

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۹۱  
شماره ۱۵- ص ص: ۳۳- ۱۵  
تاریخ دریافت: ۸۹ / ۱۰ / ۱۹  
تاریخ تصویب: ۹۰ / ۰۹ / ۱۹

## تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

۱. گلاله حسینی - ۲. مهرزاد حمیدی<sup>۱</sup> - ۳. فرشاد تجاری

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ۲. دانشیار دانشگاه تهران، ۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی است. روش تحقیق حاضر توصیفی و با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی بود. جامعه آماری تحقیق، مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارشناسان منتخب تربیت بدنی دانشکده‌های مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای هیأت علمی رشته تربیت بدنی دانشگاه به فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد بود. نمونه آماری تحقیق ۹۴ نفر بودند که به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت کل شمار انتخاب شدند. ابزار تحقیق، پرسشنامه‌های باز و بسته بود. روایی پرسشنامه توسط چند تن از استادان و پایایی پرسشنامه بسته با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۳ تأیید شد. برای اولویت‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون فریدمن استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل خارجی و داخلی، مشخص شد که جایگاه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار داشت و راهبردهای مطلوب آنها ارائه شد.

### واژه‌های کلیدی

راهبرد، ورزش دانشجویی، دانشگاه آزاد اسلامی.

## مقدمه

برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را به وجود می‌آورد که کنترل را آسان می‌کند، بدون برنامه‌ریزی، کنترل مؤثر ممکن نیست (۱). بنابراین 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 (همان منبع). سازمان‌ها و مؤسسات اداری امروز، به حدی پیچیده شده‌اند که بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق امکان ادامه حیات ندارند. سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنا نیستند. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری، مهم‌ترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه‌ریزی در سازمان ورزشی موجب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود. دستیابی به حلقه ارتباطی مناسب بین سازمان و راهبرد، ساختار و فرایندهای آن سازمان آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد (۲).

امروزه سازمان‌ها از برنامه‌ریزی راهبردی بیشتر استفاده می‌کنند. به نظر بوید (۲۰۰۵) برنامه‌ریزی راهبردی سبب کنترل بیشتر سازمان، بهبود عملکرد مالی و استفاده مؤثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم‌گیری، کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه کار گروهی می‌شود (۱۶).

ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرایند 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. وظیفه دانشگاه آزاد اسلامی و دیگر مؤسسات آموزش عالی کشور تأمین نیروی انسانی متخصص، آموزش و ارتقای علمی و نظری دانشجویان است (۶).

یکی از مهم‌ترین اقدامات برای انجام رسالت و مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی و اثربخشی فعالیت‌های آن، استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی به این سازمان کمک

خواهد کرد تا بتواند موقعیت درونی سازمان را در محیط متلاطم و متغیر، حفظ کند. به نظر برایشون (۱۹۹۸) برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها در پیش‌بینی تغییرات محیطی در پاسخ مؤثر به آنها کمک می‌کند.

حمیدی، الهی و اکبری یزدی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان «تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور»، راهبردهای ورزش دانشجویی دانشگاه‌های سراسری کشور را ارائه کردند که شامل واگذاری اختیارات اجرایی به دانشگاه‌ها، فدراسیون ملی و انجمن‌های ورزشی تخصصی و دانشجویی و تقویت نظام کارآفرینی و نهضت داوطلبی ورزش دانشجویی با تکیه بر دانشجویان تربیت بدنی و ... بود. سیف پناهی شعبانی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان» به راهبردهایی مثل طراحی و تدوین برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت توسعه ورزش قهرمانی، افزایش تعداد مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش و ... اشاره کرد (۹).

حسینی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «شناسایی استراتژی‌های استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور»، به تعیین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی کشور پرداخت. خسروی‌زاده (۱۳۸۷) برنامه راهبردی کمیته ملی جمهوری اسلامی ایران و بیانیه رسالت و چشم‌انداز و راهبردهای لازم برای تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی را تدوین کرد. مجمع عمومی فیزو (۲۰۰۳) مأموریت جدیدی برای فیزو مطرح کرد که از طریق آن اهداف سازمان می‌توانست جریان یابد و راهبردهایی تا سال ۲۰۰۵ ارائه دادند. در مأموریت فعالیت‌های تفریحی - ورزشی دانشگاه ورزش آمریکا - هاروارد، وظیفه مدیر اجرایی ورزش‌های تفریحی و درون‌دانشگاهی، عبارت است از حفظ برنامه‌ای که برای توسعه پتانسیل‌های بالقوه ورزشکاران به اندازه کافی جذاب و رقابتی باشد تا جایی که از طریق تمرین و فعالیت‌های تفریحی در اوقات فراغت، زندگی سالم را تبلیغ کند. شورای راهبردی ورزش بین‌دانشگاهی کانادا (۲۰۰۹ - ۲۰۰۵) برنامه راهبردی ورزش بین‌دانشگاهی را ارائه کرد که شامل مأموریت و چشم‌انداز و دستورالعمل‌های راهبردی به تفکیک اهداف است. راهبردهای فعالیت جسمانی و ورزشی دانشگاه کینگ استون شامل بهتر کردن سطح‌هایی از شرکت در ورزش و فعالیت جسمانی از طریق درگیر کردن بهتر با جامعه، تشخیص موانع شرکت کردن و غلبه بر آنها و توسعه برنامه حمایتی متمرکز و همه‌جانبه به‌طور صحیح برای ورزشکاران و جذب افرادی با استعدادهای ورزشی در دانشگاه است.

باتوجه به تحقیقات انجام گرفته در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی ورزش دانشجویی، بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی موفق بیانیه مأموریت و راهبردهایی برای بهتر کردن ورزش دانشجویی و فوق‌برنامه، برای جذب هرچه بیشتر دانشجویان به ورزش و تفریحات سالم دارند.

دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های معتبر کشور مانند دیگر دانشگاه‌ها برای بهبود ورزش دانشجویی فوق‌برنامه، به برنامه‌ریزی راهبردی و مشخص بودن چشم‌انداز و بیانیه مأموریت نیاز دارد. چرا که این دانشگاه، دارای یکی از بزرگ‌ترین باشگاه‌های فرهنگی ورزشی کشور در سطح خاورمیانه است و در ۴۳ رشته ورزشی در دو بخش خواهران و برادران فعالیت دارد و تاکنون موفق به کسب عناوین مختلف قهرمانی در سطح مسابقات لیگ برتر کشور شده است (۱۰).

مسئله اصلی این است که دانشگاه آزاد اسلامی باتوجه به استعدادهای چشمگیر در بیشتر رشته‌های ورزشی، تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینه ورزش همگانی و آموزشی در کشور پیدا کند که به احتمال زیاد یکی از دلایل مهم این مسئله، نبود برنامه راهبردی مطلوب توسعه ورزش دانشجویی است. باتوجه به موارد مذکور محقق به دنبال شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات در زمینه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی است و باتوجه به این موارد راهبردهای مطلوب را به‌منظور بهبود و توسعه ورزش دانشجویی (فوق‌برنامه و همگانی) ارائه کند.

### روش تحقیق

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و باتوجه 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 محقق‌ساخته که روایی آن توسط چند تن از استادان و پائین پرسشنامه دوم از طریق روش آلفای کرونباخ (۸۳ درصد) تأیید شده بود، گردآوری شد. در این تحقیق از سه پرسشنامه استفاده شد. از پرسشنامه باز اول برای تعیین بیانیه مأموریت و قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای همگانی فراوانی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی و از پرسشنامه بسته دوم که باتوجه به داده‌های به‌دست‌آمده، تهیه شد.

بود، برای اولویت‌بندی گویه‌ها و از پرسشنامه سوم برای به‌دست آوردن امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی به‌منظور تعیین موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد، همچنین از روش‌های کمی و کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نمونه آماری پژوهش، ۹۴ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارشناسان تربیت بدنی دانشکده‌های منتخب مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای هیأت علمی رشته تربیت بدنی آگاه به فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد بودند. به‌علت محدود بودن جامعه تحقیق، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد. برای استخراج و دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده، از بسته نرم‌افزار SPSS ۱۱/۵ در سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  استفاده شد. برای ارائه اطلاعات توصیفی از شاخص‌های فراوانی و تعیین میانگین استفاده شد و نتایج از طریق جداول نشان داده شد. با استفاده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن، گویه‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه باز اولیه به‌منظور رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، اولویت‌بندی شدند. با تعیین رتبه و اولویت‌بندی، فهرست نهایی SWOT از طرح فهرست مقدماتی SWOT در جلسات مذکور استخراج شد و در این جلسات بعضی از گویه‌ها حذف یا تعدیل و بعضی گویه‌ها نیز به فهرست SWOT اضافه شد. پس از این مرحله از تحقیق و رسیدن به فهرست نهایی گویه‌های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور، برای ارزیابی عوامل محیط درونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از حاصل ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت، امتیازبندی شدند تا مشخص شود ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف.

برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس، فرصت‌ها 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 ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی 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 قوت‌ها و فرصت‌ها رتبه ۴ و ۳ و به ضعف‌ها و تهدیدها رتبه ۲ و ۱ داده شد. برای گویه‌های فرصت‌ها و قوت‌های مهم عدد ۴ و برای ضعف‌ها و تهدیدهای بحرانی عدد ۱ باید علامت زده می‌شد (۲).

با استفاده از ضرب شدت اهمیت در شدت عامل، امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی به دست آمد که در ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی (پنجره راهبرد) قرار داده شد و با روش تحلیل ماتریس SWOT (چارچوب سوات) راهبردهای متناظر با این گویه‌ها استخراج شدند.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

با استفاده از داده‌های به دست آمده از طریق پرسشنامه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای و جلسات متعدد راهبردی، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی تعیین شد.

#### چشم‌انداز

دستیابی به دانشگاهی فعال از طریق توسعه و ارتقای فعالیت‌های ورزش دانشجویی که در پایان برنامه ۴۰ درصد از دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی در فعالیت‌های فوق برنامه ورزشی مشارکت کنند و در فعالیت‌های بین دانشگاهی کشور با کسب موفقیت‌های ورزشی برجسته سرآمد باشند.

#### بیانیه مأموریت

ارتقای سطح سلامت جسمی، روحی، ارتقای شخصیت، روحیه شادی، وفاق و همکاری اجتماعی دانشجویان و غنی‌سازی اوقات فراغت آنان از طریق شرکت در فعالیت‌های ورزشی و اعتبار بخشیدن به نام دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان حامی ورزش همگانی و قهرمانی کشور.

#### تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

فهرست مقدماتی SWOT در جلسات مذکور، با بهره‌گیری از روش‌های تعیین میانگین و تعیین رتبه، اولویت‌بندی شد. در این جلسات بعضی از گویه‌ها حذف یا تعدیل و بعضی گویه‌ها نیز به فهرست SWOT اضافه شد که در ادامه فهرست نهایی عوامل مؤثر بر ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به همراه اولویت‌بندی گویه‌ها در جداول آورده شده است. در جدول ۱، شش گویه قوت از بین نوزده گویه به عنوان فهرست نهایی قوت‌های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی آورده شده است.

جدول ۱- فهرست نهایی قوت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
S1	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۴۷	۰/۷۱	۱۷/۱۲
S2	وجود نیروی کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۴۶	۰/۸۴	۱۶/۹۱
S3	وجود قهرمانان رشته های ورزشی و اختصاص سهمیه رایگان شهریه برای قهرمانان	۲/۳۴	۰/۷۸	۶/۳۹
S4	کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات (منطقه ای و کشوری)	۲/۳۱	۰/۶۹	۱۶/۳۰
S5	برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی ویژه منابع انسانی ورزش دانشگاهی	۲/۱۲	۰/۶۰	۱۴/۸۳
S6	اعزام تیم منتخب دانشگاه آزاد به رقابت های بین المللی	۲/۰۹	۰/۶۸	۱۴/۳۴

در جدول ۲، نه گویۀ ضعف از بین هفده گویه به عنوان فهرست نهایی ضعف های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی آورده شده است.

جدول ۲- فهرست نهایی ضعف های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
W1	کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران	۲/۴۰	۰/۹۷	۱۱/۷۷
W2	فقدان مربیان کارآزموده در مناطق محروم	۲/۲۸	۰/۶۳	۱۱/۷۰
W3	کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از دیگر سازمان های دولتی و مردمی	۲/۲۵	۰/۷۶	۱۱/۳۶
W4	عدم استفاده از واحدهای عمومی (او ۲ در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی	۲/۲۵	۰/۹۸	۱۱/۰۰

## ادامه جدول ۲- فهرست نهایی ضعف های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
W5	فقدان نظام آماری و برنامه راهبردی در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۳۱	۱/۰۶	۱۰/۸۸
W6	تقدم نگاه حرفه ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۱۲	۰/۸۷	۱۰/۵۳
W7	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۱/۹۰	۰/۵۸	۹/۶۶
W8	نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و اجرای آن در سطوح واحدهای دانشگاهی	۱/۹۶	۰/۹۶	۹/۵۶
W9	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره کل تربیت بدنی با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی	۰/۸۱	۰/۶۴	۸/۷۳

در جدول ۳، شش گویه فرصت از بین هفت گویه به عنوان فهرست نهایی فرصت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی آورده شده است.

## جدول ۳- فهرست نهایی فرصت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
Q1	وجود استادان برجسته تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۱۲	۰/۵۵	۶/۷۵
Q2	حمایت مدیران و وجود آیین نامه های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد	۲/۰۳	۰/۸۹	۶/۳۴
Q3	وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۱۲	۰/۷۰	۶/۲۵
Q4	وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان	۱/۷۵	۰/۷۱	۵/۰۵
Q5	دید مثبت مسئولان بلندپایه کشور و رؤسای مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی به ورزش دانشجویی	۱/۷۱	۰/۸۵	۴/۸۶
Q6	همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور و وجود استعدادهای سرشار در جامعه	۱/۶۲	۰/۸۳	۴/۵۲



در جدول ۴، هفت گویه تهدید از بین سیزده گویه به عنوان فهرست نهایی تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی آورده شده است.

جدول ۴- فهرست نهایی تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی				
ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
T1	اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور حاکمیت رویکرد درآمذزایی امکانات ورزشی مراکز و اختصاص	۴/۸۷	۰/۳۳	۱۰/۲۰
T2	امکان ورزشی فوق برنامه به دانشجویان تیم های تربیت بدنی دانشگاه	۴/۸۴	۰/۴۴	۱۰/۰۹
T3	ابهام موجود بروضعیت آینده دانشگاه آزاد در وضعیت سیاسی کشور	۴/۷۸	۰/۴۲	۹/۷۳
T4	کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دلزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۴/۶۲	۰/۴۹	۸/۸۶
T5	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۴/۴۰	۰/۷۱	۷/۹۵
T6	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان	۴/۳۴	۰/۶۵	۷/۶۱
T7	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	۴/۱۵	۰/۵۱	۶/۵۶

#### تجزیه و تحلیل SWOT برای تعیین راهبرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

باتوجه به اولویت بندی گویه ها و جلسات راهبردی و نظر برخی استادان محترم هیأت علمی از بین گویه های مقدماتی گویه های اصلی و نهایی انتخاب شد که باتوجه به این گویه ها پرسشنامه نهایی (سوم) تنظیم و در جلسه راهبردی دیگری شدت عامل و ضریب اهمیت (وزن) گویه ها تعیین شد. در نهایت با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و ماتریس همزمان ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نوع راهبرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور در وضع موجود مشخص شد. در جدول ۵ نتایج ماتریس ارزیابی عوامل درونی گزارش شده است.

جدول ۵- ماتریس عوامل درونی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فردی	S1	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۱	۳/۸۰	۰/۳۸
	S2	وجود نیروی کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۸	۳/۸۰	۰/۳۰
	S3	وجود قهرمانان رشته های ورزشی و اختصاص سهمیه رایگاه شهریه برای قهرمانان	۰/۰۵	۳/۳۷	۰/۱۷
	S4	کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات (منطقه ای و کشوری)	۰/۰۶	۳/۳۷	۰/۲۰
	S5	برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی ویژه منابع انسانی ورزش دانشگاهی	۰/۰۷	۳/۵	۰/۲۴
	S6	اعزام تیم منتخب دانشگاه آزاد به رقابت های بین المللی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S7	تبلیغ و ترویج نام و نشان دانشگاه آزاد در ورزش کشور	۰/۰۷	۳/۷۵	۰/۲۶
سازمانی	W1	کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران	۰/۰۵	۱/۳۷	۰/۰۶
	W2	فقدان مربیان کارآموده در مناطق محروم	۰/۰۳	۱/۲۵	۰/۰۴
	W3	کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از دیگر سازمان های دولتی و مردمی	۰/۰۲	۱/۸۷	۰/۰۳
	W4	عدم استفاده از واحدهای عمومی (۲) در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی	۰/۰۷	۱/۷۵	۰/۱۲
	W5	فقدان نظام آماری و برنامه راهبردی در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۷	۱/۷۵	۰/۱۲
	W6	تقدم نگاه حرفه ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۷	۱/۲۵	۰/۰۹
	W7	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۰/۰۵	۱/۵	۰/۰۷
	W8	نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و اجرای آن در سطوح واحدهای دانشگاهی	۰/۰۸	۱/۲۰	۰/۱
	W9	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره کل تربیت بدنی با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی	۰/۰۷	۱/۲۵	۰/۰۹
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			$\Sigma=1$		$\Sigma=2/45$

همچنان که مشاهده می شود، مجموع ضرب ضدت عامل در ضریب اهمیت عوامل درونی ۲/۴۵ است.

در جدول ۶ نتایج ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی گزارش شده است.

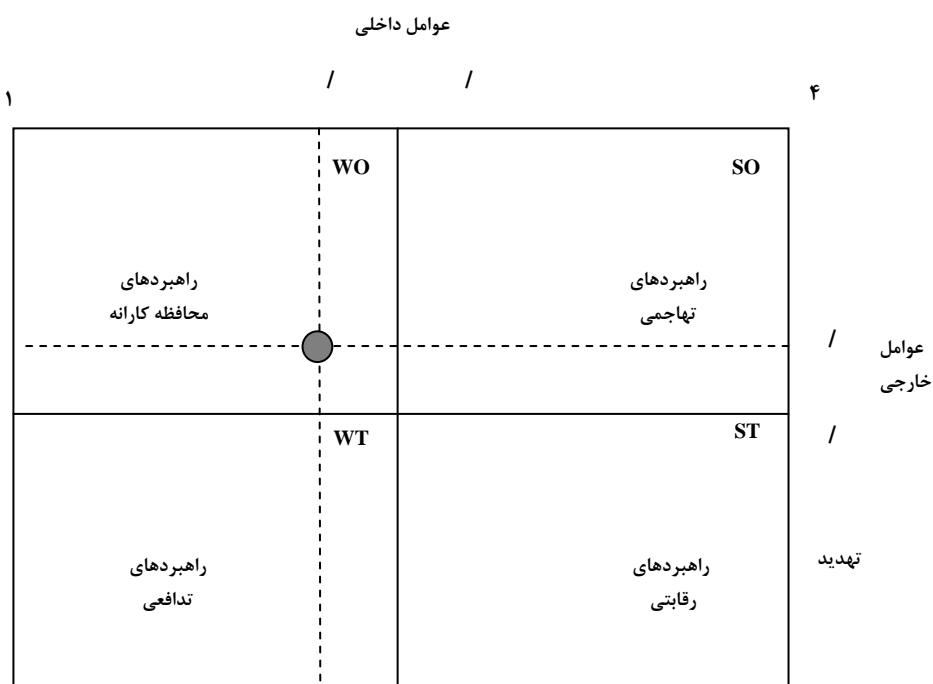
جدول ۶- ماتریس عوامل بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
۱ ۲ ۳ ۴	Q1	وجود استادان برجسته تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۱	۳/۸۰	۰/۳۸
	Q2	حمایت مدیران و وجود آیین نامه های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد	۰/۰۸	۳/۸۷	۰/۳۰
	Q3	وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۹	۳/۴۷	۰/۳۱
	Q4	وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان	۰/۱	۴	۰/۴
	Q5	دید مثبت مسئولان بلندپایه کشور و رؤسای مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی به ورزش دانشجویی	۰/۰۶	۳/۸۷	۰/۲۳
	Q6	همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور و وجود استعدادهای سرشار در جامعه	۰/۰۹	۳/۲۵	۰/۲۹
۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱	T1	اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T2	حاکمیت رویکرد درآمذزایی امکانات ورزشی مراکز و اختصاص اماکن ورزشی فوق برنامه به دانشجویان تیم های تربیت بدنی دانشگاه	۰/۰۶	۱/۳۷	۰/۰۸
	T3	ابهام موجود بروضعیت آینده دانشگاه آزاد در وضعیت سیاسی کشور	۰/۰۷	۱/۹	۰/۱۳
	T4	کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دلزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۰/۰۹	۱/۶۲	۰/۱۴
	T5	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۰/۰۸	۱/۷۰	۰/۱۳
	T6	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان	۰/۰۶	۱/۷۵	۰/۱
	T7	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	۰/۰۴	۱/۷۵	۰/۰۷
مجموع ضرایب اهمیت بیرونی			$\Sigma = 1$	$\Sigma = 2/64$	

باتوجه به جدول مجموع ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت عوامل بیرونی ۲/۶۴ است.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس،

نمره‌های حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در خانه‌های این ماتریس، نمره‌ها در یک طیف و شامل قسمت قوی (۲/۵) تا (۴) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند (۵). شکل ۱ موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می‌دهد.



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

به‌طور معمول، راهبردها باتوجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی (WT,WO,ST,SO) انتخاب می‌شوند. علاوه‌براین، نتایج حاکی از آن است که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ موقعیت راهبردی در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه راهبرد محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد. در این حالت باید با بهره جستن از فرصت‌ها، قوت‌ها را تقویت کرد. در حداقل زمان ممکن ضعف‌های

داخلی را کاهش داد یا با ارگان‌هایی که می‌توانند از فرصت‌ها استفاده کنند، مشارکت کرد. راه دیگر برای اجرای راهبرد WO، استخدام افراد واجد شرایط و آموزش فنون مورد نظر به آنهاست (۲).

### راهبردهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

با استفاده از روش تحلیل ماتریس SWOT راهبردهای متناظر با گویه‌ها استخراج شد. در این مرحله، ۲ راهبرد SO، ۳ راهبرد ST، ۳ راهبرد WO و ۳ راهبرد WT و در مجموع ۱۱ راهبرد تدوین شد. چون ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در موقعیت باکس WO قرار دارد، بهتر است راهبردهای انتخابی از باکس WO باشد. با وجود این می‌توان برحسب شرایط موجود از راهبردهای ST، SO و WT نیز استفاده کرد. جدول ۷ راهبردهای اتخاذشده را نشان می‌دهد.

جدول ۷- ماتریس سوات

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
<p><b>راهبردهای WO</b></p> <p>طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (O1,O3,W5,W8)</p> <p>بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای عمومی و ۲ در جهت تحقق اهداف ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (W4,W7,W8,O5,O6)</p> <p>توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزش‌های همگانی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی (O4,O6,W4,W6,W7,O1)</p>	<p><b>راهبردهای SO</b></p> <p>SO1: بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و قانونی پژوهشکده و دانشکده‌های تربیت بدنی در راستای علمی ساختن ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (S1,S2,O1,S5,O3)</p> <p>SO2: تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین المللی (O5,O2,S7,S6)</p>
<p><b>راهبردهای WT</b></p> <p>WT1: احداث اماکن ورزشی با اولویت دختران (T2,T6,W1,W7)</p> <p>WT2: تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی در سطح کل دانشگاه و مراکز دانشگاهی (T2,W1,T5,T1,W8,W7,W5)</p> <p>WT3: اعمال سیاست‌های مشتری‌مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه‌ها (W7,T4)</p>	<p><b>راهبردهای ST</b></p> <p>ST1: تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی و بهره‌گیری از نقش فرهنگی و تربیتی آن (T7,S7,S3,T4,T6)</p> <p>ST2: ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی (S7,T4,T6)</p> <p>ST3: توسعه تعاملات مدیریتی ورزش دانشگاه آزاد با سازمان‌های ورزش کشور (S3,S6,T1,T3,S1,S2)</p>

## بحث و نتیجه‌گیری

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بهره‌وری بیشتر یک سازمان است. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. شایان ذکر است که چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در اجرای راهبردهای SO سازمان با استفاده از قوت‌های داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. به‌طور معمول سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای WO، ST و WT استفاده می‌کنند تا به آنجا برسند که بتوانند از راهبردهای SO بهره‌گیرند. هنگامی که یک سازمان ضعف‌های عمده‌ای دارد، می‌کوشد آنها را از بین ببرد یا آنها را به قوت‌ها تبدیل کند. دو راهبرد در این مرحله تدوین شد. در مورد راهبرد بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی، قانونی پژوهشکده و دانشکده‌های تربیت بدنی در راستای علمی ساختن ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، باید اذعان داشت که زیربنای توسعه کشورهای پیشرفته در امر ورزش همگانی مرهون سرمایه‌گذاری دقیق آنها در بعد نیروی انسانی و تربیت متخصصان مورد نیاز است، چراکه در هر سیستمی نیروی انسانی محور اصلی حرکت و عامل مهم و تأثیرگذار در به‌کارگیری دیگر منابع در اختیار آن سیستم به‌شمار می‌رود. برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای به‌روز کردن اطلاعات مربیان، مدیران، سرپرستان و مسئولان ورزش‌های فوق‌برنامه و برگزاری همایش‌ها و هم‌اندیشی‌های علمی - تخصصی در مرتفع کردن امر تربیت نیروی انسانی مشرثمر خواهد بود (۱۱). از طریق اقداماتی در زمینه حمایت از پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویان کارشناسی‌ارشد و دکتری در حوزه برنامه‌های راهبردی و توسعه ورزش همگانی مبتنی بر دانش کاربردی و به‌کارگیری نتایج تحقیقات، به‌ویژه تحقیقاتی که باتوجه به اولویت‌های پژوهشی انجام گرفته‌اند، می‌توان گام‌های مؤثری را در این زمینه برداشت. راهبرد SOI با راهبرد ارائه‌شده در تحقیق خسروی‌زاده (۱۳۸۷) هموست (۷). بدری آذین (۱۳۸۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک کشور در منطقه ضعف قرار دارد و باید از راهبرد تغییر استفاده کرد. از جمله راهبردهای ارائه‌شده در تحقیق وی برنامه‌ریزی دقیق، تربیت مربیان و نیروی انسانی

باتجربه، برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقای علمی مربیان است که با راهبردهای تدوین‌شده در تحقیق حاضر همسوست (۳).

راهبرد دیگری که بیان شد، تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین‌المللی است که به داشتن تیم‌های قوی احتیاج دارد که این مسئله جز از طریق استعدادیابی میسر نخواهد شد، همچنین عناصر اصلی در ساختار نظام استعدادیابی در ایران را باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و مدارس (آموزش و پرورش) تشکیل می‌دهند. البته هیچ کدام از سه واحد مذکور به تنهایی قادر به انجام این امر مهم نیستند.

راهبرد SO2 با راهبرد ارائه‌شده در بخش ورزشی دانشگاه هندوستان و با دومین هدف راهبردی بخش ورزش‌های بین دانشگاهی - دانشگاه ملیبورن همسویی دارد (۲۱).

یک راه برای اجرای راهبرد WO، استخدام افراد واجد شرایط و آموزش فنون مورد نظر به آنهاست (۹). در مورد راهبرد طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، قبل از تعیین معیارهای ارزیابی، باید اهداف کمی مشخص و سپس معیارهایی تدوین شود که قابل اندازه‌گیری و محسوس باشند. ارزیابی باید مداوم باشد تا با دادن بازخوردها به افراد سعی در بهتر شدن کارها و رفع نواقص شود. یکی از اهداف راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه استرالیا، توسعه، ترویج و حفظ یکپارچگی در قوانین و استانداردهایی است که ممکن است برای مدیریت و کنترل رقابت‌های ورزشی دانشگاهی و فعالیت‌های مربوط ضروری باشد که با برنامه عملیاتی راهبرد اتخاذشده در تحقیق حاضر همسو بود (۱۴). راهبرد WOI با راهبرد سوم دانشگاه گینک استون همسوست.

راهبرد WO2 بازنگری و ایجاد تحول در نحوه اجرای واحدهای عمومی تربیت بدنی ۱ و ۲ در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بود که به‌منظور تحقق این استراتژی باید یک کمیته تحقیقی از مسئولان و کارشناسان و چند مربی نخبه تشکیل شود و ضمن بازنگری برنامه‌های واحدهای عمومی ۱ و ۲، موارد لازم اصلاح شود و از دانشجویان نظرسنجی کلی صورت گیرد تا نظر آنها در اجرا و تدوین مواد آموزشی این واحدهای عمومی دخیل شود. در زمینه راهبردهای ST سه مورد بیان شد که یکی از موارد، توسعه تعاملات مدیریتی ورزش دانشگاه آزاد با سازمان‌های ورزش کشور است.

فرایند کشف علاقه و جذب و تربیت استعدادها، امری علمی و محتاج پیش‌درآمدهایی است که یکی از مهم‌ترین آنها، ایجاد ارتباط مناسب بین مراکز آموزشی و تحقیقاتی و به‌طور مشخص دانشگاه‌ها و مراکز اجرایی و نیز تقویت و تأسیس پایگاه‌های ورزش همگانی است. همچنین دو نظام کلان متولی امر تربیت بدنی کشور، یعنی سازمان تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزش و پرورش، با وجود تأثیر زیادی که در این زمینه می‌توانند داشته باشند، متأسفانه تعامل و هماهنگی با یکدیگر ندارند و نبود ارتباط رسمی و ساختاری بین سازمان تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزش و پرورش و دیگر ارگان‌های ورزشی کشور این قوت‌ها و فرصت‌ها را بی‌اثر و کم‌اثر کرده است. تنها در اثر ارتباط و هماهنگی است که دانشگاه می‌تواند با نیازهای اساسی بخش‌های مختلف نیازمند به علم دانشگاه آشنا شده و خود را با این نیازها هماهنگ کند. نصیرزاده (۱۳۸۷) مهم‌ترین راهبردها را شامل تقویت بنیه مالی ورزشکاران، ایجاد هماهنگی بین اداره کل تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزشگاه‌ها و دیگر دستگاه‌های دولتی به‌منظور استفاده بهینه از امکانات ورزشی، علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش بیان کرد که با راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی همسو بود (۱۲). همچنین راهبرد با راهبرد ورزش دانشگاهی کانادا همسوست (۱۶).

یکی دیگر از راهبردهای WT ارائه‌شده، تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه و جذب دانشجویان به‌منظور شرکت در فعالیت‌های ورزشی و بهره‌گیری از نقش فرهنگی و تربیتی آن است، برای جذب افراد علاقه‌مند نقش معلمان و اولیا بسیار مهم است، از این‌رو با آگاهی دادن به خانواده‌ها می‌توان در حیطه جذب و نهادینه کردن لزوم ورزش در زندگی روزمره گام‌های مؤثری در این زمینه برداشت. استراتژی با استراتژی اتخاذشده در تحقیق حسینی (۱۳۸۸) و با استراتژی دانشگاه استرالیا، همسو بود.

سه استراتژی ارائه شد. یکی از راهبردها احداث اماکن ورزشی با اولویت دختران است. حضور زنان به‌عنوان بخش عمده‌ای از پیکره جامعه ما در عرصه ورزش قهرمانی ضرورتی انکارناپذیر است. در حال حاضر جای خالی حمایت رسانه‌ای و پوشش خبری ورزش زنان در انواع رسانه‌های کشور احساس می‌شود. درحالی‌که رسانه‌های گروهی می‌توانند در ارتقای سطح آگاهی عمومی مدیران و سیاستمداران نسبت به ورزش بانوان و متعاقب آن تغییر روند سیاست‌گذاری‌ها و تعیین راهبردهای توسعه ورزش بانوان نقش بسیار زیادی داشته باشند (۸). یکی از راهبردهای دیگر WT اعمال سیاست‌های مشتری‌مداری و توجه به نیازها و تمایلات ورزشی دانشجویان در



تدوین برنامه‌های ورزشی فوق برنامه است که برنامه عملیاتی نظرسنجی و نیازسنجی ورزشی از دانشجویان و دانشگاهیان نسبت به فعالیت‌های ورزشی بسیار مهم است. در حالی که مسئولان بخش ستادی هیچ وقت به این امر مهم اهمیت نداده‌اند. بی شک اگر رشته‌های مورد علاقه دانشجویان بیشتر در برنامه‌های ورزشی فوق برنامه گنجانده شود و از مربیان متخصص و کاردان که دارای برنامه‌ریزی برای هر جلسه کاری هستند، استفاده شود و به اعتراضات دانشجویان در زمینه مکان ورزشی با تجهیزات یا رفتار مربیان و ... ترتیب اثر داده شود، متقاضیان و شرکت کنندگان در فعالیت‌های فوق برنامه چند برابر خواهد شد.

در همه برنامه‌های راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی از جمله ورزش بین دانشگاهی کانادا، ورزش دانشگاهی استرالیا، دانشگاه ملبورن، دانشگاه ورزش آمریکا - شهر سان برناردینو، بخش ورزشی دانشگاه هندوستان، برنامه راهبردی بخش ورزش‌های بین دانشگاهی - دانشگاه پوگت - سوئد، آکادمی ورزش آمریکا، کم‌وبیش یک چارچوب کلی در نظر گرفته شده است. به این صورت که ابتدا چشم‌انداز و مأموریت تدوین شده است. در تحقیق حاضر نیز این رویکرد در نظر گرفته شده است. طی جلساتی که قبلاً ذکر شد، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی در زمینه ورزش دانشجویی تدوین و بعد از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی به تدوین راهبردها اقدام شد (۲۱، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۳).

## منابع و مآخذ

۱. آرشوانک، چارلز (۱۳۷۰). "مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک". ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. اعرابی، محمد. آقازاده، هاشم. نظامی وند چگینی، هوشنگ. (۱۳۸۹). "دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک". چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. بدری آذرین، یعقوب. (۱۳۸۵). "بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور". رساله دکتری، دانشگاه تهران.

۴. برایسون، جان. ام. (۱۳۸۱). "برنامه‌ریزی استراتژیک". ترجمه عباس منوریان، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. حسینی، سید شاهو. (۱۳۸۸). "تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
۶. حمیدی، مهرزاد. الهی، علیرضا. اکبری یزدی، حسین. (۱۳۸۷). "تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور". وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۷. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). "شناسایی استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان ابتدایی گامی اساسی در جهت پیشبرد ورزش قهرمانی". مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزش مدارس با تأکید بر ورزش دوره ابتدایی تهران. تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش.
۸. سلامی، فاطمه. (۱۳۸۱). "توصیف موانع شرکت بانوان در فعالیت‌های ورزشی". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۹. سیف پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۰. مروری بر فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی و باشگاه فرهنگی - ورزشی، (۱۳۸۲ - ۱۳۷۴)، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۱. مظفری، سیدامیر احمد (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزش قهرمانی کشور". طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۲. نصیرزاده، عبدالمهدی. (۱۳۸۷). "طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.

14. Athanasios, Kriemadis and et al (2002). "Strategic sport management". *International sports law review*, Vol. 3.
15. Australian sports commission (2000). "Club / association management program". [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).
16. Boyd, Patrick.(2005). "Forging future success: a strategic planning guide for fifies national sport federations". Fiji association of sports and national Olympic committee. [www.fijiolympiccommittee.com](http://www.fijiolympiccommittee.com).
17. Canadian interuniversity sport (2009). "Mission statement Canadian interuniversity sport". [www.cisport.ca/e/pol\\_proc/documents/02\\_20\\_programs.pdf](http://www.cisport.ca/e/pol_proc/documents/02_20_programs.pdf).
18. Puget sound university mission statement and educational goals. (2007).  
<http://www.ups.edu/athletics.xml>
19. The office of institutional effectiveness. (2006). "Strategic planning manual eastern university". [www.oie.eku.edu](http://www.oie.eku.edu).
20. Trever, Stack (1997). "Understanding sport organizations: the application of organization theory". First edition. Human kinetics.
21. Vision and Mission statement of Melborn university. (2006).<http://www.sports.unimelb.edu.au/index.html>.