

تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی با مدل SWOT-ANP

رضا عباسی بختیاری^۱، ابوالفضل فراهانی*^۲، لقمان کشاورز^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی دانشگاه پیام نور تهران.

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۳. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۵/۰۹/۲۹) تاریخ پذیرش: (۹۵/۱۲/۱۰)

Developing Strategic Plan of Sport for All and Championship Sport of Islamic Azad University Using SWOT-ANP

R. Abbasi Bakhtiari¹, A. Farahani*², L. Keshavarz³

1. Ph.D. Candidate in Sport Management, Payam Noor University.

2,3. Professor in Sport Management, Payam Noor University.

Received: (19 December 2016)

Accepted: (28 February 2017)

Abstract

The aim of this study was to develop strategic plan of sport for all & championship sport of Islamic Azad University.. To analyze the findings and to determine the appropriate strategy SWOT analysis (SWOT) and to prioritize strategies (ANP) is used. To collect data from interviews, library and field studies, previous research and comments made by members of the Steering Council, which includes faculty and college sports officials, and three questionnaires was used. The first questionnaire were identified internal and external factors affecting validity confirmed by experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test 86/0. The second questionnaire and in meeting strategic and operating intensity factor of importance (weight) of each item was determined, according to the same matrix evaluation of internal and external factors strategy for sport and the championship of Islamic Azad University focused on competitive conditions in force (ST) was determined. In this specific steps according to population, with 20 members of the faculty and college sports officials, the questionnaires were completed. Based on the research findings and the results of the calculated super matrix limit weightings and the views of the members of the Strategic Council, strategies such as the development and qualification of public physical education units, the quantitative and qualitative development of sporting events and the development of easy access for students to public and championship sports are proposed.

Keywords

Islamic Azad University, Sport for All and Championship Sport, ANP, SWOT, Strategy.

چکیده

هدف از تحقیق حاضر تدوین استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها و تعیین استراتژی مناسب از مدل تحلیلی سوات (SWOT) و برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه، مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی، تحقیقات پیشین و نظرات اعضای شورای راهبردی که شامل اعضای هیأت علمی و مسئولین ورزش دانشگاه بودند و از سه پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. در پرسش‌نامه اول عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار (۷ قوت، ۲ ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید) شناسایی شدند، روایی این پرسش‌نامه توسط خبرگان تأیید و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۸۶/۰ تأیید شد. با پرسش‌نامه دوم و در جلسه راهبردی شدت عامل و ضریب اهمیت (وزن) هر گویه تعیین گردید، با توجه به ماتریس هم‌زمان ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی در وضع رقابتی معطوف به قوت (ST) تعیین شد. در این مراحل با توجه به خاص بودن جامعه، با تعداد ۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی و مسئولین ورزش دانشگاه، این پرسش‌نامه‌ها تکمیل گردید. براساس یافته‌های تحقیق و نتایج تحلیل سوپر ماتریس حد محاسبه‌شده اوزان و نظرات اعضای شورای راهبردی، استراتژی‌هایی همچون توسعه و ارتقا کیفی واحدهای عمومی تربیت‌بدنی، توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی و توسعه دسترسی آسان دانشجویان به ورزش همگانی و قهرمانی پیشنهاد شدند.

کلید واژه‌ها

دانشگاه آزاد اسلامی، همگانی و قهرمانی، ANP، SWOT، استراتژی.

*Corresponding Author: Abolfazl Farahani

E-mail: a.farahani@pnu.ac.ir

* نویسنده مسئول: ابوالفضل فراهانی

مقدمه

ایران کشوری در حال توسعه و دارای موقعیت استراتژیک، طبیعت منحصر به فرد و منابع سرشار انرژی است و جایگاه مهمی در مناسبات جهانی دارد. لذا برای رسیدن به اهداف عالی مملکتی و رسیدن به موقعیتی ممتاز، بایستی به سلامت نیروی انسانی خود و در عین حال به فعالیت‌های بدنی و ورزشی در ابعاد همگانی و قهرمانی توجه ویژه‌ای مبذول دارد. در این بین دانشجویان به عنوان قشر فرهیخته و آینده‌ساز کشور توجه ویژه‌ای را می‌طلبند. تدوین یک برنامه استراتژیک و جامع جهت ورزش در دانشگاه‌ها و از جمله دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه حضوری جهان ضروری به نظر می‌رسد؛ این مهم نیازمند مطالعه و بررسی استراتژی‌ها و راهبردهای ورزش همگانی و قهرمانی در این دانشگاه است.

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرایند تضمین رسیدن و دستیابی سازمان به فواید ناشی از به‌کارگیری استراتژی‌های سازمانی مناسب، همچنین هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بعدی با تأکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید، نیروی انسانی، خدمات و غیره می‌باشد (پهلوانیان، ۱۳۹۱). استراتژی یک برنامه نیست بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد (غفاریان، ۱۳۹۲).

تاکنون از ابزارها و تکنیک‌های کمی بسیاری در حوزه مدیریت استراتژیک استفاده شده است، از آنجایی که اصلی‌ترین مؤلفه در این حوزه، تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن هم‌زمان ملاحظات چندگانه می‌باشد لذا تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) بیشترین میزان استفاده را به خود اختصاص داده‌اند. در این میان یکی از ابزارهایی که در مرحله تدوین استراتژی برای تحلیل موارد استراتژیک داخلی و خارجی به‌کار می‌رود تحلیل SWOT است. در این پژوهش که به بررسی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط و نقاط ضعف و قوت داخلی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی می‌پردازد، ارزیابی این است که آیا دانشگاه قادر به گرفتن فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها و اجتناب از تهدیدات محیط غیرقابل کنترل خارجی نظیر رشد کم متقاضی ادامه تحصیل، بی‌ثباتی نسبی سیاسی، تحولات اجتماعی و تغییرات قوانین و مقررات و غیره می‌باشد یا

خیر و برای رسیدن به این مهم به چه برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی نیاز دارد.

اسناد موجود در مورد تحلیل SWOT، مشخص می‌کند که بیشتر این تحلیل‌ها صرفاً یک سری توصیفات و توضیحات کیفی می‌باشند و کمتر SWOT به صورت کمی انجام گرفته است و هر چه فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به وسیله افزایش تعداد معیارهای دارای وابستگی متقابل، پیچیده‌تر گردد، سودمندی به‌کارگیری روش SWOT کاهش می‌یابد (صحت و پریزادی، ۱۳۸۸).

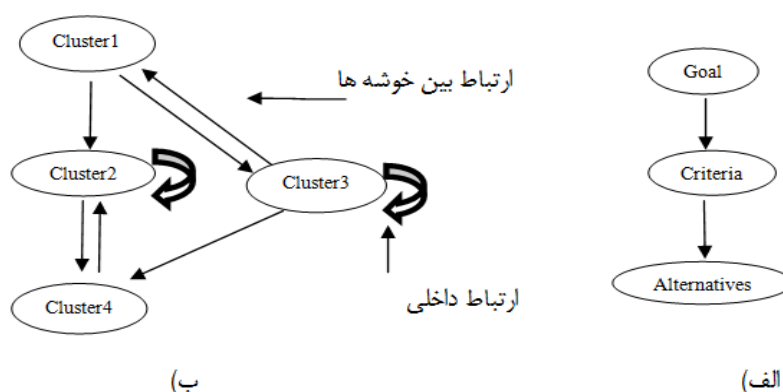
لذا تحلیل SWOT به تنهایی نمی‌تواند برای ارزیابی جامع فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک به کار رود از این رو محقق برای پوشاندن کاستی‌های مذکور از تحلیل ANP^۱ کمک گرفته است.

به‌دنبال آشکار شدن محدودیت‌های SWOT تلاش‌هایی به‌منظور حل کردن این نقایص شروع شد. ویرج‌هینز^۲ در سال ۱۹۸۲ ماتریس SWOT را ارائه کرد که تلاشی بود در جهت شناسایی سیستماتیک روابط میان فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها و به علاوه یک ساختار هم برای تولید استراتژی بر مبنای این روابط ارائه کرد (شرستا^۳، رام‌کی^۴ و آلاوالاپاتی^۵، ۲۰۰۴). روش این محققان که مبتنی بر به‌کارگیری تکنیک تحلیل فرایند سلسله مراتبی (AHP^۶) در تحلیل (SWOT) بود در تحقیقات بعدی به عنوان A, WOT معروف گشت. در پی این تحقیقات محققان بسیاری از این رویکرد استفاده کردند که مهم‌ترین آنان عبارتند از: تحقیق استیوارت^۷ و همکاران (۲۰۰۲)، تحقیق کاجانوس^۸ و همکاران (۲۰۰۴)، تحقیق شرستا و همکاران (۲۰۰۴)، تحقیق لسکینن^۹ و همکاران (۲۰۰۶) و تحقیق ماسوزرا^{۱۰} و همکاران (۲۰۰۶).

در این مطالعاتی که ذکر شد صرفاً از این رویکرد به‌منظور اولویت‌بندی و رتبه‌بندی فاکتورهای SWOT استفاده شده است و استفاده از این تکنیک به مرحله انتخاب استراتژی بسط داده نشده است. در این میان دو محقق به نام‌های احسان یوکزل و متین داگدویرین (۲۰۰۷) در تحقیق خود ضمن به‌کارگیری تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) به‌جای فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یک گام به جلو برداشته و استفاده از این رویکرد را علاوه بر اولویت‌بندی فاکتورها و زیر فاکتورهای SWOT به مرحله انتخاب استراتژی هم گسترش دادند.

6. Analytical Hierarchy Process
7. Stewart
8. Kajanus
9. Leskinen
10. Masozera

1. Analytic Network Process
2. Wehrich, Heinz
3. Shrestha
4. Ram k
5. Alavalapati



شکل ۱. مقایسه ساختار سلسله مراتبی و شبکه‌ای (مأخذ: Saaty, 1996)

(الف) فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (ب) ساختار شبکه‌ای

و مزیت آن نسبت به AHP این است که وابستگی‌های بین معیارها را در نظر می‌گیرد.

کیاک^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۶) از تکنیک هیبریدی SWOT-FANP برای تدوین استراتژی‌های انرژی کشور ترکیه استفاده کرده‌اند.

در تحقیق حاضر به علت وجود ارتباط بین زیرمعیارهای تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه از تکنیک ANP استفاده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ساختار سلسله مراتبی حالت خاص و ویژه‌ای از ساختار شبکه‌ای می‌باشد. شکل ۱ مقایسه ساختار سلسله مراتبی و شبکه‌ای را نشان می‌دهد.

بر این اساس تحقیق حاضر سعی دارد، با مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی با بهره‌گیری از مدل SWOT-ANP و ارائه آن به مسئولین و دست‌اندرکاران این دانشگاه، به کاربرد موفق عوامل کلیدی در جهت توسعه پارامترهای عملکردی ورزش دانشگاه کمک نماید.

همچنین دانشگاه آزاد اسلامی اخیراً در راستای تمرکز زدایی و تفویض اختیار بیشتر و همچنین چابک‌سازی سازمانی طرح کلان تجمیع را اجرا نموده است، در این طرح برخی از معاونت‌های سازمان مرکزی حذف و ادغام شدند، با این وجود معاونت ورزش دانشگاه تثبیت شده و همچنین ساختار سازمانی و اداری مناطق حذف و هیأت‌امناهی استان نظارت و مدیریت واحدهای دانشگاهی هر استان را عهده‌دار شد. این ساختار جدید به همراه ارتقاء ورزش دانشگاه آزاد اسلامی تا سطح معاونت ورزش، داشتن برنامه استراتژیک ورزشی را برای این سازمان

در تدوین استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی، محقق جهت دوری از نقاط ضعف فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) بهره گرفته است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) برای بهینه‌کردن SWOT یک محدودیت اساسی دارد و آن این است که AHP وابستگی‌های احتمالی میان فاکتورها را نمی‌بیند و با این فرض که فاکتورها و معیارها از هم مستقل می‌باشند، رویه را پیش می‌برد (شرستا و همکاران، ۲۰۰۴)، در واقع این موارد از مفروضات زیر بنایی AHP می‌باشند، اما می‌دانیم که این فرض در دنیای برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرض منطقی نیست، برای نمونه می‌توان گفت که ورزش دانشگاه آزاد اسلامی زمانی می‌تواند از فرصت‌ها استفاده مناسبی نماید که دارای توانمندی‌ها و نقاط قوت درونی باشد زیرا در غیر این صورت فرصت‌ها یا از بین می‌روند یا اینکه توسط رقبا مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند؛ پس نتیجه می‌گیریم که فاکتورهای SWOT مستقل از همدیگر نیستند و لذا با مفروضات AHP همخوانی ندارد، و اوزانی که AHP به فاکتورها اختصاص می‌دهد با فرض عدم وابستگی می‌باشد پس ممکن است با اوزانی که با قبول فرض وابستگی محاسبه می‌شوند متفاوت باشند؛ بنابراین به‌کارگیری رویکردی که وابستگی‌های احتمالی میان عوامل را در نظر گیرد و آن‌ها را در اندازه‌گیری دخالت دهد، ضرورت می‌یابد (قدسی‌پور، ۱۳۹۲). به‌دنبال محدودیت‌هایی که برای AHP ذکر گردید و عدم توانایی این رویکرد در لحاظ کردن وابستگی‌های بین معیارها و عوامل، پروفیسور ساعتی در سال ۱۹۹۶ رویکرد دیگری را توسعه داد که به رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) معروف گردیده

اسلامی، اعضاء هیأت علمی گروه تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مدیران ورزشی واحدهای دانشگاهی، به‌عنوان جامعه آماری استفاده شد.

جامعه آماری دارای سابقه مدیریتی ستادی در حوزه ورزش بودند، در زمان این پژوهش دارای پست‌های سازمانی ورزشی و مدیریتی بودند و همچنین به‌نحوی احساس می‌کردند نتایج این پژوهش برای خود آن‌ها نیز ارزشمند خواهد بود. ۲۰ نفر از جامعه آماری به‌طور غیرتصادفی، هدفمند، در دسترس، قضاوتی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در نمونه آماری ۱۳ نفر از مجموعه مدیران و مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی و ۷ نفر از اعضاء هیأت سایر دانشگاه‌ها انتخاب شده بود.

نکته قابل توجه در این تحقیق این است که به دلیل ماهیت مسأله تحقیق، جمع‌آوری اطلاعات در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول به‌منظور تعیین وزن هر یک از مؤلفه‌های تحقیق و تدوین استراتژی‌ها، پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته براساس طیف لیکرت ساخته شد و سپس در اختیار کارشناسان قرار گرفت. در این مرحله با توجه به خاص بودن جامعه، به حداقل حجم نمونه که از لحاظ آماری قابل توجیه باشد اکتفا کردیم و با تعداد ۲۰ نفر از متصدیان حوزه برنامه‌ریزی و ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، این پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کردیم، سپس به‌وسیله پرسش‌نامه دوم اوزان و رتبه عوامل نهایی و تأثیرگذار داخلی و خارجی تعیین و نمره نهایی آن‌ها محاسبه گردید در گام بعد، به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌ها، از تحلیل شبکه‌ای استفاده کردیم، از آنجا که تحلیل سلسله‌مراتبی و شبکه‌ای فرایندی ذهنی است که به دخالت تعداد زیادی از کارشناسان نیاز ندارد (کارساک^{۱۳}، ۲۰۰۲) و نمونه‌های کوچک (۱۰ تا ۱۰۰) در تحلیل‌های AHP و ANP توسط محققان بسیاری مورد مطالعه قرار گرفته است (چین‌سی^{۱۴} و چن‌لی^{۱۵}، ۲۰۰۸)، در این پژوهش نیز، برای این مرحله از تحقیق، ۱۰ نفر از متصدیان حوزه برنامه‌ریزی و ورزش دانشگاه شرکت داده شدند.

محقق برای تعیین و اولویت‌بندی استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه از سه پرسش‌نامه بهره گرفت. در پرسش‌نامه اول که محقق ساخته نیز بود، با استفاده از نظرات اعضاء هیأت‌علمی و مدیران ارشد ورزشی دانشگاه، عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) مورد مطالعه شناسایی شدند. پس از اولویت‌بندی گویه‌ها و شناسایی عوامل تأثیرگذار از بین گویه‌های مقدماتی، گویه‌های اصلی و نهایی انتخاب شدند که با توجه به این گویه‌ها پرسش‌نامه‌ای

بیش از پیش ضروری نمود. در تهیه برنامه راهبردی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به این تغییرات داخلی و خارجی، نمی‌توان یک روش کلی که در همه زمان‌ها و مکان‌ها کاربرد داشته باشد، پیشنهاد کرد، بلکه ضروری است برنامه مذکور با توجه به شرایط کنونی، مورد مطالعه قرار می‌گرفت و این تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر باشد.

همچنین در این پژوهش تمرکز بر تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه است و مرزبندی مناسبی بین بخش‌های چهارگانه ورزش لحاظ شده است و برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها نیز از فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP بهره‌گیری شده است، که با توجه به اینکه در اکثر پژوهش‌های قبلی به وابستگی درونی فاکتورهای مؤثر در تعیین استراتژی‌ها کمتر توجه شده و این روش تحلیلی نیز در حوزه ورزش و تدوین استراتژی‌های مرتبط در ایران استفاده نشده است، ممکن است در تدوین استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی کارآمدتر و اثرگذارتر باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با هدف تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی صورت گرفت. این پژوهش از نظر موضوع در حیطه مطالعات استراتژیک و از دیدگاه هدف، در حیطه تحقیقات کاربردی است. همچنین از نظر ماهیت، روش و کنترل متغیرها جزء تحقیقات توصیفی می‌باشد و از آن جهت که متغیرهای موجود دستکاری نشده و براساس وضع موجود شناسایی شده و استراتژی مناسب تدوین می‌شوند، از نوع تحقیقات توصیفی است.

با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های اسنادی، تکنیک دلفی، مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه کمی و مصاحبه کیفی استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر براساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-تحلیلی-پیمایشی یا ترکیبی^{۱۲} است. در این تحقیق از روش‌های کمی و کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در مطالعه حاضر چون از رویکردهای مدیریت استراتژیک و تحقیق در عملیات استفاده شده است، بنابراین جامعه مورد بررسی را خبرگان و کارشناسان ارشد حوزه مورد مطالعه که نامحدود بودند، تشکیل دادند، برای تهیه و تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق از مدیران کل معاونت ورزش دانشگاه آزاد

15. Chen

12. Mixed Research

13. Karsak

14. Chien

اختلاف معنادار با مقدار آزمون است. جدول مربوط به فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف ورزش‌های همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی به ترتیب اولویت به شرح جدول شماره ۲ است.

با توجه به اولویت‌بندی گویه‌ها و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ورزش همگانی و قهرمانی از بین گویه‌های مقدماتی، گویه‌های اصلی و نهایی (شامل ۷ قوت، ۲ ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید) انتخاب و تعیین شدند که با توجه به این گویه‌ها پرسش‌نامه‌ای (پرسش‌نامه شماره ۲) تنظیم و در جلسه راهبردی شدت عامل و ضریب اهمیت (وزن) هر گویه تعیین گردید، در نهایت با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس هم‌زمان ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نوع استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی در وضع موجود مشخص گردید. در ادامه جداول ماتریس بررسی و اوزان عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آورده شده است.

نتایج پژوهش نشان داد وضعیت ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی براساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی دارای نمره ۳/۳۴۶ می‌باشد، لذا از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) دارای قوت بیشتری می‌باشد. علاوه بر این ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی براساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۲۹۸ می‌باشد، لذا از عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط مناسبی قرار نداشته و در معرض تهدیدها بیرونی است.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد استراتژی فعلی دانشگاه در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی، در بخش رقابتی معطوف به قوت است. به نظر می‌رسد با توجه به این که موقعیت استراتژی مورد مطالعه به وضعیت تهاجمی، رشد و توسعه نیز نزدیک است، دانشگاه آزاد اسلامی بهتر است استراتژی‌های مهم بخش رشد و توسعه (تهاجمی) را نیز مدنظر قرار داده و در برنامه‌های آتی خود از آن‌ها نیز استفاده کند.

تدوین استراتژی‌ها

در این بخش با استفاده از ماتریس سوات و موقعیت سازمان که در فوق بدان اشاره شد، استراتژی‌های ۴ گانه ماتریس سوات را طراحی می‌کنیم.

تنظیم و در جلسه راهبردی شدت عامل و ضریب اهمیت (وزن) هر گویه تعیین گردید، در نهایت با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^{۱۶}، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^{۱۷} و ماتریس هم‌زمان نوع استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی در وضع موجود مشخص شد.

پرسش‌نامه خبره نیز براساس پرسش‌نامه مقایسه زوجی طراحی شد و پس از آنکه در میان شورای راهبردی توزیع شد، داده‌ها جمع‌آوری و به‌منظور انجام تحلیل‌های آماری، وارد نرم‌افزار شد. در این تحقیق نیز همانند بسیاری از مطالعات دیگر برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شد که با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ پایایی ابزار اندازه‌گیری تأیید گردید.

در این پژوهش رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش صورت گرفت، بدین صورت است که در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده‌هایی که از اجرای پرسش‌نامه‌ها به‌دست آمده بود، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Super Decisions در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در بخش اول تحلیل داده‌ها، عملیات مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی افراد نمونه آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS صورت پذیرفت. همچنین از جداول و نمودارهایی که حاوی میانگین، فراوانی، درصد تجمعی و غیره است، در این بخش استفاده شد. برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. در بخش بعدی، در ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS، وزن مؤلفه‌ها محاسبه شد و سپس استراتژی‌ها بر اساس وزن‌های به‌دست آمده، تدوین شدند، در نهایت به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌ها، مقایسات زوجی انجام شده بین استراتژی‌ها، وارد نرم‌افزار Super Decisions گردید.

یافته‌های پژوهش

آزمون میانگین تک نمونه‌ای جهت تعیین عناوین مؤثر

برای تعیین عناوین مؤثر از آزمون میانگین تک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. به این صورت که میانگین پاسخ‌های داده شده به هر عنوان را با عدد ۳/۵، که مقدار متوسط رو به زیاد است، مقایسه می‌کنیم. برای عنوان‌هایی که فرض نرمال بودنشان تأیید شده است، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده کرده‌ایم و برای عنوان‌هایی که این فرض برایشان برقرار نبود، از آزمون Run استفاده شده است. در هر دو آزمون، فرض صفر عدم وجود

جدول ۲. فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف ورزش‌های همگانی و قهرمانی دانشگاه به ترتیب اولویت

<p>ضعف (W):</p> <p>۱- کمبود نقدینگی و وابستگی توسعه و گسترش ورزش دانشگاه به شهریه دانشجویی</p> <p>۲- بهره‌برداری نامناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزش در پیشبرد اهداف ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه</p>	<p>قوت (S):</p> <p>۱- ارتقا اداره کل تربیت‌بدنی به معاونت ورزش و تثبیت جایگاه آن در ساختار جدید سازمانی دانشگاه</p> <p>۲- اختصاص ردیف بودجه مستقل به حوزه ورزش و سرانه ورزشی دانشجویی</p> <p>۳- برخورداری از ذخیره ارزشمند منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، اعضای هیأت‌علمی و مربیان) با تجربه</p> <p>۴- وجود شش صد هزار مترمربع فضای ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی</p> <p>۵- حمایت و توجه هیأت‌امنا، ریاست عالی و مسئولین کلیدی دانشگاه از حوزه ورزش</p> <p>۶- تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی در ورزش در مسابقات دانشگاهی، ملی و بین‌المللی</p> <p>۷- تمرکززدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی به واحدهای دانشگاه</p>
<p>تهدید (T):</p> <p>۱- اختلافات و تنش‌های موجود بین مؤسسات مختلف آموزش عالی ایران</p> <p>۲- نبود نظام برنامه ریزی منسجم برای جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی در حوزه ورزش دانشگاه</p> <p>۳- ضعف و ناکارآمد بودن ورزش دانش‌آموزی به‌عنوان سنگ بنای ورزش دانشگاهی و دانشجویی</p> <p>۴- افزایش گرایش به تفریحات ناسالم (اعتیاد به مواد مخدر سنتی و صنعتی، مشروبات الکلی، افراط در استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی و بازی‌های رایانه‌ای در میان جوانان)</p> <p>۵- نگرانی و اضطراب بیش‌ازحد دانشجویان ناشی از مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل، ازدواج و آینده شغلی</p> <p>۶- کاهش رشد جمعیت کشور و کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها</p>	<p>فرصت (O):</p> <p>۱- تأکید قانون اساسی و قوانین بالادستی بر توسعه و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی</p> <p>۲- نگرش مثبت جامعه و خانواده‌ها به فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل سازنده روانی، جسمی، فرهنگی، تربیتی و اخلاقی</p> <p>۳- ظرفیت‌های موجود کشور از نظر وضعیت اکولوژیکی برای فعالیت‌های صحرانوردی، جنگل نوردی، کوه‌پیمایی، صخره‌نوردی و گردشگری ورزشی</p> <p>۴- ایجاد فرصت مناسب به بانوان جامعه برای حضور پررنگ در ورزش‌های همگانی و قهرمانی دانشگاه</p> <p>۵- حضور مؤثر تیم‌های دانشگاه آزاد اسلامی در مسابقات داخلی و خارجی</p> <p>۶- دسترسی و بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و همکاری و مشارکت فعال ادارات، سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی و مردم‌نهاد</p>

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
نمره	رتبه	ضریب	نقاط قوت
۰/۷۶۹	۴	۰/۱۹۲۳	۱- ارتقا اداره کل تربیت‌بدنی به معاونت ورزش و تثبیت جایگاه آن در ساختار جدید سازمانی دانشگاه
۰/۶۱۵	۴	۰/۱۵۳۷	۲- اختصاص ردیف بودجه مستقل به حوزه ورزش و سرانه ورزشی دانشجویی
۰/۳۴۶	۳	۰/۱۱۵۴	۳- برخورداری از ذخیره ارزشمند منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، اعضای هیأت‌علمی و مربیان) با تجربه
۰/۱۱۵	۳	۰/۰۳۸۵	۴- وجود ششصد هزار مترمربع فضای ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی
۰/۷۶۹	۴	۰/۱۹۲۳	۵- حمایت و توجه هیأت‌امنا، ریاست عالی و مسئولین کلیدی دانشگاه از حوزه ورزش
۰/۳۴۶	۳	۰/۱۱۵۴	۶- تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی در ورزش در مسابقات دانشگاهی، ملی و بین‌المللی
۰/۱۱۵	۳	۰/۰۳۸۵	۷- تمرکززدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی به واحدهای دانشگاه
نقاط ضعف			
۰/۳۳۱	۲	۰/۱۱۵۴	۱- کمبود نقدینگی و وابستگی توسعه و گسترش ورزش دانشگاه به شهریه دانشجویی
۱/۰۳۹	۱	۰/۰۳۸۵	۲- بهره‌برداری نامناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزش در پیشبرد اهداف ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه
۳۴۶/۳	۲۳	۱	جمع کل

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ارزیابی عوامل خارجی (EFE)			
نمره	رتبه	ضریب	فرصت‌ها
۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴۱	۱- تأکید قانون اساسی و قوانین بالادستی بر توسعه و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی
۰/۰۸۱	۳	۰/۰۲۷۰	۲- نگرش مثبت جامعه و خانواده‌ها به فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک عامل سازنده روانی، جسمی، فرهنگی، تربیتی و اخلاقی
۵۴۰/۰	۴	۰/۱۳۵۱	۳- ظرفیت‌های موجود کشور از نظر وضعیت اکولوژیکی برای فعالیت‌های صحرانوردی، جنگل نوردی، کوه‌پیمایی، صخره‌نوردی و گردشگری ورزشی
۰/۰۸۱	۳	۰/۰۲۷۰	۴- ایجاد فرصت مناسب به بانوان جامعه برای حضور پررنگ در ورزش‌های همگانی و قهرمانی دانشگاه
۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱۱	۵- حضور مؤثر تیم‌های دانشگاه آزاد اسلامی در مسابقات داخلی و خارجی
۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱۱	۶- دسترسی و بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و همکاری و مشارکت فعال اداره‌ها، سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی و مردم‌نهاد
تهدیدات			
۰/۰۸۱۱	۱	۰/۰۸۱۱	۱- اختلافات و تنش‌های موجود بین مؤسسات مختلف آموزش عالی ایران
۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱۱	۲- نبود نظام برنامه‌ریزی منسجم برای جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی در حوزه ورزش دانشگاه
۰/۰۸۱۱	۱	۰/۰۸۱۱	۳- ضعف و ناکارآمد بودن ورزش دانش‌آموزی به‌عنوان سنگ بنای ورزش دانشگاهی و دانشجویی
۰/۲۷۰۲	۲	۰/۱۳۵۱	۴- افزایش گرایش به تفریحات ناسالم (اعتیاد به مواد مخدر سنتی و صنعتی، مشروبات الکلی، افراط در استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی و بازی‌های رایانه‌ای در میان جوانان)
۲۷۰۲/۰	۲	۰/۱۳۵۱	۵- نگرانی و اضطراب بیش‌ازحد دانشجویان ناشی از مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل، ازدواج و آینده شغلی
۰/۰۸۱۱	۱	۰/۰۸۱۱	۶- کاهش رشد جمعیت کشور و کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها
۲/۲۹۸	۲۹	۱	جمع کل

استراتژی‌های SO

لازم به یادآوری است که SO عالی‌ترین وضعیت است و می‌توان با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها، بهره‌وری را افزایش داد. مهم‌ترین استراتژی‌هایی که در این حالت می‌توان در نظر گرفت عبارت‌اند از:

SO1. توسعه و ترویج تورهای ورزشی و گردشگری در سطح استان‌ها و کشور (S2, O3).

SO2. توسعه کمی و کیفی ورزش همگانی و قهرمانی با فراهم کردن زمینه‌های حضور زنان، معلولین و اقشار کم‌درآمد (S2, O4, S5, O6).

SO3. توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی به‌صورت متمرکز (در اکثر رشته‌های ورزشی) با حضور واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی (S1, S3, S4, S2, O1, O5).

SO4. تسهیل و ایجاد بستر مناسب برای حضور افراد علاقه‌مند به ورزش جهت تحصیل در دانشگاه با توجه به نگرش مثبت جامعه و خانواده‌ها به ورزش و حمایت مسئولین دانشگاه (S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4).

استراتژی‌های WO

لازم به یادآوری است که در WO باید نقاط ضعف را کاهش داد و از فرصت‌ها بهره لازم برد. مهم‌ترین استراتژی‌هایی که در این

حالت می‌توان در نظر گرفت عبارت‌اند از:

WO1. توسعه و بهره‌برداری از ظرفیت قانون اساسی و قوانین بالادستی مؤکد بر توسعه و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی، به‌منظور ارتقای بودجه ورزشی دانشگاه (O1, W1).

WO2. توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی (هم‌زمان در چندین رشته ورزشی)، با حضور زنان، واحدهای مختلف دانشگاه آزاد، اداره‌ها، سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی و مردم‌نهاد، به‌منظور بهره‌برداری مناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزشی دانشگاه (O3, O4, O5, O6, W2).

استراتژی‌های ST

لازم به یادآوری است که در ST از نقاط قوت استفاده کرده و از تهدیدها دوری می‌کنیم. مهم‌ترین استراتژی‌هایی که در این حالت می‌توان در نظر گرفت عبارت‌اند از:

ST1. توسعه دسترسی آسان دانشجویان به ورزش همگانی و قهرمانی، به‌منظور کاهش گرایش‌های آنان به تفریحات ناسالم (S1, S2, S4, T4).

ST2. ارتقاء و گسترش فرهنگ ورزش، تحرک و سلامتی، به‌منظور کاهش برخی از نگرانی‌ها و اضطراب‌های دانشجویان (S1, S2, S3, T5).

تحقیق انتخاب شدند. برای تهیه جدول ماتریس روابط متقابل بین عوامل اصلی و فرعی براساس مدل و محاسبه اوزان مربوطه از نظرهای کارشناسان و خبرگان استفاده شد.

برای تعیین و محاسبه سوپرماتریس حد ابتدا سوپر ماتریس ناموزون و سپس سوپر ماتریس موزون تشکیل شد. هدف از به حد رساندن سوپر ماتریس موزون این است که تأثیر نسبی درازمدت هریک از عناصر آن به یکدیگر حاصل شود. برای واگرایی ضریب اهمیت هریک از عناصر ماتریس موزون، آن را به توان K که یک عدد اختیاری بزرگ است، رساندیم تا اینکه همه عناصر سوپر ماتریس همانند هم شوند (باهم برابر شوند) این کار با تکرار انجام شد. در تحقیق حاضر در توان ۵۰۰ سوپر ماتریس موزون با استفاده از نرم‌افزار MATLAB سوپر ماتریس حد به‌دست‌آمده است که تمامی عناصر آن با یکدیگر تقریباً برابر شده‌اند.

نتایج تحلیل جدول سوپر ماتریس حد محاسبه شده اوزان استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که "توسعه و ارتقا کیفی و کمی ورزش همگانی و دروس تربیت‌بدنی و ورزش در جهت کاهش گرایش‌های دانشجویان به تفریحات ناسالم" با وزن نسبی ۰/۲۶ در رتبه اول و پس‌از آن "توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی (هم‌زمان در چندین رشته ورزشی)، با حضور زنان، واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، اداره‌ها سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی و مردم‌نهاد، به‌منظور بهره‌برداری مناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزشی دانشگاه" با وزن نسبی ۰/۲۱ در رتبه دوم و "توسعه دسترسی آسان دانشجویان به ورزش همگانی و قهرمانی، به‌منظور کاهش گرایش‌های آنان به تفریحات ناسالم" با وزن نسبی ۰/۱۴ در رتبه سوم اهمیت قرار دارند.

در جدول ۵ اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌های ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی رسم شده است.

ST3. توسعه کیفی و تغییر ساختار ورزش همگانی و قهرمانی، به‌منظور ایجاد نظام برنامه‌ریزی منسجم و رفع اختلافات و تنش‌های موجود در بین مؤسسات مختلف آموزش عالی ایران (S1، S3، S5، T6).

استراتژی‌های WT

لازم به یادآوری است که در WT هدف کاهش نقاط ضعف و تهدیدها در حداکثر زمان ممکن است و وضعیت بسیار وخیم می‌باشد. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند یا منحل گردد یا در سازمان دیگری ادغام شود. مهم‌ترین استراتژی‌هایی که در این حالت می‌توان در نظر گرفت عبارت‌اند از:

WT1. کاهش وابستگی توسعه و گسترش ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه به شهریه دانشجویی با توجه به کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها (W1، T2، T6).

WT2. توسعه و ارتقا کیفی و کمی ورزش همگانی و دروس تربیت‌بدنی و ورزش در جهت کاهش گرایش‌های دانشجویان به تفریحات ناسالم (W2، T4).

اولویت‌بندی استراتژی‌ها

در ابتدا پس از طراحی درخت شبکه‌ای برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها، نتایج حاصل از تدوین استراتژی‌ها را در قالب چهار عامل اصلی طبقه‌بندی شد. با توجه به تکنیک به‌کار رفته در این پژوهش (SWOT-ANP) که براساس تحلیل شبکه‌ای بود، دیدگاه خبرگان طی پرسش‌نامه مقایسات زوجی جمع‌آوری گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که ماتریس مقایسه‌ای معیارهای اصلی، وابستگی معیارهای اصلی به یکدیگر، زیر معیارها و وابستگی زیر معیارها به یکدیگر، دارای سازگاری بودند. براساس یافته‌های تحقیق و نمودار شبکه تحقیق، ۱۱ عامل فرعی که نشان‌گر ویژگی‌های عوامل اصلی چهارگانه می‌باشند، برای اهداف این

جدول ۵. اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌های ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی

(ردیف ۷ و ۸ دارای اولویت یکسان هستند)

ردیف	وزن نهایی	عنوان استراتژی
۱	۰/۲۶	توسعه و ارتقا کیفی و کمی ورزش همگانی و دروس تربیت‌بدنی و ورزش در جهت کاهش گرایش‌های دانشجویان به تفریحات ناسالم
۲	۰/۲۱	توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی (هم‌زمان در چندین رشته ورزشی)، با حضور زنان، واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، اداره‌ها، سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی و مردم‌نهاد، به‌منظور بهره‌برداری مناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزشی دانشگاه

ردیف	وزن نهایی	عنوان استراتژی
۳	۰/۱۴	توسعه دسترسی آسان دانشجویان به ورزش همگانی و قهرمانی، به منظور کاهش گرایش‌های آنان به تفریحات ناسالم
۴	۰/۱	ارتقا و گسترش فرهنگ ورزش، تحرک و سلامتی، به منظور کاهش برخی از نگرانی‌ها و اضطراب‌های دانشجویان
۵	۰/۰۹	توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی به صورت متمرکز (در اکثر رشته‌های ورزشی) با حضور واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی
۶	۰/۰۶	توسعه کمی و کیفی ورزش همگانی و قهرمانی با فراهم کردن زمینه‌های حضور زنان، معلولین و اقشار کم‌درآمد
۷	۰/۰۴	توسعه و بهره‌برداری از ظرفیت قانون اساسی و قوانین بالادستی مؤکد بر توسعه و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی، به منظور ارتقای بودجه ورزشی دانشگاه
۸	۰/۰۴	کاهش وابستگی توسعه و گسترش ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه به شهریه دانشجویی با توجه به کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها
۹	۰/۰۳	تسهیل و ایجاد بستر مناسب برای حضور افراد علاقه‌مند به ورزش جهت تحصیل در دانشگاه با توجه به نگرش مثبت جامعه و خانواده‌ها به ورزش و حمایت مسئولین دانشگاه
۱۰	۰/۰۲	توسعه کیفی و تغییر ساختار ورزش همگانی و قهرمانی، به منظور ایجاد نظام برنامه‌ریزی منسجم و رفع اختلافات و تنش‌های موجود بین مؤسسات آموزش عالی ایران
۱۱	۰/۰۱	توسعه و ترویج تورهای ورزشی و گردشگری در سطح استان‌ها و کشور

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش در تعیین بیانیه مأموریت با بیانیه مأموریت دانشگاه ملبورن استرالیا که بر ارائه برنامه‌ها و تسهیلات ورزشی باکیفیت تأکید می‌کند، همخوانی دارد. همچنین نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق مندعلی‌زاده و هنری (۱۳۸۹) همسو نبود، به احتمال زیاد تفاوت در نوع نگرش در تدوین استراتژی در این دو تحقیق باعث این ناهمسویی شده است، در تحقیق مندعلی‌زاده و هنری (۱۳۸۹) تأکید بر استراتژی‌های کارآفرینانه و اشتغال‌زایی بود درحالی‌که در تحقیق حاضر توسعه کمی و کیفی ورزش همگانی و قهرمانی با نگاه بر ارزش‌های فرهنگی دانشگاه، تفکر غالب شورای راهبردی بوده است، علت دیگر تفاوت در بیانیه مأموریت این دو تحقیق را همچنین می‌توان بر تمایز در اهداف این پژوهش‌ها قرار داد. همچنین نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۰) که بر ارتقا سلامت جسمی، روانی و شخصیتی و غنی‌سازی اوقات فراغت دانشجویان متمرکز است، همسو بود. همچنین نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق سازمان تربیت‌بدنی (۱۳۸۴) که بهره بردن از علم ورزش را برای جلوگیری از آسیب‌های ورزشی و بالابردن مهارت، در اولویت قرار داده همسو نبود، دلایل این تفاوت را می‌توان به فاصله زمانی انجام تحقیقات، تفاوت در ماهیت و کارکرد سازمان مورد پژوهش، تغییرات محیط داخلی و خارجی هر دو سازمان ارتباط داد. نتایج این بخش از تحقیق نیز با نتایج برنامه استراتژیک ورزش دانشگاهی استرالیا (۲۰۰۹-۲۰۰۵) که توسعه و تدارک

فرصت‌های ورزشی برای دانشجویان دانشگاه‌ها را مأموریت و رسالت خود قرار داده، همسو بود، همان‌طوری که دانشگاه آزاد اسلامی توسعه و گسترش ورزش همگانی و قهرمانی را در بیانیه مأموریت خود بیان داشت؛ بدیهی است در بیانیه مأموریت نمی‌توان دو سازمان را از این منظر کاملاً مشابه به همدیگر یافت ولی می‌توانند از نگاه مفهومی همسو باشند.

نتایج این پژوهش در تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با نتایج تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۰) که تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را انجام داده بود همسو بود، در پژوهش مذکور مواردی همچون وجود اداره کل تربیت‌بدنی، وجود نیروی کیفی، متخصص و باتجربه در حوزه ورزش برخی از واحدهای دانشگاهی، کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات منطقه‌ای و کشوری و وجود قهرمانان رشته‌های ورزشی و رایگان شدن تحصیل برای قهرمانان ورزشی به‌عنوان نقاط قوت بیان شده بود، از آنجایی که در این پژوهش نیز مواردی همچون ارتقا اداره کل تربیت‌بدنی به معاونت ورزش و تثبیت جایگاه آن در ساختار جدید سازمانی دانشگاه، برخورداری از ذخیره ارزشمند منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، اعضای هیأت‌علمی و مربیان) با تجربه و تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی در ورزش در مسابقات دانشگاهی، ملی و بین‌المللی از نقاط قوت ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه تعیین شده است، می‌توان بیان کرد که نتایج این بخش از پژوهش با تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۰) همسو است. قابل ذکر است نقاط

بلندپایه کشور و رؤسای مراکز دانشگاه به ورزش دانشجویی و وجود پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و گروه‌ها و دانشکده تربیت‌بدنی در مراکز دانشگاهی به‌عنوان فرصت‌های پیش‌روی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بیان شده بود، می‌توان بیان کرد که نتایج این بخش از پژوهش حاضر (فرصت‌ها) با تحقیق مذکور همسو نیست، به نظر می‌رسد علت اصلی این ناهم‌سویی ماهیت گویه‌های تعیین شده در این تحقیق به‌عنوان فرصت‌ها باشد، زیرا عواملی همچون وجود استادان برجسته تربیت‌بدنی در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی، حمایت مدیران و وجود آیین‌نامه‌های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد اسلامی و وجود پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی با توجه به اینکه به موضوعات درون سازمانی اشاره دارند، نقاط قوت ورزش دانشجویی دانشگاه قلمداد می‌شوند.

در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۰) مواردی همچون اختلافات موجود بین بخش‌های مختلف آموزش عالی کشور، مشغله بیش‌ازحد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان، ضعف ورزش دانش‌آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی و دل‌زدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی و افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان به‌عنوان تهدیدهای پیش‌روی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بیان شده بود، می‌توان بیان کرد که نتایج این بخش از پژوهش حاضر (تهدیدها) با تحقیق مذکور کاملاً همسو است، هر چند که کاهش رشد جمعیت کشور ایران و کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها نیز در پژوهش حاضر به‌عنوان تهدیدی تأثیرگذار قلمداد شده است. هم‌سویی تهدیدها در این تحقیقات نشان می‌دهد با این که دانشگاه توانسته نقاط ضعف خود را در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی بهبود ببخشد و نقاط قوت خود را از لحاظ کیفی و کمی توسعه دهد و از این طریق از فرصت‌های پیش‌روی بهتر استفاده نماید ولی کماکان تهدیدهای محیط خارجی دانشگاه تغییر چندانی نداشته و با توجه به فاصله زمانی این دو پژوهش (پنج سال) همچنان وجود دارند و عامل کاهش رشد جمعیت کشور ایران و کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها نیز به این مجموعه تهدیدها اضافه شده است، بدیهی است سازمانی که نقاط ضعف خود را شناسایی، کنترل و رفع نماید و نقاط قوت خود را ارتقاء داده و روی این نقاط تأکید کند، برای مواجهه با تهدیدهای خارجی مؤثرتر اقدام خواهد نمود و عملکرد بهتری را خواهد داشت با توجه به تعیین وضعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه که در وضعیت رقابتی معطوف به قوت قرار داشت، این موضوع بر این وضعیت

قوت دیگر تعیین شده در این پژوهش همچون تمرکززدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی به واحدهای دانشگاه، اختصاص ردیف بودجه مستقل به حوزه ورزش و سرانه ورزش دانشجویی، حمایت و توجه هیأت‌امناء و مسئولین کلیدی دانشگاه از حوزه ورزش و وجود ششصد هزار مترمربع فضای ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی نشان می‌دهد این دانشگاه با تفویض اختیار، تقسیم وظایف و احداث و توسعه فضاهای ورزشی در رشد و تعالی ورزش همگانی و قهرمانی نسبت به گذشته عملکرد بهتری داشته و توانسته حوزه ورزش را در ساختار سازمانی داخلی قوی‌تر و مؤثرتر نماید.

در پژوهش مذکور مواردی همچون کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به‌ویژه امکانات مربوط به ورزش بانوان، کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از دیگر سازمان‌های دولتی و مردمی و عدم استفاده از واحدهای تربیت‌بدنی عمومی در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی به‌عنوان نقاط ضعف بیان شده بود، از آنجایی که در این پژوهش نیز مواردی همچون کمبود نقدینگی و وابستگی توسعه و گسترش ورزش دانشگاه به شهریه دانشجویی و بهره‌برداری نامناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزش در پیشبرد اهداف ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه از نقاط ضعف ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه تعیین شده است، می‌توان بیان کرد که نتایج این بخش از پژوهش با تحقیق مذکور همسو است البته قابل ذکر است نقاط ضعف دیگری در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۰) همچون فقدان مربیان کارآموزده در مناطق محروم، فقدان نظام آماری و برنامه راهبردی در ساختار تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره کل تربیت‌بدنی با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی و فقدان نظام آماری و برنامه راهبردی در ساختار تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی تعیین شده بود، این حجم از نقاط ضعف (۹ گویه) در مقایسه با نقاط ضعف تعیین شده در این پژوهش (۲ گویه) گویای آن است که دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه ورزشی توانسته به‌طور قابل ملاحظه‌ای از ضعف‌های درونی خود بکاهد، احتمال دارد استخدام و جذب نیروی متخصص (هیأت علمی و کارمند) در حوزه‌های مختلف ورزشی و ارتقا اداره کل تربیت‌بدنی به معاونت ورزش و تثبیت جایگاه آن در ساختار جدید سازمانی دانشگاه در سال‌های اخیر سهم قابل توجهی در این کاهش نقاط ضعف داشته باشند. در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۰) مواردی همچون وجود استادان برجسته تربیت‌بدنی در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی، حمایت مدیران و وجود آیین‌نامه‌های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد اسلامی، دید مثبت مسئولان

قوت باعث افزایش قوت نهایی سازمان شده و این چرخش استراتژیک را سبب شده است، از آن رو کاهش نرخ رشد جمعیت و کاهش متقاضیان ورود به آموزش عالی و تشدید اختلافات و تنش بین مؤسسات مختلف آموزش عالی، سهم تهدیدهای پیش‌روی دانشگاه را رشد داده و دلیل دیگری بر تغییر موقعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه به حالت رقابتی شده باشد.

یافته‌های پژوهش همچنین درباره موقعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه که موقعیت رقابتی (ST) را گزارش کرده بود، با تحقیقات خسروی زاده (۱۳۸۷)، که در پژوهشی به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فرا روی آن پرداخت، نصیرزاده (۱۳۸۷)، که طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان را انجام داد، نتایج تحقیق دربارگی و همکاران (۱۳۹۲)، که بررسی و تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی استان زنجان را انجام داده‌اند، سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) که به تهیه و تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی در ایران پرداخته بودند و نظری و همکاران (۱۳۹۳) که در پژوهشی بررسی و تدوین برنامه‌های راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید را انجام داده بودند و همه این تحقیقات موقعیت استراتژیک تهاجمی، رشد و توسعه (SO) را گزارش کرده بودند، همسو نبود.

یافته‌های پژوهش در این بخش همچنین با تحقیق حمیدی و همکاران (۱۳۹۳) که طی پژوهشی با عنوان شناسایی SWOT و تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی، به بررسی عوامل درونی مؤثر و عوامل بیرونی بر موقعیت استراتژیک این فدراسیون پرداخته بودند و گزارش کردند که استقرار فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی از لحاظ موقعیت در منطقه محافظه کارانه قرار دارد، همسو و همخوان نبود.

همچنین یافته‌های پژوهش در تعیین موقعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه با تحقیق موسوی (۱۳۸۹)، که به تبیین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان براساس مدل SWOT پرداخته بود و گزارش نمود ورزش همگانی استان لرستان در بعد درونی دارای ۱۲ نقطه ضعف و ۷ نقطه قوت است، در بعد بیرونی نیز دارای ۱۱ مورد تهدید و ۹ مورد فرصت می‌باشد. همچنین عنوان نمود که در این بین مشارکت مردم استان در ورزش همگانی و حضور پرشور قشر

و استراتژی‌های احصاء شده مشهود است.

همچنین نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق گودرزی (۱۳۹۲) که در پژوهشی ضمن تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور با استفاده از تحلیل SWOT، به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور پرداخته بود، همسو بود. هرچند که در تحقیق مذکور وجود اداره کل تربیت‌بدنی پیام‌نور نقطه مثبت لحاظ شده بود، درحالی‌که در دانشگاه آزاد اسلامی این حوزه به معاونت ورزشی ارتقا یافته است و با گستره پوششی بالا در سطح کشور و حضور این دانشگاه حتی در دورافتاده‌ترین نقاط کشور، نقطه مثبت بیان شده بود که به نظر این مورد در حال حاضر به نقطه ضعفی برای سازمان دانشگاهی پیام‌نور تبدیل شده است و یا حذف یا ادغام ردیف‌های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام‌نور نقطه ضعف و اختصاص ردیف بودجه مستقل به حوزه ورزش و تعیین سرانه ورزشی دانشجویی در دانشگاه آزاد اسلامی دومین نقطه قوت این سازمان قرار گرفت، همچنین در تحقیق مذکور کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه پیام‌نور به فعالیت‌های ورزشی به عنوان تهدید قلمداد شده که این مورد در پژوهش حاضر یکی از نقاط قوت تأثیرگذار تعیین شد.

نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تجزیه، تحلیل و شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش دانشگاهی استرالیا (۲۰۰۹-۲۰۰۵)، همسو بود، هرچند که تفاوت‌هایی وجود دارد و می‌توان این اختلافات را مربوط به عوامل متفاوت داخلی و خارجی دو سازمان دانست، همچنین نتایج این بخش از تحقیق با نتایج برنامه استراتژیک ورزش انگلستان (۲۰۰۹) که به بررسی تقویت و توسعه طرح راهبردی ورزش تا سال ۲۰۱۳ پرداخته بود، همسو بود، این تطابق در عناوین نقاط قوت و تهدیدها است.

نتایج پژوهش نشان داد وضعیت ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ عوامل داخلی دارای قوت بیشتری هست و از عوامل خارجی در شرایط مناسبی قرار نداشته و در معرض تهدیدها بیرونی است، همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد استراتژی فعلی دانشگاه در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی، در بخش رقابتی معطوف به قوت قرار داشت. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۰) که تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را انجام داده و موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه را در منطقه WO یا محافظه کارانه و حفظ وضع موجود اعلام کردند، همسو نبود، به نظر ارتقا اداره کل تربیت‌بدنی و تثبیت معاونت ورزش دانشگاه در طرح‌های تجمیع و چابک‌سازی سازمان به عنوان نقاط

نوع استراتژی ST، WO، WT و SO انجام شد، با نگاه به موقعیت راهبردی سازمان‌های مورد مطالعه در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی آن‌ها، صورت گرفت، شایان ذکر است آن سازمان‌هایی هم که در موقعیت ST یا رقابتی با هم شباهت دارند به دلیل تفاوت در نمرات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در عمل با هم متفاوت بوده و اختلاف دارند، به نظر می‌رسد وجود دو سازمان شبیه به هم از نظر موقعیت استراتژیک و نمرات نهایی ماتریس مذکور، نادر باشد.

اولویت‌بندی استراتژی‌های احصا شده در این پژوهش از روش ANP یا تحلیل شبکه‌ای به دست آمد. می‌توان بیان کرد در اکثر تحقیقات مشابه همچون تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۰) که تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را انجام داده بودند و گودرزی (۱۳۹۲) که در پژوهشی وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور را با استفاده از تحلیل SWOT تبیین کرده بود، یا به اولویت‌بندی استراتژی‌ها اهمیت نداده و یا به طور مثال در برنامه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی (۱۳۹۴)، برای اولویت‌بندی استراتژی‌های تحقیق از روش QSPM استفاده کرده‌اند. هر دو روش ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردی (QSPM) و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، از جمله روش‌های هستند که برای اخذ تصمیم در مورد اولویت‌بندی استراتژی‌ها به کار گرفته می‌شوند. نتایج به دست آمده از طریق این دو روش تقریباً یکسان هستند با در نظرگیری این نکته که روش ANP از دقت بیشتری برخوردار است (رضاطبع و حیدری، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج تحقیق احتمال دارد یافته‌های این پژوهش از دقت بیشتری برخوردار باشند.

یافته‌های پژوهش و نتایج تحلیل سوپر ماتریس حد محاسبه شده اوزان استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که استراتژی "توسعه و ارتقا کیفی و کمی واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزشی در جهت کاهش گرایش‌های دانشجویان به تفریحات ناسالم" با وزن نسبی ۰/۲۶ در رتبه اول قرار دارد. مظفری و قره (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان پرداخته و گزارش نمودند آمار شرکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی همگانی را ۵ درصد اعلام کردند، براساس اطلاعات اعلام شده از سوی فدراسیون ورزش‌های همگانی، بالغ بر ۶/۵ میلیون نفر از جمعیت کشور در ورزش‌های همگانی شرکت می‌کنند. این مقدار تقریباً معادل ده درصد جمعیت کشور است. از کل جمعیت ورزش همگانی ۱۰ درصد مربوط به دانش آموزان و کمتر از ۱ درصد مربوط به دانشجویان است. نکته

جوان از مهم‌ترین نقاط قوت، استفاده کم از کارشناسان و مربیان تحصیل کرده و آگاهی کم جامعه از فواید ورزش از مهم‌ترین نقاط ضعف، وجود فضاهای طبیعی و آب و هوای مطلوب (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده) استان از مهم‌ترین فرصت‌ها و افزایش زندگی ماشینی و بی‌توجهی مسئولین عالی استان بر توسعه ورزش همگانی از مهم‌ترین تهدیدهای ورزش همگانی استان لرستان است در پژوهش مذکور ورزش همگانی استان لرستان در موقعیت WT گزارش گردید، که با نتایج این پژوهش که موقعیت (ST) را نشان می‌دهد، همسو نبود.

همچنین یافته‌های پژوهش در تعیین موقعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه با تحقیق سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰)، که در بررسی استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان بر اساس مدل SWOT گزارش نمودند که برگزاری منظم و مداوم مسابقات در استان، استعداد درخشان نوجوانان و جوانان در ورزش‌های انفرادی و گروهی، مشارکت‌های تیم‌های استانی در لیگ‌های مختلف ملی، تعداد باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان از مهم‌ترین نقاط قوت، بی‌توجهی به نظرات علمی مشاوران در تصمیم‌های استراتژیک، نبود برنامه‌ریزی طولانی‌مدت در ورزش قهرمانی، نداشتن برنامه منسجم برای شناسایی ورزشکاران مستعد استان، مشکلات بودجه‌ای، پرداخت نشدن بیمه مربیان به‌طور منظم از مهم‌ترین نقاط ضعف، توانایی جذب توریسم ورزشی، تعداد رو به افزایشی فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی، محیط‌زیست بکر، وجود طرح جامع راهبردی از مهم‌ترین فرصت‌ها و نرخ بالای بیکاری در میان فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی، نقش سیاست در ورزش، مشکلات اقتصادی در ورزش استان از مهم‌ترین تهدیدهای ورزش کردستان است و بر اساس تحلیل SWOT ورزش این استان را در وضعیت WT گزارش کردند، همسو نبود.

یافته‌های پژوهش در تعیین موقعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه با پژوهش رضوی و همکاران (۱۳۹۳)، با عنوان طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی، همسو نبود. در این پژوهش گزارش دادند که پس از تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی محرز شد که ورزش همگانی شهر مشهد در موقعیت WT قرار دارد که باید از راهبرد تدافعی تغییر یا رها کردن استفاده کند و موقعیت استراتژیک تدافعی و رهاکردن را گزارش کرده بود.

این مقایسات و بررسی درباره موقعیت استراتژیک ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه با سایر تحقیقات که با معیار چهار

واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزشی دانشگاه را با وزن نسبی ۰/۲۱ به عنوان دومین استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه گزارش کرد. در این استراتژی اهداف ورزش همگانی در کنار ورزش قهرمانی قرار گرفته است، دانشگاه می‌تواند المپیادهای ورزشی جذابی را در سطح درون واحدی و کشوری برگزار نماید این رویدادها همچنین می‌توانند با حضور بانوان و مشارکت سایر سازمان‌ها باشد، در این استراتژی می‌توان برای بهره‌برداری مناسب از واحدهای عمومی تربیت‌بدنی و ورزشی دانشگاه، دانشجویان واجدالشرایط برای حضور در این المپیادها را از این کلاس‌ها انتخاب کرد.

در ادامه یافته‌های پژوهش، استراتژی‌های "توسعه دسترسی آسان دانشجویان به ورزش همگانی و قهرمانی، به‌منظور کاهش گرایش‌های آنان به تفریحات ناسالم" با وزن نسبی ۰/۱۴ در رتبه سوم، "ارتقاء و گسترش فرهنگ ورزش، تحرک و سلامتی، به‌منظور کاهش برخی از نگرانی‌ها و اضطراب‌های دانشجویان" با وزن نسبی ۰/۱ در رتبه چهارم، "توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی به صورت متمرکز (در اکثر رشته‌های ورزشی) با حضور واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی" با وزن نسبی ۰/۰۹ در رتبه پنجم، "توسعه کمی و کیفی ورزش همگانی و قهرمانی با فراهم کردن زمینه‌های حضور زنان، معلولین و اقشار کم‌درآمد" با وزن نسبی ۰/۰۶ در رتبه ششم و استراتژی‌های "توسعه و بهره‌برداری از ظرفیت قانون اساسی و قوانین بالادستی مؤکد بر توسعه و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی، به‌منظور ارتقای بودجه ورزشی دانشگاه" و "کاهش وابستگی توسعه و گسترش ورزش دانشگاه به شهریه دانشجویی با توجه به کم شدن متقاضی برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌ها"، هر دو با وزن نسبی ۰/۰۴ در رتبه هفتم، "تسهیل و ایجاد بستر مناسب برای حضور افراد علاقه‌مند به ورزش جهت تحصیل در دانشگاه با توجه به نگرش مثبت جامعه و خانواده‌ها به ورزش و حمایت مسئولین دانشگاه" با وزن نسبی ۰/۰۳ در رتبه هشتم، "توسعه کیفی و تغییر ساختار ورزش همگانی و قهرمانی، به‌منظور ایجاد نظام برنامه‌ریزی منسجم و رفع اختلافات و تنش‌های موجود در بین مؤسسات مختلف آموزش عالی ایران" با وزن نسبی ۰/۰۲ در رتبه نهم و استراتژی "توسعه و ترویج تورهای ورزشی و گردشگری در سطح استان‌ها و کشور" با وزن نسبی ۰/۰۱ در رتبه دهم اهمیت قرار دارند.

قابل توجه این است که حضور دانشجویان در برنامه‌های ورزش همگانی کم‌رنگ است و لزوم برنامه‌ریزی و توجه بیشتر مسئولین دانشگاهی و وزارت ورزش و جوانان را می‌طلبد. تندنویس (۱۳۷۵) در پژوهشی به بررسی نحوه گذراندن اوقات فراغت دانشجویان کشور با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی پرداخت و گزارش داد که ۳۱/۸ درصد از دانشجویان دختر و ۱۵/۵ درصد از دانشجویان پسر ورزش نمی‌کنند. نتایج این تحقیقات با انتخاب راهبرد مذکور به عنوان برترین استراتژی ورزش همگانی و قهرمانی دانشگاه همسو و همخوان است.

توجه به تربیت‌بدنی و ورزش طی دوران تحصیل، می‌تواند بسیار سازنده و دارای نتایج مثبتی باشد. بنابراین به‌منظور سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی در امر دروس تربیت‌بدنی عمومی و ورزش دانشجویان، باید به این موضوع توجه ویژه‌ای شود، زیرا اگر به این مسئله توجه کافی نشود، موجب به هدر رفتن نیروی جوان کشور خواهد شد و احتمالاً ناهنجاری‌هایی را به بار خواهد آورد.

بنابراین تهیه و تدوین برنامه استراتژیک و راهبردی در حوزه دروس عمومی ورزشی و ورزش همگانی در راستای کاهش گرایش‌های دانشجویان به تفریحات ناسالم در دانشگاه آزاد اسلامی، اهمیت ویژه‌ای دارد. به نظر برگزاری کلاس‌های تربیت‌بدنی عمومی و ورزش در محیط‌های جذاب همچون کنار دریا، جنگل یا طبیعت می‌تواند دانشگاه را در راستای این استراتژی کمک کند، البته این مورد ارتباط مداوم دانشجویان را در طول تحصیل با ورزش می‌طلبد هرچند در سال‌های اخیر سرفصل دروس مذکور در وزارت علوم مورد بازبینی قرار گرفت و به سایر دانشگاه‌ها جهت اجرا ابلاغ شد، عملاً اتفاق مثبتی نسبت به گذشته صورت نگرفت، شاید اختیاری بودن اخذ دروس جدید و تغییر نکردن تعداد ساعات برگزاری دروس ورزشی علت این موضوع باشد. کلاس‌های دروس تربیت‌بدنی عمومی دانشگاه همچنین علاوه بر علاقه‌مند و ترغیب کردن دانشجویان به ورزش و کاهش گرایش آنان به سایر تفریحات، می‌تواند به غربالگری و شناسایی دانشجویان با شرایط خاص (اعتیاد به مواد مخدر، ایدز، هپاتیت، اعتیاد به برنامه‌ها، نرم‌افزارها و شبکه‌های مجازی و غیره) هم کمک کند.

یافته‌های پژوهش استراتژی توسعه کمی و کیفی رویدادهای ورزشی (هم‌زمان در چندین رشته ورزشی)، با حضور زنان، واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی، ادارات، سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی و مردم‌نهاد، به‌منظور بهره‌برداری مناسب از

REFERENCES

- Allen, M. J., & Yen, W. M. (1979). Introduction to measurement theory. Monterey: Brooks/Cole.
- Australian Sports Commission, Planning in Sport: A Good Guide for Sporting Organizations, 2004. www.ausport.gov.au.
- Australian Sports Commission. (2008). Athletics Northern Territory Incorporated. ATHLETICS NORTHERN TERRITORY Strategic Plan . 2008 to 2011. www.ntathletics.org.au.
- Australian University Sport, Objects and Executive Report, 2003. www.unisport.com.au.
- Bowls England Strategic Plan 2013-2009 Approved at EGM on Saturday 22nd November 2008. www.bowlsengland.com.
- Chien, C., & Chen, L. (2008). "Data Mining to Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital: A Case Study in High-Technology Industry". *Expert Systems with Applications*, 34(1), 290 - 280.
- Darbani, H., Tagi Biglou, N., Ghasemi, H., SareeshDari, M. (2013). "Designing and developing strategies for general sport development in Zanjan province". *Journal of Research in Sport Management*. Volume 2. No. 6. pp. 106-89.
- Department of Physical Education of Mazandaran Province. (2010). The program of development of the physical education and sport sector of the province in the fifth program of economic, social and cultural development of the country in 2014-2010.
- Deputy of sport of Islamic Azad University. (2015). Strategic Plan of Sports Deputy of Islamic Azad University (Sixth Development Plan). Tehran: Islamic Azad University Publications.
- Esfahani, N., Goudarzi, M., & Assadi, H. (2009). "The Analysis of the factors affecting the development of Iran sport tourism and the presentation of a strategic model". *World Journal of Sport Sciences*, 2(2), 144-136.
- Ghafarian, V., Kiani, Gh. (2013). Effective strategy. Seventh print Tehran: Faraz Publications.
- Ghodsipoor, H. (2013). Analytical Hierarchy Process AHP. Eleventh Edition. Tehran: Amirkabir University of Technology (Polytechnic).
- Godarzi, M. (2013). "Explain the current status of Payam Noor University's Educational Institution using SWOT analysis". *Journal of Applied Research in Sport Management*. Volume 2. No. 5. pp. 74-61.
- Hamidi, M., Khabiri, M. Sajadi, N. (2014). "SWOT Identification and Strategic Situation Determination of the National Federation of Academic Athletics". *Journal of Physiology and Sport Research*. Volume 6. Number 2. P. 48-35.
- Hosseini, G., Hamidi, M., Tojari, F. (2012). "Developing a Strategic Plan for Student Sports in Islamic Azad University". *Sports Management Magazine*, No. 15, pp. 33-15.
- Javadipour, M; Samiania, M. (2013). "Public Sports in Iran and Developing a Perspective, Strategy and Future Plans", *Applied Research in Sport Management*, No. 4, pp. 30-21.
- Kajanus, M., Kangas, J., & Kurttila, M. (2004). "The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management". *Tourism Management*, 25, 506 - 499.
- Karsak, E.E. (2002). "Distance-based fuzzy MCDM approach for evaluating flexible manufacturing system alternatives". *International Journal of production Research*, 40(13), 3181- 3167.
- Kangas, J., Kurttila, M., Kangas, A., & Kajanus, M. (2003). "Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach". *Journal of Environmental Management*, 69, 349 - 358.
- Karadakis, K., Kaplanidou, K. & Karlis, G. (2010). "Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach". *International Journal of Event and Festival Management* 1 (3), 185-170.
- Karlis, G. (2006). "The Future of Leisure, Recreation and Sport in Canada: A SWOT for Small Sized Enterprise". *The Sport Journal*, 9(2), 17-1.
- Khosravizadeh, E., Yadolahi, J., Hamidi, M., Khabiri, M. (2009). "Identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran and its bottlenecks and challenges". *Journal of Movement (Sport Management)*. No. 1. pp. 35-19.
- Leskinen, L. A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2006). "Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station". *Forest Policy and Economics*, 8, 278 - 267.
- Loyola University New Orleans, <http://www.loyno.edu/help/about.html>.
- Magnusen, K. A. (2011). "The Need for an Interdisciplinary Strategic Plan: How a Strategic Plan Grounded in Sport Marketing Public Relations Can Improve the Success of the Cal Poly Football Team". Unpublished Bachelor's Thesis. California Polytechnic State University - San Luis Obispo.
- Masozera, M. K., Alavalapati, J. R. R., Jacobson, S. K., & Shresta, R. K. (2006). "Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve". *Forest Policy and Economics*, 8, 216 - 206.
- Mehmet Kabak, M. D., and Serhat Burmaoğlu. (2016). "A hybrid SWOT-FANP model for energy policy making in Turkey". *Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy*, 11(6), 495-487.
- Mosavi, M. (2010). "Explain the strategy of public sport development in Lorestan province based on SWOT model". *Boroujerd: Boroujerd Islamic Azad University Master's thesis of Sport Management*.
- Nasirzadeh, A. (2011). "Developing a Strategic Sports Plan for Kerman Province. Tehran: Payame Noor University". Master's thesis for Physical Education and Sport Sciences.

- Nazari, R., Ehsani, M., Hamidi, M., Salari, M. (2014). "Developing and introducing the Strategic Perspectives of the Sports and Youth Department of Isfahan Province through David Model". *Sports Management Magazine*. Volume 6. No. 1. pp. 172-157.
- Pahlevanian, H. (2012). "A successful experience of applying strategic management. fourth edition". *Yazd: Nikourush Publications*.
- RAM, K., Shrestha, J. R., & R, A. (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method. *Agricultural Systems*, 81, 1105 - 1120.
- Razavi, M., Niazi, M., Boromand, M. (2014). "Designing and developing a strategy for the development of public sport in Mashhad using a scientific perspective". *Journal of Applied Research in Sport Management*. third year. Number 1 (9). pp. 60-49.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill. New York.
- Saaty, T.L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. RWS Publications, Pittsburgh.
- Sehat, S., Parizadi, E. (2009). "Applying the Technique of Network Analysis Process in Analyzing Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Case Study of Iran Insurance Company)". *Industrial Management Magazine*. Volume 1. No. 2. pp. 120-105.
- Seungbum Lee & Patrick Walsh. (2011). "SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport". *Sport Management Review*, In Press, Corrected Proof, Available online 20 January 2011.
- Stewart, R., Moamed, S., & Daet, R. (2002). "strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study". *Automation in Construction*, 11, 681 - 694.
- The Framework for Sport in England, Making England an Active and Successful Sporting Nation: A Vision for 2020, Sport England, 2004. www.sportengland.org
- Trever, S., & Milena, M. (2007). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory* (2 ed.): Human Kinetics.
- Ulgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *Strategic Management: Istanbul: Literatur Publication*.
- Wehrich, H. (1982). "The Tows Matrix: A Tool for Situational Analysis". *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yu'ksel, I., & Dagdeviren, M. (2007). "Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis-A case study for a textile firm". *Information Sciences*. Vol, 177, Issue 16, 15 August 2007, Pages 3364-3382