KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Codification Mission Statement and Developmental Strategies of Physical Education and Sport Sciences Faculty of Kharazmi University (2014-2018)

Hossein Kargar [1], Hossein Akbari Yazdi [2] *

1. *Hossein Kargar, (M.A) Kharazmi University, Tehran, Iran.
2. Hossein Akbari Yazdi, (Ph. D) Kharazmi University, Tehran, Iran. akbarihossein@yahoo.com

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received February 2015
Revised February 2015
Accepted April 2015

KEYWORDS:
Strategic Planning,
Mission Statement,
SWOT Analysis.

CITE:
Kargar, Akbari Yazdi. **Codification Mission statement and developmental strategies of Physical Education and Sport Sciences Faculty of Kharazmi University (2014-2018),** Research in Sport Management & Motor Behavior, 2021: 11(22): 1-19

ABSTRACT

Organizations without strategy are like a ships without a compass. The purpose of this study was to Codification a mission statement and strategies developtnem of Faculty of Physical Education and Sport Sciences Kharazmi University in Horizon 1404. Statistical research samples were 15 persons that included the administrators, active and Physical Education experts who were aware of the situation of the Physical Education and Sports Science, Faculty and active sport coaches of Kharazmi University. The Research method was descriptive analytical, based on Brayson Strategic model, For data gathering, questionnaire, benchmarking, intervie and literature review were used and based on that, the Mission Statement, Vision, Values, Main Goals and SWOT setted, after that these elements were confirmed through Strategic group. After identifying SWOT, were used the descriptive Matrix (such as IFE, EFE, SWOT analysis and QSPM). Due to internal and external matrix, the strategic position of the faculty, was conservative in WO and then (A total of 14 strategies) were identified. These strategies were prioritized by using a Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and then Due to internal and external matrix (IE), strategic positioning School (in conservative WO) was used. To maintain an environment can benefit from opportunities to reduce internal weaknesses programmed.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

10.52547/JRSM.11.22.1

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های توسعه دانشکدۀ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی

حسین کارگر[۱]، حسین اکبری یزدی[۲] *

۱ .کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲ .استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

***نویسنده مسئول:**

akbarihossein@yahoo.com

دریافت مقاله بهمن ۱۳۹۳

ویرایش مقاله بهمن ۱۳۹۳

پذیرش مقاله اردیبهشت ۱۳۹٤

واژه های کلیدی:

برنامه ریزی استراتژیک،

بیانیه مأموریت، تحلیل محیط

ارجاع:

کارگر، اکبری یزدی. **تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های توسعه دانشکدۀ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی.** پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱٤۰۰: ۱۱(۲۲): ۱۹-۱

چکیده

امروزه برنامه ریزی استراتژیک یک امر بسیار مهم تلقی می شود و هر سازمانی بدون استراتژی همانند کشتی بدون قطب نماست. در این مطالعه هدف ما، تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های توسعه دانشکدۀ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در افق ۱٤۰٤ بود. جامعۀ آماری شامل مدیران، اعضای هیات علمی فعال دانشکده تربیت بدنی، کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی بود که، برای تعیین نمونه، به طور هدفمند، از بین افراد نامبرده در جامعه آماری ۱۵ نفر به عنوان اعضای شورای راهبردی انتخاب شدند. روش تحقیق حاضر توصیفی – تحلیلی از نوع مطالعات استراتژیک بود که بر اساس مدل انتخابی برایسون انجام شد، به لحاظ هدف، کاربردی و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه (باز)، مصاحبه در حد اشباع، طوفان مغزی و مطالعه اسناد بالا دستی بود که با توجه به آنها، فهرست اولیه بیانیه مأموریت، چشم انداز، اهداف کلیدی، ارزشها وSWOT تنظیم شد و با نظرات شورای راهبردی، مورد تأیید نهایی قرار گرفت. سپس با بهره مندی از ماتریس تحلیل TOWS، تعداد ۱٤ استراتژی شناسایی گردید و این استراتژی ها با استفاده از ماتریس (QSPM) اولویت بندی شدند. با توجه به ماتریس داخلی و خارجی(IE)، موقعیت استراتژیک دانشکده (در منطقه محافظه کارانه WO) قرار گرفت. به گونه ای می توان با بهره جستن از فرصت های محیطی برای کاهش نقاط ضعف داخلی برنامه ریزی کرد.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]

[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

مقدمه

امروزه شاهد رشد و تحول عظیمی درجهان ورزش هستیم که از آن جمله جابه‌جا شدن رکوردها در رشته‌های مختلف ورزشی است. با گسترش حرفه‌ای گری در ورزش، برنامه‌ریزان دنیای ورزش دنبال آن هستند تا از آخرین دست‌آوردهای علمی و عملی بهره جویند. سال‌های زیادی است که ورزش از حالت سنتی خارج شده و اگر ملتی دراین مبارزه عملی از قافله عقب بماند، در جهان ورزش حرفی برای گفتن ندارد. افزایش تقاضای شرکت در فعالیت-های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به نحوی که برای پاسخ گویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان و نهادهای مختلفی به وجود آمده است که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی، نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است (۱).

آموزش عالی به عنوان یکی ازمنابع عظیم وغنی است که نقش مهمی در زندگی بشر دارد و تا کنون به طور کامل مورد بهره برداری قرار نگرفته است. آموزش عالی موضوع دائمی برای دولت ها و نیزموضوع محوری در خصوص پیشرفت و موفقیت های ملت ها بوده و به دلیل تغییرات وسیع گسترده نظام آموزش عالی و همچنین بالا بودن تقاضای اجتماعی آموزش عالی و با درنظر گرفتن موانع، محدودیت ها چالش های نوین ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک[1] را آشکار می سازد، امروز با پیشرفت علوم و تکنولوژی و تأثیر همه جانبه آن در سازمان های خصوصی و دولتی اکثر سازمان ها با بررسی عوامل محیطی اقدام به تدوین استراتژی می نمایند(۲).

در این رابطه با استفاده ازمنابع و آخرین دستاوردهای علمی مرتبط، با مطالعات تطبیقی و بررسی تحقیقات انجام شده درخصوص اهداف تحقیق تلاش گردید تا دیدگاه روشن و مشخصی نسبت به موضوع نقش تجزیه تحلیل محیط در برنامه ریزی استراتژیک و تدوین بیانیه مأموریت[2] و استراتژی های توسعه[3] دانشکده ارائه گردد.

برای برنامه‌ریزی استراتژیک تعاریف زیادی ارائه شده است که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: از نظر لرنر، برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده(۳). فرای و استونر معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌های کوچک طراحی می‌شود تا خود را به صورت رقابتی با تغییرات پیش‌بینی شده تطبیق دهند(٤).

مهمترین وظیفه برنامه ریزی استراتژیک این است که تعامل خوبی میان سازمان با محیط درحال تغییر برقرار کند. وجه فعال این تعامل استفاده از فرصت های محیطی و وجه انفعالی آن دفع تهدیدهاست. برایسون معتقد است موفقیت سازمان های دولتی و غیر انتفاعی درگروه رضایت ذینفعان کلیدی خارجی است. همین دلیل باعث شده که امروز دانشگاه ها نسبت به نیازها و انتظارات جامعه حساس ترشوند، برای آنها مشروعیت قائل شوند و درپی برآورد ساختن آنها برآیند و در این راستا با استفاده از الگوهای برنامه ریزی استراتژیک در بازرگانی، به کسب مزیت رقابتی و اتخاذ استراتژی های رقابتی بیاندیشند، شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده درسازمان های صنعتی و بازرگانی را به خدمت گیرند، با اصول مدیریت تغییر آشنا شوند و به تجدید ساختار تیم های مدیریتی بپردازند. توجه به انتظارات بیرونی، البته نتیجه دیگری نیز برای دانشگاه ها در پی داشته است و آن، به چالش افتادن استقلال دانشگاه

[1] . Strategic Planning
[2] . Mission statement
[3] . Development strategies

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

ها و نفی نگرش سنتی ذی نفعان داخل دانشگاه مبنی بر این است که فقط آنها حق دارند درباره دانشگاه تصمیم بگیرند (۵).

مدل مورد استفاده در این تحقیق دارای هشت مرحله است. از نظر برایسون، این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه گیری و ارزیابی عملکرد در برنامه منتهی شود. ضمناً اقدام نتیجه گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرآیند صورت گیرد. مراحل این مدل عبارتند از:

(شروع فرآیند و توافق برای انجام آن؛ روشن ساختن مسئولیت های سازمانی؛ روشن ساختن رسالت و ارزش هایی سازمان؛ ارزیابی محیط خارجی؛ ارزیابی محیط داخلی؛ شناسایی مسائل راهبردی مسائل فراروی سازمان؛ تدوین راهبرد برای حل مسائل؛ تبیین دورنمای سازمانی مؤثر برای آینده).

به طور خلاصه می توان گفت در این مدل، فرایند برنامه ریزی با ایجاد تعهدات و تعیین مسئولیت های سازمانی و فردی، و همچنین تعیین رسالت ها و اهداف موجود سازمان شروع می شود و از طریق تحلیل محیط های درونی و بیرونی سازمان، به تدوین راهبردها و چشم انداز کلی سازمان منتهی می شود.

برنامه ریزی راهبردی در آموزش عالی، برخلاف برنامه ریزی خطی، دانشگاه را سیستمی باز می بیند و به عوامل درونی و بیرونی موثر برعملکرد آن توجه جدی دارد. دانشگاه و مراکز آموزش عالی سازمان هایی هستند که به طور همزمان محصولات متنوعی تولید می کنند. محصولات آنها توسعه توانایی علمی، دانشی افراد، سازمانها و گروه های مختلف جامعه و پیشبرد مرزهای دانش از طریق آموزش و پژوهش است و از آنجایی که بخش عمده ای از اقتصاد کشور در عصر حاضر، مبتنی بردانش و فعالیت های فکری تولید شده در دانشگاه هاست. برای برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی از همان مدل های برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های غیر انتفاعی استفاده می شود. اما چون دانشگاه و آموزش عالی با سازمان ها و بنگاه های کسب و کار محور متفاوت است، باید تغییراتی در این مدل ها اعمال گردد. با شناخت این تفاوت ها، دانشگاه ها می توانند مدل سنتی را به گونه ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آنها در این فرایند بهبود یابد و برنامه ریزی استراتژیک همراه با نتایج بهتری برای آنها باشد. تفاوت های که باید در مدل برنامه ریزی استراتژیک برای دانشگاه ها در نظر گرفته شود عبارتند از: ۱- زمینه ۲- بازه زمانی ۳- اجماع ٤- سیستم ارزشی ۵- مشتریان (۳،٦).

در ادامه برنامه های استراتژیک طراحی شده و مدل های مورد استفاده در سازمان های ورزشی و دانشگاه ها به عنوان نمونه ارائه شده است. حمیدی (۱۳۹۰)، تحقیقی با عنوان «طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران» انجام داد. نتایج حاکی از آن بود که موقعیت استراتژیکی فدراسیون با استفاده از جدول ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و محاسبات لازم، در منطقه WO قرار دارد و با بهره مندی از تحلیل SWOT[1] تعداد چهار استراتژی SO، سه استراتژی WO، دو استراتژیST و یک استراتژی WT شناسایی کرده است(۷). حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم انداز و **استراتژیهای** توسعه با استفاده از تکنیک ماتریس TOWS استراتژی های توسعهٔ ورزش دانشجویی را تدوین کرده اند و مهم ترین

[1] . Strengths, weaknesses, opportunities, threats

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

استراتژیهای پیشنهادی این مطالعهٔ عبارت بودند از: توسعهٔ خصوصی سازی و واگذاری اختیارات اجرایی، حاکمیت برنامه محوری در نهادهای زیرمجموعهٔ ورزش دانشگاهی ایران، تقویت فدراسیون ملی ورزش دانشجویی و ایجاد واحدهای استانی آن، توسعهٔ اماکن ورزشی با اولویت دختران دانشجو و تقویت نظام کارآفرینی و نهضت داوطلبی ورزش دانشجویی(۸).

همچنین حسینی و همکاران (۱۳۹۰) به تدوین برنامهٔ راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی با اولویت بندی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها پرداخته اند و پس از تجزیه وتحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل خارجی و داخلی، مشخص شده است که جایگاه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقهٔ محافظه کارانه (WO) قرار دارد و راهبردهای مطلوب آنها ارائه شده اند(۹). در جایی دیگر علی آبادی (۱۳۹۰) به «طراحی برنامه استراتژیک روابط عمومی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران» پرداخت و به این نتیجه رسید که موقعیت استراتژیک روابط عمومی وزارت ورزش و جوانان به گونه‌ای است که می تواند با بهره جستن از فرصت‌های محیطی برای کاهش نقاط ضعف داخلی حداکثر استفاده را بنماید، و غالب استراتژی‌های انتخابی آن WO باشد(۱۰).

جوادی پور و همکاران (۱۳۹۲) هم در مقاله ای با عنوان «ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده» به تعیین موقعیت راهبردی ورزش همگانی در ایران که در موقعیت تهاجمی قرار داشت دست یافتند و همچنین با استفاده از آزمون فریدمن به اولویت بندی ۴۰ گویه SWOT پرداختند و در نهایت استراتژی های تهاجمی برای توسعه ورزش همگانی توصیه شده است(۱۱). جمشیدی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون دوچرخه سواری جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسید که موقعیت استراتژیک فدراسیون دوچرخه‌سواری به گونه‌ای است که می تواند با بهره جستن از فرصت‌های محیطی برای کاهش نقاط ضعف داخلی حداکثر استفاده را بنماید، و غالب استراتژی‌های انتخابی آن WO باشد(۱۲). در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی تربیت بدنی در سایر کشورها نیز مطالعات استراتژیک فراوانی انجام شده است، به عنوان مثال برنامه استراتژیک وزارت علوم و تکنولوژی در کره جنوبی هر دهه را بربنای یک سری فعالیت ها قرار داده است: دهه۱۹۶۰ دوره شکل گیری زیر بناها؛ دهه۱۹۷۰دوره رشد علوم و تکنولوژی در کشور؛ دهه ۱۹۸۰ دوره رشد و تثبیت بیشتر علوم وتکنولوژی؛ دهه۱۹۹۰ دوره تغییرات اساسی و چالش های علوم و تکنولوژی؛(۱۳). برنامه ۵ ساله ۱۹۹۷-۲۰۰۲ وزارت علوم و تکنولوژی والگو برداری از برنامهٔ استراتژی دانشگاه های کاردیف، واشنگتن، کمبریج، منچستر، میشیگان مرکزی، ماساچوست؛ و دانشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی آلبرتا «کانادا»، کانتربری «نیوزیلند»، راتگرز «آمریکا»، دانشگاه های انگلستان و آلمان را می توان نام برد. درکشورانگلستان (۱۹۹۷-۲۰۰۳) برنامه ۵ ساله توسعه ورزش به صورت کلی انجام شده است که تاکید روی فناوری اطلاعات وتوسعه نیروی انسانی و توسعه باشگاه‌ها و تعامل باشگاه‌ها و

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

مدارس از مهمترین اهداف آنان بوده است (١٤). همچنین درکشورکانادا که بوسیله برنامه نویسان دانشگاهی یک طرح استراتژیک برای ارتقای کیفی و کمی ورزش بین دانشگاهی برای سال‌های ۲۰۰۷ –۲۰۰۸ طرح ریزی شده است که هدف اصلی و استراتژی اصلی آنان حمایت از منابع انسانی بوده است (١٥).

طوبی کانور و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان بررسی مدل های عمومی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهای ترکیه به برنامه ریزی راهبردی برای موسسات آموزش عالی و روند بهبود آموزش و پرورش، تحقیق و توسعه و برنامه ریزی برای فرایند خدمات آنها انجام گرفته است و به تعیین معیارها و اهداف مشترکی برای موسسات آموزش عالی پرداخته است(١٦).

امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی تاثیر همه جانبه آن در سازمان های خصوصی و دولتی اکثر سازمان ها بخصوص دانشگاه ها با بررسی عوامل محیطی اقدام به تدوین راهبرد می نماید (۲).

بنابراین ارائه خدمات ، با اهداف آموزشی و پژوهشی، نیازمند وجود ماموریتی مشخص برای دانشگاه ها، دانشکده‌ها و نیز آماده سازی چشم اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است.

دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی با گذشت قریب به ۵۵ سال فعالیت، یکی از اثربخش ترین، مهم ترین و به عنوان نخستین مرکز علمی در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در سطح کشور نامبرده می شود. هدف اصلی فعالیت های این دانشکده تأمین نیروی انسانی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور در زمینه تربیت دبیر، مربیان، کارشناسان و مدیران ورزشی بوده که در این راستا وظایف محوری ذیل را در دستور کار چند دهه فعالیت خود داشته و در حد توان به انجام آن اقدام نموده است. سوابق مربوط به فعالیت های آموزشی تربیت بدنی در دانشگاه خوارزمی به زمان شروع به کار دانشگاه در سال ۱۲۹۸ برمی گردد که دانش آموزان و دانشجویان علاوه بر فعالیت های فوق برنامه ورزشی که جنبه اختیاری داشت موظف بودند ۲ واحد درسی تربیت بدنی را به شکل عمومی اخذ و پاس نمایند. بسیاری از اساتید این دانشکده در بخش های مدیریتی در مدیریت ها و معاونت های مختلف وزارت ورزش و دیگر سازمان های ورزشی ذیربط، در بخشهای اجرائی فدراسیون ها و انجمن های ورزشی، در سمت مربی و سرپرست در تیمهای ملی و باشگاهی، عهده دار مسئولیت بوده و هستند. این دانشکده دهها طرح تحقیقاتی بطور مستقل یا مشترک جهت رفع نیازهای عمده ورزش کشور و یا علوم مرتبط به انجام رسانده و ده ها مقاله علمی و کتاب توسط اعضای هیأت علمی این دانشکده در حیطه های مختلف علوم ورزشی و رشته های ورزشی به چاپ رسیده است.

با این وجود لزوم برنامه ریزی **استراتژی** و تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های توسعه دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بیش از پیش احساس می شود.

روش شناسی

روش تحقیق توصیفی- تحلیلی و از نوع مطالعات راهبردی بود که براساس مدل انتخابی برایسون انجام شده است. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی محسوب می شود، زیرا مقصود آن تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

توسعه دانشکدۀ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بود است. جمع آوری اطلاعات به روش های میدانی، کتابخانه ای، پرسشنامه، انجام مصاحبه تا حد اشباع، طوفان مغزی و برگزاری جلسات شورای راهبردی صورت گرفت. در این تحقیق از سه پرسشنامه استفاده شد.

از پرسشنامۀ باز پاسخ اول برای تعیین بیانیۀ مأموریت، چشم انداز، قوتها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای مقدماتی فراروی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، از پرسشنامۀ بستۀ دوم که باتوجه به داده های به دست آمده تهیه شده بود، برای اولویت بندی و نهایی شدن گویه های SWOT و از پرسشنامۀ سوم برای به دست آوردن امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی به منظور تعیین موقعیت استراتژیک دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی استفاده شد، همچنین از روش های کمی و کیفی برای تجزیه وتحلیل داده ها استفاده شد.

نمونۀ آماری پژوهش یا همان شورای راهبردی متشکل از ۱۵ نفر به طور هدفمند انتخاب گردیدند و در جدول ۱ به طور خلاصه جامعه آماری ارائه شده است این ۱۵ نفر شامل مدیران، اعضای هیات علمی فعال دانشکده تربیت بدنی، کارشناسان تربیت بدنی و کارکنان دانشکده بودند. برای اطلاعات توصیفی از شاخص های فراوانی و تعیین میانگین استفاده شده و نتایج از طریق جداول نشان داده شده است. پس از امتیاز دهی گویه های SWOT توسط شورای راهبردی، گویه های به دست آمده از پرسشنامۀ بسته دوم به منظور نهایی کردن قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها، امتیازدهی شدند. با تعیین رتبه و امتیازدهی، فهرست نهایی SWOT از طرح فهرست مقدماتی SWOT در جلسات مذکور استخراج شد و در این جلسات بعضی از گویه ها حذف یا تعدیل و بعضی گویه ها نیز به فهرست SWOT اضافه شد.

پس از این مرحله از تحقیق و رسیدن به فهرست نهایی گویه های دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، برای ارزیابی عوامل محیط درونی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت ها و ضعف ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از حاصل ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت، امتیازبندی شدند تا مشخص شود دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد.

در این ماتریس، فرصت ها و تهدیدها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از حاصل ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت، امتیازبندی شدند تا مشخص شود که دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در مجموع به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است یا تهدید. شایان ذکر است که جمع ضرایب اهمیت نباید از ۱ بیشتر شود و در قسمت شدت عامل، به قوت ها و فرصت ها رتبۀ ٤ و ۳ و به ضعف ها و تهدیدها رتبۀ ۲ و ۱ داده

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

شد. برای گویه های فرصت ها و قوت های مهم عدد ٤. و برای ضعفها و تهدیدهای بحرانی عدد ۱ باید علامت زده میشد(٤). با استفاده از ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل، امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی به دست آمد که در ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی(پنجرهٔ راهبرد) قرار داده شد و با روش تحلیل ماتریس SWOT (چارچوب سوات) استراتژی های متناظر با این گویه ها استخراج شده است.

جدول ۱. طبقات، تعداد جامعه و نمونه ی تحقیق(شورای راهبردی)

ردیف	طبقات جامعه	تعداد جامعه	تعداد نمونه
۱	مدیران، اعضای هیات علمی فعال دانشکده تربیت بدنی	۳۱	۱۳
۲	کارشناسان تربیت بدنی و کارکنان	۱۹	۲
	جمع کل	۵۰	۱۵

در ادامه مراحل انجام تحقیق بر اساس مدل انتخابی برایسون به صورت مختصر ارائه شده است:

۱. تهیه لیست اولیه و نهایی بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزشهای محوری، اهداف کلان، تحلیل SWOT و برگزاری جلسه شورای راهبردی.
۲. ماتریس ارزیابی (IFE)[1] دانشکده و ماتریس ارزیابی (EFE)[2] دانشکده.
۳. ماتریس داخلی وخارجی(IE) و موقعیت استراتژیک[3] دانشکده.
٤. ماتریس تحلیل(SWOT) و استخراج استراتژیهای دانشکده.
۵. ماتریس (QSPM[4]) اولویت بندی استراتژی های دانشکده.

در ادامه توضیح مختصری راجع به ماتریسهای به کاربرده شده از جمله ماتریس QSPM لازم هست داده شود، این ماتریس یا به اختصار ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی برای اولویت بندی استراتژی های به دست آمده از مقایسه زوجی گویه های SWOT در ماتریس سوات به کاربرده شده است، به طوریکه پس از امتیاز دهی توسط اعضای شورای راهبردی از بین امتیازات (۱ ۲ ۳ ٤) به استراتژی های نهایی و حاصل ضرب این امتیاز در ضریب اهمیت، نیز نمره نهایی استراتژی ها بدست آمده و به ترتیب اولویت بندی می گردند. مبنای مدل استراتژی به کار برده شده در این تحقیق بر اساس مدل برایسون انجام شده است. تمامی مراحل ذکر شده در بالا با برگزاری شورای راهبردی پیش رفته و تمامی مصوبات شورا پس از تأیید نهایی مکتوب و گزارش شده است که در ادامه و در قسمت یافته های تحقیق بخشی از این مصوبات را ارائه خواهیم کرد.

[1] . Evaluation of internal factors
[2] . Evaluation of external factors
[3] . Strategic Position
[4] . Quantitative strategy planing matrix

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

یافته ها

با استفاده از داده های به دست آمده از طریق پرسشنامه ها و مطالعات کتابخانه ای و جلسات متعدد راهبردی، چشم انداز، بیانیۀ مأموریت، ارزش ها، اهداف کلان و SWOT دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی تعیین شد.

بیانیه مأموریت دانشکدۀ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در افق۱۴۰۴

« دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی به عنوان **نخستین دانشکده** تربیت بدنی کشور، در نظر دارد با بهره گیری از **مجرب ترین اساتید و امکانات و فناوریهای نوین** در حیطه ورزش و با رعایت اصول **علم محوری** و **اخلاق مداری**؛ ضمن کمک به **توسعه علم و دانش افزایی نظری و کاربردی** ورزش در سطوح ملی و بین المللی، دانشجویان و پژوهشگران **متعهد، متخصص** و **کارآفرین** تربیت نموده و از این طریق علاوه بر تبدیل شدن به یک **برند علمی معتبر** در کشور، سهم شایانی در **افزایش تندرستی جامعه و توسعه ورزش قهرمانی کشور** ایفا نماید ».

چشم انداز دانشکدۀ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در افق ۱۴۰۴

« انتخاب اول نخبگان علمی و ورزشی در کلیه مقاطع تحصیلی و مرجع پاسخ به نیازهای پژوهشی، آموزشی و اجرایی سازمانهای ورزشی کشور ».

اهداف کلان:

۱. ارتقای کیفیت فعالیت های آموزشی از طریق بهبود مستمر فرآیندها و توجه به نیازهای جامعه
۲. توسعه زیرساخت های آموزشی، پژوهشی، ورزشی و خدماتی در دانشکده
۳. تبدیل شدن به مرجع پاسخگویی به نیازهای پژوهشی سازمان ها و نهادهای علمی و ورزشی کشور
٤. تقویت و توانمندسازی کارکنان و منابع انسانی دانشکده

ارزش های محوری:

۱) علم محوری و دانش گرائی: توجه به علم و دانش به عنوان مبنای تمامی تصمیم گیری ها
۲) عدالت محوری و تنوع: عدم تبعیض در فعالیت ها و احترام به تنوع جنسیتی، فرهنگی و ....
۳) تعهد و تخصص: تعهد به اصول و ارزش های دین مبین اسلام و ارزش های انقلاب اسلامی
٤) پایبندی به تعهدات، مسئولیت پذیری، نقد پذیری
۵) گشاده رویی و ادب در برخوردها و تعاملات و احترام به پیش کسوت و استاد
٦) رعایت نظم، انضباط و پیراستگی در محیط دانشکده و آراستگی پوشش ظاهری
۷) خود باوری، نوآوری و آزاد اندیشی علمی
۸) شایسته گزینی و شایسته سالاری

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

تعیین قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای نهایی و موقعیت استراتژیکی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی

در جلسات مذکور، با بهره گیری از روشهای امتیازدهی و تعیین رتبه، فهرست مقدماتی SWOT نهایی شد. در این جلسات بعضی از گویه ها حذف یا تعدیل و بعضی گویه ها نیز به فهرستSWOT اضافه شد که در ادامه فهرست نهایی عوامل مؤثر بر دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی به همراه جمع امتیازات گویه ها در جداول آورده شده است. در جدول ۲ و ۳، هشت گویهٔ قوت از بین بیست و نه گویه، ده گویه ضعف از بین سی گویه، هشت گویه فرصت از بین بیست و دو گویه و در نهایت هشت گویه تهدید از بین هیجده گویه به عنوان فهرست نهاییSWOT دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی آورده شده است.

بررسی تجزیه و تحلیل عوامل داخلی(IFE)

جدول۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی(IFE) دانشکده

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت ها	S1	استقلال، زیبایی و مساحت فضای آموزشی دانشکده	۰,۰۴۸	٤	۰,۱۹۲
	S2	ترکیب سنی و تجربی اعضای هیأت علمی دانشکده	۰,۰۴۸	۳	۰,۱٤٤
	S3	تعدد و تنوع رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰,۰۵۲	۳	۰,۱۵٦
	S4	موقعیت جغرافیایی دانشکده در پایتخت(مجموعه شهید کشوری)	۰,۰٤٤	۳	۰,۱۳۲
	S5	کمیت دانشجویان در کلیه ی مقاطع تحصیلی	۰,۰٤٦	٤	۰,۱۸٤
	S6	برند و پیشینه قوی دانشکده به عنوان نخستین مرکز آموزش عالی در تربیت بدنی	۰,۰٤۷	۳	۰,۱٤۱
	S7	وجود ۲ نشریه ی علمی پژوهشی مجوز دار در دانشکده	۰,۰٤۳	٤	۰,۱۷۲
	S8	وجود اماکن و سالن های ورزشی متناسب برای تمامی رشته ها	۰,۰٦۵	٤	۰,۲٦
ضعف ها	W1	چابکی اندک سیستم اداری دانشکده	۰,۰٤۱۱	۱	۰,۰٤۱۱
	W2	ضعف فناوری اطلاعات در دانشکده (سایت، وب سایت، روابط عمومی و پایگاه های اطلاع رسانی، بانک اطلاعاتی)	۰,۰٦۷	۲	۰,۱۳٤
	W3	ساختار سازمانی و محدودیت های موجود در آن جهت تحقق چشم انداز	۰,۰۷	۲	۰,۱٤
	W4	ضعف برنامه محوری و مشارکت محوری در دانشکده	۰,۰۷۳۱	۲	۰,۱٤٦۲
	W5	بودجه ناکافی، نامشخص و غیر منعطف دانشکده و عدم تخصیص کامل و به موقع آن	۰,۰۷٤	۲	۰,۱٤۸
	W6	عدم تقاضا محوری پژوهش ها و دوره های آموزشی در دانشکده	۰,۰٤٤	۲	۰,۰۸۸
	W7	گستردگی و پراکندگی جغرافیایی دانشکده ی تربیت بدنی	۰,۰٤٦	۲	۰,۰۹۲
	W8	کیفیت پایین دانشجویان ورودی در مقاطع تحصیلی مختلف	۰,۰۷٤۸	۲	۰,۱٤۹٦
	W9	سرانه استاد به دانشجو و هرم نامتناسب هیات علمی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
	W10	نظام غیر اصولی ارزیابی عملکرد در دانشکده	۰,۰٦۷	۱	۰,۰٦۷
مجموع ضرائب اهمیت عوامل درونی			£=۱		۲,٤۳٦۹

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

همچنانکه مشاهده می شود، مجموع ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت عوامل درونی ۲,۴۳۶۹ است. در جدول ۳ نتایج ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی گزارش شده است.

بررسی و تجزیه عوامل خارجی(EFE)

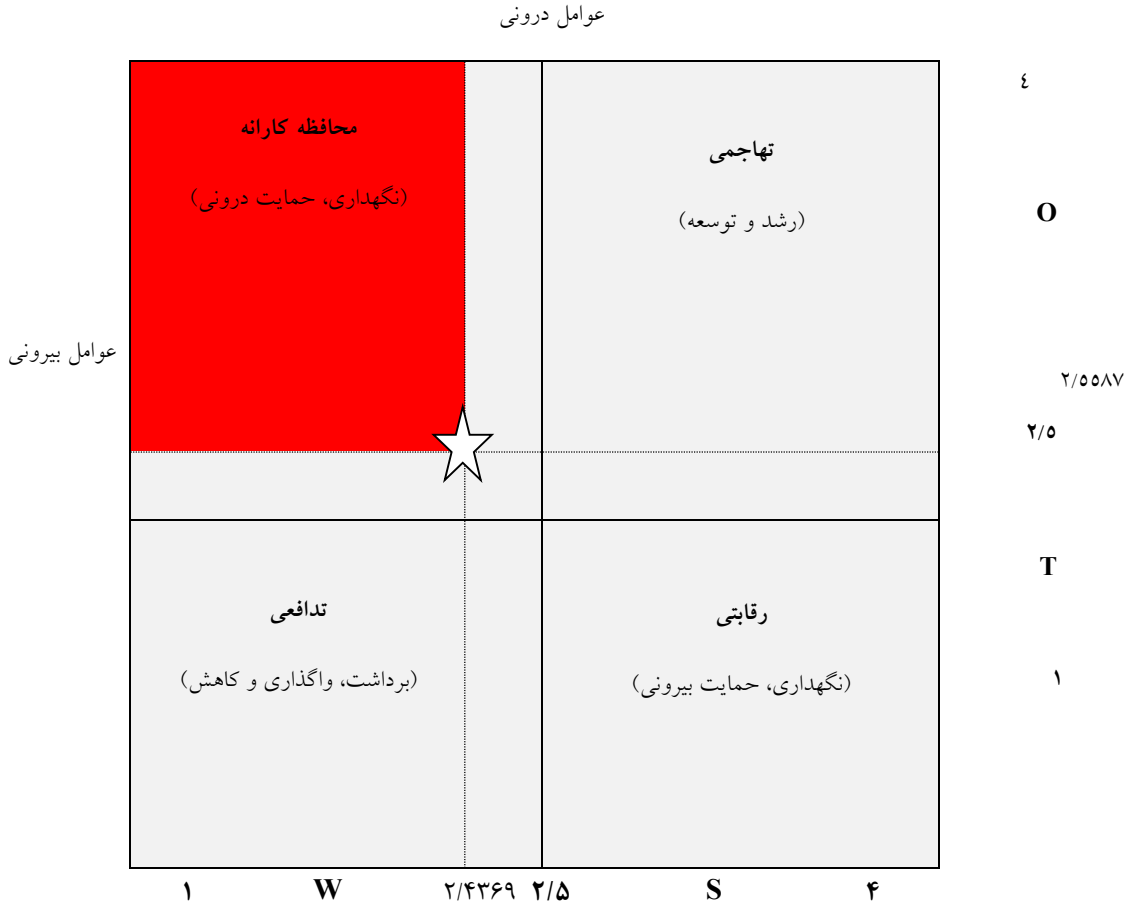
جدول۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی(EFE) دانشکده

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت ها	O1	فضای وسیع و مطلوب دانشگاه خوارزمی برای توسعه دانشکده	۰,۰۷٤٤	٤	۰,۲۹۷٦
	O2	تنوع و رشد سریع وکیفی رشته تربیت بدنی وعلوم ورزشی به نسبت سایر رشته ها و تقاضای فارغ التحصیلان سایر رشته ها جهت ادامه تحصیل در رشته تربیت بدنی	۰,۰٦۲۲	٤	۰,۲٤۸۸
	O3	وجود سازمانهای ورزشی متعدد در سطوح استانی و ملی	۰,۰٦	٤	۰,۲٤
	O4	ماهیت بین رشته ای تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰,۰٤۲۲	۳	۰,۱۲٦٦
	O5	تأکید رهبر معظم انقلاب بر لزوم توجه به توسعه ورزش همگانی	۰,۰٤	۳	۰,۱۲
	O6	وجود نشریات متعدد ملی و بین المللی در حیطه تربیت بدنی و علوم مرتبط	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
	O7	حضور فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی این دانشگاه در رأس سازمانهای ورزشی کشور	۰,۰٦	۳	۰,۱۸
	O8	حمایت دولت از شرکت های دانش بنیان و پارک های علم و فناوری	۰,۰۵٦۸	۳	۰,۱٦۸
تهدیدها	T1	گسترش روحیه مدرک گرایی در جامعه	۰,۰۷٤۲	۲	۰,۱٤۸٤
	T2	نامناسب بودن وضعیت معیشتی منابع انسانی و دانشجویان دانشکده	۰,۰٦٦	۲	۰,۱۳۲
	T3	کم بودن بودجه تحقیقاتی کشور و ناکافی بودن اعتبار پژوهشی سالانه(گرنت) در دانشگاه ها	۰,۰۷۸۸	۲	۰,۱۵۷٦
	T4	مناسب نبودن بستر سرمایه گذاری بخش خصوصی در دانشگاهها	۰,۰٦۱۱	۱	۰,۰٦۱۱
	T5	افزایش بی رویه تعداد دوره های تحصیلات تکمیلی و افزایش تعداد دانشجو در دانشگاه های با کیفیت پایین	۰,۰۸	۲	۰,۱٦
	T6	عدم رعایت اخلاق پژوهش در انتشارات علمی	۰,۰۸۲۲	۲	۰,۱٦٤٤
	T7	کمبود فرصت های شغلی برای فارغ التحصیلان تربیت بدنی و علوم ورزشی و بی اعتمادی جامعه ورزش به متخصصین دانشگاهی	۰,۰۵۷۷	۲	۰,۱۱۵٤
	T8	کمبود بودجه آموزش عالی کشور	۰,۰٤٤٤	۲	۰,۰۸۸۸
مجموع ضرائب اهمیت عوامل بیرونی			£=۱		۲,۵۵۸۷

باتوجه به جدول مجموع ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت عوامل بیرونی ۲,۵۵۸۷ است. برای تجزیه وتحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیکی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمره های حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در خانه های این ماتریس، نمره ها در یک طیف و شامل قسمت قوی(۲,۵ تا ٤) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲,۵) تعیین می شوند(۱۷). شکل ۱ موقعیت استراتژیکی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی را نشان میدهد.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

ماتریس داخلی و خارجی (IE)



شکل۱. ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی (IE)دانشکده

نتایج پژوهش نشان داد، مجموع نمرات ماتریس ارزیابی عوامل درونی در (جدول ۲) این دانشکده کمتر از ۲/۵ یعنی ۲/۴۳ بوده و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. به عبارت دیگر، نقاط ضعف دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بر نقاط قوت آن برتری دارد. علاوه بر این، مجموع نمرات ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (جدول۳) این دانشکده بیشتر از ۲/۵ یعنی ۲/۵۵ بوده و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است. به عبارت دیگر، فرصت های دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بر تهدیدهای آن برتری دارد. بر اساس ماتریس های ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید، موقعیت استراتژیک دانشکده در منطقه WO (محافظه کارانه) قرار دارد.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

ماتریس تحلیل (SWOT)

جدول٤. ماتریس تحلیل SWOT

	قوت ها(S)	ضعفها(W)
	استراتژیهای (SO)	**استراتژیهای (WO)**
فرصتها(O)	۱. توسعه روابط با جامعه و صنعت (O4- O7 -O3-S4-S5-S6) ۲. توسعه آموزش و پژوهش مبتنی بر علوم بین رشته ای و سیاست های کشور (S3-S5-O4-O5) ۳. حمایت از تشکیل شرکت های دانش بنیان اعضای هیأت علمی (S2-S3-S4-O8) ٤. توسعه کمی و کیفی نشریه های علمی پژوهشی دانشکده(S3-S7-O2-O4-O6)	۸. جذب حمایت های برون سازمانی جهت تقویت منابع دانشکده(O3-O7-O8W3-W5) ۹. مهندسی مجدد ساختار و فرایندهای دانشکده متناسب با توسعه کمی و کیفی رشته (W1-W3-W4-O2) ۱۰. توانمند سازی منابع انسانی دانشکده (W1-W2-W4-W9-O3-O7-O8) ۱۱. توسعه زیرساختهای آموزشی، پژوهشی و ورزشی دانشکده(O1-O3-O7-O8W7-W9)
	استراتژیهای (ST)	**استراتژیهای (WT)**
تهدیدها(T)	٥. توسعه آموزش و پژوهشهای تقاضا محور (S2-S3-S4-S5-S6-S1 T1-T5) ٦. برون سپاری و افزایش درآمدهای اختصاصی دانشکده از ظرفیت های موجود (T2-T3-T4-T8S1-S2-S3-S4-S6-S8) ۷. ارتقاء برند دانشکده در سطوح منطقه ای، ملی و بین المللی (T4-T7-S1-S2-S4-S6)	۱۲. کیفی سازی دوره های تحصیلات تکمیلی (W2-W7-W8-W9-T1-T2-T5-T6) ۱۳. نهادینه سازی اصول اخلاقی آموزش و پژوهش(T1-T2-W6-W9-W10-T5-T6 ۱٤. تحکیم نظام مدیریت ارزیابی عملکرد (W3-W4-W10-T2-T6)

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM:

این ماتریس ترسیم گردید تا ١٤ استراتژی بدست آمده دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بر مبنای جذابیت نسبی استراتژی اولویت بندی گردیدند.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

جدول ۵. ماتریس برنامه ریزی **استراتژی** کمی QSPM

نمره جذابیت / ضریب اهمیت		S1[1]	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
		نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره
S1	۰,۰۴۸	۳	۲	۱	۲	۲	۳	۳	–	–	–	–	–	–	–
S2	۰,۰۴۸	۲	٤	٤	٤	٤	٤	۳	–	–	–	–	–	–	–
S3	۰,۰۵۲	۳	۳	۳	٤	٤	۱	۳	–	–	–	–	–	–	–
S4	۰,۰٤٤	۲	۱	۱	۱	۱	٤	۳	–	–	–	–	–	–	–
S5	۰,۰٤٦	۳	۲	۲	٤	۳	۳	٤	–	–	–	–	–	–	–
S6	۰,۰٤۷	٤	۳	٤	٤	٤	٤	۳	–	–	–	–	–	–	–
S7	۰,۰٤۳	۲	۳	۲	۳	۳	۲	۲	–	–	–	–	–	–	–
S8	۰,۰٦٥	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۲	–	–	–	–	–	–	–
W1	۰,۰٤۱	–	–	–	–	–	–	–	٤	٤	٤	٤	٤	۳	٤
W2	۰,۰٦۷	–	–	–	–	–	–	–	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
W3	۰,۰۷	–	–	–	–	–	–	–	۱	۱	۱	۱	۳	۳	٤
W4	۰,۰۷۳	–	–	–	–	–	–	–	٤	٤	٤	٤	٤	۳	٤
W5	۰,۰۷٤	–	–	–	–	–	–	–	٤	۱	٤	٤	٤	۲	٤
W6	۰,۰٤٤	–	–	–	–	–	–	–	۳	۲	٤	۳	۳	٤	۳
W7	۰,۰٤٦	–	–	–	–	–	–	–	۲	۱	۱	۲	۳	۳	۲
W8	۰,۰۷٤	–	–	–	–	–	–	–	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۲
W9	۰,۰٥	–	–	–	–	–	–	–	۲	۱	۳	۲	۲	۳	۲
W10	۰,۰٦۷	–	–	–	–	–	–	–	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲
O1	۰,۰۷٤	٤	٤	۱	۱	–	–	–	۲	۲	۲	۲	–	–	۲
O2	۰,۰٦۲	۳	۳	٤	٤	–	–	–	۲	۲	۲	۲	–	–	۲
O3	۰,۰٦	٤	۳	۳	۲	–	–	–	۲	۲	۲	۲	–	–	۱
O4	۰,۰٤۲	۳	٤	٤	٤	–	–	–	۱	۱	۳	۱	–	–	۱
O5	۰,۰٤	۱	۱	۳	۱	–	–	–	۱	۱	۱	۱	–	–	۱
O6	۰,۰٥	۲	۳	۲	۲	–	–	–	۲	۳	۲	۲	–	–	۱
O7	۰,۰٦	۲	۲	۱	۱	–	–	–	۲	۳	۱	۲	–	–	۲
O8	۰,۰٥٦	۳	٤	٤	۲	–	–	–	۲	۳	۲	۲	–	–	۲
T1	۰,۰۷٤	–	–	–	–	۱	۳	۲	–	–	–	–	۱	٤	–
T2	۰,۰٦٦	–	–	–	–	۳	۳	۱	–	–	–	–	۲	٤	–
T3	۰,۰۷۸	–	–	–	–	۲	۳	۲	–	–	–	–	٤	٤	–
T4	۰,۰٦۱	–	–	–	–	٤	۱	۲	–	–	–	–	٤	۳	–
T5	۰,۰۸	–	–	–	–	٤	۱	۲	–	–	–	–	٤	۱	–
T6	۰,۰۸۲	–	–	–	–	٤	۳	۲	–	–	–	–	٤	٤	–
T7	۰,۰٥۷	–	–	–	–	۱	۳	۲	–	–	–	–	۳	۲	–
T8	۰,۰٤٤	–	–	–	–	۱	۳	۲	–	–	–	–	٤	۳	–
جمع	۲	۲/۳۷[2]	۲/۳٤	۲/۰٤	۲/۰۱	۲/٥٤	۲/٥۱	۲/۱۲	۲/٥۰	۲/۷۷	۲/٦٤	۳/۱۹	۳/٥۰	۳/٤۲	۳/۰۳

[1] . S: در این ردیف منظور از این حرف یعنی واژه اول استراتژی(Strategy)

[2] . هر عدد در این ردیف پایین یعنی انتهای هر ستون(به جز عدد ۲ که مجموع ضرایب اهمیت می باشد) از حاصلضرب ضریب اهمیت در شدت عامل آن یک عدد بدست می آید که از مجموع آن این عددی که نوشته شده بدست آمده است.البته به خاطر کثرت استراتژی ها در یک جدول جای گیرند این کار انجام شده است.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

جدول٦. اولویت بندی **استراتژیها** با نمره جذابیت نسبی

اولویت	عبارت **استراتژی**	نمره ماتریس QSPM
١	کیفی سازی دوره های تحصیلات تکمیلی	٣/٥٠
٢	نهادینه سازی اصول اخلاقی آموزش و پژوهش	٣/٤٢
٣	توسعه زیرساختهای آموزشی، پژوهشی و ورزشی دانشکده	٣/١٩
٤	تحکیم نظام مدیریت ارزیابی عملکرد	٣/٠٣
٥	مهندسی مجدد ساختار و فرایندهای دانشکده متناسب با توسعه کمی و کیفی رشته	٢/٧٧
٦	توانمند سازی منابع انسانی دانشکده	٢/٦٤
٧	توسعه آموزش و پژوهشهای تقاضا محور	٢/٥٤
٨	برون سپاری و افزایش درآمدهای اختصاصی دانشکده از ظرفیت های موجود	٢/٥١
٩	جذب حمایت های برون سازمانی جهت تقویت منابع دانشکده	٢/٥٠
١٠	توسعه روابط با جامعه و صنعت	٢/٣٧
١١	توسعه آموزش و پژوهش مبتنی بر علوم بین رشته ای و سیاست های کشور	٢/٣٤
١٢	ارتقاء برند دانشکده در سطوح منطقه ای، ملی و بین المللی	٢/١٢
١٣	حمایت از تشکیل شرکت های دانش بنیان اعضای هیأت علمی	٢/٠٤
١٤	توسعه کمی و کیفی نشریه های علمی پژوهشی دانشکده	٢/٠١

بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمانهای ورزشی همانند سازمان های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. بدین دلیل در هزاره سوم سازمانهای ورزشی همانند سازمان ها و نهادهای سایر حوزه های اجتماعی و اقتصادی برای بقاء و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین المللی نیازمند تبدیل به سازمان هایی استراتژی محورند(۱۸). در موقعیت کنونی، ضروری است توجه بیشتری به تدوین استراتژی ها شود. بدین منظور در این پژوهش به اولویت بندی استراتژی های دانشکده تربیت بدنی پرداختیم. درحقیقت سؤال اصلی مطالعه حاضر تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های توسعه دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی می باشد.

بقاء و تداوم سازمان ها و همچنین توسعه آنها نیازمند درک بهنگام فرصت های محیطی و تغییرات قواعد بازی است. سازمان های که توان درک قواعد بازی را دارند، قابلیت بیشتری برای بهره مندی از فرصت ها را می یابند. در چنین شرایطی برنامه ریزی استراتژیک جایگاه نخست را در بین ابزارهای مدیریتی به خود اختصاص می دهد(۸). این تحقیق با هدف برنامه استراتژیک با استفاده از مدل الگوی جامع برنامه ریزی استراتژیک «برایسون» اقدام به بررسی و شناسائی بیانیهٔ مأموریت، چشم انداز، ارزشها، اهداف کلان، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی نموده، و با استفاده از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی برای «تعیین موقعیت استراتژیک دانشکده» و ماتریس تحلیل SWOT برای تدوین «استراتژی ها» و ماتریس QSPM «اولویت بندی استراتژی ها» برای دانشکده استخراج شده است و در قالب پیشنهادات کاربردی به مدیران

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

دانشکده ارائه گردید. این پیشنهادات و راهکارها جهت برون رفت از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب است و اجرای آن نیازمند توجه همه جانبه مدیران و مسئولان دانشگاه و دانشکده بوده تا اهداف مورد نظر تحقق یابد.

یافته ها نشان داد دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی با وجود ضعفهای زیاد تا حدی به خوبی توانسته به وضعیت مناسبی برسد، دانشکده از جایگاه استراتژیکی نسبتاً خوبی برخوردارا ست، این مطلب بیانگراین است که نقاط ضعف دانشکده بیشتر از نقاط قوت و فرصتها بهتر از تهدیدها بوده و از امتیاز بیشتری برای دانشکده برخوردارند. در واقع موقعیت دانشکده خیلی نزدیک به موقعیت تهاجمی(SO) بیشترین قوت و بیشترین فرصت می باشد. که دانشکده با پوشش دادن ضعفهای خود با استفاده از فرصتهایش می تواند به بهترین موقعیت برسد. میتواند با استفاده از قوتها به بهره برداری از فرصتها و کاهش ضعفها و تهدیدات بپردازد. به طور مثال در مورد بسیاری از تهدیدات، توانسته با استفاده از نقاط قوتی چون برند و پیشینه قوی دانشکده به عنوان نخستین مرکز آموزش عالی در تربیت بدنی یا ترکیب سنی و تجربی اعضای هیأت علمی دانشکده، موقعیت جغرافیایی دانشکده در پایتخت(مجموعه شهید کشوری)، وجود ۲ نشریه ی علمی پژوهشی مجوز دار در دانشکده به کاهش ضعفها بپردازد و با برخورداری از ترکیب نیروی جوان و با تجربه علمی و با انگیزه در دانشجویان و در اساتید یک مزیت مهم به شمار می آید که با همکاری و مشارکت متقابل در فرایند آموزشی و پژوهشی میتوانند در جهت بهتر کردن وضعیت دانشکده قدم بردارند. نقاط قوت دانشکده با نقاط قوت دانشگاه آزاد خوراسگان، دانشگاه تهران، مدرس و بهشتی تقریباً همخوانی دارد. در زمینه برخورداری از روحیه پژوهش در اساتید و دانشجو، استفاده از امکانات اطلاع رسانی الکترونیک، ترکیب سنی اساتید، برند و سوابق موجود، وجود نشریات و افزایش مقالات علمی و پژوهشی، نگارش کتاب و برگزاری همایشها از تساوی برخوردارند. در مورد زمینه های قابل بهبود، از نظر کم رنگ بودن مشارکت بین کارکنان و هیأت علمی و در نتیجه پایین بودن انگیزه آنان سیستم تشویق و تنبیه بین دو دانشگاه(خوراسگان و تربیت بدنی خوارزمی) مشابهت وجود دارد(۱۹). در مقایسه با دانشگاه های خارجی که به بررسی SWOT پرداخته اند، می توان گفت اکثر این دانشگاهها نقاط قوت خود را بیشتر در زمینه کیفیت برنامه های آموزشی و علمی خود می دانند. به عنوان مثال دانشگاه ایالت آیوا(۲۰۰۵) نقاط قوت خود را برنامه های ملی و بین المللی، وجود هیأت علمی نامور، کیفیت بالای آموزش و تدریس در تمام مقاطع، ارتباط قوی با موضوعات علمی و حرفهای روز میداند(۲۰). دانشگاه ایلینویز(۲۰۰۵) قوتهای خود را در شهرت جهانی دانشگاه، سطح علمی بالای هیأت علمی و تخصص آنها در تدریس به دانشجویان غیر بومی با فرهنگها و زبان مختلف، کیفیت بالا و رشد آموزش مجازی میداند(۲۱). در حالی که دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی نقاط قوت خود را بیشتر به مسائل فیزیکی و حاشیه ای معرفی کرده و کمتر به مسائل پراهمیت آموزشی وپژوهشی می پردازد. عواملی چون محیط و فضای فیزیکی مناسب، وجود نشریات علمی، امکان دسترسی و وجود اماکن و سالن های ورزشی، و ... . اگر خوب دقت کنیم متوجه می شویم که این مسائل جزء نکات اولیه دانشگاه های خارجی است که اصلاً به عنوان قوت به حساب نمی آید. چون تمام مردم آنها از این امکانات به صورت عالی برخوردارند. برای دانشگاه های آنها کیفیت کار آموزشی و پژوهشی به عنوان قوت به حساب می آید(۲۲).

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

در مقایسه نتایج این پژوهش با فرصتها و تهدیداتی که دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی در سال۱۳۹۳ با آن مواجه بوده، میتوان گفت که دانشکده در شرایط فعلی با فرصتهای بیشتری مواجه شده است. مواردی چون تنوع و رشد سریع و کیفی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی به نسبت سایر رشته ها و تقاضای فارغ التحصیلان سایر رشته ها جهت ادامه تحصیل در رشته تربیت بدنی، وجود سازمانهای ورزشی متعدد در سطوح استانی و ملی، تأکید رهبر معظم انقلاب بر لزوم توجه به توسعه ورزش همگانی. ولی در زمینه تهدیدات هنوز هر دو تحقیق(خوارزمی و خوراسگان) تهدیدات یکسانی معرفی میکنند که دانشکده با آن مواجه است و این مسأله نشان میدهد که دانشکده هنوز نتوانسته بر مسائل و مشکلات محیطی غلبه کند و تهدیدات را خنثی کند. در این زمینه دانشگاه تگزاس(۲۰۰٤) فرصتهای زیر را برای دانشگاه خود معرفی کرده است. وجود مؤسسات تحقیقاتی قوی، مناسب بودن مرکز و گسترش میدان عمل دانشجویان. درحالی که این عوامل با مفهومی نزدیک، برای دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی خوارزمی(وجود سازمانهای ورزشی متعدد و حضور فارغ التحصیلان تربیت بدنی در رأس سازمان های ورزشی کشور) هم نقطه فرصت است(۲۳). و یا دانشگاه هوستون(۲۰۰٤) تغییر و تنوع محیط های یادگیری، تغییر نقش ها و مسئولیت ها و اعتبار توسعه را فرصت میداند. ولی در زمینه تهدیدات این دو دانشگاه شباهت هایی با دانشکده تربیت بدنی دارند. مسائلی چون وضعیت اقتصادی جامعه و مسائل مالی، پیشرفت روزافزون تکنولوژی و جوابگو نبودن دانشگاه به دانشجویان، حداقل آشنایی مردم با خدمات دانشگاه(۲٤). همچنین دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰٤) روبرو شدن با بحران های بودجه، وجود دانشگاه های مجازی و کاربردی، دیدگاه منفی عموم به دانشگاه، درک دانشجو از آموزش منحصرا به عنوان یک شغل را به عنوان تهدید معرفی میکند(۲۵). که باز شباهت هایی با تهدیداتی که دانشکده تربیت بدنی معرفی کرده وجود دارد. به طور کلی دانشگاه های داخلی و خارجی از نظر عوامل محیطی خارجی یعنی فرصتها و تهدیدات درا رتباط با جامعه ای که در آن قرار دارند، تقریباً با موارد مشابهی مواجه هستند.

مؤسسه آموزش عالی اسکاتلند (۲۰۰۲) نیز استراتژی های دانشگاه خود را بر چهار اولویت قرار داده است که شامل رهبری و مدیریت، یادگیری، مهارتهای تدریس و انتقال علم می باشد(۲٦). همچنین دانشگاه کارولینای جنوبی (۱۹۹۹) استراتژی های خود را شناخته شدن دانشگاه خود به عنوان یک مرکز بین المللی، فراهم آوردن محیط آموزشی مناسب، برآوردن نیازهای آموزشی پرسنل و اثر بخشی سیستم آموزشی و پژوهشی معرفی کرده است(۲۷). ملاحظه می شود که هر دانشگاه بر اساس موقعیتی که در آن قرار دارد، استراتژی های مخصوص به خود دارد. در عین حال همه ی دانشگاه ها به دنبال استراتژی هایی هستند که با استفاده از فرصتها و قوتهایی که از آن برخوردارند، مشکلات و تهدیداتشان را از سر راه بر دارند و به سمت توسعه و هماهنگ شدن با تکنولوژ یهای روز بروند.

در پایان لازم است اشاره شود که دانشکده تربیت بدنی در بخش پژوهشی و دانشجویی بهتر از بخشهای دیگر عمل کرده و از نقاط ضعف کمتری برخوردار است. از طرفی در زمینه عوامل خارجی و محیطی همیشه مشکل حمایت اقتصادی و اجتماعی جامعه و مخصوصاً مردم محلی از دانشگاه و رشته های موجود در آن در بین همه دانشگاه ها وجود داشته است و اکثراً به دانشگاه و مراکز علمی به عنوان یک حرفه و شغل در آینده نگریسته می شود و کمتر دید علمی و پژوهشی نسبت به آن دارند. ارتباط با صنایع و مراکز خدماتی دربین تمام دانشگاه ها وجود دارد و البته

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

دانشکده تربیت بدنی نیز از این فرصت برخوردار نیست تا از این طریق بتواند خدمات خود را به جامعه و دیگر سازمانها معرفی نماید و از طرف دیگر تضمین شغلی مناسب برای فارغ التحصیلان خود داشته باشد.

با توجه به هدف از انجام این تحقیق و نتایج به دست آمده، پیشنهاد می شود که دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی به طراحی زمانبندی اجرا و دیگر روشهای ارزیابی همچون کارت امتیازی متوازن(BSC) در برنامه خود بپردازد. همچنین به منظور دستیابی به شناخت بیشتر، به ارزیابی و تحلیل محیطی دانشکده با کمک الگوهای برنامه ریزی استراتژیک دیگری چون مدل بحرانی و مدل پورتر اقدام کند و نتایج را با یکدیگر مقایسه نماید.

References

1. Khosravizadeh, s., Identification the sport talents of students, important step to championship. The 2nd congress of student sports focus on elementary course. Tehran. (2009), 22-37 (in Persian)
2. Arasteh, H.r., The role of higher education in development vision of Iran 1404. Rahyaft. (2004). V.31. 33-42. (in Persian)
3. Lerner, a.l. The strategic planning primer for Higher Education College of business administration and economics, California state university, Northridge. (1999).
4. Arabi, M., Aghazadeh, h., Nezamivand Chegini, H., [Dastnameh barnameh rizi strategic]. 3th edition. Daftare pajooheshhaye farhangi, (2011). 40.48 (in Persian)
5. Robertson, David, July September Establishing Strategic Direction in higher Education Institution, Public Money& Management.(2011).
6. Doris, M.J, Two Decades of Strategic Planning, Planning For Higher Education. (2002).
7. Hamidi., M. Designing the strategic plan for Iran national federation of university sports, M.A dissertation. Tehran University. (2012).50-80. (in Persian)
8. Hamidi, M., Elahi, A., Akbariyazdi, h., Hamidi, M. Theuniversity sport of Iran: Vision and development strategies. Sport management studies, (2012). 12. 13-26 (in Persian)
9. Hosseini, G., Hamidi, M., Tojjari, F. The strategic plan of university sport in Azad Eslami University. Sport management. (2012). 15.15-33 (in Persian)
10. Aliabadi,S. The Public relation strategic plan of Youth and sport ministry of Iran, M.A dissertation. Tehran University. (2012). (in persian)
11. Javadipour, M., Samienia, M. The sport for all in Iran and its vision, strategies and future plans, Applied researches in sport management. (2012). 4. 21-30. (in Persian)
12. Jamshidi, A. The strategic plan of Iran national racing federation. M.A dissertation. Tehran University. (2010). 45-77 (in persian)
13. Hajihosseini, H. Policy making of science and technology in South Korea. [Pajooheshkade motaleat va tahghighat-e-fanavari]. (2002). (in persian)
14. Lloyd C. Harris, Emmanuel Ogbonna, Initiating strategic planning. Journal of Business research(2006). 59. 100-111.
15. Simonz, R., The control and performance evaluation systems for strategy deplyement, translarted by Asadi, M. 1st edition. Tehran. Araina industrial group. (2007).30-70 (in persian)
16. Canvar Kahvecia,Tuba & Associates (2012) , Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities, Social and Behavioral Sciences 58, PP: 138 – 148
17. Hosseini, Sh. The strategic plan of talent identification in Iran's Sport. M.A dissertation. Shomal University. (2010).45-47 (in persian)
18. Elahi, A., Hamidi, M., Peymanfar, M.H., the obstacles of Strategic implementation in sport of Iran. Reaserarch in sport management and motor behavior. (2012). 3.6.80-95 (in Persian)

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]

19. Yarmohamian MH, Ansari M. [Strategic external and internal analysis of Azad University of Khorasgan Research Proposal]. Khorasgan: Azad University; 2006. (in Persian).
20. The Iowa State University's Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), Strategic Plan: 2005.-2010Available from: URL: http://www.iastate.edu/strategicplan/ swot.shtml.
21. University of Illinois, Strategic Plan, SWOT Analysis)Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). 2006 Available from: URL: www.uis.edu/strategicplan/plan/section ttwo strength.html.
22. The Plan of Strategic of Management and Medical Information Faculty of Isfahan University of Medical Science, (SWOT Analysis)]. 2001. [Persian].
23. Texas A&M University-Corpus Christi: Academic Program Planning (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis). 2004. Available from: URL: www.falcon. tamucc.edu/fsenate/momentum2015/swot.htm.
24. University of Houston-Victoria–SWOT. 2004-2005. Available from: URL: www.uhv.edu/pro/planning04-05/plan/ swot.pdf.
25. The California State University, Strategic Planning– SWOT Analysis. 2004. Available from:URL:www.csustan.edu/strategicplanning/pdf- ublications/strategicplanning2010/ swot-analysis.pdf.
26. SHEFC (Scottish Higher Education Funding Council). New Moves to development strategic planning in higher education. 2002. Available from: URL: http://www.shefc.ac.uk.
27. The South Carolina State University. Racing toward future, Na-YGN Carolina. 2007. Available from: URL: http://www.na-ygn.org/professionaldevelopment/ workshops/2007/Carolina.pdf.

[DOR: 20.1001.1.22520716.1400.11.22.12.2]
[DOI: 10.52547/JRSM.11.22.1]