

## تبیین راهبردهای توسعه ورزش دانشجو- معلمان در راستای ارتقاء جسم و روان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۰۴ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۱

### خلاصه

**مقدمه:** بخش مهمی از اهداف بلندمدت توسعه ورزش ملی وابسته به آموزش و تربیت دانشجو-معلمان در دانشگاه فرهنگیان می‌باشد. رشد و بالندگی ورزشی دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت بدنی اثربخش در هر دانشگاه وابسته است و رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد. بنابراین هدف از تحقیق حاضر تبیین راهبردهای توسعه ورزش دانشجو-معلمان در راستای ارتقاء جسم و روان بر اساس وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک است

**روش کار:** جامعه آماری را ۸۴ نفر از رؤسایان پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان، کارشناسان شامل مدیر کل تربیت بدنی و معاونین و کارشناسان اداره کل و متخصصان و نخبگان رشته تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان، تشکیل دادند. فهرست اولیه از وضعیت موجود پس از نهایی شدن در جلسات شورای راهبردی در قالب پرسشنامه‌ای برای نظرخواهی از نمونه آماری ارسال و جمع‌آوری گردید. به منظور تدوین استراتژی‌ها از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و آزمون‌های آماری همچون آمار توصیفی، آزمون دوجمله‌ای، آزمون فریدمن و ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک استفاده شد.

**نتایج:** نتایج نشان داد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان از نقطه نظر وضعیت استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج و یافته‌های پژوهش، می‌توان گفت که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با تکیه بر استراتژی‌های تهاجمی خواهد توانست به اهداف متعالی سازمانی خود دست یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که از نتایج در جهت ارتقاء جسم و روان استفاده نمود.

**کلمات کلیدی:** تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، دانشجو- معلم

مهدی احمدیان جلوداری<sup>۱\*</sup>

شهرام علم<sup>۲\*</sup>

ولی نوذری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

<sup>۲</sup>استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد یادگار امام خمینی (ره)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup>استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران.

Email: Shahramalam@yahoo.com

## مقدمه

در عصر حاضر شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه بهره‌گیرنده که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. به طوری که ضمن شناسایی عامل محیطی، در افق زمانی بلند تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (۱). از سوی دیگر جایگاه نهاد تعلیم و تربیت به منظور دستیابی به اهداف والای انسانی، غیر قابل انکار است (۲).

با توجه به اینکه سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیطی بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و تکنولوژیکی، رقبا، ذی نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها، عرضه کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای و متغیرهای سازمانی، فنی و فردی مواجه اند (تیلور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

به این ترتیب سازمان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و پیشرفت خود، به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در امور زیربنایی و زیرساختی واقف شده‌اند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت بهینه و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود مورد توجه قرار داده‌اند (۳).

در این راستا، سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرنده که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به طوریکه ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند (۴). این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و بیشترین بهره‌وری به دست آید (۵).

آموزش و پرورش را می‌توان یکی از مهمترین سازمان‌های موجود در اجتماع دانست که توسعه و گسترش آن از شاخص‌های موفقیت هر کشور به شمار می‌آید (۶). به همین دلیل توجه روز افزون مطالعات و

پژوهش‌ها به مهمترین رکن آن یعنی معلم، شایسته تأمل و تعمق است (۷، ۸). آموزش و پرورش نیازمند معلمان و دبیرانی است که بتوانند در تحقق بخشیدن به رسالت و اهداف تعیین‌شده کوشا و موثر عمل کنند و اثربخش باشند (۹). در این راستا ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرآیند ورزش تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجو-معلمان 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 (۱۰)؛ و همچنین بخش مهمی از اهداف بلند مدت توسعه ملی در بخش ورزش و جوانان است (۱۱).

دانشگاه فرهنگیان بخش بزرگی از تربیت دانشجو-معلمان را بر عهده داشته و از این قاعده مستثنا نیست. تربیت و توانمندسازی منابع انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش به عهده دانشگاه فرهنگیان گذاشته شده است و این دانشگاه نقش و مأموریتی ویژه در این زمینه دارد (۶). بنابراین ارائه خدمات ورزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود مأموریتی مشخص برای ورزش دانشجو-معلمان و نیز آماده سازی چشم اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است. یکی از مهم‌ترین اقدامات برای انجام رسالت و مأموریت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و اثر بخشی فعالیت‌های آن استفاده از برنامه ریزی استراتژیک است.

با توجه به دستیابی به اهداف و چشم اندازی که سازمان‌ها و کشورها برای خود ترسیم می‌کنند و همچنین تغییرات و تحولاتی که در محیط پدید آمده است تحلیل استراتژی سازمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (۹). لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تأثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل جست‌وجو کرد (۱۰). متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد نموده‌اند تا با بکارگیری و استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند (۱۲). یکی از این ابزارها مدیریت استراتژیک و طراحی برنامه راهبردی در سازمان است (۱۳). مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید، نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل درآورد. ارتباطات کلید اصلی

<sup>1</sup> Taylor

بیافراید تا بتواند با چالش‌های آینده در حیطه کاری خود مقابله نماید. با توجه به موارد ذکر شده بالا این سؤال برای محقق به وجود آمد که برنامه استراتژیک اداره کل تربیت بدنی در جهت توسعه ورزش دانشجوی- معلمان در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

### روش کار

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به موضوع در حیطه مطالعات راهبردی است. نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی است که اطلاعات مورد نیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شده است.

این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفته است. در بخش کیفی ضمن تشکیل شورای راهبری، و تبادل اطلاعات با اعضای گروه تخصصی، و همچنین با مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش، ابتدا با استفاده از تکنیک دلفی (پرسشنامه باز)، در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید داده‌ها گردآوری شد. در ادامه پس از دریافت نظرات کارشناسی اعضای شورا پرسشنامه پژوهش طراحی شد. در بخش کمی (استخراج گویه‌های پرسشنامه) نیز روش مطالعه به شیوه پیمایشی است که در نهایت اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفت که بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت:

الف) بررسی عملکرد اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان،

ب) انجام مطالعات تطبیقی و جمع‌آوری اطلاعات از اعضای نمونه،  
ج) برگزاری جلسات شورای راهبری اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان،

د) تدوین فهرست اولیه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات،  
ه) برگزاری مجدد جلسات شورای راهبری اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان،

و) تدوین فهرست نهایی ماموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات،

ز) تحلیل ماتریس عوامل درونی و بیرونی،

ط) تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و تدوین استراتژی‌ها، می‌باشد.

جامعه آماری این تحقیق روسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (۳۰ نفر)، کارشناسان شامل (مدیر کل تربیت بدنی و معاونین و کارشناسان اداره کل ۲۹ نفر)، متخصصان و نخبگان رشته تربیت بدنی که در دانشگاه فرهنگیان مشغول به فعالیتند (۲۵ نفر) تشکیل خواهند

موفقیت استراتژیک است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌کنند. و این امر موجب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان شده و منافع زیادی را برای سازمان حاصل می‌کند (۱۴). محدودیت منابع و شرایط محیطی و دیدگاه‌ها نسبت به آنها و ارزش‌هایی که برای سازمان متصور هستیم به عنوان حقایق تلقی می‌شوند که فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها صورت گیرد (۱۵).

رشد و بالندگی ورزشی دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت بدنی اثربخش در هر دانشگاه وابسته است و رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد؛ ورزش دانشگاهی به عنوان بخشی از فرآیند تعلیم و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجوی-معلمان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تامین کند. وظیفه موسسات آموزش عالی کشور، تامین نیروی انسانی متخصص، آموزش و ارتقا علمی و نظری دانشجویان است (۱۶). تربیت بدنی و ورزش با تکیه‌ای که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد شاخصه‌ای برای توسعه دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و در صوت کاربرد صحیح و اصولی نقش شایان توجهی در فرآیند تعلیم و تربیت در آموزش عالی ایفا خواهد کرد (۱۷).

سازمان تربیت بدنی ایالت ساسک کانادا در برنامه راهبردی ورزش سال ۲۰۱۷، به تدوین استراتژی‌هایی پرداخت که از نقاط قوت سیستم استفاده می‌کرده تا از مزایای فرصت‌ها بهره‌بردار و به نوآوری در محیط در حال تغییر منجر شود. در هر منطقه اهداف ارائه شده به صورت سالیانه مورد نظارت و ارزیابی قرار خواهد گرفت تا اطمینان حاصل شود که برنامه راهبردی ورزش نیازهای فعلی و آینده سیستم ورزشی را برآورده می‌کند (۱۸). همچنین مورفی<sup>۱</sup> (۱۹) در مطالعه بر روی ورزش دانشجویی ایرلند انجام داد دریافت دانشگاه‌هایی که به لحاظ استراتژیک به برنامه راهبردی تربیت بدنی خود اهمیت می‌دهند در ورزش و فعالیت بدنی به صورت چشمگیری موفق بوده‌اند.

بر همین اساس اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان برای تضمین حرکت روبه رشد خود در عرصه ورزش دانشجوی-معلمان کشور نیازمند طراحی و تدوین یک برنامه استراتژیک است تا هر چه بیشتر به انسجام و یکپارچگی و همسویی فعالیت‌های ورزش آنها

<sup>1</sup> Murphy

داد، (جمعا ۸۴ نفر). بر این اساس کلیه افراد جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب خواهند شد.

از مصاحبه نیمه ساختار یافته و از نوع مفهومی با تعدادی از صاحب‌نظران و اعضا شورای راهبری برای مشخص کردن مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده شد. پرسشنامه باز (محقق ساخته) برای استعلام نظر آزمودنی‌ها در خصوص تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و تهیه لیست اولیه SWOT.

روایی پرسشنامه محقق ساخته توسط اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی تایید گردید. پرسشنامه بسته پاسخ عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با توجه به نکته نظرات آزمودنی‌ها در پرسشنامه اولیه و همچنین مطالب مندرج در تحقیقات مرتبط گذشته و الگوبرداری از برنامه‌های استراتژیک اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه- های کشورهای منتخب و همچنین مصاحبه با اعضای اداره کل تربیت- بدنی دانشگاه فرهنگیان تهیه گردید. این پرسشنامه دارای مقیاس لیکرت از شماره ۱ تا ۵ است که شماره ۱ بیانگر کمترین اهمیت و شماره ۵ بیانگر بیشترین اهمیت است. پرسشنامه برای هر یک از اعضای نمونه آماری ارسال شد تا آن‌ها نظرات خود را در مورد سوالات این پرسشنامه به منظور تعیین تاثیر هر یک از عوامل مربوط به قوت، ضعف، فرصت و تهدید ارائه دهند، حاصل نظرات آزمودنی‌ها به غربال اولیه فهرست SWOT منتج شد. سپس فهرست غربال شده برای نهایی شدن در اختیار اعضای شورای راهبری اداره کل تربیت- بدنی دانشگاه فرهنگیان قرار گرفت و در نهایت توسط شورای راهبری قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها نهایی مشخص گردید. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۷۸ به دست

آمد. از آمار توصیفی برای دسته‌بندی و خلاصه کردن داده‌ها، تدوین جداول فراوانی و درصد استفاده شد. از آزمون مقایسه میانگین برای بررسی وضعیت هر یک از آیتم‌های پرسشنامه برای تعیین نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید و همچنین برای اولویت و رتبه‌بندی کردن مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای از آزمون فریدمن استفاده شد.

برای تدوین و استخراج استراتژی‌ها از ماتریس SWOT استفاده شد. در این ماتریس با استفاده از چهار فرصت قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O)، تهدیدها (T) و مقایسه دو به دو (زوجی) استراتژی‌های چهارگانه SO، ST، WO، WT تدوین گردید. ماتریس سوات نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین (عوامل خارجی) با (عوامل داخلی) توازن ایجاد نمود و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های استراتژیک را ممکن می‌سازد.

### نتایج

یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری ۹ نقطه قوت، ۹ ضعف، ۸ فرصت و ۸ تهدید بود. بنابراین در تدوین راهبردهای پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول (۱)، بیانگر گویه‌های مربوط به SWOT و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن است. ماتریس مذکور نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت-ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر ایجاد کرد.

**جدول ۱-** ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و راهبردهای متناظر با آن (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

ضعف‌ها	قوت‌ها	عوامل درونی	عوامل بیرونی
<p>W1: نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W2: محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور</p> <p>W3: توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W4: نداشتن ارتباط مؤثر با فدراسیون ورزش دانش آموزی ج.ا.ایران</p> <p>W5: نبود یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع رسانی و شناسایی دانشجوی معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W6: کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>W7: استفاده از منابع انسانی غیر هیأت علمی دانشگاه در جهت آموزش دانشجوی معلمان تربیت بدنی</p> <p>W8: عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی</p> <p>W9: فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان</p>	<p>S1: وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی</p> <p>S2: مکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان رشته تربیت بدنی به تفکیک جنسیت</p> <p>S3: وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S4: برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی</p> <p>S5: داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S6: وجود دانشجوی معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش‌های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S7: وجود فرصت‌های مناسب فوق برنامه‌های تربیت بدنی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان</p> <p>S8: توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت بدنی در سطح کشور</p> <p>S9: برگزاری کارگاه‌های آموزشی ورزشی و دوره‌های آموزش مربیگری و داوری برای دانشجوی معلمان</p>	<p>O1: دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست‌شبهانه روزی در دانشگاه</p> <p>O2: بهسازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه</p> <p>O3: ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت بدنی برای معلمان شاغل و دانشجوی معلمان</p> <p>O4: ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعدادهای برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان</p> <p>O5: تأکید بر گسترش فعالیت‌های ورزشی با حضور اختیاری و آگاهانه دانشجوی معلمان در پردیس‌های</p>	<p>1- بهره‌گیری از امکانات و فضاهای ورزشی در جهت توسعه رشته تربیت بدنی (S1, S2, O1, O3)</p> <p>2- استفاده از پتانسیل‌های موجود در اداره کل در جهت گسترش تربیت بدنی در تصمیم‌سازی‌ها فعالیت‌ها و مسابقات ورزشی در دانشگاه فرهنگیان (S3, S4, O5, O6)</p> <p>3- تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادها و ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه (S5, S7, S8, O4, O8)</p>
استراتژی‌های W0	استراتژی‌های S0	فرصت‌ها	
<p>1- توسعه منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی در ایجاد فضای ورزشی مطلوب در خوابگاه و پردیس‌ها (W2, W6, O2, O3, O7, O8)</p> <p>2- طراحی مدیریت عملکرد ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان (W4, W5, O4, O6, W8)</p> <p>3- توسعه برنامه‌های آموزشی و ورزشی در پردیس‌های دانشگاهی (W5, W8, W9, O6, O7)</p>			

## دانشگاه فرهنگیان

O6: ستفاده از خردجمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم-

گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت‌بدنی در

دانشگاه فرهنگیان

O7: نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و روسای

پرديس‌های دانشگاه فرهنگیان به ورزش دانشجو معلمان

O8: رایگان، کم‌هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به

اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه

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

که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان دارای قوت‌های قابل توجهی دارد.

تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با نهایی شدن SWOT اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان در جلسات شورای راهبری برای تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و متعاقباً استخراج صحیح استراتژی‌های آن اقدام شد. در این مرحله از ماتریس ارزیابی عوامل درونی به منظور بررسی قوت و ضعف دانشگاه فرهنگیان و از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی به منظور تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه فرهنگیان استفاده شد. در جلسات شورای راهبری دانشگاه فرهنگیان با بحث و تبادل نظر، ضریب اهمیت و رتبه هر کدام از این مؤلفه‌ها مشخص شد. مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۵۶ می‌باشد، که بیانگر آن است

جدول ۲- ماتریس عوامل درونی (محیط داخلی) اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

عوامل درونی	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
ک	وجود مراکز آموزشی متعدد در رشته تربیت بدنی	۰/۰۷۵	۴	۰/۳۰۰
	مکان ادامه تحصیل برای افراد شاغل و دانشجویان رشته تربیت بدنی به تفکیک جنسیت	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۹	۳	۰/۱۷۷
	برگزاری منظم مسابقات، جشنواره ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی	۰/۰۷۱	۴	۰/۲۸۴
	داشتن بودجه مشخص و مرتبط با سرانه ورزشی دانشجویان در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
	وجود دانشجو معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲
	وجود فرصت های مناسب فوق برنامه های تربیت بدنی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۷	۴	۰/۲۲۸
	توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه ای منابع انسانی وابسته به معلمي تربیت بدنی در سطح کشور	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
	برگزاری کارگاه های آموزشی ورزشی و دوره های آموزش مربیگری و داوری برای دانشجو معلمان	۰/۰۶۷	۴	۰/۲۶۸
	نمودار سازمانی و ساختار نامناسب تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲
ک	محدودیت منابع و زیرساخت های تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور	۰/۰۶۷	۲	۰/۱۳۶
	توزیع نامناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴
	نداشتن ارتباط مؤثر با فدراسیون ورزش دانش آموزی ج.ا. ایران	۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲
	نبود یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع رسانی و شناسایی دانشجو معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
	کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸
	استفاده از منابع انسانی غیر هیأت علمی دانشگاه در جهت آموزش دانشجو معلمان تربیت بدنی	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۴
	عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
	فقدان انجمن های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
	جمع ضرایب:	۱	-	۲/۵۶۴

۲/۵۷ می باشد که نشان دهنده آن است که فرصت های سازمان بر تهدیدهای آن چیره شده است.

در استفاده از ماتریس عواملی بیرونی نیز همانند مراحل ماتریس عوامل درونی انجام گرفت. با توجه به محاسبات درج شده در جدول ملاحظه می شود که مجموع نمرات این ماتریس برابر

جدول ۳- ماتریس عوامل بیرونی (محیط خارجی) اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان

عوامل درونی	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره	
کامپیوتری	دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست شبانه روزی در دانشگاه	۰/۰۶۵	۳	۰/۱۹۵	
	بهسازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۸	
	ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت بدنی برای برای معلمان شاغل و دانشجو معلمان	۰/۰۵۸	۳	۰/۱۷۴	
	ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعداد های برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۷۴	۴	۰/۲۹۶	
	تأکید بر گسترش فعالیت های ورزشی با حضور اختیاری و آگاهانه دانشجو معلمان در پردیس های دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۵۰	۳	۰/۱۵۰	
	استفاده از خرد جمعی در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان	۰/۰۷۰	۴	۰/۲۸۰	
	نگرش مثبت وزارت آموزش و پرورش و روسای پردیس های دانشگاه فرهنگیان به ورزش دانشجو معلمان	۰/۰۸۰	۴	۰/۳۲۰	
	رایگان، کم هزینه بودن و امکان دسترسی بیشتر به اماکن ورزشی برای دانشجو معلمان در فضای خوابگاه	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	
	جدیدها	عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت بدنی شاغل	۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶
		فعال بودن تعداد محدودی از دانشجو معلمان و پردیس های آموزشی در تربیت بدنی	۰/۰۶۱	۲	۰/۱۲۲
عدم تناسب بین میزان جذب دانشجو معلمان با پرسنل و امکانات زیربنایی در پردیس های دانشگاه فرهنگیان		۰/۰۷۳	۲	۰/۱۴۶	
کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت های ورزشی		۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳۰	
وجود ابهامات در مورد وضعیت آینده دانشگاه فرهنگیان بر اساس قوانین حاکم بر نظام آموزش عالی کشور		۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	
عدم تعیین اولویت های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس های دانشگاه فرهنگیان		۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	
عدم ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضانات دانشگاه فرهنگیان		۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	
کمبود انگیزه های لازم و بی حوصلگی و دل زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت های ورزشی		۰/۰۶۰	۲	۰/۱۲۰	
جمع ضرایب:	۱	-	۲/۵۷		

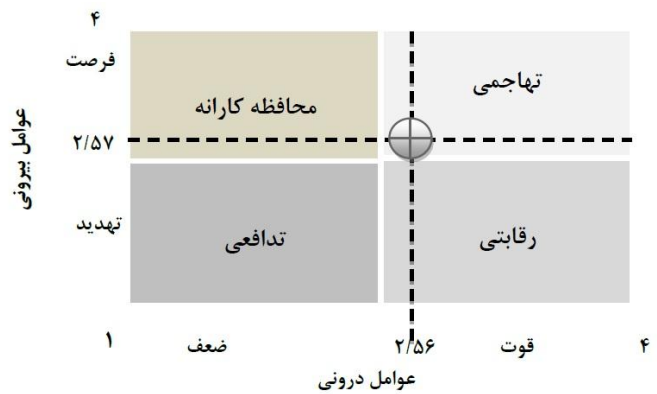
دانشگاه فرهنگیان در خانه های این ماتریس مشخص شد. معمولاً استراتژی ها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت استراتژیک سازمان در یکی از چهارخانه انتخاب می شوند. علاوه بر آن، نتیجه حاکی از آن است که استقرار اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان از لحاظ موقعیت در منطقه تهاجمی قرار دارد.

برای تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان، از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شرح شکل ۱ قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی



حاصل همسو با نتایج برونتون و مکینتاش<sup>۱</sup> (۲۰)، نجفی و همکاران (۲۱)، لوید<sup>۲</sup> (۲۲)، شفیعی و حامی (۲۲)، حسینی و همکاران (۷)، گودرزی (۲۳)، علم (۲۴) همسو می‌باشد.

در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت تلاش برای بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌هایی موجود در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کشور از طریق تعامل با معاونت تربیت بدنی دانشگاه با معاونت دانشجویی در راستای بهبود جایگاه مسابقات ورزشی و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی می‌تواند موثر باشد، توجه به گستره عملی در حوزه فعالیت‌های ورزشی به شکلی هدفمند و متمرکز با بهره‌گیری از ظرفیت و زیرساخت‌های ورزشی، ضمن حفظ منافع و جایگاه اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان در جهت استقرار و توسعه ورزش همگانی و قهرمانی و ایجاد زمینه‌های مشارکت لازم عوامل و نهادهای سهیم و موثر در امر تربیت معلم با رویکرد شایستگی محوری متناسب با ظرفیت‌های در دسترس ملی و بین‌المللی این دانشگاه است تا بستر حمایت از منافع ورزش دانشجویی را نیز فراهم خواهد ساخت. از سویی نتایج پژوهش نشان داد توسعه ظرفیت مشارکت در فرآیند بهسازی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی وابسته به معلمی تربیت بدنی در سطح کشور از مهم‌ترین قوت‌ها است و از جمله دلایلی است که موجب گشته این متغیر در اولویت نخست صاحب‌نظران قرار گیرد، به نظر می‌رسد استعدادیابی و آموزش دانش‌آموزان در مدارس و هدایت آنها به سوی رشته‌های ورزشی تخصصی توسط معلمان تربیت بدنی و اجرای طرح‌های المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای و طرح‌های ملی - ورزشی مختص هر پایه تحصیلی در سطح کشور است که زیرساخت و بستر این طرح‌ها در آموزش‌های تخصصی و آکادمیک در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های فرهنگیان است و نمی‌تواند حاصل کار آموزشی و پایه‌ای بدون برنامه‌ریزی در سطح کشور باشد. بررسی نقاط ضعف اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد که ضعف کمبود امکانات ورزشی و فقر امکانات در مراکز آموزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان دارای بالاترین اولویت و ضعف عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج حاصل با نجفی و همکاران (۲۱)، گابریل و آلینا<sup>۳</sup> (۲۵)، شفیعی و حامی (۲۲)، حمیدی و همکاران (۲۶)، گودرزی



هنگامی که موقعیت استراتژی سازمان تهاجمی باشد، سازمان با استفاده از قوت‌های موجود از فرصت‌ها برای رشد و توسعه فعالیت و خدمات، دارایی، سود و یا ترکیبی از آن استفاده می‌نماید. این چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های پیشرو می‌خوانند. چنانچه موقعیت استراتژیک سازمان محافظه‌کارانه باشد، سازمان باید با استفاده از فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع کند و تلاش نماید تا خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. توجه به ارتقاء بهره‌وری و نگاه داشتن فعالیت‌ها در حدل معقول و ترمیم ضعف‌ها از جمله تمهیدات لازم سازمان در این موقعیت استراتژیک است. در هنگامی که موقعیت استراتژیک سازمان رقابتی باشد، بدین معنی است که سازمان از قوت‌های خود استفاده کند و تلاش نماید کمتر تحت تاثیر تهدیدهای محیطی قرار گیرد. هم‌چنین در این موقعیت سازمان بایستی بررسی نماید که چگونه هزینه تمام شده محصول یا خدمات را برای رقابت با رقبای کاهش دهد، و یا چگونه کیفیت محصول و خدمات را برای رقابت افزایش دهد یا بر بخش خاصی از بازار که جذابیت کمتری دارد اما سودآور است تمرکز کند. سازمان در موقعیت استراتژیک تدافعی بایستی برای حفظ بقا باید به کاهش یا حذف برخی از فعالیت‌ها یا برنامه‌ها بپردازد. برای حذف فعالیت‌ها بایستی از منطق هزینه فایده تبعیت کند تعدادی از بخش‌های خود را واگذار کرده و یا منحل کند و یا در سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر ادغام شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی نقاط قوت اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد قوت برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی دارای بالاترین اولویت و قوت وجود دانشجو معلمان تربیت بدنی داوطلب در زمینه ورزش‌های همگانی و تفریحی در دانشگاه فرهنگیان دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج

<sup>1</sup> Brunton & Mackintosh

<sup>2</sup> Lloyd

<sup>3</sup> Gabriel & Alina

(۲۳)، علم (۲۴) همسو می‌باشد. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت وجود امکانات ورزشی و فراهم بودن منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی با توجه به جایگاه و نقش آن در اعتلای نظام تعلیم و تربیت کشور یکی از عوامل موفقیت و توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان می‌باشد از دلایل احتمالی اهمیت این متغیر در بین صاحب‌نظران می‌توان گفت که برای پیشبرد اهداف دانشگاه فرهنگیان در بخش تربیت بدنی، استفاده بهینه از زیرساخت‌های موجود با توجه به وجود محدودیت منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی و تلاش در جهت توزیع مناسب جغرافیایی اماکن و تأسیسات ورزشی در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان و هم‌چنین ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی بسیار مهم و تاثیرگذار است. زیرا دانشجو-معلمان ورزشکار در رشته‌های مختلف تحصیلی در کنار دانشجو-معلمان رشته تربیت بدنی در تمامی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کشور در کنار هم می‌توانند بخش بزرگی از جامعه دانش آموزی کشور را تحت پوشش آموزشی پس از فارغ التحصیلی خود قرار دهند و این مستلزم کسب تجربیات عملی در زمان تحصیل است که بخش عمده آن در کلاس‌های تربیت بدنی شکل می‌گیرد و اهمیت انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان، را دو چندان کرده و تا با یک برنامه مدون و مشخص جهت اطلاع رسانی و شناسایی دانشجو معلمان ورزشکار جهت مسابقات دانشگاه فرهنگیان، انگیزه زیادی در بین آنان ایجاد کند. از طرفی با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت تنظیم برنامه مدون سالیانه، نظارت و کنترل اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و تقویت برنامه‌های توسعه ورزش دانشجویی در سطح پایه از عوامل تاثیرگذار در ورزش دانشجویی می‌باشد. بنابراین، مدیران می‌توانند با همسو کردن تمامی نظرها، اهداف و منابع موجود در در کنار ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف دانشگاه فرهنگیان، از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی با مدیریت تربیت بدنی از طریق تدوین برنامه مدون کوتاه مدت و بلند-مدت، در جهت مطلوب حرکت کنند.

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

ترین اولویت است. نتایج حاصل همسو با نتایج حسینی و همکاران (۱۰)، گودرزی (۲۳)، علم (۲۴) می‌باشد. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت دسترسی به امکانات متنوع ورزش دانشجویی متناسب با زیست شبانه روزی در دانشگاه می‌تواند از فرصت‌های مهم پیشرفت و موفقیت در ورزش دانشجو-معلمان باشد. در واقع یکی از عوامل موفقیت برنامه‌های مدون به بهسازی فضاهای ورزش دانشجویی مبتنی بر ویژگی‌های پردیس دانشجویی با تأکید بر ایجاد فضای ورزشی مطلوب در فضای خوابگاه است که با استفاده از خردجمعی در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در تمامی سطوح مدیریتی تربیت بدنی در دانشگاه فرهنگیان است که با ایجاد فرصت برای استفاده از ظرفیت جذب استعدادهای برتر و قهرمانان ورزشی در دانشگاه فرهنگیان و در کنار ایجاد مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری رشته تربیت بدنی برای برای معلمان شاغل و دانشجو معلمان، انگیزه دانشجو - معلمان را برای انتخاب رشته تربیت بدنی را افزایش داده و وزارت آموزش و پرورش و روسای پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان را وامی‌دارد تا نگرش مثبتی به ورزش دانشجو - معلمان داشته باشند.

بررسی تهدیدهای اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان نشان داد که تهدید عدم جذب کافی دانشجو معلمان تربیت بدنی با توجه به پایان سنوات کار معلمان تربیت بدنی شاغل دارای بالاترین اولویت و مولفه کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دل زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی دارای پایین‌ترین اولویت است. نتایج حاصل همسو با شفیعی و حامی (۲۲)، حسینی و همکاران (۱۰)، گودرزی (۲۳) می‌باشد. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت که با توجه به کمبود نیروی متخصص در حوزه تربیت بدنی در سطح آموزش و پرورش کشور در سال‌های اخیر، باید به تدوین قوانین استخدامی در مجلس مبادرت ورزید و یا برگزاری آزمون در جهت جذب فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی اقدام نمود زیرا بیش از ۴۰ درصد معلمان تا سال ۱۴۰۰ به سن بازنشستگی می‌رسند، لذا باید تدابیری اندیشیده شود تا با نیروی انسانی جوان و البته با تجربه در کنار هم به آموزش دانش آموزان در فضای مدارس پرداخته شود از سوی دیگر ارتقای کیفیت خدمات ورزشی، به دانشجو معلمان در جهت رفع کمبود انگیزه‌های لازم و بی‌حوصلگی و دل زدگی دانشجو معلمان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی با استفاده از نظریه‌های تعیین اولویت‌های تجهیزاتی و عمرانی مورد نیاز ورزش دانشجو معلمان در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان می‌تواند به ایجاد نشاط و انگیزه و جذب دانشجو معلمان به فعالیت‌های ورزشی بیانجامد که

که بتواند با تدوین راهبردهای مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود تبیین شده از دیدگاه صاحب‌نظران به نحو مطلوب استفاده کند و ضعف‌های مورد تأکید صاحب‌نظران را به حداقل ممکن برساند.

برنامه‌های راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان نتایج بدست آمده بیانگر استراتژی‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

اختصاص سرانه ورزشی و تغذیه ای مناسب برای دانشجو - معلمان ورزشکار فعال و عضو تیم‌های ورزشی؛ تقدیر شایسته از قهرمانان ورزشی و تخصیص جوایز نقدی و معنوی به صورت مدون در اعیاد و جشن‌های ملی؛ اختصاص بودجه به منظور بکارگیری مربیان زبده و متخصص در برگزاری کلاس‌های فوق برنامه و شناسایی افراد مستعد جهت هدایت به مسابقات قهرمانی دانشجویان؛ حمایت از برنامه‌های فرهنگی تبلیغی با رویکرد توسعه سلامت از طریق ورزش؛ تدوین و اجرای آئین‌نامه‌های برگزاری مسابقات قهرمانی، لیگ، و انتخابی پردیس‌های استانی در مقاطع مختلف تحصیلی؛ تدوین و اجرای آئین‌نامه‌های مسابقات المپیاد دانشجو-معلمان در سطح کشور؛ برنامه‌ریزی و تهیه تقویم مسابقات با هدف افزایش نقش و جایگاه ورزش در میان دانشجو معلمان؛ افزایش آگاهی و دانش کلیه انجمن‌های ورزش دانشجویی از برنامه مدون استعدادیابی و فرآیندهای مصوب اجرایی مربوطه در سطح دانشگاه فرهنگیان کشور از طرق مختلف برگزاری مسابقات ورزشی برای بانوان دانشجو به مناسبت‌های مختلف با رویکرد توسعه ورزش همگانی؛ نیازسنجی و تدوین دستورالعمل، اولویت‌بندی و اجرای مستمر مسابقات ورزشی درون دانشگاهی و کلاس‌های ورزشی فوق برنامه؛ تشویق دانشجویان برای شرکت در برنامه‌های تفریحی و ورزشی با ایجاد انگیزه و استفاده از نیروی داوطلب؛ طراحی برنامه‌های عملیاتی با هدف افزایش جذب دانشجو معلمان تربیت‌بدنی؛ پیگیری مستمر سازمان آموزش و پرورش در جهت پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی متخصص برای سال‌های آینده متناسب با تعداد بازنشستگان در سطح کشور؛ شناسایی و پیاده‌سازی زیرساخت‌ها لازم در جهت بهبود امکانات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان جهت شرکت در فعالیت‌های ورزشی با توجه به نیازهای هر پردیس و به تفکیک جنسیت؛ استفاده از نظرات ذی‌تعلق و افراد متخصص در جهت برنامه‌ریزی جامع برای بهبود وضعیت موجود و ارتقای کیفیت تجهیزات فضاهای آموزشی و رفاهی در پردیس‌های آموزشی و خوابگاه‌ها؛ تشکیل کمیته‌های متخصص در جهت شناسایی نیازهای دانشجو معلمان و توسعه فضای ورزشی مطلوب در خوابگاه و پردیس‌ها؛ تدوین و تعیین سنجه‌های مناسب

مستلزم حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان به فعالیت‌های ورزشی است. از طرفی با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت عدم ارتقای کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، بهداشتی و مشاوره‌ای به دانشجو معلمان متناسب با اقتضائات دانشگاه فرهنگیان از مهم‌ترین تهدیدات اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان می‌باشد.

برای تعیین موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM نشان داد موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان به صورت SO (تهاجمی) می‌باشد که با تحقیق شفيعی و حامی (۲۲)، گودرزی (۲۳)، رشیدلمیر و همکاران (۴)، همخوانی دارد؛ که در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان باید با استفاده از فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع کند. توجه به ارتقاء بهره‌وری و نگه داشتن فعالیت‌ها در حد معقول و ترمیم ضعف‌ها از جمله تمهیدات لازم اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان در این موقعیت استراتژیک است. مسئولان اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان باید با توجه به نمرات نهایی ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان، برنامه‌های خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که هر چه بیشتر بر ضعف‌های خود غلبه کنند و برای مواجهه با تهدیدها آمادگی لازم را کسب نمایند، چرا که موقعیت راهبردی موجود با اینکه در منطقه SO قرار دارد ولی در نزدیکی مرکز پنجره راهبردی و مناطق دیگر است که نشان از متزلزل بودن وضعیت موجود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان دارد. اما نتیجه حاصل با تحقیقات خلیل پور (۲۹)، حمیدی و همکاران (۱۶)، حسینی و همکاران (۱۰) همخوانی ندارد؛ که این تفاوت را می‌توان ناشی از ماهیت سازمان‌های مورد مطالعه و تفاوت دیدگاه‌های افراد صاحب‌نظر در سازمان‌های مورد مطالعه دانست. به طور کلی با توجه به تفاوت‌های بیان شده در راهکارها و اولویت‌بندی توسعه ورزش دانشجو معلمان و پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان می‌توان با هدف قرار دادن عوامل پر اهمیت، راه را برای توسعه ورزش دانشجویی کشور هموارتر کرد. صاحب‌نظران می‌توانند با شناسایی این راهکارها مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان را در راستای توسعه و پیشرفت این مهم کمک کنند تا در نهایت بتوان به جهت‌دهی برنامه‌ها و اهداف اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان کمک کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان با استفاده از تحلیل انجام گرفته، به تدوین برنامه‌های راهبردی خود در توسعه ورزش دانشجو-معلمان اقدام کند، به طوری

برای هرمنظر که در برگیرنده سنجه‌های تابع و هادی باشد تا برای اندازه‌گیری فعالیت‌های گذشته، حال و آینده و در ادامه، تدوین اهداف کمی؛ توسعه تعاملات با دیگر سازمان‌ها و نهادها و مراکز دانشگاهی و پشتیبانی‌های لازم از صاحبان کرسی در فدارسیون ورزش دانشجویی جهت بهره‌گیری از فرصت‌های ملی و بین‌المللی؛ نیاز سنجی و اجرای دوره‌های آموزشی ویژه مدرسین تربیت بدنی پردیس‌های سراسر کشور با رویکرد روزآمدسازی دانش مدیریت علمی و تخصصی؛ بر اساس نتایج بدست آمده و تطابق آن با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و ورزشی و نیز نیازهای موجود بر اساس نظرخواهی از ذی‌نفعان و دانشجویان، همچنین توجه به محدودیت‌های فرهنگی و ساختاری به تدوین راهبردی ورزش دانشجویی در دانشگاه فرهنگیان؛ با توجه به نقش معین زن در توسعه و تربیت جامعه، وجود محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه‌ها، ضرورت احداث فضاهای ورزشی جدید با اولویت معملین دختر بسیار حیاتی است.

با توجه به اینکه موقعیت استراتژیک اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان (SO تهاجمی) شناسایی شد؛ اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان بایستی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد به تدوین برنامه‌های راهبردی خود در توسعه ورزش دانشجو- معلمان اقدام کند، به طوری که بتواند با تدوین راهبردهای مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود تبیین شده از دیدگاه صاحب‌نظران به نحو مطلوب استفاده کند و ضعف‌های مورد تأکید صاحب‌نظران را به حداقل ممکن برساند بر اساس پیشنهادهای کاربردی و اجرایی زیر منطبق با اولین استراتژی مبنی بر تخصیص بودجه و سرانه ورزشی برای دانشجویان در جهت بهره‌مندی از امکانات ورزشی رایگان و پرورش استعدادها و ورزشی و مشارکت نیروی انسانی در ساعات فوق برنامه برنامه‌های عملیاتی را به کارگیرد.

## References

1. Ebadi Bulghe Teymouri, Laleh; Alam S, . editors. Explain Iran's Judo Strategy. International Conference of Management Elites, Tehran: Karin Conference Leading Institute; 2016.
2. Ebrahimi A, Zeinabadi HR, Hadavandi MR. Qualitative study of the factors affecting the desire for student-teacher permanence of Farhangian University in the Ministry of Education: studied in Tehran province. . Journal of Educational and School Studies. 1397;6(17):121-46.
3. Heracleous L. Strategy and organization: Realizing strategic management: Cambridge University Press; 2003.
4. Rashid Lamir A, Dehghan Ghahfarkhi, Rashid Lamir A. Development of a strategic plan for the General Directorate of Sports and Youth of Khorasan Razavi Province in the field of sports and physical education. . Journal of Sports Management. 2012;5(4):179-98.
5. Darbani H, Taghi Biglou, Nasser; Ghasemi. Design and development of strategies for the development of public sports in Zanjan province. Journal of Sports Economics and Marketing. 2013;2(6):98-106.
6. Turkzadeh J, Sadeghian Sooraki M, Marzooqi R. Problem solving of graduates of Farhangian University with the approach of responding to the environment (Case study: campuses of Chaharmahal and Bakhtiari province). Scientific-Research Quarterly Journal of Education. 2019;35(1):31-50.
7. Hosseini Heydari, Farzaneh Sadat. Examining the professional and practical skills of teachers in teacher training centers from the perspective of principals, teachers and students. . Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling. 2012;5(14):134-47.
8. Karimi S. Investigating the perception of agricultural students from the learning environment in entrepreneurship courses. Entrepreneurship in Agriculture. 2015;2(4):93-111.
9. Nazari S, Hallaji M, Zarrin Par A. Comparison of the effectiveness of physical education teachers recruited through recruitment tests and teachers' commitment of school teachers in the southern regions of Tehran. Scientific Research Quarterly Journal of Education. 2018;34(4):137-52.
10. Hosseini G, Hamidi M, Tejarat F. Development of a strategic program for student sports at Islamic Azad University. Journal of Sports Management. 2012;4(15):15-33.
11. Manafi F, Ramezani N, Rahim; , Gohar Rostami HR, Dastum S. Analyzing the process of development of Iranian university sports in the first to fifth macro development programs. . Sports Management and Development. 2017;6(1):67-8.
12. Nazari R, Ehsani M, Saket MR. Strategic management and planning of sports organizations. 2014.
13. Vaughn M. Upshaw, Lydian Altman, Margaret F. Henderson. Strategic Planning for Elected Officials: Setting Priorities, 2017.
14. Iranian Kermani, Fatemeh;, Zinli C, Alavi SS. Principles and foundations of strategic decision making. In: Roodehen IAU, Roodehen Branch., editor. The First International Conference on Political Epic (with an Approach to Middle East Developments) and Economic Epic (with an Approach to Management and Accounting) 2013.
15. Rahimi Gorjan S. Principles of planning, planning and strategic management in sports with the benefit of SWOT model. . In: Tehran, editor. 2nd International Conference on Management and Accounting 2917.
16. Hamidi M, Khabiri M, Sajjadi N. Identify SWOT and determine the strategic position of the National Federation of University Sports. Physiological and Management Research in Sports,. 2014;6(2):48-35.
17. Tavakol M. The situation of higher education in Iran The realities and challenges. Journal of Higher Education Research and Planning, Ministry of Culture and Higher Education. 1998;1:1-26.
18. Council MC. Intercultural Plan 2017–2021.
19. Murphy M, Murphy N, MacDonncha C, Woods C, Byrne N, Ferguson K, et al. Student Activity and Sports Study Ireland (SASSI). Commissioned and published by Student Sport Ireland. 2015.
20. Brunton J, Mackintosh C. Interpreting university sport policy in England: seeking a purpose in turbulent times? International Journal of Sport Policy and Politics. 2017;9(3):377-95.
21. Najafi M, Safania AM, Boroumand MR, Hadian H. Codifying a Strategic Plan for Academies of the Iranian Volleyball Federation using a SWOT-AHP Method. Ann Appl Sport Sci. 2017:0-.
22. Shafiee S, Hami M. Develop a strategic sports program for Iran Technical and Vocational University. . The first national conference on the development of sports science in the field of health, prevention and championship,; Qazvin, Imam Khomeini International University. 2016.
23. Goodarzi M. Explain the current situation of the General Department of Physical Education of Payame Noor University using SWOT analysis. Applied Research in Sports Management. 2013;2(2):61-74.
24. Alam S. Development of a strategic plan for public sports at Islamic Azad University. . Public Sports Association, General Department of Physical Education and Sports, Islamic Azad University. 2013.
25. Gabriel CG, Alina CI. Research on the management of sports organizations. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2014;140:667-70.

26. Hamidi M. Comparative study of the structure of the country's student sports headquarters with selected countries and presenting a research project model: Research Institute of Physical Education and Sports Sciences.; 2009.

*Original Article***Explain the Strategies for the Development of Teacher-Student Sports To promote the body and psyche in the Department of Physical Education at Farhangian University**

Received: 26/08/2019 - Accepted: 12/12/2019

Mehdi Ahmadian Jelodari <sup>1</sup>  
Shahram Aalam <sup>2\*</sup>  
Vali Nozari <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Sport Management,  
Shoushtar Branch, Islamic Azad  
University, Shoushtar, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty Member  
of Islamic Azad University, Imam  
Khomeini University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor, Faculty Member  
of Islamic Azad University, Arsanjan  
Branch, Arsanjan, Iran.

Email: Shahramalam@yahoo.com

**Abstract**

**Introduction:** Research has shown that inner life is a source of inspiration that positively influences spiritual leadership that positively predicts a sense of self-healing. In this regard, actualization sense in athletes can be associated with changes spiritual leadership that in turn can produce results in performance. Therefore, the purpose of this study was to investigate the relationship between spiritual leadership and actualization sense in athletes.

**Methods:** The statistical population was composed of 84 heads of campuses of the University of Cultural Studies, experts consisting of the Director General of Physical Education and the assistants and experts of the General Directorate and as well as specialists and educational elites at the Farhangian University. The initial list of the status quo after the finalization of the Strategic Council meetings was sent to the statistical sample in a questionnaire. In order to formulate strategies, internal and external factors evaluation matrix, swat matrices and appropriate statistical tests such as descriptive statistics, binomial test, Friedman test and quantitative strategic planning matrix were used.

**Results:** The results showed that the Educational Administration of Farhangian University has a strategic position in an offensive position.

**Conclusion:** According to the results and findings of the research, it can be admitted that the Department of Educational Development of the University of Cultural Sciences, based on aggressive strategies.

**Key words:** Physical Education, Farhangian University, Teacher-Student