پژوهش در ورزش تربیتی شماره ۱۲، بهار و تابستان ۱۳۹۶، صص ۷۸-۶۱

طراحی و تدوین راهبرد توسعهٔ ورزش دانشگاهی (مورد مطالعه: اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد)

زهراسادات میرزازاده[1]، کیانوش شجیع[2]

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد*
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۳

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین راهبرد توسعهٔ ورزش در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد بود. نمونهٔ آماری این پژوهش ۳۳ نفر از مدیران، معاونان، کارشناسان و همین‌طور خبرگان تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد بودند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامهٔ محقق‌ساخته‌ای بود که روایی آن را چند تن از متخصصان مدیریت ورزشی تأیید کردند و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد. پرسشنامه شامل ۵۳ گویهٔ رتبه‌بندی‌شده در زمینهٔ قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی بود. پس از تجزیه‌وتحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابیِ هر یک از عوامل داخلی و خارجی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی، محرز شد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد باید از راهبرد محافظه‌کارانه (WO) برای توسعهٔ ورزش خود بهره بگیرد. در ادامه با رسم ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمّی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی استفاده از مدیران بلندپایهٔ دانشگاه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ورزش نیز در رتبهٔ اول از منظر اولویت در استراتژی‌ها قرار گرفت.

واژگان کلیدی: طراحی، ورزش دانشگاهی، استراتژی، چشم‌انداز، دانشگاه فردوسی

* نویسنده مسئول Email: z.mirzazadeh@um.ac.ir

مقدمه

با آغاز دورهٔ فراصنعتی، محیط سازمانیِ پویا و دارای تغییرات و پیچیدگی‌های فراوان، به‌عنوان مسئلهٔ غالب در سازمان‌ها مطرح شد. تغییرات آنچنان شدت یافتند که اعتبار توابع پیش‌بینی‌کننده از بین رفت و چالش‌های جدید و غیرمنتظره شکل گرفتند. بازارها به‌شدت رقابتی شدند و یادگیریِ زودتر و سریع‌تر از رقبا به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح، و در نتیجه تمرکز سازمان به آگاهی، دانش و اطلاعات معطوف گردید. امروزه مهم‌ترین دغدغهٔ اکثر سازمان‌ها تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیدهٔ محیطی، تضمین کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. همواره برنامه‌ریزی استراتژیک با ارزیابی شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی سازمان و با در نظر گرفتن ارزش‌های سازمانی، استراتژی‌های مناسبی را تدوین و انتخاب می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۵ و احمدی، ۱۳۸۲).

از سوی دیگر، اجرای طرح‌های استراتژیک یکی از ضرورت‌های هر تشکیلات است. تربیت بدنی و ورزش نیز از این قاعده مستثنی نیست و نیازمند استراتژی برای رشد و توسعهٔ تشکیلاتی است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، همهٔ سازمان‌ها ناگزیرند عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند و از هم‌اکنون، موقعیتی خاص برای آیندهٔ سازمان تعیین می‌کنند. به عبارتی، موقعیتی که سازمان‌ها در حال حاضر در آن قرار دارند، کم‌وبیش نتیجهٔ تصمیم‌هایی است که مدیران آنان چندین سال قبل گرفته‌اند (غفرانی، ۱۳۸۹).

هدف از تبیین استراتژی، چشم‌اندازی برای توسعه و تعیین اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص نیز هست. با توجه به موارد گفته‌شده، مدیریت استراتژیک، هنر و علمِ تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی است که سازمان را قادر می‌سازند به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد که تعریف و مراحل آن در سه بخشِ تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابیِ مقصود از تدوینِ استراتژی، معنا می‌یابد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲). برنامه‌ریزی استراتژی به عقیدهٔ صاحب‌نظران، روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند و میزان استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، یک عامل پیشگیری‌کنندهٔ مهم از به خطر افتادن اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. دانشمندان بسیاری روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند و معتقدند برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندی پویا و منطقی است (غفرانی، ۱۳۹۰).

امروزه سازمان‌ها از برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر استفاده می‌کنند. برنامه‌ریزی راهبردی سبب کنترل بیشتر سازمان، بهبود عملکرد مالی و استفادهٔ مؤثر از منابع، ایجاد چهارچوبی معتبر برای تصمیم‌گیری،

کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک و توسعهٔ کار گروهی می‌شود. تا زمانی که برای یک سازمان، هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان برنامه‌ای برای رسیدن به هدف نخواهد داشت. بنابراین، هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخصی داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف یا اهداف را نیز تعیین کند تا بر اساس برنامهٔ تهیه‌شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱).

شورای راهبردی ورزشِ بین‌دانشگاهی، برنامهٔ راهبردی ورزش بین‌دانشگاهی کانادا (۲۰۰۵) را ارائه کرد که شامل مأموریت، چشم‌انداز و دستورالعمل‌های راهبردی به تفکیک اهداف است. راهبردهای فعالیت جسمانی و ورزشی دانشگاه کینگ‌استون شامل بهترکردن سطح‌هایی از شرکت در ورزش و فعالیت جسمانی از طریق درک بهتر نیاز جامعه، تشخیص موانع شرکت‌کردن و غلبه بر آنها و توسعهٔ برنامهٔ حمایتی متمرکز و همه‌جانبه به طور صحیح برای ورزشکاران و جذب افرادی با استعدادهای ورزشی در دانشگاه است. لوپ (۲۰۰۴) در برنامهٔ استراتژیک کمیتهٔ ملی المپیکِ ایالات متحدهٔ آمریکا حوزه‌های کلیدی عملکرد را شامل رهبری و سازمان‌دهی، فعالیت‌های مربوط به جنبش المپیک، ارتباطات بین‌المللی، عملکرد ورزش و هیئت‌های ورزشی ملی و منابع درآمد بیان کرد. لی و والش (۲۰۱۱) با استفاده از روش‌های SWOT و AHP به تدوین مدل ترکیبی برون‌سپاری بازاریابی در ورزش‌های بین‌دانشکده‌ای و دانشگاهی پرداختند. نتایج از اولویت قوت‌ها بر ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در این زمینه حکایت داشت و از به حداقل رسیدن هزینه‌های مالی در برون‌سپاری بازاریابی در ورزش‌های بین‌دانشکده‌ای خبر می‌داد.

امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات کل تربیت بدنی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولاتِ محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل، این سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعهٔ مقوله‌های مختلف، از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشورمان نیز بیش‌ازپیش ضروری جلوه می‌کند و بدون شک یکی از دلایل توسعه‌نیافتن کشورمان در عرصهٔ ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقولهٔ مهم و اعمال تصمیمات سلیقه‌ای است (رشید لمیر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در سطح کلان و کشوری در این راستا برداشته شده است. نظر به اهمیت ورزش دانشگاهی در دانشگاه‌های سراسر کشور، توجه و نگاه

راهبردی به این مقوله غیرقابل چشم‌پوشی است. این مهم در دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان سومین دانشگاه برتر کشور و دارای مقام نخست المپیاد ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور، باید از جایگاه والایی برخوردار باشد. در این راستا اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد که وظیفهٔ اصلی بسط و توسعهٔ ورزش را در دانشگاه بر عهده دارد، از داشتن برنامه‌ای جامع، مدون و استراتژیک که به منزلهٔ یک نقشهٔ راه و راهنما برای اعتلای ورزش در دانشگاه عمل کند، بازمانده است. با توجه به مطالب گفته‌شده، طرح تدوین برنامهٔ توسعهٔ ورزشِ اداره کل تربیت بدنیِ دانشگاه فردوسی مشهد در این پژوهش ارائه می‌گردد. در واقع این پژوهش با شناسایی وضع موجود، تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های ورزش اداره کل تربیت بدنی مشخص خواهد کرد که این سازمان که متولی اصلی ورزش در دانشگاه است، کجاست؟ به کجا می‌رود؟ از چه راهی و چگونه می‌رود؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی ـ تحلیلی است که بر حسب نحوهٔ گردآوری اطلاعات، روش پژوهش آمیخته (کمّی و کیفی) محسوب می‌شود و در حوزهٔ مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد. اطلاعات لازم از طریق پرسشنامهٔ محقق‌ساخته‌ای که روایی آن به تأیید خبرگان مدیریت ورزشی رسیده و پایایی آن به‌وسیلهٔ آلفای کرونباخ (۰/۸۵) تایید شده بود، گردآوری شد. جامعهٔ آماری پژوهش همهٔ مدیران، معاونان و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی و همین‌طور استادان و خبرگان تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد (۴۰ نفر) بودند که با توجه به اهداف پژوهش، جامعه با نمونه برابر در نظر گرفته شد و از سرشماری استفاده شد. در نهایت، نظر به بازگشت پرسشنامه‌های سالم و قابل‌تجزیه‌وتحلیل، ۳۳ نفر به‌عنوان نمونهٔ نهایی پژوهش انتخاب شدند.

برای تدوین استراتژی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد، از چهارچوبی با عنوان چهارچوب جامع تدوین استراتژی مدل (SWOT) استفاده می‌شود. این مدل یا چهارچوب ابزارها و روش‌هایی ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چهارچوب چهار مرحلهٔ اصلی دارد که عبارتند از:

۱. مرحلهٔ شروع: در این مرحله بیانیهٔ مأموریت سازمان تهیه می‌شود.
۲. مرحلهٔ ورودی: در این مرحله برای تدوین استراتژی، اطلاعات و عوامل اصلی موردنیاز از داخل و خارج سازمان شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است.
۳. مرحلهٔ تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

۴. مرحلهٔ تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی‌شده در مرحلهٔ تطبیق، ارزیابی و قضاوت می‌شوند و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌گردد.

برنامه‌های راهبردی تنظیم‌شده در این پژوهش برای یک دورهٔ زمانی ۱۰ ساله تدوین شده و برای آن برنامه‌های عملیاتی و راهکارهای اجرایی سالانه (یک‌ساله) پیش‌بینی شده است.

جدول ۱- چهارچوب جامع استراتژی

مرحلهٔ شروع	تعیین چشم‌انداز و بیانیهٔ مأموریت سازمان
مرحلهٔ ورودی	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
مراحلهٔ تطبیق و مقایسه	ماتریس سوات ماتریس داخلی و خارجی
مرحلهٔ تصمیم‌گیری	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

نتایج

بیانیه چشم‌انداز:

دستیابی به جایگاه نخست ورزش دانشگاهی کشور در افق ۱۴۰۴

بیانیهٔ مأموریت: ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی دانشجویان از طریق غنی‌سازی اوقات فراغت آنان به همراه احیای ورزش همگانی و کارمندی در دانشگاه و همین‌طور موفقیت در زمینهٔ کسب عناوین قهرمانی در راستای توسعهٔ ورزش قهرمانی

جداول شماره دو و سه ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی را نشان می‌دهند.

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IEF)

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن‌دار
قوت‌ها			
۱- کیفیت مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۲- کیفیت مناسب اماکن ورزشی روباز	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۳- تعداد مکفی اماکن سرپوشیده و روباز	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۴- دسترسی مطلوب افراد به اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۵- امکانات و تجهیزات ورزشی و کمک آموزشی مناسب	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۶- هزینهٔ منطقی استفاده از اماکن ورزشی	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۷- برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۸- نظام مطلوب آماری و سیستم جامع اطلاعات	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
۹- وجود ساختار تشکیلاتی و سازمانی مناسب	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۱۰- سیستم صحیح پرداخت حقوق و دستمزد	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۱۱- اعزام منسجم تیم‌های مختلف ورزشی	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۱۲- کسب عنوان و افتخار در مسابقات ورزشی	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸
ضعف‌ها			
عدم تخصص و میزان پایین تحصیلات کارشناسان	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
میزان پایین تحصیلات مربیان تیم‌های ورزشی	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۴۴
عدم استفاده از مشاوران و خبرگان ورزشی	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
عدم استفاده از پیش‌کسوتان و بازنشستگان خبرهٔ دانشگاه	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
تعداد کم نیروی انسانی متخصص	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷
عدم برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش همگانی	۰/۰۱۱	۱	۰/۰۱۱
عدم برنامه‌ریزی در جهت ارتقای ورزش دانشجویی	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
عدم نظارت و ارزیابی مستمر	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
نبود سیستم تشویق و تنبیه اداری	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
رضایت شغلی کم منابع انسانی	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
میزان کم انگیزه به پیشرفت در نیروی انسانی	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۴
نبود سیستم گزینش، حفظ و ارتقای منابع انسانی	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
جمع	۱		۲/۴

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن‌دار
فرصت‌ها			
۱- آیین‌نامه‌های اداری جهت تحصیل دانشجویان و قهرمانان ملی	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
۲- نگرش و دید مدیران بلندپایهٔ دانشگاه به ورزش	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۳- فرهنگ مناسب در زمینهٔ ورزش دانشگاهی	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۴- استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸
۵- اساتید متخصص تربیت بدنی در دانشکده و گروه‌های تربیت بدنی	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۶- موقعیت دانشگاه فردوسی به‌عنوان سومین دانشگاه برتر کشور	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸
۷- حضور و نقش موثر رسانه در دانشگاه	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
۸- پیشرفت و دسترسی آسان به فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۹- برگزاری مطلوب همایش و المپیادهای ورزشی	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۱۰- ارتباط موثر با دیگر دانشگاه‌های دارای پتانسیل‌های ورزشی	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۱۱- تعامل دانشگاه با ادارات، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
تهدیدها			
۱- نگرش نامطلوب دانشجویان نسبت به فعالیت‌های ورزشی	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
۲- مشغله‌های کاری و معیشتی دانشجویان	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴
انگیزهٔ کم دانشجویان در انجام فعالیت‌های بدنی و ورزش	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
میزان پایین توجه به ورزش بانوان	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
شرایط نامطلوب اقتصادی حاکم بر ورزش کشور	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴
وضعیت نامطلوب بخش خصوصی در کشور	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴
شرایط کلی ورزش استان	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
سرانه و یا بودجهٔ کم ورزش دانشگاه	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴
سرانهٔ ورزش کل کشور	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
فرهنگ و شرایط اجتماعی حاکم بر استان خراسان رضوی	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
تخصص و میزان کفایت مدیران ورزشی استان	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴
جمع	۱		۲/۷

ماتریس سوات یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. ماتریس SWOT متشکل از یک جدول مختصات دوبعدی است که هر یک از چهار ناحیهٔ آن نشانگر یک استراتژی نیز هست (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۳):

۱. استراتژی‌های تهاجمی: راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان
۲. استراتژی محافظه‌کارانه: راهبردهای استفاده از مزیت بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، جهت جبران نقاط ضعف سازمان
۳. استراتژی رقابتی: راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات
۴. استراتژی تدافعی: راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از نقاط ضعف و تهدیدها

با توجه به موارد گفته‌شده، استراتژی‌های چهارگانهٔ اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد به گونهٔ زیر ارائه شده است:

جدول۴- ماتریس SWOT اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد

عوامل داخلی / عوامل خارجی	قوت‌ها S1- کیفیت اماکن ورزشی سرپوشیده S2- کیفیت اماکن ورزشی روباز S3- تعداد اماکن سرپوشیده و روباز S4- دسترسی افراد به اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز S5- امکانات و تجهیزات ورزشی و کمک‌آموزشی S6- هزینهٔ استفاده از اماکن ورزشی S7- برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی S8- نظام آماری و سیستم جامع اطلاعات S9- وجود ساختار تشکیلاتی و سازمانی مناسب S10- سیستم پرداخت حقوق و دستمزد S11- اعزام منسجم تیم‌های ورزشی به مسابقات S12- کسب عنوان و افتخار در میادین ورزشی	ضعف‌ها W1- تخصص و میزان تحصیلات کارشناسان W2- تخصص و میزان تحصیلات مربیان تیم‌های ورزشی W3- استفاده از مشاوران و خبرگان ورزشی W4- میزان استفاده از پیش‌کسوتان ورزش دانشگاه W5- تعداد نیروی انسانی متخصص W6- برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش همگانی W7- وضعیت ورزش دانشجویی W8- نظارت و ارزیابی مستمر W9- سیستم تشویق و تنبیه اداری W10- رضایت شغلی منابع انسانی W11- انگیزهٔ نیروی انسانی W12- سیستم گزینش، نگهداری و ارتقای منابع انسانی
فرصت‌ها O1- آیین‌نامه‌های اداری جهت تحصیل دانشجویان O2- نگرش مدیران بلندپایهٔ دانشگاه به ورزش O3- فرهنگ‌سازی در زمینهٔ ورزش O4- استعدادها و نخبه‌های ورزشی دانشگاه O5- استادان تربیت بدنی دانشگاه O6- دانشگاه فردوسی به‌عنوان سومین دانشگاه برتر کشور O7- حضور و نقش رسانه در دانشگاه O8- دسترسی آسان به فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی O9- برگزاری همایش و المپیادهای ورزشی O10- ارتباط با دیگر دانشگاه‌های دارای پتانسیل ورزشی O11- تعامل دانشگاه با ادارات و فدراسیون‌ها و هیئت‌ها	استراتژی تهاجمی So1- قرار دادن اماکن ورزشی روباز و سربسته و همچنین امکانات و تجهیزات ورزشی و کمک‌آموزشی در اختیار استعدادها و نخبگان ورزشی دانشگاه So2- انعکاس اخبار اعزام تیم‌های ورزشی به مسابقات دانشگاهی و همچنین انعکاس اخبار افتخارات و عناوین قهرمانی دانشگاه در رسانه‌های ارتباط جمعی So3- راه‌اندازی و توسعهٔ مدیریت دانش در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی So4- قرار دادن اماکن و تجهیزات ورزشی، در اختیار ادارات، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی So5- میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعهٔ ورزش قهرمانی	استراتژی محافظه‌کارانه Wo1- استفاده از آموزش مجازی به منظور افزایش تخصص کارشناسان Wo2- برگزاری کلاس‌های ارتقای مربیان و کارشناسان زیر نظر فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی Wo3- استفاده از اینترنت و شبکه‌های مجازی در خصوص توسعهٔ ورزش همگانی Wo4- استفاده از کارکنان و پیش‌کسوتان در میزبانی برگزاری مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت افزایش رضایت شغلی و استفاده از تجربیات پیش‌کسوتان Wo5- استخدام نخبگان و استعدادهای ورزشی دانشگاه در راستای افزایش نیروی انسانی متخصص Wo6- تعامل با مدیران و مشاوران نخبهٔ ادارات، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی Wo7- استفاده از مدیران بلندپایهٔ دانشگاه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ورزش دانشگاه Wo8- استخدام افراد متخصص و و اجد شرایط
تهدیدها T1- نگرش دانشجویان به ورزش و فعالیت بدنی T2- مشغله‌های کاری و معیشتی دانشجویان T3- انگیزهٔ دانشجویان به فعالیت بدنی T4- میزان توجه به ورزش بانوان T5- شرایط اقتصادی حاکم بر ورزش کشور T6- وضعیت بخش خصوصی در کشور T7- شرایط کلی ورزش استان T8- سرانه و بودجهٔ ورزش دانشگاه T9- سرانهٔ ورزش کل کشور T10- فرهنگ و شرایط اجتماعی حاکم بر ورزش کشور T11- کفایت و میزان تخصص مدیران ورزشی استان	استراتژی رقابتی ST1- قراردادن اماکن و تجهیزات ورزشی دانشگاه در اختیار دانشجویان با هزینه‌های اندک و تخفیفات ویژه ST2- برنامه‌ریزی در خصوص ورزش بانوان و همچنین احداث اماکن ویژه و یا قرار دادن اماکن ورزشی سرپوشیده و تجهیزات آموزشی در اختیار بانوان ST3- تقویت و ساماندهی سیستم جامع اطلاع‌رسانی ورزش دانشگاه در جهت تغییر نگرش و افزایش انگیزه در دانشجویان به منظور گرایش به فعالیت بدنی ST4- دعوت و اطمینان به بخش خصوصی در جهت استفاده از موارد مختلف عمرانی، ارتباطی و...	استراتژی تدافعی WT1- واگذاری امور به پیمانکاران و متخصصان بخش خصوصی WT2- اختصاص بخش بیشتری از بودجهٔ ورزش دانشگاه در راستای توسعهٔ ورزش همگانی و ورزش دانشجویی WT3- تعریف دقیق معیارها و سامان‌دهی سیستم‌های تشویق و تنبیه و ارتقای منابع انسانی

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص‌کردن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحلهٔ تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمّی است. این ماتریس مشخص می‌کند که کدام‌یک از استراتژی‌های گزیده‌شده مناسب‌ترند و در واقع استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کند.

جدول۶- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی- عوامل داخلی

استراتژی عوامل داخلی	ضریب اهمیت	WO1		WO2		WO3		WO4		WO5		WO6		WO7		WO8	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S2	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵
S3	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۵۷
S4	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵
S5	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۷۱
S6	۰/۰۵۷	۱	۰.۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸	۱	۰/۰۵۷
S7	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸
S8	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲
S9	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۳۵
S10	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۲	۰/۱۱۴
S11	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۱	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱
S12	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸	۱	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱
W2	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶	۴	۰/۰۸۸	۴	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۳	۰/۰۶۶	۳	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶
W3	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
W4	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۴	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹
W5	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۴	۰/۲۲۸	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۴	۰/۲۲۸
W6	۰/۰۱۱	۲	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۳۳	۴	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۱۱	۲	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۳۳	۴	۰/۰۴۴	۳	۰/۰۳۳
W7	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۴	۰/۱۳۶	۲	۰/۰۶۸	۴	۰/۱۳۶	۴	۰/۱۳۶	۴	۰/۱۳۶	۳	۰/۱۰۲
W8	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹
W9	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵
W10	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲
W11	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶	۳	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۴۴	۴	۰/۰۸۸	۴	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۴۴	۳	۰/۰۶۶
W12	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸
جمع	۱	۲/۰۷		۲/۱۹		۱/۶۸		۲/۴۲		۲/۶۹		۲/۳۹		۲/۶۱		۲/۴۲	

همان‌طور که در یافته‌های جدول شماره شش مشاهده می‌شود، استراتژی استخدام نخبگان و استعدادهای ورزشی دانشگاه در جهت افزایش نیروی انسانی متخصص (wo5)، بیشترین میانگین را دارد و در اولویت اول جای گرفته است؛ در بخش عوامل داخلی و همین‌طور استفاده از اینترنت و شبکه‌های مجازی در خصوص توسعهٔ ورزش همگانی «wo3» با میانگین ۱/۶۸ از اولویت کمتری در میان دیگر استراتژی‌های عوامل داخلی برخوردار است.

جدول۷- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی- عوامل خارجی

استراتژی عوامل خارجی	ضریب اهمیت	WO1		WO2		WO3		WO4		WO5		WO6		WO7		WO8	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
O2	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸	۲	۰/۱۱۴
O3	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱
O4	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵
O5	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵
O6	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱	۳	۰/۱۷۱
O7	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸
O8	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۳۵	۴	۰/۱۸	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
O9	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۷۱	۲	۰/۱۱۴	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۷۱
O10	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹
O11	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۴	۰/۱۳۶	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸
T2	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴
T3	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹
T4	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۰۲
T5	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۷۱	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۷۱
T6	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۷۱	۲	۰/۱۱۴
T7	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲	۱	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۰۶۸	۳	۰/۱۰۲
T8	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴	۴	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴
T9	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۳۴
T10	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹	۲	۰/۰۹	۳	۰/۱۳۵	۳	۰/۱۳۵	۲	۰/۰۹
T11	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴	۱	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۰۲	۲	۰/۱۱۴	۳	۰/۱۰۲
جمع	۱	۲/۰۰		۲/۳۱		۲/۴۲		۱/۹۸		۲/۲۳		۲/۵۶		۲/۶۸		۲/۲۸	

همان طور که در یافته‌های جدول شماره هفت مشاهده می‌شود، استفاده از مدیران بلندپایهٔ دانشگاه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ورزش دانشگاه (wo7) بیشترین میانگین را دارد و در بخش عوامل خارجی در اولویت نخست قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، استراتژی استفاده از کارکنان و پیش‌کسوتان در میزبانی برگزاری مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت افزایش رضایت شغلی و استفاده از تجربیات پیش‌کسوتان (wo4) در میان دیگر استراتژی‌ها در بخش عوامل خارجی از کمترین میزان اولویت برخوردار است.

نظر به ماتریس استراتژیک کمی عوامل داخلی و خارجی، جذابیت‌های استراتراتژی در جدول شماره هشت خلاصه شده است.

جدول۸- جذابیت استراتژی‌ها نسبت به عوامل خارجی و داخلی

استراتژی	نمرهٔ جذابیت عوامل داخلی	نمرهٔ جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمرات	اولویت‌ها
WO1	۲/۰۷	۲/۰۰	۲/۰۳	هشتم
WO2	۲/۱۹	۲/۳۱	۲/۲۵	پنجم
WO3	۱/۶۸	۲/۴۲	۲/۰۵	هفتم
WO4	۲/۴۲	۱/۹۸	۲/۲	ششم
WO5	۲/۶۹	۲/۲۳	۲/۴۶	سوم
WO6	۲/۳۹	۲/۵۶	۲/۴۷	دوم
WO7	۲/۶۱	۲/۶۸	۲/۶۴	اول
WO8	۲/۴۲	۲/۲۸	۲/۳۵	چهارم

بر پایه نتایج ماتریس‌های برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، برایند میانگین‌های استخراج‌شده از این ماتریس‌ها نیز جذابیت استراتژی‌های عوامل داخلی و خارجی را نمایان می‌سازد. به همین منظور بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های هشت‌گانه در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استفاده از مدیران بلندپایهٔ دانشگاه در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ورزش دانشگاه، به‌عنوان بهترین و جذاب‌ترین استراتژی و همین‌طور استفاده از آموزش مجازی در راستای افزایش تخصص کارشناسان به‌عنوان کمترین میزان جذابیت در میان دیگر استراتژی‌ها انتخاب شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه‌وتحلیل صحیح عوامل داخلی و خارجی تضمین‌کنندهٔ موفقیت بیشتر یک سازمان است. بنابراین، رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، می‌تواند تجزیه‌وتحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد. مقایسهٔ عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیهٔ ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت‌های صحیح و منطقی نیاز دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). نظر به نتایج حاصل از پژوهش، تحلیل، قضاوت‌ها و پیشنهادهای منطقی در راستای استراتژی‌های استخراج‌شده ارائه می‌گردد. استراتژی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد در بخش محافظه‌کارانه (WO) قرار گرفت و بر همین اساس هشت استراتژی متفاوت تدوین شد و اولویت هر کدام مشخص گشت.

امروزه استفاده از رایانه، زندگی بشر را در تمام وجوه دگرگون ساخته است. مطالعات انجام‌شده در ارتباط با برنامه‌های توسعهٔ اغلب کشورها، نشان‌دهنده محوری‌بودن نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در این‌گونه برنامه‌هاست؛ افزایش نیاز به رایانه‌های شخصی، نیاز به اتوماسیون اداری در سازمان‌ها و همین‌طور افزایش کاربران اینترنت در محیط کار، همگی گویای توسعهٔ این مهم در سازمان‌ها هستند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳). فناوری اطلاعات و ارتباطات را می‌توان ابزاری نیرومند و قوی برای ارتقای کیفیت و کارایی آموزش دانست؛ به گونه‌ای که شیوه‌های سنتی آموزش را دستخوش تغییر کند و دیگر نیازی به حضور فیزیکی در کلاس‌های آموزشی نباشد (چن و ولبیر، ۲۰۰۳). همهٔ این مباحث بر این نکته متمرکزند که با گسترده‌تر شدن روزافزون فناوری اطلاعات، سازمان‌ها می‌توانند در راستای رسیدن به اهداف سازمانی خود از آن بهره‌مند شوند که البته سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. نظر به یافته‌ها، کارکنان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد در جهت افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر سازمانی، نیاز به آموزش‌های تخصصی نیز دارند. با توجه به تعدد وظایف کارکنان و اجرای برنامه‌های مختلف در راستای تقویم کاری اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد، آموزش به صورت فیزیکی و حضور در کلاس‌های آموزشی برای کارکنان میسر نیست؛ ازاین‌رو، با توجه به امکانات دانشگاه فردوسی مشهد در برگزاری کلاس‌های مجازی یا الکترونیکی، آموزش مجازی در راستای اعتلای فنی و تخصصی کارکنان مد نظر است. آموزش به کمک نوارهای صوتی، آموزش به کمک نوارهای ویدئویی، استفاده از پست الکترونیک برای آموزش از انواع دیگر آموزش الکترونیکی است که می‌تواند در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مد نظر قرار گیرد (آنیسیموا و کراسنوا، ۲۰۱۵).

بر پایهٔ یافته‌ها، تعامل با مدیران، مشاوران و نخبگان ادارات، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی یکی از استراتژی‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی محسوب می‌شود. بی‌شک برای استفاده از ظرفیت‌های موجود در دانشجویان در راستای دستیابی به موفقیت در ورزش قهرمانی و همگانی، حضور مربیان و کارشناسان خبره، برای شناسایی استعدادهای ایشان ضروری جلوه می‌کند. از دیگر سو، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی با توجه به ظرفیت‌ها و امکاناتِ در اختیار، وظیفهٔ اصلی ارتقای مربیان و کارشناسان رشته‌های ورزشی را بر عهده دارند. بر همین اساس، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی می‌تواند با برقرای ارتباط با فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی استان در جهت ارتقای وضعیت مربیگری و دانش تخصصی مربیان و کارشناسان خود اقدام شایان‌توجهی داشته باشد. عقد تفاهم‌نامه با هیئت‌های ورزشی در خصوص برگزاری دوره‌های مربیگری برای کارشناسان، دعوت از نخبگان رشته‌های ورزشی برای برگزاری کارگاه‌ها و ورک‌شاپ‌های تخصصی و بهره‌گیری از مربیان نخبه برای سرپرستی و نظارت تیم‌های ورزشی از مواردی است که در این زمینه پیشنهاد می‌شود. البته نباید استفاده از تجربیات مربیان خبره و کارآزمودهٔ دانشگاه فردوسی را ـ که باعث رشد ورزش دانشگاه در طول سالیان

متمادی بوده‌اند ـ فراموش کرد و از قابلیت‌های ایشان در راستای انتقال تجربیات به دیگر افراد چشم پوشید. تعامل و ارتباط دانشگاه با فدراسیون‌ها، ادارات و سازمان‌های ورزشی، نه‌تنها باعث رشد و تعالی ورزش دانشگاه می‌شود، بلکه باعث حضور فعال دانشگاهیان در جامعه خواهد بود. بدون تردید، شناسایی نخبگان صاحب‌نظر و قابل نفوذ در ادارات، سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزش کشور، دعوت به همکاری و مشاوره در راستای اعتلای ورزش دانشگاه، کاری بس پسندیده خواهد بود که می‌تواند با اراده و دستور مدیر اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی اعمال شود. اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، به عنوان مرجع اصلی ورزش استان می‌تواند در این مسیر بهترین گزینه باشد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، استفاده از اینترنت و شبکه‌های مجازی در خصوص توسعهٔ ورزش همگانی از استراتژی‌های استخراج‌شده در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد است. در حال حاضر، پیشرفت و تحول کمّی و کیفی رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، ماهیت مبادله و تولید نمادین را در جهان معاصر عمیقاً و به شیوه‌های برگشت‌ناپذیر دگرگون ساخته است، به نحوی که عصر حاضر را «عصر ارتباطات» نامیده‌اند. یعنی در حال حاضر به دلیل وجود کاربرد وسایل ارتباط جمعی و حضور و وسعت اینترنت و شبکه‌های مجازی، تحولات جوامع بشری دوچندان شده است (خالدیان و همکاران، ۱۳۹۲). شبکه‌های اجتماعی مجازی با توجه به کارکردهای متنوعشان برای ترویج سبک زندگی مبتنی بر اینترنت، مورد استقبال قرار گرفته‌اند. در این رسانهٔ اجتماعی نوین، رسانه دیگر مالک مخاطبان نیست، محدویت زمان و مکان وجود ندارد، متن، صوت و تصویر در دسترس همگان قرار گرفته است و برقراری ارتباط می‌تواند با کارهای روزانه عجین شود. در این میان جوانان و دانشجویان بیشترین گرایش را به شبکه‌های اجتماعی دارند (امیرپور و گریوانی، ۱۳۹۲). بنابراین، استفادهٔ درست و صحیح و همچنین جهت‌دهی‌های مدیریت‌شده از شبکه‌های اجتماعی می‌تواند مفید باشد. برنامه‌ریزی در جهت توسعهٔ ورزش همگانی یکی از راهبردهایی است که می‌تواند با استفاده از رسانه‌های ارتباط جمعی و شبکه‌های اجتماعی مؤثر واقع شود. ورزش همگانی که با هدف تأمین سلامت، نشاط، تحرک و بهبود روابط اجتماعی از آن یاد می‌شود، بدون شک کلید گم‌شدهٔ ورزش در دانشگاه‌های سرار کشور نیز محسوب می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۶). توجه بیش‌ازحد به ورزش قهرمانی در سازمان‌های ورزشی، موجب تضعیف این مهم در ورزش کشور شده است. از این رو اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان تنها نهاد ارتقای ورزش همگانی در دانشگاه، با همراهی مرکز رایانهٔ دانشگاه فردوسی مشهد که به‌عنوان یکی از قدرتمندترین مراکز IT در دانشگاه‌های سراسر کشور از آن نام برده می‌شود، می‌تواند با برنامه‌ریزی، سامان‌دهی، طراحی و یا راه‌اندازی شبکه‌های اجتماعی مختلف در راستای دانش‌افزایی و توسعهٔ ورزش همگانی در دانشگاه، گام‌های اساسی بردارد. ایجاد انگیزه در کارکنان، ترویج روحیهٔ همکاری، تولید ایده، به‌اشتراک‌گذاری مهارت و در نهایت وفاداری به سازمان از مزیت‌های استفاده از

شبکه‌های اجتماعی مجازی در سازمان‌هاست (منگ ، ۲۰۱۰).

بر پایهٔ یافته‌های حاصل از پژوهش، استفاده از کارکنان و پیش‌کسوتان در میزبانی برگزاری مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت افزایش رضایت شغلی و استفاده از تجربیات پیش‌کسوتان از استراتژی‌های اصلیِ اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد است. مزیت‌های میزبانی و برگزاری المپیادها و مسابقات ورزشی بر کسی پوشیده نیست. افزایش ساخت‌وساز، بهبود وضعیت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، ارتقای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بهبود محیط زیست و همچنین حضور داوطلبان ورزشی و... از جمله مزیت‌های میزبانی مسبقات ورزشی در تمام نقاط جهان به شمار می‌رود. یکی دیگر از مزیت‌های میزبانی مسابقات ورزشی، افزایش تجربه و در بوتهٔ آزمایش نهادنِ توانمندی‌های تخصصی و اجتماعی منابع انسانی نیز هست (جلالی فراهانی، ۱۳۹۰). المپیاد ورزشی دانشجویان سراسر کشور که هر دو سال به میزبانی یکی از دانشگاه‌های کشور برگزار می‌گردد، جدا از اینکه مهم‌ترین و بزرگترین رویداد ورزش دانشجویی در کشور محسوب می‌شود و امتیازهای فراوانی را برای دانشگاه میزبان خواهد داشت، فرصتی مناسب را برای سرمایه‌های انسانی دانشگاهِ میزبان فراهم می‌آورد تا تجربیات فراوانی کسب کنند. بر همین اساس، مدیریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد با قبول میزبانی این رویداد بزرگ، در درجهٔ اول می‌تواند با واگذاری و تفویض اختیارات به منابع انسانی خود، در جهت کسب تجربیات ایشان اقدام کند و همچنین با دخیل‌کردن نیروی خبره و پیش‌کسوت خود، جدا از بهره‌بردن از تجربیات گران‌بهای آنها، در جهت تکریم ایشان، نقش غیرقابل‌انکاری ایفا کند. برگزاری مسابقات کشوری در رشته‌های مختلف ورزشی در درجهٔ اول و سپس برگزاری المپیادهای ورزشی در درجهٔ دوم و در نهایت برگزاری مسابقات بین‌المللی در سطوح جهانی از جمله مواردی است که با توجه به سرمایه‌های انسانی و فیزیکی دانشگاه فردوسی مشهد و اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد می‌تواند به ترتیب اولویت قرار گیرد.

نظر به یافته‌ها، دانشگاه فردوسی مشهد با عنایت به امکانات سخت‌افزاری مناسب و گستردگی در جذب دانشجویان سراسر کشور، مستعدترین دانشجویان و همچنین نخبگان ورزشی را در اکثر رشته‌های ورزشی است که کسب مقام اول در دوازدهمین المپیاد ورزشی دانشجویان، مبین این ادعاست. منطقی است هزینه‌های مادی و معنوی فراوانی که صرف هدایت و موفقیت دانشجویان نخبه در تمام رشته‌های ورزشی می‌شود، نباید بدون بازگشت و اثربخشی لازم و تنها در جهت افزایش کمّی افتخارات ورزش دانشگاه استفاده شود. یکی از راهکارهای مناسب در راستای ارتقای کیفی ورزش دانشگاه، به‌خدمت‌درآوردن نخبگان و قهرمانان ورزش دانشگاه است. افزایش اعتبار و وجههٔ ورزش دانشگاه، کشف استعدادها و آموزش تخصصی، جذابیت بخش خصوصی در جهت سرمایه‌گذاری برای ورزش دانشگاه و به طور کلی توسعهٔ کمی و کیفی رشته‌های ورزشی در دانشگاه، از مزیت‌های استفاده از نخبگان و قهرمانان

ورزش دانشگاه است. دیگر فاکتورهای اساسی در جذب منابع انسانی مثل رفتار اجتماعی، سبک زندگی و توانمندی‌های رهبری و مدیریتی در به‌کارگیری این افراد، غیرقابل چشم‌پوشی است و باید در اولویت قرار گیرد.

با توجه به یافته‌ها پژوهش، استفاده از مدیران بلندپایهٔ دانشگاه در راستای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی ورزش دانشگاه به‌عنوان اولویت اول استراتژی‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد، مشخص شده است. اشراف به سیاست‌های کلان دانشگاه و به تبع آن آگاه به ترسیم خط‌مشی‌های راهبردی ورزش، آگاهی کامل از سرانه و بودجهٔ ورزش دانشگاه و بهترین الگوی فرهنگ‌سازی در ورزش از مواردی است که می‌توان با تعامل با افراد بانفوذ در دانشگاه به دست آید. هرچه سیاست‌های کلان دانشگاه با سیاست‌های کلان ورزش دانشگاه همسوتر باشد، احتمال دستیابی به اهداف افزایش خواهد یافت. پیاده‌سازی سیاست‌های مربوط به توسعهٔ ورزش همگانی و ورزش کارکنان و احداث اماکن ورزشی استاندارد، از دیگر مواردی است که با تعامل با مدیران بلندپایهٔ دانشگاه فردوسی مشهد، قابل‌دستیابی است.

تقویت نیروی کار در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی از جمله موارد ضروری است که باید با نگاه ویژه‌تری به آن پرداخته شود. به‌خدمت‌درآوردن افراد جوان و دارای تحصیلات، تخصص، تجربه، دارای قدرت خلاقیت و کارآفرینی، آگاه به مشکلات و آسیب‌های ورزش دانشگاه، آگاه به مسائل روز اجتماعی و فرهنگی، در لوای یک سیستم نظام‌مند استخدام و کارگزینی، از جمله استراتژی‌های بااولویت در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی محسوب می‌شود. هرچه حضور سرمایهٔ انسانی متخصص و کارا در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی بیشتر باشد، دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها نیز ملموس‌تر خواهد بود. در این بین، آموزش و ارتقای کارکنانی که هم‌اکنون مشغول به کار هستند نیز باید در اولویت قرار گیرد.

به طور کلی دانشگاه فردوسی مشهد در راستای توسعهٔ ورزش همگانی و قهرمانی، جای خالی یک نقشهٔ راه را در نظام ورزش دانشگاهی خود احساس می‌کرد که این پژوهش به صورت کاملاً نظام‌مند با شناسایی وضع موجود، تدوین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف عملیاتی، به طراحی و تدوین راهبردهای ورزش دانشگاه در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی پرداخت.

منابع

1. Ali Ahmadi, A., Fathollah, Mahdi. Tajodin, I., (2003). A comprehensive attitude toward strategic management (approaches, paradigms, schools, process, technic and tools), Tehran, Tolide Daanesh publication.
2. Amirpoor, M., Garivani, M. (2013). The impact of social networking on the lifestyle of youth. The quarterly of Knowledge Disciplinary of north khorasan, 3, 23-39. (Persian)
3. Anisimova, T.T., Krasnova, L.A. (2015). Interactive Technologies in Electronic Educational Resources. International Education Studies, 8(2), 186-94.
4. Canadian interuniversity sport (2009). Mission statement Canadian interuniversity sport. www.cisport.ca/e/pol_proc/documents/02_20_programs.pdf.
5. Chan, P.S., Welebir, B, (2003). Strategies for e-education, Industrial and Commercial Training, 35, 196-202.
6. Erabi, S.M. (2006). Strategic Planning Handbook. Tehran, the Cultural Research office. (Persian)
7. Ghalibaf, M.B. (2010). Strategic approach to the sport in the country from program development and justice. Negarestane hamed pub, Tehran.
8. Ghasemi, H. (2007). Role of mass media in national sport development. Phd dissertation, tehran: Islamic Azad University, Oloum Tahghighat branch, Tehran. (Persian)
9. Ghofrani, M. (2011). Strategy development of championship in golestan province, research quarterly for exercise physiology and management, 5, 17-33. (Persian)
10. Ghofrani, M., Goudarzi, M., Sajadi, S.N., Jalali farahani, M., Mogharnesi, M., Naghib tabatabiee, S.A., Alidoust ghahfarokhi, E. (2010). Strategy development and general athletics Sistan and Baluchestan province. Journal of Sport management, 4(22), 169-90. (Persian).
11. Goudarzi, M., Honari, H. (2009) Designing and Developing the Strategic System of Wrestling in I.R. Iran Improving Wrestling in Islamic Republic of Iran. World Journal of Sport Sciences, 14, 34-52. (Persian).
12. Goudarzi, M., Nasirzadeh, A., Farahani, A., Vatandoust, M. (2013). The Design and Codification of Development Strategy of Sport for All in kerman Province. Journal of sport management, 17,149-72. (Persian)
13. Heidari, A., Honary, H., Behjanat, S. (2014). The Role of Information and Communication Technology in Sport Change Management. International Journal of Academic Research in Computer Sciences and Electrical Engineering, 1(1).
14. Hossaini, G., Hamidi, M., Tojari, F. (2012). Designinig strategic plan of islamic azad university. Journal of sport management, 4(15), 15-33. (Persian)
15. Jalali Farahani, M., & Alidoost Gahfarrokhi, E. (2011). Managing sport events and sport camps (First ed.): Tehran University. (Persian)
16. Khaledian, M., Mostafaei, F., Samadi, M., Kia, F. (2012). The role of mass media in the development of sport. Communication Management in Sport Media,1(2), 48-55
17. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., Khabiri, M. (2009). The Identification of Threats, Strengths/ Weakness, Opportunities (SWOT) in I.R Iran Olympic National Committee and challenges. Journal of sport management, 1(1), 19-35. (Persian)
18. Lee, S., Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. Sport Management Review, 14, 361-9.

19. Loup, J. (2004). Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations, First Edition, Human Kinetics.
20. Meng, M. (2010). Exploring the use OF social media by sport organization. 19th Conference of the European Association for Sport Management, 211-2.
21. Nazari, R., Ehsani, M., Hamidi, M., Salari, M. (2014). The development and introduction of strategic perspectives of isfahan sport and youth organization by david model. Sport management journal, 6(1), and 157-72. (Persian)
22. Rasekh, N., Sajjadi, S.N., Hamidi, M., Khabiri, M. (2015). The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. Sport management journal, 7(3). 309-34. (Persian)
23. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., Rashid Lamir, A. (2013). The development of the strategic plan of sport and youth organization of khorasan razavi in sport and physical education section. Sport management journal, 5(4), 179-98. (Persian)
24. Saif Panahi Shabani, j., Goudarzi, M., Hamidi, M., Khatibi, A. (2011). The design and codification of the development strategy of championship sports in Kurdistan Province. Journal of sport management, 3(8), 57-73. (Persian)

استناد به مقاله

میرزازاده، زهراسادات.، شجیع، کیانوش. (۱۳۹۶، بهار و تابستان). طراحی و تدوین راهبرد توسعهٔ ورزش دانشگاهی (مورد مطالعه: اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد). پژوهش در ورزش تربیتی، ۵(۱۲): ۷۸-۶۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2017.939

Mirzazadeh. Z., Shajie. K. (2016 Spring & Summer). Designinig and Development Strategic Plan of University Sport (Case Study: Physical Education Office of Ferdowsi University). Research on Educational Sport, 5(12): 61-78. (Persian). Doi: 10.22089/res.2017.939