

تعیین موقعیت راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی**اصغر نجفی^۱، مهرزاد حمیدی^۲، سیدنصراله سجادی^۳، حسین رجبی^۴**

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین‌الملل کیش دانشگاه تهران*

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

۴. استادیار مدیریت ورزشی، پردیس بین‌الملل کیش دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۳۰

چکیده

هدف از انجام این پژوهش تعیین موقعیت راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان، مسئولان تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی در همه استان‌ها و اساتید مدیریت ورزشی بودند (تعداد = ۴۶ نفر). با توجه به محدودبودن جامعه آماری، نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از اسناد، پیشینه، پرسش‌نامه، نظرسنجی و جلسات شورای راهبردی استفاده شد و همچنین، روایی صوری پرسش‌نامه سوات توسط خبرگان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۹۱) تأیید شد. سپس، در قالب جلسات متعدد و چندین مرحله تحلیل راهبردی، ۱۸ قوت، ۱۶ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۷ تهدید تأیید و رتبه‌بندی شدند. برای شناسایی و تعیین جایگاه راهبردی، از ماتریس ارزیابی عوامل داخل و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شد که پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، مشخص شد که معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی در موقعیت راهبردی رقابتی قرار دارد. این امر بیانگر آن است که قوت‌های درونی این معاونت بر ضعف‌های آن برتری دارند و از لحاظ عوامل خارجی با تهدید روبه‌رو هستند؛ بنابراین، هدف‌گذاری باید توسعه‌ای باشد و راهبردها بیشتر از نوع رقابتی باشند تا معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی هرچه بهتر بتواند به اهداف از پیش تعیین‌شده خود دست یابد.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، معاونت ورزش، تحلیل

سوات

مقدمه

ورزش‌های امروزی صورت‌های مختلفی از فعالیت‌های جسمی و تربیت‌بدنی هستند که در چهارچوب نظام تعلیم و تربیت هر جامعه و همراه با ارزش‌های فردی و اجتماعی آن، موجب پرورش فکری و جسمی کودکان و جوانان می‌شوند (نمازی‌زاده و سلحشور، ۱۳۹۳). ورزش پرورشی، شامل تربیت‌بدنی و ورزش در واحدهای آموزش رسمی اعم از مدارس، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور است؛ بنابراین، در وضعیت ایده‌آل، جامعه هدف ورزش پرورشی شامل تمام افرادی است که در واحدهای آموزش رسمی مشغول تحصیل هستند (سند راهبردی نظام جامع توسعه ورزش، ۱۳۸۲). ورزش دانشجویی یکی از بخش‌های اصلی فرایند ورزش پرورشی محسوب می‌شود. فعالیت‌های ورزش دانشجویی به‌عنوان بخشی از فرایند ورزش تعلیم و تربیتی، به‌دنبال آن هستند که با فراهم‌آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، همه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهند و با پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی آن‌ها، برنامه‌هایی برای تقویت جسم، همگام با پرورش روح تأمین کند (حمیدی، الهی، اکبری یزدی و حمیدی، ۱۳۹۱). دستیابی به جامعه سالم، بهبود وضعیت فرهنگی و اخلاقی کشور و بهبود وضعیت نیروی کار برای افزایش بهره‌وری و تولید، از رویکردهای کلان ورزش دانشجویی است که اصلی‌ترین رویکرد آن افزایش سلامتی است (جوادی‌پور و سعیدنیا، ۱۳۹۱). در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، به کسب جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در جنوب غرب آسیا تأکید شده است. بدیهی است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند در تحقق این چشم‌انداز نقش ممتاز و کلیدی ایفا کنند. همچنین، تربیت‌بدنی، ورزش و ارتقای سلامتی دانشجویان می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر و کارآمد برای دستیابی به این هدف آرمانی مدنظر قرار گیرد. با این توضیح، مدیران این حوزه باید بتوانند با تدوین راهبردهای اثربخش، در تحقق این چشم‌انداز سهیم باشند. در راستای تحقق این هدف، برنامه‌ریزی دقیق و اصولی می‌تواند کمک‌کننده باشد. برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را به‌وجود می‌آورد که کنترل را آسان می‌کند. در واقع، بدون برنامه‌ریزی، کنترل مؤثر ممکن نیست (آقازاده، نظامی‌وند و اعرابی، ۱۳۸۴). به اعتقاد صاحب‌نظران، امروزه نقش مؤثر و بی‌بدیل مدیریت در تمام حوزه‌های زندگی بشر آشکار است. در همین راستا، آلفرد مارشال^۱، اقتصاددان شهیر انگلیسی، معتقد است که اگر بر اثر یک واقعه تمامی ثروت‌ها و امکانات جهان دستخوش نابودی شوند، اما مدیرانی شایسته در رأس امور باشند، دیری نخواهد پایید تا رونق و توسعه دوباره پدیدار شود (رحمانی و نصرآبادی، ۱۳۸۶). به‌عبارت‌دیگر، یکی از برجسته‌ترین ویژگی کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات بلامنزاع پیشرفت، توسعه و رشد اقتصادی- اجتماعی است. رخدادهای چند دهه گذشته همراه با

1. Alfered Marshal

نیازهای جدید ایجاد شده در این سالها، به این صورت هستند که با تکیه صرف بر برنامه‌های متداول و غیرمنعطف، نمی‌توان با این رخدادها و نیازها مقابله و همگامی کرد؛ از این‌رو، از سه دهه قبل، توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است (سیف‌پناهی، گودرزی و حمیدی، ۱۳۹۰). مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارند که سازمان‌ها براساس شرایط و مقتضیات خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. در اینجا به چندین مدل مهم برنامه‌ریزی راهبردی اشاره می‌شود. مدل برایسون^۱، که دارای هشت مرحله است. از دیدگاه برایسون، این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه‌گیری و ارزیابی عملکرد برنامه منتهی شوند (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴). مدل دیگر، مدل دیوید^۲ است که این مدل موسوم به الگوی جامع مدیریت راهبردی است (دیوید، ۱۳۹۳). مدل فلیپس^۳ به‌عنوان یک مدل دیگر برنامه‌ریزی راهبردی معرفی شده است. ویژگی خاص مدل فلیپس این است که در آن، راهبردها مستقیماً مبتنی بر اهداف استخراج می‌شوند (سلطان‌پور، ۱۳۹۰). مدل تایلور^۴، مدلی است که برای سازمان‌های بزرگ طراحی شده و شامل هفت مرحله است (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). به‌طورکلی، در رابطه با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، مدل‌های مختلفی ارائه شده‌اند که با توجه به اندازه سازمان‌ها و دولتی و غیرانتفاعی بودن آن‌ها قابل بررسی هستند. با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی، صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آن‌ها می‌توان ادعا کرد که همه این مدل‌ها به‌نوعی شامل مراحل سه‌گانه تعیین مأموریت سازمان، تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی و نیز تعیین راهبردهای سازمان هستند و همگی موضوع‌هایی مانند بررسی وضعیت موجود سازمان، بررسی اهداف و راهبردهای کنونی و تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان را که همان تحلیل سوات^۵ (SWOT) است را مدنظر قرار داده‌اند. در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شوند. همچنین، برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، راهبردهایی انتخاب می‌شوند که با تکیه بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین ببرند و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای درست باعث موفقیت سازمان شوند (دیوید، ۱۳۹۳، ۱۰). این مدل‌ها توجه ویژه‌ای به محیط داخلی و خارجی سازمان دارند و با شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها سعی در برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف بلندمدت دارند؛ براین اساس، مدیریت راهبردی فرایندی است که از طریق آن، سازمان‌ها محیط داخلی

-
1. Bryson
 2. David
 3. Philips
 4. Taylor
 5. Strong, Weaknesses, Opportunity, Threats

و خارجی خود را تحلیل می‌کنند و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر این، مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری می‌کنند و راهبردهایی را خلق می‌کنند که به آن‌ها در رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می‌کنند (سیف‌پناهی و همکاران، ۱۳۹۰). افزون بر این، نیون^۱ (۲۰۱۴) بیان می‌کند که سرعت، انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر و انطباق‌پذیری، از جمله قواعد جدید موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. در این شرایط، تدوین یک راهبرد متمایز امری ضروری محسوب می‌شود؛ اما، باید به‌خاطر داشت که هنگامی تدوین راهبرد مزیت رقابتی به‌ارمغان می‌آورد که به‌درستی به‌اجرا درآید. سازمان هنگامی موفق خواهد شد که از بینش درست و سرعت لازم برای طراحی راهبرد و اجرای آن برخوردار باشد. در همین راستا، سازمان‌های ورزشی برحسب شرایط محیط درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، به میزان مختلف از راهبردهای نوآورانه، توسعه‌ای، مکتشف و تقویتی، مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (تیبالت و اسلک^۲، ۱۹۹۴). با توجه به این ویژگی‌ها، کشورهای مختلف درصدد طراحی برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های خود برآمده‌اند؛ بنابراین، سازمان‌های ورزشی نیز از این موضوع مستثنا نیستند و در این راستا حرکت کرده‌اند. بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف مانند ورزش قهرمانی و همگانی و تأمین منابع موردنیاز به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند (خسروی‌زاده، ۱۳۹۰). در همین راستا، می‌توان به ورزش کره جنوبی به‌عنوان یک الگوی موفق اشاره کرد؛ زیرا، تیم‌های ورزشی این کشور توانستند از رتبه نهم در المپیک ۲۰۰۴ آتن، به رتبه هفتم در المپیک ۲۰۰۸ پکن و رتبه پنجم در المپیک ۲۰۱۲ لندن دست یابند. بررسی حوزه ورزش دانشجویی به‌عنوان یکی از بخش‌های ورزش پرورشی نشان می‌دهد که در دهه‌های اخیر، به ورزش دانشجویی توجه بیشتری شده است. همچنین، برگزاری لیگ‌های منظم ورزش دانشجویی و حضور تیم‌های دانشجویی و دانشجویان قهرمان جهان در لیگ‌های منطقه‌ای و ملی، بیانگر توجه به ورزش دانشجویی در کشورهای پیشرفته است (کالج ملی انجمن ورزشی^۳ NCAA، ۲۰۱۰). در همین راستا، چندین پژوهش در داخل و خارج کشور انجام شده‌اند که مبین ضرورت و فواید کاربرد برنامه‌های جامع و راهبردی و شناسایی عوامل درونی و بیرونی برای سازمان‌های متولی ورزش دانشجویی هستند که از این مطالعات، می‌توان به این موارد اشاره کرد. منافی، رضانی‌نژاد، گوهررستمی و پورکیانی (۱۳۹۴) دریافته‌اند که مدیریت توسعه و زیرساخت‌های

-
1. Niven
 2. Thibault and Slak
 3. National Collegiate Athletic Association

توسعه، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه مشارکت ورزشی دانشجویان هستند. در پژوهشی، رضانی، اندام و آقایی (۱۳۹۳) با هدف طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود، هشت قوت، نه ضعف، هفت فرصت و هشت تهدید اساسی را شناسایی کردند. براساس تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، مشخص شد که اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود در جایگاه راهبردی تدافعی (WT) قرار دارد. گودرزی، فراهانی و گودرزی (۱۳۹۲) پژوهشی با هدف طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور انجام دادند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور در موقعیت تهاجمی^۱ (SO) قرار دارد. افروزه (۱۳۹۰) در تبیین راهبرد تربیت‌بدنی دانشگاه علوم پزشکی جهرم بیان کرد که تربیت‌بدنی دانشگاه، دارای بودجه زیاد و فقدان برنامه راهبردی است و واحدهای تربیت‌بدنی عمومی، از فرصت‌ها و نبود رشته‌های مرتبط با ورزش، از تهدیدهای این حوزه هستند. همچنین، وی با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی^۲ (IE) راهبرد تهاجمی را برای تربیت‌بدنی دانشگاه توصیه کرد و تشکیل کمیته ورزش دانشگاهی شهرستان و استان و نیز تمرکز بر برنامه‌های ورزشی را از جمله راهبردهای تعیین شده اعلام کرد. در نهایت، وی تشکیل کمیته ورزش دانشگاهی شهرستان را فرصتی برای ارتقای تربیت‌بدنی دانشگاه، و راهبرد ترویج ورزش‌های مفرح را گام مهمی در توسعه ورزش همگانی در دانشگاه دانست. در پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم‌انداز و راهبردهای توسعه»، ایجاد فرصت‌های برابر و گسترش محیط سالم برای مشارکت دانشجویان در فعالیت ورزشی، چشم‌انداز ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران مطرح شده است. همچنین، توسعه خصوصی‌سازی و واگذاری اختیارات اجرایی، حاکمیت برنامه محوری در نهادهای زیرمجموعه ورزش دانشگاهی ایران، تقویت فدراسیون ملی ورزش دانشجویی و ایجاد واحدهای استانی آن، توسعه اماکن ورزشی با اولویت دختران دانشجو و تقویت نظام کارآفرینی و نهضت داوطلبی ورزش دانشجویی، مهم‌ترین راهبردها در راستای توسعه ورزش دانشجویی کشور هستند. حسینی، حمیدی و تجاری (۱۳۹۱) پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی، بیان کردند که جایگاه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه‌کارانه^۳ (WO) قرار دارد. حسینی، حمیدی و تجاری (۱۳۹۳) در پژوهشی دیگر با عنوان «تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی»، مهم‌ترین برنامه‌های عملیاتی دانشگاه آزاد اسلامی را در راستای توسعه ورزش دانشجویی، این موارد معرفی کردند: لزوم تقویت نقش و جایگاه ورزش

-
1. Aggressive
 2. Internal, External
 3. Conservative

دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین‌المللی از طریق ارتقای جایگاه دانشگاه تربیت‌بدنی به‌عنوان یک سازمان حرفه‌ای و قابل‌اعتماد در سطح ملی، بهبود تصویر این دانشگاه در سطح عمومی از طریق ارتقای ارتباط با فدراسیون‌های ورزشی و افزایش کیفیت برگزاری مسابقات در سطح دانشگاه. تجزیه‌وتحلیل SWOT دانشکده تربیت‌بدنی مونتكالر^۱ (۲۰۰۹) نشان داد که قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب، از مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی بعضی از دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده‌های دانشگاه، از مهم‌ترین نقاط ضعف دانشکده هستند. از فرصت‌های موجود می‌توان به آموزش دوره‌های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی و از تهدیدهای مهم به پویانودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده‌های مختلف با دانشکده یادشده اشاره کرد. در برنامه راهبردی ورزش دانشگاهی کشور رومانی^۲، پوپا^۳ (۲۰۱۳) با استفاده از تحلیل SWOT، قوت‌هایی و ضعف‌هایی را شناسایی کرد؛ قوت‌هایی مانند کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی، کیفیت مطلوب عملکرد منابع انسانی موجود، کیفیت بالای خدمات ورزشی در دانشگاه‌های سطح بالا و وجود راهبردهای سازمانی مناسب مدیریت مرکزی و ضعف‌های همچون سازمان‌دهی نامناسب فعالیت‌ها به دلیل نداشتن راهبردهای میان‌مدت و بلندمدت دانشگاه‌ها، عدم کاربرد و بهره‌گیری نامناسب از مدیریت راهبردی، کیفیت نامناسب عملکرد و ارائه خدمات ورزشی در دانشگاه‌های سطح پایین و نیز عدم رابطه مناسب با مدیریت مرکزی ورزش و رابطه با نهادهای پیش‌دانشگاهی. افزون‌براین، تهدیدهایی همچون عدم شناخت کافی کارشناسان از ورزش دانشجویی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نظام ملی تربیت‌بدنی و ورزش، تخصیص بودجه ورزش دانشگاه‌ها از بودجه‌های اضافی و فوق‌العاده و نیز میزان سرمایه‌گذاری اندک دانشگاه‌ها برای مدیریت پایگاه‌های ورزشی شناسایی شدند. در این زمینه، با توجه به تجزیه‌وتحلیل SWOT، ورزش دانشگاهی رومانی این راهبردها را مدنظر قرار داده است: پیاده‌سازی روند اصلاحات ورزش دانشگاه رومانی با به‌کارگیری اصول سازمان‌های دموکراتیک، بهبود کیفیت خدمات ورزشی برای کسب افتخارات ورزشی دانشجویان در سطح ملی و بین‌المللی، توسعه فعالیت‌های ورزشی دانشگاه‌ها با توجه به تقویم رقابت‌های ملی و بین‌المللی، استفاده بهینه از منابع انسانی، توسعه فعالیت‌های بازاریابی، توسعه مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها، توسعه برنامه‌ها با هدف ایجاد انگیزه در دانشجویان و ترغیب آن‌ها برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی (پوپا، ۲۰۱۳). دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان سازمان‌های خدماتی در تربیت نیروی انسانی متخصص در توسعه و پیشرفت کشور، نقش مهمی برعهده دارند. همچنین، هدایت و رهبری آینده

-
1. Montclair State University
 2. Romanian University Sports
 3. Popa

جامعه به دست دانشجویانی رقم خواهد خورد که امروز در دانشگاه تحصیل می‌کنند؛ از این‌رو، برای کارآمد بودن نیروی انسانی باید در کنار فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، از فعالیت‌های جسمانی و تفریحی کمک گرفت تا دانشجویان بتوانند از کیفیت زندگی سالم بهره‌مند شوند (حیدری‌نژاد و لسانی، ۱۳۸۸). به بیان دیگر، رشد و بالندگی ورزش دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت‌بدنی مؤثر در هریک از دانشگاه‌ها وابسته است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین‌دانشگاهی، از کیفیت فعالیت‌های ورزشی درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرند که این امر توسط اداره‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها انجام می‌شود و محقق کردن این امر مهم و نیز انجام اثربخش مسئولیت‌ها و وظایف محول‌شده این ادارات، بدون داشتن برنامه راهبردی و هدفمند، غیراصولی و ناکارآمد است (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸). معاونت ورزش، یکی از معاونت‌های دانشگاه آزاد اسلامی است که اداره امور ورزش در این دانشگاه را برعهده دارد. در سال ۱۳۹۲، ساختار سازمانی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی از اداره کل به معاونت ارتقا یافت. در حال حاضر، این معاونت، برنامه‌ریزی و مدیریت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را در ۴۰۰ مرکز و واحد دانشگاهی با جمعیت تحت پوشش یک میلیون و ۷۰۰ هزار دانشجو در حوزه ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای برعهده دارد. همچنین، برنامه‌های ورزش همگانی و قهرمانی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی با جمعیتی بالغ بر ۱۰۰ هزار نفر را هدایت و رهبری می‌کند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که قرار گرفتن معاونت ورزش در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی، نشان‌دهنده اهمیت ورزش در بزرگ‌ترین دانشگاه حضوری جهان است که خدمات‌رسانی به این تعداد بسیار زیاد دانشجو، ده‌ها هزار اعضای هیئت‌علمی و کارکنان خانواده بزرگ دانشگاه آزاد، نیاز به برنامه راهبردی منطبق با منابع و ظرفیت‌های این معاونت را بیش‌ازپیش الزام‌آور می‌کند. آنچه اهمیت این مسئله را دوچندان می‌کند، جایگاه رفیع ورزش در دانشگاه آزاد اسلامی است؛ به گونه‌ای که ۵۰ درصد از اعضای کاروان اعزامی به المپیک ۲۰۱۶ ریودوژانیرو^۱ را دانشجویان این دانشگاه تشکیل می‌دادند. همچنین، ۲۰ تیم ورزشی این دانشگاه در لیگ‌های حرفه‌ای ایران حضور داشتند که ۱۲ عنوان قهرمانی، پنج عنوان نایب‌قهرمانی و یک عنوان سوم را در فصل ۹۴ احراز کرده‌اند. در همین راستا، تأکید هیئت‌امنا و معاونت ورزش بر گسترش ورزش همگانی و قهرمانی و اجرای برنامه‌های متعدد در این حوزه، ضرورت توجه و برنامه‌ریزی بلندمدت را بیش‌ازپیش نمایان می‌کند؛ بنابراین، یکی از کلیدی‌ترین مراحل تدوین برنامه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، تعیین موقعیت راهبردی این معاونت است. در صورتی که این جایگاه به‌درستی تعیین نشود، راهبردهای تدوین‌شده مناسب نباشند و موجب انحراف معاونت ورزش از مسیر درست شوند، موجب به‌هدر رفتن منابع مختلف خواهد شد. با این توضیحات، آگاهی از وضعیت موجود و برنامه‌ریزی برای رسیدن به وضعیت مطلوب، برای مدیران حوزه معاونت ورزش دانشگاه آزاد

1. Rio de Janeiro

اسلامی ضروری است. بدیهی است که با در نظر گرفتن این فاصله می‌توان برای ورزش دانشگاه آزاد اسلامی راهبردهای مؤثر و بلندمدتی ارائه کرد؛ بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر در صدد است تا با مطالعه و بررسی وضع موجود، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را شناسایی کند و جایگاه راهبردی آن را تدوین کند.

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش، توصیفی-تحلیلی است که بر مبنای مطالعات راهبردی انجام شد و به لحاظ هدف، از نوع مطالعات کاربردی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش متشکل از ذی‌نفعان اصلی؛ یعنی، مدیران و کارشناسان حوزه ستادی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، مسئولان تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی در همه استان‌های کشور و تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی کشور بودند که از آن‌ها نظرسنجی شده است. تعداد کل نمونه‌های آماری ۴۶ نفر بودند که به صورت کل‌شمار انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از منابع کتابخانه‌ای، اسناد، پیشینه و نظرسنجی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای بود که روایی آن توسط چند تن از استادان صاحب‌نظر و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۹۱) تأیید شد. پرسش‌نامه شامل ۵۹ سؤال در زمینه بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی بود که در طیف نه‌گزینه‌ای لیکرت تهیه شد. همچنین، با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از طریق پرسش‌نامه‌ها، نظرهای شورای راهبردی و دیدگاه‌های تیم پژوهش، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی تعیین و اولویت‌بندی شدند. برای شناسایی و تعیین جایگاه راهبردی، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی^۲ و ماتریس نه‌خانه‌ای استفاده شد.

در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ابتدا قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست شدند و با توجه به میزان اهمیت، به هر کدام امتیاز داده شد که باید مجموع این ضرایب برابر با یک باشد. سپس، با توجه به میزان تأثیرگذاری، به هر کدام از این عوامل از نمره یک تا چهار اختصاص داده شد (نمرات یک و دو برای ضعف‌ها و نمرات سه و چهار برای قوت‌ها). در ادامه، برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب آن در رتبه ضرب شد. همچنین، در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ابتدا فرصت‌ها و تهدیدها فهرست شدند و با توجه به میزان اهمیت، به هر کدام امتیاز داده شد که باید مجموع این ضرایب برابر با یک باشد. سپس، با توجه به میزان تأثیرگذاری، به هر کدام از این عوامل از رتبه یک تا چهار اختصاص داده شد.

1. Internal Factor Evaluation Matrix
2. External Factor Evaluation Matrix

(یک و دو برای تهدیدها و سه و چهار برای فرصت‌ها). در ادامه، برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب آن در رتبه ضرب شد. مبنای معیار تعیین ضریب اهمیت هر یک از گویه‌ها، ضریب تأثیر آن گویه و فرایند کلی براساس شاخص‌های استاندارد بود.

افزون‌براین، از ماتریس نه خانه‌ای برای تعیین موقعیت راهبردی استفاده شد. این ماتریس، یکی از پرکاربردترین روش‌های تعیین جهت‌گیری کلی سازمان است. در این روش، بعد از تعیین امتیاز عوامل داخلی و خارجی، این امتیازها در ماتریس داخلی و خارجی وارد می‌شوند و راهبردهای مناسب براساس موقعیت سازمان در این ماتریس تعیین می‌شوند. قرارگرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های این ماتریس، رویکرد راهبردی آن را تعیین می‌کند. بسته به اینکه سازمان در کدام یک از نه خانه این ماتریس قرار گیرد، باید راهبردهای رشد و ساخت، حفظ و نگهداری وضع موجود یا راهبردهای کاهش، واگذاری و انحلال را اتخاذ کند. همچنین، در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه اطلاعات توصیفی، از شاخص‌های فراوانی، نمودار، جدول و ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار اس.پی.اس.اس^۱ استفاده شد.

نتایج

نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان داد که مدیران ارشد ۳/۴ درصد، کارشناسان حوزه ستادی ۱۳/۱ درصد، مدیران تربیت‌بدنی استان‌ها ۶۷/۴ درصد و اساتید مدیریت ورزش ۱۵/۲ درصد از نمونه‌های پژوهش را تشکیل دادند. براساس میزان تحصیلات، از این تعداد، ۱۹/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۴۷/۸ درصد مدرک دارای کارشناسی‌ارشد، ۸/۷ درصد دانشجوی دکتری و ۲۳/۹ درصد دارای مدرک دکتری تربیت‌بدنی بودند. براساس یافته‌های پژوهش، فهرست اولیه نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، با استفاده از داده‌های حاصل از پرسش‌نامه باز و پرسش‌نامه بسته، پاسخ مربوط به اهمیت هر یک از عوامل مربوط به محیط درونی و بیرونی به دست آمد که این داده‌ها در جلسات شورای راهبردی، بازنگری شدند و فهرست اولیه استخراج شد. در این جلسات، بعضی از گویه‌ها حذف یا تعدیل شدند و برخی گویه‌ها به فهرست اضافه گردیدند. سپس، فهرست نهایی عوامل داخلی تأثیرگذار بر معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، در قالب ۱۸ قوت و ۱۶ ضعف تعیین شد. در جدول‌های شماره یک و شماره دو، فهرست قوت‌ها و ضعف‌های معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی نشان داده شده است.

جدول ۱- نقاط قوت معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	قوت‌ها
۱	ایجاد معاونت ورزش در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی
۲	وجود مدیران ورزشی توانمند و سرشناس کشور در حوزه ستادی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۳	دراختیار داشتن تیم ورزشی در لیگ‌های برتر حرفه‌ای در دانشگاه آزاد
۴	وجود آیین نامه و دستورالعمل‌های مدون در ورزش دانشجویی
۵	وجود ورزشکاران نخبه در تیم‌های دانشگاه
۶	وجود سرانۀ ورزش دانشجویی مشخص در دانشگاه آزاد اسلامی
۷	موفقیت‌های کسب شده در مسابقات ورزشی دانشجویان جهان و مسابقات بین‌المللی توسط دانشجویان دانشگاه آزاد
۸	تأثیرگذاری ورزش دانشگاه آزاد اسلامی بر ورزش کشور
۹	برگزاری رویدادهای ورزشی منسجم در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی در بین دانشجویان
۱۰	وجود واحدهای درس تربیت‌بدنی عمومی برای دانشجویان
۱۱	وجود منابع انسانی متخصص در واحدهای دانشگاهی
۱۲	وجود منابع سخت‌افزاری در واحدهای دانشگاهی
۱۳	حمایت جدی هیئت‌امنای دانشگاه آزاد از حوزه ورزش
۱۴	وجود تسهیلات ویژه برای قهرمانان ورزشی در ورزش دانشگاه
۱۵	نگاه متوازن و عدالت‌محور در ارائه خدمات به ورزش آقایان و بانوان در حوزه ورزش دانشگاه
۱۶	وجود متعدد گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در دانشگاه آزاد
۱۷	توانمندی دانشگاه آزاد اسلامی در برگزاری رویدادهای ورزشی در ابعاد ملی و بین‌المللی
۱۸	حضور بیش از یک میلیون و ۷۰۰ هزار دانشجو در دانشگاه آزاد اسلامی

جدول ۲- نقاط ضعف معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	ضعف‌ها
۱	نداشتن برنامه راهبردی در معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی
۲	نداشتن بانک جامع اطلاعات در معاونت ورزش (سامانه ورزش دانشگاه آزاد)
۳	مقاومت در برابر تغییر در ساختار جدید دانشگاه آزاد
۴	نداشتن جایگاه (پست) مناسب برای مسئولان تربیت‌بدنی در استان‌ها
۵	درآمدزایی نامناسب از فضاهای ورزشی واحدهای دانشگاهی
۶	نبود بودجه مشخص برای ورزش کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه
۷	استفاده نامطلوب و نامناسب از فضاها و تجهیزات ورزشی دانشگاه
۸	استفاده ناکافی از اعضای هیئت‌علمی متخصص
۹	کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش تربیت‌بدنی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

ادامه جدول ۲- نقاط ضعف معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	ضعفها
۱۰	نامناسب بودن تعاملات مدیران تربیت بدنی دانشگاهها با مدیران گروه آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۱	ناتوانی استانهای دارای دانشجوی کمتر برای برگزاری مسابقات و اعزامها با توجه به بخشنامه سرانه ورزشی
۱۲	بیانگیزه بودن منابع انسانی متخصص در واحدهای تربیت بدنی دانشگاه آزاد
۱۳	پایین بودن سرانه اماکن و فضاهای ورزشی در برخی از واحدهای دانشگاهی
۱۴	کم توجهی به نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه آزاد
۱۵	نداشتن حامی مالی پایدار در حوزه ورزش معاونت ورزش
۱۶	کم توجهی به تبلیغات در حوزه ورزش در دانشگاه آزاد اسلامی

همچنین، فهرست نهایی عوامل خارجی تأثیرگذار بر معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، در قالب ۱۳ فرصت و ۱۷ تهدید تعیین شد. در جدولهای شماره سه و شماره چهار، فرصتها و تهدیدهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی نشان داده شده است.

جدول ۳- فرصت‌های معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	فرصتها
۱	وجود فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران
۲	وجود وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیونهای ورزشی
۳	وجود خیران ورزش یار در استانها
۴	وجود استعدادهای ورزشی در جامعه
۵	دید مثبت مسئولان بلندپایه کشور به ورزش
۶	برگزاری منظم مسابقات جهانی دانشجویان و برنامه‌های دانشجویی در سطح قاره آسیا ^۱
۷	جمعیت جوان کشور
۸	جذابیت ورزش برای عموم مردم
۹	تأکید بر توسعه و ارتقای ورزش دانشجویی در قانون برنامه ششم توسعه (بند ۴۴ سیاست‌های کلی)
۱۰	زیر ساخت های ورزشی گسترده سایر دستگاهی متولی ورزش و نهادهای دولتی و عمومی
۱۱	برگزاری المپیادهای ورزشی در ورزش دانشجویی کشور
۱۲	تصور مثبت ورزش کشور از ورزش دانشگاه آزاد
۱۳	وجود اساتید، مربیان، داوران، مدیران و متخصصان در ورزش استانها

جدول ۴- تهدیدهای معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	تهدیدها
۱	نبود یک نهاد مقتدر سیاست‌گذار در حوزه ورزش دانشجویی
۲	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم و موادمخدر در میان جوانان
۳	مشغله بیش‌ازحد دانشجویان، از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی
۴	پرتنگ‌بودن جنبه‌های ورزش قهرمانی در برابر ورزش همگانی در جامعه و رسانه‌ها
۵	نهادینه‌نبودن ورزش در بین دانشجویان
۶	موانع فرهنگی و اجتماعی در مشارکت بانوان در ورزش
۷	تعدد مراکز آموزش عالی در کشور
۸	افزایش قیمت محصولات و خدمات ورزشی
۹	نبود تعاملات مناسب بین سازمان‌های ورزش دانشجویی
۱۰	وجود شبکه‌های اجتماعی متعدد
۱۱	تمایل نداشتن شرکت‌های دولتی و خصوصی به حمایت مالی از ورزش دانشگاهی و دانشجویی
۱۲	پوشش نامناسب اخبار ورزش دانشجویی از طرف رسانه‌ها
۱۳	تغییر سبک زندگی و تحرک کم افراد
۱۴	کاهش نرخ رشد جمعیت
۱۵	کمبود انگیزه لازم، بی‌حوصلگی و دل‌زدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی
۱۶	تعامل و همکاری نامناسب سازمان‌های ورزش کشور با ورزش دانشگاه آزاد
۱۷	وجود موانع مختلف در جذب حمایت حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی

تعیین موقعیت راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

براساس یافته‌های پژوهش، جمع نمره نهایی عوامل داخلی به مقدار ۲/۵۸ و جمع نمره نهایی عوامل خارجی به مقدار ۲/۴۲ محاسبه شد (جدول‌های شماره پنج و شش). نتیجه یافته‌ها در شکل شماره یک، موقعیت وضعیت موجود معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را در موقعیت حفظ و توسعه خدمات نشان می‌دهد و بیانگر این است که هدف‌گذاری معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، باید هدف‌گذاری توسعه‌ای باشد و راهبردها بیشتر از نوع رقابتی باشند تا هرچه بهتر به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابد. شکل شماره یک ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می‌دهد.

جدول ۵- ارزیابی عوامل داخلی^۱ (IFE) معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عنوان عامل	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۱	ایجاد معاونت ورزش در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۲	وجود مدیران ورزشی توانمند و سرشناس کشور در حوزه ستادی معاونت ورزش	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۳	حضور بیش از یک میلیون و ۷۰۰ هزار دانشجو در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۴	وجود سرانۀ ورزش دانشجویی در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۵	وجود منابع انسانی متخصص در واحدهای دانشگاهی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۶	وجود منابع سخت‌افزاری در واحدهای دانشگاهی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۷	وجود واحدهای متعدد درس تربیت‌بدنی عمومی برای دانشجویان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۸	برگزاری رویدادهای ورزشی منسجم در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی در بین دانشجویان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۹	حمایت جدی هیئت‌امنای دانشگاه آزاد از حوزه ورزش	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۰	نگاه متوازن و عدالت‌محور دانشگاه آزاد در ارائه خدمات ورزشی به خانم‌ها و آقایان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۱	وجود متعدد گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در دانشگاه آزاد	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۲	دراختیار داشتن تیم ورزشی در لیگ‌های برتر حرفه‌ای در دانشگاه آزاد	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۳	وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون در ورزش دانشجویی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۴	تأثیرگذاری ورزش دانشگاه آزاد اسلامی بر ورزش کشور	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۵	موفقیت‌های کسب‌شده در مسابقات ورزشی دانشجویان جهان و مسابقات آسیایی و جهانی توسط دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۶	وجود تسهیلات ویژه برای قهرمانان ورزشی در ورزش دانشگاه	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۷	توانمندی دانشگاه آزاد اسلامی در برگزاری رویدادهای ورزشی در ابعاد ملی و بین‌المللی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۸	وجود ورزشکاران نخبه در تیم‌های دانشگاه	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۹	نبود برنامه راهبردی در معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲۰	نداشتن بانک جامع اطلاعات در معاونت ورزش (سامانه ورزش دانشگاه آزاد)	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲۱	مقاومت در برابر تغییرات در ساختار جدید دانشگاه آزاد	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲۲	نداشتن جایگاه (پست) مناسب برای مسئولان تربیت‌بدنی در استان‌ها	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲۳	درآمدزایی نامناسب از فضاهای ورزشی واحدهای دانشگاهی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰

1. Internal Factor Evaluation

ادامه جدول ۵- ارزیابی عوامل داخلی (IFE) معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عنوان عامل	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۲۴	نبود بودجه مشخص برای ورزش کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۵	استفاده نامطلوب و نامناسب از فضاها و تجهیزات ورزشی دانشگاه	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۶	استفاده ناکافی از اعضای هیئت علمی متخصص	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۷	کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش تربیت بدنی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۸	نامناسب بودن تعاملات مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها با مدیران گروه آموزشی تربیت بدنی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۹	ناتوانی استان‌های دارای دانشجوی کمتر برای برگزاری مسابقات و اعزام‌ها با توجه به بخش نامه سرانه ورزشی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
۳۰	بی‌انگیزه بودن منابع انسانی متخصص در واحدهای تربیت بدنی دانشگاه آزاد	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
۳۱	پایین بودن سرانه اماکن و فضاهای ورزشی در برخی از واحدهای دانشگاهی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
۳۲	کم توجهی به نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاه آزاد	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
۳۳	نداشتن حامی مالی پایدار در حوزه ورزش معاونت ورزش	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
۳۴	کم توجهی به تبلیغات در حوزه ورزش در دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
جمع کل		۱	-	۲/۵۸

جدول ۶- ارزیابی عوامل خارجی^۱ (EFE) معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عنوان عامل	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۱	جمعیت جوان کشور	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۲	جذابیت ورزش برای عموم مردم	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۳	تصور مثبت ورزش کشور از ورزش دانشگاه آزاد	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۴	تأکید بر توسعه و ارتقای ورزش دانشجویی در بند ۴۴ سیاست‌های کلی برنامه ششم	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۵	زیرساخت‌های ورزشی گسترده سایر دستگاه‌های متولی ورزش و نهادهای دولتی و عمومی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۶	برگزاری منظم مسابقات جهانی دانشجویان و برنامه‌های دانشجویی در سطح قاره آسیا	۰/۰۳	۳	۰/۰۹

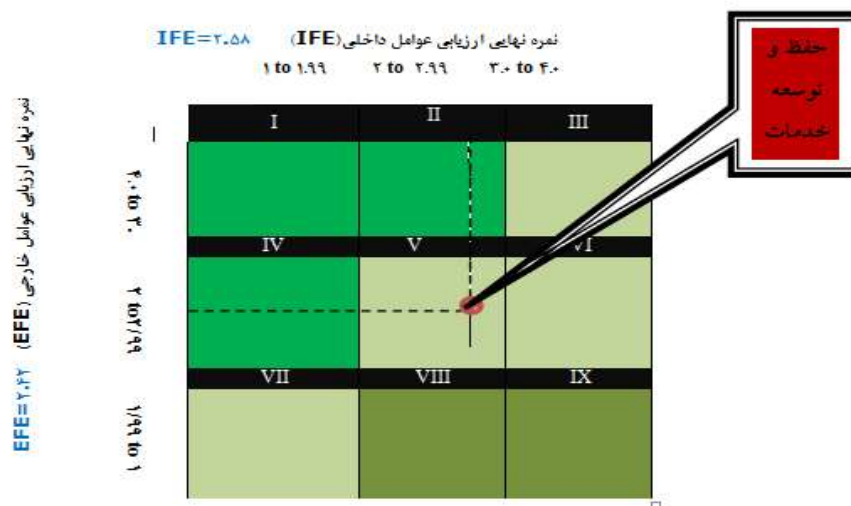
1. External Factor Evaluation

تعیین موقعیت راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

۱۰۷

ادامه جدول ۶- ارزیابی عوامل خارجی (EFE) معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عنوان عامل	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۷	وجود استعدادهای ورزشی در جامعه	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۸	برگزاری المپیادهای ورزشی در ورزش دانشجویی کشور	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۹	وجود نگرش مثبت وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها در زمینه حمایت از ورزش دانشجویی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۰	وجود فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۱	وجود اساتید، مربیان، داوران، مدیران و متخصصان در ورزش استان‌ها	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۲	وجود خیران ورزش‌یار در استان‌ها	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۳	دید مثبت مسئولان بلندپایه کشور به ورزش	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۴	نبود یک نهاد مقتدر سیاست‌گذار در حوزه ورزش دانشجویی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۵	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم و مواد مخدر در میان جوانان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۶	مشغله بیش از حد دانشجویان، از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۷	پررنگ بودن جنبه‌های ورزش قهرمانی در برابر ورزش همگانی در جامعه و رسانه‌ها	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۸	نهادینه نبودن ورزش در بین دانشجویان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۹	تعدد مراکز آموزش عالی در کشور	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۰	افزایش قیمت محصولات و خدمات ورزشی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۱	موانع فرهنگی و اجتماعی مشارکت در ورزش	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۲	نبود تعاملات مناسب بین سازمان‌های ورزش دانشجویی	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۳	وجود شبکه‌های اجتماعی متعدد	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۲۴	تمایل نداشتن شرکت‌های دولتی و خصوصی به حمایت مالی از ورزش دانشگاهی و دانشجویی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۲۵	پوشش نامناسب اخبار ورزش دانشجویی از طرف رسانه‌ها	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۲۶	تغییر سبک زندگی و تحرک کم افراد	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۲۷	کاهش نرخ رشد جمعیت	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۲۸	کمبود انگیزه لازم، بی‌حوصلگی و دل‌زدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۲۹	تعامل و همکاری نامناسب سازمان‌های ورزش کشور با ورزش دانشگاه آزاد	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۳۰	وجود موانع مختلف در جذب حمایت حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
	جمع کل	۱	-	۴۲/۲



شکل ۱- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی (IE) معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

بحث و نتیجه گیری

براساس یافته‌های پژوهش، در وضعیت کنونی، ورزش دانشگاه آزاد اسلامی دارای ۱۸ قوت، ۱۶ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۷ تهدید کلیدی است. قوت‌ها، فعالیت‌های قابل‌کنترلی هستند که سازمان آن‌ها را به‌صورت بسیار عالی انجام می‌دهد؛ مانند مهارت‌ها، شایستگی‌های متمایز، قابلیت‌ها، مزایای رقابتی یا منابعی که سازمان از آن‌ها برای انتخاب یک راهبرد استفاده می‌کند (آقازاده، نظامی و ندو اعرابی، ۱۳۸۴). در بخش قوت‌ها، نتایج پژوهش نشان داد که معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی از قوت‌هایی چون ایجاد معاونت ورزش در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی، وجود مدیران ورزشی توانمند و سرشناس کشور در حوزه ستادی، حضور بیش از یک میلیون و ۷۰۰ هزار دانشجو در دانشگاه آزاد اسلامی، وجود منابع انسانی متخصص در واحدهای دانشگاهی و وجود منابع سخت‌افزاری در واحدهای دانشگاهی برخوردار است. این نتایج با بخش‌هایی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها مانند دانشگاه هوستون ویکتوریا^۱ (۲۰۰۶)، افروزه (۱۳۹۱)، حمیدی، الهی، اکبر یزدی و حمیدی (۱۳۹۱)، گودرزی، فراهانی و گودرزی (۱۳۹۲) و حیدری‌نژاد، سواری و علی‌نژاد (۱۳۹۲) هم‌خوانی دارد. درهمین‌راستا، حمیدی و همکاران (۱۳۹۱) در تدوین راهبرد ورزش دانشگاه‌های

1. University of Houston, Victoria

دولتی، عامل وجود نیروهای کیفی متخصص و باتجربه در ورزش دانشگاه‌ها را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قوت‌ها بیان کردند. به‌نظر می‌رسد که وجود نیروهای متخصص در ورزش دانشگاه‌ها، نقش مهم و مؤثری در توسعه و گسترش ورزش دانشجویی دارد. در این زمینه، به‌خصوص پمبرتون و استون‌هوس^۱ معتقدند که یکی از عوامل موفقیت و برتری سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم، نیروی انسانی متخصص است (پمبرتون و استون‌هوس، ۲۰۰۰)؛ بنابراین، با توجه به یافته‌های پژوهش، نقاط قوت موجود از ظرفیت‌های ارزشمندی است که معاونت ورزش دانشگاه آزاد باید با استفاده بهینه از آن‌ها بر ضعف‌ها و تهدیدها غلبه کند. با توجه به مبانی نظری پژوهش، نقاط ضعف، فعالیت‌های قابل‌کنترلی هستند که سازمان آن‌ها را به‌صورت بسیار ضعیف انجام می‌دهد؛ مانند فقدان مهارت‌ها، فقدان شایستگی‌های متمایز یا فقدان منابع (اعرابی، ۱۳۹۲). در بخش ضعف‌ها، نتایج نشان داد که عواملی چون نبود برنامه راهبردی، کم‌توجهی به تبلیغات، نداشتن بانک جامع اطلاعات، کمبود نیروی انسانی تربیت‌بندی در واحدهای دانشگاهی، نداشتن حامی مالی و استفاده ناکافی از منابع انسانی و سخت‌افزاری، از مهم‌ترین ضعف‌ها بودند. این نتایج با بخش‌هایی از پژوهش‌های افروزه (۱۳۹۱)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۱)، زارع، علی‌دوست و گلوندی (۱۳۹۲)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)، حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲) و رضانی و همکاران (۱۳۹۳) همسو است. حیدری و لسانی (۱۳۹۲) در تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه‌های دولتی، کم‌توجهی به تبلیغات و عدم اطلاع‌رسانی در ورزش دانشجویی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف بیان کردند. در خصوص اهمیت این موضوع، سقازاده و کریم‌خانی معتقدند عصری که ما در آن قرار داریم، رویارویی با انقلاب بزرگی است که حیات انسان تاکنون به خود دیده است؛ عصر ارتباطات، عصر سلطه پدیده رسانه‌ها بر زندگی انسان‌ها است (سقازاده و کریم‌خانی، ۱۳۸۶). با این توضیحات، تبلیغات، اطلاع‌رسانی و انعکاس رویدادهای ورزشی، با روش‌های مختلف می‌توانند باعث ایجاد انگیزه در دانشجویان شوند و آن‌ها را به سمت ورزش سوق دهند؛ بنابراین، شایسته است تا معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با مدیریت مناسب و استفاده از راهبردهای ارائه‌شده، این ضعف‌ها را از بین برد یا به حداقل برساند. فرصت‌ها، عوامل مثبتی هستند که خارج از کنترل سازمان هستند؛ اما، سازمان می‌تواند از مزایای آن‌ها بهره‌مند شود (خسروی‌زاده، ۱۳۸۸). براساس یافته‌های پژوهش، معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی از فرصت‌هایی مانند وجود فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی، حمایت وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی از ورزش دانشجویی، وجود خیران ورزش‌یار در استان‌ها، وجود استعدادهای ورزشی در جامعه، دید مثبت مسئولان بلندپایه کشور به ورزش، برگزاری منظم مسابقات ورزشی دانشجویان جهان و جمعیت جوان کشور برخوردار است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین راهبردی

توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور»، وجود دروس تربیت بدنی عمومی ۱ و ۲، در اختیار داشتن جمعیت زیاد دانشجویی در دامنه های سنی متفاوت و مصوبه های وزارت علوم مبنی بر همکاری اساتید سایر دانشگاه ها با دانشگاه پیام نور را از مهم ترین فرصت ها دانستند؛ بنابراین، شایسته است که معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با اتکا به قوت های خود، از این فرصت ها برای از بین بردن یا به حداقل رساندن تهدیدها و ضعف ها بهره جوید. تهدیدها، عوامل منفی خارج از کنترل سازمان یا موقعیت هایی هستند که به طور بالقوه، وقایع و نتایج زیان آور را بروز می دهند (خسروی زاده، ۱۳۸۸). نتایج در بخش تهدیدهایی که پیش روی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی قرار دارند، از مهم ترین تهدیدها به شمار می روند و عبارت اند از: نبود یک نهاد مقتدر سیاست گذار در حوزه ورزش دانشجویی، افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم و موادمخدر در میان جوانان، مشغله بیش از حد دانشجویان، پررنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در برابر ورزش همگانی در جامعه و رسانه ها، نهادینه نبودن ورزش در بین دانشجویان، موانع فرهنگی و اجتماعی در مشارکت بانوان در ورزش و تغییر سبک زندگی و تحرک کم افراد. این نتایج با نتایج مطالعات گودرزی و همکاران (۱۳۹۱)، حیدری نژاد و همکاران (۱۳۹۲) و رضانی، اندام و آقایی (۱۳۹۳) همخوانی دارد؛ بنابراین، ضروری است که متولیان ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، با برنامه ریزی مناسب و استفاده از قوت ها و فرصت های موجود، درصد از بین بردن یا به حداقل رساندن این تهدیدها برآیند. در بخش تحلیل موقعیت راهبردی، نتایج به دست آمده حاکی از آن است که براساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، نمره معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی ۲/۵۸ است؛ بنابراین، از لحاظ درونی، قوت ها بر ضعف ها برتری دارند. همچنین، بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، نمره این معاونت ۲/۴۲ است؛ بنابراین، از لحاظ بیرونی برتری تهدیدها بر فرصت ها را نشان می دهد. در مجموع، براساس ماتریس نه خانه ای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (IE) مشخص شد که وضعیت موجود معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی در موقعیت راهبردی ST قرار دارد. در این راستا، زارع، حمیدی و علی دوست (۱۳۹۲) موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه دانشگاه شهید بهشتی را در وضعیت ST دانستند. همچنین، حسینی، حمیدی و تجاری (۱۳۸۹) موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را در موقعیت WO بیان کردند. در همین زمینه، گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه پیام نور را وضعیت SO و نیز، رضانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه شاهرود»، موقعیت ورزش این دانشگاه را در موقعیت راهبردی WT اعلام کردند؛ بنابراین، با توجه به نمرات نهایی حاصل از ماتریس درونی و بیرونی به دست آمده از پژوهش، معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی در موقعیت راهبردی ST قرار گرفته است که بدین معنی است که هدف گذاری مسئولان ورزش دانشگاه آزاد اسلامی باید توسعه ای باشد و راهبردهای های انتخابی، بیشتر از نوع رقابتی باشند. به بیان دیگر،

مسئولان معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی باید با توجه به موقعیت راهبردی تعیین شده، برنامه‌های خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که با استفاده حداکثری از قوت‌ها و فرصت‌های موجود، تهدیدها و ضعف‌ها را به حداقل برسانند و بر آن‌ها غلبه کنند تا از این رهگذر، این معاونت هرچه بهتر بتواند به اهداف ترسیم شده در چشم‌انداز دست یابد.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر، موقعیت راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را با رویکرد علمی تدوین کرد. از آنجاکه تعیین درست این جایگاه از اهمیت زیادی برخوردار است، نتایج حاصل می‌تواند معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی را در تدوین راهبردهای اثربخش یاری کند و از هدر رفتن منابع مختلف این بخش جلوگیری کند. آنچه تاکنون در مورد این پژوهش دانستیم، حاکی از این است که مراحل تعیین موقعیت راهبردی سازمان‌های مختلف از قواعد مشابهی تبعیت می‌کنند؛ اما، از آنجاکه هر سازمانی محیط داخلی و خارجی منحصر به فردی دارد، یافته‌های این پژوهش با شناسایی وضعیت موجود و جایگاه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، نتایجی را ارائه می‌کند که این حوزه بتواند فرایند برنامه راهبردی خود را به‌خوبی اجرا کند و دستیابی به اهداف تعیین شده در چشم‌انداز را تسهیل کند.

منابع

1. Afrozeh, M., Hamidi, M., Elahi, A., & Zareean, H. (2011). The codification strategy for university sport in Jahrom university. The 6th Congress of The Students of Physical Education in Iran, Tehran, Iran. (Persian).
2. Aghazadeh, H., Nezamivand, H., & Arabi, M. (2005). Strategic plan Handbook (8th edition). Tehran: Cultural Research Publication. (Persian).
3. David, F. R. (2014). Strategic management (29th edition). (Translator: M. Arabi). Tehran: Cultural Research Publication. (Persian).
4. Godarzi, M., Farahani, A., & Godarzi, M. (2013). The design and codification of development strategy for university sport in Payame Noor University. Research on University Sport, volume (5), 117-34. (Persian).
5. Hamidi, M., Elahi, A., Akbari Yazdi, H., & Hamidi, M. (2011). Students sport of Islamic Republic of Iran, vision development strategies. The Journal of Study of Sport Manegment, volume (12), 13-26. (Persian).
6. Hamidi, M., Elahi, A., & Akbari Yazdi, H. (2009). The comparative study of authority structure of student's sport of the country with chosen countries and present a model. Research Paper. Sport Sciences Research Institute of Iran, (Persian).
7. Heydarinejad, S., Savari, S., & Alishahi, M. (2014). The design and codification of developing strategies of student's sport in state universities. Research paper. Chamran ahvaz university. (Persian)

8. Heydarinejad, S., & Lesani, F. (2009). Student satisfaction survey extracurricular activity residing in Shahid chamran university ahvaz. *journal sport management and action behavior*, volume (9), 1-14. (Persian).
9. Hoseini, G., Hamidi, M., & Tojari, F. (2012). Design and codification of developing strategies of student's sport in Azad University. *The Journal of Study of Sport Manegment*, volume (15), 15-33. (Persian).
10. Hoseini, G., Hamidi, M., & Tojjari, F. (2014). Operational plans of students' sport for Islamic Azad University branches. *Applied Research of Sport Management and Biology*, 2(8), 37-54. (Persian).
11. Javadipour, M., & Saeednia, M. (2014). Sport for all in iran development of prospects, sterategies and programsfuture. *Practical research in sport management*, volume (4), 21-34. (Persian).
12. Khosravizadeh, E. (2008). Study and development of strategic plan of the national olympic committee of the islamic republic of Iran. (unpublished doctoral dissertation). university of tehran, iran. (Persian).
13. Manafi, F., Ramezaninezhad, R., Rostami, H., & Poor Kiani, M. (2016). The sport participation development in the Iran's public universities. *Research on Educational Sport*, 4(9), 65-90. (Persian).
14. Montclair State University Strategic Plan. (2009). Strategic plan. Unit department of exercise science and physical education (ESPE), <https://www.montclair.edu/>.
15. National Collegiate Athletic Association NCAA. (2010). Strategic Plan. Available at: [http://www. Ncaa publictions. com/p-4111- ncaa-strategic-plan.aspx](http://www.Ncaa publictions. com/p-4111- ncaa-strategic-plan.aspx) (Accessed 2 november 2016).
16. Namazizadeh, M., & Salahshor, B. (2014). Physical education. tehran: publication SAMT. (Persian).
17. Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. United States of America: Wiley.
18. Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. H. (2000). Organizational learning and knowledge assets an essential partnership. *The Learning Journal*, (7)4, 132-42.
19. Popa, M. (2013). Strategies of optimizing the elements of Romanian university sports. *Palestrica of the Third Millennium Civilization & Sport*, 14(2), 100-6.
20. Rahmani, J., & Nasrabadi, A. (2007). *Successful manager* (2nd edition). Tehran: Louh Mahfooz Publication. (Persian).
21. Ramazani, M., Andam, R., & Aghaee, A. (2014). The design of developing strategies physical education of Shahrood university. *The Journal of Study of University Sport*, volume (7), 15-40. (Persian).
22. Saghazadeh, M., & Karimkhani, H. (2007). *Pathology of the young generation* (2nd edition). Tehran: Atr Yas. (Persian).
23. Sayf Panahi, J., Godarzi, M., Hamidi, M., & Khatibi, A. (2011). Design and codification of the strategy to development champion sport of Kordestan province. *Journal of Sport Management*, volume (8), 57-73. (Persian).
24. Strategic document sport development Islamic Republic of Iran. (2003). *Journal of Program*, volume (39)13-18. (Persian).

25. Soltanpour, S. (2011). The codification strategic organization of prisons of the country physical education. (Unpublished master`s thesis). University of Tehran, Kish International campus. (Persian).
26. Tayebi, J., & Maleki, M. (2005). Strategic management (2nd edition). Tehran: Mahkame Publication. (Persian).
27. Thibault, L., & Slack, T. (1994). Strategic planning for non-profit sport organization: Empirical verification of a framework. Journal of Sport Management, volume (8), 218-33.
28. University of Houston, Victoria. (2006). swot analysis of housing. Available at: [http://www.uhv.edu/pro/planning 06- 07 /SWOT.pdf](http://www.uhv.edu/pro/planning%2006-07/SWOT.pdf) (Accessed 4 August 2016).
29. Zare, V., Hamidi, M., Alidost, E., & Golvandi, H. (2014). To determine the strategic position of the college of physical education of Shahid Beheshti university. 10th International Conference of Strategic Management, Tehran, Iran. (Persian).

استناد به مقاله

نجفی، اصغر، حمیدی، مهرزاد، سجادی، سیدنصراله، و رجبی، حسین. (۱۳۹۶). تعیین موقعیت راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۵)، ۹۳-۱۱۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.3092.1613

Najafi, A., Hamidi, H., Sajjadi, S.N., & Rajabi, H. (2017). Determination of the Strategic Position of the Sport Chancellor in Islamic Azad University. Sport Management Studies, 9(45), 93-114. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2018.3092.1613

Determination of the Strategic Position of the Sport Chancellor in Islamic Azad University

A. Najafi¹, M. Hamidi², S.N. Sajjadi³, H. Rajabi⁴

1. Ph. D Student in Sport Management, University of Tehran, Kish International Campus*
2. Associate Professor of Sport Management, University of Tehran
3. Professor of Sport Management, University of Tehran
4. Assistant Professor of Sport Management, University of Tehran, Kish International Campus

Received: 2016/09/20

Accepted: 2017/01/01

Abstract

This study aims at determining the Strategic position of the sport chancellor in Islamic Azad University. Statistical society for the study includes managers and executives of sport chancellor campaign in Azad University, physical education officials of the university in all provinces, and a number (46 people) of masters in sport management of the country. Since the statistical society of the study is limited, all the participants were purposefully chosen as the statistical sample of the study. Data collection was through documents, literature review, questionnaire, survey, and council meeting guidelines. Face validity was confirmed by experts for the final questionnaire SWOT, and reliability was calculated by Cronbach α and highly reliable as %91. Then, there are guidelines of 18 strengths, 16 weaknesses, 13 opportunities, and 17 threats through several meetings and a couple of analysis stages for ranking and confirmation. Finally, after analyzing these factors and creating evaluation matrix for internal and external factors, it was clarified that sport chancellor of Islamic Azad University who should use competitive guidelines is in Strategy situation ST. It implies that the internal strengths of this vice-presidency are strengths than its weaknesses, and concerning the external factors, it faces some threats. therefore, the aiming should be developmental and the strategies should be competitive ones. so that this unit can gain its predetermined goals.

Keywords: Strategic Plan, Islamic Azad University, Sport Management, Sport Chancellor, SWOT Analysis

* Corresponding Author

Email: najafi6019@yahoo.com