

## تحلیل محیطی و تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی

شمس‌الدین رضایی<sup>۱</sup>، منیژه تراوش<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه ایلام

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳

### چکیده

هدف این پژوهش، تحلیل محیطی و تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام بود. روش پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی و کاربردی است. جامعه آماری آن شامل مربیان، مسئولان کمیته‌های مختلف ورزش دانشجویی، مدیران، کارشناسان، دانشجویان فعال در ورزش و اساتید گروه علوم ورزشی دانشگاه جمعاً به تعداد ۶۸ نفر بودند. برای تعیین نمونه پژوهش از نمونه‌گیری تمام‌شمار استفاده شد و تمامی جامعه به مثابه نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه و پرسشنامه‌های محقق‌ساخته بر اساس مطالعه اکتشافی و بازنویسی از مبانی و مطالعات مشابه بود که روایی محتوایی آنها بر اساس نظر متخصصان و با پایایی آلفای کرونباخ ۰/۹۲ تأیید شد. از آزمون فریدمن، روش وزن‌دهی، ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و ماتریس داخلی و خارجی جهت تحلیل یافته‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۷ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۱۳ فرصت، ۸ تهدید و ۱۷ استراتژی (۴ استراتژی تهاجمی، ۵ استراتژی محافظه‌کارانه، ۵ استراتژی رقابتی و ۳ استراتژی تدافعی) گردید. همچنین براساس ماتریس عوامل درونی (۲/۴۳) و عوامل بیرونی (۲/۵۷) وضعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام در منطقه محافظه‌کارانه قرار دارد. نتایج تحلیل سوات نشان می‌دهد ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه دارد؛ بنابراین بایستی از استراتژی‌های ثبات (شامل نگهداری و حمایت درونی) استفاده شود.

**واژگان کلیدی:** برنامه استراتژیک، توسعه ورزش دانشجویی، دانشگاه ایلام.

1. Email: sh.rezaei10@gmail.com

2. farvartish86@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروز، شهرنشینی و پیشرفت چشمگیر فناوری منجر به ایجاد مشاغل کم‌تحرک و کاهش تحرک عمومی مردم شده است (کیرچنگاست<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این بی‌تحرکی باعث افزایش بیماری‌ها و به تبع آن باعث افزایش هزینه‌های درمانی هم برای دولت و هم برای ملت خواهد شد (مهدی‌زاده و اندام، ۲۰۱۴). ورزش به عنوان راه حلی راهبردی و به عنوان وسیله‌ای ارزان قیمت و فرح‌بخش می‌تواند این مشکل را به نحو مطلوب حل نماید. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد دولت‌ها باید گسترش ورزش را سرلوحه برنامه‌های درازمدت خود قرار دهند؛ در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران‌کننده بیماری‌ها، غیبت از کار در اثر بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی، افزایش مرگ و میر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشند (اسمعیلی و رضایی، ۲۰۱۹). بنابراین امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است؛ به طوری که با استفاده از ورزش اهداف گوناگونی در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد.

توسعه و پیشرفت واقعی کشورها، شاخص‌های مختلفی دارد که یکی از مهمترین آنها توسعه ورزش است (سوتیریادو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). توسعه ورزش به عنوان یک اولویت از سیاست‌های عمومی در طول تاریخ در حاشیه برنامه‌های سیاسی دولت‌ها بوده است. توسعه ورزش فواید بی‌شماری دارد که از جمله می‌توان به مواردی مانند ارتقاء سلامت عمومی، توسعه و حفظ سلامتی جسمی و روانی در آحاد جامعه، همبستگی اجتماعی، تأمین سلامت و بهداشت بدن، پرورش روان و ایجاد زمینه برای استقلال شخصیت، دستیابی به شادابی و نشاط، توسعه مهارت‌های اجتماعی، نوسازی و بازپروری اشاره کرد (رضایی و صالحی‌پور، ۲۰۱۹).

به صورت کلی تقسیم‌بندی‌های متنوعی از ساختار ورزش در دنیا وجود دارد. مدل مول، کاترین، کریگ، روس و جامیسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) یکی از مدل‌های شناخته شده در رویکرد سلسله مراتبی به ورزش است. آنها برای ساختار ورزش به ترتیب چهار بخش ورزش آموزشی (تربیتی)<sup>۴</sup>، ورزش همگانی و تفریحی<sup>۵</sup>، ورزش قهرمانی<sup>۶</sup> و ورزش حرفه‌ای<sup>۷</sup> متصور شده‌اند. در قاعده هرم، ورزش آموزشی و تربیتی و در رأس آن ورزش حرفه‌ای قرار دارد. بیشترین سطح شرکت کردن مربوط به قاعده هرم است و هر چه به رأس

- 
1. Kirchengast
  2. Sotiriadou
  3. Mull, Kathryn, Craig, Ross & Jamieson
  4. Educational Sport
  5. Sport for All
  6. Athletics Sport
  7. Professional Sport

هرم نزدیک‌تر می‌شویم، از تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش کاسته می‌شود. به عبارت دیگر، در بخش ورزش آموزشی، تعداد تماشاچیان، کمترین و در ورزش حرفه‌ای، بیشترین است. این مدل ادعا می‌کند که گسترش ورزش آموزشی و پس از آن همگانی، سبب افزایش مشارکت عموم مردم خواهد شد. این در حالی است که در صورت گسترش ورزش حرفه‌ای، تعداد کمتری می‌توانند در آن شرکت کنند و اغلب باید به تماشای آن بپردازند. بنابراین آنچه مورد تأکید این مدل است توجه به مشارکت بیشتر در ورزش است که از اهداف اساسی ورزش همگانی، آموزشی و دانشجویی است. در مدل مشارکت ورزش گرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در قاعده هرم ورزش‌های همگانی و در سطوح بالاتر به ترتیب ورزش با سطح عملکرد بالا (قهرمانی) و در نهایت در رأس هرم ورزش حرفه‌ای قرار دارد. در مدلی دیگر که شیوری، سوتریادو و گرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) ارائه دادند در قاعده هرم و در سطح گسترده ورزش آموزشی و مقدماتی وجود دارد و در سطح بعدی آن همگانی و قهرمانی در یک سطح قرار دارند و در سطح بالا و رأس هرم ورزش حرفه‌ای وجود دارد. بنابراین با توجه به مهمترین مدل‌های ساختار ورزش در دنیا، ورزش تربیتی (آموزشی یا دانشجویی) یکی از مهمترین بخش‌های ورزش است که بیشترین سطح مشارکت در آن اتفاق می‌افتد. فعالیتهای ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرآیند تعلیم و تربیت در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، همه دانشجویان را در موقعیتهای تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی را برای تقویت جسم، همگام با پرورش روح تأمین کند (حمیدی، الهی، اکبری و حمیدی، ۲۰۱۱). دستیابی به جامعه سالم، بهبود وضعیت فرهنگی و اخلاقی کشور و بهبود وضعیت نیروی کار برای افزایش بهره‌وری و تولید، از رویکردهای کلان ورزش دانشجویی است که اصلی‌ترین رویکرد آن افزایش سطح سلامتی دانشجویان است (جوادی‌پور و سمیع‌نیا، ۲۰۱۳). دانشجویان به عنوان آینده‌سازان جامعه، با تلاش مستمر خود در راه آموختن و گام نهادن در وادی «دانستن» شاید کمترین زمان را برای برنامه‌ریزی ارتقاء سلامت ذهنی، روانی و جسمانی خود داشته باشند و چنانچه این نیروی فکری به دلیل درگیری شدید در مسائل درسی و بی‌حرکی حاصل از این نوع فعالیت دچار مشکلات روانی و جسمانی شود، درمان آن نیازمند سرمایه‌گذاری‌های فراوانی است. می‌دانیم سرمایه‌گذاری در امر توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه‌ها یک سرمایه‌گذاری با برگشت فراوان است و همیشه گفته‌اند پیشگیری بهتر از درمان است؛ بنابراین لزوم توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه‌ها برای پیشگیری و درمان بیماری‌های مرتبط با بی‌حرکی و همچنین پرکردن اوقات فراغت دانشجویان، امری اجتناب‌ناپذیر است (آصفی و اسدی، ۲۰۱۷).

- 
1. Green
  2. Shilbury, Sotiriadou & Green

در سال‌های اخیر در بسیاری از سازمان‌ها و بخش‌های اقتصادی جهان ناپیوستگی وجود دارد. در چنین شرایطی داشتن چشم‌انداز روشنی از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. به تعبیری دیگر در دنیای کنونی سازمان‌ها بایستی با توجه به بالا بودن سرعت تحولات، محیط‌های متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی و فرصت‌ها و تهدیدات رقابتی فراوان، همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، استراتژی‌های اثربخش، زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را شناسایی و کنترل نمایند (رضایی، ۲۰۱۸). بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت معتقدند یکی از راه‌های پیوند درونی و بیرونی برنامه‌ها و سیستم‌های سازمانی در محیط پرتلاطم امروزی، الگوی جامع مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به وسیله آن مدیران سمت‌گیری درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص، استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی را برای اجرای استراتژی‌ها انتخاب می‌کنند (نیکوکار، قربانی‌زاده و اصفهانی، ۲۰۱۰). از دیدگاه دیوید<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) مدیریت استراتژیک هنر و علم طرح‌ریزی، اجرا و کنترل تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابند. به صورت کلی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل شکل‌دهنده فرآیند مدیریت استراتژیک هستند که با یکدیگر در ارتباط و تعامل متقابل می‌باشند. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک جزئی از فرآیند مدیریت استراتژیک است که در آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان یا ستاد برگزاری رویدادها در بلندمدت تعیین می‌شود (رضایی، ۲۰۱۸). پژوهشگران بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند (خسروی‌زاده، حمیدی، یدالهی و خبیری، ۲۰۰۹). اعتقاد بر این است که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها در محیط متلاطم در روشن کردن مسیر آینده، بهره‌مندی از فرصت‌های کلیدی و کاهش تأثیر تهدیدهای محیطی، پیش‌بینی و ایجاد تغییرات مورد نیاز، سرمایه‌گذاری روی قوت‌ها و رفع ضعف‌های داخلی سازمان، تدوین مبنایی منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، به وجود آوردن تفکر راهبردی و تدوین راهبردهای مؤثر، توانایی پاسخ مؤثر به تغییرات سریع محیطی، تدوین اهدافی روشن برای کارکنان و افزایش انگیزش و رضایت آنها و بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید (کریمادیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود و در صورت اجرای صحیح و به موقع به تعالی سازمان می‌انجامد (گودرزی،

---

1. David  
2. Kriemadis

۲۰۱۳). برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها مشخص می‌کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌دهد (رضایی، ۲۰۱۸). تکسیرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی و پایداری سازمانی است. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی توجه ویژه‌ای داشته باشند. بدیهی است که دانشگاه‌ها، نهادها و سازمان‌های متولی ورزش دانشجویی نیز از این مقوله مستثنی نیستند.

بررسی مطالعات مختلف نشان می‌دهد در اکثر پژوهش‌های انجام شده، از تحلیل سوات<sup>۲</sup> برای تدوین برنامه راهبردی<sup>۳</sup> استفاده شده است. این مدل کوتاه‌سازی شده<sup>۴</sup> نقاط قوت (S)، ضعف (W)، فرصت (O) و تهدید (T) است (هالا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). این تکنیک ابزاری مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط استراتژیک و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به کار می‌رود. همچنین تحلیل سوات می‌تواند یک مرحله<sup>۵</sup> اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. وقتی این تحلیل به کار می‌رود پایه‌ای مناسب برای فرمول‌بندی سیاست‌گذاری و خط‌مشی است (مافی و سقای، ۲۰۰۹). در قالب این تحلیل، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه، استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های تدافعی استفاده می‌کنند تا بدان‌جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های تهاجمی استفاده نمایند (صائمیان و ارغنده، ۲۰۰۸). برای این حصول سازمان نیاز به بررسی محیط داخلی و خارجی خود دارد.

هم اکنون بسیاری از سازمان‌ها به تدوین برنامه‌های راهبردی در حوزه ورزش مبادرت کرده‌اند. انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی<sup>۵</sup> (۲۰۱۲-۲۰۱۷) در بیانیه<sup>۶</sup> مأموریت خود آورده است: انجمن ورزشی مدارس ایالت کنتاکی باید بالاترین کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی را به شیوه مؤثری با تأکید بر جوانمردی و ورزش دوستی و توسعه آموزش دانش‌آموزان ورزشکار برقرار سازد. برخی از راهبردهای مهم این انجمن عبارتند از: حفظ و تضمین ثبات مالی انجمن، توسعه نقش پشتیبانی برای آموزش

- 
1. Teixeira
  2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)
  3. Fred David strategic planning model
  4. Hala
  5. Strategic Plan Kentucky High School Athletic Association

دانش‌آموزان، آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی انجمن، توسعه نظارت و ممیزی مدارس، ترویج مردانگی و جوانمردی در میان دانش‌آموزان، مربیان و تماشاگران و همچنین، بازبینی و اصلاح ساختار انجمن. دانشگاه لیدزترینیتی انگلستان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بیانیه مأموریت ورزش خود را این‌گونه آورده است: «فراهم کردن طیف گسترده‌ای از فرصت‌های مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های بدنی بدون در نظر گرفتن سن، جنس، نژاد و توانایی‌های حرکتی، با هدف به فعل درآمدن توانایی‌های بالقوه آنان، افزایش استخدام دانش‌آموختگان و افزایش کسب تجارب دانشجویان». افزایش مشارکت دانشجویان زن در فعالیت‌های ورزشی، افزایش فرصت مشارکت تیم‌های ورزشی دانشگاه در مسابقات، بهبود دسترسی دانشجویان معلول به فرصت‌های مشارکت در فعالیت‌های بدنی، تنوع در برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزش همگانی و توسعه ارتباطات داخلی و خارجی برای توسعه ورزش و نظام داوطلبی به عنوان راهبردهای دانشگاه ذکر شده تبیین شده‌اند. دانشگاه ورکستر<sup>۲</sup> انگلستان در برنامه راهبردی خود برای سال‌های ۲۰۱۳-۲۰۱۷، مأموریت خود را این‌گونه بیان کرده است: «ارائه امکانات و تجهیزات ورزشی عالی و فراگیر برای ایجاد و افزایش فرصت‌های مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی، توسعه انگیزه مشارکت آنان برای موفقیت بیشتر، ترویج شیوه زندگی سالم و مشارکت بیشتر در ورزش و دستیابی به شهرت ملی و بین‌المللی به عنوان یک مرکز برای ورزش معلولان».

حمیدی و همکاران (۲۰۱۱) طی پژوهشی با عنوان «ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم‌انداز و راهبردهای توسعه» به مقوله ورزش دانشجویی پرداخته‌اند. چشم‌انداز تدوین شده آنها عبارت بود از: ایجاد فرصت‌های برابر و گسترش محیطی سالم برای مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی. همچنین برخی از مهمترین راهبردهای پیشنهادی این مطالعه شامل توسعه خصوصی‌سازی و واگذاری اختیارات اجرایی، حاکمیت برنامه‌محوری در نهادهای زیر مجموعه 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 است. نتایج تحقیق گودرزی (۲۰۱۳) نشان داد جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور در موقعیت تهاجمی (SO) قرار دارد. نتایج تحقیق رضایی، اندام و آقایی (۲۰۱۵) نشان داد توسعه ورزش دانشگاه شاهرود با ۸ قوت، ۹ ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید مواجه است و جایگاه راهبردی آن هم در موقعیت تدافعی (WT) قرار دارد. همچنین حسینی، حمیدی و تجاری (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان «تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی» به تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی مشخص شد

---

1. Leeds Trinity University  
2. Worcester University

جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد و از مهمترین برنامه‌های عملیاتی ارائه شده در این مطالعه می‌توان به لزوم تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در ورزش ملی و بین‌المللی به عنوان یک سازمان حرفه‌ای و قابل اعتماد در سطح ملی، بهبود تصویر این دانشگاه در سطح عمومی از طریق ارتقاء ارتباط با فدراسیون‌های ورزشی و نیز افزایش کیفیت برگزاری مسابقات در سطح دانشگاه اشاره کرد. نتایج تحقیق منافی، رضائی‌نژاد، گوهررستمی و دستوم (۲۰۱۷) نشان داد تغییرات ساختاری و رشد برنامه‌های توسعه ورزش دانشگاهی با وجود تأکید در برنامه دوم و سوم توسعه، فقط در برنامه چهارم صورت گرفته است. همچنین نوع و سطح رویدادها و برنامه‌ها در برنامه‌های توسعه، رشد کمی نسبتاً مطلوبی داشت؛ ولی ثبات و کیفیت پایین و تغییرات پیش‌بینی نشده زیادی داشته است. البته سطح پوشش دانشجویان در ورزش قهرمانی و همگانی، سرانه برنامه‌ها، امکانات و بودجه تا حد زیادی به اهداف تعیین شده دست یافته است. ضمناً تأسیس فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی، دبیرخانه مناطق ورزشی، تغییر رویکرد از ورزش قهرمانی به همگانی و برگزاری المپیادهای سطح ملی، مهمترین ابعاد اثرگذار بر روند توسعه ورزش دانشگاهی بود. به طور کلی، شاخص‌های توسعه ورزش دانشگاهی کشور تناسب مطلوبی با چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور ندارد. محرم‌زاده و وحدانی (۲۰۱۸) در تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه محقق اردبیلی نشان دادند ورزش این دانشگاه دارای ۷ قوت، ۸ ضعف، ۸ فرصت و ۷ تهدید بود و جایگاه راهبردی آن در موقعیت محافظه‌کارانه است. راسخ، سجادی، رضوی و دوستی (۲۰۱۸) عنوان کردند پرهیز از بوروکراسی، حذف وظایف موازی، توزیع متوازن اختیارات، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آنها از مهمترین اصولی است که برای انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش تربیتی و دانشجویی (آموزشی) ایران باید رعایت شود. قشمی‌میمند، پورکیانی و رحمتی (۲۰۱۹) بر دو مضمون ایجاد تغییرات ساختاری و تغییر در فرهنگ عمومی نسبت به ورزش برای توسعه ورزش دانشجویی ایران تأکید داشتند. مک‌گیلیواری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اعتقاد دارند ایجاد «شهر زنده»<sup>۲</sup> در شرایط زندگی امروزی مهمترین نقطه قوت توسعه ورزش است. هامبریک<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) کمبود منابع و وابستگی سازمان‌های ورزشی به بودجه عمومی را تهدیدی بزرگ برای سازمان‌های ورزشی عنوان می‌کنند.

با مروری بر پژوهش‌های مختلف می‌توان گفت فعالیت‌های 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، همه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی

- 
1. McGillivray
  2. Live City
  3. Hambrick

به نیازهای اساسی آنان، برنامه‌هایی را برای تقویت جسم، همگام با پرورش روح تأمین کند. همچنین ورزش دانشجویی علاوه بر پرکردن اوقات فراغت، در تشکیل تیم‌های دانشجویی، برگزاری مسابقات و مصونیت دانشجویان از هرگونه انحرافات اخلاقی و اجتماعی احتمالی کمک می‌کند تا به سلامت وارد عرصه اجتماع شوند. بنابراین دستیابی به جامعه سالم، بهبود وضعیت فرهنگی و اخلاقی کشور و بهبود وضعیت نیروی کار برای افزایش بهره‌وری و تولید، از رویکردهای کلان ورزش دانشجویی است که اصلی‌ترین رویکرد آن افزایش سطح سلامتی است.

سالانه بخش چشمگیری از منابع مادی و معنوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در امر ورزش دانشجویی صرف می‌شود؛ اما باید اذعان نمود متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش دانشجویی دانشگاه‌ها وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش دانشجویی مورد توجه نیست. بدیهی است وجود اهداف و برنامه‌های مدون و نیز تدوین چشم‌اندازی شفاف در افق زمانی مشخص، روند رشد و توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه‌ها را تسهیل می‌کند. دانشگاه ایلام به عنوان دانشگاه مادر استان ایلام نیاز مبرمی بر به‌کارگیری ابزار نوین مدیریتی در همه بخش‌های خود از جمله مدیریت ورزشی دارد. بنابراین با توجه به جمعیت هشت هزار نفری دانشجویان، زیرساخت‌های مناسب این دانشگاه و دارا بودن نیروی انسانی متخصص، تدوین برنامه استراتژیکی توسعه ورزش دانشجویی با هدف استفاده بهینه از این ظرفیت‌ها و افزایش نشاط و سلامتی دانشجویان بسیار مؤثر خواهد بود. با این تفاسیر، بررسی و شناسایی وضعیت موجود ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام و تحلیل موقعیت راهبردی آن می‌تواند کمک کند تا برنامه‌ریزان با آگاهی از آنها و با اتخاذ تدابیر و برنامه‌ریزی‌های مناسب به رفع موانع بپردازند. بنابراین پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام در حوزه‌های مختلف (از جمله: زیرساخت‌های ورزشی، امکانات و تجهیزات، منابع انسانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، منابع مالی، مدیریت، محیط حقوقی و غیره) برنامه استراتژیک مناسب این حوزه را تدوین نماید. در واقع این پژوهش با تحلیل محیطی و تدوین استراتژی‌های توسعه، مشخص خواهد کرد که وضعیت ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام به چه نحو است؟ به کجا می‌رود؟ از چه راهی و چگونه می‌رود؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-تحلیلی است و به صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب در حیطه طراحی برنامه راهبردی برای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل مربیان دانشگاه، مسئولان کمیته‌های مختلف ورزش دانشجویی دانشگاه، مدیران، کارشناسان، دانشجویان



فعال در ورزش و اساتید گروه علوم ورزشی (مدعو و هیئت علمی) دانشگاه ایلام به تعداد جمعاً ۶۸ نفر بودند. برای تعیین نمونه پژوهش، از نمونه‌گیری تمام‌شمار استفاده شد و تمامی جامعه به مثابه نمونه انتخاب شدند ( $N=1$ ). در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های زیر استفاده شد (روش ترکیبی):

- بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری  
- انتخاب و مصاحبه با ۲۳ نفر به عنوان شورای کارگروه تحقیق جهت تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برای تدوین پرسشنامه‌ها

- تدوین، پخش و ارسال پرسشنامه‌ها برای اولویت‌بندی به نمونه تحقیق.  
بر اساس موضوعات راهبردی موردنظر در برنامه، برای گردآوری اطلاعات علاوه بر برگزاری جلسات و مصاحبه با اعضای شورای راهبردی تحقیق، از فرم‌ها و پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:  
۱. فرم شناسایی سوات حاوی سؤالات باز: این فرم برای شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام طراحی گردید و شامل ۴ سؤال باز به همراه راهنمای پرسشنامه بود.

۲. پرسشنامه عوامل داخلی: این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال ۵ ارزشی بود (خیلی خوب، خوب، متوسط، ضعیف و بسیار ضعیف) که پس از تأیید روایی محتوایی با استفاده از نظرسنجی از اساتید و متخصصان، پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۲) تعیین شد و برای ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> استفاده شد.

۳. پرسشنامه عوامل خارجی: این پرسشنامه شامل ۲۱ سؤال ۵ گزینه‌ای بود (خیلی خوب، خوب، متوسط، ضعیف و بسیار ضعیف) که پس از تأیید روایی محتوایی با استفاده از نظرسنجی از اساتید و متخصصان، پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۳) تعیین شد و برای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> استفاده شد.

۴. ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام: این سیاهه بر اساس الگوی تعیین موقعیت راهبردی دیوید و به منظور شناسایی موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام (از لحاظ محیط درونی و محیط بیرونی) طراحی گردید و شامل تعیین ضریب اهمیت (وزن)، شدت عامل و نمره عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و همچنین برای عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و در نهایت تعیین موقعیت نهایی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام از لحاظ درونی و بیرونی در یکی از موقعیت‌های تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی بود.

---

1. Internal Factors Evaluation (IFE)  
2. External Factors Evaluation (EFE)

۵. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی: روشی است که به وسیله آن جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌کنند و در مرحله پایانی چارچوب جامع تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار گرفت. در این مرحله استراتژی‌های شناسایی شده جهت انتخاب، گزینش و اولویت‌بندی به ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۱</sup> انتقال داده شدند. این ماتریس در اختیار گروه شورای راهبردی و گروه مصاحبه‌شونده قرار گرفت و در این مرحله هر یک از اعضا با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناخته شده، نمره جذابیت هر یک از استراتژی‌ها را با توجه به عامل مورد بحث تعیین نمودند. پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها از کلیه نمرات داده شده توسط تک‌تک اعضا برای هر عامل، میانگین گرفته شد. به جهت دستیابی به نمرات موزون جذابیت و پس از آن نمرات نهایی جذابیت مربوط به هر استراتژی، نمرات جذابیت در ضریب اهمیت (وزن) هر یک از عوامل ضرب گردید. در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی (جداول و شکل‌ها) و استنباطی (آزمون فریدمن) به کمک نرم‌افزار SPSS22 و ماتریس‌های ارزیابی استفاده گردید.

## نتایج

یافته‌های توصیفی نشان داد ۸۲/۶ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۷/۴ درصد آنها زن بودند و بیشترین درصد مربوط به افراد با سطح تحصیلات دکتری (۴۳/۵ درصد) و کمترین درصد مربوط به افراد با سطح تحصیلات کارشناسی (۲۱/۷ درصد) بود. همچنین بیشترین میزان سابقه خدمت مربوط به طبقه ۵ تا ۱۰ سال (۴۷/۸ درصد) بود.

در مطالعات راهبردی پس از بررسی وضع موجود، به تدوین بیانیه چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت پرداخته می‌شود. این موارد توسط اداره تربیت‌بدنی دانشگاه ایلام تدوین شده و در اسناد رسمی دانشگاه موجود بود. بنابراین بیانیه چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت پس از بازبینی شورای راهبردی تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.

- قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام مطالعه اسناد و مدارک موجود و تشکیل کارگروه‌های تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام منجر به شناسایی ۷ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۸ نقطه تهدید برای توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام گردید. نتایج آزمون فریدمن نشان داد بین میزان اهمیت هر یک از قوت‌ها، تهدیدها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود تفاوت معناداری وجود دارد (جدول ۱) و می‌توان هر یک از آنها را بر اساس شاخص میانگین رتبه از لحاظ اهمیت، اولویت‌بندی نمود:

1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

جدول ۱- نتایج آزمون فریدمن برای هر یک از نقاط سوات

شاخص	تعداد	مجذور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون
قوت‌ها	۶۸	۷۰/۷۵	۱۲	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنادار بین قوت‌ها
ضعف‌ها	۶۸	۶۸/۲۵	۱۲	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنادار بین ضعف‌ها
فرصت‌ها	۶۸	۶۴/۵۴	۱۱	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنادار بین فرصت‌ها
تهدیدها	۶۸	۷۶/۹۶	۱۶	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنادار بین تهدیدها

جدول ۲ و ۳ اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام را نشان می‌دهند:

جدول ۲- فهرست اولویت‌بندی عوامل داخلی بر اساس میانگین رتبه در آزمون فریدمن

عوامل درونی	کد	عوامل	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه
:۳ :۳	S1	وجود اعضای هیئت علمی متخصص در گروه علوم ورزشی	۴/۴۴	۰/۰۵	۷/۹۲
	S2	وجود کلاس‌های فوق برنامه ورزشی در دانشگاه	۴/۴۲	۰/۱۵	۷/۵۱
	S3	وجود مرکز مشاوره و تندرستی در دانشگاه	۳/۸۸	۰/۱۵	۷/۱۳
	S4	وجود اداره تربیت بدنی در دانشگاه	۳/۹۶	۰/۵۱	۶/۹۸
	S5	برگزاری منظم مسابقات، المپیاد درون و بین‌دانشگاهی، جشنواره‌ها و...	۳/۵۱	۰/۴۱	۶/۸۵
	S6	کسب عناوین مختلف ورزشی در سطح منطقه و کشور	۳/۳۰	۱/۴۹	۶/۳۸
	S7	وجود واحدهای آموزش تربیت بدنی ۱ و ورزش ۱	۳/۲۵	۱/۱۸	۶/۳۵
:۳ :۳	W1	نامطلوب بودن و غیر استاندارد بودن فضاهای ورزشی	۰/۹۲	۴/۵۸	۸/۱۹
	W2	فقدان برنامه راهبردی در ورزش دانشجویی	۰/۹۶	۴/۶۴	۷/۸۹
	W3	ضعف امکانات مناسب ورزشی و رفاهی در دانشگاه ایلام	۰/۹۶	۴/۵۷	۷/۸۱
	W4	عدم تعهد مسئولان دانشگاه به تدوین و اجرای برنامه جامع ورزش دانشجویی	۱/۱۲	۴/۶۴	۷/۶۸
	W5	حذف یا ادغام ردیف‌های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه	۱/۰۳	۴/۵۶	۷/۶۵
	W6	ضعف در عملکرد انجمن‌های ورزشی موجود	۰/۹۹	۴/۲۸	۷/۵۱
	W7	عدم حمایت مالی از قهرمانان ملی و منطقه‌ای در دانشگاه ایلام	۰/۹۵	۴/۱۴	۷/۴۸
	W8	عدم ارتباط مناسب با هیئت‌های ورزشی	۰/۸۹	۴/۱۱	۷/۴۴
	W9	کمبود فضاها و سالن در خوابگاه‌های دانشجویی	۰/۸۹	۳/۸۵	۷/۲۷
	W10	تمرکز مدیران ورزش دانشگاه بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی	۰/۸۲	۳/۱۲	۷/۱۰
	W11	فقدان سیستمی ثابت برای شناسایی استعدادها و ورزشی	۰/۹۹	۳/۹۱	۶/۹۴
	W12	فقدان سیستم نظامند اطلاع‌رسانی جهت شرکت در برنامه‌های ورزشی	۰/۸۹	۳/۵۵	۶/۹۴
	W13	نبود دانشکده تربیت بدنی	۰/۹۵	۳/۶۰	۶/۵۱

جدول ۳- فهرست اولویت بندی عوامل خارجی بر اساس میانگین رتبه در آزمون فریدمن

عوامل بیرونی	کد	عوامل	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه
روستها	O1	کثرت جمعیت جوان دانشجویی	۳/۸۴	۱/۱۳	۷/۷۸
	O2	کم هزینه بودن ورزش دانشجویی	۳/۷۵	۱/۱۰	۷/۷۲
	O3	بهره‌مندی از ورزش‌های بومی و محلی در سطح استان ایلام	۳/۶۵	۱/۱۲	۷/۶۰
	O4	وجود مربیان مجرب ورزشی در دانشگاه و سطح شهر ایلام	۴/۴۰	۰/۰۷	۷/۵۸
	O5	گرایش بسیاری از بانوان دانشگاهی به ورزش	۳/۶۰	۱/۲۳	۷/۵۷
	O6	مرزی بودن استان ایلام و قابلیت ایجاد روابط ورزشی برون مرزی	۳/۶۹	۰/۹۸	۷/۵۱
	O7	وجود تنوع اقلیمی و جغرافیایی برای رشته‌های خاص ورزشی	۳/۶۱	۱/۰۷	۷/۲۵
	O8	همکاری نزدیک اداره تربیت بدنی با اداره کل ورزش و جوانان	۳/۵۲	۱/۰۳	۶/۹۵
	O9	نگاه حمایتی مسئولین استانی به ورزش دانشجویی	۳/۵۵	۱/۱۱	۶/۹۴
	O10	توسعه فرودگاه شهدای ایلام	۳/۴۵	۰/۹۸	۶/۷۸
	O11	ایجاد و توسعه فضاهای ورزشی جدید در اطراف دانشگاه	۳/۵۰	۱/۱۴	۶/۶۲
	O12	وجود استعدادهای فراوان در برخی رشته‌های ورزشی	۳/۴۴	۰/۹۹	۶/۵۸
	O13	بومی بودن برخی رشته‌های ورزشی	۳/۱۸	۱/۳۵	۶/۲۵
چهارتها	T1	اعتیاد به دنیای مجازی و رواج سبک زندگی غیرفعال	۳/۹۸	۱/۱۰	۸/۱۶
	T2	بیکاری و ضعف اقتصادی اکثریت دانشجویان دانشگاه ایلام	۳/۸۶	۱/۰۴	۷/۸۸
	T3	تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین برخی مدیران ارشد دانشگاه	۳/۷۴	۱/۱۳	۷/۷۴
	T4	دوری دانشگاه از مرکز شهر	۱/۱۸	۴/۴۸	۷/۷۴
	T5	کاهش تمایل دانشجویان به ورزش و نداشتن انگیزه و امید در زندگی	۳/۶۸	۱/۱۲	۷/۶۶
	T6	افزایش هزینه‌های ساخت و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی	۳/۶۹	۱/۱۴	۷/۴۵
	T7	ناکافی بودن اعتبارات فوق برنامه دانشگاه	۳/۶۶	۰/۹۸	۶/۹۴
	T8	نبود قوانین حمایتی از حامیان مالی در حوزه ورزش دانشجویی	۳/۶۳	۰/۹۹	۶/۸۷

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی  
 برای تعیین موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام ابتدا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تهیه شد. سپس بر اساس نمره کل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی، موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام مشخص گردید. جدول ۴ و ۵ این دو ماتریس را نشان می‌دهند:

جدول ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

کد	قوت‌ها و ضعف‌ها	وزن	رتبه	(رتبه×وزن)
S1	وجود اعضای هیئت علمی متخصص در گروه علوم ورزشی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
S2	برگزاری منظم مسابقات، المپیا درون و بین‌دانشگاهی، جشنواره‌ها و...	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
S3	وجود کلاس‌های فوق برنامه ورزشی در دانشگاه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S4	کسب عناوین مختلف ورزشی در سطح منطقه و کشور	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S5	وجود اداره تربیت بدنی در دانشگاه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S6	وجود مرکز مشاوره و تندرستی در دانشگاه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S7	وجود واحدهای آموزش تربیت بدنی ۱ و ورزش ۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
W1	نامطلوب بودن و غیر استاندارد بودن فضاهای ورزشی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W2	فقدان برنامه راهبردی در ورزش دانشجویی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W3	حذف یا ادغام ردیف‌های بودجه ورزش تربیتی در دانشگاه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W4	ضعف امکانات مناسب ورزشی و رفاهی در دانشگاه ایلام	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W5	کمبود فضاها و سالن در خوابگاه‌های دانشجویی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W6	فقدان سیستم نظامند اطلاع‌رسانی جهت شرکت در برنامه‌های ورزشی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W7	عدم تعهد مسئولان دانشگاه به تدوین و اجرای برنامه جامع ورزش دانشجویی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
W8	عدم ارتباط مناسب با هیئت‌های ورزشی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W9	فقدان سیستمی ثابت برای شناسایی استعدادها و ورزشی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W10	ضعف در عملکرد انجمن‌های ورزشی موجود	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W11	عدم حمایت مالی از قهرمانان ملی و منطقه‌ای در دانشگاه ایلام	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W12	تمرکز مدیران ورزش دانشگاه بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W13	نبود دانشکده تربیت بدنی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
	جمع کل نمره عوامل داخلی	∑=۱		∑=۲,۴۳

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، با تخصیص ضریب اهمیت و رتبه، نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی به‌دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی ۲/۴۳ است که کمتر از ۲/۵۰ است و حاکی از آن است که توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام در منطقه ضعیف‌ها قرار دارد.

جدول ۵- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

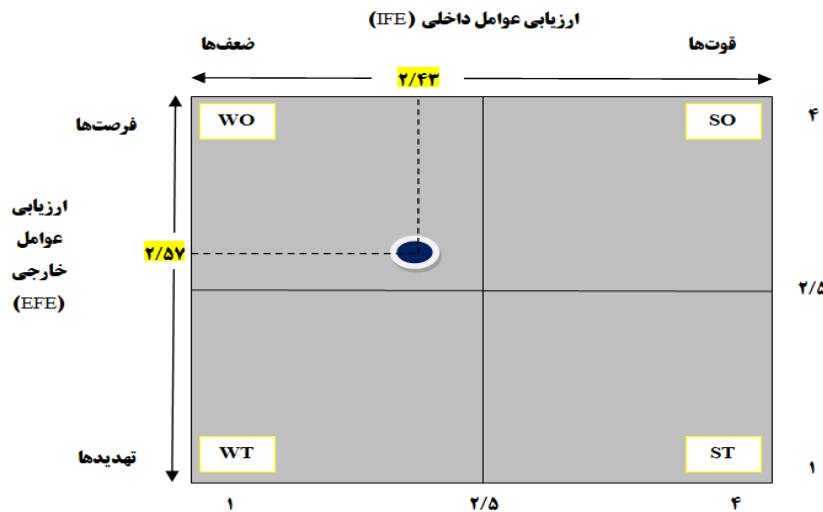
کد	فرصت‌ها و تهدیدها	وزن	رتبه	(رتبه×وزن)
O1	نگاه حمایتی مسئولین استانی به ورزش دانشجویی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O2	ایجاد و توسعه فضاهای ورزشی جدید در اطراف دانشگاه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
O3	همکاری نزدیک اداره تربیت بدنی با اداره کل ورزش و جوانان استان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
O4	وجود مربیان مجرب ورزشی در دانشگاه و سطح شهر ایلام	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
O5	کثرت جمعیت جوان دانشجویی	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O6	گرایش بسیاری از بانوان دانشگاهی به ورزش	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
O7	مرزی بودن استان ایلام و قابلیت ایجاد روابط ورزشی برون مرزی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
O8	وجود تنوع اقلیمی و جغرافیایی برای رشته‌های خاص ورزشی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
O9	کم هزینه بودن ورزش دانشجویی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
O10	وجود استعدادهای فراوان در برخی رشته‌های ورزشی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
O11	توسعه فرودگاه شهدای ایلام	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
O12	بهره‌مندی از ورزش‌های بومی و محلی در سطح استان ایلام	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
O13	بومی بودن برخی رشته‌های ورزشی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
T1	اعتیاد به دنیای مجازی و رواج سبک زندگی غیرفعال	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
T2	نبود قوانین حمایتی از حامیان مالی در حوزه ورزش دانشجویی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T3	بیکاری و ضعف اقتصادی اکثریت دانشجویان دانشگاه ایلام	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T4	تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین برخی مدیران دانشگاه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T5	کاهش تمایل دانشجویان به ورزش و نداشتن انگیزه و امید در زندگی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
T6	دوری دانشگاه از مرکز شهر	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
T7	عدم الزام دولت و دانشگاه در ارائه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
T8	افزایش هزینه‌های ساخت و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
جمع کل نمره عوامل خارجی		$\sum = 1$		$\sum = 2,57$

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، با تخصیص ضریب اهمیت و رتبه، نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی به‌دست آمد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی ۲/۵۷ است که

بیشتر از ۲/۵۰ است و حاکی از آن است که توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام در منطقه فرصت‌ها قرار دارد.

- موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده شد. در این ماتریس موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام با استفاده از محل تقاطع مجموع وزن رتبه‌ای عوامل داخلی (۲/۴۳) و مجموع وزن رتبه‌ای عوامل خارجی (۲/۵۷) در وضعیت محافظه‌کارانه قرار دارد (شکل ۱) و نشان از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها بر تهدیدها دارد. بنابراین بایستی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه یا ثبات (بهبود بخشیدن نقاط ضعف داخلی با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود) استفاده شود:



شکل ۱- موقعیت راهبردی بر اساس نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

- تعیین استراتژی‌های توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام

معمولاً سازمان‌ها راهبردهای خود را با توجه به موقعیت راهبردی خود بر اساس نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، یکی از راهبردهای تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه یا تدافعی انتخاب می‌کنند. با این وجود راهبردهای سازمان می‌تواند از خانه‌های مجاور نیز انتخاب شوند (جاسبی، ۲۰۰۸). در همین راستا در مرحله تطبیق و مقایسه، با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و بر اساس تحلیل سوات و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۱۷ استراتژی شامل ۴

استراتژی تهاجمی، ۵ استراتژی رقابتی، ۵ استراتژی محافظه کارانه و ۳ استراتژی تدافعی برای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام تدوین شد (جدول ۶):

جدول ۶- ماتریس سوات توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	IFE
<p>W1 نامطلوب بودن و غیر استاندارد بودن فضاهای ورزشی؛ W2 فقدان برنامه راهبردی در ورزش دانشجویی؛ W3 حذف یا ادغام ردیف‌های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه؛ W4 ضعف امکانات مناسب ورزشی و رفاهی در دانشگاه ایلام؛ W5 کمبود فضاها و سالن در خوابگاه‌های دانشجویی؛ W6 فقدان سیستم نظامند اطلاع‌رسانی جهت شرکت در برنامه‌های ورزشی؛ W7 عدم تعهد مسئولان دانشگاه به تدوین و اجرای برنامه جامع ورزش دانشجویی؛ W8 عدم ارتباط مناسب با هیئت‌های ورزشی؛ W9 فقدان سیستمی ثابت برای شناسایی استعدادها و ورزشی؛ W10 ضعف در عملکرد انجمن‌های ورزشی موجود؛ W11 عدم حمایت مالی از قهرمانان ملی و منطقه‌ای در دانشگاه ایلام؛ W12 تمرکز مدیران ورزش دانشگاه بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی؛ W13 نبود دانشکده تربیت بدنی.</p>	<p>S1 وجود اعضای هیئت علمی متخصص در گروه علوم ورزشی؛ S2 برگزاری منظم مسابقات، المپیاد درون و بین‌دانشگاهی، جشنواره‌ها و...؛ S3 وجود کلاس‌های فوق برنامه ورزشی در دانشگاه؛ S4 کسب عناوین مختلف ورزشی در سطح منطقه و کشور؛ S5 وجود اداره تربیت بدنی در دانشگاه؛ S6 وجود مرکز مشاوره و تندرستی در دانشگاه؛ S7 وجود واحدهای آموزش تربیت بدنی ۱ و ورزش ۱.</p>	<p>IFE</p>
<p>راهبردهای WO</p> <p>۱. بهره‌مندی از پتانسیل‌های سایر سازمان‌های ورزشی استان: W1, W4, W5, W13, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O13.</p> <p>۲. احداث و ارتقاء زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه ایلام: W1, W4, W5, W13, O1, O2, O3, O5, O7, O10.</p> <p>۳. طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی: W2, W4, W7, W10, W12, O1, O4, O5, O6, O7, O10.</p> <p>۴. میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعه ورزش دانشجویی: W11, W12, W8, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O11.</p> <p>بهره‌گیری از فضاهای طبیعی جهت توسعه ورزش دانشجویی: W1, W4, W5, O3, O5, O6, O8, O12.</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱. بهره‌گیری از مدیران متخصص در اداره تربیت بدنی: S1, S2, S3, S5, S6, O1, O3, O5, O7, O10.</p> <p>تبلیغ و تحکیم برند ورزشی دانشگاه: S2, S4, S6, O1, O7, O12.</p> <p>۳. تقویت فرهنگ ورزش با اولویت دختران دانشجو: S2, S3, S4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O10, O12.</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O1 نگاه حمایتی مسئولین استانی به ورزش دانشجویی؛ O2 ایجاد و توسعه فضاهای ورزشی جدید در اطراف دانشگاه؛ O3 همکاری نزدیک اداره تربیت بدنی با اداره کل ورزش و جوانان استان؛ O4 وجود مربیان مجرب ورزشی در دانشگاه و سطح شهر ایلام؛ O5 کثرت جمعیت جوان دانشجویی؛ O6 گرایش بسیاری از بانوان دانشگاهی به ورزش؛ O7 مرزی بودن استان ایلام و قابلیت ایجاد روابط ورزشی برون مرزی؛ O8 وجود تنوع اقلیمی و جغرافیایی برای رشته‌های خاص ورزشی؛</p>



ادامه جدول ۶- ماتریس سوات توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام

<p>استخدام نخبگان و استعدادهای ورزشی دانشگاه در راستای افزایش نیروی انسانی متخصص: S2, S3, S5, S6, S7, O1, O4, O5, O6, O7, O10.</p>	<p>O9 کم هزینه بودن ورزش دانشجویی؛ O10 وجود استعدادهای فراوان در برخی رشته‌های ورزشی؛ O11 توسعه فرودگاه شهدای ایلام؛ O12 بهره‌مندی از ورزش‌های بومی و محلی در سطح استان ایلام؛ O13 بومی بودن برخی رشته‌های ورزشی</p>
<p>راهبردهای ST</p> <p>۱. ترویج و تبلیغ ورزش همگانی با همکاری سازمان‌های زیربط: S2, S3, S4, S5, S6, T1.</p> <p>۲. حمایت و تقدیر از دانشجویان ورزشکار مدال‌آور: S2, S4, T1, T2, T5.</p> <p>۳. برگزاری جشنواره‌های درون دانشگاهی و درون خوابگاهی: S1, S2, S3, S5, S6, T1, T3, T5, T6.</p> <p>۴. کیفیت‌بخشی به واحدهای تربیت بدنی ۱ و ورزش ۱ دانشجویان: S1, S3, S5, S6, S7, T1, T5, T6.</p> <p>فراهم کردن شرایط شرکت مدیران بلندپایه دانشگاه در ورزش: S1, S2, S6, T1, T4, T6.</p> <p>راهبردهای WT</p> <p>۱. اصلاح ساختار مدیریتی اداره تربیت‌بدنی دانشگاه ایلام: W2, W3, W6, W7, W8, W9, W12, T2, T4, T7.</p> <p>۲. برقراری تعامل مناسب با فدراسیون ورزش دانشگاهی و اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم: W6, W8, W10, T4, T7.</p> <p>۳. حفظ و ارتقاء تعاملات درون و برون سازمانی برای توسعه ورزش دانشجویی: W1, W3, W4, W5, W8, T2, T4, T6.</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1 اعتیاد به دنیای مجازی و رواج سبک زندگی غیرفعال؛ T2 نبود قوانین حمایتی از حامیان مالی در حوزه ورزش دانشجویی؛ T3 بیکاری و ضعف اقتصادی اکثریت دانشجویان دانشگاه ایلام؛ T4 تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین برخی مدیران دانشگاه؛ T5 کاهش تمایل دانشجویان به ورزش و نداشتن انگیزه و امید در زندگی؛ T6 دوری دانشگاه از مرکز شهر؛ T7 عدم الزام دولت و دانشگاه در ارائه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه؛ T8 افزایش هزینه‌های ساخت و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی.</p>

- ارزیابی راهبردها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی روشی تحلیلی است که با آن جذابیت نسبی راهبردها مشخص می‌شود. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نتیجه ماتریس سوات استفاده می‌شود. در این روش ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی کمی نوشته شده، سپس به هریک از این عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها درست همان ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

هستند. در ردیف بالای ماتریس، راهبردهای تعیین شده از ماتریس سوات نوشته می‌شود. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، بررسی کرد و سپس در مورد هریک از آنها این پرسش را مطرح کرد که آیا این عامل در گزینش راهبردها نقش عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش «آری» باشد، آنگاه باید با توجه به این عامل کلیدی راهبردها را با هم مقایسه کرد به طوری که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص شود. نمره جذابیت به این شکل است:

۱ = بدون جذابیت، ۲ = تا حدی جذاب، ۳ = دارای جذابیت معقول و ۴ = بسیار جذاب.

اگر پاسخ به پرسش بالا «نه» است، نشان دهنده این است که در فرآیند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موقعیت راهبرد) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل نمره جذابیت داده شود. در مرحله بعدی جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود؛ به این صورت که ضریب در نمره‌های جذابیت ضرب می‌شود. جمع نمره‌های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوطه به دست می‌آید. هر قدر جمع نمره‌های جذابیت بیشتر باشد، راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. در نهایت مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از ستون‌های ماتریس کمی محاسبه می‌شود.

در گام بعدی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی تهیه شد. با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سوات، آن دسته از استراتژی‌هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی انتخاب می‌کنیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی باشند؛ بنابراین برای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام فقط استراتژی‌های محافظه‌کارانه انتخاب می‌شوند (جدول ۷ و ۸):

جدول ۷- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی عوامل داخلی

استراتژی داخلی	عوامل داخلی	نظریه وابسته (وزن)	استراتژی (۱): بهره‌مندی از پتانسیل‌های سایر سازمان‌های ورزشی استان		استراتژی (۲): احداث و ارتقاء زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه ایلام		استراتژی (۳): طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی		استراتژی (۴): میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعه ورزش دانشجویی		استراتژی (۵): بهره‌گیری از فضاهای طبیعی جهت توسعه ورزش دانشجویی		
			نوع	بازتاب	نوع	بازتاب	نوع	بازتاب	نوع	بازتاب	نوع	بازتاب	
قوت‌ها													
S1	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲
S2	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸
S3	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰
S4	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۱	۰/۰۵
S5	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۱	۰/۰۵
S6	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵
S7	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
ضعف‌ها													
W1	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰
W2	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰
W3	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۱	۰/۰۵
W4	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵
W5	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰
W6	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
W7	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
W8	۰/۰۵	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵
W9	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W10	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵
W11	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵
W12	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰
W13	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶
مجموع	۲/۰۰	۱	۲/۰۰	۲/۷۶	۲/۷۶	۲/۷۶	۲/۶۷	۲/۸۱	۲/۸۱	۲/۸۱	۲/۸۱	۱/۷۹	۱/۷۹

جدول ۸- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی عوامل خارجی

استراتژی عوامل خارجی	فهرست اهمیت (وزن)	استراتژی (۱): بهره‌مندی از پتانسیل‌های سایر سازمان‌های ورزشی استان		استراتژی (۲): احداث و ارتقاء زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه ایلام		استراتژی (۳): طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی		استراتژی (۴): میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعه ورزش دانشجویی		استراتژی (۵): بهره‌گیری از فضاهای طبیعی جهت توسعه ورزش دانشجویی	
		فهرست اهمیت	نوع نمره	فهرست اهمیت	نوع نمره	فهرست اهمیت	نوع نمره	فهرست اهمیت	نوع نمره	فهرست اهمیت	نوع نمره
فرصت‌ها											
O1	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۲	۰/۱۲
O2	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۴	۰/۲۰	۱	۰/۰۵
O3	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۱	۰/۰۶
O4	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶
O5	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶
O6	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۴	۰/۱۶
O7	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵
O8	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰
O9	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰
O10	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵
O11	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۱	۰/۰۴
O12	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶
O13	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲
تهدیدها											
T1	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
T2	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۰
T3	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T4	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵
T5	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
T6	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۲	۰/۰۸	۳	۰/۱۲
T7	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸
T8	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
مجموع	۱	۲/۰۲	۲/۷۳	۲/۵۶	۲/۵۵	۲/۲۵					

جدول ۹- اولویت‌بندی استراتژی‌های محافظه‌کارانه بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

رتبه	میانگین	مجموع نمره		استراتژی‌ها
		جذابیت عوامل خارجی	جذابیت عوامل داخلی	
۱	۲/۷۴	۲/۷۳	۲/۷۶	احداث و ارتقاء زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه ایلام
۲	۲/۶۸	۲/۵۵	۲/۸۱	میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعه ورزش دانشجویی
۳	۲/۶۱	۲/۵۶	۲/۶۷	طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی
۴	۲/۰۲	۲/۲۵	۱/۷۹	بهره‌گیری از فضاهای طبیعی جهت توسعه ورزش دانشجویی
۵	۲/۰۱	۲/۰۲	۲/۰۰	بهره‌مندی از پتانسیل‌های سایر سازمان‌های ورزشی استان

بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های محافظه‌کارانه در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی احداث و ارتقاء زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه ایلام به عنوان بهترین استراتژی انتخاب شد. رتبه‌بندی سایر استراتژی‌ها در جدول ۹ آمده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تدوین برنامه راهبردی جهت توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام انجام شد. نتایج نشان داد موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام با استفاده از محل تقاطع مجموع وزن رتبه‌ای عوامل داخلی (۲/۴۳) و مجموع وزن رتبه‌ای عوامل خارجی (۲/۵۷) در وضعیت محافظه‌کارانه قرار دارد (شکل ۱) که نشان می‌دهد ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است؛ بنابراین بایستی از راهبردهای محافظه‌کارانه، شامل نگهداری و حمایت درونی استفاده نماید. همچنین قرار گرفتن در این جایگاه بدین معنی است که ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام باید تمرکز خود را بر اجرای استراتژی‌های محافظه‌کارانه قرار دهد؛ هرچند این سازمان باید نگاهی هم به استراتژی‌های تدوین شده در نواحی دیگر داشته باشد و شرایطی را مهیا سازد که به استراتژی‌های تهاجمی راه یابد. در مقایسه با پژوهش‌های انجام شده، خسروی زاده و همکاران (۲۰۰۹) وضعیت استراتژیک کمیته ملی المپیک را در موقعیت تهاجمی؛ گودرزی (۲۰۱۳) جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور را در موقعیت تهاجمی؛ رضائی، اندام و آقایی (۲۰۱۵) جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود را در موقعیت تدافعی؛ حمیدی و همکاران (۲۰۱۱) موقعیت استراتژیک فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی ایران را در وضعیت محافظه‌کارانه؛ عابدی (۲۰۱۸) موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل را در منطقه رقابتی؛ رضائی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۹) وضعیت راهبردی

فوتبال استان گیلان را در منطقه تدافعی؛ زادسر (۲۰۱۸) وضعیت راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی استان فارس را در منطقه محافظه کارانه و محرم زاده و وحدانی (۲۰۱۸) موقعیت راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه محقق اردبیلی را در منطقه محافظه کارانه نشان دادند و از استراتژی‌های مناسب با موقعیت خود استفاده نمودند.

مهمترین قوت‌های دانشگاه ایلام برای توسعه ورزش دانشجویی به ترتیب شامل وجود اعضای هیئت علمی متخصص در گروه علوم ورزشی، برگزاری منظم مسابقات، المپیاد درون و بین دانشگاهی، جشنواره‌ها و... وجود کلاس‌های فوق برنامه ورزشی در دانشگاه، کسب عناوین مختلف ورزشی در سطح منطقه و کشور و وجود اداره تربیت بدنی در دانشگاه است. حمیدی و همکاران (۲۰۱۱) وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش دانشگاه‌ها را مهمترین نقطه قوت ورزش دانشجویی ج.ا. ایران عنوان کردند. گودرزی (۲۰۱۳) وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه پیام نور را از مهمترین نقاط قوت ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور عنوان نمود. رضانی، اندام و آقایی (۲۰۱۵) تعدد برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی را از مهمترین نقاط قوت توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه شاهرود عنوان کردند. سجادی، خبیری، قائم مقامی و بنسبردی (۲۰۱۶) برگزاری مسابقات منظم در رده‌های سنی مختلف را از مهمترین نقاط قوت توسعه فدراسیون شطرنج ایران عنوان نمودند. محرم زاده و وحدانی (۲۰۱۸) بر نقش بهره‌گیری از اعضای هیئت علمی متخصص در امور تربیت بدنی و ورزش دانشگاه محقق اردبیلی به عنوان یک نقطه قوت تأکید نمودند. ویلم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) وجود انجمن‌های ورزشی را نقطه قوتی بزرگ برای توسعه ورزش همگانی عنوان می‌کند. بنابراین دانشگاه ایلام بایستی تلاش نماید این قوت‌ها را حفظ و از اثرات آنها برای سایر مؤلفه‌های برنامه راهبردی خود استفاده نماید.

نامطلوب بودن و غیر استاندارد بودن فضاهای ورزشی، فقدان برنامه راهبردی در ورزش دانشجویی، حذف یا ادغام ردیف‌های بودجه ورزش دانشجویی در دانشگاه، کمبود فضاها و سالن در خوابگاه‌های دانشجویی، عدم تعهد مسئولان دانشگاه به تدوین و اجرای برنامه جامع ورزش دانشجویی، فقدان سیستمی ثابت برای شناسایی استعدادها و ورزشی، ضعف در عملکرد انجمن‌های ورزشی موجود، عدم حمایت مالی از قهرمانان ملی و منطقه‌ای در دانشگاه ایلام و تمرکز مدیران ورزش دانشگاه بر نتیجه‌گرایی در ورزش به جای فرآیندگرایی از مهمترین ضعف‌های دانشگاه ایلام برای توسعه ورزش دانشجویی هستند. گودرزی (۲۰۱۳) فقدان انجمن‌های فعال ورزش دانشجویی را از نقاط ضعف اصلی در ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور ذکر کردند. منافی و همکاران (۲۰۱۷) ساختار نامناسب ورزش دانشجویی کشور را مانعی بزرگ در مسیر پیشرفت ورزش دانشجویی عنوان نمودند. میرزاده و شجیع

(۲۰۱۶) عدم برنامه‌ریزی در جهت ارتقا ورزش دانشجویی را مهمترین مانع توسعه ورزش تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد عنوان نمودند. مکیلیواری (۲۰۱۸) عدم توجه به سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های شهری را از نقاط ضعف توسعه فیزیکی ورزش شهرها عنوان نمودند. با توجه به این نتایج، دانشگاه ایلام باید تلاش کند که این ضعف‌ها را کاهش دهد و برطرف نماید و حتی آنها را به نقطه قوت تبدیل نماید و اثرات منفی آنها را روی سایر مؤلفه‌های برنامه کاهش دهد.

برخی از مهمترین فرصت‌های فراروی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام شامل نگاه حمایتی مسئولین استانی به ورزش دانشجویی، ایجاد و توسعه فضاهای ورزشی جدید در اطراف دانشگاه، وجود مربیان مجرب ورزشی در دانشگاه و سطح شهر ایلام، کثرت جمعیت جوان دانشجویی، گرایش بسیاری از بانوان دانشگاهی به ورزش، مرزی بودن استان ایلام و قابلیت ایجاد روابط ورزشی برون مرزی، وجود تنوع اقلیمی و جغرافیایی برای رشته‌های خاص ورزشی، کم هزینه بودن ورزش دانشجویی، وجود استعدادهای فراوان در برخی رشته‌های ورزشی، توسعه فرودگاه شهدای ایلام هستند. حمیدی و همکاران (۲۰۱۱) دید مثبت مسئولان کشور و رؤسای دانشگاه‌ها به ورزش دانشجویی و دانشگاهی را از مهمترین فرصت‌های توسعه ورزش دانشجویی ج.ا. ایران عنوان کردند. گودرزی (۲۰۱۳) در اختیار داشتن جمعیت کثیر دانشجویی در دامنه‌های سنی متفاوت را فرصتی گران‌بها برای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور عنوان می‌کند. مسلمی، غفرانی و صابری (۲۰۱۹) وجود جوانان و نوجوانان مستعد و علاقه‌مند استان کرمان به ورزش‌های بومی سنتی را فرصتی کم‌نظیر برای توسعه ورزش‌های بومی سنتی کرمان برشمردند. رضایی و صالحی‌پور (۲۰۱۹) بر ورزش دانشجویی و دانش‌آموزی به عنوان فرصتی بزرگ برای توسعه ورزش کشور تأکید کردند. همان‌طور که این بخش از نتایج نشان می‌دهد ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام از فرصت‌های مطلوب و بسیاری برخوردار است که با برنامه‌ریزی مناسب و با استفاده از قوت‌های موجود می‌تواند از حداکثر فرصت‌ها استفاده کند و به رفع نقاط ضعف و از میان بردن تهدیدها کمک نماید.

همچنین برخی از مهمترین تهدیدهای فراروی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام شامل اعتیاد به دنیای مجازی و رواج سبک زندگی غیرفعال، نبود قوانین حمایتی از حامیان مالی در حوزه ورزش دانشجویی، بیکاری و ضعف اقتصادی اکثریت دانشجویان دانشگاه ایلام، تقدم اقدامات سلیقه‌ای بر اجرای برنامه‌های راهبردی در بین برخی مدیران ارشد دانشگاه، کاهش تمایل دانشجویان به ورزش و نداشتن انگیزه و امید در زندگی، دوری دانشگاه از مرکز شهر و افزایش هزینه‌های ساخت و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی است. میرزازاده و شجیع (۲۰۱۶) شرایط نامطلوب اقتصادی حاکم بر ورزش کشور را مهمترین تهدید توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه فردوسی مشهد عنوان نمودند. منافی و همکاران (۲۰۱۷) نادیده گرفته شدن شاخص‌های توسعه ورزش دانشجویی توسط سازمان برنامه و

بودجه و وزارت ورزش و جوانان را تهدیدی برای ورزش دانشگاهی کشور دانستند. رضایی صوفی، فراهانی و شعبانی (۲۰۱۷) بازاریابی ورزشی نامناسب و ناکارآمد در ورزش قهرمانی را تهدیدی جدی برای این بخش از ورزش ایران عنوان کردند. هامبریک و همکاران (۲۰۱۸) کمبود منابع و وابستگی به سازمان‌های دیگر را از مهمترین تهدیدهای توسعه سازمان‌های ورزشی عنوان کردند. بر اساس تهدیدهای ذکر شده، به نظر می‌رسد دانشگاه ایلام بایستی برای کاهش اثرات این تهدیدها تلاش نماید. در این راستا می‌تواند از قوت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی شناسایی شده در این پژوهش، برای این منظور استفاده نماید.

معمولاً سازمان‌ها راهبردهای خود را با توجه به موقعیت راهبردی خود و بر اساس نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، یکی از راهبردهای تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه یا تدافعی را انتخاب می‌کنند. بنابراین با توجه به موقعیت راهبردی توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام، راهبردهای محافظه‌کارانه به عنوان راهبردهای هدف بررسی می‌شوند (جاسبی، ۲۰۰۸). در همین راستا در مرحله تطبیق و مقایسه، با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و بر اساس تحلیل سوات و تصویب نهایی شورای راهبردی، در مجموع ۱۷ استراتژی شامل ۴ استراتژی تهاجمی، ۵ استراتژی رقابتی، ۵ استراتژی محافظه‌کارانه و ۳ استراتژی تدافعی برای توسعه ورزش دانشجویی دانشگاه ایلام تدوین شد. استراتژی‌های محافظه‌کارانه به عنوان استراتژی هدف و با توجه به امتیاز جذابیت آنها بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی به ترتیب اولویت شامل احداث و ارتقاء زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه ایلام، میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعه ورزش دانشجویی، طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی ورزش دانشجویی، بهره‌گیری از فضاهای طبیعی جهت توسعه ورزش دانشجویی و بهره‌مندی از پتانسیل‌های سایر سازمان‌های ورزشی استان می‌باشند. حمیدی و همکاران (۲۰۱۱) حاکمیت برنامه‌محوری در نهادهای زیرمجموعه ورزش دانشگاهی کشور را از راهبردهای تهاجمی، توسعه اماکن ورزشی با اولویت دختران دانشجو را از راهبردهای محافظه‌کارانه، توسعه هماهنگی و انسجام در بخش‌های مختلف آموزش عالی کشور را از راهبردهای رقابتی و ایجاد نظام اطلاع‌رسانی و جذب دانشجویان به فعالیت‌های ورزشی را از راهبردهای تدافعی برای توسعه ورزش دانشجویی کشور ذکر نمودند. سجادی و همکاران (۲۰۱۶) توسعه همکاری‌های فدراسیون با آموزش و پرورش و مراکز آموزش عالی کشور را از راهبردهای تهاجمی، تدوین برنامه جامع استعدادیابی را از راهبردهای محافظه‌کارانه، استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی را از راهبردهای رقابتی و تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون شطرنج را از راهبردهای تدافعی برای توسعه فدراسیون شطرنج عنوان می‌کنند. محرم‌زاده و وحدانی (۲۰۱۸) توسعه ورزش همگانی در دانشگاه محقق اردبیلی را از راهبردهای تهاجمی، استانداردسازی، اعتباربخشی و



توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی را از راهبردهای محافظه کارانه، توسعه و گسترش ارتباطات درون و برون سازمانی را از راهبردهای رقابتی و توسعه ورزش تربیتی و پرورشی در بین دانشجویان دانشگاه را از راهبردهای تدافعی عنوان نمودند. میرزازاده و شجاع (۲۰۱۶) میزبانی مسابقات و المپیادهای ورزشی در جهت توسعه ورزش قهرمانی را از راهبردهای تهاجمی، تعامل با مدیران و مشاوران نخبه ادارات، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی را از راهبردهای محافظه کارانه، قراردادن اماکن و تجهیزات ورزشی دانشگاه در اختیار دانشجویان با هزینه‌های اندک و تخفیفات ویژه را از راهبردهای رقابتی و اختصاص بخش بیشتری از بودجه ورزش دانشگاه در راستای توسعه ورزش همگانی و ورزش دانشجویی را از راهبردهای تدافعی برشمردند.

به طور کلی می‌توان بیان نمود با توجه به رابطه علت و معلولی بین منظرهای مختلف برنامه راهبردی، و با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های فراروی دانشگاه ایلام، برنامه راهبردی تدوین شده حاکی از تصویر مناسبی از دستیابی دانشگاه ایلام به اهداف تعیین شده است. از این رو انتظار می‌رود دانشگاه ایلام در حوزه ورزش دانشجویی با بهره‌مندی از این قابلیت‌ها بتواند در تحقق چشم‌انداز در نظر گرفته شده به خوبی عمل نماید. از آنجا که هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی شرایط به نفع توسعه ورزش دانشجویی بوده است، بیشتر راهبردهای استخراج شده از ماتریس تعیین راهبردها، مبتنی بر پیشرفت و توسعه ورزش دانشجویی هستند. لذا به نظر می‌رسد دانشگاه ایلام با استفاده بهینه از قوت‌های ذکر شده به خوبی توانایی پوشش نقاط ضعف، مقابله با تهدیدهای محیط پیرامونی و استفاده حداکثری از فرصت‌ها را داشته باشد. در نهایت، تدوین منظرهای مختلف برنامه راهبردی توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام زمینه مناسبی برای اجرایی شدن این برنامه فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به دست آمده نیز از طریق عناصر پیش‌بینی شده در آن برای مدیران و کارکنان تصویر روشنی از مسیر پیش روی به وجود می‌آورد. از این رو اتخاذ رویکرد برنامه‌محوری و اجرای راهبردها با توجه به چشم‌انداز و اهداف کلان پیش‌بینی شده می‌تواند به توسعه شاخص‌های کلان توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه ایلام کمک نماید.

## منابع

1. Abedi, M. (2018). Development of the Strategic Plan of Sport of the University of Amol University of Technology. M. A Thesis of Physical Education. North University, P:113. (Persian)
2. Asefi, A., & Asadi, H. (2017). An Investigating of Developmental Barriers of Sport for all in State Universities of tehran city and presenting developing strategies. *Journal of Sport Management*, 8(6): 823-44. (Persian)
3. David, F. R., (2015). Strategic Management Concepts and Cases. 13th Edition, *Publishing as Prentice Hal*, New Jersey, USA, Pp: 36-61.

4. Esmaeili, M., Rezaei, S. (2019). Identifying and Assessing the Performance of University Sport Coaches in Iran (Case Study: Student Olympiad). *Journal of Research on Educational Sport*, 6(15): 31-52. (Persian)
5. Gheshmi Meimand, A., Pourkiani, M., Rahmati, M. (2019). Cultural Policy of Students Sports in Iran, Presentation of Model. *Journal of Research on Educational Sport*, 7(17): 83-100. (Persian)
6. Godarzi, M. (2013). SWOT Analysis for Shows the Situation of Physical Education General Department of Payame Noor University. *Journal of Applied Research of Sport Management*, 2(2): 61-74. (Persian)
7. Green, M. (2007). Policy Transfer, Lesson Drawing and Perspectives on Elite Sport Development System. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2: 426-441.
8. Halla, F. (2007). A SWOT Analysis of Strategic Urban Development Planning: The Case of Dares Salaam City in Tanzania. *Journal of Habitat International*, 31: 130-142.
9. Hambrick, M.E. (2018). Using Social Network Analysis to Investigate Interorganizational Relationships and Capacity Building within a Sport for Development Coalition, *Journal of Sport Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>.
10. Hamidi, M., Elahi, A.R., Akbari Yazdi, H., Hamidi, M. (2011). Iranian Student Sport: Prospects and Development Strategies. *Journal of Sport Management Studies*, (12): 13-26. (Persian).
11. Hosseini, G., Hamidi, M., Tojjari, F. (2014). Codification Action Plan for Student Sport of Azad University. *Journal of Applied Research of Sport Management*, 2(4): 37-54. (Persian)
12. Jasbi, A. (2008). Principles and Foundations of Management, 17th Edition, Azad University Press, Tehran, Pp: 87-95. (Persian)
13. Javadi pour, M. & Samie nia, M. (2013). Explanation of strategic position and presentation of development strategy in sport for all in Iran, *Journal of contemporary studies on sport management*, 2(3): 15-28. (Persian)
14. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., Khabiri, M. (2009). The Identification of Threats, Strengths/ Weakness, Opportunities (SWOT) in Iran Olympic National Committee and challenges. *Journal of Sport Management*, 1(1): 19-35. (Persian)
15. Kirchengast, S. (2014). Physical Inactivity from the Viewpoint of Evolutionary Medicine. *Journal of Sports*, 2(2): 34-50.
16. Kriemadis, A. (2002). Strategic Planning in Higher Education Athletic. *International Journal of Education Management*, 11(6): 238-247.
17. Mafi, E., Saghaei, M., (2009). The Application of MS-SWOT in Tourism Management Analysis: the Case Report in Mashad. *Journal of Geography and Development*, 1(14): 27-50. (Persian)
18. Manafi, M., Ramezaninezhad, R., GoharRostami, H.R., Dastoom, S. (2017). Analyzing the Development Trend of Iranian Collegiate Athletics from the first to Fifth Macro Development Programs. *Journal of Sport Development and Management*, 6(1): 68-86. (Persian)
19. McGillivray, D. (2018). Sport Events, Space and the 'Live City, *Journal of Cities*, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.09.07>.

20. Mehdi Zadeh, R. & Andam R. (2014). Strategies for General Sports Extensions in Iranian Universities, *Journal of Sport Management*, (2): 38-15. (Persian)
21. Mirzazadeh, Z., Shajie, K. (2016 Spring & Summer). Designing and Development Strategic Plan of University Sport (Case Study: Physical Education Office of Ferdowsi University). *Journal of Research on Educational Sport*, 5(12): 61-78. (Persian)
22. Moharramzadeh, M., Vahdani, M. (2018). Development and Prioritize of sport strategies in Mohaghegh Ardabili University. *Journal of Research on Educational Sport*, 6(14): 173-94. (Persian)
23. Moslemi, A., Ghofrani, M. & Saberi, A. (2019). Design and Codification of Development Strategy of Local-Traditional Sports in Kerman Province, *Journal of Sport Management*, 10(1): 85-102. (Persian)
24. Mull, R., Kathryn, F., Craig, G., Ross, M., Lynn Jamieson, M. (2005). Recreational sport management. 4th Edition, *Human Kinetics*. USA, P: 123.
25. Nikokar, GH., Ghorbanizadeh, V., Esfahai, A. N., (2010). Designing and Explaining the Strategic Management Model of Cultural Organizations of the Country. *Journal of Management & Achievement*, 17(41): 185-208. (Persian)
26. Ramezani, M., Andam, A., Aghaei, A. (2015). Designing Strategic Plan of Physical Education Office of Shahrood University. *Journal of Research on Educational Sport*, (7): 15-40. (Persian)
27. Ramzani nezhad, R., Shafiee, SH. & Rostami, H. (2019). Strategic Pathology of Guilan Province Football and Determining a Desirable Strategy, *Journal of Sport Development and Management*, 7(14):120-139. (Persian)
28. Rasekh, N., Sajjadi, S.A., Razavi, S.M.H, Dousti. M. (2018). Analysis of the Educational Sport Structure in Iran. *Journal of Research on Educational Sport*, 6(14): 17-44. (Persian)
29. Rezaei, Sh., (2018). Fundamentals of Sports Organizations Management. *Ilam University Publications*, Ilam, 1th Edition, Pp: 143-156. (Persian)
30. Rezaei, Sh. Salehipour, M. (2019). Analysis of Effective Factors in Development of Iran Sport Industry using Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1): 89-107. (Persian)
31. Rezaei Soufi, M., Farahani, A., (2017) The Environmental Analysis of Professional Sports in Iran. *Journal of Applied Research of Sport Management*, 6(1): 107-118. (Persian)
32. Saeimian, S., Arghandeh, R., (2008). The Investigation of Globalization with Approach to SWOT. *Journal of Management*, 18(123): 1-18. (Persian)
33. Sajjadi, S.N., Khabiri, M., GhaemMaghami, E. & Benesbordi, A. (2016). Identification and developing Strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation. *Journal of Sport Development and Management*, 5(2):18-33. (Persian)
34. Shilbury, S., Sotiriadou, K., Green, C. (2008). Sport Development Systems, Policies and Pathways, an Introduction to the Special Issue. *Journal of Sport Management Review*, 11: 217-223.
35. Sotiriadou, P. (2013). Sport Development Planning: The Sunny Golf Club. *Journal of Sport Management Review*, 16(4): 514-523.

36. Teixeira, G.F., Canciglieri J.O. (2019). How to Make Strategic Planning for Corporate Sustainability?, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.063.
37. Website of Kentucky High School Athletic Association. (2012). Strategic plan Kentucky high school athletic association (2012-2017). Available at: <https://khsaa.org/httpdocs/strategicplan>.
38. Website of Leeds Trinity University. (2014). Leeds trinity university sport strategy (2014-2019). Available at: [www.leadstrinity.ac.uk](http://www.leadstrinity.ac.uk) [Accessed 25 February 2017].
39. Website of Worcester University. (2013). Worcester University joint strategy for student sport 2013-2017 at the University of Worcester. Available at: [www.worcester.ac.uk](http://www.worcester.ac.uk) [Accessed 25 February 2017].
40. Willem, A. (2018). Governing Bodies of Sport as Knowledge Brokers in Sport-for-All Communities of Practice. *Journal of Sport Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.08.05>.
41. Zadsar, V. (2018). Formulation of a Strategic Planning Plan for Fars Province Championship Sport. M. A Thesis of Physical Education, Payame Noor University of Hormozgan, Qeshm Payame Noor Center, P:88. (Persian)

### ارجاع دهی

رضائی شمس‌الدین، تراوش منیژه. (۱۳۹۹). تحلیل محیطی و تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۸(۱۹): ۳۹-۶۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2019.7652.1707

Rezaei Sh, Taravosh M. (2020). Environmental Analysis and Codification of Development Strategies for Student Sport. *Research on Educational Sport*, 8(19): 39-66. (Persian). DOI: 10.22089/res.2019.7652.1707

## Environmental Analysis and Codification of Development Strategies for Student Sport

SH. Rezaei<sup>1</sup>, M. Taravosh<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management, Ilam University (Corresponding Author)
2. M.A Sport Management, Ilam University

Received: 2018/07/08

Accepted: 2019/11/04

---

---

### Abstract

The present study intended to environmental analysis and codification of development strategies for student sport of Ilam University. This research is descriptive-analytical and functional. The statistical population of study included coaches, authorities of the student sports committees, directors, experts, active Students in sports and professors of the department of sport sciences of Ilam University, totally 68 people. To determine the sample, we used All the numbers sampling and the whole society was chosen as a sample. The authors have developed a questionnaire, as an instrument, based on exploratory study and rewriting similar foundations and studies. Validity of this instrument was confirmed by experts (content validity). The reliability of the instrument was also proved as suitable (Ra= 0.92). To analyze the data and the suitable strategies, friedman test, weighting method, and external and internal factors evaluation matrix and internal and external matrix (IE) were utilized. data analysis led to identifying 7 strengths, 13 weaknesses, 13 opportunities, 8 threats and 17 strategies (4 SO strategies, 5 WO strategies, 5 ST strategies and 3 WT strategies). Also according to internal factors matrix (2.43) and external factors matrix (2.57), the strategic condition of the student sport at Ilam University is in WO region. the results of SWOT analysis show that weaknesses overcome strengths and opportunities over threats, so conservative strategies (Includes internal maintenance and support) should be used.

**Keywords:** Strategic Plan, Student Sport Development, Ilam University.

---

---

---

1. Email: sh.rezaei10@gmail.com

2. Email: farvartish86@gmail.com