

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی
دوره ۲، شماره ۴ (۸ پیاپی)، بهار ۱۳۹۳، ص ۳۷-۵۴

تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

گلاله حسینی^{۱*}، مهرزاد حمیدی^۲، فرشاد تجاری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۵/۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۲۴)

چکیده

هدف از مطالعه حاضر تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی است. نمونه آماری پژوهش شامل ۹۴ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی دانشکده‌های منتخب مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی آگاه به فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد بود. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه‌های باز و بسته بود و روایی پرسشنامه‌ها توسط چند تن از اساتید و پایائی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۳ مورد تایید قرار گرفت. برای تدوین استراتژی‌های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از تحلیل SWOT و از یک ماتریس سوات استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو برای تعیین استراتژی‌های چهارگانه SO، ST، WO و WT بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی مشخص شد که جایگاه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد و از مهمترین برنامه‌های عملیاتی ارائه شده در این مطالعه می‌توان به لزوم تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین‌المللی از طریق ارتقاء جایگاه دانشگاه تربیت بدنی به عنوان یک سازمان حرفه‌ای و قابل اعتماد در سطح ملی و نیز بهبود تصویر این دانشگاه در سطح عمومی از طریق ارتقاء ارتباط با فدراسیون‌های ورزشی و نیز افزایش کیفیت برگزاری مسابقات در سطح دانشگاه اشاره نمود.

واژگان کلیدی

تدوین برنامه عملیاتی، ورزش دانشجویی، دانشگاه آزاد اسلامی.

Email: golale.hossaini@gmail.com

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

مقدمه

بدون انجام برنامه ریزی، کنترل موثر، ممکن نیست. بنابراین لزوم برنامه ریزی را می توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تاثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل جستجو کرد (آرشوانگ، ۱۳۷۰). امروزه سازمان ها و موسسات اداری، به حدی پیچیده شده اند که بدون برنامه ریزیهای دقیق امکان ادامه حیات آنها ممکن نیست. سازمان های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برنامه ریزی در سازمان های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهمترین وظیفه مدیریت به شمار می رود (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹). در ضمن سازمان هایی که از برنامه ریزی استراتژیک بیشتر استفاده می کنند، معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک باعث کنترل بیشتر روی سازمان، بهبود عملکرد مالی و استفاده موثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم گیری، کسب بازخورد و ارزیابی دقیق از میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد یک دیدگاه مشترک و توسعه کار گروهی می شود (بوید، ۲۰۰۵).

متأسفانه در کشور با توجه به برنامه ریزیهای کوتاه مدت صورت گرفته در کشور طی دهه های گذشته در حوزه ورزش همگانی، قهرمانی و دانشجویی و کم اهمیت انگاشتن برنامه ریزیهای بلند مدت که نیازمند تدوین یک برنامه مدون استراتژیک می باشد وضعیت به گونه ای بوده است که تا چند سال اخیر محققان رشته تربیت بدنی آشنایی چندانی با این حیطه نداشتند اما با تحقیقات صورت گرفته طی سالهای اخیر و نیز انجام اقداماتی در خصوص حمایت از پژوهش ها و پایان نامه های دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا در حوزه برنامه های استراتژیک و توسعه ورزش همگانی مبتنی بر دانش کاربردی و به کارگیری نتایج تحقیقات گام های موثری در این زمینه

برداشته شده است (سیف پناهی و همکاران، ۱۳۸۸: بدری اذین، ۱۳۸۵) به گونه ای که طی سالهای اخیر تعداد مطالعات مرتبط با تدوین برنامه استراتژیک ورزش در حیطه های مختلف (همگانی، قهرمانی، پهلوانی و دانشجویی) بطور معنی داری رو به افزایش بوده و این نوید را می دهد که در آینده نزدیک بتوان شاهد استفاده از این مطالعات در برنامه ریزیهای ورزش کشور بود (جوادی پور و سمیع نیا، ۱۳۹۲: اعرابی، ۱۳۸۹).

ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرآیند ورزش تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تامین کند. دانشگاه آزاد اسلامی و سایر موسسات آموزش عالی کشور وظیفه تامین نیروی انسانی متخصص، آموزش و ارتقای علمی و نظری دانشجویان را دارند (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۷).

یکی از مهمترین اقدامات برای انجام رسالت و مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی و اثر بخشی فعالیتهای آن استفاده از برنامه ریزی استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک به این سازمان کمک خواهد کرد تا بتواند موقعیت درونی سازمان را در محیط متلاطم و متغییر، حفظ کند. بوید (۲۰۰۵) معتقد است که مرحله نهایی در آماده کردن برنامه استراتژیک، تدوین برنامه عملیاتی می باشد. برنامه عملیاتی، شامل پیش بینی عملیات برای نیل به اهداف معین با توجه به امکانات و محدودیت ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک است (برایسون، ۱۳۸۱).

بمنظور اجرای موثر برنامه استراتژیک، باید این استراتژیهای تدوین شده به خط مشی های جزئی و فعالیت هایی تبدیل شود که در سطح عملیاتی قابل درک و فهم

دانشجویی و فوق برنامه بمنظور جذب هر چه بیشتر دانشجویان به ورزش و تفریحات سالم می باشند. دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از دانشگاه‌های معتبر کشور نیز مانند سایر دانشگاه‌ها، برای بهبود ورزش دانشجویی فوق برنامه، نیازمند برنامه ریزی استراتژیک و مشخص بودن چشم انداز و بیانیه ماموریت و برنامه‌های عملیاتی جهت اجرای استراتژی‌ها می باشد. با توجه به اینکه این دانشگاه دارای یکی از بزرگترین باشگاه‌های فرهنگی ورزشی در سطح خاورمیانه می باشد و در ۴۳ رشته ورزشی در دو بخش خواهران و برادران فعالیت دارد و تا کنون موفق به کسب عناوین مختلف قهرمانی در سطح مسابقات لیگ برتر کشور گردیده است (مروری بر فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی و باشگاه فرهنگی - ورزشی دانشگاه آزاد، ۱۳۸۲-۱۳۷۴). حال مسئله اصلی این است که دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به استعدادهای چشمگیر در اکثر رشته‌های ورزشی، تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینه ورزش همگانی و آموزشی در کشور پیدا کند که به احتمال زیاد یکی از دلایل مهم این مسئله نبود یک برنامه استراتژیک مطلوب توسعه ورزش دانشجویی می باشد. با توجه به مطالب ذکر شده هدف از مطالعه حاضر، ارائه برنامه عملیاتی متناظر با استراتژیهای تدوین شده بر اساس فهرست نهایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات در زمینه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بمنظور ارتقاء جایگاه و توسعه ورزش دانشجویی (فوق برنامه و همگانی) دانشگاه مذکور می باشد.

روش‌شناسی تحقیق

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و با توجه به موضوع مطالعه در حیطه مطالعات استراتژیک قرار دارد. نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی و به روش توصیفی - تحلیلی می باشد (اعرابی، ۱۳۸۹). اطلاعات مورد نیاز این مطالعه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته‌ای که روایی پرسشنامه توسط چند تن از

باشد. برنامه عملیاتی دید بلند مدت را به فعالیت کوتاه مدت تبدیل می کند. این برنامه اولویت‌های استراتژیک، اهداف و استراتژی‌ها را در مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های کاری روشن و شفاف شکل می دهد.

حمیدی و همکاران (۱۳۸۷) با هدف تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور، طی یک مطالعه مفصل استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه‌های سراسری کشور را ارائه نموده اند که یکی از برنامه‌های عملیاتی ارائه شده در این مطالعه تعیین فعالیت‌ها و اختیارات اجرایی قابل واگذاری به بخش‌های خصوصی بود. حسینی (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای با هدف شناسایی استراتژی‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور به تعیین استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی کشور پرداخته و برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی هر کدام از استراتژی‌ها ارائه نموده است همچنین خسروی زاده (۱۳۸۷) برنامه‌های عملیاتی لازم برای تدوین برنامه استراتژیک کمیته ملی را تدوین نموده است و برای استراتژی توسعه و تعالی ورزش زنان، کمک به افزایش تعداد رشته‌های ورزشی مستعد کسب مدال زنان را پیشنهاد کرده است. شورای راهبردی ورزش بین دانشگاهی کانادا (۲۰۰۹) برنامه راهبردی ورزش بین دانشگاهی را ارائه کردند که شامل دستورالعمل‌های استراتژیکی به تفکیک اهداف می باشد. استراتژی‌های فعالیت جسمانی و ورزشی دانشگاه کینگستون (۲۰۰۹) شامل بهتر کردن سطح‌هایی از شرکت در ورزش و فعالیت جسمانی بوسیله درک بهتر نیاز جامعه، تشخیص موانع مشارکت و برنامه‌های عملیاتی برای غلبه بر آنها و توسعه یک برنامه حمایتی متمرکز و همه جانبه بطور صحیح برای ورزشکاران و جذب افرادی با استعدادهای ورزشی در دانشگاه است.

با توجه به تحقیقات نامبرده، کاملاً واضح است که بیشتر دانشگاه‌ها و موسسات عالی موفق دارای استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی جهت بهبود و توسعه بیشتر ورزش

به فهرست نهایی گویه های SWOT ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور، برای ارزیابی عوامل محیط درونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت ها و ضعف ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از حاصل ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت امتیاز بندی شدند، تا وضعیت ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به لحاظ عوامل درونی (وجود قوت یا ضعف) مشخص گردد. برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد در این ماتریس، فرصت ها و تهدیدها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از حاصل ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت امتیاز بندی شدند تا وضعیت ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به لحاظ عوامل بیرونی (وجود فرصت یا تهدید) مشخص گردد.

لازم به ذکر است که جمع ضریب های اهمیت نباید از یک بیشتر شود و در قسمت شدت عامل، به قوت ها و فرصت ها رتبه ۴ و ۳ و به ضعف ها و تهدیدها رتبه ۲ و ۱ داده شد. برای گویه های فرصت ها و قوت های مهم عدد ۴ و برای ضعف ها و تهدیدهای بحرانی عدد ۱ باید علامت زده می شد (اعرابی، ۱۳۸۹). با استفاده از ضرب شدت اهمیت در شدت عامل، امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی به دست آمد که در ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی (پنجره استراتژی) قرارداد شد و با روش تحلیل ماتریس SWOT (چارچوب سوات) که متشکل از یک ماتریس چهارخانه ای می باشد، استراتژی های متناظر با این گویه ها استخراج شدند برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت ها و فرصت ها، قوت ها و تهدیدها، ضعف ها و فرصت ها، ضعف ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی های چهارگانه SO، ST، WO و WT بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸: حسینی و

استادان و پایایی پرسشنامه دوم نیز به وسیله روش آلفای کرونباخ (۸۳ درصد) تایید شده بود، گردآوری شدند. در این مطالعه از سه پرسشنامه استفاده شد که از پرسشنامه باز اول جهت تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای مقدماتی فرا روی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد و از پرسشنامه بسته دوم که با توجه به داده های بدست آمده از پرسشنامه اول تهیه شده بود جهت اولویت بندی گویه ها استفاده شد و از پرسشنامه سوم برای بدست آوردن امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی جهت تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد و از روش های کمی و کیفی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). نمونه آماری پژوهش شامل ۹۴ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی دانشکده های منتخب مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی آگاه به فعالیت های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد بود که با توجه به محدود بودن جامعه تحقیق، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد. برای استخراج و دسته بندی اطلاعات جمع آوری شده، از بسته نرم افزاری SPSS 11.5 در سطح معناداری ۰/۰۵ استفاده شد. برای ارایه اطلاعات توصیفی از شاخص های فراوانی و تعیین میانگین استفاده گردید و نهایتاً نتایج به وسیله جداول نشان داده شد. با استفاده از آزمون رتبه بندی فریدمن، گویه های بدست آمده از پرسشنامه باز اول به منظور رتبه بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها، اولویت بندی گردیدند. با تعیین رتبه و اولویت بندی، فهرست نهایی SWOT را از طرح فهرست مقدماتی SWOT در جلسات مذکور استخراج نموده و در این جلسات بعضی از گویه ها حذف یا تعدیل و بعضی گویه ها نیز به فهرست SWOT اضافه گردید. پس از انجام این مرحله از تحقیق و رسیدن

شش گویه قوت به عنوان فهرست نهایی قوت‌ها و از بین هفده گویه ضعف، نه گویه به عنوان فهرست نهایی ضعف‌ها و از بین هفت گویه فرصت، شش گویه به عنوان فهرست نهایی فرصت‌ها و در آخر از بین سیزده گویه تهدید، هفت گویه به عنوان فهرست نهایی تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، بعد از اولویت بندی، انتخاب شدند.

همکاران، ۱۳۹۱) و در نهایت با استفاده از روش مشارکت گروهی و طی جلسات راهبردی برنامه‌های عملیاتی متناظر با استراتژی‌های تعیین شده، ارائه شدند.

یافته‌های تحقیق

تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی: برای تهیه فهرست نهایی عوامل موثر بر ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، از بین نوزده گویه قوت،

جدول ۱. فهرست نهایی SWOT

رتبه	فهرست نهایی قوت‌های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت
۱۷/۱۲	S1 وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی
۱۶/۹۱	S2 وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش تحصیل بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی
۱۶/۳۹	S3 وجود قهرمانان رشته‌های ورزشی و اختصاص سهمیه رایگان شهریه برای قهرمانان
۱۶/۳۰	S4 کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات (منطقه ای و کشوری)
۱۴/۸۳	S5 برگزاری کارگاهها و دوره‌های آموزشی ویژه منابع انسانی ورزش دانشگاهی
۱۴/۳۴	S6 اعزام تیم منتخب دانشگاه آزاد به رقابت‌های بین‌المللی
رتبه	فهرست نهایی ضعف‌های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت
۱۱/۷۷	W1 کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران
۱۱/۷۰	W2 فقدان وجود مربیان کارآموزده در مناطق محروم
۱۱/۳۶	W3 کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از سایر سازمانهای دولتی و مردمی
۱۱/۰۰	W4 عدم استفاده از واحدهای عمومی ۲۰۱ در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی
۱۰/۸۸	W5 فقدان نظام آماری و برنامه استراتژیک در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی
۱۰/۵۳	W6 تقدم نگاه حرفه‌ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی
۹/۶۶	W7 کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه‌های ورزشی
۹/۵۶	W8 نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی در سطوح واحدهای دانشگاهی
۸/۷۳	W9 عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره کل تربیت بدنی با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی
رتبه	فهرست نهایی فرصت‌های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت
۶/۷۵	O1 وجود برخی اساتید برجسته تربیت بدنی در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد
۶/۳۴	O2 حمایت مدیران و وجود آیین‌نامه‌های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد اسلامی
۶/۲۵	O3 وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه‌ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد

۵/۰۵	وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان	O4
۴/۸۶	دید مثبت مسولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی نسبت به ورزش دانشجویی	O5
	وجود استعداد های سرشار در جامعه	O6
فهرست نهایی تهدید های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت		
رتبه		
۱۰/۲۰	اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور	T1
۱۰/۰۹	حاکمیت رویکرد درآمد زایی امکانات ورزشی مراکز و اختصاص اماکن ورزشی فوق برنامه به دانشجویان تیمهای تربیت بدنی دانشگاه	T2
۹/۷۳	ابهام موجود بر وضعیت آینده دانشگاه آزاد در وضعیت سیاسی کشور	T3
۸/۸۶	کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دلزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی	T4
۷/۹۵	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	T5
۷/۶۱	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان	T6
۶/۵۶	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	T7

تجزیه و تحلیل SWOT:

با توجه به اولویت بندی گویه ها و نیز مذاکرات صورت گرفته در جلسات راهبردی و نیز نظر برخی از اعضای هیئت علمی از بین گویه های مقدماتی، گویه های اصلی و نهایی انتخاب شدند که با توجه به این گویه ها پرسشنامه نهایی (سوم) تنظیم گردید و در جلسه راهبردی دیگری شدت عامل و ضریب اهمیت (وزن) گویه ها تعیین گردید. در نهایت با در نظر گرفتن ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و ماتریس همزمان ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نوع استراتژی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور مشخص گردید بطوریکه مجموع ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت عوامل درونی ۲/۴۵ و مجموع ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت عوامل بیرونی ۲/۶۴ بود.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد

اسلامی مورد استفاده قرار گرفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در خانه های این ماتریس مشخص شود بطوریکه بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (۲/۵ تا ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می شوند (دورسی، ۲۰۰۲). در شکل ۱، موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی آورده شده است.

معمولا استراتژی ها با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی (WT،WO،ST،SO) انتخاب می شوند. با توجه به شکل یک کاملا واضح است که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ موقعیت استراتژیک در ماتریس داخلی و خارجی، در منطقه استراتژی محافظه کارانه (WO) قرار دارد.

عوامل داخلی

1	ضعف	2/45	2/5	قوت	4	
	WO	⊕		SO		عوامل خارجی
	استراتژی های محافظه کارانه			استراتژی های تهاجمی	فرصت	
					2/64 2/5	
	WT			ST		
	استراتژی های تدافعی			استراتژی های رقابتی	تهدید	
						1

شکل ۱. ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

حسب شرایط موجود از استراتژی های ST، SO و WT نیز استفاده نمود. در جدول ۲ استراتژی های اتخاذ شده از ماتریس سوات با برنامه های عملیاتی متناظر با هر استراتژی، نشان داده شده است و همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود در مجموع ۴۹ سرفصل به عنوان اهم برنامه های عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی طراحی و تدوین گردیدند.

استراتژی های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی: در این مرحله با استفاده از روش تحلیل ماتریس SWOT، استراتژی های متناظر با گویه ها استخراج گردیدند. در این مرحله ۲ استراتژی SO، ۳ استراتژی ST، ۳ استراتژی WO و ۳ استراتژی WT و جمعاً ۱۱ استراتژی تدوین گردید. چون ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی درموقعیت باکس WO قرار دارد بنابراین بهتر است که استراتژی های انتخابی از باکس WO باشند اما با این وجود می توان بر

جدول ۴. نتایج آزمون کرسکال والیس برای مجموع مدال‌های کسب شده در رشته‌های ورزشی مختلف توسط ایران در بازی‌های المپیک (۲۰۱۲-۱۹۴۸)

ردیف	استراتژی‌ها	برنامه‌های عملیاتی متناظر
۱	SO1: بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و قانونی پژوهشکده و دانشکده‌های تربیت بدنی در راستای علمی نمودن ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (S1, S2, O1, S5, O3)	۱- تعیین اولویت‌های پژوهشی مورد نیاز ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد به صورت سالانه
		۲- حمایت از کاربردی کردن پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا در حوزه ورزش همگانی و فوق برنامه دانشگاهی
		۳- برگزاری همایش‌ها و هم‌اندیشی‌های علمی تخصصی به منظور بررسی مشکلات و مسائل ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد توسط پژوهشکده تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی
		۴- برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی برای مربیان-مدیران-سرپرستان و مسئولان ورزش همگانی و قهرمانی دانشجویی توسط پژوهشکده تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی
۲	SO2: تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین‌المللی (O5, O2, S7, S6)	۱- تلاش برای افزایش نقش ورزش دانشگاه آزاد اسلامی در فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی
		۲- تلاش برای کسب کرسی‌های ملی و بین‌المللی ورزش توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی
۳	ST1: تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی و بهره‌گیری از نقش فرهنگی و تربیتی آن (T4, T6, T7, S7, S3)	۱- افزایش فعالیت‌های ترویجی ورزش در سطح دانشگاه
		۲- تشکیل مراکز مشاوره ورزشی در دانشگاه‌ها
		۳- ایجاد نظام انگیزش و دادن تسهیلات به دانشجویان شرکت‌کننده در تیم‌های ورزشی و ورزش همگانی
		۴- برگزاری اردوهای فرهنگی و تفریحی برای اعضای باشگاه‌های ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی
		۵- برگزاری مسابقات ورزشی به مناسبت‌های مذهبی و فرهنگی و اعطای جوایز به برندگان و یادبود به شرکت‌کنندگان
۴	ST2: ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (S7, T4, T6)	۱- ترویج فرهنگ داوطلبی در نظام ورزشی دانشگاه آزاد
		۲- دستورالعمل بهره‌گیری از قهرمانان ورزشی دانشگاه به منظور جذب داوطلبین علاقمند به قهرمانان ورزشی
		۳- تدوین دستورالعمل انجمن‌های ورزشی دانشجویی داوطلب در مراکز دانشگاهی

<p>۴- واگذاری اختیارات برگزاری مسابقات دانشجویی مراکز دانشگاهی به هیئت‌های دانشجویی</p>		
<p>۱- توسعه همکاری‌های علمی دانشگاه آزاد با سازمان‌های ورزشی کشور ۲- افزایش تعاملات دانشگاه آزاد با سازمان‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک ۳- ایجاد جمعیت دانشگاهیان دانشگاه آزاد که در صنف ورزش کشور دارای مسئولیت مدیریتی هستند.</p>	<p>ST3: توسعه تعاملات مدیریتی ورزش دانشگاه آزاد با سازمان‌های ورزش کشور (T1 ,T3 ,S1 ,S2,S3,S6)</p>	<p>۵</p>
<p>۱- تدوین اهداف کمی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در سال‌های اجرای برنامه استراتژیک ۲- تدوین معیارهای ارزیابی و دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد شخصی، واحدی و سازمانی ۳- تهیه نظامنامه تشویق و تجلیل از مدیران و کارکنان شایسته در سطوح مختلف ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی ۴- ایجاد نظام نظارت بر مدیریت تربیت بدنی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی</p>	<p>WO1: طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (O1, O3 , W5 ,W8)</p>	<p>۶</p>
<p>۱- تشکیل کمیته بازنگری و اصلاح اجرای واحد ۱ و ۲ تربیت بدنی عمومی ۲- مطالعه و نظارت بر نحوه اجرای واحدهای عمومی تربیت بدنی کشورهای منتخب ۳- نظر سنجی و نیازسنجی از دانشجویان در خصوص نحوه اجرای واحد ۱ و ۲ تربیت بدنی عمومی ۴- اجرای فراتحلیل تحقیقات انجام شده در خصوص واحد تربیت بدنی ۱ و ۲ ۵- شناسایی و کشف ورزشکاران نخبه از طریق واحدهای ۱ و ۲ تربیت بدنی جهت تشکیل تیم‌های ورزشی دانشگاه ۶- بررسی نحوه استفاده از بخش خصوصی برای اجرای واحد ۱ و ۲ تربیت بدنی عمومی ۷- بهره‌گیری از دانشجویان قهرمان برای اجرای واحدهای ۱ و ۲ تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی</p>	<p>WO2: بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای عمومی ۱ و ۲ در جهت تحقق اهداف ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (W4 ,W7 ,W8 ,O5 ,O6)</p>	<p>۷</p>
<p>۱- نظر سنجی و نیازسنجی از دانشجویان و دانشگاهیان نسبت به فعالیت‌های ورزشی ۲- راه‌اندازی جشنواره‌های ورزشی درون دانشکده‌ای و درون دانشگاهی ۳- اعمال آموزش مدیریت کیفیت و مشتری‌مداری در ارائه برنامه‌های ورزش دانشگاهی ۴- توسعه فعالیت‌های ورزش همگانی و بهره‌مندی از فضاهای طبیعی برای توسعه ورزش دانشگاهی ۵- تشکیل اردوهای تفریحی و ورزشی برای دانشجویان در دامن طبیعت ۶- توسعه فعالیت‌های ورزش همگانی مثل ایستگاههای تندرستی در خوابگاههای دانشجویی و بهره‌مندی از فضاهای طبیعی برای توسعه ورزش دانشگاهی</p>	<p>WO3: توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزش‌های همگانی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی (W4 ,W6 ,W7 ,O1 ,O4 ,O6)</p>	<p>۸</p>

۱- تعیین سرانه فضاهای ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی به تفکیک دختر و پسر	WT1: احداث اماکن ورزشی با اولویت دختران (W1 ,W7 ,T2 ,T6)	۹
۲- ایجاد تسهیلات برای افزایش امکان دسترسی دانشجویان دختر به اماکن ورزشی		
۳- جهت دهی احداث اماکن ورزشی در حاشیه خوابگاهها بویژه خوابگاه های دانشجویی دختران		
۴- تغییر کاربری فضاهای ورزشی موجود و استاندارد سازی اماکن ورزشی با اولویت دختران دانشجوی		
۵- توسعه برنامه ها و فعالیت های ورزش های همگانی		
۱- تشکیل شورای راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی	WT2: تدوین و اجرای برنامه استراتژیک ورزش دانشجویی در سطح کل دانشگاه و مراکز دانشگاهی (W8 ,W7 ,W5 ,T2 ,W1 ,T5 ,T1)	۱۰
۲- نظارت بر اجرای برنامه های استراتژیک ورزش مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی		
۳- طراحی مدل اجرایی برنامه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی		
۱- تهیه برنامه سالیانه و ترمی فعالیت های ورزشی فوق برنامه دانشگاهها ی آزاد و اطلاع رسانی آن به دانشگاهیان	WT3: اعمال سیاست های مشتری مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه ها (W7 ,T4)	۱۱
۲- نظر سنجی و نیاز سنجی ورزشی از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی		
۳- ایجاد صندوق های پیشنهادات و انتقادات از مراکز ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی		
۴- حضور دانشجویان در شورای ورزشی مراکز دانشگاهی به عنوان صدای دانشجوی VOC		
۵- پیش بینی مدیریت شکایات دانشجویان نسبت به فعالیت های ورزشی		
۶- جهت دهی فعالیت های ورزشی دانشگاه مطابق با تمایلات و نیازهای دانشجویان		

بحث و نتیجه گیری

تعیین استراتژی مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش بینی عوامل خارجی تضمین کننده موفقیت و بهره وری مطلوب یک سازمان است در ضمن بمنظور اجرای موثرتر، باید برنامه های استراتژیک به فعالیت های قابل درک در سطح عملیاتی تبدیل گردند (ورزش بین دانشگاهی کانادا، ۲۰۰۹). با این وجود در مراحل بعد این برنامه ها باید با انتخاب الگوی مناسب،

چگونگی، زمان، مسئول و منابع مورد نیاز آنها مشخص و

در برنامه های سالیانه لحاظ شوند.

استراتژی های SO و برنامه های عملیاتی آن:

استراتژی های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند. معمولاً سازمان ها

انجام اقداماتی در خصوص حمایت از پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا در حوزه برنامه‌های استراتژیک و توسعه ورزش همگانی مبتنی بر دانش کاربردی و به کارگیری نتایج تحقیقات، بویژه تحقیقاتی که با توجه به اولویت‌های پژوهشی انجام شده‌اند، می‌توان گام‌های موثری را در این زمینه برداشت. لازم به ذکر است که برنامه عملیاتی SO1-4-1 با برنامه عملیاتی ارائه شده در تحقیق خسروی زاده (۱۳۸۷) و بدری آذین (۱۳۸۵) همسو می‌باشد.

در تدوین برنامه عملیاتی ایالت مانی‌توبای کانادا (۲۰۱۲-۲۰۰۸) برای رسیدن به اهداف استراتژیک تعیین شده جهت ارتقاء ورزش در سطح جامعه، صراحتاً به بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی دانشگاه‌های تربیت بدنی این ایالت به منظور ارزیابی میزان اجرایی شدن این برنامه‌های عملیاتی و نیز ارائه و تهیه آمارهای لازم از طریق اعطای پژوهانه‌های خاص به این دانشگاه‌ها جهت فعالیت در این حوزه و نیز ارائه پژوهانه‌های تحقیقاتی که در زمینه عوامل موثر در افزایش گرایش افراد به سوی ورزش مداوم و منظم فعالیت دارند، اشاره شده است که این برنامه‌ها نیز با برنامه‌های SO1-1، SO2، SO1-3 که به ترتیب به تعیین اولویت‌های پژوهشی مورد نیاز ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد به صورت سالانه، حمایت از کاربردی کردن پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا در حوزه ورزش همگانی و فوق برنامه‌های دانشگاهی و برگزاری همایش‌ها و هم‌اندیشی‌های علمی تخصصی به منظور بررسی مشکلات و مسائل ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد توسط پژوهشکده تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی همسویی دارد.

برنامه عملیاتی SO1-3 در تحقیق حاضر با استراتژی فیزو

برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، SO و WT استفاده می‌کنند تا به نقطه‌ای برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد، می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می‌شود، می‌کوشد خود را از دست آنها رها سازد و وضعیت را به گونه‌ای در آورد که بتواند بخش عمده توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف نماید (سیف‌پناهی شعبانی، ۱۳۸۸). در مورد مطالعه حاضر، دو استراتژی SO در این مرحله تدوین شد. اولین استراتژی تدوین شده در این مطالعه، بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و قانونی پژوهشکده و دانشکده‌های تربیت بدنی در راستای علمی نمودن ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، باید اذعان داشت که زیربنای توسعه کشور‌های پیشرفته در امر ورزش همگانی مرهون سرمایه‌گذاری دقیق آنها در بعد نیروی انسانی و تربیت متخصصین مورد نیاز است. چرا که در هر سیستمی نیروی انسانی محور اصلی حرکت و عامل مهم و تاثیرگذار در به کارگیری سایر منابع در اختیار آن سیستم به شمار می‌رود که برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای به روز کردن اطلاعات مربیان، مدیران، سرپرستان و مسئولان ورزش‌های فوق برنامه و برگزاری همایش‌ها و هم‌اندیشی‌های علمی - تخصصی در مرتفع کردن امر تربیت نیروی انسانی متمرکز خواهد بود (مظفری، ۱۳۸۸). در حال حاضر توجه مسئولان ورزش کشور به ورزش همگانی نسبت به قبل، بهتر شده و کفایت تا با اصلاح رابطه‌ها از منبع عظیم دانشگاهی در کلیه زمینه‌ها از جمله در حوزه علمی و تحقیقی استفاده بهینه شود. البته این بهره‌وری از طریق ارائه سفارشات تحقیقاتی نیز میسر است.

انجام این امر مهم نیستند. همچنین تحقق این امر به تدوین قوانین جدید و اعمال آنها، نظارت و بازرسی دقیق و فرهنگ سازی نیاز دارد (خسروی زاده، ۱۳۸۷). واقعیت این است که بیشتر ورزشکاران تیم های دانشگاه آزاد اسلامی قبل از ورود به این دانشگاه ورزشکارانی حرفه ای بوده اند، هدف این است که از متن دانشگاه آزاد اسلامی و با استعدادیابی در کلاس های ورزشی فوق برنامه، تیم هایی قوی ایجاد گردند. همچنین برنامه عملیاتی SO2-2 اتخاذ شده با استراتژی ارائه شده در بخش ورزش های بین دانشگاهی - دانشگاه میسوری (۲۰۰۸) و با اولین استراتژی ورزش بین دانشگاهی کانادا (۲۰۰۹)، همسویی دارد. در تدوین برنامه عملیاتی مرتبط با تدوین استراتژی ورزش دانشگاه تربیت بدنی نیوزیلند طی سالهای ۲۰۰۳-۲۰۰۸ به لزوم ارتقاء جایگاه دانشگاه تربیت بدنی به عنوان یک سازمان حرفه ای و قابل اعتماد در سطح ملی و نیز بهبود تصویر این دانشگاه در سطح عمومی از طریق ارتقاء ارتباط با فدراسیون های ورزشی و نیز افزایش کیفیت برگزاری مسابقات در سطح دانشگاه اشاره نمود (ورزش دانشگاهی نیوزیلند، ۲۰۰۸-۲۰۰۳) که این برنامه ها با برنامه عملیاتی SO1-1 مطالعه حاضر که به تلاش برای افزایش نقش ورزش دانشگاه آزاد اسلامی در فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی اشاره دارد همخوانی دارد.

استراتژی های WO و برنامه های عملیاتی آن:

هدف از استراتژی های WO این است که سازمان با بهره گیری از فرصت های موجود در محیط خارج، بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها

که اذعان می دارد، سازماندهی سمینارهایی برای نمایندگان رسانه ها و مطبوعات FNUS برای توضیح ساختار و رویدادهای فیزو و پتانسیل مشارکت دانشجویان در ورزش های ملی و بین المللی لازم است (فدراسیون بین المللی ورزش دانشگاهی، ۲۰۰۹)، همسویی دارد. همچنین در برنامه استراتژیک تدوین شده برای کمیته ملی و فدراسیون های ورزشی کشور فیجی (۲۰۰۵) به نقش کارگاههای آموزشی و نیز کنفرانس ها و گردهمایی ها به منظور بررسی مشکلات و نیز به روز نمودن سطح علمی و آگاهی مربیان و نمایندگان فدراسیون ها و نیز کارشناسان تربیت بدنی دانشگاهها اذعان شده است که این برنامه ها نیز با برنامه های عملیاتی SO1-3 و SO1-4 مطالعه حاضر که به ترتیب به برگزاری همایش ها و هم اندیشی های علمی تخصصی به منظور بررسی مشکلات و مسائل ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد توسط پژوهشگرده تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی و همچنین برگزاری کارگاههای آموزشی تخصصی برای مربیان - مدیران - سرپرستان و مسئولان ورزش همگانی و قهرمانی دانشجویی توسط پژوهشگرده تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی اشاره دار همسویی و همخوانی دارد

دومین استراتژی تدوین شده در این مطالعه، تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین المللی است که تحقق این امر نیازمند داشتن تیم های قوی است که حصول این مهم نیز جز از طریق استعداد یابی میسر نخواهد شد. لازم به ذکر است که عناصر اصلی در ساختار نظام استعداد یابی در ایران را باشگاه ها، فدراسیون ها و مدارس (آموزش و پرورش) تشکیل می دهند البته هیچ کدام از سه واحد فوق به تنهایی قادر به

شرکت در همایش‌ها و سمینارهای علمی بین‌المللی و همچنین ایجاد نظام پاداش مربیان، طراحی سیستم آموزش ارتقاء و نظارت بر عملکرد مربیان ورزش کشور و تدوین آیین‌نامه‌های اعطای کمک‌های مالی به مربیان ورزش‌های فوق برنامه دانشجویی از اقدامات مفید و اثربخش در این زمینه می‌باشد (حسینی، ۱۳۸۸).

استراتژی WO مهم دیگری که در این مطالعه ارائه شد، بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای ۱ و ۲ تربیت بدنی عمومی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بود که جهت تحقق این استراتژی باید یک کمیته تحقیقی - راهبردی از مسئولان و کارشناسان و مربیان نخبه تشکیل شود و ضمن بازنگری برنامه‌های واحدهای عمومی ۱ و ۲، موارد لازم را اصلاح کرده و از دانشجویان یک نظر سنجی کلی صورت گیرد تا نظر دانشجویان هم در اجرا و تدوین مواد آموزشی این واحدهای عمومی دخیل شود. چنانچه مربیان اصولی کار کنند و از مدیریت و خلاقیت لازم برخوردار باشند و در هر کلاسی متناسب با فضای کلاسی اقدام نمایند مطمئناً باعث ترغیب دانشجویان به ورزش خواهند شد. لازم به ذکر است که برنامه عملیاتی WO2-6 با برنامه عملیاتی دانشگاه استرالیا (۲۰۰۰) در خصوص جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی همخوانی دارد.

استراتژی‌های ST و برنامه‌های عملیاتی آن: سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. دو نظام کلان متولی امر تربیت بدنی، در کشور ایران یعنی سازمان تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزش و پرورش علی‌رغم تاثیر زیادی که در این زمینه می‌توانند داشته باشند

بهره‌برداری نماید. نتایج این مطالعه نشان داد که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ موقعیت در منطقه WO قرار داشت. که در نهایت سه استراتژی به همراه برنامه‌های عملیاتی آن ارائه گردید. در مورد استراتژی اول یعنی طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی باید قبل از تعیین معیارهای ارزیابی اهداف کمی مشخص شود و سپس معیارهایی تدوین گردند که قابل اندازه‌گیری و محسوس باشند و افرادی متخصص را برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مربیان و واحدهای مسئول در امر ورزش فوق برنامه دانشجویی، استخدام نمود تا درست و بی‌طرفانه قضاوت نمایند. یکی از اهداف استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه استرالیا، توسعه، ترویج و حفظ یکپارچگی در قوانین و استانداردهایی است که ممکن است برای مدیریت و کنترل رقابت‌های ورزشی دانشگاهی و فعالیت‌های مربوطه ضروری باشند که این استراتژی با برنامه‌های عملیاتی WO1-1 و WO1-2 اتخاذ شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشد (کمیته ورزش استرالیا، ۲۰۰۰). یکی از برنامه‌های استراتژیک بخش ورزش‌های بین‌دانشگاهی دانشگاه میسوری (۲۰۰۸) با برنامه عملیاتی WO1-4 در خصوص نظارت بر کار مدیران تربیت بدنی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی همسویی دارد.

در ارتباط با مربیان و دانشجویان شرکت‌کننده در ورزش‌های همگانی فوق برنامه هیچ‌گونه قوانین حمایتی در کشور وجود ندارد. استراتژی ایجاد نظام پاداش و ارتقاء مربیان ورزش‌های همگانی و فوق برنامه به عنوان راهی برای گسترش فرهنگ ورزش در کشور و به رسمیت شناختن ورزش فوق برنامه امری اجتناب‌ناپذیر است. برگزاری دوره‌های آموزشی، بازآموزی و الزام مربیان به

بالای دانشگاه نیوزلند (۲۰۰۸-۲۰۰۳) همخوانی دارد. همچنین برنامه عملیاتی ST2-3 که ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد با استراتژی سوم از بخش ویژه ۵ و سومین بخش هدف ویژه ۳ از بخش ورزش های بین دانشگاهی دانشگاه میسوری (۲۰۰۸) همسویی دارد. همچنین برنامه عملیاتی ST1-1 که در ارتباط با افزایش فعالیت های ترویجی ورزش در سطح دانشگاه می باشند با برنامه عملیاتی دانشگاه ولز^۱ که بر لزوم استفاده از فعالیت های ترویجی و همچنین استفاده از رشته ها ورزشی محبوب از قبیل فوتبال برای کشاندن دانشجویان به باشگاهها و سالن های ورزشی استفاده نمود همسویی دارد (لوپس و واتانف ۲۰۰۸). در مطالعه ای که توسط جوادی پور و سمیع نیا (۱۳۹۲) به منظور تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی کشور صورت گرفت، ترویج فرهنگ داوطلبی در ورزش همگانی کشور را بع عنوان یکی از برنامه های عملیاتی متناظر با استراتژی گسترش مشارکت نهادهای عمومی و مردمی در توسعه ورزش همگانی بیان نمودند که با برنامه عملیاتی ST2 در مطالعه حاضر که همان ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی است همخوانی دارد.

استراتژی های WT و برنامه های عملیاتی آن:

سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند بطوریکه هدف این سازمانها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیداتی در محیط خارج رو به رو است در موضع ضعیفی قرار دارد و در واقع هدف

متاسفانه به دلیل عدم وجود تعامل و هماهنگی بین آنها و نیز نبود ارتباط رسمی و ساختاری بین سازمان تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزش و پرورش و کمیته ملی المپیک و سایر ارگانهای ورزشی کشور، این نقاط قوت و فرصت ها کاملاً بی اثر و کم اثر گردیده است. به نظر می رسد اتخاذ راهبردی مناسب که بتواند به بهره گیری از فرصت ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف تاکید نماید، لازم و ضروری است. برنامه عملیاتی ST3-1 در این مطالعه با استراتژی اتخاذ شده ورزش بین دانشگاهی کانادا همسوئی دارد (ورزش بین دانشگاهی کانادا، ۲۰۰۹). دومین استراتژی تدوین شده در بخش ST، تعیین مشوق ها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان جهت شرکت در فعالیت های ورزشی و بهره گیری از نقش فرهنگی و تربیتی آن می باشد در واقع برای جذب افراد علاقمند نقش معلمین و اولیاء بسیار مهم است لذا با آگاهی دادن به خانواده ها می توان در حیطه جذب و نهادینه کردن لزوم ورزش در زندگی روزمره گام های مؤثری برداشت. هر چند که دانشجویان ممکن است در مراحل اولیه بخاطر اردوهای تفریحی و یا یادبودها و مزایایی که برای شرکت در فعالیت های ورزشی در نظر گرفته شده است به ورزش فوق برنامه روی بیاورند اما در مراحل بعدی و با افزایش سطح آگاهی و سطح فکری بدلیل سالم سازی اوقات فراغت خود و مفید بودن ورزش به آن روی خواهند آورد. استراتژی ST1 در این مطالعه با استراتژی اتخاذ شده توسط حسینی (۱۳۸۸) و استراتژی اول بخش ورزشی دانشگاه ردینگ انگلستان (۲۰۱۲-۲۰۰۷) و استراتژی V سازمان تربیت بدنی کشور استرالیا (۲۰۰۴) همسوئی دارد. استراتژی ST3 در این مطالعه با آخرین استراتژی اتخاذ شده در مجموعه استراتژی ها برای عملکرد

1. Vels University

ورزشی فوق برنامه گنجانده شود و از مریبان متخصص و کاردان که دارای برنامه ریزی برای هر جلسه کاری هستند، استفاده شود و به اعتراضات دانشجویان در زمینه مکان ورزشی یا تجهیزات یا رفتار مریبان و... ترتیب اثر داده شود، متقاضیان و شرکت کنندگان در فعالیت های فوق برنامه چند برابر خواهد شد. در برنامه عملیاتی تدوین شده توسط دانشگاه تربیت بدنی کشور نیوزیلند (۲۰۰۸-۲۰۰۳) نیز اعمال سیاست های مشتری مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه ها عملیاتی مد نظر قرار گرفته است و برای حداکثر نمودن شرکت دانشجویان در فعالیت های ورزشی عمومی و نیز مسابقات منطقه ای و ملی لزوم رفع موانع مشارکت دانشجویان در اینگونه فعالیت ها و در صورت لزوم اهدا جوایز نفیس برای ترغیب این دانشجویان مرد تایید قرار گرفته است از بر لزوم افزایش تعداد رشته های ورزشی بطوریکه بتواند نیازهای دانشجویان مختلف را برآورده کند تاکید شده است که این برنامه با برنامه ها WT3-1-6 و WT3-6 در مطالعه حاضر که به ترتیب بر نظر سنجی و نیاز سنجی ورزشی از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی و جهت دهی فعالیت های ورزشی دانشگاه مطابق با تمایلات و نیازهای دانشجویان تاکید دارد همخوانی و همسویی دارد. در نهایت اینکه در همه برنامه های استراتژیک توسعه ورزش دانشگاهی از جمله: ورزش بین دانشگاهی کانادا، ورزش دانشگاهی استرالیا، آمریکا و نیوزیلند کم و بیش یک چارچوب کلی در نظر گرفته شده است در تحقیق حاضر نیز این رویکرد مدنظر قرار گرفت و طی جلساتی که قبلا ذکر شد بعد از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی اقدام به تدوین استراتژی ها و سپس برنامه عملیاتی شد.

چنین سازمانی کاهش ضعف های داخلی و تهدیدهای خارجی است تا بتواند به تدریج خود را به موقعیت های بهتر برساند یعنی موقعیتی که در آن بتواند از استراتژی های ST، WO، و مخصوصا SO استفاده کند. که در این بخش سه استراتژی ارائه شد. یکی از استراتژی ها احداث اماکن ورزشی با اولویت دختران می باشد، که یکی از برنامه های عملیاتی بیان شده در این مورد، جهت دهی احداث اماکن ورزشی در حاشیه خوابگاه ها بویژه خوابگاه های دانشجویی دختران می باشد که ایجاد امکانات و تجهیزات ورزشی روباز از قبیل میزهای سنگی تنیس روی میز و یا احداث وسایل ورزشی فلزی در حاشیه خوابگاه ها (مانند حالت موجود در پارک ها) و یا امکانات و تجهیزات ورزشی استاندارد در سالن های ورزشی در خوابگاه های دانشجویی، بسیار موثر است. رسانه های گروهی می توانند در ارتقاء سطح آگاهی عمومی مدیران و سیاستمداران نسبت به ورزش بانوان و متعاقب آن تغییر روند سیاست گذاری ها و تعیین استراتژی های توسعه ورزش بانوان نقش بسیار زیادی داشته باشند (سلامی، ۱۳۸۱).

استراتژی WT1 اتخاذ شده در این تحقیق با اولین استراتژی ورزش دانشگاه میسوری آمریکا (۲۰۰۸) همسوئی دارد. دومین استراتژی تدوین شده در بخش WT، اعمال سیاست های مشتری مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی فوق برنامه می باشد که برنامه عملیاتی از قبیل نظر سنجی و نیاز سنجی ورزشی از دانشجویان و دانشگاهیان نسبت به فعالیت های ورزشی بسیار مهم می باشد، در حالی که مسئولان بخش ستادی هیچ وقت به این امر مهم اهمیت نداده اند. مطمئنا اگر رشته های مورد علاقه دانشجویان بیشتر در برنامه های

نتیجه گیری کلی:

حمایتی در ارتباط با مربیان و دانشجویان شرکت کننده در ورزش های همگانی فوق برنامه و نیز ایجاد نظام پاداش و ارتقاء مربیان ورزش های همگانی و فوق برنامه دانشگاه آزاد به عنوان راهی برای گسترش فرهنگ ورزش در کشور و به رسمیت شناختن ورزش فوق برنامه، برگزاری دوره های آموزشی، بازآموزی و الزام مربیان به شرکت در همایش ها و سمینارهای علمی بین المللی و در نهایت اینکه بمنظور تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین المللی، ارتقاء جایگاه دانشگاه تربیت بدنی به عنوان یک سازمان حرفه ای و قابل اعتماد در سطح ملی و نیز بهبود تصویر این دانشگاه در سطح عمومی از طریق ارتقاء ارتباط با فدراسیون های ورزشی و نیز افزایش کیفیت برگزاری مسابقات در سطح دانشگاه الزامی می باشد.

در مطالعه حاضر تجزیه و تحلیل SWOT نشان داد که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ موقعیت استراتژیک در ماتریس داخلی و خارجی، در منطقه استراتژی محافظه کارانه (WO) قرار دارد. و با توجه به این یافته اقدام به تدوین استراتژیهای مرتبط با این جایگاه و در نهایت ارائه برنامه های عملیاتی مربوطه گردید که از مهمترین برنامه های عملیاتی ارائه شده در این مطالعه اینکه اولاً حمایت از کاربردی کردن پژوهش ها و پایان نامه های دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا در حوزه ورزش همگانی و فوق برنامه دانشگاهی و برگزاری همایش ها و هم اندیشی های علمی تخصصی به منظور بررسی مشکلات و مسائل ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد توسط پژوهشکده تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی، دوما ایجاد بسته های

منابع

- آرشوانک، چارلز. (۱۳۷۰). مبانی تصمیم گیری استراتژیک. ترجمه عباس منوریان. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اعرابی، محمد. آقازاده، هاشم. نظامی وند چگینی، هوشنگ. (۱۳۸۹). "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک". چاپ سوم. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- بدری آذرین، یعقوب. (۱۳۸۵). بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور. رساله دکتری. دانشگاه تهران.
- بدری آذرین، یعقوب، بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور، ۱۳۸۵، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- برایسون، جان.ام. (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک. ترجمه عباس منوریان. چاپ دوم. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جوادی پور، محمد. سمیع نیا، مونا. (۱۳۹۲). ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده. نشریه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۲۴، ۳۰-۲۱.
- حسینی، سید شاهو، تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، ۱۳۸۸، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.

- حسینی، گلاره. حمیدی، مهرزاد. تجاری، فرشاد. (۱۳۹۱). تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. نشریه حرکت. شماره ۱۵، زمستان ۱۳۹۱. ص ۳۴-۱۵.
- حمیدی، مهرزاد. الهی، علیرضا. اکبری یزدی، حسین. (۱۳۸۷). تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). شناسایی استعداد های ورزشی دانش آموزان ابتدایی گامی اساسی در جهت پیشبرد ورزش قهرمانی. مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزش مدارس با تاکید بر ورزش دوره ابتدایی. تهران: تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش.
- سلامی، فاطمه. (۱۳۸۱). توصیف موانع شرکت بانوان در فعالیت های ورزشی. طرح پژوهشی. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- سیف پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- مرووری بر فعالیت های اداره کل تربیت بدنی و باشگاه فرهنگی- ورزشی. (۱۳۸۲-۱۳۷۴). اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی
- مظفری، سید امیر احمد. (۱۳۸۸). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش قهرمانی کشور. طرح پژوهشی. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

- American Sport University. (2008). Statement of Mission and Purpose.
- Australian Sports Commission (2004) Planning in Sport – A Good Guide for Sporting Organizations, 1-13
- Australian Sports Commission . (2000). Club/Association Management Program. www. ausport. gov. au.
- Boyd, Patrick, Forging Future Success: A Strategic Planning Guide for Fijies National Sport Federations ,Fiji Association of Sports and National Olympic Committee, 2005. www.fijiolympiccommittee.com
- Canadian Interuniversity Sport. 2009. Mission Statement Canadian interuniversity sport. www. cisport. ca/ e/pol_proc/ documents/ 02_20_Programs. pdf.
- Doorsi, Michael. J, Strategic Planning in Higher Education, New Edition for Higher Education, vol 116, 2002.
- International University Sport Federation. 2009. Strategic plans for Sport University. http://www.fisu.net/en/FISU-homepage-3137.html
- Kingston University. Kingston University sport and physical activity strategy. 2009-2013. http://www.kingston.ac.uk/sport/contactus/sports-strategy/documents/sports-strategy.pdf
- Manitoba Action Plan for Sport. 2008-2012. http://www.sportmanitoba.ca/downloads/MAPS.pdf
- Nicky Lewis & Charlotte Wathan. 2008. Sport Sector Strategy at the University of Wales, Newport. WHEB Seminar. http://www.wheb.ac.uk/en/nicky-lewis-and-charlotte-wathan.pdf
- Sports strategy2007-2012/ www.sport.Reading.ac.uk.
- University Sport New Zealand, sport plan and action plan 2003-2008.