی، مدیر گروه تربیت بدنی، یک عضو از گروه، دبیر انجمن های ورزشی پسران و دختران برگزار می شود . همچنین دانشگاه های منطقه ۴ ورزش کشور شامل دانشگاه های مازندران، منابع طبیعی ساری، علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گلستان، صنعتی نوشیروان بابل، گنبد کاووس، شاهرود، علوم پایه دامغان و سمنان می باشد که دبیرخانه آن در دانشگاه شاهرود مستقر می باشد

از سوی دیگر شروع فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های ورزشی ایران بطور جدی و گسترده و مطابق با الگوهای متداول برنامه ریزی استراتژیک از سال ۱۳۸۲، جهت تدوین چشم انداز توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور مورد توجه قرار گرفت؛ هر چند این برنامه به مرحله اجرا در نیامد اما زمینه ساز توجه به برنامه ریزی استراتژیک در بسیاری از سازمان های ورزشی شد . در این بخش ابتدا به برخی از برنامه های استراتژیک تدوین شده در ورزش کشور و سپس به چند نمونه از برنامه های استراتژیک ورزشی خارجی پرداخته می شود

۲-۴-۲- تحقیقات انجام شده در داخل کشور:

۲-۴-۲-۱ سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور

سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران جهت تدوین سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور در چهار مؤلفه اصلی شامل ورزش های پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه ای و مؤلفه های پشتیبانی شامل نهادها، مدیریت و برنامه ریزی، منابع انسانی، توسعه علمی و پژوهشی، قوانین و مقررات، امکانات

ورزشی و تجهیزات، منابع مالی و استاندارد و ارزیابی؛ پس از تحلیل SWOT؛ رسالت، اهداف و راهبردهای خود را اینگونه عنوان کرده است

رسالت: « فلسفه وجودی و رسالت نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، توسعه ورزش های پرورشی، همگانی و تفریحی، قهرمانی و حرفه ای با تأکید بر تأمین سلامت جسمی و روحی، نشاط و شادابی و تقویت توانمندی افراد و گروه های اجتماعی و رشد و تعالی ارزش های اسلامی آنان از طریق انجام فعالیت ها و ارتقای مهارت های جسمی و روحی است».

شاخص ها و اهداف کمی:

ورزش پرورشی

- افزایش مشارکت دانش آموزان و دانشجویان در ۵ ساله اول به میزان سالانه ۲۰ درصد نسبت به جمعیت موجود ورزشی دانش آموزی و دانشجویی و در دوره ۵ ساله دوم سالانه به میزان ۳۰ درصد.
 - افزایش ساعات تربیت بدنی در مدارس از ۲ ساعت به ۳ ساعت در پایان دوره پنج ساله اول و به میزان ۴ ساعت در پایان دوره پنج ساله دوم
 - افزایش تعداد واحدهای درس تربیت بدنی در دانشگاه ها از ۲ واحد به ۳ واحد در پایان دوره پنج ساله اول و به میزان ۴ واحد در پایان دوره پنج ساله دوم
- ورزش همگانی و تفریحی:

- افزایش میزان مشارکت مردان از ده درصد به ۲۰ درصد در افق پنج ساله و ۴۵ درصد در افق ده ساله نسبت به جمعیت مردان کشور خواهد بود
- افزایش میزان مشارکت زنان از ده درصد به ۳۰ درصد در افق ده ساله نسبت به جمعیت زنان کشور که در پایان ۵ ساله اول ۱۵ درصد و در پایان دوره پنج ساله دوم ۳۰ درصد خواهد بود.
- کاهش هزینه درمان به میزان ۲۰ درصد نسبت به وضعیت موجود در افق ده ساله که در پایان پنج ساله اول ۵ درصد و در پایان دوره پنج سالی دوم ۲۰ درصد می باشد

ورزش قهرمانی:

- افزایش جمعیت ورزشی مردان به میزان ۲۰ درصد نسبت به وضع موجود در افق ده ساله که در پایان پنج ساله اول به میزان ۵ درصد و در پایان دوره پنج ساله دوم به میزان ۲۰ درصد می باشد.
- افزایش جمعیت ورزش قهرمانی زنان به میزان ۲۰ درصد نسبت به وضع موجود در افق ده ساله که در پایان پنج ساله اول به میزان ۵ درصد و در پایان دوره پنج ساله دوم به میزان ۲۰ درصد می باشد.
- کسب ۷ مدال در المپیک ۲۰۰۸ و ۱۱ مدال در المپیک ۲۰۱۲.
- افزایش تعداد رشته های ورودی به المپیک به میزان ۲۰ درصد نسبت به وضع موجود
- افزایش تعداد نفرات ورودی به بازی های المپیک به میزان ۲۰ درصد نسبت به وضعیت موجود
- حفظ و ارتقای جایگاه تیم های ملی ایران بین رتبه اول تا سوم در مسابقات قهرمانی جهان در رشته های تکواندو، کاراته، کشتی آزاد و فرنگی، جودو، ووشو، وزنه برداری، والیبال و در ورزش معلولین رشته های والیبال نشسته، دو و میدانی، تیراندازی و وزنه برداری در افق ۱۰ ساله.
- ارتقای جایگاه ایران در بازی های آسیایی به رتبه پنجم در افق ۱۰ ساله.
- حفظ و ارتقای جایگاه ورزش زنان در مسابقات قهرمانی جهان در رشته های تکواندو، کاراته، شطرنج و تیر اندازی و در ورزش معلولین تنیس روی میز و دو و میدانی
- کسب مدال بازی های آسیایی به تعداد ۴۵ عدد در سال ۲۰۰۶ و ۵۵ مدال در سال ۲۰۱۰.

ورزش حرفه ای:

- افزایش تعداد رشته های ورزشی از یک رشته به ۷ رشته شامل بسکتبال، سوارکاری، فوتبال، والیبال، تنیس، اتومبیل رانی و گلف در افق ده ساله.
- افزایش تعداد باشگاه های حرفه ای به ۷۰ باشگاه حرفه ای در افق ده ساله
- افزایش تعداد ورزشکاران حرفه ای به میزان ۵ هزار نفر در افق بیست ساله

راهبرد اصلی:

افزایش ظرفیت های جدید داخلی و استفاده از تجربیات و ظرفیت های جهانی و بومی کردن آن

راهبردهای پشتیبان:

- منابع دولتی مشتمل بر بودجه دولت (افزایش اعتبارات سالیانه بخش ورزش به یک درصد بودجه کل کشور)، هزینه های انجام شده از سوی دستگاه های دولتی در امر ورزش(نظیر بند چ تبصره ۷ قانون بودجه سال ۱۳۸۲).
 - منابع عمومی (نظیر درآمد فدراسیون ها، هیأت ها، شهرداری ها و ...)
 - منابع بخش خصوصی (نظیر درآمد باشگاه های خصوصی و...)
- لذا به منظور ایجاد ساختارها و افزایش ظرفیت های لازم برای تأمین منابع مذکور، راهبردهای زیر تعیین می گردد.

- وضع مالیات ویژه ورزشی
- تخصیص درصدی از بودجه های عمومی یارانه دارو، مبارزه با مواد مخدر و مبارزه با ناهنجاری های اجتماعی برای توسعه ورزش کشور
- اختصاص درصدی از صندوق ذخیره ارزی برای توسعه ورزش کشور
- افزایش سالانه اعتبارات جاری بخش ورزش از ۳۵٪ درصد به یک درصد بودجه دولت
- اختصاص یک درصد از اعتبارات دستگاه های اجرایی مشمول بند چ تبصره ۷ قانون بودجه به امر ورزش.
- اختصاص درصدی از تسهیلات مدیریت شده برای توسعه ورزش کشور

۲- راهبردهای تأمین منابع انسانی

- ایجاد نهادهای آموزشی کارشناسی و کاربردی برای انواع تخصص ها و مدیریت ها با مشارکت مراکز متخصص خارجی و حمایت دولت
- بهره گیری از کارشناسان و متخصصان عالی رتبه خارجی در مراکز ستادی و پشتیبانی و اجرایی ورزش برای تأمین کمبود توانمندی های مورد نیاز.
- بهره گیری از ظرفیت آموزش های کاربردی مراکز خارجی برای ترمیم توان مدیریت عرصه های مختلف ورزشی.

۳- راهبردهای حوزه راهبری

- ایجاد مرکز ملی مدیریت و توسعه ورزش با استفاده از تجربیات جهانی با مأموریت های سه گانه
- برنامه ریزی های راهبردی، طرح ریزی ساختارها و برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی مدیریتی لازم.
- تمرکز اختیارات لازم برنامه ای، مدیریتی و ساخت آفرینی اداری و مالی در نهاد شورای عالی تربیت بدنی و ورزش کشور تحت نظر رئیس جمهور و به مثابه نهاد جایگزین اعمال اختیارات

دولت، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و شورای عالی اداری در توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور.

همچنین علاوه بر موارد ذکر شده راهبردهایی برای هریک از مؤلفه های اصلی تدوین شدند. به عنوان نمونه راهبردهای استخراج شده در بخش ورزش قهرمانی به صورت زیر می باشد

توسعه ی کمی و کیفی نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکار، توسعه ی کمی و کیفی نظام رقابت در ورزش قهرمانی، اصلاح ساختار ملی ورزش قهرمانی، علمی کردن ورزش قهرمانی، گسترش مشارکت بخش های غیر دولتی در ورزش قهرمانی، تربیت فراگیر منابع انسانی (سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۲).

۲-۲-۴-۲ ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم انداز و راهبردهای توسعه

هدف: تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش دانشجویی

چشم انداز: ایجاد فرصت های برابر و گسترش محیطی سالم برای مشارکت دانشجویان در فعالیت های ورزشی.

مهمترین راهبردهای ارائه شده : توسعه خصوصی سازی و واگذاری اختیارات اجرایی - حاکمیت برنامه محوری در نهادهای زیر مجموعه ورزش دانشگاهی ایران - تقویت فدراسیون ملی ورزش دانشجویی و ایجاد واحدهای استانی آن - توسعه امکان ورزشی با اولویت دختران دانشجو و تقویت نظام کار آفرینی و نهضت داوطلبی ورزش دانشجویی.

چند مورد از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

قوت ها: وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش دانشگاهها، ایجاد نظام نظارت و ارزیابی برنامه ها.

ضعف ها: عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی وزارت علوم و ادارات تربیت بدنی دانشگاهها با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی، فقدان برنامه استراتژیک در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

فرصت ها: تکلیف قانونی برنامه چهارم مبنی بر افزایش سرانه فضاهای ورزشی با اولویت ورزش دختران و تاکید آن بر ارتقای ورزش دانشجویی، وجود فدراسیون ملی ورزشهای دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران
تهدیدها: بخشی نگرانی در حوزه های کلان آموزش عالی کشور، کمبود انگیزه های لازم از سوی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی (مهرزاد حمیدی، ۱۳۹۰).

۲-۴-۲ تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

هدف : تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی.

چشم انداز: دستیابی به دانشگاهی فعال از طریق توسعه و ارتقای فعالیتهای ورزش دانشجویی که در پایان برنامه ۴۰ درصد از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی در فعالیتهای فوق برنامه ورزشی مشارکت کنند و در فعالیتهای بین دانشگاهی کشور با کسب موفقیت های ورزشی برجسته سرآمد باشند.

بیانیه مأموریت: ارتقای سطح سلامت جسمی، روحی، ارتقای شخصیت، روحیه شادی، وفاق و همکاری اجتماعی دانشجویان و غنی سازی اوقات فراغت آنان از طریق شرکت در فعالیتهای ورزشی و اعتبار بخشیدن به نام دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان حامی ورزش همگانی و قهرمانی کشور.

چند مورد از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

قوت ها: وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی، وجود نیروی کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی، وجود قهرمانان رشته های ورزشی و اختصاص

سهمیۀ رایگان شهریه برای قهرمانان، برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی ویژه منابع انسانی ورزش دانشگاهی، کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات منطقه ای و کشوری.

ضعف ها: کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران، فقدان مربیان کارآزموده در مناطق محروم، کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از دیگر سازمان های دولتی و مردمی، عدم استفاده از واحدهای عمومی ۱ و ۲ در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی، فقدان نظام آماری و برنامه راهبردی در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی.

فرصت ها: وجود استادان برجستۀ تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی، حمایت مدیران و وجود آیین نامه های ادامۀ تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد، وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی، همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور و وجود استعدادهای سرشار در جامعه.

تهدید ها: اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور، حاکمیت رویکرد درآمدزایی امکانات ورزشی مراکز و اختصاص اماکن ورزشی فوق برنامه به دانشجویان تیم های تربیت بدنی دانشگاه، ابهام موجود بر وضعیت آیندۀ دانشگاه آزاد در وضعیت سیاسی کشور، کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی، مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامۀ تحصیل و آیندۀ شغلی آنان.

به طور معمول، راهبردها باتوجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی (WT, WO, ST, SO) انتخاب می شوند. علاوه براین، نتایج حاکی از آن است که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ موقعیت راهبردی در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه راهبرد محافظه کارانه (WO) قرار دارد. در این حالت باید با بهره جستن از فرصتها، قوتها را تقویت کرد. در حداقل زمان ممکن ضعفهای داخلی را کاهش داد یا با ارگانهایی که می توانند از فرصتها استفاده کنند، مشارکت کرد. راه دیگر برای اجرای راهبرد WO استخدام افراد واجد شرایط و آموزش فنون مورد نظر به آنهاست.

راهنماهای تدوین شده:

راهنماهای SO : بهره گیری از ظرفیت های علمی و قانونی پژوهشکده و دانشکده های تربیت بدنی در راستای علمی ساختن ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی - تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین المللی.

راهنماهای WO : طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی - بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای عمومی ۱ و ۲ در جهت تحقق اهداف ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی - توسعه برنامه ها و فعالیت های ورزش های همگانی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی.

راهنماهای ST : تعیین مشوق ها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی و بهره گیری از نقش فرهنگی و تربیتی آن - ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی - توسعه تعاملات مدیریتی ورزش دانشگاه آزاد با سازمان های ورزش کشور.

راهنماهای WT : احداث اماکن ورزشی با اولویت دختران - تدوین و اجرای برنامه راهنمادی ورزش دانشجویی در سطح کل دانشگاه و مراکز دانشگاهی - اعمال سیاست های مشتری مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه ها (حسینی، ۱۳۹۱).

۲-۴-۲- تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل

SWOT

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور بود.

یافته های پژوهش نشان داد در دانشگاه پیام نور با جمعیت دانشجویی ۱۰۴۰۰۰۰ نفری، کمتر از ۱ درصد دانشجویان در ورزش دانشجویی مشارکت دارند. با این حال، داشتن مراکز آموزشی متعدد رشته تربیت بدنی، جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه های سنی متفاوت، بالاترین گستره پوششی مراکز دانشگاهی در سراسر

کشور، نیز بیشترین بودجه خارج از شمول باعث شده است، جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در موقعیت SO قرار گیرد. در همین راستا می توان بر پایه تحلیل اطلاعات به دست آمده، به مسئولان و مدیران ورزشی دانشگاه پیام نور کمک کرد ضعف ها را رفع و از قوت ها در جهت به حداکثر رساندن فرصت ها استفاده کنند.

ضعف ها:

نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه پیام نور، حذف یا ادغام ردیف های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور، فقدان سیستم نظام مند اطلاع رسانی و شناسایی دانشجویان ورزشکار جهت مسابقات، کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی، نبود یا چند مسئولیتی بودن مدیران تربیت بدنی مراکز آموزشی، عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش های مختلف دانشگاه پیام نور، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی، فقدان انجمنهای فعال ورزش دانشجویی.

قوت ها:

وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی، بالاترین گستره پوششی در سطح کشور به دلیل تعدد مراکز مجری دانشگاه پیام نور در سراسر کشور و حضور این دانشگاه حتی در دورافتاده ترین نقاط کشور بالاترین تنوع قومی و استعدادهای ژنتیکی در رشته های خاص ورزشی، امکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان بومی خصوصاً خانم ها که تنها در محل سکونتشان قادر به تحصیل اند، وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه پیام نور، برگزاری منظم مسابقات، جشنواره ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی، داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور.

فرصت ها:

در اختیار داشتن بیشترین بودجه خارج از شمول و در نتیجه امکان هزینه کرد آن بنا بر صلاح دید مسئولان ذی ربط، وجود مقطع تحصیلی دکتری رشته تربیت بدنی، وجود دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲ برای

تمامی رشته های تحصیلی، در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه های سنی متفاوت، مصوبه های وزارت علوم مبنی بر مساعدت و همکاری اساتید سایر دانشگاه ها با دانشگاه پیام نور، امکان دسترسی و استفاده از تمامی تنوع آب و هوایی و اقلیمی سراسر کشور، وجود امکانات، پایگاهها، ارتباطات و حامیان رسمی و مردمی در تمامی استان های کشور جهت پیشبرد اهداف دانشگاه.

تهدیدها:

یکپارچه نبودن ورزش دانشجویی در تمام مراکز مجری دانشگاه پیام نور و فعال بودن تعداد محدودی از دانشجویان و مراکز آموزشی، عدم الزام دولت و دانشگاه در عرضه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه پیام نور، عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو با پرسنل و امکانات زیربنایی دانشگاه، کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت های ورزشی، مدت زمان محدود حضور دانشجویان در دانشگاه، نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی، مشکلات معیشتی، تحصیلی و مشغله بیش از حد دانشجویان دانشگاه (مهدی گودرزی، ۱۳۹۲).

۲-۴-۵- ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده

یافته های پژوهش نشان داد که این ورزش بر روی محور مختصات SWOT از لحاظ عوامل درونی در ناحیه ی قوت ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه ی فرصت ها جای می گیرد. بر این اساس، استراتژی های تهاجمی برای توسعه ورزش همگانی توصیه شده است. علاوه بر این زمینه ی مناسب تقویت فرهنگ ورزش همگانی در کشور، افزایش مشارکت و همکاری فعال سازمانها و نهادها، تحقق اهداف ورزش همگانی و به کارگیری تمامی ظرفیتهای ملی در راستای رشد و توسعه ی ورزش همگانی کشور ارائه می شود.

چشم انداز ورزش همگانی: حرکت به سوی ایرانی فعال، شاداب، سالم تا سال ۱۴۰۴ با پوشش ۵۰ درصد از افراد جامعه.

با توجه به نمره ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش همگانی (۳/۰۳) و نمره ی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۳/۲۴) و نیز تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص شد که ورزش همگانی کشور در

ناحیه ی SO قرار گرفته است، لذا از استراتژی تهاجمی می توان بهره سید. در اجرای استراتژی های SO سازمان، با استفاده از نقاط قوت داخلی، می کوشد از، فرصتهای خارجی بهره برداری نماید. همه ی مدیران ترجیح می دهند که سازمان آنها در این موقعیت قرار گیرد.

راهبردهای توسعه ورزش همگانی:

راهبرد اول: توسعه کمی و کیفی ورزش همگانی

سیاستها:

- فراهم کردن زمینه های حضور دانش آموزان، دانشجویان، طلاب، کارگران، کارکنان، بسیج و نظامیان در ورزش همگانی
- فراهم کردن زمینه های حضور زنان در ورزش همگانی
- فراهم کردن زمینه های حضور معلولین در ورزش همگانی
- ارائه تسهیلات مورد نیاز برای حضور اقشار کم درآمد در ورزش همگانی.

راهبرد دوم: توسعه دسترسی آسان مردم به ورزش همگانی

سیاستها:

- افزایش ظرفیت امکانات و منابع موجود.
- بهبود الگوی توزیع منابع.
- تأمین سرانه و توزیع عادلانه فضاها و امکانات ورزشی کشور.
- گسترش امکانات برای گذران بهینه و بهره وری اوقات فراغت.

راهبرد سوم: ترویج فرهنگ ورزش و تحرک و سلامتی در جامعه

سیاستها:

- ترویج فرهنگ نیاز به ورزش در زندگی روزمره و عادت به هزینه کردن برای ورزش.
- مشارکت در توسعه دانش ورزش بومی و روز آمد کردن علم ورزش به عنوان زیرساختهای کیفی گذران اوقات فراغت.
- گسترش رابطه مؤثر با مراکز آموزشی و پژوهشی و کاربردی، بومی کردن پژوهشهای علمی ورزشی به عنوان زیرساختهای کیفی گذران اوقات فراغت.
- ترویج و تقویت نشاط و امید ملی از طریق تعمیم ورزش همگانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در پیشگیری و مقابله با ناهنجاریهای اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی

- همکاری با رسانه های جمعی برای ارتقای آگاهی جامعه نسبت به ورزش همگانی
 - بهره گیری از زمینه های مذهبی، قومی و عادات اجتماعی برای تشویق جامعه به ورزش و تحرک
 - توجه ویژه به ایجاد فرهنگ در کودکان و نوجوانان
- راهبرد چهارم: اصلاح و بهبود ساختار ملی ورزش همگانی

سیاستها:

- اجرایی کردن اصل ۴۴ در ورزش و افزایش مشارکت مردم در ورزش همگانی
 - کاهش تصدی دولت
 - بهبود تعامل بین نهادهای ورزش همگانی
 - طراحی و استقرار نظام برنامه ریزی فراگیر و یکپارچه
 - طراحی و استقرار نظام ملی نظارت، ارزیابی و کنترل در ورزش
- راهبرد پنجم: گسترش مشارکت نهادهای عمومی و مردمی در توسعه ورزش همگانی

سیاستها:

- حمایت از ایجاد NGO های فعال در ورزش همگانی
 - توجه ویژه به نهادهای قومی، مذهبی و صنفی
 - حمایت ویژه از تشکل های مردمی
 - ترویج فرهنگ داوطلبی در ورزش همگانی
- راهبرد ششم: توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در ورزش همگانی

سیاستها:

- ایجاد نظام آماری فراگیر و جامع در ورزش همگانی
- بهره گیری از فناوریهای نو در آموزش و ترویج ورزش همگانی (محمد جواد پور، ۱۳۹۲).

۲-۴-۲-۶- تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی ژیمناستیک در ایران

بدری آذین (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود به بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی پرداخت و پس از تحلیل SWOT نیروی انسانی ژیمناستیک کشور، برنامه راهبردی جهت توسعه ی استراتژیک نیروی انسانی تدوین نمودند . در این تحقیق ۱۰ قوت، ۲۸ ضعف، ۵ فرصت و ۷ تهدید اصلی شناسایی گردید و مشخص شد وضعیت نیروی انسانی ژیمناستیک کشور بر روی

محور مختصات SWOT در ناحیه ضعف قرار دارد. در این تحقیق همچنین شاخص های ارزیابی نیروی انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور ارائه شده است

چشم انداز: « ایجاد بهترین زمینه ی رشد و توسعه توانایی های انسان با شناسایی و بهره گیری از استعداد های بالقوه در ورزش ژیمناستیک همراه با احساس مسئولیت در تقویت سلامت جامعه».

مأموریت: « هدایت ورزش ژیمناستیک با به کارگیری دانش روز برای تداوم توسعه ی کمی و کیفی منابع انسانی و همچنین جذب، پرورش، نگهداری و به کارگیری نیروهای انسانی خلاق، با اخلاق، توانا و متعهد برای حضور مؤثر در صحنه های ورزش ملی و بین المللی همراه با توسعه مشارکت همگانی در ورزش ژیمناستیک کشور».

راهبردهای توسعه ی منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک

توسعه دسترسی به تعلیم و تربیت در ژیمناستیک، تربیت فراگیر نیروی انسانی در ژیمناستیک، توسعه ی مدیریت منابع انسانی ژیمناستیک و ترویج فرهنگ داوطلبی در ژیمناستیک کشور
طرح های تدوین شده برای توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک

- ۱- طرح ارتقای فرهنگ شایسته خواهی در ورزش ژیمناستیک
- ۲- طرح ایجاد نظام شناسایی منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک
- ۳- طرح ایجاد نظام سنجش و ارزیابی منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک
- ۴- طرح تدوین معیارهای گزینش منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک
- ۵- طرح جذب منابع انسانی شایسته در ورزش ژیمناستیک
- ۶- طرح ایجاد نظام استفاده مؤثر از منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک
- ۷- طرح ایجاد نظام پرورش و ارتقای منابع انسانی ورزش ژیمناستیک
- ۸- طرح ایجاد نظام حفظ منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک

۲-۴-۲- برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک ایران

کمیته ملی المپیک ایران به مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک خود برای سال های ۲۰۱۶-۲۰۰۹ پرداخته است. این برنامه شامل تدوین چشم انداز، مأموریت، ارزش های محوری، حوزه های کلیدی عملکرد، اهداف بلندمدت، استراتژی ها، شاخص های کلیدی عملکرد و برنامه های عملیاتی می باشد که به برخی از این موارد اشاره می شود:

بیانیه چشم انداز: بخش کیفی: « رعایت ارزش ها، اصول و موازین اخلاقی المپیزم و ملی در بالاترین سطح، دستیابی به ورزشی پاک، معرفی ورزشکاران به عنوان سفیران شایسته جمهوری اسلامی ایران، کسب استانداردهای علمی و جهانی در ورزش قهرمانی به منظور حضوری موفق تر در بازی های المپیک، قاره ای و سایر رقابت های وابسته و مورد تأیید IOC.»

بخش کمی: «کسب رتبه ۴ - ۵ در بازی های آسیایی ۲۰۱۰، کسب رتبه ۳ - ۴ در بازی های آسیایی ۲۰۱۴، قرار گرفتن در بین ۲۴ - ۲۸ کشور برتر در بازی های المپیک ۲۰۰۸، قرار گرفتن در بین ۲۰ - ۲۳ کشور برتر در بازی های المپیک ۲۰۱۲، قرار گرفتن در بین ۱۵ - ۱۹ کشور برتر در بازی های المپیک ۲۰۱۶.»

استراتژی ها:

بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۳ استراتژی، شامل پنج استراتژی SO، پنج استراتژی ST، دو استراتژی WO و یک استراتژی WT برای کمیته ملی المپیک تدوین شد که به ترتیب عبارتند از: کمک به توسعه بنیادی ورزش قهرمانی؛ توسعه ارتباطات با دولت و مجلس و تقویت استقلال کمیته؛ توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته آنها در بازی های آسیایی، المپیک و سایر رقابت های ورزشی؛ علمی و به روز نمودن ورزش و بهره گیری از جدیدترین یافته ها؛ برقراری ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیت های مجامع بین المللی ورزشی (SO). بررسی وضعیت رقبا در عرصه ورزش؛ گسترش ورزش پاک

در سراسر کشور؛ تلاش برای تقسیم کار ملی بین سازمان های ورزشی کشور؛ تمرکز زدایی؛ توسعه و بهینه سازی ارتباطات رسانه ای (ST). افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته ملی المپیک؛ بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک (WO). اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود سایر فرآیندها و عملیات (WT) (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

۲-۴-۲-۸- توسعه استراتژیک ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان

چشم انداز: « تبدیل شدن به یکی از ۱۰ استان برتر کشور در ورزش قهرمانی».

مأموریت: «ارتقای ورزش قهرمانی استان با رعایت اصول اخلاقی در ورزش و ترویج ورزش قهرمانی توأم با اصول پهلوانی».

اهداف بلند مدت: کسب ۱۰ مدال جهانی و ۲۰ مدال آسیایی در افق ۲۰ ساله، ارتقاء سرانه فضاهای ورزشی استان به یک متر مربع در افق ۲۰ ساله، افزایش جمعیت قهرمانی مردان به میزان ۱۰ درصد نسبت به وضع موجود در افق ۲۰ ساله، افزایش جمعیت ورزش قهرمانی زنان به میزان ۷ درصد نسبت به وضع موجود. مهمترین استراتژی های استان سیستان و بلوچستان : استراتژی های SO : گسترش مناسبات بین المللی با کشورهای همسایه، توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، توسعه ی باشگاه های ورزشی زیر نظر متخصصین، تقویت سرمایه گذاری روی ورزش های انفرادی، تدوین استراتژی توسعه ی ورزش قهرمانی.

استراتژی های ST : توسعه فرهنگ ورزش، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه گذاری روی ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، تقویت بنیه مالی ورزشکاران، گسترش مسابقات استانی در رده های مختلف سنی.

استراتژی های WO : ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، تقویت کیفیت کار باشگاه های ورزشی، برگزاری مسابقات مدارس به صورت منظم، استفاده از افراد متخصص در پایگاه های

ورزش قهرمانی، حمایت از ورزشکاران نخبه استان، ممنوع کردن استفاده غیر ورزشی از اماکن ورزشی استان، افزایش تعداد اماکن ورزشی استان (غفرانی، ۱۳۸۷).

۲-۴-۲-۹- راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور

هدف پژوهش: تدوین راهبردهای نظام ورزش قهرمانی ایران

راهبردهای تدوین شده: نهادینه کردن تخصص گرایی و شایسته سالاری در فدراسیون ها و بدنه های عملیاتی ورزش قهرمانی- تقویت برنامه های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون های ورزشی- توسعه سهم زنان از منابع مختلف فدراسیون های ورزشی- تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور- ایجاد نظام نوین مربیگری در ورزش کشور- تدوین و اجرای نظام خصوصی سازی ورزش قهرمانی- گسترش روابط عمومی و رسانه ای ورزشهای موفق به منظور توسعه وجهه عمومی آنها- افزایش پخش تلویزیونی رشته های ورزشی به غیر از فوتبال- تدوین و اجرای نظام جذب و به سازی نیروی انسانی متخصص در عرصه های مختلف ورزش قهرمانی- نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی بین رشته های ورزشی- تدوین نظام استاندارد سازی اماکن و فضاهای ورزشی کشور با تاکید بر استاندارد های بین المللی- گسترش تعامل سازمان یافته و اثر بخش بین نهادهای ملی و منطقه ای ورزش قهرمانی با نظام آموزش و پرورش.

چشم انداز ورزش قهرمانی: ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش قهرمانی.

چند مورد از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید:

قوت ها: موقعیت نسبی برخی از رشته های انفرادی در مسابقات بین المللی، وجود هیئت های ورزشی در استانها و شهرستانها به عنوان بدنه های عملیاتی ورزش قهرمانی کشور

ضعف ها: نهادینه نشدن شایسته سالاری در سطوح مختلف مدیریت ورزش قهرمانی، اتکای بیش از حد ورزش قهرمانی به بودجه دولتی

فرصت ها: توجه مسئولان بلند پایه نظام جمهوری اسلامی ایران به ورزش قهرمانی، تعداد قابل توجه رسانه های گروهی در ورزش.

تهدید ها: دخالت های دولتی و سیاسی بیش از حد در نظام ورزش کشور، پوشش ناعادلانه خبری انواع ورزشها در رسانه های گروهی (شهامت عباسی، ۱۳۹۱).

۲-۴-۲-۱۰- راهبرد توسعه ی ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان

غفرانی (۱۳۸۷) به طراحی و تدوین راهبرد توسعه ی ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان پرداخته و با توجه به قرارگیری موقعیت ورزش همگانی این استان در ناحیه استراتژی های مربوط به رشد و ساخت، چشم انداز، مأموریت و راهبردهای مربوطه، را اینگونه عنوان نمودند:

چشم انداز: تمامی اقشار مردم سیستان و بلوچستان در حد مناسب ورزش می کنند

مأموریت ورزش همگانی: تأمین سلامت جسمی و روانی افراد، غنی سازی اوقات فراغت افراد، گسترش روابط اجتماعی افراد، دور شدن از زندگی ماشینی، بازگشت به طبیعت، افزایش کارایی افراد و زمینه سازی برای رشد ورزش قهرمانی.

اهداف بلند مدت: مشارکت ۱۰ درصدی مردم استان در ورزش همگانی در افق ۲۰ ساله

مهمترین راهبردهای ورزش همگانی نیز به شرح زیر تدوین شد

- تدوین راهبرد توسعه ی ورزش همگانی
- فراهم ساختن زمینه مناسب برای تقویت فرهنگ ورزش همگانی و تفریحی در استان
- افزایش مشارکت و همکاری فعال دیگر سازمان ها در راستای تحقق اهداف ورزش استان
- به کارگیری کلیه ی ظرفیت های بومی و ملی در راستای رشد و توسعه ی ورزش های همگانی و بومی استان.
- گسترش مشارکت نهادها در ورزش همگانی.

۲-۴-۲-۱۱- تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان

هدف: شناخت وضعیت موجود ورزش استان همدان از طریق تحلیل درونی و بیرونی در سال ۱۳۸۸.

چند مورد از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید:

قوت ها: رشد نسبی مشارکت مردان و زنان در ورزش همگانی، توجه به برنامه مداری و تدوین برنامه راهبردی ورزش استان.

ضعف ها: کمبود فضاهای ورزشی اختصاصی در بعضی از رشته ها، کمبود امکانات و فضای ورزشی ویژه بانوان، جانبازان و معلولان.

فرصت ها: جوان بودن جمعیت استان و وجود استعدادهای فراوان ورزشی، استقبال مردم از فعالیت های ورزشی.

تهدیدها: نبود انگیزه برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش، برخورداری کشورهای خارجی از فناوری های نوین و پیشرفت سایر استانها

راهبردهای تعیین شده:

- نظارت و ارزیابی مستمر و بهینه در اجرای برنامه ها
- تمرکز بر اجرای طرحهای استعدادیابی و توانمند سازی نیروی انسانی
- استفاده از پتانسیل و ظرفیت های موجود محیطی، جغرافیایی و جمعیتی استان
- استفاده از روشهای نوین مدیریتی با تمرکز بر برنامه مداری
- بهره گیری از پتانسیل های موجود در بخشهای دولتی و غیر دولتی (غلامرضا شعبانی بهار، ۱۳۹۱).

۲-۴-۲-۱۲- تدوین نظام جامع کشتی کشور

گودرزی و هنری (۱۳۸۵) در پژوهشی پس از بررسی وضع موجود کشتی کشور با استفاده از تحلیل SWOT در زمینه های منابع مالی، منابع انسانی، تکنولوژی و اطلاعات و بهره گیری از مطالعات تطبیقی ۶ کشور آلمان، آمریکا، ژاپن، ترکیه، کانادا و انگلستان و فدراسیون جهانی کشتی به طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور پرداختند.

جدول ۲-۱: استراتژی ها و مأموریت کشتی ایران

۱- قرار گرفتن کشتی گیران ایرانی در سکوه‌های بالای بازی های المپیک و جهانی ۲- دستیابی و حفظ مقام قهرمانی در سطوح جهانی و المپیک ۳- ایجاد فرصت های مناسب در تمام زمینه ها ۴- آموزش و پرورش کشتی گیران توانمند ۵- حمایت و پشتیبانی ویژه از کشتی نوجوانان و جوانان ۶- کمک به سلامت جامعه ۷- توسعه ی آموزش مربیان، داوران و کشتی گیران	مأموریت
۱- بهبود روند و محتوای آموزشی برای مربیان و کشتی گیران ۲- تصمیم سازی مشارکتی ۳- افزایش و توسعه ی باشگاه ها و انجمن ها ۴- توسعه ی مشارکت اسپانسر ها ۵- توسعه ی همکاری و مشارکت دانشکده های تربیت بدنی ۶- استقلال مالی از دولت و توسعه منابع مادی و مالی ۷- تأمین نیازهای توسعه ای باشگاه ها ۸- توسعه ی بازاریابی ۹- توانمند سازی شخصیتی و اخلاقی ۱۰- مشارکت در همه رویدادهای بین المللی ۱۱- توسعه مسابقات داخلی (قهرمانی، باشگاه ها، لیگ و ...) ۱۲- جلوگیری از دوپینگ و برخورد قاطع و ریشه ای با این پدیده ۱۳- ارتقاء و توسعه ی سبک های کشتی	استراتژی ها

در این پژوهش سؤالات مربوط به تکنولوژی تهدید اصلی از سوی رقبا و عوامل مربوط به مدیریت و رعایت اصول علمی آن در اداره ی فدراسیون و هیأت ها، توجه به بعد علمی ورزش کشتی و ایجاد ارتباطات مردمی، دولتی و رسانه ای در کشور و عدم شایسته سالاری به عنوان برخی از ضعف ها معرفی گردید

۲-۴-۲- طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان

باتوجه به نمره نهایی ماتریس، ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۹) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۲۴) مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزشی قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد. در انتها با توجه به یافته

های تحقیق و به ویژه در نظر گرفتن جایگاه راهبردی استان و بحث و تبادل نظر گروهی با خبرگان استان، راهبردهای لازم برای توسعه ورزش قهرمانی استان تدوین شد.

چشم انداز اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی:

بخش کیفی: فراهم کردن زمینه و موقعیتی که هر شخص با هر توان جسمی، ذهنی، مالی و هر موقعیت اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فرصت عرضه و نمایش استعدادها و علایق خود در هر رشته ورزشی را داشته باشد.

بخش کمی: تبدیل شدن به یکی از پنج استان برتر کشور در ورزش قهرمانی.

مأموریت اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی:

تشویق و ترغیب نسل جوان برای پرداختن به ورزش، برگزاری مسابقات سازمان یافته و منسجم به منظور شناسایی استعدادها و هدایت آنها در راستای رسیدن به استعداد بالقوه شان، اعزام قهرمانان استان به مسابقات ملی، حمایت و تجلیل از قهرمانان و مدال آوران استان، ارتقای ورزش قهرمانی با رعایت اصول اخلاقی در ورزش و ترویج ورزش قهرمانی توأم با اصول پهلوانی.

هدف کلی اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی:

" توسعه و تعمیم ورزش قهرمانی به منظور حضور قدرتمند در میادین ورزشی داخلی و خارجی "

اهداف بلندمدت اداره کل تربیت بدنی استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی:

- افزایش تعداد مربیان مرد و زن استان از ۱۶۷۷ مربی به ۳ هزار مربی در افق پنجساله؛
 - افزایش تعداد داوران مرد و زن استان از ۱۰۹۳ داور به ۲ هزار داور در افق پنج ساله؛
 - افزایش تعداد میزبانی های مسابقات قهرمانی کشور به میزان ۱۵ درصد نسبت به وضع موجود در افق پنج ساله؛
 - افزایش مشارکت ورزشکاران استان در برنامه ورزشهای قهرمانی به میزان ۱۵ درصد در افق پنج ساله؛
 - افزایش تعداد تیمهای حاضر در لیگهای برتر از ۱۴ تیم به ۲۵ تیم در افق پنج ساله؛
 - کسب ۵ مدال جهانی و ۱۰ مدال آسیایی در افق ۵ ساله.
- راهبردهای تدوین شده به منظور توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان :

راهبردهای SO : تلاش و برنامه ریزی برای برگزاری جشنواره های ورزشی و دعوت دیگر استانها با توجه به جاذبه های طبیعی استان، به کارگیری تیمهای ورزشی استان از بازیکنان غیربومی و حرفهای دیگر استانها به منظور انتقال دانش و مهارتها.

راهبردهای OW : ایجاد نظام استعدادیابی مناسب باتوجه به الگوهای موفق و مناسب، برگزاری لیگهای استانی رشته های ورزشی مختلف در رده های پایه، استفاده از نیروهای متخصص، کارآمد و مرتبط در سطوح مختلف ادارات ورزشی استان، افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیتهای تربیت بدنی و ورزش، تأسیس مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس.

راهبردهای ST : به کارگیری دانش آموختگان رشته تربیت بدنی در پایگاه ورزشهای قهرمانی استان و باشگاههای ورزشی خصوصی، تکمیل پروژههای نیمه تمام و ارتقای سرانه فضاهای ورزشی، تعامل و رایزنی با شرکتها و مؤسسات برای حمایت از تیمهای حاضر در لیگ برتر و همچنین تشویق و ترغیب آنها برای خرید امتیاز لیگهای برتر کشور، جلب و جذب حمایتهای بخشهای دولتی و خصوصی به منظور توسعه ورزش قهرمانی.

راهبردهای WT : طراحی و تدوین برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی استان(سیف پنلهی شعبانی، ۱۳۹۰).

۲-۴-۲- طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش هندبال استان سمنان

چشم انداز: مطرح شدن هندبال استان در سطح کشور، حضور تیمی از استان در مسابقات لیگ برتر، قرار گرفتن تیم های نوجوانان و جوانان استان در بین ۶ استان برتر کشور، راهیابی بازیکنان به تیم ملی، جذب حامیان مالی، توسعه علمی ورزش.

رسالت: توسعه و ترقی و آموزش ورزش هندبال در سراسر استان با بکارگیری دانش روز، توانمند ساختن ورزشکاران این رشته جهت دستیابی به سکوه‌های قهرمانی کشور و حضور در تیمهای ملی در رده های مختلف سنی، توجه به رشد و تعالی ارزشهای اخلاقی و دینی

ارزشهای محوری: ارزشهای اخلاقی و انسانی- وجدان، تعهد و پاسخگویی در قبال عملکرد- شفافیت عملکرد- عدالت و پرهیز از هرگونه تبعیض- احترام متقابل- بازی جوانمردانه- شایسته سالاری.

اهداف بلند مدت: جذب حامیان مالی و توسعه منابع مالی- توسعه علمی ورزش هندبال و استفاده از فناوری روز دنیا- ارتقای کمی و کیفی داوران و مربیان- حفظ و بکارگیری نیروهای متخصص و مجرب

استراتژیها: ایجاد و توسعه پایگاههای تخصصی استعداد یابی هندبال در سراسر استان، تقویت حضور هندبال استان در صحنه هندبال کشور، توسعه وجهه عمومی ورزش هندبال، تقویت ارتباطات استانی و کشوری، توسعه مدیریت بازاریابی در هندبال، ایجاد لیگ هندبال در همه رده های سنی، تعامل با مراکز آموزش عالی برای توسعه علمی ورزش هندبال، توسعه نظام مدیریتی ورزش هندبال استان(آقایی، ۱۳۸۹).

۲-۴-۲-۱۵- رشد و توسعه ی هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی دانشگاهی

امیرتاش(۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان رشد و توسعه ی هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی دانشگاهی به بررسی دلایل عقب ماندگی هندبال دانشگاه ها پرداخت و عوامل مهم در رشد و توسعه ی هندبال در دانشگاه ها را تدوین و اولویت بندی نمود. مهمترین علل عقب ماندگی، پایین بودن تبلیغات گسترده، پایین بودن اولویت ورزش هندبال، کمبود بودجه، کم توجهی مسئولین و بی انگیزه بودن دانشجویان در مورد هندبال عنوان شد و عواملی همچون لزوم به کارگیری برنامه ریزی مناسب، تخصیص بودجه بیشتر، فراهم آوردن امکانات، برگزاری مسابقات بین دانشگاهی، بکارگیری مربیان و کادر فنی متخصص و ایجاد انگیزه را به عنوان راهکارهای توسعه معرفی نمود.

۲-۴-۲-۱۶- برنامه ریزی راهبردی توسعه ی تکواندوی کشور

فدراسیون تکواندو در برنامه استراتژیک خود ضمن بررسی وضعیت موجود ورزش تکواندو در زمین ه های گوناگون به تدوین چشم انداز، مأموریت، استراتژی ها، برنامه های کلان و برنامه های عملیاتی مبادرت ورزیده است. بر اساس وضعیت موجود فدراسیون و تحلیل SWOT، ۱۲ استراتژی، ۳۴ برنامه کلان و ۹۱ برنامه ی عملیاتی استخراج و به تفکیک ارائه شده است

استراتژی های مربوطه عبارتنداز:

- ۱- استراتژی های SO: تقویت برگزاری مسابقات لیگ (استراتژی ۱)، تقویت نظام استعدادیابی ورزش تکواندو (استراتژی ۲)، ارتقاء سطح کمی مسابقات لیگ در گروه های سنی مختلف (استراتژی ۳) و تقویت حضور نمایندگان ایران در مجامع بین المللی (استراتژی ۴).
- ۲- استراتژی های ST: توسعه ی وجهه عمومی ورزش تکواندو (استراتژی یک).
- ۳- استراتژی های WO: توسعه ی علمی- پژوهشی ورزش تکواندو (استراتژی ۱)، تقویت ارتباطات بین المللی (استراتژی ۲)، تقویت فن آوری اطلاعات (استراتژی ۳)، توسعه ی امکانات و فضاهای ورزشی تکواندو (استراتژی ۴)، توسعه ی مدیریت بازاریابی ورزش تکواندو (استراتژی ۵)، نظام توسعه ی نیروی انسانی ورزش تکواندو (استراتژی ۶) و تقویت ارتباطات داخلی (استراتژی ۷) (خبیری و معماری، ۱۳۸۷).

۲-۴-۳- برخی تحقیقات انجام شده در خارج از کشور:

۲-۴-۳-۱- برنامه راهبردی انجمن ورزش دانشگاهی استرالیا (۲۰۰۷)

چشم انداز: قرار دادن ورزش دانشجویی به عنوان بخش اساسی زندگی دانشجویی و زیربنای اصلی ورزش استرالیا.

این انجمن برای دستیابی به چشم انداز خود راهبردهای زیر را تدوین کرده است

- تسهیل و برگزاری رویدادهای بزرگ ورزش دانشجویی
- تدارک فرصت‌هایی برای گسترش بیشتر ورزش دانشجویی
- تحول در سیاست‌های ورزشی
- مدلسازی برنامه‌های تجاری ورزشی
- افزایش اعتبار و منزلت ورزش دانشجویی در نظام‌های دانشگاهی (به نقل از حمیدی، ۱۳۹۰).

۲-۴-۳- برنامه راهبردی انجمن ورزشهای دانشگاهی بریتانیا (۲۰۱۰)

چشم‌انداز: اطمینان از ارتقای تجربیات دوران دانشجویی از طریق فعالیت‌ها و رقابت‌های ورزشی

این انجمن برای دستیابی به چشم‌انداز خود راهبردهای زیر را تدوین کرده است

- مشارکت در بخشهای مختلف آموزش عالی
- بنیانگذاری رویدادهای بزرگ ملی
- بازاریابی و ارتباطات مؤثر
- افزایش فرصت‌های ورزشی (به نقل از حمیدی، ۱۳۹۰).

۲-۴-۳- شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش دانشگاهی رومانی (۲۰۱۳)

در برنامه راهبردی ورزش دانشجویی کشور رومانی (۲۰۱۳) آنالیز SWOT قوت‌هایی مانند کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی، کیفیت مطلوب عملکرد منابع انسانی موجود، کیفیت بالای خدمات ورزشی در دانشگاههای سطح بالا و وجود استراتژی‌های سازمانی مناسب مدیریت مرکزی را نشان داد و در قسمت ضعف‌ها سازماندهی نامناسب فعالیتها باعث نداشتن استراتژی‌های میان مدت و بلند مدت در دانشگاهها، عدم کاربرد و بهره‌گیری مناسب از مدیریت استراتژیک، عدم دسترسی به م وقع به منابع مالی و تغییرات سازمانی در سطوح سیستمی و نهادی را نشان داد در قسمت فرصت‌ها پراکندگی مناسب ساختارهای ورزش دانشگاهی در سطح کشور، آگاهی و عضویت متخصصین در انجمن‌های ورزش دانشگاهی، وجود چارچوب قانونی و اصولی و آیین‌نامه کاربردی که به وسیله قانون تربیت بدنی و ورزش به تصویب رسیده است، امکان ایجاد و گسترش روابط استراتژیک با سازمانهای مختلف ورزشی، رابطه با مدیریت مرکزی ورزش و رابطه با

نهادهای پیش دانشگاهی را نشان داد . و در قسمت تهدیدها عدم شناخت کافی کارشناسان از ورزش دانشجویی بعنوان یکی از مولفه های اساسی نظام ملی تربیت بدنی و ورزش، تخصیص بودجه ورزش دانشگاهها از بودجه های اضافی و فوق العاده، میزان سرمایه گذاری اندک دانشگاهها برای مدیریت پایگاههای ورزشی، بودجه اندک دانشگاه برای فعالیت های ویژه ورزش دانشگاهی و رابطه نامناسب ورزش دانشگاهی با فدراسیون های ملی و نهادهای اروپایی و بین المللی ورزشی را نشان داد (پوپا، ۲۰۱۳).

۲-۴-۳-۴- فدراسیون هندبال کانادا

بیانیه چشم انداز: « فدراسیون هندبال کانادا سازمانی است پویا و علاقمند به تغییر و دگرگونی، با حفظ احترام به آداب گذشته، در پی فراهم آوردن ساختاری قوی و متکی به ارزش های اخلاقی برای تیم های هندبال در همه سطوح و سراسر کانادا».

بیانیه مأموریت: « فدراسیون هندبال کانادا به منظور توسعه و ترقی ورزش هندبال بوجود آمده است و در حال توسعه دادن و دایر کردن برنامه های رقابتی و مشارکتی برای همه کانادایی ها است».

ارزش های محوری: ورزش هندبال بخشی از سیستم ورزش کاناداست و به بهبود کیفیت زندگی مردم می اندیشد؛ ورزش هندبال برای همه کانادایی ها با هر جنس، سن، قوم، نژاد و طبقه اجتماعی-اقتصادی است و سعی دارد در راستای اهداف جنبش المپیک گام بردارد

مهمترین اولویت استراتژیک این فدراسیون بالا بردن برتری رقابتی عنوان شده است بطوریکه در سال ۲۰۱۱ تیم های ملی بزرگسالان زنان و مردان کانادا به رتبه اول بازی های کشورهای آمریکای شمالی دست یابند و در سال ۲۰۱۲ تیم های ملی جوانان زنان و مردان کانادا در بین ۱۲ تیم برتر رقابت های قهرمانی جهان قرار بگیرند .

۲-۴-۳-۵- کمیته ملی المپیک کانادا

کمیته المپیک کانادا مندرجات برنامه استراتژیک (۲۰۱۲-۲۰۰۵) خود را اینگونه عنوان کرده است

بیانیه رسالت: « توسعه ورزش قهرمانی و کسب موفقیت در المپیک، پذیرش مسئولیت تمامی جنبه های مشارکت کانادا در جنبش المپیک شامل شرکت کانادا در بازی های المپیک و قاره ای، و برنامه های متنوع برای ارتقای جنبش المپیک از طریق فعالیت های فرهنگی و آموزشی».

بیانیه چشم انداز: « قهرمانی تیم المپیک زمستانی در سال ۲۰۱۰، قرار گرفتن تیم المپیک تابستانی بین ۸ کشور برتر جهان، گسترش ورزش در تمام کانادا به منظور تأمین سلامتی و تندرستی مردم، رعایت ارزش های جنبش المپیک و توسعه ی آن از جنبه های ارزش های المپیک، شرکت در بازی ها بدون استفاده از داروهای نیروزا و هدایت رفتار اخلاقی ورزشکاران نخبه و جوانان کانادا».

ارزش های محوری: برتری، تفریح و سرگرمی، عدالت و بازی منصفانه، احترام به دیگران، رشد و تکامل انسان، صلح و دوستی.

الف) استراتژی ها در بخش ورزش قهرمانی

- یکپارچه سازی تمامی برنامه های تأمین بودجه ورزش قهرمانی
 - ارزیابی عملکرد ورزش ها بر مبنای توزیع بودجه از برنامه اعطای کمک مالی مبتنی بر فرمول و قاعده به سوهی بودجه مبتنی بر اصل « پاسخگویی عملکرد و بازگشت سرمایه».
 - تغییر سیستم مرکزی ورزش به «مؤسسه ملی ورزش» و تعیین ارزش ارائه تسهیلات بر اساس یکپارچگی برنامه های ورزش قهرمانی مؤسسات ورزشی، علوم و پزشکی ورزشی، خدمات ورزشکاران، تسهیلات تمرینی و اسکان، که به صورت بلتراتیژیک در سرتاسر کانادا فراهم شد
 - آماده سازی تیم المپیک از طریق مجموعه ای از فرصت های تمرینی و آمادگی با هدف کسب مدال المپیک.
 - تمرکز روی بهبود عملکرد خدمات المپیکی مانند انتخاب کارکنان مناسب در حوزه هایی از قبیل مراقبت های بهداشتی، خدمات ورزشکاران، خدمات مربیان و خدمات تیم ها
 - طراحی و اجرای مؤثر و کارآمد ساختارهای عملیاتی که از محیط و جو تیم ها با تمرکز روی مربیان و ورزشکاران حمایت کنند.
 - تشویق و قدردانی از تیم المپیک کانادا از طریق تدارک رویدادها، ارتباطات، خانواده های ورزشکاران و تقدیر از ورزشکاران
- ب) استراتژی ها در بخش پشتیبانی و مشارکت

- رهبری و مدیریت پشتیبانی شامل تدوین برنامه های ارتباط با دولت به منظور افزایش بودجه ورزش قهرمانی، حمایت از ورزش نخبگان با تمرکز روی مؤسسات ورزشی و مراکز تمرینی و تدوین برنامه مشارکت هماهنگ با طرح یکپارچه ورزش قهرمانی.
- حفظ شرکای موجود و یافتن شرکای جدید در کانادا برای تحقق برنامه استراتژیک
- توسعه ی ارتباطات بین المللی و یافتن شرکای بین المللی برای تحقق رسالت کمیته ملی المپیک و افزایش تأثیرگذاری مسئولین ورزش کانادا در سازمان های ورزشی بین المللی

ج) استراتژی های روابط ورزشکار و جامعه

- بهبود کیفیت زندگی ورزشکاران و تجربه المپیک از طریق برنامه ها و خدمات مختلف، شامل برنامه های ویژه برای کاهش هزینه ورزشکاران، شبکه اطلاع رسانی المپیک، دفتر سخنگویی ورزشکاران، سخنگوی برنامه و توسعه منشور المپیک کانادا به منظور مشارکت فعال قهرمانان المپیک در تمامی جنبه های نهضت المپیک، تداوم قهرمانی در طرح «ورزشکار در جامعه ورزشی» از طریق شورای جدید ورزشکاران
- ارتقای جایگاه کمیته ملی المپیک، کاروان المپیک کانادا و نهضت المپیک از طریق طرح رویدادهای منسجم ملی و ناحیه ای با محوریت برنامه ها و رویدادهای کمیته ملی المپیک همگام با بهبود تدارکات در سطح جامعه
- آموزش و ترغیب جوانان به منظور گسترش المپیزم و ارزش های آن با تأکید ویژه روی افزایش محتوای آموزش سلامت و فعالیت جسمانی و لذت از ورزش از طریق برنامه ها و منابع مناسب (کمیته ملی المپیک کانادا ۲۰۰۷).

۲-۴-۳-۶- برنامه چشم انداز توسعه ی فوتبال آسیا

بر اساس برنامه چشم انداز توسعه ی فوتبال آسیا برای تدوین برنامه استراتژیک فوتبال هر کشور، مؤلفه های مختلفی در نظر گرفته شده است. این مؤلفه ها عبارتند از: مدیریت (فدراسیون ها و باشگاه ها)، بازاریابی، رشد و توسعه جوانان، آموزش مربیان، داوران، پزشکی ورزشی، رقابت ها، زنان، فوتسال، رسانه ها، هواداران. لازم به ذکر است هر یک از این مؤلفه های ۱۱ گانه خود دارای چندین مؤلفه فرعی است. تحقق مأموریت های تدوین شده در هر یک از ۱۱ مؤلفه اصلی برنامه چشم انداز آسیا، مستلزم برقراری اهداف کلان در قالب

هر یک از آنها است. به بیان دیگر در هر مؤلفه یک مأموریت و برای هر مأموریت چند هدف کلان تدوین شده است (کنفدراسیون فوتبال آسیا ۲۰۰۴).

۲-۴-۳-۷- اتحادیه شنای بریتانیا

اتحادیه شنای بریتانیا (۲۰۰۵) به تدوین برنامه ای ۵ ساله پرداخت که قلمرو مکانی آن شامل سه کشور انگلستان، اسکاتلند و ولز می باشد. این برنامه در ۱۰ حیطه اصلی طراحی شده که عبارتند از: آموزش همگانی، شنا، مشارکت عمومی و مادام العمر همه ی مردم، رشد و توسعه ی ورزشکاران، ورزش قهرمانی، داوطلبان، اماکن و تأسیسات، تأثیرگذاری و اعتبار بین المللی، اخلاق مداری و انصاف، شرکاء و اختیارات و در نهایت نظارت و ارزیابی. هر یک از حیطه های ذکر شده دارای یک چشم انداز مجزا و یک هدف کلی می باشد و بر اساس آن استراتژی های مناسب تدوین شده است. علاوه بر این در حیطه ی رشد و توسعه ی ورزشکاران شنا و حیطه ی قهرمانی، به تفکیک رشته های شنا، شیرجه، سینکرونایز و واترپلو، چشم انداز و استراتژی هایی تدوین شده است به عنوان نمونه در بخش آموزش شنا، چشم انداز و هدف کلی بدین شرح است:

چشم انداز: « متقاعد کردن کودکان و نوجوانان به یادگیری و آموختن شنا با کمک و تشویق مدارس، توانمند ساختن کودکان دبستانی برای انجام ۲۵ متر شنا بدون کمک؛ و همکاری جهت کاهش مداوم تعداد غرق شدگان در سراسر بریتانیا از طریق آموزش همگانی شنا».

هدف کلی: « در پایان سال ۲۰۰۹ از هر شش کودک زیر ۱۱ سال، پنج نفر قادر به ۲۵ متر شنا کردن بدون کمک خواهند بود».

۲-۴-۳-۸- اتحادیه فوتبال تاسمانیا

اتحادیه فوتبال تاسمانیا که یکی از ایالت های واقع در استرالیا است، جهت رشد و توسعه ی فوتبال در این ایالت، برای سال های ۲۰۰۹-۲۰۱۳ برنامه ای استراتژیک تدوین نموده است که علاوه بر بیانیه چشم انداز و

ارزش های محوری شامل سه هدف کلان و سیزده هدف اختصاصی می باشد و برای هر یک از این اهداف اختصاصی استراتژی هایی نیز تدوین شده است

چشم انداز: « توسعه و حفظ فوتبال به عنوان یک فرهنگ در تاسمانیا و ایجاد موقعیت و شرایط ویژه جهت برگزاری مسابقاتی در سطح جهانی در این ایالت».

ارزش های محوری: توجه به ذینفعان، رابطه تنگاتنگ با شرکاء و اسپانسرها، صداقت و یکپارچگی، شفافیت در عملکرد، مسئولیت پذیری و جوابگویی، افزایش امنیت و سلامت محیط ورزش، ایجاد شبکه ارتباطی قوی در اتحادیه و توسعه فرصت ها برای همه افراد با هر سن، جنس و پیشینه

اهداف کلی: رشد و ترقی مداوم و همپیشگی فوتبال در سطح باشگاه ها و انجمن های مختلف، حفظ و توسعه ی ساختار ورزش فوتبال در این ایالت و ایجاد الگوی واضح و روشن مدیریت و سیستم هدایت و جهت دهی، افزایش وجهه عمومی اتحادیه فوتبال تاسمانیا و معرفی آن در سطح ملی به عنوان نمونه اهداف اختصاصی هدف اول عبارتند از:

- زیرساخت ها: ایجاد زیر ساخت های مورد نیاز توسعه ی فوتبال جهت تأمین نیازهای آینده ی در حال رشد این ورزش
- مشارکت: مدیریت مؤثر و کارا، جهت افزایش پایدار مشارکت گروه های سنی و جنسی مختلف در این ورزش.
- رشد و ترقی: بالا بردن وجهه فوتبال در تاسمانیا
- برنامه توسعه: فراهم آوردن استانداردهای بازی در سطح باشگاه ها و بهبود سطح رقابت
- ارتباطات: ارتباط مؤثر با جامعه فوتبال تاسمانیا (اتحادیه فوتبال تاسمانیا، ۲۰۰۸).

۲-۴-۳-۹- فدراسیون والیبال کانادا

فدراسیون والیبال کانادا در برنامه استراتژیک خود برای سال های ۲۰۰۹ - ۲۰۱۲ سه هدف استراتژیک تدوین و بر این اساس به تدوین چشم انداز، مأموریت و استراتژی هایی اقدام نمود

چشم انداز: « والیبال شور و اشتیاق زندگی است بنابراین ما الهام می بخشیم به کانادایی ها که والیبال را برای همیشه تجربه کنند».

بیانیه مأموریت: هدایت مسیر توسعه برای تمامی عناصر مرتبط با ورزش والیبال در سراسر کانادا

ارزش های محوری: احترام، شفافیت، وحدت، نوآوری، رجحان و برتری

اهداف استراتژیک: بازسازی و ایجاد ظرفیت های مالی برای ورزش والیبال ، فراهم آوردن ارتباط مناسب فدراسیون با اعضا و شرکا افزایش موفقیت های بین المللی تیم های ملی

در این برنامه برای هر یک از اهداف استراتژیک، استراتژی ها و برنامه هایی در نظر گرفته شده است . به

عنوان مثال برای هدف استراتژیک سوم، هفت استراتژی در زمینه ی توسعه ی ورزش قهرمانی در والیبال

سالنی کانادا، توسعه ی فنی و تکنیکی در والیبال سالنی، نظارت و ارزیابی، توسعه ی ورزش قهرمانی در

والیبال ساحلی، توسعه ی فنی والیبال ساحلی، حمایت از والیبال ساحلی و والیبال معلولین تدوین شده و

برنامه های کلان آنها نیز مشخص شده است

۲-۵ جمع بندی

با بررسی پیشینه تحقیق متوجه می شویم که بیشتر تحقیقات انجام شده در بحث برنامه ریزی های

استراتژیک در سازمانهای مرکزی انجام شده است و کمتر به برنامه ریزی در سطوح پایین تر مانند ادارات

تربیت بدنی دانشگاهها پرداخته شده است و با توجه به اینکه ادارات تربیت بدنی دانشگاهها نقش بسزایی در

سلامتی روحی و جسمی دانشجویان و دانشگاہیان دارند و تعداد افراد حاضر در دانشگاهها تعداد قابل توجهی

است این نیاز احساس می شود که زیر مجموعه های سازمانهای ورزشی دست به تدوین برنامه ریزی های

بلند مدت در راستای برنامه های سازمانهای بالا دست زده تا سطح سلامتی افراد را ارتقای داده و به توسعه

ورزش کمک نمایند. از سوی دیگر مباحث استراتژیک در ورزش کشورمان مدتی است که شروع شده، این

نشان می دهد هنوز آغاز راه است و باید آگاهی و دانش در این زمینه افزایش بیشتری یابد و تحقق این امر مستلزم دستیابی به منابع علمی و به روز در زمینه منابع استراتژیک در ورزش و انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه می باشد

در پایان، سازمانهای ورزشی در صورتی که قصد بقاء و در نهایت پیشرفت داشته باشند، در محیط توسعه یافته کنونی باید از برنامه استراتژیک برخوردار باشند، زیرا ناتوانی و قصور در برنامه ریزی به مفهوم برنامه ریزی برای شکست است. یک سازمان ورزشی که برای تدوین برنامه استراتژیک معتبر وقت صرف می کند، در واقع توانایی های خود را در مواردی همچون بهبود وجهه عمومی، افزایش عضویت، تعداد شرکت کنندگان و جذب حامیان مالی را ارتقاء می دهد

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

۳-۱- مقدمه

روش های پژوهشی اعمال شده برای رسیدن به نتیجه، طرح را از اعتبار و روایی برخوردار می سازد، هر تحقیق علمی دارای فرضیه ها و سؤال های مشخصی است و در مراحل تحقیق، منابع و روش های علمی جهت پاسخگویی به سؤالات و فرضیه ها مورد استفاده قرار می گیرد و بر اساس آن نتایج تحقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این فصل به روش شناسی پژوهش پرداخته می شود. بر این اساس، توضیحاتی پیرامون روش تحقیق، روش گردآوری اطلاعات، جامعه، نمونه و روش نمونه گیری، ابزار تحقیق، روش اجرایی پژوهش و شیوه تجزیه و تحلیل داده ها ارائه می گردد.

۳-۲- روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. نحوه جمع آوری داده ها به شکل میدانی و به روش توصیفی - تحلیلی است که اطلاعات مورد نیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه ای و پرسشنامه گردآوری شد.

۳-۳- جامعه و نمونه آماری تحقیق

این پژوهش در یک واحد دانشگاهی صورت گرفت و تعداد افراد جامعه محدود بود، بنابراین نمونه آماری مطابق با جامعه (تمامی افراد آگاه به مسائل تربیت بدنی دانشگاه) در نظر گرفته شد ($N=35$) که شامل معاون دانشجویی کنونی و اسبق، مدیریت کنونی و اسبق تربیت بدنی، کارشناسان بخش خواهران و برادران فعلی و اسبق، اساتید تربیت بدنی دانشگاه، دانشجویان، اعضای انجمن های ورزشی و مربیان بود.

۳-۴- ابزار تحقیق

جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای انجام این تحقیق، به بررسی اسناد و مدارک موجود در تربیت بدنی، مصاحبه های نیمه ساختار یافته با اعضای تربیت بدنی و سپس با نظرسنجی از نمونه آماری با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز در مراحل مختلف تحقیق گردآوری شد.

در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ها و فرم هایی به شرح زیر استفاده گردید:

۱- فرم بررسی وضعیت موجود: جهت بررسی وضعیت موجود و تهیه پیش نویس نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید های تربیت بدنی، علاوه بر مصاحبه های نیمه ساختار یافته و بررسی اسناد موجود، پرسشنامه ای محقق ساخته بر پایه پرسشنامه ارزیابی تربیت بدنی دانشگاهها (EFQM) و مطالعات کتابخانه ای و مشتمل بر تعداد ۱۴۰ سؤال در زمینه های مختلف از جمله وضعیت امکانات فیزیکی و تجهیزات، مدیریت و نیروی انسانی، امور مالی، وضعیت مربیان، امور فنی، امور قضایی، آموزش، روابط عمومی، مسابقات، ارزیابی، پذیرش میزبانی، بازاریابی، فناوری اطلاعات طراحی گردید و جهت انجام نظرسنجی در اختیار مدیر و کارشناسان تربیت بدنی قرار گرفت.

۲- پرسشنامه عوامل درونی: این پرسشنامه بصورت بسته پس از بررسی اطلاعات حاصل از مرحله قبل و انجام مطالعات کتابخانه ای و بعد از چندین جلسه بحث و بررسی با حضور استاد راهنما و مشاور و به صورت محقق ساخته طراحی گردید که شامل ۳۴ گویه پنج گزینه ای بود و از پرسش شوندگان خواسته شد که نظر خود را در مورد میزان اهمیت هر یک از گویه ها در یک پیوستار پنج گزینه ای از بسیار کم تا بسیار زیاد مشخص کنند (نمره یک معرف اهمیت بسیار کم و نمره پنج معرف اهمیت بسیار زیاد هر گویه می باشد). لازم به ذکر است که پس از تأییدروایی محتوایی آن توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزشی و کارشناسان خبره ، پایایی آن به همراه پرسشنامه عوامل بیرونی از طریق آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.92$) تأیید شد. (پیوست ۱)

۳- پرسشنامه عوامل بیرونی: این پرسشنامه نیز بصورت بسته پس از بررسی اطلاعات حاصل از مرحله قبل و انجام مطالعات کتابخانه ای و بعد از چندین جلسه بحث و بررسی با حضور استاد راهنما و مشاور و به صورت محقق ساخته طراحی گردید که شامل ۳۰ گویه پنج گزینه ای بود و از پرسش شوندگان خواسته شد که نظر خود را در مورد میزان اهمیت هر یک از گویه ها در یک پیوستار پنج گزینه ای از بسیار کم تا بسیار زیاد مشخص نمایند (نمره یک معرف اهمیت بسیار کم و نمره پنج معرف اهمیت بسیار زیاد هر گویه می باشد).

لازم به ذکر است که پس از تأیید روایی محتوایی آن توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزشی و کارشناسان خبره، پایایی آن به همراه پرسشنامه عوامل درونی از طریق آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/92$) تأیید شد. (پیوست ۲)

۴- فرم تعیین موقعیت استراتژیک: این فرم ها بر اساس الگوی تعیین موقعیت استراتژیک «دیوید» به منظور شناسایی موقعیت استراتژیک تربیت بدنی (از لحاظ وضعیت درونی و بیرونی) طراحی گردید که شامل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل؛ نمره عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها)؛ نمره عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدید ها)؛ و در نهایت تعیین موقعیت کلی تربیت بدنی از لحاظ عوامل درونی و بیرونی بود در این فرم ها به منظور تعیین موقعیت استراتژیک تربیت بدنی از پرسش شوندگان خواسته شد که با دادن نمره به ضریب اهمیت (وزن) و « شدت عامل» به تعیین این موقعیت مبادرت نمایند. (پیوست ۳)

۵- فرم تعیین استراتژی ها: این فرم بر اساس الگوی تدوین استراتژی «دیوید» به منظور شناسایی استراتژی های پیشنهادی تربیت بدنی و بر اساس تحلیل SWOT طراحی گردید که در آن از پرسش شوندگان خواسته شد که استراتژی های پیشنهادی خود را بر اساس مقایسه های دو به دو عوامل محیط درونی و بیرونی تربیت بدنی (یعنی قوت ها با فرصت ها، قوت ها با تهدیدها، ضعف ها با فرصت ها و ضعف ها با تهدیدها) ارائه نمایند. (پیوست ۴)

۶- فرم تعیین ارزش های محوری: این فرم بصورت بسته و با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و به صورت محقق ساخته برای شناسایی ارزش های محوری تربیت بدنی که حکم اصول راهنمای تربیت بدنی دانشگاه را داشته طراحی گردید و در آن پرسش شوندگان نظرات خود را برای تعیین اهمیت هر یک از ارزش های ذکر شده با یکی از اعداد ۱ تا ۹ مشخص کردند. (پیوست ۵)

۷- فرم تعیین بیانیه چشم انداز: این فرم بصورت باز و با استفاده از اطلاعات مربوط به تدوین بیانیه های چشم انداز طراحی و با ذکر چند نمونه چشم انداز مربوط به سازمان های ورزشی در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفته و پس از مطالعه و پاسخگویی به سؤالات مربوطه توسط ایشان، هر یک از اعضاء چشم انداز پیشنهادی خود را عنوان نمودند. (پیوست ۶)

۸- فرم تعیین بیانیه مأموریت (رسالت): این فرم بصورت باز و با استفاده از اطلاعات مربوط به تدوین بیانیه های رسالت و با درج چند سؤال مرتبط طراحی گردیده و اعضای شورای راهبردی با مطالعه و پاسخگویی به آنها، رسالت پیشنهادی خود را در قالب جملاتی بیان داشتند. (پیوست ۷)

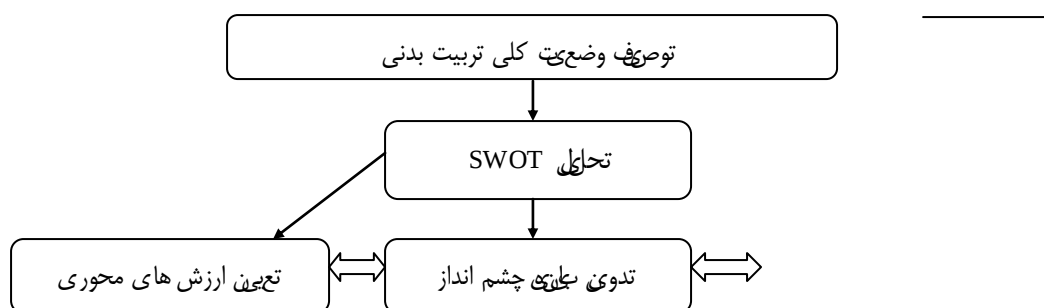
۳-۵- روند اجرایی پژوهش:

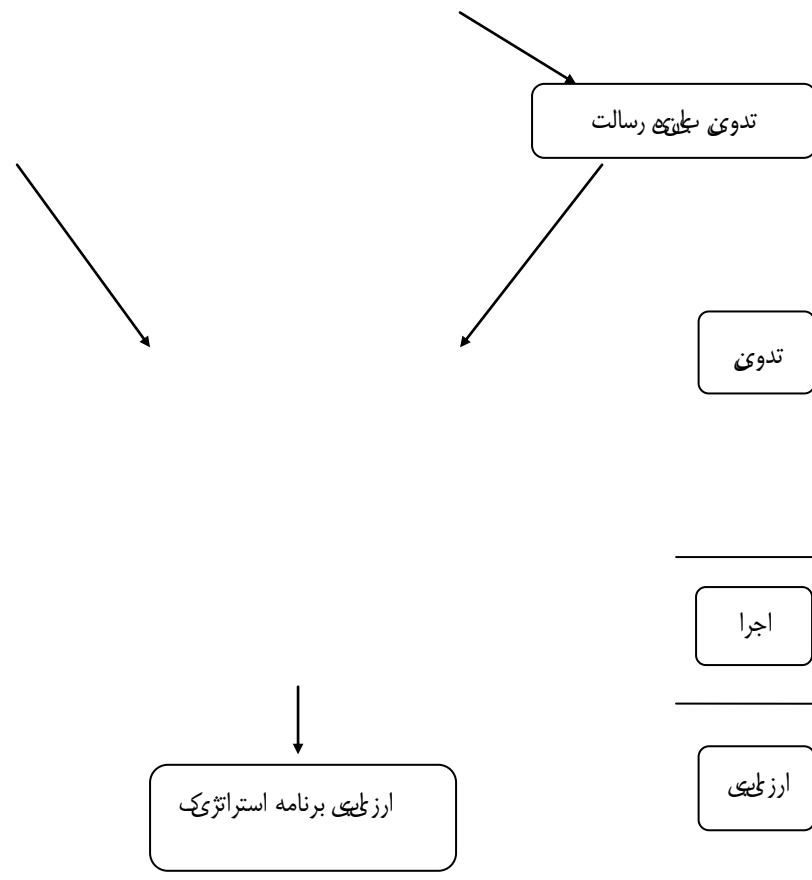
ابتدا موافقت معاونت دانشجویی دانشگاه و مدیریت تربیت بدنی جهت انجام این پروژه کسب گردید و سپس با هماهنگی معاونت دانشجویی نامه ایی از ایشان جهت کسب اطلاعات، برای انجام این تحقیق گرفته شد تا واحدهای ذیربط همکاری لازم را با محقق داشته باشند. (پیوست ۸)

در مرحله بعد با نظر استاد راهنما، استاد مشاوره که دارای تجربه در این زمینه بود برای راهنمایی بیشتر انتخاب شد. بعد از آن نسبت به تعیین اعضای شورای راهبردی تدوین برنامه استراتژیک متشکل از هفت نفر مبادرت گردید و در مراحل مختلف از نظرهای ایشان استفاده گردید.

سپس بر اساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، از بین مدل های موجود در برنامه ریزی استراتژیک و مدل های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک سازمان های ورزشی مدل نشان داده شده در شکل ۳-۱ که تلفیقی از مدل جامع دیوید، مدل کمیسیون ورزش استرالیا و مدل کمیته ملی المپیک بود به عنوان مبنای تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی قرار گرفت. به طور کلی این مدل شالی سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه های استراتژیک می باشد. با توجه به ماهیت این تحقیق که تأکید بر مرحله تدوین استراتژی دارد موضوعاتی همچون توصیف وضعیت موجود تربیت بدنی، تحلیل وضعیت محیطی، تدوین بیانیه رسالت، بیانیه چشم انداز، ارزش های محوری، اهداف بلندمدت، استراتژی ها و برنامه های اجرایی تربیت بدنی مدنظر قرار گرفت.

شکل زیر مدل تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی را نشان می دهد





شکل ۳-۱: مدل تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

در مرحله بعدی، بعد از جمع آوری اطلاعات از منابع گوناگون (اسناد و مدارک، منابع کتابخانه ای و اینترنتی و مصاحبه) پرسشنامه ای برای شناخت وضعیت موجود تربیت بدنی تهیه و تدوین گردید.

پس از آن نمونه آماری مشخص گردید و پرسشنامه محقق ساخته برای گرفتن روایی در اختیار چند تن از اساتید مدیریت و کارشناسان خبره قرار گرفت بعد از اصلاح تغییرات در نظر گرفته شده پرسشنامه اصلاح شده جهت تکمیل در اختیار مدیریت و کارشناسان تربیت بدنی قرار گرفت پس از جمع آوری پرسشنامه ، وضعیت عمومی تربیت بدنی مشخص شد و طبق اطلاعات جمع آوری شده از این پرسشنامه و دیگر منابع، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها مشخص گردید که لیستی از این نقاط تهیه شد و برای رتبه بندی و حذف نقاط کم اهمیت تر جهت نظر سنجی در اختیار تمام نمونه ی آماری قرار گرفت پس از جمع آوری این

پرسشنامه آزمون فریدمن انجام شد و میزان اهمیت هریک از این نقاط مشخص شد و برابری آن رتبه بندی شد.

مراحل بعدی نظر سنجی در خصوص موضوعاتی همچون نگارش استراتژیها، ارزشهای محوری، چشم انداز و بیانیه مأموریت بصورت فرم هایی (این فرمها شامل تعریفی از موضوع و نمونه های در مورد آن بود) در نظر گرفته شد که در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفته شد و بعد از گرفتن نظرات آنها توسط محقق نگارش شد.

از نکات شایان ذکر در نحوه گردآوری داده های مورد نیاز برای تدوین برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT و تشکیل ماتریس های مختلف می باشد که در این قسمت به پاره ای توضیحات در این خصوص پرداخته می-شود.

۱- در واقع یکی از حساس ترین و مهمترین مراحل تدوین برنامه استراتژیک، مرحله تحلیل SWOT می-باشد. برای این کار پس از بررسی وضعیت موجود، مدارک و مستندات موجود و نظرخواهی از کارشناسان؛ موضوعات امر طی چند مرحله بررسی شد و در نهایت تعداد ۶۴ گویه (شامل ۲۰ ضعف، ۱۴ قوت، ۱۵ فرصت و ۱۵ تهدید) جهت نظرسنجی از نمونه آماری تحقیق آماده گردید که پس از عودت پرسشنامه ها و انجام آزمون فریدمن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید های تربیت بدنی رتبه بندی شدند. از آنجا که در الگوهای برنامه ریزی استراتژیک، جهت تعیین موقعیت استراتژیک و تدوین استراتژی ها تعداد اولی و خارجی و داخلی بطور مجزا بیش از ۲۰ عامل نیست، بنابراین در این مرحله، از عواملی که از اهمیت کمتری برخوردار بودند و یا با یکدیگر همپوشانی داشتند صرف نظر شد. این امر باعث کاهش تعداد استراتژی ها شده و سازمان با تمرکز بیشتری به اجرای استراتژی های کلیدی خواه د پرداخت. در پژوهش حاضر با نظر اعضای شورا ی راهبردی، تعداد ۸ قوت کلیدی، ۹ ضعف کلیدی، ۷ فرصت کلیدی و ۸ تهدید کلیدی جهت تدوین استراتژی ها شناسایی شدند.

۲- برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی تربیت بدنی، از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی^۱ استفاده شد. در این ماتریس فرصت ها و تهدید ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرائب و رتبه های خاصی امتیازبندی شدند تا مشخص شود که تربیت بدنی در مجموع به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است یا تهدید. همانگونه که در ماتریس ملاحظه می شود در ستون اول ماتریس ابتدا فرصت ها و سپس تهدیدهای اصلی محیط بیرونی فهرست می شوند. در ستون دوم ماتریس به این عوامل وزن یا ضریب داده می شود این ضریب ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل(از نظر موفق بودن یک سازمان در مواجهه با عوامل مربوطه) می باشد. اغلب به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می شوند ضریب بیشتری در مقایسه با عوامل تهدیدکننده داده می شود ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد. قابل توجه است که مجموع ضریب ها باید عدد ۱ بشود(اعرابی، ۱۳۸۹).

جدول ۳-۱: نمونه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت ها	O1		
	O2		
	O3		
تهدیدها	T1		
	T2		
	T3		
جمع	۱		

در ستون سوم ماتریس، با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن فرصت ها و تهدید ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به فرصت ها و رتبه ۲ یا ۱ به تهدید ها اختصاص یافت. در تخصیص رتبه به فرصت های استثنایی رتبه ۴، به فرصت های معمولی رتبه ۳، به تهدید های معمولی رتبه ۲ و به تهدید های بحرانی رتبه ۱ داده شد. لذا، در روند رتبه دهی با حرکت از فرصت استثنایی به سمت تهدید بحرانی، میزان رتبه کاهش یافته و از ۴ به ۱ می رسید. شایان ذکر است از آنجا که از ماتریس عوامل خارجی برای تعیین موقعیت و تدوین استراتژی استفاده شد، به فرصت ها رتبه ۴ و ۳ و به تهدید ها رتبه ۲ و ۱ داده شد (اعرابی، ۱۳۸۹). در ستون چهارم ماتریس، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شدند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای تربیت بدنی مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی تربیت بدنی به لحاظ برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین شد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی تربیت بدنی در این ماتریس بیش از ۲/۵ می شد بدین معنی بود که فرصت های تربیت بدنی، بر تهدیدهای آن غلبه دارد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ می شد نشان دهنده غلبه تهدید ها بر فرصت های آن بود.

۳- برای ارزیابی عوامل داخلی تربیت بدنی، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ استفاده شد. در این ماتریس قوت ها و ضعف ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرائب و رتبه های خاصی امتیازبندی شدند تا مشخص شود که تربیت بدنی دانشگاه شاهرود در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس نیز در ستون اول ابتدا قوت ها و سپس ضعف های اصلی تربیت بدنی فهرست شدند. در ستون دوم ماتریس به این عوامل وزن یا ضریب داده می شود. این ضریب ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می باشند. ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت تربیت بدنی است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف داخلی سازمان به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر یک شود. در ستون سوم ماتریس به هر یک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ داده شد. نمره ۱ بیانگر ضعف بحرانی، نمره ۲ ضعف معمولی، نمره ۳ بیانگر قوت معمولی و نمره ۴ نشان دهنده قوت عالی می باشد (اعرابی، ۱۳۸۹). در

ستون چهارم ماتریس ، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شدند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای تربیت بدنی مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی تربیت بدنی به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین شد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی تربیت بدنی در این ماتریس بیش از ۲/۵ می شد بدین معنی بود که قوت های تربیت بدنی، بر ضعف های آن غلبه دارد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ می شد نشان دهنده غلبه ضعف ها بر قوت های آن بود (اعرابی، ۱۳۸۹).

۴- برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس داخلی و خارجی^۱ استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک تربیت بدنی به کار گرفته شد. برای تشکیل این ماتریس نمرات حاصل از ماتریس های عوامل درونی و بیرونی در امتداد افقی و عمودی قرار گرفتند تا موقعیت تربیت بدنی در خانه های این ماتریس مشخص شود. بطوریکه بتوان استراتژی مناسبی برای آن استخراج کرد. در این ماتریس تغییرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (از ۲/۵ تا ۴) و قسمت ضعیف (از ۱ تا ۲/۵) تعیین شدند (اعرابی، ۱۳۸۹). ماتریس داخلی و خارجی (IE) به منظور تعیین استراتژی های برتر (مطلوب) مورد استفاده قرار می-گیرد. در این ماتریس، جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی (IFE) بر روی محور افقی و جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی (EFE) بر روی محور عمودی قرار می گیرد. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، نشان دهنده ی تهدید خارجی و چنان چه بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیان گر فرصت است. هم چنین، اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی بین ۱ تا ۲/۵ باشد به مفهوم ضعف داخلی و چنان چه بین ۲/۵ تا ۴ باشد بیان گر قوت داخلی است. قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه های ماتریس داخلی و خارجی (IE) مفاهیم راهبردی خاصی دارد. سازمانی که در خانه ی ۱ قرار گیرد، از موقعیتی عالی برخوردار است و این سازمان بهتر است استراتژی تهاجمی را مدنظر قرار دهد. سازمانی که در خانه ی ۲ قرار گیرد، از نظر محیط خارجی از موقعیتی عالی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط داخلی موقعیت خوبی ندارد؛ لذا، انتخاب استراتژی محافظه کارانه برای این سازمان مناسب تر است. استقرار یک سازمان در خانه ی ۳، نشان می دهد که از نظر

محیط داخلی از موقعیتی عالی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارد. لذا، برای این سازمان استراتژی رقابتی پیشنهاد می شود. سازمانی که در خانه ی ۴ قرار گیرد، هم از نظر موقعیت محیط داخلی و هم به لحاظ موقعیت محیط خارجی در وضعیت نامناسبی قرار دارد؛ یعنی، در محیط داخلی ضعف دارد و در محیط خارجی نیز تهدید می شود و بهتر است از استراتژی های تدافعی استفاده نماید.

۵- برای تدوین استراتژی های تربیت بدنی از ماتریس SWOT استفاده شد. این ماتریس دارای ۹ خانه است و همانگونه که در جدول ۲-۳ مشاهده می شود، چهار خانه دارای عامل اصلی هستند، که این چهار خانه استراتژی ها را نشان می دهند.

جدول ۲-۳: نمونه ماتریس نقاط قوت ، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT)

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	عوامل داخلی
		عوامل خارجی
۱.	۱.	فرصت ها O
۲. فهرست ضعف ها	۲. فهرست قوت ها	
استراتژی های WO	استراتژی ها SO	تهدیدها T
۱.	۱.	
۲.	۲.	۲. فهرست فرصت ها
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدها T
۱.	۱.	
۲.	۲.	۲. فهرست تهدیدها

برای ساختن ماتریس قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها ابتدا فهرستی از فرصت های خارجی، تهدیدهای خارجی، نقاط قوت داخلی و نقاط ضعف داخلی تربیت بدنی در خانه های مربوطه ثبت گردید و سپس چهار مرحله زیر به انجام رسید: مرحله ۱- نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی تربیت بدنی مقایسه و نتیجه در خانه «استراتژی های SO» نوشته شد. مرحله ۲- نقاط ضعف داخلی با فرصت های

موجود مقایسه و نتیجه در خانه مربوط به «استراتژی های WO» نوشته شد. مرحله ۳- نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه و نتیجه در خانه مربوط به «استراتژی های ST» ثبت شد. مرحله ۴- نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی مقایسه و نتیجه در گروه «استراتژی های WT» نوشته شد. در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی های قابل اجرا می باشد. استراتژی های چهارگانه اینگونه تعریف می شوند: استراتژی های SO که در آن سازمان می کوشد با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت های خارجی بهره برداری نماید؛ استراتژی های WO که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج، می کوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد؛ استراتژی های ST که سازمان ها می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند و استراتژی های WO که سازمان هایی این نوع استراتژی را به کار می برند که حالت تدافعی به خود گرفته و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدید های ناشی در محیط خارجی است .

۳-۶- شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور توصیف و تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پژوهش از آمار توصیفی و شاخص هایی همچون فراوانی، درصد، رسم نمودار و جدول استفاده گردید. همچنین در بخش آمار استنباطی به منظور رتبه بندی و تعیین اولویت قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نرم افزار مورد استفاده نیز SPSS-16 بوده است.

برای سایر موارد مندرج در برنامه استراتژیک، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای مقایسه قوت ها و ضعف ها نسبت به هم، از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای مقایسه فرصت ها و تهدیدها نسبت به هم، از ماتریس درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک و از تحلیل SWOT برای تعیین استراتژی های WT,ST,WO,SO استفاده شد.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱- مقدمه

در این فصل یافته ها و نتایج حاصل از پژوهش در دو بخش ارائه می گردد . بخش اول مربوط به توصیف وضعیت کلی تربیت بدنی، توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پرکنندگان پرسشنامه SWOT و در بخش دوم سوالات پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد.

۴-۲- توصیف کلی وضعیت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

تربیت بدنی دانشگاه در مجموع دارای ۱۰ عضو می باشد که از این تعداد ۶ نفر در بخش نگهداری از سالن های ورزشی و استخر مشغول به فعالیت می باشند و ۴ عضو دیگر بعنوان، مدیر تربیت بدنی، کارشناس آقایان، کارشناس بانوان و مسئول تجهیزات و امکانات مشغول به فعالیت می باشند

امکانات موجود در دانشگاه که تحت نظر تربیت بدنی می باشد شامل استخر، سالن های سرپوشیده چند منظوره، زمین چمن طبیعی، پیست دو و میدانی، زورخانه، سالن تنیس، سالن ژیمناستیک، اتاق شطرنج، سالن رزمی و کشتی، سالن بدنسازی، سالن تیراندازی، چمن مصنوعی در خوابگاه پسران و سالن سرپوشیده در خوابگاه خواهران می باشد. وجود این امکانات نشان می دهد تربیت بدنی از لحاظ امکانات در سطح قابل قبولی قرار دارد و باید از این امکانات بهره برداری مناسب را نماید

جدول ۴-۱: تعداد دانشجویان دانشگاه

	دانشکده ها	کل دانشجویان	دانشجویان دختر (روزانه)	دانشجویان پسر (روزانه)	دانشجویان دختر (شبانه)	دانشجویان پسر (شبانه)
تعداد	۱۴	۱۲۹۸۱	۴۰۸۶	۴۸۹۶	۱۹۶۸	۲۰۱۶

تعداد مشارکت کنندگان در ورزش های همگانی در سال ۱۳۹۱ که مربوط به برگزاری مسابقات مختلف در مناسبت های گوناگون می باشد حدود ۱۴۰۰ نفر می باشد.

تعداد ۲۴ رشته ورزشی در دانشگاه فعال می باشد که تعداد ۲۴ مربی به طور رسمی این تیمها را هدایت و رهبری می کنند که از این تعداد رشته فعال ۱۳ رشته مربوط به دانشجویان پسر و ۱۱ رشته مربوط به دانشجویان دختر می باشد. که تعداد افراد شرکت کننده در فعالیت های این ۲۴ رشته که بطور سازمان یافته هدایت می شوند و جزء تیم های دانشگاه برای شرکت در مسابقات منطقه ای و سراسری می باشند حدود ۳۰۰ نفر می باشد. تعداد مسئولین انجمن های ورزشی برای هماهنگی امور مربوط به این تیمها و مسائل مربوط به ورزش خوابگاهها در مجموع ۳۵ نفر می باشند.

در بخش مالی تنها منبع درآمد تربیت بدنی، بودجه ای می باشد که توسط دانشگاه به این بخش تخصیص داده می شود. که این بودجه به گفته مدیر تربیت بدنی در سال ۱۳۹۰ معادل ۹۰ میلیون تومان و در سال ۱۳۹۱ معادل ۱۲۰ میلیون تومان می باشد. درآمدهای دیگر تربیت بدنی شامل اجاره اماکن ورزشی بویژه استخر می باشد که این درآمد ها مستقیماً به حساب درآمدهای دانشگاه واریز می شود. هزینه های عمده تربیت بدنی شامل: انجام برگزاری مسابقات مختلف، اعزام تیمها به مسابقات مختلف، خرید البسه و تجهیزات لازم، آموزش، تعمیرات و فعالیت بخش مشاوره و تندرستی می باشد.

و همچنین طرح های عمرانی در دست احداث تربیت بدنی دانشگاه شامل سالن چند منظوره پردیس و سالن ورزشی دانشکده کشاورزی بسطام می باشد.

۴-۳- توصیف مشخصات فردی تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT:

به منظور جمع آوری نظرات نمونه آماری در مورد فهرست شناسایی شده SWOT، تعداد ۳۵ نفر مورد پرسش قرار گرفتند. جدول ۴-۲ بیانگر وضعیت سنی تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT می باشد.

همانطور که ملاحظه می شود دامنه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال ۳۱/۴۲ درصد، ۳۱ تا ۴۰ سال ۲۸/۵۸ درصد و بالاتر از ۴۱ سال ۴۰ درصد بودند.

جدول ۴-۲: وضعیت سنی تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT

سن	فراوانی	درصد
۲۰-۳۰ سال	۱۱	۳۱/۴۲
۳۱-۴۰ سال	۱۰	۲۸/۵۸
۴۱ سال و بالاتر	۱۴	۴۰
جمع کل	۳۵	۱۰۰

جدول ۴-۳ بیانگر جنسیت افراد تکمیل کننده می باشد همانطور که نتایج توصیفی پرسشنامه ها نشان داد ۲۵/۷۲ درصد شرکت کنندگان زن و ۷۴/۲۸ درصد مرد بودند.

جدول ۴-۳: نوع جنسیت تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۲۶	۷۴/۲۸
زن	۹	۲۵/۷۲
جمع کل	۳۵	۱۰۰

جدول ۴-۴ بیانگر میزان تحصیلات افراد تکمیل کننده می باشد ۲۵/۷۱ درصد از نمونه آماری دارای مدرک کارشناسی، ۴۰ درصد کارشناسی ارشد و ۳۴/۲۹ درصد دارای مدرک دکتری بودند

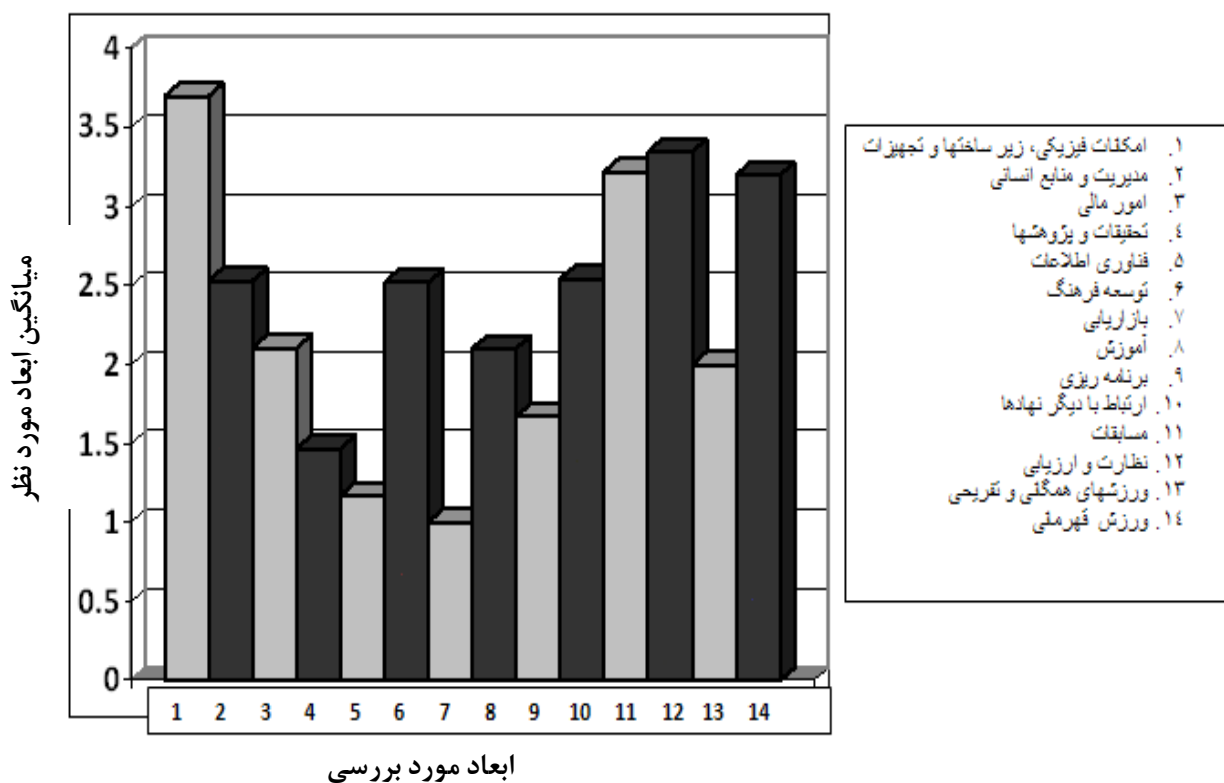
جدول ۴-۴: میزان تحصیلات تکمیل کنندگان پرسشنامه SWOT

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی	۹	۲۵/۷۱
کارشناسی ارشد	۱۴	۴۰
دکتری	۱۲	۳۴/۲۹
جمع کل	۳۵	۱۰۰

۴-۴- تحلیل سوالات پژوهش:

۴-۴-۱- وضعیت موجود تربیت بدنی در ابعاد مورد بررسی چگونه است؟

با توجه به بررسی ها و نظرسنجی از اعضای مدیریت تربیت بدنی دانشگاه ، وضعیت کلی تربیت بدنی، در مقیاس پنج ارزشی لیکرت در اموری همچون امکانات فیزیکی و زیر ساخت ها، مسابقات، نظارت و ارزیابی و ورزش قهرمانی در حد خوب؛ در امور مربوط به مدیریت و منابع انسانی، توسعه فرهنگ، ارتباط با دیگر نهادها، امور مالی، آموزش و ورزشهای همگانی و تفریحی در حد متوسط؛ در بخش تحقیقات و پژوهشها، فناوری اطلاعات و برنامه ریزی ضعیفو در بخش بازاریابی، از دیدگاه کارشناسان غیر قابل قبول ارزیابی شده است (شکل ۴-۱).



شکل ۴-۱. وضعیت موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

۴-۲- قوت ها، ضعف ها، تهدیدها و فرصت های تربیت بدنی چه مواردی هستند؟

پس از شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید های تربیت بدنی، به منظور رتبه بندی هریک از آنها به لحاظ اهمیت، از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده گردید جدول زیر بیانگر نتایج آزمون اجرا شده است

جدول ۴-۵: نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هریک از فهرست های SWOT

شاخص آماری	مجدور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	مقدار خطای آزمون	نتیجه آزمون
فهرست مورد آزمون					
فهرست قوت ها (S)	۷۵۳۹۳	۱۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار در بین گویه ها
فهرست ضعف ها (W)	۶۷۹۵۰	۱۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار در بین گویه ها
فهرست فرصت ها (O)	۳۴۴۰۲	۱۴	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار در بین گویه ها
فهرست تهدیدها (t)	۷۹۴۸۷	۱۴	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار در بین گویه ها

جدول ۴-۶: قوت های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

رتبه	عوامل	میانگین رتبه	میانگین	رتبه کل
۱	وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی	۱۰/۲۶	۴/۴۶	۱
۲	پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی	۱۰/۱۶	۴/۴۳	۲
۳	وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها	۹/۴۱	۴/۲۳	۳
۴	وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان	۸/۷۶	۴/۰۶	۴
۵	تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون	۷/۶۳	۳/۸۰	۵
۶	تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی	۷/۴۴	۳/۸۰	۶
۷	درآمد زا بودن اماکن ورزشی	۷/۰۱	۳/۷۱	۷
۸	ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی	۷/۰۰	۳/۷۱	۸
۹	وجود تقویم ورزشی سالیانه مکتوب در تربیت بدنی	۶/۸۶	۳/۵۷	۹
۱۰	وجود تجهیزات کمک آموزشی مناسب	۶/۳۶	۳/۴۳	۱۰
۱۱	وجود مرکز مشاوره و تندرستی	۶/۳۳	۳/۴۶	۱۱
۱۲	برگزاری اردوهای ورزشی مناسب در زمان برگزاری مسابقات سراسری	۶/۰۹	۳/۴۳	۱۲
۱۳	تشویق و پاداش مناسب جهت قدردانی از قهرمانان ورزشی و دانشجویان شرکت کننده در فعالیت های تربیت بدنی	۵/۹۳	۳/۳۱	۱۳
۱۴	قرار گرفتن تربیت بدنی دانشگاه در بین ادارات تربیت بدنی نمونه دانشگاهها	۵/۷۷	۳/۳۷	۱۴

با توجه به نظرات نمونه آماری مورد نظر، ۸ مورد اول نقاط قوت بالا با توجه به میانگین بدست آمده بعنوان با اهمیت ترین نقاط تاثیر گذار در اداره تربیت بدنی در نظر گرفته شد

جدول ۴-۷: ضعف های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	عوامل	میانگین رتبه	میانگین رتبه کل
۱	نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی	۱۳/۶۶	۴/۲۰
۲	فقدان ساختار سازمانی مناسب و عدم تناسب نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف	۱۲/۸۴	۴/۰۹
۳	وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم در طول سال	۱۲/۲۰	۴/۰۹
۴	عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه	۱۱/۹۱	۳/۹۱
۵	فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی	۱۷/۸۱	۳/۹۴
۶	محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش	۱۱/۲۶	۳/۸۹
۷	روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی	۱۱/۰۹	۳/۸۹
۸	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۱۱/۰۹	۳/۸۶
۹	عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	۱۱/۰۳	۳/۸۳
۱۰	عدم توانایی جذب درآمد حاصل از اجاره اماکن ورزشی	۱۰/۵۳	۳/۷۷
۱۱	نبود بستر مناسب برای حمایت های رفاهی از قهرمانان ورزشی	۱۰/۲۶	۳/۷۷
۱۲	فقدان رویه ها و شیوه های مناسب جهت نظارت، ارزیابی و کنترل بر عملکرد تربیت بدنی	۱۰/۲۴	۳/۶۰
۱۳	فقدان تبلیغات مناسب جهت ترویج و توسعه فرهنگ ورزش در بین دانشجویان	۱۰/۲۳	۳/۶۶
۱۴	ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی نامناسب در زمان مسابقات	۱۰/۲۰	۳/۷۴
۱۵	نبود مدیریت واحد برای ورزش کارکنان	۱۰/۱۷	۳/۶۳
۱۶	نداشتن ساختار تشکیلاتی مصوب	۹/۱۴	۳/۵۴
۱۷	برگزاری محدود دوره های آموزشی (آموزش دآوری و مربیگری و آموزش امور حقوقی و قضایی، کارگاهها، همایشها)	۸/۶۶	۳/۴۰
۱۸	سازماندهی نامناسب ورزش برای افراد با سطح توانایی های مختلف	۸/۳۱	۳/۳۱
۱۹	عدم توجه کافی به ورزشهای همگانی، تفریحی و بومی، محلی	۸/۲۳	۳/۳۴
۲۰	نبود بانک اطلاعاتی و عدم وجود سیستم مناسب بایگانی (اطلاعات مربوط به مربیان، داوران، دانشجویان تحت پوشش فعالیت های بدنی، امکانات و ...)	۷/۱۴	۳/۱۷

با توجه به نظرات نمونه آماری مورد نظر، ۹ مورد اول نقاط ضعف بالا با توجه به میانگین بدست آمده بعنوان پراهمیت ترین نقاط ضعف در اداره تربیت بدنی شناسایی شد.

جدول ۴-۸: فرصت های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	عوامل	میانگین رتبه	میانگین	رتبه کل
۱	وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته	۹/۴۷	۴/۱۱	۱
۲	کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی	۹/۱۹	۴/۰۳	۲
۳	وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی)	۸/۹۹	۳/۹۷	۳
۴	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاه ها در برگزاری رویدادهای ورزشی دانشجویی	۸/۹۷	۴/۰۶	۴
۵	انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی	۸/۶۱	۳/۹۱	۵
۶	دیدگاه مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی	۸/۵۴	۳/۹۱	۶
۷	توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان	۸/۱۶	۳/۸۶	۷
۸	وجود افراد با تجربه و شایسته در ورزش استان و شهرستان	۷/۸۹	۳/۸۳	۸
۹	وجود اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعملهای دقیق برای ورزش دانشجویی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۷/۸۹	۳/۶۳	۹
۱۰	همگن و جوان بودن جمعیت دانشجویی کشور و جذابیت ورزش در بین دانشجویان بویژه دانشجویان دختر	۷/۸۱	۳/۸۶	۱۰
۱۱	وجود طرح جامع ورزش کشور و سند چشم انداز بیست ساله کشور	۷/۷۷	۳/۶۹	۱۱
۱۲	وجود امکانات مناسب ورزشی و رفاهی در سطح شهرستان	۷/۳۷	۳/۷۴	۱۲
۱۳	قرار گرفتن دانشگاه صنعتی شاهرود در بین دانشگاههای منطقه ۴ کشور با وجود قدرت های ورزشی همچون دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه مازندران	۷/۱۰	۳/۶۶	۱۳
۱۴	تشکیل مستمر و هدفمند گرد همایی مدیران تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور	۶/۷۷	۳/۶۰	۱۴
۱۵	انجام کارهای موازی توسط بعضی نهادها با فعالیت های اداره تربیت بدنی برای افزایش علاقه دانشجویان به فعالیت های جسمانی و ورزش	۵/۴۷	۳/۲۳	۱۵

با توجه به نظرات نمونه آماری مورد نظر، ۷ مورد اول نقاط فرصت بالا با توجه به میانگین بدست آمده بعنوان با اهمیت ترین نقاط فرصت در محیط خارجی تربیت بدنی شناسایی شد

جدول ۴-۹: تهدیدات تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	عوامل	میانگین رتبه	میانگین	رتبه کل
۱	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۱۰/۷۰	۴/۵۴	۱
۲	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)	۱۰/۶۴	۴/۵۱	۲
۳	عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی	۹/۱۳	۴/۲۹	۳
۴	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی	۸/۹۳	۴/۲۰	۴
۵	افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۸/۸۹	۴/۲۳	۵
۶	نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور	۸/۷۷	۴/۲۰	۶
۷	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی و آینده شغلی آنان	۸/۷۱	۴/۱۴	۷
۸	فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون و مشخص در خصوص ورزش همگانی	۸/۰۰	۴/۱۱	۸
۹	عدم توانایی در جذب قهرمانان ورزشی توسط دانشکده تربیت بدنی	۷/۴۰	۳/۸۶	۹
۱۰	گسترش بی رویه پذیرش دانشجویان تربیت بدنی و اختصاص کم امکانات ورزشی به اداره تربیت بدنی	۷/۱۳	۳/۸۰	۱۰
۱۱	نوسانات شدید اقتصادی که بودجه دانشگاه را متاثر کرده و ورزش دانشگاه ها را تحت تاثیر قرار داده است	۷/۰۶	۳/۸۰	۱۱
۱۲	عدم استفاده از طرح جامع توسعه ورزش دانشجویی کشور	۶/۸۴	۳/۸۰	۱۲
۱۳	عدم اجرای طرح جامع ورزش کشور از سوی نهادهای مختلف ورزش کشور	۶/۷۶	۳/۷۳	۱۳
۱۴	نگرش متفاوت مدیران ارشد دانشگاه نسبت به امور ورزش و تربیت بدنی	۶/۰۱	۳/۶۶	۱۴
۱۵	تغییرات سریع و متعدد مدیریتی در سازمانهای ورزشی	۵/۰۳	۳/۳۷	۱۵

با توجه به نظرات نمونه آماری مورد نظر، ۸ مورد اول نقاط تهدید بالا با توجه به میانگین بدست آمده بعنوان با تاثیرگذارترین نقاط تهدید بر محیط تربیت بدنی شناسایی شد.

۴-۴-۳- موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه چیست؟

برای تعیین موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس چهارخانه ای داخلی - خارجی استفاده شد. بر اساس نتایج مندرج در جدول ۴-۱۰ مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تربیت بدنی و با تخصیص ضریب (میزان اهمیت) و رتبه (وزن) به هر یک از عوامل کلیدی چهارگانه و به دست آوردن نمره نهایی، نمره هر یک از ماتریس ها به دست آمد.

نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲/۵ (حد استاندارد)، یعنی ۲/۳۵ است و بیانگر آن است که تربیت بدنی از لحاظ عوامل داخلی دارای ضعف است

جدول ۴-۱۰: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

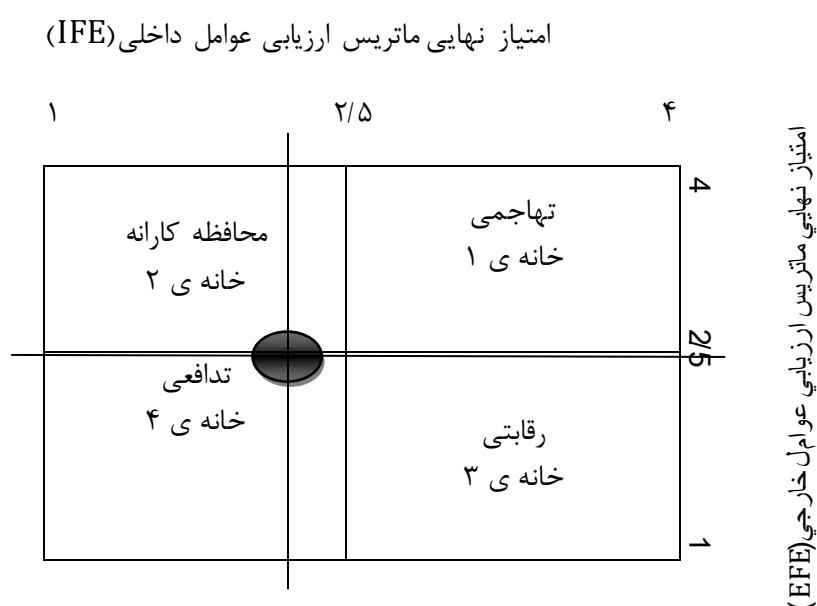
عوامل درونی	کد	قوت های کلیدی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت های کلیدی	S1	وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S2	تثانیس لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S3	وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	S4	وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S5	تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S6	تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S7	درآمد زا بودن اماکن ورزشی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	S8	ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
ضعف های کلیدی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود					
ضعف های کلیدی	W1	نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	W2	فقدان ساختار سازمانی مناسب و عدم تناسب نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W3	وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	W4	عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	W5	فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی (برنامه ریزی، گزینش، جذب، آموزش و ...)	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W6	محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه توسعه ورزش دانشگاهی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	W7	روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	W8	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	W9	عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
جمع کل					۲/۳۵
			$\Sigma = 1$		

همچنین طبق داده های جدول ۴-۱۱ مشخص شد مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی کمتر از ۲/۵ (حد استاندارد)، یعنی ۲/۲۹ است که نشان می دهد تهدیدهای پیش روی تربیت بدنی نیز بر فرصت های پیش رو غلبه دارند؛ به عبارت دیگر تربیت بدنی از لحاظ عوامل خارجی دچار تهدید است.

جدول ۴-۱۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

عوامل بیرونی	کد	فرصت های کلیدی محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت های کلیدی	O1	وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	O2	کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O3	وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	O4	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O5	انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	O6	دیدگاه مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	O7	توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان و کارمندان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
تهدیدات کلیدی محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود					
تهدیدات کلیدی	T1	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T2	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	T3	عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T4	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T5	افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	T6	نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	T7	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	T8	فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون در خصوص ورزش همگانی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
جمع کل			$\Sigma = 1$		۲/۲۹

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE) استفاده شد (شکل ۴-۲). از طریق این ماتریس جایگاه استراتژیک سازمان مشخص می شود و معلوم می شود که سازمان باید از چه نوع راهبردهایی (تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و یا راهبرد تدافعی) استفاده کند (گودرزی، ۱۳۹۰). بنابراین با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۳۵ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۲۹ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) مشخص شد. تربیت بدنی در خانه ۴ یعنی در وضعیت نامطلوب قرار گرفته و باید استراتژی های تدافعی را برگزیند.



شکل ۴-۲. ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE)

۴-۴-۴- بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟

برای تدوین بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه، فرم مربوط در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفت و سپس با توجه به نظرات ایشان، مطالعات تطبیقی و ادبیات موضوع، بیانیه پیشنهادی توسط اساتید راهنما، مشاور و محقق طراحی شد

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

۴-۴-۵- چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟

پس از جمع آوری پرسشنامه مربوط به تدوین چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه، با توجه به نظرات پاسخ دهندگان، چشم انداز توسط اساتید راهنما و مشاور و محقق طراحی شد

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

۴-۴-۶- ارزش های محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟

برای تعیین لیست ارزشهای محوری تربیت بدنی از منابع مختلفی استفاده شد. که براساس پرسشنامه های جمع آوری شده از اعضای شورای راهبردی رتبه بندی شدند و ۱۰ مورد اول بعنوان ارزشهای محوری اصلی تربیت بدنی در نظر گرفته شدند

جدول ۴-۱۲: نتایج رتبه بندی ارزش های محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	موضوع	میانگین	رتبه
۱	ورزش برای همه	۷/۷۱	۱
۲	عدم تبعیض در ارائه خدمات	۷/۴۲	۲
۳	شایسته سالاری	۷/۴۲	۳
۴	روحیه ورزشکاری	۷/۲۸	۴
۵	اخلاق مداری با تکیه بر اخلاق اسلامی	۷/۲۸	۵
۶	احترام متقابل	۷/۱۴	۶
۷	وجدان، تعهد کاری و پاسخگویی در قبال عملکرد	۷/۱۴	۷
۸	سلامتی و تندرستی	۷/۱۴	۸
۹	مدیریت و رهبری مبتنی بر دانش و اخلاق	۷/۱۴	۹
۱۰	شفافیت عملکرد	۷	۱۰
۱۱	تاکید بر کار گروهی و انسجام تیمی	۶/۸۵	۱۱
۱۲	مسئولیت پذیری دانشجویان و کارکنان در قبال دانشگاه و جامعه	۶/۸۵	۱۲
۱۳	ایجاد محیطی شاداب، فعال و مدنی در دانشگاه	۶/۸۵	۱۳
۱۴	پاسخگویی به نیازهای ذینفعان	۶/۸۵	۱۴
۱۵	اصالت منافع جمعی در مقابل منافع فردی	۶/۷۱	۱۵
۱۶	برتری جویی توأم با تعهد و نوآوری	۶/۴۲	۱۶

۴-۴-۷- اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟

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

جدول ۴-۱۳: نتایج شناسایی اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه

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

۴-۴-۸- استراتژی های تربیت بدنی دانشگاه شاهرود چیست؟

براساس تحلیل SWOT، در مجموع ۹ استراتژی شامل ۲ استراتژی SO، ۱ استراتژی ST، ۲ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT برای تربیت بدنی دانشگاه تدوین شد

جدول ۴-۱۴: استراتژی های SO تربیت بدنی دانشگاه

عوامل داخلی	قوت ها S
عوامل خارجی	S1- وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی) S2- پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی S3- وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها S4- وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان S5- تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون S6- تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی S7- درآمد زا بودن اماکن ورزشی S8- ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی
فرصت ها O	استراتژی های مبتنی بر نقاط قوت و فرصت ها (SO)
O1- وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده O2- کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی O3- وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی) O4- تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی O5- انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی O6- دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی O7- توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان	تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی S1,S2,S3,S8,O1,O3,O4 حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه S8,O1,O3,O6,O7

جدول ۴-۱۵: استراتژی های ST تربیت بدنی دانشگاه

عوامل داخلی عوامل خارجی	قوت ها S S1- وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی) S2- پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی S3- وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها S4- وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان S5- تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون S6- تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی S7- درآمد زا بودن اماکن ورزشی S8- ارتباط مناسب با نهادهای ارگانهای ورزشی
تهدید ها T T1- ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی T2- تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال) T3- عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی T4- پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی T5- افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی T6- نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور T7- مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان T8- فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون در خصوص ورزش همگانی	استراتژی های مبتنی بر قوت ها و تهدیدها (ST) بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه های ورزشی درون و برون دانشگاهی S1,S2,S3,S5,S8,T1,T2,T4,T5

جدول ۴-۱۶: استراتژی های WO تربیت بدنی دانشگاه

عوامل داخلی عوامل خارجی	ضعف ها W W1- نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی W2- فقدان ساختار سازمانی مناسب و عدم تناسب نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف W3- وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال W4- عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه W5- فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی W6- محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه W7- روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی W8- کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی W9- عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)
فرصت ها O O1- وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده O2- کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی O3- وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی) O4- تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی O5- انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی O6- دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی O7- توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان و کارمندان	استراتژی های مبتنی بر ضعف ها و فرصت ها (WO) توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8,W9,O1,O3,O5,O7 بهره گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه W1,O1,O3

جدول ۴-۱۷: استراتژی های WT تربیت بدنی دانشگاه

ضعف ها W W1- نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه W2- عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمیو کیفی با گستردگی وظایف W3- وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال W4- عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه W5- فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی W6- محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه W7- روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی W8- کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی W9- عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	عوامل داخلی عوامل خارجی
استراتژی های مبتنی بر ضعف ها و تهدیدها (WT) مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی بخصوص با استفاده از پتانسیل های موجود W3,T3 حفظ و بهبود نظام مدیریتی W1,W2,W3,W4,W5,W6,W9,T3,T6,T8 مدیریت منابع انسانی (رسمی- داوطلب) W2,W5,W9,T5 رویکرد علمی، کیفی و برنامه ایی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی W7,W8,W9,T4,T5,T8	تهدیدها T T1- ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی T2- تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال) T3- عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی T4- پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی T5- افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی T6- نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور T7- مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان T8- فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون در خصوص ورزش همگانی

با توجه به بیانیه ماموریت، چشم انداز، اهداف بلند مدت و استراتژی های تدوین شده در نهایت برنامه های عملیاتی زیر برای رشد و توسعه ی ورزش دانشگاه شاهرود پیشنهاد شد که به تفکیک در زیر ارائه گردیده است.

استراتژی های SO و برنامه های عملیاتی

۱. تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی

- توسعه ارتباطات با اداره کل تربیت بدنی وزارت متبوع ، فدراسیون های ورزش دانشگاهی و هیأت ورزشی مرکز آموزش عالی استان
- ایجاد کمیته میزبانی و ایجاد تیم داوطلبی به منظور آمادگی اولیه
- شناسایی نقاط قوت و ضعف منابع انسانی و تلاش برای رفع کاستی ها
- رفع کلاستی های امکانات و تجهیزات ورزش دانشگاه
- بهره گیری از توانمندی نیروی انسانی موجود
- تقویت تعاملات با دانشگاههای استان، اداره تربیت بدنی آموزش و پرورش، اداره امور ورزش و جوانان شهرستان و استان
- پذیرش میزبانی مسابقات، گردهمایی ها، کارگاهها و دوره های آموزش داو ر ی و مربیگری بصورت منطقه ای و کشوری
- شناسایی سازمانها و شرکت های علاقه مند به مشارکت در فعالیت های ورزشی دانشگاه

۲. حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه

- انعقاد تفاهم نامه همکاری (در زمینه های آموزشی، علمی، امکانات، مسابقات) فی مابین اداره کل امور ورزش و جوانان شهرستان و هیئت های ورزشی با تربیت بدنی دانشگاه
- گسترش روابط استراتژیک با ورزش مدارس
- تقویت تعاملات با دانشگاههای شهرستان و استان بویژه هیأت ورزشی مرکز آموزش عالی استان
- توسعه ارتباطات با اداره کل تربیت بدنی وزارت متبوع و فدراسی و نهادهای ورزش دانشگاهی
- دعوت برای حضور افراد متخصص و سرشناس ورزش استان و شهرستان در امور ورزشی دانشگاه
- بهبود ارتباطات با مسئولین استان و شهرستان (استاندار، فرماندار، شهردار، شورای شهر و ...)

استراتژی های SI و برنامه های عملیاتی

۳. بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه های ورزشی درون و برون دانشگاهی

- تهیه منشور خدمات ورزشی دانشگاه
- استفاده از افراد حرفه ای و متخصص در برنامه های ورزشی (مربیان و داوران حرفه ای)
- تقویت فعالیت های همگانی، تفریحی و بومی محلی
- افزایش فعالیت انجمن های ورزشی خوابگاهها برای گسترش ورزش در خوابگاههای دانشجویی
- توسعه برنامه ها و تنوع شاخه های ورزشی به منظور جذب و ایجاد انگیزه در دانشجویان
- بهبود روابط و برگزاری مسابقات با تیمهای مطرح شهرستان و استان
- دعوت از تیمهای ورزشی مدارس برای انجام تمرینات و مسابقات با تیمهای دانشگاه
- افزایش برگزاری جشنواره های فرهنگی- ورزشی
- دسترسی به خدمات تغذیه و مشاوره ورزشی
- استفاده از روابط عمومی دانشگاه برای ارتقاء تصویر ورزش در دانشگاه
- افزایش تعداد ایستگاههای ورزش همگانی در سطح دانشگاه و خوابگاهها و ایجاد یک ایستگاه تندرستی مدرن در اطراف محیط تربیت بدنی
- دستیابی و به کارگیری الگوهای جدید ورزش همگانی سازگار با محدودیت های اقتصادی
- تلاش برای اجرای برنامه های کوه پیمایی و اردوهای تفریحی ورزشی برای دانشجویان و کارکنان
- رعایت استاندارد های لازم و کافی در برنامه های ورزشی
- استفاده از افراد متخصص در مرکز مشاوره و سلامت دانشگاه
- نیازسنجی ورزشی از طریق ذینفعان اصلی دانشگاه (دانشجویان و دانشگاهیان)
- ساماندهی مناسب ورزش کارکنان و حمایت از تشکیل انجمن ورزشی کارکنان و اساتید
- افزایش برگزاری مسابقات و همایش های همگانی ویژه دانشگاهیان
- اطلاع رسانی گسترده در مورد برنامه های ورزشی تربیت بدنی
- استفاده از مشوق های مختلف برای جذب افراد به فعالیت های ورزشی
- دعوت از تیم ها و چهره های سرشناس ورزشی برای ایجاد انگیزه و اشتیاق در دانشجویان
- انجام جلسات ماهانه جهت رفع مشکلات ورزشی دانشجویان و دانشگاهیان
- رایزنی با مقامات مسئول و ساماندهی ایاب و ذهاب دانشجویان دختر به منظور استفاده سریع و آسان از امکانات ورزشی دانشگاه (دسترسی آسان بانوان به ورزش از طریق رفع موانع و مشکلات)

استراتژی های WO و برنامه های عملیاتی

۴. توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی (علمی و به روز نمودن ورزش دانشجویی)
- افزایش بکارگیری دانش آموختگان توانمند تربیت بدنی
 - نیازسنجی و تعیین اولویت های پژوهشی ورزش دانشگاه
 - ایجاد بستر مناسب برای استفاده تربیت بدنی از فن آوری های جدید بویژه بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات (گسترش نظام اطلاع رسانی تربیت بدنی از طریق وب سایت و غیره)
 - بهبود تعاملات با فدراسیونهای ورزشی جهت دسترسی مداوم به خدمات مربیگری و داوری
 - تهیه بروشور و کتابچه های آموزشی و توزیع در میان دانشجویان و دانشگاهیان جهت ارتقاء فرهنگ ورزش

- برنامه ریزی و نظارت در جهت آموزش و ارتقاء سطح دانش و درجه مربیان و داوران ورزشی
- راه اندازی کتابخانه تخصصی ورزشی با همکاری دانشکده تربیت بدنی
- ایجاد نشریه ورزش دانشجویی دانشگاه با همکاری دانشکده تربیت بدنی
- مشارکت دادن دانشجویان و دانشجویان و دانشجویان و متخصصان در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها
- بهره گیری از حضور اساتید تربیت بدنی دانشگاه با توجه به حوزه تخصص
- شناسایی و بکارگیری پژوهشهای کاربردی انجام شده در حوزه ورزش دانشگاهی
- افزایش بودجه آموزشی و برنامه های علمی- پژوهشی

۵. بهره گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه

- تدوین برنامه های استراتژیک و بلند مدت در حوزه های مختلف
- تطابق تقویم ورزشی سالانه تربیت بدنی دانشگاه با اهداف بلند مدت تربیت بدنی
- مستندسازی اطلاعات برای استفاده از آن در برنامه ریزی های آتی
- اولویت بندی برنامه ها براساس بودجه تخصیصی
- بررسی و به روز نمودن خط مشی ها و رویه های عملیاتی موجود
- تهیه یک کمیته کارشناسی برای رسیدگی به نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت
- همکاری و حمایت مادی و معنوی مدیران نسبت به انجام و اجرای برنامه های بلند مدت

استراتژی های WT و برنامه های عملیاتی

۶. مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی بخصوص با استفاده از پتانسیل های موجود

- ایجاد کمیته بازاریابی ورزشی
- ایجاد سیستم حسابداری و استخدام کارشناس امور مالی
- توسعه طرحهای درآمد زایی با محوریت اماکن موجود
- ارائه خدمات ورزشی، آموزشی و مشاوره ای به مشتریان
- تقویت ارتباطات با مسئولین دانشگاه جهت جذب منابع مالی حاصل از اجاره اماکن ورزشی
- تبلیغات گسترده در سطح شهرستان و ریزنی با سازمانها و نهادهای شهرستان برای اجاره اماکن
- تقویت ارتباط با دانشکده تربیت بدنی و برنامه ریزی مناسب برای زمان استفاده از اماکن موجود
- بهسازی و ساماندهی اماکن ورزشی موجود و ارتقاء کیفیت مکان های ورزشی
- در نظر گرفتن تسهیلات مناسب برای مشتریان وفادار به سازمان

۷. حفظ و بهبود نظام مدیریتی

- ایجاد نظام نظارت و ارزیابی
- ارتقاء و بهبود ساختار تشکیلاتی تربیت بدنی دانشگاه

- تدوین بانک جامع اطلاعات ورزش دانشجویی (تهیه اطلاعاتی مربوط به ورزشکاران، کارکنان، مربیان، داوران، اماکن و تجهیزات)
- توانمند ساختن سازمان برای جذب اعضای جدید
- تشکیل نمودار سازمانی مصوب
- طراحی سایت اطلاع رسانی ورزشی و راه اندازی خبرنامه الکترونیک
- استاندارد و به روزرسانی امکانات سخت افزاری و نرم افزاری و بهینه سازی در این زمینه
- پی گیری در جهت افزایش بودجه ورزش دانشجویی
- رایزنی و ارائه طرح های پیشنهادی به مسئولین زیربط برای توسعه امکانات ورزشی پردیس
- مشارکت فعال و موثر در جلسات شورای عالی ورزش دانشگاه

۸. مدیریت منابع انسانی (رسمی - داوطلب)

- ایجاد یک سیستم ساده عضویت ورزشی برای جامعه دانشگاهی
- تدوین شرح وظایف مشخص و تعریف شده برای هریک از کارکنان
- توانمند سازی کارکنان در راستای به بود امور تربیت بدنی
- افزایش تعداد بیمه شدگان ورزشی
- بهره گیری از روش های اصولی و علمی جذب و گزینش، در فرایند استخدام
- فراهم ساختن حمایت های مالی و معنوی مناسب برای مربیان، کارکنان و داوطلبان با هدف تقویت انگیزه
- تلاش در جهت فراهم سازی تسهیلات مناسب جهت ادامه تحصیل کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه
- ایجاد و توانمندسازی شورای مشورتی ورزشی دانشجویان و دانشگاهیان
- توانمند سازی نیروهای داوطلب در انجمن های ورزشی
- تهیه و تدوین راههای استفاده از نیروهای داوطلب در رویدادهای ورزش دانشگاه
- تشکیل جلسات ماهانه مدیر تربیت بدنی با کارکنان، مربیان و مسئولین انجمنهای ورزشی و تاکید بر فعال نمودن موثر ورزش دانشگاه و حسن اجرای برنامه ها
- ترویج فرهنگ داوطلبی در ورزش (برگزاری کارگاه ها و کلاسهای آموزشی و توجیه دانشجویان در مورد اهمیت کار داوطلبانه)
- اعمال نظارت بر فعالیت های انجمن های ورزشی
- شناسایی و جذب دانشجویان و افراد مستعد برای حضور داوطلبانه در انجام امور ورزشی
- استخدام فردی به عنوان مدیر یا هماهنگ کننده داوطلبان به منظور مدیریت این بخش

۹. رویکرد علمی، کیفی و برنامه ای (بصورت مدون) در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی

- ایجاد کمیته ورزشهای همگانی و قه رمانی
- استفاده از متخصصین در ورزشهای همگانی و قهرمانی
- افزایش بودجه برای حمایت از تیمهای ورزشی برای مسابقات سراسری و منطقه ای

- همکاری بیشتر با فدراسیون ورزش های دانشگاهی
- جذب و عقد قرارداد با مربیان شایسته و دارای مدرک مربیگری در رشته های مختلف ورزشی
- سرمایه گذاری و توجه ویژه به رشته های مستعد و مدال آور در ورزش قهرمانی
- برگزاری اردوهای تدارکاتی مناسب برای شرکت در مسابقات قهرمانی
- فراهم سازی تسهیلات لازم جهت ادامه تحصیل استعداد های ورزشی
- تهیه و توزیع فیلم های آموزشی برای مربیان و دانشجویان ورزشکار
- تهیه گزارش و انتشار سالانه عملکرد ورزش همگانی و قهرمانی
- آگاهی، مشارکت و حضور تیم های دانشگاه در رویدادهای ورزشی مختلف

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا خلاصه ای از فصول پژوهش بیان می شود و سپس به مواردی همچون بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته ها و نتایج حاصل از پژوهش و پیشنهادات برخاسته از پژوهش و نیز پیشنهادات برای پژوهش های آتی پرداخته می شود

۵-۲- خلاصه تحقیق

برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها موجب ایجاد نگرش بلند مدت در مدیر شده و به تحقق آینده ای مطلوب و آرمانی کمک می کند. بدون برنامه ریزی استراتژیک و توجه به مسائل داخلی و خارجی سازمان، برنامه ریزی از حالت واقع بینانه بودن خارج می شود و عملاً کارساز نخواهد بود. قبل از این که سازمان در جهت تبیین آینده خود تلاش کند، باید جایگاه فعلی خود را مشخص نماید. مکانیسم مورد استفاده جهت سنجش شرایط داخلی و خارجی سازمان و پاسخ به این سؤال که "ما اکنون در کجا هستیم" ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان نامیده می شود. ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمانی یک ابزار مدیریتی اساسی است که علاوه بر برنامه ریزی استراتژیک در سیاستگذاری و حل و فصل مشکلات نیز از آن استفاده می شود. با این کار جهت گیریهای آینده مشخص می شود، اولویتها تعیین می گردد، تصمیم گیری های اساسی با توجه به تمامی سطوح و کنشها انجام می گیرد، عملکرد سازمانی بهبود می یابد و با توجه به اوضاع و احوال به سرعت در حال تغییر، به شیوه کار ساز برخورد می شود و همچنین اطلاعات جمع آوری شده در طول فرایند ارزیابی اغلب منجر به شناسایی مسائل استراتژیک می گردد (انصاری، ۱۳۸۸).

امروزه به طور کلی، سازمان ها با تغییر و تحولات مختلف محیط بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، رقبا، ذی نفعان، نهادهای دولتی، واسطه های مالی، اتحادیه ها، عرضه کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه ای (لوپ، ۲۰۰۴) و متغیرهای سازمانی، فنی و فردی مواجه اند (پارکر، ۱۳۸۲). به وضوح روشن است که

ساختار سازمانها به گونه ای پیچیده شده که آنها بدون برنامه ریزی های دقیق به هیچ وجه نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند. سازمانهای ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برنامه ریزی در سازمانهای ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهمترین وظیفه مدیریت به شمار می رود. در حقیقت، برنامه ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می شود تا اهداف همه فعالیتها و تلاشهای گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود (مظفری، ۱۳۸۸). ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها نیز یکی از ارکان ورزش کشور هستند که در سلامت روحی، روانی و توسعه فرهنگ حرکت و پویایی در اقشار جامعه خصوصاً جوانان نقش به سزایی دارد در حقیقت مخاطبین ورزش دانشگاه ها مدیران آینده ساز کشورند که سلامت آنان، پویایی جامعه را تضمین می کند. بدیهی است که پوشش دهی قشر عظیم دانشجوی در فعالیت های تربیت بدنی و ورزش به منظور تحقق اهداف فوق برنامه دانشگاهها مستلزم برنامه ریزی اصولی در دانشگاه است.

در راستای همین موارد و با توجه به اهمیت ورزش در بین دانشجویان و گسترش شتاب افزای تغییرات محیطی، افزایش جمعیت دانشجویان، کمبود منابع مالی اختصاص داده شده به دانشگاهها برای ورزش و با توجه به این که بر نامه های موجود در دانشگاه بیشتر جنبه کوتاه مدت و عملیاتی داشته آنچه مهم و ضروری به نظر می رسد تعیین برنامه های بلند مدت و استراتژیک برای ورزش دانشجویی در دانشگاههای سراسر کشور است به گونه ای که مطابق با اهداف، شرح وظایف و ساختار آموزش عالی کشور، به توسعه ورزش دانشجویی بپردازد؛ از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر بر همین موضوع بنا نهاده شده است و بطور کلی بدنبال یافتن پاسخ سوالات زیر می باشد: در حال حاضر ورزش دانشگاه در چه موقعیتی قرار دارد، قصد دارد به چه موقعیتی دست یابد و چگونه می تواند به آن موقعیت دست پیدا کند؟

بدین منظور پس از هماهنگی های اولیه با مسئولین دانشگاه، تعیین شورای راهبردی و تعیین مدل برنامه ریزی به انجام این کار مبادرت گردید

در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای ورزشی و بویژه سازمانهای ورزشی دانشگاهی تحقیقاتی در ایران و سایر کشورها انجام پذیرفته است. سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور، چشم انداز و راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی کشور، برنامه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور، ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده، تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان و ... از نمونه های داخلی، و برنامه های استراتژیک کشورهای استرالیا، رومانی، بریتانیا و آمریکا در سطح دانشگاههای کشور و در سطوح مراکز دانشگاهی، برنامه استراتژیک دانشگاه پورتس موس، دانشکده تربیت بدنی مونتهآلار و برنامه ریزی راهبردی بخش ورزشی، آموزشی و تفریحی دانشکده مونتری دانشگاه کالیفرنیا می توان اشاره کرد.

برای گردآوری اطلاعات، از بررسی مدارک و مستندات، مطالعه ادبیات و پیشینه و نظرسنجی از ذینفعان استفاده شد و بر حسب هریک از موضوعات مندرج در مدل مورد نظر، برای تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه از برنامه های بالا دست، وضعیت موجود تربیت بدنی دانشگاه و تحلیل SWOT استفاده شد. در بخش نظر سنجی از جامعه مورد نظر، تعداد ۳۵ نفر از افراد آشنا با امور تربیت بدنی دانشگاه مورد پرسش قرار گرفتند. برای جمع آوری اطلاعات از طریق نظر سنجی از پرسشنامه های عوامل درونی و بیرونی و همچنین فرمهای بررسی وضعیت موجود، تعیین ارزشهای محوری، بیانیه مأموریت، بیانیه چشم انداز، تعیین موقعیت استراتژیک و تعیین استراتژی های تربیت بدنی استفاده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش آمار توصیفی از شاخص های فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، رسم نمودار و جداول و در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن برای رتبه بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها و ارزشهای محوری؛ و در بخش تحلیل استراتژیک از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای مقایسه قوت ها و ضعف ها نسبت به هم و از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای مقایسه فرصت ها و تهدیدها نسبت به هم، از ماتریس درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک و از تحلیل SWOT، برای تعیین استراتژی های SO,ST,WO,WT استفاده شد. نمره های هریک از عوامل در ماتریس های فوق، با ضرب

نمودن ضریب اهمیت (وزن) هر عامل در شدت آن عامل (رتبه) محاسبه گردید. به گونه ای که مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی برابر عدد ۱ و مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی نیز برابر با عدد ۱ باشد. برای رتبه ها نیز، اعداد ۳ و ۴ برای فرصت ها و قوه ها؛ و اعداد ۱ و ۲ برای تهدیدها و ضعف ها در نظر گرفته شد یافته های تحقیق نشان داد تربیت بدنی دانشگاه از لحاظ موقعیت استراتژیک در جایگاه WT قرار دارد یعنی از لحاظ محیط درونی دارای ضعف و از لحاظ محیط بیرونی نیز با تهدید مواجه می باشد

در مجموع با توجه به محیط درونی و بیرونی، چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت تربیت بدنی دانشگاه استراتژی کلی تدوین شد: تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی، حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه های ورزشی درون و برون دانشگاهی، توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی، بهره گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه، مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی بخصوص با استفاده از پتانسیل های موجود، مدیریت منابع انسانی، رویکرد علمی، کیفی و برنامه ایی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی

در مجموع پس از جمع آوری اطلاعات مورد نیاز و تجزیه و تحلیل آنها برنامه راهبردی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود بطور کامل تدوین شد.

۵-۳- بحث و نتیجه گیری

نتایج وضعیت موجود تربیت بدنی نشان داد تربیت بدنی از لحاظ امکانات و تجهیزات، نظارت و ارزیابی و برگزاری مسابقات داخلی در سطح دانشگاه و عملکرد مدیریت در سازمان دهی تیمها برای مسابقات قهرمانی مناسب بوده و همچنین نتیجه گیری در سطوح مسابقات سطح منطقه با وجود قرار گیری در گروه دانشگاه های منطقه ۴ با وجود تیمهای قدرتمند در این گروه مناسب می باشد. ولی تاکنون در سطح کشور نتیجه مطلوبی گرفته نشده است و باید در این زمینه تلاش بیشتری انجام گیرد. ولی آنچه مشخص است

تربیت بدنی دانشگاه از لحاظ نیروی انسانی با حجم دانشجویان موجود در دانشگاه (جدول ۴-۱) در قسمت اداری تربیت بدنی دارای کمبود می باشد و باید هرچه سریعتر این کمبود را رفع نموده تا خدمات رسانی بهتری را داشته باشد و با این کار باعث توسعه ورزش در بین دانشگاهیان شود . و در قسمت ورزشهای همگانی مشخص شد از کل دانشجویان و کارکنان دانشگاه حدود ۱۰ درصد در طول سال به فعالیت های ورزشی برای پر کردن اوقات فراغت خود می پردازند که این نشان از ضعف در این حیطه برای تربیت بدنی دانشگاه بوده و با توجه به اهمیتی که ورزش های همگانی در جامعه پیدا کرده است باید راهکاری اساسی برای آن در نظر گرفته شود. با در نظر گرفتن این مورد که تربیت بدنی دانشگاه با تمامی دانشجویان دانشگاه می تواند ارتباط داشته باشد و هدف اصلی تربیت بدنی غنی سازی اوقات فراغت تمامی افراد دانشگاه می باشد، تربیت بدنی باید تلاشها و فعالیت های خود را در بخشهایی همچون مدیریت و منابع انسانی، امور مالی، ورزشهای همگانی و توسعه فرهنگ ورزش، بیشتر کند. زیرا این موارد اصول اساسی دست یابی برای تحقق اهداف تربیت بدنی می باشد در بخش هایی همچون تحقیقات و پژوهشها، فناوری اطلاعات، بازاریابی و برنامه ریزی بلند مدت تاکنون فعالیت خاص و منسجمی از این اداره به گفته مدیریت و کار شناسان وجود نداشته است و با توجه به اینکه این موارد از بخشهای ضروری در این دوره زمانی می باشند باید برنامه ریزی کاملی در این زمینه انجام گیرد و نیاز به توجه بیشتری در این زمینه ها احساس می شود

نتایج تحقیق در قسمت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها نشان داد تربیت بدنی دانشگاه دارای نقاط قوتی همچون وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی، پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی، وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها، وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان، تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون، تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی، درآمد زا بودن اماکن ورزشی و ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی است. همانطور که نتایج نشان داد اولین و مهمترین عاملی که در بخش قوتها شناخته شد (با میانگین ۴/۴۶) عامل وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی بود و دومین عامل (با میانگین ۴/۴۳)، عامل پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف

ورزشی و سومین عامل وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها (با میانگین ۴/۲۳) بود که این موارد نشان می دهد تربیت بدنی دانشگاه شاهرود از لحاظ امکانات فیزیکی در وضعیت مناسبی قرار دارد . بنابراین باید از این نقاط با اهمیت، بهترین استفاده را ببرد زیرا یکی از عوامل اساسی برای جذب دانشجویان به ورزش که در تحقیقات مختلف به آن اشاره شده است وجود امکانات مناسب است که این دانشگاه دارای این عامل مهم می باشد

قوت ها عبارتند از فعالیت های که سازمان در آنها به خوبی عمل می کند یا منابعی که به خوبی تحت کنترل سازمان هستند (لوپ، ۲۰۰۴). از آنجا که هر سازمان ورزشی دارای محیط درونی خاص خود می باشد، مقایسه آن با سایر نهادها و ارگانهای مشابه امری مشکل به نظر می رسد. با این وجود نتایج حاصل نشان داد چنین قوت هایی می توانند به انجام رسالت این مدیریت کمک شایانی بنمایند، مشروط برآنکه در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها و حداکثر استفاده از فرصت ها باشند . بنابراین شایسته است در جهت تقویت و حفظ این قوت ها تلاش شود

در بخش دیگر یافته های پژوهش نشان داد تربیت بدنی دانشگاه دارای ضعفهای همچون نبود برنامه بلند جامع مناسب، عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی با گستردگی وظایف، وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه، عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش، فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی، محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه، روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی، کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی و عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش است. همانطور که نتایج رتبه بندی ضعف ها نشان داد اولین و مهمترین ضعف تربیت بدنی نبود برنامه جامع مناسب جهت انجام امور ورزشی در تربیت بدنی (با میانگین ۴/۲۰) می باشد. بنابراین این مدیریت باید برنامه محوری را در دستور کار خود قرار دهد . همچنین دومین و سومین ضعف اساسی به ترتیب شامل فقدان ساختار سازمانی مناسب و عدم تناسب نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی

با گستردگی وظایف (با میانگین ۴/۰۹) و وابستگی شدیدی به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم در طول سال (با میانگین ۴/۰۹) می باشد که در این موارد مدیریت تربیت بدنی باید هرچه سریعتر به دنبال جذب اعضاء جدید و همچنین افزایش منابع مالی برای رفع نقاط ضعف اساسی باشد

ضعف ها عبارتند از فعالیت های که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می بایست در اختیار داشته باشد اما ندارد (لوپ، ۲۰۰۴). بنابراین تربیت بدنی باید به دنبال راهکارهای اساسی برای رفع و تبدیل این نقاط ضعف به نقاط قوت براساس فرصت ها و قوت های موجود باشد و باید رفع این نقاط را در اولویت برنامه های خود قرار دهد زیرا کم توجهی به این نقاط ضعف باعث وخیم تر شدن اوضاع تربیت بدنی خواهد شد و بر قوت های تربیت بدنی تاثیر مخربی خواهد گذاشت

یافته های پژوهش در قسمت فرصت ها نشان داد تربیت بدنی دارای فرصت هایی همچون، وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده، کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی، وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی، تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی، انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی دانشگاه، دیدگاه مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی و توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان است. همانطور که در قسمت فرصتها مشخص شد مهمترین عامل وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده (با میانگین ۴/۱۱) می باشد. در رابطه با این عامل همانطور که در به ثمر رسیدن این پژوهش از نظرات اساتید صاحب نظر دانشکده استفاده شد در دیگر بخشهای مربوط به آموزش، برنامه ریزی، مدیریت و ... نیز می توان از نظرات و همفکری های این اساتید با توجه به حوزه تخصصی و تجربه کاری بهره برد. و همچنین دومین مورد کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی (با میانگین ۴/۰۳) می باشد. بطور کلی باید از این فرصت ها با برنامه ریزی و مدیریت مناسب به خوبی بهره برداری نمود.

فرصت ها عبارتند از موقعیت هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام شود، می توانند تحقق پیدا کنند (لوپ، ۲۰۰۴). باید توجه داشت که این فرصت ها به خودی خود در اختیار تربیت بدنی دانشگاه قرار نمی گیرند، مگر آنکه با استفاده از قوت های تربیت بدنی بتوان آنها را به دست آورد و از آنها برای رفع ضعف ها و کم رنگ کردن تهدیدها بهره برداری نمود

همچنین یافته های پژوهش در قسمت تهدیدها نشان داد تربیت بدنی دارای تهدیدهایی همچون ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی، تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)، عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی، پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی، افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی، نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور، مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان و فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون و مشخص در خصوص ورزش همگانی است. نتایج در قسمت تهدیدها نشان داد ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی (با میانگین ۴/۵۴) و تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال) (با میانگین ۴/۵۱) و عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی (با میانگین ۴/۲۹) بعنوان مهمترین عوامل تهدیدها شناخته شد که این موارد توجه بیش از پیش را به این موارد لازم و ضروری می نماید

تهدید ها عبارتند از موقعیت های که بطور بالقوه دارای نتایج زیان بار هستند، اگر بلافاصله اقدامات لازم در مورد آنها صورت نگیرد، لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت ها بطور فعال و پویا مقابله شود (لوپ، ۲۰۰۴). این نتایج نشان داد که تربیت بدنی باید از قوت ها و فرصت های موجود بیشترین استفاده را برای کاهش اثرات این تهدیدها ببرد و گرنه در آینده نزدیک دچار مشکلات اساسی در این موارد می شود. همچنین استفاده از فرصتها در محیط خارجی تربیت بدنی ارتقای جایگاه ورزشی دانشگاه شاهرود را به

همراه دارد ولی نادیده گرفتن تهدیدها و متناسب ننمودن برنامه ها و راهبردها با شرایط پیرامون عدم توفیق اداره تربیت بدنی دانشگاه را در رسیدن به اهداف به دنبال دارد.

در تحقیقات مختلف به بعضی از این نقاط استراتژیکی که در تربیت بدنی دانشگاه شاهرود شناسایی شد، اشاره شده است که این نشان می دهد این نقاط دارای اهمیت هستند و باید در برنامه ریزی ها به این عوامل توجه شود که در زیر به چند مورد از آنها اشاره می شود

زارعی (۱۳۸۰) ابراز می دارد مهمترین عامل جذب دانشجویان به فعالیت های فوق برنامه ورزشی، وجود اماکن و تاسیسات ورزشی مناسب با ۶۳/۱ درصد اولین علت برای موفقیت برنامه ریزی ورزشی دانشگاه بوده است (به نقل از شکرچی زاده، ۱۳۸۴). اسدی دستجردی (۱۳۸۰) بیان کرد که، نوع برنامه ریزی و سرمایه گذاری برای اجرای فعالیت های ورزشی باید دستخوش تغییرات نسبتاً زیادی شده و متناسب با اولویت های مورد نیاز دانشجویان طراحی شود. بشیریان (۱۳۷۶) در خصوص پست های سازمانی در مراکز تربیت بدنی دانشگاهها اعلام می دارد که ۵۸ درصد از پست های موجود خالی و بلا تصدی است (به نقل از کریمیان، ۱۳۸۳). براساس تحقیقات تندنویس (۱۳۷۵) و دارابی (۱۳۷۶) درصد فراوانی برنامه های فوق برنامه در بخش پسران بالاتر است و می توان نتیجه گرفت که احتمالاً توجه مدیران فوق برنامه به بخش پسران و نیز میزان استقبال و مشارکت دانشجویان پسر از برنامه های فوق برنامه بیشتر می باشد.

دارابی (۱۳۷۴) یکی از مهم ترین و اساسی ترین کمبودها را در فوق برنامه کمبود بودجه و اعتبارات مالی معرفی کرده است. امیر تاش (۱۳۸۰) بیان می کند بیشتر ورزشکاران و برگزار کنندگان، اشکالات مهم در توسعه ورزش دانشگاهی را کمبود اماکن و تاسیسات ورزشی، ناکافی بودن حمایت مسئولان، بودجه و کمبود مربی می دانند. ورتینسکی (۱۹۹۲) اعلام می کند داشتن حقوق و امتیازات مساوی دختران و پسران از فضاهای ورزشی لازم است (به نقل از شکرچی زاده، ۱۳۸۴). به نظر کریمیان (۱۳۸۳) دانشگاهها فاقد سرانه فضاهای ورزشی مناسب می باشند. همچنین اعلام کرد که مدیران تربیت بدنی دانشگاهها توجه بیشتری به مسابقات برون دانشگاهی داشته و برنامه ریزی مطلوبی جهت سایر فعالیت های فوق برنامه ورزشی ندارند. بطور کلی می توان گفت هدف فوق برنامه ورزشی، پوشش دهی همه دانشجویان دانشگاه می باشد نه اینکه

افراد خاص و محدود. به نظر می‌رسد موفقیت در نیل به فعالیت‌های فوق برنامه و ورزشی بستگی به میزان توانایی برنامه ریزان در ایجاد نوآوری و بکارگیری اندیشه‌های جدید دارد. در تحقیق کریمیان نتایج نشان داد که مدیریت، نیروی انسانی متخصص و بودجه باید در فوق برنامه مورد توجه خاص قرار گیرند مسئولان امور فوق برنامه ورزشی دانشگاه‌ها نیز کمبود امکانات و تاسیسات ورزشی، بودجه، نیروی انسانی و عدم وجود برنامه ریزی را مهم‌ترین عوامل بازدارنده شرکت دانشجویان در فعالیت‌های فوق برنامه دانسته‌اند. جعفری حنین(۱۳۸۵) اظهار کرد که دلیل رکود و عدم پیشرفت ورزش در دانشگاه و همچنین عدم تمایل دانشجویان به مشارکت در فعالیت‌های ورزشی به هنگام فراغت بدون هیچ‌شکی ناشی از عدم توجه کافی در برنامه ریزی ورزشی دانشگاه و همچنین بی‌توجهی مس‌عزلان ذیربط به تربیت بدنی و کمبود و نارسایی اعتبارات مالی برای توسعه و برنامه ریزی بوده است. در این باره چنانچه اقدام مقتضی صورت پذیرد موجب شکوفایی ورزش دانشجویان و همچنین عاملی در جهت پیشگیری از انحراف و جرائم خواهد شد تمامی این تحقیقات در مرحله اول نشان دهنده اهمیت فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی دانشگاهها می باشد و در مرحله بعد مشکلات و موانع موجود در سر راه توسعه ورزش دانشگاه را نشان می دهد و در تمامی این تحقیقات به نوعی برنامه ریزی در تمامی سطوح را برای این بخش ضروری دانسته اند براساس یافته های پژوهش بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه تحت عنوان "جهت دهی و غنی سازی اوقات فراغت دانشجویان و دانشگاهیان از طریق فعالیت های ورزشی، گسترش ورزش همگانی در بین دانشجویان و دانشگاهیان و توجه به فرهنگ ورزش، ارتقاء کیفیت ورزش های رقابتی و قهرمانی دانشجویان، برنامه ریزی با هدف جذب حداکثری جامعه دانشگاهی به ورزش برای مقابله با بی تحرکی، افزایش کیفیت زندگی، ارتقای شخصیت و افزایش قابلیت های اجتماعی، توانمندی مالی جهت توسعه و بهبود خدمات، امکانات و تجهیزات ورزشی، ساماندهی امور ورزشی با توانمند سازی و بکارگیری موثر منابع انسانی، اعتبار بخشیدن به نام و جایگاه دانشگاه شاهرود از طریق مشارکت و موفقیت در رقابتهای منطقه ای و سراسری" تعیین گردید

به اعتقاد پیتر دراکر^۱ بیانیه ماموریت عبارتی است که از طریق آن مقصود یک سازمان، از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و بیانگر علت وجودی سازمان است. این بیانیه از نظر دیوید می تواند در برگیرنده موضوعاتی همچون محصول یا خدمات، مشتریان، فلسفه، فن آوری، توجه به بقا رشد، شایستگی ممتاز و توجه به تصور مردم باشد (به نقل از خسروی زاده، ۱۳۹۰).

در بیانیه های رسالت دانشگاه آزاد، دانشگاه پیام نور، دانشگاه پورتنس موس، دانشگاه اکستر و در اهداف اداره کل تربیت بدنی وزارت متبوع که برای دانشگاهها در نظر گرفته شده است مواردی همچون، ارتقاء سلامت جسم و روح، غنی سازی اوقات فراغت، بهبود ورزش همگانی و قهرمانی، بالاتر بردن سطح آگاهی دانشجویان از ورزش و فراهم کردن امکانات و تجهیزات مناسب ورزشی گنجانده شده است. برای این اساس بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود با مفاد گنجانده شده در طرح جامع توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش کشور و برنامه های بالا دست و سازمانهای ورزشی دانشگاهی مطابقت و همخوانی دارد.

براساس یافته های پژوهش، بیانیه چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه "مشارکت حداکثری جامعه دانشگاهی در فعالیتهای ورزشی، افزایش سطح رضایتمندی ذینفعان، پیشتازی و کسب جایگاه ممتاز در ورزش همگانی و قهرمانی در سطح منطقه و کشور" تعیین گردید

چشم انداز نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد (طیپی و ملکی، ۱۳۸۴) و تصویری از آینده مطلوب وضعیت سازمانی است؛ و در واقع، ترسیم آن خلق تصویری از آینده مطلوب وضعیت یک سازمان می باشد (علی اکبری، ۱۳۸۶).

شایان ذکر است که در بیانیه چشم انداز ورزش دانشجویی کشور، انجمن ورزشهای دانشگاهی بریتانیا، دانشگاه آزاد، دانشگاه پیام نور و دانشگاه ملبورن به موارد و موضوعاتی همچون، ایجاد فرصت های برابر، ایجاد دانشگاهی فعال و سرآمد، خلق محیط ورزشی پویا و پی شرو، توسعه در موارد مختلف، افزایش تعداد شرکت کنندگان در ورزش و ارتقای کیفیت امکانات و تجهیزات ورزشی لحاظ گردیده است

طبق یافته های پژوهش، ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه عبارتند از ورزش برای همه، عدم تبعیض در ارایه خدمات، شایسته سالاری، روحیه ورزشکاری، اخلاق مداری با تکیه بر اخلاق اسلامی، احترام متقابل، وجدان، تعهد کاری و پاسخگویی در قبال عملکرد، سلامتی و تندرستی، مدیریت و رهبری مبتنی بر دانش و اخلاق، شفافیت عملکرد

ارزشها نمایانگر اصولی هستند که از نظر فردی و اجتماعی نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می شوند و عبارتند از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می دارد و یا نسبت به آنها حساس است (طیّبی و ملکی، ۱۳۸۴).

هر چند براساس ملیت هر کشور ارزش های محوری تا اندازه ای می تواند متفاوت باشد، لیکن ارزشهای محوری مشترکی بین سازمانهای ورزشی کشورهای مختلف وجود دارد. به عنوان مثال اصول هدایتگر ورزش کانادا، ارزشهای فدراسیون شنای سوئیس، ارزشهای محوری کمیته بین المللی پارالمپیک و ارزشهای محوری انجمن ورزش های استرالیا مواردی همچون، عدالت و دسترسی منصفانه به فرصت های ورزشی، برتری جویی، خصلت های اخلاقی، روح ورزش، ورزشکار محوری، کار گروهی، احترام و اعتماد و شفافیت را برای ارزشهای محوری خود برگزیده اند

نتایج پژوهش نشان داد تربیت بدنی دانشگاه با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۳۵ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۲۹ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) در خانه ۴ (WT) یعنی در وضعیت نامطلوب قرار گرفته است. سازمانهایی که در این حالت قرار دارند، باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کنند، از فعالیت های خود بکاهند یا منحل گردند و یا در سازمان دیگری ادغام شوند. ولی با در نظر داشتن این نکته که اداره تربیت بدنی به عنوان یک سازمان خدماتی همواره باید به فعالیت خود ادامه دهد و بسیاری از مشکلات موجود از حیطه اختیارات اداره تربیت بدنی خارج است؛ بنابراین پیشنهاد می شود این اداره استراتژی های تدوین شده در جایگاه تدافعی را بیشتر مبنای

کار خود قرار دهد و با استفاده از بیانیه مأموریت و چشم انداز و اهداف بلند مدت تدوین شده جایگاه خود را بهبود ببخشد تا به توسعه در ورزش دست پیدا کند

همچنین نتایج تحقیق نشان داد موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه به گونه ای است که باید از قوت ها و فرصت های پیش رو در جهت کم کردن هر چه بیشتر ضعف ها و تهدید ها استفاده بنماید و غالب استراتژی های انتخابی آن از نوع "استراتژی های تدافعی" باشد. با این وجود تربیت بدنی دانشگاه می تواند بر حسب شرایط موجود از انواع استراتژی های SO,ST,WT,WQ استفاده کند.

براساس داده های پژوهش و تحلیل SWOT، در مجموع ۹ استراتژی برای تربیت بدنی دانشگاه تدوین شد که در این قسمت به بحث و نتیجه گیری در مورد آنها پرداخته می شود

استراتژی "تلاش برای پذیرش میزبانی فعالیت های ورزشی در سطوح مختلف دانشگاهی و غیر دانشگاهی" از ترکیب قوت ها و فرصت های تربیت بدنی دانشگاه یعنی وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی، پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی، وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها، ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی و فرصت های چون وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده و تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی حاصل گردید. این استراتژی با موضوعاتی همچون ارتقاء کیفیت ورزش های رقابتی و قهرمانی دانشجویان، اعتبار بخشیدن به نام و جایگاه دانشگاه شاهرود از طریق مشارکت و موفقیت در رقابتهای منطقه ای و سراسری در بیانیه رسالت و پیشتازی و کسب جایگاه ممتاز در ورزش همگانی و قهرمانی در سطح منطقه و کشور در چشم انداز و با حوزه کلیدی "رویدادها" همخوانی و مطابقت دارد.

مسابقات ورزشی، برنامه های هنری ورزشی و همایشهای علمی از جمله رویدادهای ورزشی هستند که برگزاری اثر بخش آنها نیازمند مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، زمانبندی و ارزشیابی) است. اغلب رویدادهای ورزشی در زمان و مکان خاصی اتفاق می افتد و پیش از شروع باید تدارکات و امکانات لازم

مهم‌ها باشد تا آن رویداد به بهترین نحو انجام‌پذیرد. سازماندهی خوب رویدادهای ورزشی به طور اعم و مسابقات ورزشی به طور خاص، می‌تواند زمینه تبلیغ و اطلاع‌رسانی را فراهم سازد، استعداد افرادی را شکوفا سازد و باعث سرگرمی و گذران اوقات فراغت افراد شود (بحرالعلوم، ۱۳۸۵). تربیت بدنی دانشگاه شاهرود نیز برای غنی‌سازی اوقات فراغت دانشجویان خود و کسب اعتبار در بین دانشگاه‌ها به لحاظ ورزشی این استراتژی را تدوین کرده است. با امید به اینکه برنامه‌های تدوین‌شده به مرحله اجرا درآمده و شاهد برگزاری رویدادهای سطح بالای ورزشی در این دانشگاه باشیم

استراتژی "حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشگاه" از ترکیب قوت‌ها و فرصت‌هایی همچون ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی، وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده، وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی، دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی و توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان حاصل شد. که این استراتژی با توانمندی مالی جهت توسعه و بهبود خدمات، امکانات و تجهیزات ورزشی در بیانیه رسالت و با حوزه‌های کلیدی "منابع مالی" و "رویدادها" همخوانی دارد.

ارتباطات موثر، عنصر کلیدی برای موفقیت مدیران است (بحرالعلوم، ۱۳۸۵). ارتباطات موثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین ضروری است مدیریت تربیت بدنی دانشگاه جهت تحقق رسالت خود به خلق ارتباطات مناسب و تاثیرگذار با بخشها و افراد کلیدی دانشگاه و همچنین با نهادهای مختلف ورزشی در سطح کشور روی آورد

استراتژی "بهبود کمی و کیفی خدمات و برنامه‌های ورزشی درون و برون دانشگاهی" از ترکیب قوت‌های وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی، پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی، وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها، تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در مناسبت‌های گوناگون، ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی با تهدیدهای ضعف ورزش

دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی، تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)، پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی، افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی حاصل گردید. این استراتژی با مطالبی همچون جهت دهی و غنی سازی اوقات فراغت دانشجویان و دانشگاهیان از طریق فعالیت های ورزشی، گسترش ورزش همگانی در بین دانشجویان و دانشگاهیان و توجه به فرهنگ ورزش، برنامه ریزی با هدف جذب حداکثری جامعه دانشگاهی به ورزش برای مقابله با بی تحرکی، افزایش کیفیت زندگی، ارتقای شخصیت و افزایش قابلیت های اجتماعی در بیانیه رسالت و با مشارکت حداکثری جامعه دانشگاهی در فعالیتهای ورزشی، افزایش سطح رضایتمندی ذینفعان در چشم انداز و با حوزه های کلیدی "توسعه ورزش"، "ورزش همگانی و تفریحی"، "ورزش قهرمانی" و "ورزش بانوان" همخوانی دارد.

ارائه برنامه های کیفی، ایجاد نظام انگیزشی، بهره مندی از شیوه های نوین اطلاع رسانی، تشکیل مراکز مشاوره ورزشی در دانشگاههای کشور و ایجاد تشکل های خودجوش ورزش دانشجویی از جمله اقداماتی است که می تواند به جذب هر چه بیشتر دانشجویان به فعالیت هایی ورزشی بی انجامد (حمیدی، ۱۳۹۰).

به طور کلی، هر سازمان موفق، مایل است خدماتی را ارائه کند که رضایت مشتریان خود را فراهم سازد. این نکته در مورد سازمانهای ورزشی نیز صدق می کند. امروزه این اندیشه در تمام سازمانهای ورزشی، نیروی بزرگ و پیش برنده به حساب می آید و توجه عمیق به مشتری و مشتری گراهی، امروزه رمز و راز صنعت ورزش است. بنابراین مدیران سازمانهای ورزشی با پیش ه نمودن شعار "اول مشتری" یا "حق با مشتری است" خویش را در سطح بیش از انتظارات افراد ذی نفع خود ارائه می نمایند، به نحوی که این نگرش جزئی از فرهنگ سازمان های ورزشی شده و باعث اقبال بیشتر مردم به ورزش و بهره مندی از خدمات ورزشی شده است (به نقل از حیدر نژاد، ۱۳۸۸). اعمال سیاست های مشتری مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان و دانشگاهیان در تدوین برنامه های ورزشی فوق برنامه و نظرسنجی و نیازسنجی ورزشی از دانشجویان و دانشگاهیان نسبت به فعالیتهای ورزشی بسیار مهم است. درحالیکه مسئولان بخش ستادی هیچ وقت به این امر مهم اهمیت نداده اند. بی شک اگر رشته های مورد علاقه دانشجویان بیشتر در برنامه

های ورزشی فوق برنامه گنجانده شود و از مربیان متخصص و کاردان که دارای برنامه ریزی برای هر جلسه کاری هستند، استفاده شود و به اعتراضات دانشجویان در زمینه مکان ورزشی با تجهیزات یا رفتار مربیان و ... ترتیب اثر داده شود، متقاضیان و شرکت کنندگان در فعالیتهای فوق برنامه چند برابر خواهد شد (حسینی، ۱۳۹۱).

مدیران و مسؤولان فوق برنامه ورزشی دانشگاه برای این که بتوانند خدمات رضایت بخشی را به دانشجویان ارائه دهند، ابتدا باید علایق و خواسته های دانشجویان را در ارتباط با فعالیت های ورزشی نیازسنجی نمایند و اطلاعاتی را در مورد نگرش مخاطبین خود کسب کنند، تا بتوانند خدمات با کیفیت مناسب و منطبق بر ذائقه ورزشی جوانان دانشجو ارائه نمایند؛ زیرا یکی از شیوه های بهینه نمودن خدمات، رسیدگی به پیشنهادهای و نظرات مشتریان است. رسیدگی مناسب و مطلوب به پیشنهادهای، موجب بهبود و افزایش ارائه خدمات و ارتقای وجهه عمومی دانشگاه می شود (رمضانی، ۱۳۸۳). دارابی (۱۳۷۶) برخی عوامل مؤثر بر ارتقای کمی و کیفی فوق برنامه ورزشی در دانشگاههای وزارت فرهنگ و آموزش عالی مستقر در تهران را بررسی نمود و دریافت که وسعت فضاهای ورزشی و حجم برنامه های ورزشی درون دانشگاهی با کیفیت و کمیت فوق برنامه ورزشی دانشگاه ارتباط دارد؛ هم چنین حضور مربیان با تحصیلات بالاتر در افزایش کیفی ورزش دانشگاهی مؤثر بوده است (به نقل از حیدر نژاد، ۱۳۸۸). تربیت بدنی دانشگاه شاهرود نیز برای جذب رضایتمندی، افزایش مشارکت و غنی سازی اوقات فراغت مشتریان خود این استراتژی را تدوین کرده است

استراتژی " توسعه ورزش دانشگاهی در سایه اقتدار علمی (علمی و به روز نمودن ورزش دانشجویی)" از ترکیب ضعفهای نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی، عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه، محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه، عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی) با فرصت های وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده، وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی، انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید

دانشکده تربیت بدنی حاصل گردید. و با مباحثی همچون برنامه ریزی با هدف جذب حداکثری جامعه دانشگاهی به ورزش برای مقابله با بی تحرکی، افزایش کیفیت زندگی، ارتقای شخصیت و افزایش قابلیت های اجتماعی در بحث رسالت سازمان و با حوزه های کلیدی "توسعه ورزش" همخوانی دارد.

بدیهی است نحوه اداره امور ورزش در دانشگاه ها باید علمی تر از فعالیت های ورزشی در باشگاه ها و فدراسیون های ورزشی و متکی بر روند تحقیق و توسعه باشد که توقع بجایی از ورزش دانشجویی کشور است. این توقع به این دلیل ایجاد می شود که مدیران ارشد بخش ستاد و صف ورزش دانشجویی همواره از تحصیل کردگان رشته تربیت بدنی بوده اند. در برنامه های مختلف توسعه ورزش کشور همواره بر علمی کردن ورزش تأکید شده است؛ به عنوان نمونه در سیاست های راهبردی برنامه سوم توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش این چنین تأکید شده است: علمی کردن فعالیت های تربیت بدنی و ورزش از طریق توسعه و تقویت امر آموزش و تحقیقات و نیز ارتقای سطح تخصص نیروی انسانی بخش تربیت بدنی (حمیدی، ۱۳۹۰).

توسعه ورزش بدون بهره گیری از علوم ورزشی و جدیدترین یافته های پژوهشی و فناوری امکان پذیر نمی باشد از اینرو تربیت بدنی دانشگاه این موضوع را به عنوان یک استراتژی پذیرفته است و قصد دارد با به روز نمودن ورزش دانشگاه به توسعه مطلوب در ورزش دست پیدا کند

استراتژی " بهره گیری از مدیریت استراتژیک و محوریت قرار دادن برنامه مداری در ساختار ورزش دانشگاه" از ترکیب ضعف نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی با فرصت های وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده، وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی حاصل گردید . و این استراتژی با مطالبی همچون برنامه ریزی با هدف جذب حداکثری جامعه دانشگاهی به ورزش برای مقابله با بی تحرکی، افزایش کیفیت زندگی، ارتقای شخصیت و افزایش قابلیت های اجتماعی در یکنیه رسالت و با حوزه کلیدی "مدیریت" همخوانی و مطابقت دارد.

به عقیده هانگر و ویلن، مدیریت استراتژیک شامل "مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت سازمان را از طریق فرآیند بررسی محیطی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل

تعیین می کند. ماچادو(۲۰۰۴) معتقد است برنامه ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است(به نقل از گودرزی، ۱۳۹۲).

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط، با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد بطوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف ها از فرصت های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند بطوریکه در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود(حسنقلی پور، ۱۳۸۴).

موجودیت سازمانها برای تامین هدف ها و رسیدن به مقاصدی است که تحقق این اهداف، نیاز به روش های خاص، امکانات و نیروی انسانی دارد. برنامه ریزی، عملی است که در آن هدف ها معین می شود، نقش افراد یا گروهها مشخص می شود و زمان رسیدن به اهداف تعیین می گردد اگر چه برنامه ریزی یک دیدگاه است و به تنهایی موفقیتی را به دنبال ندارد ولی بدون برنامه ریزی نیز به نتیجه رسیدن کارها و فعالیت ها تصادفی و شانسی خواهد بود. برنامه ریزی کمک می کند تا موقعیت ها به طور اثر بخش، کنترل و پیش بینی گردد و آینده سازمان روشن شود در یک جمله برنامه ریزی به مثابه پلی است بین جایی که هستیم با جایی که می خواهیم برویم(بحرالعلوم، ۱۳۸۵).

استراتژی "افزایش جذب منابع مالی و استفاده از پتانسیل های موجود برای کسب درآمد(مدیریت منابع مالی)" از ترکیب ضعف وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول

سال با تهدید عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی حاصل گردید . و با مواردی همچون توانمندی مالی جهت توسعه و بهبود خدمات، امکانات و تجهیزات ورزشی در بیانیه رسالت و با حوزه کلیدی "منابع مالی" همخوانی دارد.

فاسان(۲۰۰۴) معتقد است که بازاریابی ورزشی یکی از با اهمیت ترین استراتژی های مدیریتی است که در رشد و توسعه ورزش تاثیر بسزایی دارد . گالن(۲۰۰۰) درباره فرآیندهای بازاریابی دانشگاهی در آمریکا ابراز می دارد که بازاریابی دانشگاهی در آمریکا از اقدامات بسیار مهمی تلقی می شود که اثرات آن در فعالیت های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به چشم می خورد(به نقل از کریمیان، ۱۳۸۳). با توجه به وضع کنونی ورزش کشور از حیث منابع مالی و کمبود شدید بودجه ورزش دانشگاهی یکی از مهمترین عوامل در عدم توسعه ورزش دانشگاهها همین عامل می باشد. بنابراین تربیت بدنی دانشگاه تصمیم گرفته است با تدوین استراتژی و مدیریت مناسب منابع مالی اعتبارات مورد نیاز خود را تامین کند تا به توسعه در ورزش دانشگاه دست پیدا کند.

استراتژی "حفظ و بهبود نظام مدیریتی" از ترکیب ضعف های نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی، عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی با گستردگی وظایف، وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال، عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه، فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی، محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه با تهدید های عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی، افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی، نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور حاصل گردید. و با مباحث برنامه ریزی با هدف جذب حداکثری جامعه دانشگاهی به ورزش برای مقابله با بی تحرکی، افزایش کیفیت زندگی، ارتقای شخصیت و افزایش قابلیت های اجتماعی، توانمندی مالی جهت توسعه و بهبود خدمات، امکانات و تجهیزات ورزشی، ساماندهی امور ورزشی

با توانمند سازی و بکارگیری موثر منابع انسانی در بیانیه رسالت و با افزایش سطح رضایتمندی ذینفعان در بیانیه چشم انداز و لبحوزه های کلیدی مدیریت، منابع انسانی و مالی همخوانی دارد

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمانها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. باتوجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآ ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است(به نقل از افشاری، ۱۳۸۹). توسعه مدیریت را می توان هسته مرکزی نظام مدیریتی هر سازمانی تلقی کرد(دری، ۱۳۸۷). بنابراین تربیت بدنی دانشگاه با اتخاذ این استراتژی سعی در بهبود فضای مدیریت ی خود در تمام حیطه های مربوطه دارد.

استراتژی "مدیریت منابع انسانی (رسمی - داوطلب)" از ترکیب ضعفهای عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی با گستردگی وظایف، فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی، عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی) با تهدید افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی حاصل گردید. این استراتژی با مباحث ساماندهی امور ورزشی با توانمند سازی و بکارگیری موثر منابع انسانی در بیانیه رسالت و با حوزه کلیدی "منابع انسانی" مطابقت دارد.

در سال های اخیر، نیروی انسانی در سازمانها جایگاه محوری پیدا کرده است و منابع انسانی، عاملی استراتژیک در هر سازمان به شمار می آید. نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، باید بتواند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی هماهنگ نماید(ابطحی، ۱۳۸۸). نیروی انسانی با انگیزه از مهمترین عوامل بهره وری سازمان است، تحقیقات حاکی از آن است که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می توانند در رضایت مستقیم افراد نقش موثری داشته باشند. در این خصوص سبک مدیریت، ماهیت کار، ترفیع و ارتقاء، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت منابع انسانی ایفا می کنند(بحرالعلوم، ۱۳۸۱).

بخشی از منابع انسانی را داوطلبان تشکیل می دهند. افراد داوطلب بخش مهمی از منبع انسانی بسیاری از سازمانهای ورزشی و تفریحی را تشکیل می دهند (محرم زاده، ۱۳۸۷) وجود نیروهای داوطلب باعث می شود کمبود نیروهای حرفه ای و کارمندان رسمی در نظام ورزش دانشگاهی تا اندازه ای جبران شود. بدیهی است داوطلبان با انگیزه به صورت حلقه ارتباط بین مدیریت تربیت بدنی دانشگاه و اقشار دانشجویان عمل کرده، نیازها و نظرات دانشجویان را به مدیریت ورزش دانشگاه انتقال می دهند.

دنیای امروز دنیای سازمانهاست و نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی، متولیان آن محسوب می شوند. امروزه بیش از هر زمان دیگر مشخص شده است که رشد و توسعه سازمانها و در پی آن جوامع در گرو استفاده صحیح از منابع انسانی است (نقل از مقصودی ایمن، ۱۳۹۱).

از اینرو تربیت بدنی دانشگاه با اتخاذ این استراتژی سعی در بهبود مدیریت منابع انسانی با بهره گیری از فرصت های موجود دارد، با امید اینکه بتواند به افزایش رضایت و بهبود عوامل انگیزشی منابع انسانی مرتبط با تربیت بدنی کمک نماید.

استراتژی "رویکرد علمی، کیفی و برنامه ایی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی" از ترکیب ضعف های روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی، کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی، عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی) با تهدیدهای پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی، افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی، فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون در خصوص ورزش همگانی حاصل گردید. این استراتژی با مطالب گسترش ورزش همگانی در بین دانشجویان و دانشگاهیان و توجه به فرهنگ ورزش، ارتقاء کیفیت ورزش های رقابتی و قهرمانی دانشجویان، اعتبار بخشیدن به نام و جایگاه دانشگاه شاهرود از طریق مشارکت و موفقیت در رقابتهای منطقه ای و سراسری در بیانیه رسالت و با پیشسازی و کسب جایگاه ممتاز در ورزش همگانی و قهرمانی در سطح منطقه و کشور در بیانیه چشم انداز و با حوزه کلیدی "ورزش همگانی و قهرمانی" مطابقت دارد.

امروزه، کشورها دریافته اند که توسعه ورزش قهرمانی و بهره گیری از مزایای مستقیم و غیرمستقیم آن بدون برنامه ریزی و سیاست گذاری مناسب میسر نیست (مظفری، ۱۳۸۸). بررسی وضعیت ورزش همگانی در کشورهای استرالیا، آلمان، ژاپن، مالزی، فنلاند و دانمارک نشان می دهد که برنامه ی منظم برای رشد و توسعه ی ورزش همگانی در این کشورها بیش از ۵۰ سال سابقه دارد. عوامل متعددی در این موفقیت نقش دارد که قبل از هر چیز می توان به رشد برنامه ی ورزش همگانی در چارچوب برنامه های ملی این کشورها و حمایت مؤثر دولتها از این برنامه ها اشاره کرد. علاوه بر آن، توسعه ی باشگاهها و اماکن عمومی ورزش و تأسیس و شکل گیری انجمنهای تخصصی مربوط به ورزش همگانی نیز قابل ذکر است (جوادی پور، ۱۳۹۰). از اینرو تربیت بدنی دانشگاه با اتخاذ این استراتژی سعی در توسعه ورزشهای همگانی و قهرمانی خود دارد در پایان براساس استراتژی های تربیت بدنی دانشگاه، به تدوین رؤس برنامه های آن نیز مبادرت گردید .

برای اینکه برنامه استراتژیک بطور موثری اجرا شود، باید به فعالیت هلی قابل درک در سطح عملیاتی تبدیل گردد؛ با این حال، در مراحل بعد این برنامه ها باید با انتخاب الگویی مناسب، چگونگی، زمان، مسئول و منابع مورد نیاز آنها مشخص و در برنامه های سالیانه لحاظ شوند

در مجموع برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود براساس مدل انتخ ابی طراحی گردید و تمامی موضوعات مندرج در آن طبق این مدل پیش برده شد و تا حد امکان تلاش شد هماهنگی، انسجام و پیوستگی لازم بین موضوعات استراتژیک آن حفظ شود و با مفاد برنامه های سازمانهای بالاتر و زیربط نیز مطابقت داشته باشد.

۵-۴ - پیشنهادات تحقیق

الف: پیشنهادات کاربردی

- پیشنهاد می شود تربیت بدنی دانشگاه بیانیه رسالت خود را مبنای کار قرار دهد و به منظور تحقق آن از اهداف بلند مدت برای جهت دادن فعالیت های تمامی بخش های ذیربط استفاده نماید
- پیشنهاد می شود مدیریت تربیت بدنی حمایت ها و منابع مورد نیاز برای شروع و اجرای شدن برنامه تدوین شده را از طریق رایزنی با مسئولین دانشگاه فراهم آورد
- پیشنهاد می شود ارزشهای محوری، مبنای برای جهت دادن رفتار مسئولان و ورزشکاران دانشگاه قرار گیرد و با اعمال مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای بهره وری، زمینه ایجاد تلاش گروهی به منظور اجرای برنامه استراتژیک فراهم گردد.
- پیشنهاد می شود تربیت بدنی دانشگاه نسبت به بهبود وضعیت مستند سازی اطلاعات مرتب ط با حیطه فعالیت خود اقدام نماید
- پیشنهاد می شود تربیت بدنی عملکرد خود را هر ساله مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد
- پیشنهاد می شود تربیت بدنی دانشگاه یک تیم داوطلبی برای انجام امور مربوط به تبلیغات و اطلاع رسانی (وب سایت)، مسابقات و میزبانی ها ایجاد نماید.
- پیشنهاد می شود تربیت بدنی دانشگاه کمیته ورزشهای همگانی، قهرمانی و بازاریابی ایجاد کند و نیروهای انسانی متخصص را در این قسمت ها جذب نماید

ب: پیشنهادات پژوهشی:

- پژوهش در خصوص چگونگی اجرای شدن استراتژی ها در ورزش دانشگاهی
- انجام مطالعات تطبیقی کشورهای منتخب برای توسعه ورزش دانشگاهی
- پژوهش در مورد چگونگی جذب منابع مالی در ورزش دانشگاهها
- انجام این نوع برنامه ریزی در دیگر دانشگاهها و در دانشکده های تربیت بدنی
- ساخت پرسشنامه جامع و کاربردی جهت نظارت و ارزیابی تربیت بدنی دانشگاهها

منابع و مأخذ

- ابطحي ح. و موسوی م، ۱۳۸۸ "تدوین استراتژی های منابع انسانی" فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول شماره ۳.
- احمدی ع، ۱۳۸۲، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.
- اسدی دستجردی ح، ۱۳۸۰ "نیاز سنجی و نظر سنجی از دانشجویان در خصوص فعالیت های تربیت بدنی و ورزش دانشگاهها و موسسات آموزش عالی کشور" طرح تحقیقات پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- اعرابی م، ۱۳۸۹، دست نامه برنامه ریزی استراتژیک چاپ سوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- افشاری م. و هنری ح. و غفوری ف، ۱۳۸۹ "بررسی مهارتهای سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاههای سراسر کشور" مدیریت ورزشی، شماره ۵.
- آقا زاده ه، ۱۳۸۳ "تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها" ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۷، سال پانزدهم.
- آقایی ع، ۱۳۸۹، پایان نامه کارشناسی ارشد "طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ی ورزش هندبال استان سمنان" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- آقایی ع. و نادریان جهرمی م. و معماری ژ. و اندام ر، ۱۳۹۲ "آسیب شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده از الگوی برنامه ریزی استراتژیک" مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۷.
- الوانی م، ۱۳۸۵، مدیریت عمومی، چاپ بیست و هشتم، انتشارات نشر نی.
- الوانی م، ۱۳۸۷، مدیریت عمومی، چاپ سری و دوم، انتشارات نشر نی.
- امیرتاش ع، ۱۳۷۹ "توصیف و ارزشیابی پنجمین المپیاد ورزشی دانشجویان دانشگاه های کشور" پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- امیر تاش ع، ۱۳۸۰ "توصیف و ارزشیابی پنجمین المپیاد ورزشی دانشجویان دانشگاههای کشور" طرح تحقیقاتی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- امیر تاش ع. و فارسی ع. و راسخ ن و غیور م، ۱۳۹۰ "مقایسه توصیفی المپیادهای ورزشی دانشجویی پنجم، ششم و هشتم و ارائه راه کار برای ارتقای کیفی المپیادهای ورزشی دانشجویان کشور، با استفاده از نظر مربیان" پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۹.
- انصاری م. و رحیمی ع. و یار محمدیان م. و یعقوبی م، ۱۳۸۸ "تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی دانشکده ی مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان" مدیریت سلامت، شماره ۱۲.
- ایران نژاد پاریزی م، ۱۳۷۳ "نگاهی به هم نبروزایی و دور زندگی سازمان" تدبیر، شماره ۴۵

- بحرالعلوم ح، ۱۳۸۱ "ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان اداره تربیت بدنی شاغل در تهران" پژوهش در علوم ورزش، شماره ۴.
- بحرالعلوم ح، ۱۳۸۵، مبانی مدیریت سازمانهای ورزشی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه شاهرود.
- بدری آذین ی، ۱۳۸۵، رساله دکتری "بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- برایسون جان ام، ۱۳۷۲، برنامه ریزی استراتژیک بر سازمان های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بشیریان ه، ۱۳۷۶، پایان نامه کارشناسی ارشد "بررسی ساختار تشکیلاتی و نیروهای انسانی متخصص مراکز تربیت بدنی دانشگاههای کشور" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- بهلکه ط، ۱۳۸۴، پایان نامه کارشناسی ارشد "بررسی عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتریان استخرهای سرپوشیده شهر تهران" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- تولایی م، ۱۳۹۰ "سناریونگاری رویکردی نوین در برنامه ریزی استراتژیک سازمانی" تدبیر، شماره ۲۳۱.
- تندنویس ف، ۱۳۷۵، رساله دکتری "نحوه ی گذران اوقات فراغت دانشجویان کشور با تاکید بر فعالیت های ورزشی" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- جوادی پورم، ۱۳۹۰ "برنامه راهبردی فدراسیون ورزشهای همگانی" طرح پژوهشی، وزارت ورزش و جوانان.
- جوادی پور م. و سمیع نیا م، ۱۳۹۲ "ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده" پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴.
- جعفری حجین ا و شب خیز ف و مشهوری م، ۱۳۸۵ "بررسی میزان اوقات فراغت دانشجویان دختر دانشگاه تهران با تاکید بر تربیت بدنی" حرکت، شماره ۲۷.
- جلالی فراهانی م، ۱۳۹۰، مدیریت رویدادها و اردوهای ورزشی، چاپ اول، موسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- حسنقلی پور ط. و آقازاده ه، ۱۳۸۴ "برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات کوچک و متوسط" فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۵.
- حسینی گ. و حمیدی م. و تجاری ف، ۱۳۹۱ "تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی" مدیریت ورزشی، شماره ۱۵.

- حمیدی زاده م، ۱۳۸۲، برنامه ریزی استراتژیک چاپ دوم، سمت
- حمیدی م، ۱۳۸۴، مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی چاپ اول، بامداد کتاب.
- حمیدی م. و الهی ع. و اکبری یزدی ح، ۱۳۸۸ "مطالعه تطبیقی ساختار ستادی ورزش دانشجویی کشور با کشورهای منتخب و ارائه الگو" طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- حمیدی م. و الهی ع. و اکبری یزدی ح. و حمیدی م، ۱۳۹۰ "ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم انداز و راهبردهای توسعه" مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۲.
- حیدر نژاد ص. و لسانی جویباری ف، ۱۳۸۸ "بررسی میزان رضایتمندی دانشجویان ساکن در خوابگاههای دانشجویی دانشگاه شهید چمران اهواز از فعالیتهای فوق برنامه ورزشی" پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۹.
- خبیری م. و معماری ژ. و الهی ع، ۱۳۸۷ "برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش تکواندو جمهوری اسلامی ایران" طرح پژوهشی
- خسروی زاده ا، ۱۳۸۷، رساله ی دکتری "مطالعه و طراحی برنامه ریزی استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- خسروی زاده ا. و حمیدی م. و یدالهی ج. و خبیری م، ۱۳۸۸ "شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش های فرارو" مدیریت ورزشی، شماره ۱.
- خسروی زاده ا. و حمیدی م، ۱۳۹۰، مدیریت استراتژیک در سازمانهای ورزشی چاپ اول، انتشارات پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
- خورشید ص. و رنجبر ر، ۱۳۸۹ "تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه فازی" فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۱۲.
- دارابی ح، ۱۳۷۶، پایان نامه کارشناسی ارشد "بررسی برخی عوامل موثر بر ارتقای کمی و کیفی فوق برنامه های ورزشی در دانشگاههای آموزش عالی مستقر در تهران" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- داوری د. و شانه ساز زاده م، ۱۳۸۰، مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، نشر آتنا.
- دری ب، ۱۳۸۷ "چارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تاکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی" مطالعات بسیج، شماره ۳۹.

- دیوید، ۱۳۸۱، **مبانی مدیریت استراتژیک**، ترجمه اعرابی م و ایزدی د، انتشارات دفتر نشر پژوهش های فرهنگی.
- پی رابینز ا. و دی سنزو. و دیوید ای، ۱۳۷۹، **مبانی مدیریت**، ترجمه اعرابی م و همکاران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- راجر ج. و ریچارد پ، ۱۳۸۳، **راهنمای مدیریت ورزشی**، گروه مترجمان، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران
- رضایان ع، ۱۳۸۴، **تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم**، چاپ هشتم، انتشارات سمت.
- رضایان ع، ۱۳۸۷، **مبانی سازمان و مدیریت**، چاپ یازدهم، انتشارات سمت.
- رضانی ن، ۱۳۸۳، پایان نامه کارشناسی ارشد "بررسی عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتریان باشگاه های بدن سازی خصوصی بانوان شهر تهران" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- رضانی نژاد ر. و اندام ر، ۱۳۸۸، **مدیریت پیشرفته در ورزش**، دانشگاه گیلان، چاپ اول
- زارعی ع، ۱۳۸۰، رساله دکتری "نحوه گذران اوقات فراغت دانشجویان دانشگاه های علوم پزشکی کشور با تاکید بر فعالیت های ورزشی و مقایسه آن با سایر دانشگاه های علوم پزشکی" واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی
- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۱ "سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور" راد سامانه.
- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳ "مطالعات تلفیقی سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور" سیب سبز.
- سیف پناهی شعبانی ج. و گودرزی م. و حمیدی م. و خطیبی ا. و ۱۳۹۰ "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان" مدیریت ورزشی، شماره ۸.
- شانه ساز زاده م، ۱۳۷۷، پایان نامه کارشناسی ارشد "طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک و پیاده سازی آن در یک شرکت خدماتی" دانشگاه تهران.
- شعبانی بهار غ. و پارسا جو ع، ۱۳۹۱ "تحلیل راهبردی درونی و بیرونی اداره کل تربیت بدنی استان همدان" *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۳.
- شکرچی زاده پ و جهانگیر ک، ۱۳۸۴ "توصیف امکانات فوق برنامه ورزشی دانشگاه های علوم پزشکی از دیدگاه مدیران تربیت بدنی" حرکت، شماره ۲۳.
- طیبی ج. و ملکی م، ۱۳۸۴، **برنامه ریزی استراتژیک**، چاپ دوم، ترمه.

- عباسی ش. و الهی ع. و مظفری ا. و احد پور ه. و رضایی ز، ۱۳۹۱ "راهنماهای توسعه نظام ورزش قهرمانی کشور" *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۳.
- غفاریان و. و عماد زاده م، ۱۳۸۳، *معانی نو ظهور در مفهوم استراتژی*، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفرانی م، ۱۳۸۷ رساله ی دکتری "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان" دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- فقهی فرهنگ ن، ۱۳۸۴، *مدیریت استراتژیک سازمان*، چاپ اول، انتشارات فروزش.
- ژانت بی. پارکز، 1382، *مدیریت معاصر در ورزش*، ترجمه محمد احسانی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- کریمیان ج. و تندنویس ف، ۱۳۸۳ "روابط بین نیروی انسانی، بودجه هزینه شده، مساحت اماکن و تاسیسات بر افزایش فعالیت های فوق برنامه ورزشی دانشگاهها" *نشریه علوم حرکتی و ورزش* شماره ۳.
- کشتی دار م و طالب پور م. و شیر مهنجی ف، ۱۳۹۱ "بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر" *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۳.
- گودرزی م، ۱۳۹۲ "تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT" *پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی*، شماره ۲.
- گودرزی م. و هنری ح، ۱۳۸۵ "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور" *نشریه پژوهش در علوم ورزشی*، شماره چهاردهم.
- گودرزی م، ۱۳۹۲ "تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT" *پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی*، دوره ۲، شماره ۲.
- محرم زاده م. و افروزه م، ۱۳۸۷ "بررسی عوامل انگیزشی نیروهای داوطلبی در ورزش دانشگاهی" *پژوهش در علوم ورزشی*، شماره ۱۹.
- مظفری ا. و الهی ع. و قره م. و پورسلطانی ح، ۱۳۸۸ "نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران" *طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی*.
- مقصودی ایمن ح. و هادوی ف. و مقصودی ایمن ع. و منصف ع. و ابراهیمی م. و اسماعیلی م، ۱۳۹۰ "تحلیل وضعیت هزینه کرد بودجه در برنامه های فوق برنامه ورزشی دانشگاههای ایران" *پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، شماره ۱۴.

- مقصودی ایمن ح. و هادوی ف. و تندنویس ف، ۱۳۹۱ "مقایسه تحلیلی وضعیت موجود منابع انسانی در فوق برنامه های دانشگاههای ایران با وضعیت ده سال قبل" *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۵.
- معروفی ف، ۱۳۸۲، *اصول اساسی در مدیریت استراتژیک*، نشر دانشگاهی.
- نادری نسب م. و احسانی م. و خبیری م. و امیری م. و قره خانی ح، ۱۳۹۰ "بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور" *مدیریت ورزشی*، شماره ۹.
- Asian football confederetion(AFC),2004, 'vision ASIA', official brochure,january 2004, www.the-afc.com
- Australian sport commision 2004, planning in sport, www.ausport.gov.au/nso.
- Australian University Sport , Statement of Objects And Rules ,2007 http://www.unisport.com.au/_uploads
- Badminton astralia, strategic plan 2005-2009, www.badminton.org.au/.../strategic_plan.
- Bedein arthur(1986);managment ; japan: dryden press, c.b.s publishing japan, 1td.pp:100,108.
- British University Sport Association ,BUSA Strategic Review , 2010 , <http://www.bucs.org.uk/>
- Canadian olympic committee-2007-sterategic plan –www.olempic.ca
- Canadian tem handball federation –athlete guide 2010,www.handballcanada.ca
- Drucker p, (1984),managment: tasks, responsibilities and practices. New york: harper & row. 1984.p:611.
- Fasan, C .O (2004), Introduction to sport administration and management . Beula Publication Agbara, Lagos.
- Football federation TASMANIA, sterategic plan 2009-2013 ,[www.footballfedtas.com.au/.../fft%20sterategicplan2009 2013_2.pdf](http://www.footballfedtas.com.au/.../fft%20sterategicplan2009%202013_2.pdf)
- Fred R. David,"How Companies Deeine Their Mission",Lang Range planning22,no 3(june 1988)40.
- Fry l .ferd and stoner r . charls, (1995). Sterategic planning for the new and small business .upstart publishing company .inc
- Henry Mintzberg et al, (2005), "Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management", Simon& Schuster,
- Kotler, p, & murphy p.e (1981), strategic planning for higher education. *Journal of education*, 52(5), 470-489.

- Kriemadis athansios(1997).strategic planing in higher education athletic departements,**international journal of educational management**, vol 11,no 6.
- Kriemadis Athansios et al. (2002). Strategic sport managment international sport law review, vol 3.
- Loup j, (2004), “Strategic and performance management of Olympic sport organizations”. First edition. Human Kinetics.
- Mc namara; basic overview of various strategic planning models. www.mannp.prg.2001.
- Mihaela Popa .(2013). Strategies of optimizing the elements of Romanian university sports, Palestrica of the third millennium - Civilization and Sport Vol. 14, no. 2, April-June 2013, 100-106
- Patrick boyd -2005 – forgine future success : a strategic planning guide for fijies national sport federations . fiji association of sport and national olympic committee.
- Ruocco P & proctor T (1994). Strategic planning in practice :a creative approche .marketing intelligence and planning, 12(9),24-29.
- Slack trever-1997-understanding sport organization :the application of organization theort-first edition-human kinetics.
- Thompson . A, strickland. A.G,”strategic managment :concepts and cases”(11th edition), 2007,by mc graw-hill.
- Trainer, J.F (2004), models and tools for strategic planing.new directions forinstitutional research, 123,129-138.
- Vinzant, D.H & vinzant, J.C (1996), strategy and organizational capacity :finding a fit .public productivity & managment review, 20(2), 139-157.
- Weed M, (2001). Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: the case of sport and tourism, Leisure Studies, 20, 125–141.
- Wilkinson, G .& monkhouse, E ,(1994), strategic planning in public sector.

پیوست ها

پیوست ۱: پرسشنامه عوامل درونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

فهرست قوت های موجود در تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	عنوان قوت	میزان اهمیت				
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون					
۲	تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی					
۳	ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی					
۴	وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان					
۵	پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی					
۶	تشویق و پاداش مناسب جهت قدردانی از قهرمانان ورزشی و دانشجویان شرکت کننده در فعالیت های تربیت بدنی					
۷	برگزاری اردوهای ورزشی مناسب در زمان برگزاری مسابقات سراسری					
۸	قرار گرفتن تربیت بدنی دانشگاه در بین ادارات تربیت بدنی نمونه دانشگاهها					
۹	وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی)					
۱۰	وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها					
۱۱	وجود تقویم ورزشی سالیانه مکتوب در تربیت بدنی					
۱۲	درآمد زا بودن اماکن ورزشی					
۱۳	وجود مرکز مشاوره و تندرستی					
۱۴	وجود تجهیزات کمک آموزشی مناسب					

فهرست ضعف های موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	ضعف ها	میزان اهمیت				
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه					
۲	روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی					
۳	نداشتن ساختار تشکیلاتی مصوب					
۴	فقدان رویه ها و شیوه های مناسب جهت نظارت ، ارزیابی و کنترل بر عملکرد تربیت بدنی					
۵	محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه					
۶	نبود بانک اطلاعاتی و عدم وجود سیستم مناسب بایگانی (اطلاعات مربوط به مربیان، داوران، دانشجویان تحت پوشش فعالیت های بدنی، امکانات و ...)					
۷	وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال					
۸	فقدان تبلیغات مناسب جهت ترویج و توسعه فرهنگ ورزش در بین دانشجویان دانشگاه					
۹	فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی					
۱۰	ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی نامناسب در زمان مسابقات					
۱۱	سازماندهی نامناسب ورزش برای افراد با سطح توانایی های مختلف (نخبگان، معلولان و ...)					
۱۲	نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی					
۱۳	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی با گستردگی وظایف					
۱۴	عدم توجه کافی به ورزشهای همگانی، تفریحی و بومی، محلی					
۱۵	برگزاری محدود دوره های آموزشی (آموزش داور و مربیگری و آموزش امور حقوقی و قضایی، کارگاهها، همایشها)					
۱۶	عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)					
۱۷	نبود مدیریت واحد برای ورزش کارکنان و کارمندان					
۱۸	عدم توانایی جذب درآمد حاصل از اجاره اماکن ورزشی					
۱۹	نبود بستر مناسب برای حمایت های رفاهی از قهرمانان ورزشی					
۲۰	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی					

پیوست ۲: پرسشنامه عوامل بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

فهرست فرصت های موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	فرصت ها	میزان اهمیت				
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی					
۲	وجود اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعملهای دقیق برای ورزش دانشجویی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری					
۳	وجود طرح جامع ورزش کشور و سند چشم انداز بیست ساله کشور					
۴	تشکیل مستمر و هدفمند گرد همایی مدیران تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور					
۵	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی					
۶	توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان					
۷	وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده					
۸	کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی					
۹	وجود افراد با تجربه و شایسته در ورزش استان و شهرستان					
۱۰	وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی)					
۱۱	همگن و جوان بودن جمعیت دانشجویی کشور و جذابیت ورزش در بین دانشجویان بویژه دانشجویان دختر					
۱۲	انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی دانشگاه					
۱۳	وجود امکانات مناسب ورزشی و رفاهی در سطح شهرستان					
۱۴	انجام کارهای موازی توسط بعضی نهادها با فعالیت های تربیت بدنی برای افزایش علاقه دانشجویان به فعالیت های جسمانی و ورزش					
۱۵	قرار گرفتن دانشگاه شاهرود در بین دانشگاههای منطقه ۴ کشور با وجود قدرت های ورزشی همچون دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه مازندران و ...					

فهرست تهدیدهای موجود تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	تهدیدها	میزان اهمیت				
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال)					
۲	افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی					
۳	گسترش بی رویه پذیرش دانشجویان تربیت بدنی و اختصاص کم امکانات ورزشی به تربیت بدنی					
۴	عدم استفاده از طرح جامع توسعه ورزش دانشجویی کشور					
۵	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان					
۶	عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی (تربیتی، همگانی، قهرمانی)					
۷	نوسانات شدید اقتصادی که بودجه دانشگاه را متاثر کرده و ورزش دانشگاه ها را تحت تاثیر قرار داده است					
۸	تغییرات سریع و متعدد مدیریتی در سازمانهای ورزشی					
۹	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی					
۱۰	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی					
۱۱	نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور					
۱۲	فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون و مشخص در خصوص ورزش همگانی					
۱۳	نگرش متفاوت مدیران ارشد دانشگاه نسبت به امور ورزش و تربیت بدنی					
۱۴	عدم اجرای طرح جامع ورزش کشور از سوی نهادهای مختلف ورزش کشور					
۱۵	عدم توانایی در جذب قهرمانان ورزشی توسط دانشکده تربیت بدنی					

پیوست ۳: فرم تعیین موقعیت استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

با عرض سلام و احترام

با توجه به اینکه جنابعالی در بخش ورزش دانشگاهی صاحب نظر بوده و دارای مسولیت اجرایی در این قسمت بوده یا هستید و با عنایت به اینکه در این زمینه دارای تجربه و تخصص هستید از شما تقاضا می شود بعنوان یکی از ۷ عضو شورای راهبردی تدوین برنامه استراتژیک تربیت بدنی دانشگاه شاهرود اندکی از تجربیات و اطلاعات ارزشمند خود را در این زمینه در اختیار ما قرار دهید. و در مورد این پرسشنامه به استحضار می رساند با نظر سنجی های به عمل آمده و تکمیل پرسشنامه SWOT توسط مخاطبان اصلی و بررسی اسناد و مدارک موجود و جمع بندی آنها، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای تربیت بدنی دانشگاه شاهرود بدست آمده است، برای تکمیل روند کار خواهشمند است با توجه به نکات زیر نسبت به تکمیل این جداول اقدام نمایید. پیشاپیش از صرف وقت و عنایتی که در این خصوص مبذول می فرمایید کمال تشکر را دارد

راهنما:

- جدول شماره ۱ شامل ۸ نقطه قوت و ۹ نقطه ضعف می باشد. به این ۱۷ عامل بر حسب اهمیتی که قائل هستید در قسمت ضریب اهمیت به گونه ای نمره بدهید که مجموع نمرات قوت ها و ضعف ها برابر عدد ۱۰۰ گردد.
- در این جدول ، در قسمت شدت عامل برای نقاط قوت یکی از دو نمره ی ۴ یا ۳ (قوت عالی ۴ ، قوت معمولی ۳) و برای نقاط ضعف یکی از دو نمره ی ۲ یا ۱ (ضعف معمولی ۲، ضعف بحرانی ۱) را با علامت O مشخص نمایید.
- جدول شماره ۲ نیز شامل ۷ نقطه فرصت و ۸ نقطه تهدید می باشد. به این ۱۵ عامل بر حسب اهمیتی که قائل هستید در قسمت ضریب اهمیت به گونه ای نمره بدهید که مجموع نمرات آنها برابر عدد ۱۰۰ گردد.
- در این جدول ، در قسمت شدت عامل برای فرصت ها یکی از دو نمره ی ۴ یا ۳ (فرصت استثنایی ۴ ، فرصت معمولی ۳) و برای نقاط تهدید یکی از دو نمره ی ۲ یا ۱ (تهدید معمولی ۲، تهدید جدی ۱) را با علامت O مشخص نمایید.

قوت ها و ضعف های کلیدی محیط درونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

در قسمت شدت عامل (قوت عالی ۴ - قوت معمولی ۳ - ضعف معمولی ۲ - ضعف بحرانی ۱)

در قسمت ضریب اهمیت براساس اهمیتی که قائل هستید طوری امتیاز بدهید که مجموع امتیازات در قسمت قوت ها و ضعف ها برابر ۱۰۰ شود.

فرصت ها و تهدیدهای کلیدی محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

عوامل درونی	کد	قوت های کلیدی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	شدت عامل	ضریب اهمیت
قوت های کلیدی	S1	وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی)	۳	۴
	S2	پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی	۳	۴
	S3	وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها	۳	۴
	S4	وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان	۳	۴
	S5	تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون	۳	۴
	S6	تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی	۳	۴
	S7	درآمد زا بودن اماکن ورزشی	۳	۴
	S8	ارتباط مناسب با نهادها و ارگانهای ورزشی	۳	۴
ضعف های کلیدی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود				
ضعف های کلیدی	W1	نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی	۱	۲
	W2	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی با گستردگی وظایف	۱	۲
	W3	وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال	۱	۲
	W4	عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش	۱	۲
	W5	فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی	۱	۲
	W6	محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه	۱	۲
	W7	روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی	۱	۲
	W8	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۱	۲
	W9	عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	۱	۲
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی(قوت ها و ضعف ها)	----->	
			$\sum = 100$	

در قسمت شدت عامل (فرصت استثنایی ۴، فرصت معمولی ۳، تهدید معمولی ۲، تهدید جدی ۱)

در قسمت ضریب اهمیت براساس اهمیتی که قائل هستید طوری امتیاز بدهید که مجموع امتیازات در قسمت فرصت ها و تهدید ها برابر ۱۰۰ شود.

عوامل بیرونی	کد	فرصت های کلیدی محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود	شدت عامل	ضریب اهمیت
فرصت های کلیدی	01	وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده	۳	۴
	02	کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی	۳	۴
	03	وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی)	۳	۴
	04	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی	۳	۴
	05	انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی دانشگاه	۳	۴
	06	دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش	۳	۴
	07	توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان	۳	۴
تهدیدات کلیدی محیط بیرونی تربیت بدنی دانشگاه شاهرود				
تهدیدات کلیدی	T1	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۱	۲
	T2	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان(رواج زندگی غیرفعال)	۱	۲
	T3	عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی	۱	۲
	T4	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی	۱	۲
	T5	افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۱	۲
	T6	نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور	۱	۲
	T7	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و	۱	۲
	T8	فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون و مشخص در خصوص ورزش همگانی	۱	۲
مجموع ضرایب اهمیت عوامل محیط بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) ←-----			$\Sigma = 100$	

پیوست ۴: فرم شناسایی استراتژی های تربیت بدنی دانشگاه

با سلام و احترام

به استحضار می‌رساند با نظر سنجی‌های بعمل آمده و تکمیل پرسشنامه‌هایی توسط مخاطبان اصلی و بررسی اسناد و مدارک موجود و جمع‌بندی آنها فهرستی از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تربیت بدنی (فوق برنامه ورزشی) دانشگاه شاهرود به منظور تدوین استراتژی‌های این اداره بدست آمده است. جداول زیر این عوامل را نشان می‌دهد. برای تکمیل روند کار خواهشمند است با توجه به نکات زیر، نسبت به تکمیل این جداول اقدام نمایید.

راهنمای تکمیل جداول:

استراتژی عبارت است از راه و روش تحقق مأموریت، به گونه‌ای که از این راه تربیت بدنی دانشگاه، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) را شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

استراتژی‌های SO : در قالب این استراتژی‌ها تربیت بدنی دانشگاه شاهرود با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.

استراتژی‌های WO : هدف از این استراتژی‌ها این است که این با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد.

استراتژی‌های ST : هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست.

استراتژی‌های WT : این نوع استراتژی‌ها حالت تدافعی داشته و هدف از آنها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای محیط خارجی است.

خواهشمند است با توجه به نکات زیر نسبت به تدوین استراتژی‌های مناسب و درج در جدول پیوست اقدام فرمایید.

- ۱ - نقاط قوت داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن و متناسب با آنها را در خانه مربوطه و در گروه استراتژی‌های SO بنویسید.
- ۲ - نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها را در خانه مربوطه و در گروه استراتژی‌های WO بنویسید.
- ۳ - نقاط قوت داخلی را با تهدیدهای موجود در خارج از سازمان مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها را در خانه مربوطه و در گروه استراتژی‌های ST بنویسید.
- ۴ - نقاط ضعف داخلی را با تهدیدهای خارجی سازمان مقایسه کنید و استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها را در گروه استراتژی‌های WT بنویسید.

این کار به قضاوت شهودی و قدرت تحلیل شما نیاز دارد از اینکه بخشی از وقت گرانبه‌ای خویش را صرف پاسخ به این پرسشنامه می‌نمایید صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم

استراتژی‌های SO تربیت بدنی دانشگاه

قوت‌ها S	
----------	--

عوامل داخلی S1- وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی) S2- پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی S3- وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها S4- وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان S5- تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون S6- تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی S7- درآمد زا بودن اماکن ورزشی S8- ارتباط مناسب با نهادهای و ارگانهای ورزشی	عوامل خارجی
فرصت ها O	استراتژی های مبتنی بر نقاط قوت و فرصت ها (SO)
O1- وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده O2- کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی O3- وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی (اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی) O4- تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی O5- انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی O6- دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی O7- توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان	

قوت ها S S1- وضعیت مناسب امکانات فیزیکی از لحاظ کمی و کیفی (فضای اداری و فضاهای ورزشی) S2- پتانسیل لازم جهت میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی S3- وضعیت مناسب فضاها و تجهیزات ورزشی خوابگاهها S4- وجود دیدگاه مثبت نسبت به ورزش بانوان S5- تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در مناسبت های گوناگون S6- تمرکز زدایی در اجرای فعالیت های ورزشی از طریق واگذاری برخی از فعالیت ها به انجمنهای ورزشی S7- درآمد زا بودن اماکن ورزشی S8- ارتباط مناسب با نهادهای و ارگانهای ورزشی	عوامل داخلی عوامل خارجی
استراتژی های مبتنی بر قوت ها و تهدیدها (ST)	تهدید ها T T1- ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی T2- تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان (رواج زندگی غیرفعال) T3- عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی T4- پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی T5- افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی T6- نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور T7- مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی ، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان T8- فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون در خصوص ورزش همگانی

عوامل داخلی W1- نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی W2- فقدان ساختار سازمانی مناسب و عدم تناسب نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف (خالی بودن پست های سازمانی) W3- وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال W4- عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه W5- فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی W6- محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه W7- روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی W8- کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی W9- عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	ضعف ها W
فرصت ها O O1- وجود دانشکده تربیت بدنی در دانشگاه و حضور اساتید برجسته در این دانشکده O2- کم هزینه بودن ورزشهای همگانی و تفریحی O3- وجود نهادهای مختلف مرتبط با ورزش دانشجویی) اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای عالی ورزش و تربیت بدنی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و فدراسیون ورزش های ملی دانشگاهی) O4- تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات به دانشگاهها در برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی O5- انتخاب مدیریت تربیت بدنی دانشگاه از بین اساتید دانشکده تربیت بدنی O6- دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی نسبت به ورزش دانشجویی O7- توجه ویژه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به مباحث مربوط به داوطلبین، ورزش همگانی و ورزش کارکنان و کارمندان	استراتژی های مبتنی بر ضعف ها و فرصت ها (WO)

استراتژی های WT تربیت بدنی، دانشگاه

ضعف ها W W1- نبود برنامه جامع مناسب در تربیت بدنی دانشگاه W2- عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی تربیت بدنی به لحاظ کمی و کیفی با گستردگی وظایف W3- وابستگی شدید به منابع مالی دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در طول سال W4- عدم توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در ورزش دانشگاه W5- فقدان نظام مدیریت منابع انسانی داوطلب جهت توسعه نهضت داوطلبی W6- محدودیت تحقیقات و پژوهش های کاربردی در زمینه رشد و توسعه ورزش دانشگاه W7- روزمرگی در مدیریت ورزش همگانی W8- کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی W9- عدم بهره گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش (همگانی، قهرمانی، آموزشی)	عوامل داخلی عوامل خارجی
استراتژی های مبتنی بر ضعف ها و تهدیدها (WT)	تهدیدها T T1- ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی T2- تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری دانشجویان T3- عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی T4- پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی T5- افزایش جمعیت دانشجویان و بی رغبتی این قشر عظیم برای شرکت در فعالیت های ورزشی T6- نبود نگرش بنیادین توسعه ای به ورزش نزد مدیران ورزشی کشور T7- مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان T8- فقدان مدیریت واحد و برنامه مدون در خصوص ورزش همگانی

پیوست ۵: فرم اولویت بندی ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه

ارزشهای محوری یک سازمان عبارتند از اصول، معیار یا ویژگی هایی که برای یک فرد یا یک سازمان ارزشمند یا قابل توجه است. ارزشهای یک سازمان ورزشی به شناسایی و تعیین روابط کاری بین کارکنان، داوطلبان و ذینفعان کلیدی کمک می نماید. از جمله ارزشهای رایج سازمانی می توان به پاسخگویی، پایبندی به ارزشهای اخلاقی، عدالت، مسئولیت پذیری، شفافیت و کار تیمی اشاره کرد. ارزشها بهترین نشانگرهای فلسفه وجودی سازمان و مشخص کننده آنچه که برای سازمان مهم است می باشند و گاهی به آنها "اصول راهنمای" سازمان نیز اطلاق می شود. بر مبنای این اعتقادات و باورهای عمیق، اهداف عمومی و استراتژیک سازمان شکل می گیرد. برای نمونه ارزش های محوری کمیته ملی المپیک ورزش کانادا عبارتست از "احترام متقابل و اشتیاق به کار، کار گروهی، برتری جویی، تفریح و سرگرمی، بازی جوانمردانه، رشد انسان، الگو بودن ورزشکاران، صلح و دوستی".

خواهشمند است میزان موافقت خود را با هریک از موضوعات مندرج در جدول زیر برای تعیین ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود با علامت به دور یکی از اعداد تعیین شده اعلام فرمایید، بدیهی است هر چه میزان موافق شما بیشتر باشد موضوع مربوطه نمره بیشتری دریافت خواهد کرد

فرم تعیین ارزشهای محوری تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

ردیف	موضوع	میزان موافقت خیلی زیاد ← → خیلی کم
۱	احترام متقابل	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۲	تاکید بر کار گروهی و انسجام تیمی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۳	اصالت منافع جمعی در مقابل منافع فردی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۴	ورزش برای همه	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۵	مسئولیت پذیری دانشجویان و کارکنان در قبال دانشگاه و جامعه	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۶	وجدان، تعهد کاری و پاسخگویی در قبال عملکرد	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۷	عدم تبعیض در ارایه خدمات	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۸	اخلاق مداری با تکیه بر اخلاق اسلامی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۹	ایجاد محیطی شاداب، فعال و مدنی در دانشگاه	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۰	سلامتی و تندرستی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۱	پاسخگویی به نیازهای ذینفعان	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۲	مدیریت و رهبری مبتنی بر دانش و اخلاق	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۳	شفافیت عملکرد	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۴	شایسته سالاری	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۵	برتری جویی توأم با تعهد و نوآوری	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹
۱۶	روحیه ورزشکاری	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹

پیوست ۶: فرم تدوین بیانیه چشم انداز تربیت بدنی دانشگاه

راهنمای تدوین بیانیه چشم‌انداز تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

نقطه آغازین تعیین هدف در سازمانها ترسیم چشم‌انداز است که اغلب به صورت اهدافی آرمان‌گرایانه و بلندمدت (به نظر دور از دسترس) تدوین می‌شود. چشم‌انداز شامل جملات اساسی و مهمی است که در آن ارزشها، آمال و اهداف آتی سازمان به چشم می‌خورد. بطور کلی چشم‌انداز تصویری مطلوب و ایده آل از آینده سازمان می‌باشد

بیانیه چشم‌انداز ورزشی باید نشان دهد که سازمان ورزشی قصد دارد در آینده به چه موقعیتی دست یابد. بیانیه چشم‌انداز ارتباط نزدیکی با بیانیه ماموریت دارد به علت این ارتباط نزدیک و شباهت‌ها، گاهی این دو با یکدیگر اشتباه گرفته می‌شوند. مهمترین تفاوت‌های این دو در این است که: ماموریت بر کارهای روزانه و معمول تاکید دارد و از جنس مدیریت است و چشم‌انداز به آینده تاکید می‌کند و از جنس رهبری است

تدوین بیانیه چشم‌انداز باید با توجه به تاریخچه سازمان، ارزشهای محوری سازمان، ظرفیت‌های سازمان و محیط آن صورت گیرد.

ویژگی‌های چشم‌انداز:

- ✓ آرزوی روشن برای آینده در نظر گرفته شود.
- ✓ چالش‌برانگیز و معنی‌دار باشد
- ✓ محکم ولی انعطاف‌پذیر باشد
- ✓ ساده، کوتاه و به یاد ماندنی باشد
- ✓ در راستای رسالت سازمان باشد.
- ✓ ترغیب‌کننده برای مشتریان و نقطه تفاهم بین ذی‌نفعان باشد
- ✓ چشم‌انداز باید نتیجه محور باشد نه فعالیت محور

نمونه‌هایی از بیانیه چشم‌انداز:

چشم‌انداز ورزش دانشجویی کشور: ایجاد فرصت‌های برابر و گسترش محیطی سالم برای مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی.

چشم‌انداز انجمن ورزشهای دانشگاهی بریتانیا: اطمینان از ارتقای تجربیات دوران دانشجویی از طریق فعالیت‌ها و رقابت‌های ورزشی.

چشم‌انداز دانشگاه آزاد: دستیابی به دانشگاهی فعال از طریق توسعه و ارتقای فعالیتهای ورزش دانشجویی که در پایان برنامه ۴۰ درصد از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی در فعالیتهای فوق برنامه ورزشی مشارکت کنند و در فعالیتهای بین دانشگاهی کشور با کسب موفقیت‌های ورزشی برجسته، سرآمد باشند.

چشم‌انداز ورزش دانشگاه پیام‌نور: برنامه ریزی دقیق، جایگاه نخست ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه پیام‌نور در سطح دانشگاه‌های باز منطقه آسیای جنوب غربی، دارا بودن شاخص‌ترین ورزش‌دانشگله‌ی در میان دانشگاه‌های باز دنیای اسلام و ممتاز و معتبر بودن در سطح جهانی.

پیوست ۷: فرم تدوین بیانیه رسالت تربیت بدنی دانشگاه

با سلام و احترام

به استحضار جنابعالی می‌رساند به منظور گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین ماموریت (رسالت)، چشم انداز و ارزشهای محوری تربیت بدنی (فوق برنامه ورزشی) دانشگاه شاهرود، جهت طراحی برنامه استراتژیک تربیت بدنی این فرم به منظور بهره‌مندی از نظرات و تجربیات ارزشمند جنابعالی طراحی شده است لطفاً با کامل کردن این فرم ما را در جهت هرچه بهتر انجام شدن این کار راهنمایی بفرمایید

راهنمای تدوین بیانیه رسالت (ماموریت):

رسالت سازمان دلیل بوجود آمدن یک سازمان را بیان، و مسئولیت آن را تعیین می‌کند بیانیه رسالت، توصیف کوتاهی از هدف اصلی سازمان ورزشی است و حیطه کاری آن را مشخص می‌سازد. ماموریت، مقصود و هدف اصلی سازمان است و بیان‌کننده این است که سازمان در حال انجام دادن چه فعالیتی است و این فعالیت را "چگونه و چرا" انجام خواهد داد. مفاد رسالت سازمان باید در برگیرنده ی مواردی همچون مخاطبان، خدمات، فناوری، توجه به بقا و رشد، فلسفه سازمان، ویژگی ممتاز و توجه به ذینفعان و کارکنان باشد

بیانیه ماموریت در یک سازمان ورزشی می‌تواند شامل موارد زیر باشد

- هدف اصلی سازمان (نتایجی که قصد دستیابی به آنها را دارد؟)
- فعالیت اصلی سازمان ؟
- سازمان به چه کسانی خدمات ارائه می‌کند و چگونه؟

ذکر این موارد برای بیانیه رسالت سازمانهای ورزشی پیشنهاد شده است : ترویج ارزشهای سازمان از طریق کار داوطلبانه، مشارکت در آموزش و تربیت، مقابله با بی‌حرکی از طریق فعالیت های ورزشی، توجه بیشتر به ورزش همگانی، تقویت وجهه و جایگاه سازمان ورزشی.

نمونه هایی از بیانیه ماموریت:

بیانیه ماموریت دانشگاه آزاد: ارتقای سطح سلامت جسمی، روحی، ارتقای شخصیت، روحیه شادی، وفاق و همکاری اجتماعی دانشجویان و غنی سازی اوقات فراغت آنان از طریق شرکت در فعالیت های ورزشی و اعتبار بخشیدن به نام دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان حامی ورزش همگانی و قهرمانی کشور.

ماموریت (رسالت) ورزش دانشگاه پیام نور: تلاش برای بهبود ورزش همگانی و قهرمانی در سطح دانشگاه پیام نور با هدایت و پیشرفت ورزش از طریق فراهم کردن موجبات کسب موفقیت در سطوح دانشگاهی، استانی، منطقه ای، سراسری و المپیادهای ملی و بین المللی و علاقمند نمودن دانشجویان و کارکنان به افزایش شرکت در امر ورزش.

ماموریت ورزش دانشگاه Portsmouth: فراهم کردن امکانات مدرن ورزشی برای دانشجویان و پرسنل، ترویج مشارکت و تعالی در ورزش، مربیگری، ورزش و داوطلبی، بالا بردن سطح آگاهی از ورزش به عنوان بخشی از سلامت، تندرستی و رفاه برای افراد و ادامه توسعه امکانات و حمایت از رشته های آکادمیک مرتبط با ورزش.

ماموریت ورزش همگانی استان کرمان؛ توسعه ورزش همگانی در بین تمامی اقشار مردم استان؛ تأمین سلامت جسمی و روانی افراد؛ غنی سازی اوقات فراغت افراد؛ گسترش روابط اجتماعی افراد؛ دور شدن از زندگی ماشینی؛ زمینه سازی برای رشد ورزش قهرمانی؛ بازگشت به طبیعت.

ماموریت ورزش دانشگاه Exeter: فراهم کردن امکانات و خدمات ورزشی با کیفیت عالی برای دانشجویان و حمایت از تیمهای دانشجویی در تلاش برای رسیدن به موفقیت های ورزشی در سطح منطقه ای و ملی و ترویج مشارکت فعال در ورزش در سراسر دانشگاه و جامعه.

با توجه به مطالب و نمونه هایی که درباره بیانیه ماموریت ارائه شد، لطفاً به سوالات زیر پاسخ دهید و در انتها با توجه به پاسخ این سوالات بیانیه ماموریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود را در قالب یک جمله بیان کنید.

۱ - فعالیت و هدف اصلی اداره تربیت بدنی چیست و این اداره چه خدماتی را ارائه می دهد؟

--

۲ - مشتریان یا ذینفعان اصلی اداره تربیت بدنی چه کسانی هستند؟

--

۳ - فلسفه وجودی اداره تربیت بدنی چیست؟

--

لطفاً با توجه به کاربرگ قبلی، بیانیه ماموریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود را از تلفیق پاسخ سوالات، اطلاعات شخصی خود و رعایت ویژگی های ماموریت، به صورت جملاتی روان، واضح و قابل فهم در کادر زیر مرقوم فرمایید.

بیانیه ماموریت اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود

--

پیوست ۸: نامه هماهنگی دریافت شده از معاونت دانشجویی

شماره:
 تاریخ:
 پیوست:



برادرزاده ای عزیز آقای دکتر منیدزاد
 مددک محترم دانشجو

بسم الله

احد ان پیروان الهیات قبی در خصوص انجام
 بنده راهبری برای اداره تربیت بی دانش
 خواهش است دستور فرمایند حضرت است اسرار
 همکار و مساعدت لازم را با آقای محمود رضایی
 داشته باشند و حق کسر عن نظر جنابکامل
 امتنان را دارم.

بسم الله احترم

استاد راهنما

استاد راهنما

بسم الله
 محترم جناب تربیت بی دانش
 و مساعدت لازم را با آقای محمود رضایی
 داشته باشند و حق کسر عن نظر جنابکامل
 امتنان را دارم.

معاونت دانشجویی
 شماره: ۹۶۳۰۸۸۸
 تاریخ: ۱۳۸۸

شاهرود - بلوار دانشگاه
 صندوق پستی ۳۱۶
 کد پستی ۳۶۱۹۹۵۱۶۸
 تلفن: ۰۲۲۲۲۲۲۲
 دویار: ۰۲۲۲۲۲۲۲
 Website: www.shahroodut.ac.ir
 E-mail:

Abstract:

The purpose of this study was to design and developing of a strategic plan for developing of shahrood university student sport for 5years(from 1391 to 1396). The statistical sample of this reserch was (N=35)including university physical education management members, faculty, coaches, students and volunteers. Reviews of literature and documents, interviews, surveys and strategic meetings were used to for collecting the data. An internal and external factor questionnaire and forms for determining strategic issues were used to survey. Its validity was confirmed by several professors and specialists, and its reliability verified according to cronbachs alpha method($\alpha=0.92$). for analyzing data, descriptive statistics, friedman test, internal and external factor matrixes, SWOT analyzing based on intuition strategies developing. Results showed university physical education management has, 14 strengths, 20 weaknesses, 15 opportunities, and 15 threats. Afterwards, based on selected model and strategic analysis, physical education management was developed and subjects such as mission, vision stsements, core values, long-terms objectves, strategic situation, strategis and plan were determind. Also 9 strategis in frame of 104 main plans presented.

The most important determined strategies include: quest to admission hosting of sport activities in different levels, retention and increase organization internal and external communication for university sport development, improvement quantity and quality services and sport program internal and external university, scientific and update student sport, utilization strategic management, increase and absorpation financial resorces, retention and improvement management system, human resorce management(official- volunteer).

Evaluation of strategic situation of university physical education management showed that internal factors of the management were in weakness area and its external factors were in threats area. Seems the most important reasons for this undersirable situation to be lack of strategic planning of student sport development in university physical education management. Therefore, this study has tried to develop strategies for growth and comprehensive development of sport in university.

Keywords: student sport, strategic plan, SWOT analysis, vision statement, mission statement.



Shahrood University

Faculty of Industrial Engineering and Management

Strategic planing for University sport development

(Case study: management of Physical Education Shahrood University)

Mahmoud ramezani

Supervisor:

Dr. Reza Andam

February 2014



Shahrood University

Faculty of Industrial Engineering and Management

Strategic planing for University sport development

(Case study: management of Physical Education Shahrood University)

Mahmoud ramezani

Supervisor:

Dr. Reza Andam

Adviser:

Ali akbar Aghaei

February 2014