

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

حسین کارگر<sup>۱\*</sup>، بهاره رادفر<sup>۲</sup>، حسین اکبری یزدی<sup>۳</sup>، علیرضا الهی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

<sup>۳</sup> استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

<sup>۴</sup> استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

### چکیده

سازمان بدون استراتژی همانند کشتی بدون قطب نماست. هدف، تدوین بیانیه مأموریت و استراتژی های توسعه دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در افق ۱۴۰۴ بود. جامعه 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 ذکر شده 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 و SWOT تنظیم شد و با نظرات شورای راهبردی، مورد تأیید نهایی قرار گرفت. سپس با بهره مندی از ماتریس تحلیل TOWS، تعداد ۱۴ 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.

**واژه های کلیدی:** برنامه ریزی استراتژیک، بیانیه مأموریت، تحلیل محیط، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی

## مقدمه

امروزه شاهد رشد و تحول عظیمی در جهان ورزش هستیم که از آن جمله جابه‌جا شدن رکوردها در رشته‌های مختلف ورزشی است. با گسترش حرفه‌ای‌گری در ورزش، برنامه‌ریزان دنیای ورزش دنبال آن هستند تا از آخرین دست‌آوردهای علمی و عملی بهره‌جویند. سال‌های زیادی است که ورزش از حالت سنتی خارج شده و اگر ملتی در این مبارزه عملی از قافله عقب بماند، در جهان ورزش حرفی برای گفتن ندارد. افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به نحوی که برای پاسخ‌گویی 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 (خسروی نژاد، ۱۳۸۷).

آموزش عالی به عنوان یکی از منابع عظیم و غنی است که نقش مهمی در زندگی بشر دارد و تا کنون به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نگرفته است. آموزش عالی موضوع دائمی برای دولت‌ها و نیز موضوع محوری در خصوص پیشرفت و موفقیت‌های ملت‌ها بوده و به دلیل تغییرات وسیع گسترده نظام آموزش عالی و همچنین بالا بودن تقاضای اجتماعی آموزش عالی و با در نظر گرفتن موانع، محدودیت‌ها چالش‌های نوین ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> را آشکار می‌سازد، امروز با پیشرفت علوم و تکنولوژی و تأثیر همه‌جانبه آن در سازمان‌های خصوصی و دولتی اکثر سازمان‌ها با بررسی عوامل محیطی اقدام به تدوین استراتژی می‌نمایند (آراسته، ۱۳۸۲).

در این رابطه با استفاده از منابع و آخرین دستاوردهای علمی مرتبط، با مطالعات تطبیقی و بررسی تحقیقات انجام شده در خصوص اهداف تحقیق تلاش گردید تا دیدگاه روشن و مشخصی نسبت به موضوع نقش تجزیه تحلیل محیط در برنامه ریزی استراتژیک و تدوین بیانیه مأموریت<sup>۲</sup> و استراتژی‌های توسعه<sup>۳</sup> دانشکده ارائه گردد.

برای برنامه‌ریزی استراتژیک تعاریف زیادی ارائه شده است که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: از نظر لرنر<sup>۴</sup>، برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده (لرنر، ۱۹۹۹). 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 (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹).

مهمترین وظیفه برنامه ریزی استراتژیک این است که تعامل خوبی میان سازمان با محیط در حال تغییر برقرار کند. وجه فعال این تعامل استفاده از فرصت‌های محیطی و وجه انفعالی آن دفع تهدیدهاست. براساس معتقد است موفقیت سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی در گروه رضایت ذینفعان کلیدی خارجی است. همین دلیل باعث شده که امروز دانشگاه‌ها نسبت به نیازها و انتظارات جامعه حساس تر شوند، برای آنها مشروعیت قائل شوند و در پی برآورد ساختن آنها برآیند و در این راستا با استفاده از الگوهای برنامه ریزی استراتژیک در بازرگانی، به کسب مزیت رقابتی و اتخاذ استراتژی‌های رقابتی بیاندیشند، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌های صنعتی و بازرگانی را به خدمت گیرند، با اصول مدیریت تغییر آشنا شوند و به تجدید ساختار تیم‌های مدیریتی بپردازند. توجه به انتظارات بیرونی، البته نتیجه دیگری نیز برای دانشگاه‌ها در پی داشته است و آن، به چالش افتادن استقلال دانشگاه‌ها و نفی نگرش سنتی ذی‌نفعان داخل دانشگاه مبنی بر این است که فقط آنها حق دارند درباره دانشگاه تصمیم بگیرند (رابرستون، ۱۹۹۳).

1. Strategic Planning

2. Mission statement

3. Development strategies

4. Lerner

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. مدل برابسون در تحقیق حاضر برای سازمانهای عمومی کاربرد دارد. این مدل فرایندی تکرار پذیر و پیوسته را دلالت می کند که قابلیت رفتار اصلاحی و پیشگیرانه را به طراح مدل در طی فرایند می دهد. 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 ۴- سیستم ارزشی ۵- مشتریان (دورس، ۲۰۰۲).

در ادامه برنامه های استراتژیک طراحی شده در سازمان های ورزشی 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<sup>۱</sup> تعداد چهار استراتژی SO، سه استراتژی WO، دو استراتژی ST و یک استراتژی WT شناسایی کرده است (حمیدی، ۱۳۹۰). حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم انداز و استراتژیهای توسعه با استفاده از تکنیک ماتریس TOWS استراتژی های توسعه ورزش دانشجویی را تدوین کرده اند و مهم ترین استراتژیهای پیشنهادی این مطالعه عبارت بودند از: توسعه خصوصی سازی 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.

همچنین حسینی و همکاران (۱۳۹۰) به تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی با اولویت بندی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها پرداخته اند و پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل خارجی و داخلی، مشخص شده است که جایگاه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد و راهبردهای مطلوب آنها ارائه شده اند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۰). 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 گونه ای است که می تواند با بهره جستن از فرصت های محیطی برای کاهش نقاط ضعف داخلی حداکثر استفاده را بنماید، و غالب استراتژی های انتخابی آن WO باشد.

جوادی پورو 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. جمشیدی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون دوچرخه سواری جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسید که موقعیت استراتژیک فدراسیون دوچرخه سواری به گونه ای است که می تواند با بهره جستن از فرصت های محیطی برای کاهش نقاط ضعف داخلی حداکثر استفاده را بنماید، و غالب استراتژی های انتخابی آن WO باشد. 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 بر بنای یک سری فعالیت ها قرار داده است: دهه ۱۹۶۰ دوره شکل گیری زیر بناها؛ دهه ۱۹۷۰ دوره رشد علوم و تکنولوژی در کشور؛ دهه ۱۹۸۰ دوره رشد و تثبیت بیشتر علوم و تکنولوژی؛ دهه ۱۹۹۰ دوره تغییرات اساسی و چالش های علوم و تکنولوژی؛ (حاجی حسینی،

<sup>۱</sup> Strengths, weaknesses, opportunities, threats

۱۳۸۰). برنامه ۵ ساله ۱۹۹۷-۲۰۰۲ وزارت علوم و تکنولوژی والگو برداری از برنامه 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. در کشور انگلستان (۱۹۹۷-۲۰۰۳) برنامه ۵ ساله توسعه ورزش به صورت کلی انجام شده است که تاکید روی فناوری اطلاعات و توسعه نیروی انسانی و توسعه باشگاه ها و تعامل باشگاه ها و مدارس از مهمترین اهداف آنان بوده است (لوید و امانویل، ۲۰۰۶). همچنین در کشور کانادا که بوسیله برنامه نویسان دانشگاهی یک طرح استراتژیک برای ارتقای کیفی و کمی ورزش بین دانشگاهی برای سال های ۲۰۰۷-۲۰۰۸ طرح ریزی شده است که هدف اصلی و استراتژی اصلی آنان حمایت از منابع انسانی بوده است (سایمونز، ۱۳۸۵).

طوبی کانور و همکاران (۲۰۱۲) با عنوان بررسی مدل های عمومی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های 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.

امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی تاثیر همه جانبه آن در سازمان های خصوصی و دولتی اکثر سازمان ها بخصوص دانشگاهها با بررسی عوامل محیطی اقدام به تدوین راهبرد می نماید (آراسته، ۱۳۸۲).

بنابراین ارائه خدمات، با اهداف علمی آموزشی و علمی پژوهشی، نیازمند وجود ماموریتی مشخص برای دانشگاه ها، دانشکده ها و نیز آماده سازی چشم اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است. با این وجود لزوم برنامه ریزی استراتژی و تدوین بیانیه مأموریت و استراتژیهای 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 توسعه دانشکده 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<sup>۱</sup> و برگزاری جلسات شورای راهبردی صورت گرفت. در این تحقیق از سه پرسشنامه استفاده شد.

از پرسشنامه باز پاسخ اول برای تعیین بیانیه مأموریت، چشم انداز، قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای مقدماتی فراروی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، از پرسشنامه بسته دوم که باتوجه به داده های به دست آمده تهیه شده بود، برای اولویت بندی و نهایی شدن گویه های SWOT و از پرسشنامه 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 روشهای کمی و کیفی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد.

نمونه آماری پژوهش یا به عبارتی شورای راهبردی متشکل از ۱۵ نفر به طور هدفمند انتخاب گردیدند و در جدول زیر 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 شاخصهای 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 پرسشنامه 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.

<sup>۱</sup> . Brain storming

پس از این مرحله از تحقیق و رسیدن به فهرست نهایی گویه‌های دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، برای ارزیابی عوامل محیط درونی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی 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 دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی 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 دانشکده تربیت‌بدنی 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 قوتها و فرصتها رتبه ۴ و ۳ و به ضعفها و تهدیدها رتبه ۲ و ۱ داده شد. برای گویه‌های فرصتها و قوتها مهم عدد ۴ و برای ضعفها و تهدیدهای بحرانی عدد ۱ باید علامت زده میشد (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹). 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 (پنجره راهبرد) قرار داده شد و با روش تحلیل ماتریس SWOT (چارچوب سوات) استراتژیهای متناظر با این گویه‌ها استخراج شده است.

#### جدول ۱. طبقات، تعداد جامعه و نمونه‌ی تحقیق (شورای راهبردی)

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

در ادامه مراحل انجام تحقیق بر اساس مدل انتخابی برایشون به صورت مختصر ارائه شده است:  
 ۱. تهیه لیست اولیه و نهایی بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزشهای محوری، اهداف کلان، تحلیل SWOT و برگزاری جلسه شورای راهبردی.

۲. ماتریس ارزیابی (IFE)<sup>۱</sup> دانشکده و ماتریس ارزیابی (EFE)<sup>۲</sup> دانشکده.

۳. ماتریس داخلی و خارجی (IE) و موقعیت استراتژیک<sup>۳</sup> دانشکده.

۴. ماتریس تحلیل (SWOT) و استخراج استراتژیهای دانشکده.

۵. ماتریس (QSPM)<sup>۴</sup> اولویت بندی استراتژی‌های دانشکده.

در ادامه توضیح مختصری راجع به ماتریسهای به کار برده شده از جمله ماتریس QSPM لازم هست داده شود، این ماتریس یا به اختصار ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی برای اولویت بندی استراتژیهای به دست آمده از مقایسه زوجی گویه‌های SWOT در ماتریس سوات به کار برده شده است، به طوریکه پس از امتیاز دهی توسط اعضای شورای راهبردی از بین امتیازات (۱ ۲ ۳ ۴) به استراتژیهای بدست آمده و حاصلضرب این امتیاز در ضریب اهمیتی که از قبل بدست آمده نیز نمره

<sup>۱</sup> . Evaluation of internal factors

<sup>۲</sup> . Evaluation of external factors

<sup>۳</sup> . Strategic Position

<sup>۴</sup> . Quantitative strategy planing matrix

نهایی استراتژیها بدست آمده و به ترتیب اولویت بندی می گردند. مبنای مدل استراتژی به کار بردی 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.

## یافته ها

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

### بیانیه مأموریت دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی در افق ۱۴۰۴

« 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 دانشکده 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 فرایندها و توجه به نیازهای جامعه
۲. توسعه زیرساختهای آموزشی، پژوهشی، ورزشی و خدماتی در دانشکده
۳. تبدیل شدن به مرجع پاسخگویی به نیازهای پژوهشی سازمان ها و نهادهای علمی و ورزشی کشور
۴. تقویت و توانمندسازی کارکنان و منابع انسانی دانشکده

## ارزش های محوری:

- ۱) علم محوری و دانش گرایی: 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
- ۴) پایبندی به تعهدات، مسئولیت پذیری، نقد پذیری
- ۵) گشاده رویی و ادب در برخوردها و تعاملات و احترام به پیش کسوت و استاد
- ۶) 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

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

در جلسات مذکور، با بهره‌گیری از روشهای امتیازدهی و تعیین رتبه، فهرست مقدماتی SWOT نهایی 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 دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی به همراه جمع امتیازات گویه‌ها در جداول آورده شده است. در جدول ۲ و ۳، هشت گویه 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 نهایی SWOT دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی آورده شده است.

### بررسی تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFE)

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) دانشکده

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	استقلال، زیبایی و مساحت فضای آموزشی دانشکده	۰.۰۴۸	۴	۰.۱۹۲
	S2	ترکیب سنی و تجربی اعضای هیأت علمی دانشکده	۰.۰۴۸	۳	۰.۱۴۴
	S3	تعدد و تنوع رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰.۰۵۲	۳	۰.۱۵۶
	S4	موقعیت جغرافیایی دانشکده در پایتخت (مجموعه شهید کشوری)	۰.۰۴۴	۳	۰.۱۳۲
	S5	کمیت دانشجویان در کلیه ی مقاطع تحصیلی	۰.۰۴۶	۴	۰.۱۸۴
	S6	برند و پیشینه قوی دانشکده به عنوان نخستین مرکز آموزش عالی در تربیت بدنی	۰.۰۴۷	۳	۰.۱۴۱
	S7	وجود ۲ نشریه ی علمی پژوهشی مجوز دار در دانشکده	۰.۰۴۳	۴	۰.۱۷۲
	S8	وجود اماکن و سالن‌های ورزشی متناسب برای تمامی رشته‌ها	۰.۰۶۵	۴	۰.۲۶
ضعف‌ها	W1	چابکی اندک سیستم اداری دانشکده	۰.۰۴۱	۱	۰.۰۴۱
	W2	ضعف فناوری اطلاعات در دانشکده (سایت، وب سایت، روابط عمومی و پایگاه‌های اطلاع رسانی، بانک اطلاعاتی)	۰.۰۶۷	۲	۰.۱۳۴
	W3	ساختار سازمانی و محدودیت‌های موجود در آن جهت تحقق چشم انداز	۰.۰۷	۲	۰.۱۴
	W4	ضعف برنامه محوری و مشارکت محوری در دانشکده	۰.۰۷۳۱	۲	۰.۱۴۶۲
	W5	بودجه ناکافی، نامشخص و غیر منعطف دانشکده و عدم تخصیص کامل و به موقع آن	۰.۰۷۴	۲	۰.۱۴۸
	W6	عدم تقاضا محوری پژوهش‌ها و دوره‌های آموزشی در دانشکده	۰.۰۴۴	۲	۰.۰۸۸
	W7	گسترده‌گی و پراکندگی جغرافیایی دانشکده ی تربیت بدنی	۰.۰۴۶	۲	۰.۰۹۲

۰.۱۴۹۶	۲	۰.۰۷۴۸	کیفیت پایین دانشجویان ورودی در مقاطع تحصیلی مختلف	W8	ضعف‌ها
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	سرانه استاد به دانشجو و هرم نامتناسب هیات علمی	W9	
۰.۰۰۶۷	۱	۰.۰۰۶۷	نظام غیر اصولی ارزیابی عملکرد در دانشکده	W10	
۲.۴۳۶۹		£=۱	مجموع ضرائب اهمیت عوامل درونی		

همچنانکه مشاهده میشود، 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)

#### جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) دانشکده

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت‌ها	O1	فضای وسیع و مطلوب دانشگاه خوارزمی برای توسعه دانشکده	۰.۰۷۴۴	۴	۰.۲۹۷۶
	O2	تنوع و رشد سریع و کیفی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی به نسبت سایر رشته‌ها و تقاضای فارغ التحصیلان سایر رشته‌ها جهت ادامه تحصیل در رشته تربیت بدنی	۰.۰۶۲۲	۴	۰.۲۴۸۸
	O3	وجود سازمانهای ورزشی متعدد در سطوح استانی و ملی	۰.۰۰۶	۴	۰.۲۴
	O4	ماهیت بین رشته‌ای تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰.۰۴۲۲	۳	۰.۱۲۶۶
	O5	تأکید رهبر معظم انقلاب بر لزوم توجه به توسعه ورزش همگانی	۰.۰۰۴	۳	۰.۱۲
	O6	وجود نشریات متعدد ملی و بین‌المللی در حیطه تربیت بدنی و علوم مرتبط	۰.۰۰۵	۳	۰.۱۵
	O7	حضور فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی این دانشگاه در رأس سازمانهای ورزشی کشور	۰.۰۰۶	۳	۰.۱۸
	O8	حمایت دولت از شرکت‌های دانش بنیان و پارک‌های علم و فناوری	۰.۰۰۵۶۸	۳	۰.۱۶۸
تهدیدها	T1	گسترش روحیه مدرک‌گرایی در جامعه	۰.۰۰۷۴۲	۲	۰.۱۴۸۴
	T2	نامناسب بودن وضعیت معیشتی منابع انسانی و دانشجویان دانشکده	۰.۰۰۶۶	۲	۰.۱۳۲
	T3	کم بودن بودجه تحقیقاتی کشور و ناکافی بودن اعتبار پژوهشی سالانه (گرنه) در دانشگاه‌ها	۰.۰۰۷۸۸	۲	۰.۱۵۷۶
	T4	مناسب نبودن بستر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در دانشگاهها	۰.۰۰۶۱۱	۱	۰.۰۶۱۱
	T5	افزایش بی‌رویه تعداد دوره‌های تحصیلات تکمیلی و افزایش تعداد دانشجو	۰.۰۰۸	۲	۰.۱۶

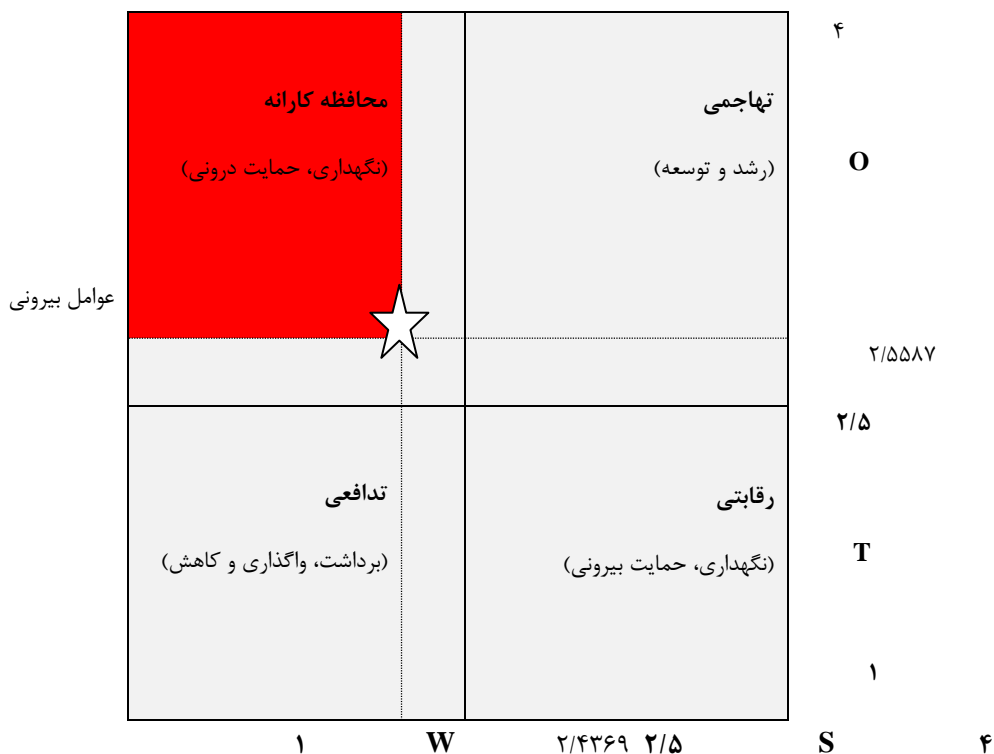


			در دانشگاه های با کیفیت پایین		
۰.۱۶۴۴	۲	۰.۰۸۲۲	عدم رعایت اخلاق پژوهش در انتشارات علمی	T6	
۰.۱۱۵۴	۲	۰.۰۵۷۷	کمبود فرصت های شغلی برای فارغ التحصیلان تربیت بدنی و علوم ورزشی و بی اعتمادی جامعه ورزش به متخصصین دانشگاهی	T7	
۰.۰۸۸۸	۲	۰.۰۴۴۴	کمبود بودجه آموزش عالی کشور	T8	
۲.۵۵۸۷		£=۱	مجموع ضرائب اهمیت عوامل بیرونی		

باتوجه به جدول مجموع ضرب شدت عامل در ضریب اهمیت عوامل بیرونی ۲.۵۵۸۷ است. برای تجزیه و تحلیل 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 ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲.۵) تعیین می شوند (حسینی، ۱۳۸۸). شکل ۱ موقعیت استراتژیکی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی را نشان میدهد.

### ماتریس داخلی و خارجی (IE)

#### عوامل درونی



شکل ۱. 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 (جدول ۳) 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، فرصت‌های دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بر تهدیدهای آن برتری دارد. بر اساس ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید، موقعیت استراتژیک دانشکده در منطقه WO (محافظه کارانه) قرار دارد.

ماتریس تحلیل (SWOT)

جدول ۴. ماتریس تحلیل SWOT

ضعفها (W)	قوت‌ها (S)	
استراتژیهای (WO)	استراتژیهای (SO)	فرصت‌ها (O)
۸. جذب حمایت‌های برون سازمانی جهت تقویت منابع دانشکده (O3-O7-O8W3-W5)	۱. توسعه روابط با جامعه و صنعت (O4- O7 -O3-S4-S5-S6)	
۹. مهندسی مجدد ساختار و فرایندهای دانشکده متناسب با توسعه کمی و کیفی رشته (W1-W3-W4-O2)	۲. توسعه آموزش و پژوهش مبتنی بر علوم بین رشته ای و سیاست‌های کشور (S3-S5-O4-O5)	
۱۰. توانمند سازی منابع انسانی دانشکده (W1-W2-W4-W9-O3-O7-O8)	۳. حمایت از تشکیل شرکت‌های دانش بنیان اعضای هیأت علمی (S2-S3-S4-O8)	
۱۱. توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و ورزشی دانشکده (O1-O3-O7-O8W7-W9)	۴. توسعه کمی و کیفی نشریه‌های علمی پژوهشی دانشکده (S3-S7-O2-O4-O6)	
استراتژیهای (WT)	استراتژیهای (ST)	تهدیدها (T)
۱۲. کیفی سازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی (W2-W7-W8-W9-T1-T2-T5-T6)	۵. توسعه آموزش و پژوهش‌های تقاضا محور (S2-S3-S4-S5-S6-S1 T1-T5)	
۱۳. نهادینه سازی اصول اخلاقی آموزش و پژوهش (T1-T2-W6-W9-W10-T5-T6)	۶. برون سپاری و افزایش درآمدهای اختصاصی دانشکده از ظرفیت‌های موجود (T2-T3-T4-T8S1-S2-S3-S4-S6-S8)	
۱۴. تحکیم نظام مدیریت ارزیابی عملکرد (W3-W4-W10-T2-T6)	۷. ارتقاء برند دانشکده در سطوح منطقه ای، ملی و بین المللی (T4-T7-S1-S2-S4-S6)	

### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM:

این ماتریس ترسیم گردید تا ۱۴ استراتژی بدست آمده دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی بر مبنای جذابیت نسبی استراتژی اولویت بندی گردیدند.

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

S14	S13	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	نمره جذابیت	ضریب اهمیت
نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره		
-	-	-	-	-	-	-	۳	۳	۲	۲	۱	۲	۳	۰.۰۴۸	S1
-	-	-	-	-	-	-	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۲	۰.۰۴۸	S2
-	-	-	-	-	-	-	۳	۱	۴	۴	۳	۳	۳	۰.۰۵۲	S3
-	-	-	-	-	-	-	۳	۴	۱	۱	۱	۱	۲	۰.۰۴۴	S4
-	-	-	-	-	-	-	۴	۳	۳	۴	۲	۲	۳	۰.۰۴۶	S5
-	-	-	-	-	-	-	۳	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۰.۰۴۷	S6
-	-	-	-	-	-	-	۲	۲	۳	۳	۲	۳	۲	۰.۰۴۳	S7
-	-	-	-	-	-	-	۲	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۰.۰۶۵	S8
۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۴۱۱	W1
۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۶۷	W2
۴	۳	۳	۱	۱	۱	۱	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۷	W3
۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۷۳۱	W4
۴	۲	۴	۴	۴	۱	۴	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۷۴	W5
۳	۴	۳	۳	۴	۲	۳	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۴۴	W6
۲	۳	۳	۲	۱	۱	۲	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۴۶	W7
۲	۱	۱	۲	۲	۲	۲	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۷۴۸	W8
۲	۳	۲	۲	۳	۱	۲	-	-	-	-	-	-	-	۰.۰۵	W9

۱. S. در این ردیف منظور از این حرف یعنی واژه اول استراتژی (Strategy)

۲	۳	۱	۲	۳	۱	۲	-	-	-	-	-	-	-	۰۰۶۷	W10
۲	-	-	۲	۲	۲	۲	-	-	-	۱	۱	۴	۴	۰۰۷۴۴	O1
۲	-	-	۲	۲	۲	۲	-	-	-	۴	۴	۳	۳	۰۰۶۲۲	O2
۱	-	-	۲	۲	۲	۲	-	-	-	۲	۳	۳	۴	۰۰۶	O3
۱	-	-	۱	۳	۱	۱	-	-	-	۴	۴	۴	۳	۰۰۴۲۲	O4
۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	-	۱	۳	۱	۱	۰۰۴	O5
۱	-	-	۲	۲	۳	۲	-	-	-	۲	۲	۳	۲	۰۰۵	O6
۲	-	-	۲	۱	۳	۲	-	-	-	۱	۱	۲	۲	۰۰۶	O7
۲	-	-	۲	۲	۳	۲	-	-	-	۲	۴	۴	۳	۰۰۵۶۸	O8
-	۴	۱	-	-	-	-	۲	۳	۱	-	-	-	-	۰۰۷۴۲	T1
-	۴	۲	-	-	-	-	۱	۳	۳	-	-	-	-	۰۰۶۶	T2
-	۴	۴	-	-	-	-	۲	۳	۲	-	-	-	-	۰۰۷۸۸	T3
-	۳	۴	-	-	-	-	۲	۱	۴	-	-	-	-	۰۰۶۱۱	T4
-	۱	۴	-	-	-	-	۲	۱	۴	-	-	-	-	۰۰۸	T5
-	۴	۴	-	-	-	-	۲	۳	۴	-	-	-	-	۰۰۸۲۲	T6
-	۲	۳	-	-	-	-	۲	۳	۱	-	-	-	-	۰۰۵۷۷	T7
-	۳	۴	-	-	-	-	۲	۳	۱	-	-	-	-	۰۰۴۴۴	T8
۳/۰۳	۳/۴۲	۳/۵۰	۳/۱۹	۲/۶۴	۲/۷۷	۲/۵۰	۲/۱۲	۲/۵۱	۲/۵۴	۲/۰۱	۲/۰۴	۲/۳۴	۱/۲/۳۷	۲	جمع

### جدول ۶. اولویت بندی استراتژیها با نمره جذابیت نسبی

اولویت	عبارت استراتژی	نمره ماتریس QSPM
۱	کیفی سازی دوره های تحصیلات تکمیلی	۳/۵۰
۲	نهادینه سازی اصول اخلاقی آموزش و پژوهش	۳/۴۲
۳	توسعه زیرساختهای آموزشی، پژوهشی و ورزشی دانشکده	۳/۱۹

<sup>۱</sup> 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.

۳/۰۳	تحکیم نظام مدیریت ارزیابی عملکرد	۴
۲/۷۷	مهندسی مجدد ساختار و فرایندهای دانشکده متناسب با توسعه کمی و کیفی رشته	۵
۲/۶۴	توانمند سازی منابع انسانی دانشکده	۶
۲/۵۴	توسعه آموزش و پژوهشهای تقاضا محور	۷
۲/۵۱	برون سپاری و افزایش درآمدهای اختصاصی دانشکده از ظرفیت های موجود	۸
۲/۵۰	جذب حمایت های برون سازمانی جهت تقویت منابع دانشکده	۹
۲/۳۷	توسعه روابط با جامعه و صنعت	۱۰
۲/۳۴	توسعه آموزش و پژوهش مبتنی بر علوم بین رشته ای و سیاست های کشور	۱۱
۲/۱۲	ارتقاء برند دانشکده در سطوح منطقه ای، ملی و بین المللی	۱۲
۲/۰۴	حمایت از تشکیل شرکت های دانش بنیان اعضای هیأت علمی	۱۳
۲/۰۱	توسعه کمی و کیفی نشریه های علمی پژوهشی دانشکده	۱۴

### 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 بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت ملی و بین المللی نیازمند تبدیل به سازمان هایی استراتژی محورند (الهی و همکاران، ۱۳۹۲). 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.

بقا 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 (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۰). این تحقیق با هدف برنامه استراتژیک با استفاده از مدل الگوی جامع برنامه ریزی استراتژیک «برایسون» اقدام به بررسی و شناسایی بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزشها، اهداف کلان، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای دانشکده 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 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.

یافته‌ها نشان داد دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی با وجود ضعف‌های زیاد تا حدی به خوبی توانسته به وضعیت مناسبی برسد، دانشکده از جایگاه استراتژیکی نسبتاً خوبی برخوردار است، این مطلب بیانگر این 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 می‌باشد. که دانشکده با پوشش دادن ضعف‌های خود با استفاده از فرصت‌هایش می‌تواند به بهترین موقعیت برسد. می‌تواند با استفاده از قوت‌ها به بهره‌برداری 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 تربیت‌بدنی یا ترکیب سنی و تجربی اعضای هیأت علمی دانشکده، موقعیت جغرافیایی دانشکده در پایتخت (مجموعه شهید کشوری)، وجود ۲ نشریه 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 می‌آید 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 اطلاع‌رسانی 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 زمینه‌های قابل بهبود، از نظر کم‌رنگ بودن مشارکت بین کارکنان و هیأت علمی و در نتیجه پایین بودن انگیزه آنان سیستم تشویق و تنبیه بین دو دانشگاه (خوراسگان و تربیت‌بدنی خوارزمی) مشابهت وجود دارد (یارمهمیان و همکاران، ۲۰۰۶). در مقایسه با دانشگاه‌های خارجی که به بررسی SWOT پرداخته‌اند، می‌توان گفت اکثر این دانشگاه‌ها نقاط قوت خود را بیشتر در زمینه کیفیت برنامه‌های آموزشی و علمی خود می‌دانند. به عنوان مثال دانشگاه ایالت لویا (۲۰۰۵) نقاط قوت خود را برنامه‌های ملی و بین‌المللی، وجود هیأت علمی نامور، کیفیت بالای آموزش و تدریس در تمام مقاطع، ارتباط قوی با موضوعات علمی و حرفه‌های روز می‌داند. 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. در حالی که دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی نقاط قوت خود را بیشتر به مسائل فیزیکی و حاشیه‌ای معرفی کرده و کمتر به مسائل پراهمیت آموزشی و پژوهشی می‌پردازد. عواملی چون محیط و فضای فیزیکی مناسب، وجود نشریات علمی، امکان دسترسی و وجود اماکن و سالن‌های ورزشی، و ... اگر خوب دقت کنیم متوجه می‌شویم که این مسائل جزء نکات اولیه دانشگاه‌های خارجی است که اصلاً به عنوان قوت به حساب نمی‌آید. چون تمام مردم آنها از این امکانات به صورت عالی برخوردارند. برای دانشگاه‌های آنها کیفیت کار آموزشی و پژوهشی به عنوان قوت به حساب می‌آید.

در مقایسه نتایج این پژوهش با فرصت‌ها و تهدیداتی که دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در سال ۱۳۹۳ 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 تربیت‌بدنی و علوم ورزشی به نسبت سایر رشته‌ها و تقاضای فارغ‌التحصیلان سایر رشته‌ها جهت ادامه تحصیل در رشته تربیت‌بدنی، 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 (۲۰۰۴) فرصت‌های زیر را برای دانشگاه خود معرفی کرده است. وجود مؤسسات تحقیقاتی قوی، مناسب بودن مرکز و گسترش میدان عمل دانشجویان. در حالی که این عوامل با مفهومی نزدیک، برای دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی خوارزمی (وجود سازمان‌های ورزشی متعدد و حضور فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی در رأس سازمان‌های ورزشی کشور) هم نقطه فرصت است، یا دانشگاه هوستون (۲۰۰۴) تغییر و تنوع محیط‌های یادگیری، تغییر نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اعتبار توسعه را فرصت می‌داند. ولی در زمینه تهدیدات این دو دانشگاه شباهت‌هایی 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. همچنین دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۴) روبرو شدن با بحران های بودجه، وجود دانشگاه های مجازی و کاربردی، دیدگاه منفی عموم به دانشگاه، درک دانشجویان از آموزش منحصر به عنوان یک شغل را به عنوان تهدید معرفی میکنند. 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 در ارتباط 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. 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. 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 قوتیابی که از آن برخوردارند، مشکلات و تهدیداتشان را از سر راه بر دارند و به سمت توسعه و هماهنگ شدن با تکنولوژی 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 نگرسته می شود و کمتر دید علمی و پژوهشی نسبت به آن دارند. ارتباط با صنایع و مراکز خدماتی در بین تمام دانشگاه ها وجود دارد و البته 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.

**پیشنهادها:** 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.

## منابع

۱. اعرابی، محمد؛ آقازاده، هاشم؛ نظامی وند چگینی، هوشنگ. (۱۳۸۹). "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک". چاپ سوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی، صص: ۴۰-۴۸.
۲. آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۲). نقش آموزش عالی در چشم انداز توسعه ایران ۱۴۰۴. رهیافت ۳۱. صص: ۳۳-۴۲.
۳. جمشیدی، عارفه. (۱۳۹۰). تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون دوچرخه سواری جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش، چاپ نشده. صص: ۴۵-۷۷
۴. جوادی پور، محمد؛ سمیع نیا، مونا (۱۳۹۲). ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴. صص: ۲۱-۳۰
۵. حاجی حسینی، حجت الله. (۱۳۸۰). سیاست گذاری علوم و تکنولوژی در کره جنوبی، پژوهشکده مطالعات و تحقیقات فناوری.
۶. حسینی، گلاره؛ حمیدی، مهرزاد؛ تجاری، فرشاد (۱۳۹۰). تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، مجله مدیریت ورزشی، شماره ۱۵. صص: ۳۳-۱۵

۷. حسینی، سید شاهو. (۱۳۸۸). "تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور." پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال، چاپ نشده.
۸. حمیدی، محسن (۱۳۹۰)، طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش، چاپ نشده.
۹. حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا؛ اکبری یزدی، حسین؛ حمیدی، محسن (۱۳۹۰). ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم‌انداز و راهبردهای توسعه، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۲، صص: ۲۶-۱۳.
۱۰. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). شناسایی استعداد های ورزشی دانش‌آموزان ابتدایی گامی اساسی در جهت پیشبرد ورزش قهرمانی، مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزش مدارس با تاکید بر ورزش دوره ابتدایی، تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، تهران.
۱۱. رابرت سایمونز (۱۳۸۵). نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، مجتبی اسدی، چاپ اول، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا. صص: ۳۰-۷۰.
۱۲. علی‌آبادی، سعید (۱۳۹۰). طراحی برنامه استراتژیک روابط عمومی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش، چاپ نشده.
۱۳. الهی، علیرضا. حمیدی، مهرزاد. پیمانفر، محمد حسن. (۱۳۹۲). موانع پیش‌روی پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش ایران، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سوم شماره ۶ (۲۲ پیاپی). صص: ۸۰-۹۵.

14. The Plan of Strategic of Management and Medical Information Faculty of Isfahan University of Medical Science, (SWOT Analysis)]. 2001. [Persian].
15. Business research 59, PP: 100-111
16. Canvar Kahvecia, Tuba & Associates (2012), Evaluation of public strategic planning
17. Doris, M.J (2002), Two Decades of Strategic Planning, Planning For Higher Education.
18. Ierner, A.L. (1999) A Strategic Planning Primer For Higher Education College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge
19. Lloyd C. Harris, Emmanuel Ogbonna, (2006). "Initiating strategic planning", Journal of
20. models for Turkish Universities, Social and Behavioral Sciences 58, PP: 138 – 148
21. Robertson, David, July September (1993) Establishing Strategic Direction in higher Education Institution, Public Money & Management .
22. SHEFC (Scottish Higher Education Funding Council). New Moves to development strategic planning in higher education. 2002. Available from: URL: <http://www.shefc.ac.uk>.
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](http://www.falcon.tamucc.edu/fsenate/momentum2015/swot.htm).
24. The California State University, Strategic Planning– SWOT Analysis. 2004. Available from: URL: [www.csustan.edu/strategicplanning/pdf-publications/strategicplanning2010/swot-analysis.pdf](http://www.csustan.edu/strategicplanning/pdf-publications/strategicplanning2010/swot-analysis.pdf).
25. The Iowa State University's Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), Strategic Plan: 2005–2010 Available from: URL: <http://www.iastate.edu/strategicplan/swot.shtml>.
26. 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>.
27. University of Houston-Victoria–SWOT. 2004-2005. Available from: URL: [www.uhv.edu/pro/planning04-05/plan/swot.pdf](http://www.uhv.edu/pro/planning04-05/plan/swot.pdf).



28. University of Illinois, Strategic Plan, SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). 2006 Available from: URL: [www.uis.edu/strategicplan/plan/section\\_two\\_strength.html](http://www.uis.edu/strategicplan/plan/section_two_strength.html).
29. Yarmohamian MH, Ansari M. [Strategic external and internal analysis of Azad University of Khorasgan Research Proposal]. Khorasgan: Azad University; 2006. (Persian).