

## طراحی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴

مهدی احمدیان جلواری<sup>۱</sup>، شهرام علم<sup>۲</sup>، ولی نوذری<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران  
۲. استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه: واحد یادگار امام خمینی(ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول)

۳. استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه: واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۲۴

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، طراحی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ بود. این تحقیق از نوع زمینه‌یابی است که به روش توصیفی - تحلیلی و به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری را ۸۴ نفر از رؤسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان، کارشناسان شامل مدیر کل تربیت بدنی و معاونین و کارشناسان اداره کل و متخصصان و نخبگان رشته تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان تشکیل دادند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مصاحبه و پرسش‌نامه باز و بسته بود که روایی و پایایی پرسش‌نامه توسط اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی تأیید گردید. اطلاعات به‌دست آمده بر اساس نقطه نظرات شورای راهبردی ۱۲ قوت، ۱۱ ضعف، ۱۲ فرصت و ۱۱ تهدید نهایی گردید. به منظور بررسی توزیع نرمال داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر شاخص‌های توصیفی از آزمون فریدمن و ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی استفاده گردید. بر اساس نمره نهایی ۲/۵۶ ماتریس عوامل داخلی و نمره ۲/۵۷ ماتریس عوامل خارجی و محاسبات لازم موقعیت راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان تهاجمی شناسایی شد. با بهره‌مندی از تحلیل سوات، ۳ استراتژی در برابر نقاط قوت داخلی و فرصت‌های بیرونی، ۳ استراتژی در برابر نقاط قوت داخلی و تهدیدات بیرونی، ۳ استراتژی در برابر نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های بیرونی و ۲ استراتژی در برابر نقاط ضعف داخلی و تهدیدات بیرونی و در مجموع ۱۱ استراتژی شناسایی و بر اساس ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی در سه بخش استراتژی‌های قوت داخلی و فرصت‌های بیرونی اولویت‌بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** برنامه راهبردی، دانشگاه فرهنگیان، اداره کل تربیت بدنی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴

1. Email: mehdiAhmadiyan.jelodari@gmail.com

2. Email: Shahramalam@yahoo.com

3. Email: V\_nowzari@yahoo.com

**مقدمه**

امروزه با توجه به دستیابی به اهداف و چشم‌اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است تحلیل استراتژی سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (نظری، احسانی و ساکت، ۱۳۹۳).

ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرآیند ورزش تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تأمین کند (حسینی، حمیدی و تجاری، ۱۳۹۳) و همچنین بخش مهمی از اهداف بلندمدت توسعه ملی در بخش ورزش و جوانان است (منافی، رضانی‌نژاد، گوهررستمی و دستوم، ۱۳۹۶). دانشگاه فرهنگیان بخش بزرگی از تربیت دانشجو-معلم را بر عهده داشته و از این قاعده مستثنا نیست. بنابراین ارائه خدمات ورزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود مأموریتی مشخص برای ورزش دانشجویی و نیز آماده‌سازی چشم‌اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است. یکی از مهم‌ترین اقدامات برای انجام رسالت و مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و اثربخشی فعالیت‌های آن استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک است.

با توجه به اینکه سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیطی بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و تکنولوژیکی، رقبا، ذینفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای و متغیرهای سازمانی، فنی و فردی مواجهند (تیلور، دوئرتی و مک گراو، ۲۰۱۵). به این ترتیب سازمان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و پیشرفت خود، به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در امور زیربنایی و زیرساختی واقف شده‌اند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت بهینه و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود مورد توجه قرار داده‌اند (هراکلوس، ۲۰۱۴). در این راستا، سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (رشیدلمیر، دهقان قهفرخی و رشیدلمیر، ۱۳۹۲). این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین

1. Taylor, Doherty & McGraw
2. Heracleous

گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به‌دست آید (دربانی، تقی بیگلو، قاسمی و سررشته‌داری، ۱۳۹۲).

برنامه‌ریزی راهبردی منجر به اتخاذ تصمیمات راهبردی می‌گردد و تصمیمات راهبردی نیز با قلمرو و حیطه فعالیت‌های سازمان مربوط است به عبارت دیگر تصمیمات راهبردی هماهنگی لازم را در بخش فعالیت‌ها و امکانات، توانایی‌های سازمانی، منابع متنوع سازمان توصیه و توجیه می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت در سازمان‌های ورزشی ملی و منطقه‌ای، پل موفقیت به اهداف است و با نداشتن برنامه و استراتژی سازمان ورزشی نباید متوقع هیچ موفقیتی چه در سطح ملی و چه در سطح محلی و منطقه‌ای باشد. سازمان‌های ورزشی برحسب شرایط محیط‌های درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند مدیریت راهبردی به میزان‌های مختلف از استراتژی‌های نوآورانه، توسعه‌ای، اکتشافی و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها وضعیت رقابتی، برای روبرویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۱).

تغییرات محیطی باعث شده‌اند که در طول تاریخ انسان از وجود برخی از انواع برنامه‌ریزی‌ها برای دستیابی به اهداف خود استفاده کند و زمینه ایجاد تفکر و اقدام راهبردی را فراهم نماید، از این رو تفکر و اقدام راهبردی دارای اهمیت فزاینده‌ای شده است و توسط بخش‌های مختلف مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است زیرا از طریق آن سازمان‌ها توانسته‌اند به طور موفقیت‌آمیزی خود را با آینده تطبیق دهند (کریمادیس، ۱۹۹۷). این نوع مدیریت نیازمند آن است که نیروها و تغییرات محیطی تحلیل شوند و تصمیماتی برای اختصاص منابع اتخاذ گردد (خسروی‌زاده و حمیدی، ۱۳۹۱).

لزوم برنامه‌ریزی را می‌توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تأثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل جست‌وجو کرد (حسینی، حمیدی و تجاری، ۱۳۹۳). متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند تا با بکارگیری و استفاده از آن‌ها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند (نظری، احسانی و ساکت، ۱۳۹۳). یکی از این ابزارها مدیریت راهبردی و طراحی برنامه راهبردی در سازمان است (آلتمن، آپشو و هندرسون، ۲۰۱۷). مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال

1. Kerimadis
2. Altman, Upshaw & Henderson

نفوذ نماید، نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل درآورد. ارتباطات کلید اصلی موفقیت راهبردی است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌کنند. و این امر موجب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان شده و منافع زیادی را برای سازمان حاصل می‌کند. محدودیت منابع و شرایط محیطی و دیدگاه‌ها نسبت به آن‌ها و ارزش‌هایی که برای سازمان متصور هستیم به عنوان حقایقی تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها صورت گیرد (رحیمی گرجان، ۱۳۹۶). با پیشرفت برنامه و فنون مدیریت راهبردی، میزان نفوذ بر عوامل محیطی نیز افزایش یابد (رضائیان، ۱۳۹۳). امروزه سازمان‌ها از برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کنند. برنامه‌ریزی راهبردی سبب کنترل بیشتر سازمان‌ها، بهبود عملکرد مالی و استفاده موثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم‌گیری، کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه کارگروهی می‌شود (بوید، ۲۰۰۹).

با توجه به پیشرفت سریع علوم و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و جایگاه نظام آموزش و پرورش ایران در افق چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، دانشگاه فرهنگیان رسالت مهمی داشته و از نقش و جایگاه ویژه‌ای در نیل نظام آموزش و پرورش به اهداف چشم‌انداز و تربیت معلمینی سالم و پر نشاط دارد. بدین جهت رشد و بالندگی ورزشی دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت‌بدنی اثربخش در هر دانشگاه وابسته است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد (حمیدی، ۱۳۸۸). ورزش دانشگاهی به عنوان بخشی از فرآیند تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تأمین کند. وظیفه مؤسسات آموزش عالی کشور، تامین نیروی انسانی متخصص، آموزش و ارتقاء علمی و نظری دانشجویان است (حمیدی، ۱۳۸۸). تربیت‌بدنی و ورزش با تأکیدی که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد شاخصه‌ای برای توسعه دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و در صوت کاربرد صحیح و اصولی نقش شایان توجهی در فرآیند تعلیم و تربیت در آموزش عالی ایفا خواهد کرد (توکل، ۱۳۷۷).

در زمینه تدوین برنامه راهبردی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور محققینی همچون شفیعی و حامی (۱۳۹۵) دانشگاه فنی و حرفه‌ای ایران، خلیل پور (۱۳۹۴) دانشگاه علمی کاربردی، حمیدی و همکاران (۱۳۹۳) فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی، حسینی و همکاران (۱۳۹۳) دانشگاه آزاد اسلامی، رضائی نوده (۱۳۹۲) دانشگاه شاهرود، گودرزی (۱۳۹۲) دانشگاه پیام نور و در خارج از کشور بردلی-

دپس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) دانشگاه دنور، برونتون و مکینتاش<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) ورزش دانشگاه‌های انگلستان به تحقیق پرداخته‌اند.

با توجه به سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در ۱۴۰۴، ایران کشور توسعه یافته‌ای توصیف شده است و ارتقاء اثربخشی و کارایی جزو اهداف آن محسوب می‌شود لذا به نظر می‌رسد با توجه به مطالب بیان شده، اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان که به عنوان تنها نهاد متصدی ورزش در این دانشگاه محسوب می‌شود تاکنون نتوانسته جایگاه مطلوبی در زمینه ورزش دانشجویی و غنی‌سازی اوقات فراغت کسب نماید. در نتیجه برای تحقق اهداف و اثربخشی مسئولیت‌ها بدون شناسایی عوامل درونی و بیرونی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و برنامه‌ریزی راهبردی غیر اصولی و ناکارآمد خواهد بود.

با توجه اهداف عملیاتی تدوین شده در چشم‌انداز ۱۴۰۴ دانشگاه فرهنگیان که باید به ارتقاء کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضات دانشگاه‌های شبانه روزی با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی در کنار استانداردسازی زیرساخت‌های ایمنی، ورزش دانشجویی، سلامت و بهداشت (روانی و فیزیکی) و خدمات مشاوره‌ای به دانشجو معلمان (اهداف کلان ۲ و ۳) در جهت بهبود وضعیت موجود دانشگاه پرداخته شود، بر همین اساس اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان برای تضمین حرکت روبه رشد خود در عرصه ورزش دانشجویی کشور نیازمند طراحی و تدوین یک برنامه راهبردی است تا هر چه بیشتر به انسجام و یکپارچگی و همسویی فعالیت‌های ورزش دانشجویی بیافزاید تا بتواند با چالش‌های آینده در حیطه کاری خود مقابله نماید. با توجه به موارد ذکر شده بالا این سؤال برای محقق به وجود آمد که برنامه راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی است که اطلاعات مورد نیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه محقق ساخته جمع‌آوری شده است. این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفته است. در بخش کیفی ضمن تشکیل شورای راهبری (مدیران تربیت‌بدنی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان)، و تبادل اطلاعات با اعضاء گروه تخصصی (کارشناسان تربیت‌بدنی اداره کل) و همچنین با مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش، ابتدا با استفاده از

1. Bradley-Doppes
2. Brunton & Mackintosh

تکنیک دلفی (پرسش‌نامه باز) که بین شورای راهبردی و گروه تخصصی توزیع شده بود و در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید داده‌ها گردآوری شد. در ادامه پس از دریافت نظرات کارشناسی اعضای شورا پرسش‌نامه پژوهش با رویکرد شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی شد. در بخش کمی (استخراج گویه‌های پرسش‌نامه) نیز روش مطالعه به شیوه پیمایشی<sup>۱</sup> است که در نهایت اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفت که بر اساس مدل برنامه‌ریزی راهبردی «دیوید» (به صورت: الف) بررسی عملکرد اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان؛ ب) انجام مطالعات تطبیقی و جمع‌آوری اطلاعات از اعضای نمونه؛ ج) برگزاری جلسات شورای راهبری اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان؛ د) تدوین فهرست اولیه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات؛ ه) برگزاری مجدد جلسات شورای راهبری اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان؛ و) تدوین فهرست نهایی ماموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات؛ ز) تحلیل ماتریس عوامل درونی و بیرونی؛ ط) تعیین موقعیت راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان و تدوین استراتژی‌ها، می‌باشد.

جامعه آماری این تحقیق رؤسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (۳۰ نفر)، کارشناسان شامل (مدیر کل تربیت‌بدنی و معاونین و کارشناسان اداره کل ۲۹ نفر)، متخصصان و نخبگان رشته تربیت‌بدنی که در دانشگاه فرهنگیان به عنوان مدرس مشغول به فعالیتند (۲۵ نفر) تشکیل خواهند داد، (جمعا ۸۴ نفر). بر این اساس کلیه افراد جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و از نوع مفهومی با تعدادی از صاحب‌نظران و اعضا شورای راهبری برای مشخص کردن مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده شد. فرم‌های شناسایی (محقق‌ساخته) برای استعلام نظر آزمودنی‌ها در خصوص تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها<sup>۲</sup> و تهیه لیست اولیه آن‌ها. روایی فرم‌های شناسایی محقق ساخته توسط اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی تایید گردید. پرسش‌نامه بسته پاسخ عوامل درونی و بیرونی: این پرسش‌نامه با توجه به نکته نظرات آزمودنی‌ها در پرسش‌نامه اولیه و همچنین مطالب مندرج در تحقیقات مرتبط گذشته و الگوبرداری از برنامه‌های راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشورهای منتخب و همچنین مصاحبه با اعضای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان تهیه گردید. این پرسش‌نامه دارای مقیاس لیکرت است. پرسش‌نامه برای هر یک از اعضای نمونه آماری ارسال شد (۸۴ فرم‌های شناسایی توزیع شد و ۶۲ فرم‌های شناسایی پاسخ داده شد) تا آن‌ها نظرات خود را در مورد سؤالات این پرسش‌نامه به منظور تعیین تاثیر هر یک از عوامل مربوط به قوت، ضعف، فرصت و تهدید ارائه دهند. حاصل نظرات

- 
1. Survey Research
  2. SWOT

آزموندنی‌ها به غربال اولیه فهرست نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها منتج شد. سپس فهرست غربال شده برای نهایی شدن در اختیار اعضای شورای راهبری اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان قرار گرفت و در نهایت توسط شورای راهبری قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها نهایی مشخص گردید. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۷۸ به دست آمد. از آمار توصیفی برای دسته‌بندی و خلاصه کردن داده‌ها، تدوین جداول فراوانی و درصد با نرم افزار اکسل استفاده شد. از آزمون مقایسه میانگین برای بررسی وضعیت هر یک از آیتم‌های پرسشنامه برای تعیین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید و همچنین برای اولویت و رتبه‌بندی کردن مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدها از آزمون فریدمن استفاده شد. برای تدوین و استخراج استراتژی‌ها از ماتریس با استفاده از چهار فرصت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها<sup>۴</sup> و مقایسه دو به دو (زوجی) استراتژی‌های چهارگانه نقاط قوت داخلی و تهدیدات بیرونی<sup>۵</sup>، نقاط قوت داخلی و تهدیدات بیرونی<sup>۶</sup>، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های بیرونی<sup>۷</sup>، نقاط ضعف داخلی و تهدیدات بیرونی<sup>۸</sup> تدوین و به برآورد امتیازات هر یک از استراتژی‌ها پرداخته شد.

### یافته‌ها

کمیته راهبردی پروژه با بهره‌گیری از سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ دانشگاه فرهنگیان کشور، مبانی نظری، تحلیل وضع موجود، مطالعات تجربیات ورزش دانشگاه‌های نمونه و مشارکت و همفکری دست‌اندرکاران ورزش پردیس‌های دانشگاهی در استان‌های مختلف، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، مأموریت و اهداف بلندمدت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان را به شرح زیر تدوین کرد:

- 
1. Strengths
  2. Weaknesses
  3. Opportunities
  4. Threats
  5. SO
  6. ST
  7. WO
  8. WT

چشم‌انداز	دانشگاه فرهنگیان با حرکت به سوی دانشگاهی فعال، سالم و بانشاط به‌وسیله مشارکت حداقل پنجاه درصد جامعه دانشجو- معلمان در ورزش‌های همگانی و تفریحی.
مأموریت	ایجاد بستر مناسب برای حفظ و ارتقاء سطح سلامتی و نشاط دانشجو - معلمان به وسیله ترویج و نهادینه کردن ورزش همگانی و تفریحی، توسعه و تعمیم ورزش، ترغیب و تشویق دانشجو - معلمان به ورزش، فراهم کردن امکانات و تسهیلات ورزشی با تأکید بر فرصت‌های برابر، پرورش و حمایت از دانشجو - معلمان ورزشکار، میزبانی و شرکت در مسابقات ورزشی مختلف و کسب افتخارات ملی و بین‌المللی در چارچوب ارزشهای اخلاقی و فرهنگی شایسته دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم‌انداز افق ۱۴۰۴.
ارزش‌های محوری	ترویج زندگی سالم از طریق ورزش، رعایت ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی، حفظ کرامت انسانی دانشجو - معلمان، وجود مدیریت تحول‌گرا و آینده‌نگر، آموزش برای همه، وجود نگرش سیستمی، اعتقاد به کار گروهی.

### اهداف کیفی

۱) تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادها و ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه؛ ۲) استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل تربیت‌بدنی در تصمیم‌سازی‌ها در جهت گسترش فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی در دانشگاه فرهنگیان و شرکت افراد فعال در امر ورزش قهرمانی برای حضور مستمر در میادین مسابقات دانشجویی و المپیادهای ورزشی بین دانشگاهی؛ ۳) بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت‌بدنی؛ ۴) ایجاد سازکارهای لازم در جهت جذب و جایگزینی معلمان تربیت‌بدنی با توجه به کمبود نیروی انسانی با توجه به تعدد مراکز آموزشی؛ ۵) ارتقاء کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی؛ ۶) تبیین برنامه‌های مدون در جهت بهبود کیفیت تجهیزات فضاهای آموزشی، رفاهی و ورزشی؛ ۷) توسعه منابع و زیرساخت‌های تربیت‌بدنی در ایجاد فضای ورزشی مطلوب در خوابگاه و پردیس‌ها؛ ۸) طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان؛ ۹) توسعه برنامه‌های آموزشی و ورزشی در پردیس‌های دانشگاهی؛ ۱۰) تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴ دانشگاه فرهنگیان؛ ۱۱) احداث فضاهای ورزشی جدید با اولویت معملین دختر.

### تعیین موقعیت راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان

با نگاهی شدن نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان در جلسات شورای راهبری برای تعیین موقعیت راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان و متعاقباً استخراج صحیح استراتژی‌های آن اقدام شد. در این مرحله از ماتریس ارزیابی عوامل درونی



به منظور بررسی قوت وضعف دانشگاه فرهنگیان و از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی به منظور تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه فرهنگیان استفاده شد. در جلسات شورای راهبردی دانشگاه فرهنگیان با بحث و تبادل نظر، ضریب اهمیت و رتبه هر کدام از این مؤلفه‌ها مشخص شد. مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۵۶ است که بیانگر آن است که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان دارای قوت‌های قابل توجهی دارد.

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

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	میانگین	عبارات عوامل درونی
۰/۳۰۰	۴	۰/۰۷۵	۴/۰۲	وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی
۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	۴/۱۰	مکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان رشته تربیت بدنی به تفکیک جنیست
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	۴/۰۸	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه فرهنگیان
۰/۲۸۴	۴	۰/۰۷۱	۴/۵۰	برگزاری منظم مسابقات و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	۴/۲۸	داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۳۲	۳	۰/۰۴۴	۴/۰۱	وجود دانشجو معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش‌های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان
۰/۲۲۸	۴	۰/۰۵۷	۴/۱۱	وجود فرصت‌های مناسب فوق برنامه‌های تربیت بدنی در پردیس‌های دانشگاه
۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴	۴/۱۹	توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت بدنی در سطح کشور
۰/۲۶۸	۴	۰/۰۶۷	۴/۱۳	برگزاری کارگاه‌های آموزشی ورزشی و دوره‌های آموزش مربیگری و داوری برای دانشجو معلمان
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۳/۶۰	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۳۶	۲	۰/۰۶۷	۴/۲۰	محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۴/۰۴	توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه

۵۰

۵۰

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

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	میانگین	عبارات عوامل درونی
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	۳/۵۸	نداشتن ارتباط مؤثر با فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ج.ا. ایران
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۳/۶۰	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۳۶	۲	۰/۰۶۷	۴/۲۰	محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۴/۰۴	توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	۳/۷۲	نبود یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع رسانی و شناسایی دانشجو معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۴/۱۰	کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس‌های دانشگاه
۰/۱۲۴	۲	۰/۰۶۲	۳/۹۲	استفاده از منابع انسانی غیر هیأت علمی دانشگاه در جهت آموزش دانشجو معلمان تربیت بدنی
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۳/۳۰	عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۳/۶۳	فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان
۲/۵۶۴	-			جمع ضرایب:

با توجه به محاسبات درج شده در جدول ملاحظه می‌شود مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۵۷ است که نشان‌دهنده آن است که فرصت‌های سازمان بر تهدیدهای آن چیره شده است.

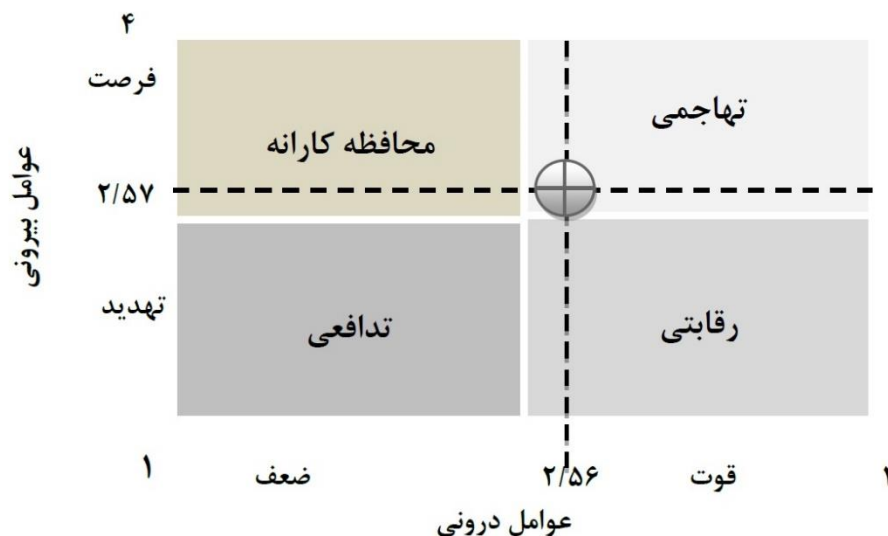
جدول ۲- ماتریس عوامل بیرونی (محیط خارجی) اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	میانگین	عبارات عوامل بیرونی
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	۴/۱۸	دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست شبانه‌روزی در دانشگاه
۰/۲۴۸	۴	۰/۰۶۲	۴/۱۶	به‌سازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	۴/۰۲	ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت بدنی برای معلمان شاغل و دانشجو معلمان
۰/۲۹۶	۴	۰/۰۷۴	۳/۷۸	ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعدادها برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۴/۰۴	تأکید بر گسترش فعالیت‌های ورزشی با حضور اختیاری و آگاهانه دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان
۰/۲۸۰	۴	۰/۰۷۰	۳/۹۶	استفاده از خردجمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان
۰/۳۲۰	۴	۰/۰۸۰	۳/۸۲	نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و رؤسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان به ورزش دانشجو معلمان
۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	۲/۲۶	رایگان، کم هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه
۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۴/۱۳	عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت بدنی شاغل
۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۳/۶۵	فعال بودن تعداد محدودی از دانشجو معلمان و پردیس‌های آموزشی در تربیت بدنی
۰/۱۴۶	۲	۰/۰۷۳	۳/۸۶	عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو معلمان با پرسنل و امکانات زیربنایی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۳/۸۲	کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت‌های ورزشی
۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۳/۹۰	وجود ابهامات در مورد وضعیت آینده دانشگاه فرهنگیان بر اساس قوانین حاکم بر نظام آموزش عالی کشور
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۴/۰۴	عدم تعیین اولویت‌های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۴/۱۹	عدم ارتقاء کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره-ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضات دانشگاه فرهنگیان
۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	۳/۳۸	کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دل‌زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی
۲/۵۷	-	۱		جمع ضرایب:

۵۰

۵۰

برای تعیین موقعیت راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان، از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شرح شکل ۱ قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان در خانه‌های این ماتریس مشخص شد. معمولاً استراتژی‌ها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت راهبردی سازمان در یکی از چهارخانه انتخاب می‌شوند. علاوه بر آن، نتیجه حاکی از آن است که استقرار اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان از لحاظ موقعیت در منطقه تهاجمی قرار دارد.



شکل (۱) موقعیت استراتژیک اداره تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

هنگامی که موقعیت استراتژی سازمان تهاجمی باشد، سازمان با استفاده از قوت‌های موجود از فرصت‌ها برای رشد و توسعه فعالیت و خدمات، دارایی، سود و یا ترکیبی از آن استفاده می‌نماید. این چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های پیشرو می‌خوانند.

یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری ۹ نقطه قوت، ۹ ضعف، ۸ فرصت و ۸ تهدید بود. بنابراین در تدوین راهبردهای پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول ۳، بیانگر گویه‌های مربوط به نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدها و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن است. ماتریس مذکور نشان می‌دهد چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر ایجاد کرد.

جدول ۳- ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و راهبردهای متناظر با آن (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

ضعف‌ها	قوت‌ها	
W1: نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان	S1: وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی	عوامل درونی
W : محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور	S2: مکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان رشته تربیت بدنی به تفکیک جنیست	
W3: توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان	S3: وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه فرهنگیان	
W4: نداشتن ارتباط مؤثر با فدراسیون ورزش دانش آموزی ج.ا. ایران	S4: برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی	
W5: نبود یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع رسانی و شناسایی دانشجویان	S5: داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان	
W6: کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان	S6: وجود دانشجویان معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش‌های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان	
W7: استفاده از منابع انسانی غیر هیأت علمی دانشگاه در جهت آموزش دانشجویان	S7: وجود فرصت‌های مناسب فوق برنامه‌های تربیت بدنی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان	
W8: عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی	S8: توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت بدنی در سطح کشور	
W9: فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان	S9: برگزاری کارگاه‌های آموزشی ورزشی و دوره‌های آموزش مربیگری و داوری برای دانشجویان معلمان	
		عوامل بیرونی

ادامه جدول ۳- ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و راهبردهای متناظر با آن (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

فرصت‌ها	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
<p>O1: دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست شبانه روزی در دانشگاه</p> <p>O2: بهسازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه</p> <p>O3: ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت بدنی برای برای معلمان شاغل و دانشجو معلمان</p> <p>O4: ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعداد های برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>O5: تأکید بر گسترش فعالیت‌های ورزشی با حضور اختیاری و آگاهانه دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>O6: ستفاده از خردجمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت‌بدنی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>O7: نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و رؤسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان به ورزش دانشجو معلمان</p> <p>O8: رایگان، کم‌هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه</p>	<p>۱- بهره گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت‌بدنی و مقاطع بالاتر تحصیلی (S1, S2, O1, O3)</p> <p>۲- استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل تربیت بدنی در تصمیم‌سازی‌ها در جهت گسترش فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی در دانشگاه فرهنگیان (S3, S4, O5, O6)</p> <p>۳- تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعداد های ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه (S5, S7, S8, O4, O8)</p>	<p>۱- ایجاد منابع و زیرساخت های تربیت‌بدنی و فضای ورزشی مطلوب در خوابگاه پردیس‌ها (W2, W6, O2, O3, O7, O8)</p> <p>۲- بهبود مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان (W4, W5, O4, O6, W8)</p> <p>۳- تدوین و توسعه برنامه‌های آموزشی و ورزشی در پردیس‌های دانشگاهی (W5, W8, W9, O6, O7)</p>

ادامه جدول ۳- ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و راهبردهای متناظر با آن (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

استراتژی‌های Wt	استراتژی‌های ST	تهدیدها
۱- توسعه برنامه محوری در ورزش دانشجویی (W1, W5, W8, T4, T5)	۱- ایجاد سازکارهای لازم در جهت جذب و جایگزینی معلمان تربیت بدنی با توجه به کمبود نیروی انسانی با توجه به تعدد مراکز آموزشی (S1, S3, T1, T2, T3)	T1: عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت بدنی شاغل T2: فعال بودن تعداد محدودی از دانشجو معلمان و پردیس‌های آموزشی در تربیت بدنی
۲- احداث فضاهای ورزشی جدید با اولویت معلمان دختر (W2, W3, W6, T3, T5)	۲- ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی (S5, S6, S8, T4, T7, T8)	T3: عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو معلمان با پرسنل و امکانات زیربنایی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان T4: کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت‌های ورزشی
۳- برگزاری المپیادها، مسابقات و جشنواره‌های فرهنگی- ورزشی در جهت ارتقای نشاط و سلامت روانی دانشجویان و ارتقای نهضت داوطلبی در دانشجو معلمان (W4, W8, W9, T2, T4, T8)	۳- تبیین برنامه‌های مدون در جهت بهبود کیفیت تجهیزات فضاهای آموزشی و رفاهی (S2, S8, T2, T6, T7)	T5: وجود ابهامات در مورد وضعیت آینده دانشگاه فرهنگیان بر اساس قوانین حاکم بر نظام آموزش عالی کشور T6: عدم تعیین اولویت‌های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان T7: عدم ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضات دانشگاه فرهنگیان T8: کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دل‌زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی

راهبردهای تدوین شده به منظور توسعه برنامه‌های ورزشی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

اختصاص سرانه ورزشی و تغذیه ای مناسب برای دانشجو - معلمان ورزشکار فعال و عضو تیم‌های ورزشی؛ تقدیر شایسته از قهرمانان ورزشی و تخصیص جوایز نقدی و معنوی به صورت مدون در اعیاد و جشن‌های ملی؛ اختصاص بودجه به منظور بکارگیری مربیان زبده و متخصص در برگزاری کلاس‌های

فوق برنامه و شناسایی افراد مستعد جهت هدایت به مسابقات قهرمانی دانشجویان؛ حمایت از برنامه‌های فرهنگی تبلیغی با رویکرد توسعه سلامت از طریق ورزش؛ تدوین و اجرای آئین‌نامه‌های برگزاری مسابقات قهرمانی، لیگ، و انتخابی پردیس‌های استانی در مقاطع مختلف تحصیلی؛ تدوین و اجرای آئین‌نامه‌های مسابقات المپیاد دانشجو-معلمان در سطح کشور؛ برنامه‌ریزی و تهیه تقویم مسابقات با هدف افزایش نقش و جایگاه ورزش در میان دانشجو معلمان؛ افزایش آگاهی و دانش کلیه انجمن‌های ورزش دانشجویی از برنامه مدون استعدادیابی و فرآیندهای مصوب اجرایی مربوطه در سطح دانشگاه فرهنگیان کشور از طرق مختلف؛ تاکید بر برگزاری مسابقات ورزشی برای بانوان دانشجو به مناسبت‌های مختلف با رویکرد توسعه ورزش همگانی؛ نیاز سنجی و تدوین دستورالعمل، اولویت-بندی و اجرای مستمر مسابقات ورزشی درون دانشگاهی و کلاس‌های ورزشی فوق برنامه؛ تشویق دانشجویان برای شرکت در برنامه‌های تفریحی و ورزشی با ایجاد انگیزه و استفاده از نیروی داوطلب؛ طراحی برنامه‌های عملیاتی با هدف افزایش جذب دانشجو معلمان تربیت بدنی؛ پیگیری مستمر سازمان آموزش و پرورش در جهت پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی متخصص برای سال‌های آینده متناسب با تعداد بازنشستگان در سطح کشور؛ شناسایی و پیاده سازی زیرساخت‌ها لازم در جهت بهبود امکانات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی با توجه به نیازهای هر پردیس و به تفکیک جنسیت؛ استفاده از نظرات ذی‌نفعان و افراد متخصص در جهت برنامه‌ریزی جامع برای بهبود وضعیت موجود و ارتقای کیفیت تجهیزات فضاهای آموزشی و رفاهی در پردیس‌های آموزشی و خوابگاه‌ها؛ تشکیل کمیته‌های متخصص در جهت شناسایی نیازهای دانشجو معلمان و توسعه فضای ورزشی مطلوب در خوابگاه و پردیس‌ها؛ تدوین و تعیین سنجه‌های مناسب برای هرمنظر که در برگیرنده سنجه‌های تابع و هادی باشد تا برای اندازه‌گیری فعالیت‌های گذشته، حال و آینده و در ادامه، تدوین اهداف کمی؛ توسعه تعاملات با دیگر سازمان و نهادها و مراکز دانشگاهی و پشتیبانی‌های لازم از صاحبان کرسی در فدارسیون ورزش دانشجویی جهت بهره‌گیری از فرصت‌های ملی و بین‌المللی؛ نیاز سنجی و اجرای دوره‌های آموزشی ویژه مدرسین تربیت‌بدنی پردیس‌های سراسر کشور با رویکرد روزآمدسازی دانش مدیریت علمی و تخصصی. بر اساس نتایج به‌دست آمده و تطابق آن با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و ورزشی و نیز نیازهای موجود بر اساس نظرخواهی از ذی‌نفعان و دانشجویان، همچنین توجه به محدودیت‌های فرهنگی و ساختاری به تدوین راهبردی ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان و با توجه به نقش معلمان زن در توسعه و تربیت جامعه، وجود محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه‌ها، ضرورت احداث فضاهای ورزشی جدید با اولویت معلمان دختر بسیار حیاتی است.



### بحث و نتیجه گیری

بررسی نقاط قوت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد قوت برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی دارای بالاترین اولویت و قوت وجود دانشجو معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش‌های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج حاصل همسو با نتایج برون‌تون و مکینتاش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، نجفی، صفانیا، برومند و هادیان (۲۰۱۷)، لوید<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، شفیع و حامی (۱۳۹۵)، حسینی، حمیدی و تجاری (۱۳۹۳)، گودرزی (۱۳۹۲)، علم (۱۳۹۲) همسو است. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت تلاش برای بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌هایی موجود در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کشور از طریق تعامل با معاونت تربیت بدنی دانشگاه با معاونت دانشجویی در راستای بهبود جایگاه مسابقات ورزشی و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی می‌تواند موثر باشد، توجه به گستره عملی در حوزه فعالیت‌های ورزشی به شکلی هدفمند و متمرکز با بهره‌گیری از ظرفیت و زیرساخت‌های ورزشی، ضمن حفظ منافع و جایگاه اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان در جهت استقرار و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی و ایجاد زمینه‌های مشارکت لازم عوامل و نهادهای سهیم و مؤثر در امر تربیت معلم با رویکرد شایستگی محوری متناسب با ظرفیت‌های در دسترس ملی و بین المللی این دانشگاه است تا بستر حمایت از منافع ورزش دانشجویی را نیز فراهم خواهد ساخت. از سویی نتایج پژوهش نشان داد توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت بدنی در سطح کشور از مهم‌ترین قوت‌ها است و از جمله دلایلی است که موجب گشته این متغیر در اولویت نخست صاحب‌نظران قرار گیرد. به نظر می‌رسد استعدادیابی و آموزش دانش‌آموزان در مدارس و هدایت آن‌ها به سوی رشته‌های ورزشی تخصصی توسط معلمان تربیت بدنی و اجرای طرح المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای و طرح‌های ملی - ورزشی مختص هر پایه تحصیلی در سطح کشور است که زیرساخت و بستر این طرح‌ها در آموزش‌های تخصصی و آکادمیک در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های فرهنگیان است و نمی‌تواند حاصل کار آموزشی و پایه‌ای بدون برنامه‌ریزی در سطح کشور باشد.

بررسی نقاط ضعف اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد ضعف کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان دارای بالاترین اولویت و ضعف عدم

- 
1. Brunton & Mackintosh
  2. Lloyd

ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت‌بدنی دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج حاصل با نجفی، صفانیا، برومند و هادیان (۲۰۱۷)، گابریل و آلینا (۲۰۱۴)، شفیعی و حامی (۱۳۹۵)، حمیدی، خبیری و سجادی (۱۳۹۳)، گودرزی (۱۳۹۲)، عَلم (۱۳۹۲) همسو است. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت وجود امکانات ورزشی و فراهم بودن منابع و زیرساخت‌های تربیت‌بدنی با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور یکی از عوامل موفقیت و توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان است. از دلایل احتمالی اهمیت این متغیر در بین صاحب‌نظران می‌توان گفت که برای پیشبرد اهداف دانشگاه فرهنگیان در بخش تربیت‌بدنی، استفاده بهینه از زیرساخت‌های موجود با توجه به وجود محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت‌بدنی و تلاش در جهت توزیع مناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان و همچنین ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت‌بدنی بسیار مهم و تاثیرگذار است. زیرا دانشجو-معلمان ورزشکار در رشته‌های مختلف تحصیلی در کنار دانشجو-معلمان رشته تربیت‌بدنی در تمامی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کشور در کنار هم می‌توانند بخش بزرگی از جامعه دانش‌آموزی کشور را تحت پوشش آموزشی پس از فارغ‌التحصیلی خود قرار دهند و این مستلزم کسب تجربیات عملی در زمان تحصیل است. بخش عمده آن در کلاس‌های تربیت‌بدنی شکل می‌گیرد و اهمیت انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان، را دو چندان کرده است تا با یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع‌رسانی و شناسایی دانشجو معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان، انگیزه زیادی در بین آنان ایجاد کند. از طرفی با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت تنظیم برنامه مدون سالیانه، نظارت و کنترل اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان و تقویت برنامه‌های توسعه ورزش دانشجویی در سطح پایه از عوامل تاثیرگذار در ورزش دانشجویی است. بنابراین، مدیران می‌توانند با همسو کردن تمامی نظرها، اهداف و منابع موجود در در کنار ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت‌بدنی از طریق تدوین برنامه مدون کوتاه‌مدت و بلندمدت، در جهت مطلوب حرکت کنند.

بررسی فرصت‌های اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد فرصت رایگان، کم هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه دارای بالاترین اولویت و مولفه نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و رؤسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان به

ورزش دانشجو معلمان دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج حاصل همسو با نتایج حسینی، حمیدی و تجاری (۱۳۹۳)، گودرزی (۱۳۹۲)، علم (۱۳۹۲) است. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست شبانه‌روزی در دانشگاه می‌تواند از فرصت‌های مهم پیشرفت و موفقیت در ورزش دانشجو-معلمان باشد. در واقع یکی از عوامل موفقیت برنامه‌های مدون به بهسازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه است که با استفاده از خردجمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت‌بدنی در دانشگاه فرهنگیان است. این مقوله با ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعدادها برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان و ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری در رشته تربیت‌بدنی برای معلمان شاغل و دانشجو - معلمان، انگیزه برای انتخاب رشته تربیت‌بدنی را افزایش داده و وزارت آموزش و پرورش و رؤسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان را وا می‌دارد تا نگرش مثبتی به ورزش دانشجو - معلمان داشته باشند.

بررسی تهدیدهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد تهدید عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت‌بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت‌بدنی شاغل، دارای بالاترین اولویت و مولفه کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دل‌زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج حاصل همسو با شفيعی و حامی (۱۳۹۵)، حسینی، حمیدی و تجاری (۱۳۹۳)، گودرزی (۱۳۹۲) است. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت که با توجه به کمبود نیروی متخصص در حوزه تربیت‌بدنی در سطح آموزش و پرورش کشور در سال‌های اخیر، باید به تدوین قوانین استخدامی در مجلس مبادرت ورزید و یا برگزاری آزمون در جهت جذب فارغ التحصیلان رشته تربیت‌بدنی اقدام نمود. زیرا بیش از ۴۰ درصد معلمان تا سال ۱۴۰۰ به سن بازنشستگی می‌رسند. لذا باید تدابیری اندیشیده شود تا با نیروی انسانی جوان و البته با تجربه در کنار هم به آموزش دانش‌آموزان در فضای مدارس پرداخته شود. از سوی دیگر ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی، به دانشجو معلمان در جهت رفع کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دل‌زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی با استفاده از نظرخواهی و تعیین اولویت‌های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان می‌تواند به ایجاد نشاط و انگیزه و جذب دانشجو معلمان به فعالیت‌های ورزشی بیانجامد که مستلزم حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت‌های ورزشی است. از طرفی با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت عدم ارتقاء کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضات دانشگاه فرهنگیان از مهم‌ترین تهدیدات اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان است.

برای تعیین موقعیت راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی نشان داد موقعیت راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان به صورت تهاجمی است که با تحقیق شفیعی و حامی (۱۳۹۵)، گودرزی (۱۳۹۲)، جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۲)، رشیدلمیر، دهقان قهفرخی و رشیدلمیر (۱۳۹۲)، تطابق دارد. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان باید با استفاده از فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع کند. توجه به ارتقاء بهره‌وری و نگه داشتن فعالیت‌ها در حد معقول و ترمیم ضعف‌ها از جمله تمهیدات لازم اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان در این موقعیت راهبردی است. مسئولان اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان باید با توجه به نمرات نهایی ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان، برنامه‌های خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که هر چه بیشتر بر ضعف‌های خود غلبه کنند و برای مواجهه با تهدیدها آمادگی لازم را کسب نمایند. چرا که موقعیت راهبردی موجود با این که در منطقه تهاجمی قرار دارد ولی در نزدیکی مرکز پنجره راهبردی و مناطق دیگر است که نشان از متزلزل بودن وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان دارد. می‌توان با هدف قرار دادن عوامل پر اهمیت، راه را برای توسعه ورزش دانشجویی کشور هموارتر کرد. صاحب‌نظران می‌توانند با شناسایی این راهکارها مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان را در راستای توسعه و پیشرفت این مهم کمک کنند تا در نهایت بتوان به جهت‌دهی برنامه‌ها و اهداف اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان کمک کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از تحلیل انجام گرفته، به تدوین برنامه‌های راهبردی خود در توسعه ورزش دانشجویی- معلمان اقدام کند. به طوری که با تدوین راهبردهای مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود تبیین شده از دیدگاه صاحب‌نظران به نحو مطلوب استفاده کرده و ضعف‌های مورد تأکید صاحب‌نظران را به حداقل ممکن برساند.

با توجه به این که موقعیت راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان، تهاجمی شناسایی شد اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان بایستی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بر اساس پیشنهادهای کاربردی و اجرایی زیر منطبق با اولین استراتژی مبنی بر تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادها و ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه برنامه‌های عملیاتی را به کارگیرد. برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌گردد تا طرح اجرای برنامه راهبردی براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام شود. مقایسه تطبیقی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با چند دانشگاه صاحب‌عنوان و پیشرفته در سطح جهان اجرا شود. پیشنهاد می‌گردد هر یک از معاونت‌های تربیت‌بدنی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کشور به منظور ایجاد انسجام و هم‌افزایی و وحدت رویه در اصول

برنامه‌ریزی مدیریتی به تبیین استراتژی‌های مربوطه اقدام نمایند تا فرصت بهره‌گیری از آن در تدوین برنامه عملیاتی منطبق با مدیریت راهبردی فراهم گردد. طرح نگرش معاونین تربیت‌بدنی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کشور در بهره‌گیری از مدیریت راهبردی پیشنهاد می‌گردد. همچنین طرح برنامه راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان تا مرحله تدوین برنامه عملیاتی اجرا گردد.

### منابع

1. Aalm. S. (2013). Compilation of Strategic Sports Program of Islamic Azad University, General Sports Association, Department of Physical Education and Sports Islamic Azad University. Esfahan unit. (Persian)
2. Altman. L, Upshaw. VM, Henderson. MF. (2017). Strategic Planning for Elected Officials: Setting Priorities. School of Government publication.
3. Boyd. P. (2009). Forging future success: a strategic planning guide for Fiji's national sport federations. Fiji association of sports and Olympic committee. www. Fijiolympiccommittee.com.
4. Brunton. JA, Mackintosh. CI. (2017). Interpreting university sport policy in England: seeking a purpose in turbulent times?, *International Journal of Sport Policy and Politics*. 9(3): 377-395.
5. Darbani. H, Taghi Beygloo. N, Ghasemi. H, Sarreshtehdari. M. (2013). Designing strategies for public sport in Zanjan province. *Economy and Marketing in sport*. 2(6): 89-106. doi: 10.22054/qrs.2013.488. (Persian)
6. Gabriel. G, Alina. I. (2014). Research on the management of sport organizations. *procedia-social and behavioral sciences*. 140: 667-670.
7. Goodarzi. M. (2013). SWOT Analysis for Shows the Situation of Physical Education General Department of Payame Noor University. *Applied Research in Sport Management*. 2(5): 61-74. (Persian)
8. Hamidi. M. (2009). A Comparative Study of the Structure of the Student's Sports Studentship with the Selected Countries and the Presenting Pattern of Research Project, Physical Education Research Institute and Sport Sciences. (Persian)
9. Hamidi. M, Khabiri. M, Sajjadi. N. (2014). Identify the SWOT and determine the strategic position of the National Athletic Federation. *Physiology and Management Research in Sport*. 6(2): 48-35. (Persian)
10. Heracleous. L. (2014). Strategy and Organization: Realizing Strategic Management. Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.
11. Hoseini. G, Hamidi. M, Tojjari. F. (2013). The Design of Student Sport Strategy of Islamic Azad University. *Journal of Sport Management*. 4(15): 15-33. doi: 10.22059/jsm.2013.29829. (Persian)
12. Javadipour. M. Samie nia. M. (2013). Explanation of strategic position and presentation of development strategy in Sport for all in Iran. *Management of sport & movment sciences*. 3(5): 15-28. (Persian)
13. Khalilpur. A. (2015). Compilation and Design of the Strategic Program for Physical Education of Applied Academic University. Master's thesis for Physical Education and Sport Sciences - Sport Management. University of Tehran. (Persian)

14. Khosravi Zadeh. E, Hamidi. M. (2012). Strategic management in sports organizations. Second edition, Tehran: Publications of the Institute of Physical Education and Sport Sciences. (Persian)
15. Kriemadis. A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 238-247.
16. Lloyd. D. (2015). Sport & Recreation Strategic Plan 2015-2018. UniSA Sport University of South Australia.
17. Manafi. F, Ramezaninezhad. R, GoharRostami. H, Dastoom. S. (2017). Analyzing the development trend of Iranian collegiate athletics from the first to fifth macro development programs. *Sport Management and Development*. 6(1): 67-86. doi: 10.22124/jsmd.2017.2344. (Persian)
18. Najafi. M, Safania AM, Boroumand MR, Hadian. H. (2017). Codifying a Strategic Plan for Academies of the Iranian Volleyball Federation using a SWOT-AHP Method. *Ann. Appl. Sport Sci*.
19. Nazari. R, Ehsani. M, Saket. MR. (2014). Management and strategic planning of sports organizations. Isfahan, Hadith Publishing Hadis Rahe Eshgh. (Persian)
20. Rahimi Gurjan. S. (2018). Principles of Planning, Planning and Strategic Management in Sport using the SWOT Model. Second International Management and Accounting Conference. Tehran. (Persian)
21. Ramezani Node. M. (2013). Strategic Planning of Academic Exercise Development (Case Study: Physical Education Management of Shahrood University). Master's thesis for Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology. (Persian)
22. Rashid Lamir. A, Dehghan Ghahfarrokhi A, Rashid Lamir. A. (2014). The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*. 5(4): 179-198. (Persian)
23. Rezaian. A. (2014). System Analysis and Design, 16th Edition, Tehran, Samt publication. (Persian)
24. Shafiei. S, Hami. M. (2016). Development of Strategic Plan for Sport of Iran's Technical and Vocational School, The First National Conference on the Development of Sport Sciences in the Field of Health, Prevention and Leadership, Qazvin, Imam Khomeini International University. (Persian)
25. Tavakol. M. (1998). Higher Education Status in Iran Facts & Challenges. *Quarterly Journal of Planning and Higher Education*, Ministry of Culture and Higher Education, No. 18. (Persian)
26. Taylor. T, Doherty. A, McGraw. P. (2015). Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective. Routledge. 2<sup>ed</sup>. London, United Kingdom.

### ارجاع دهی

احمدیان جلوداری مهدی، علم شهرام، نوذری ولی. (۱۳۹۸). طراحی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴. پژوهش در ورزش تربیتی. ۷(۱۷): ۷۶-۲۵۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2019.6402.1539

Ahmadian Jelodari M, Aalam Sh, Nozari V. (2019). Designing Strategic Plan of Administration of Physical Education of the Farhangian University Based on the 1404 Landscape Document. Research on Educational Sport. 7(17): 253-76. (Persian). Doi: 10.22089/RES.2019.6402.1539

## **Designing Strategic Plan of Administration of Physical Education of the Farhangian University Based on the 1404 Landscape Document**

**M. Ahmadian Jelodari<sup>1</sup>, Sh. Aalam<sup>2</sup>, V. Nozari<sup>3</sup>**

1. Ph.D. student of sport management, Islamic Azad University, Shoushtar Branch, Shoushtar, Iran
2. Assistant Professor, Faculty Member of Islamic Azad University, Imam Khomeini University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Faculty Member of Islamic Azad University, Arsanjan Branch, Arsanjan, Iran

**Received: 2018/01/20**

**Accepted: 2018/07/23**

---

### **Abstract**

The purpose of this research was designing strategic plan of administration of physical education of the Farhangian university based on the 1404 landscape document. This research is a descriptive-analytical field survey. The statistical community was comprised of 84 heads of campuses at the University of Farhangian Studies, experts consisting of the administration of physical education and the assistants and experts of the general directorate, as well as specialists and elites in the field of physical education at the university of Farhangian affairs. The data collection tools were interviewed and open and closed questionnaire. The validity and reliability of the questionnaire were verified by professors and sports management experts. The information obtained was based on the views of the Strategic council of 12 strengths, 11 weaknesses, 12 opportunities and 11 final threats. In order to evaluate the normal distribution of data, the Kolmogorov-Smirnov test and for analyzing the data, in addition to descriptive indexes, we used the Friedman-Matters test for internal and external evaluation. Based on the final score, 2.56 internal factor matrices and a score of 2.57 external factors matrices and necessary measures, the offensive was identified as the strategic location of the department of physical education at Farhangian university. Using SWOT analysis, three SO strategies, three ST strategies, three WO strategies, two WT strategies, and a total of 11 strategies were identified and ranked according to the Qspm matrix in three sections of SO strategies and other strategies.

**Keywords:** Strategic Plan, Farhangian University, Physical Education Administration, 1404 Landscape Document

---

- 
1. Email: mehdiAhmadiyan.jelodari@gmail.com
  2. Email: Shahramalam@yahoo.com
  3. Email: V\_nowzari@yahoo.com