

عنوان مقاله: تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ترتیب اسامی	نام و نام خانوادگی	درجه علمی	سمت و مرتبه علمی	آدرس	شماره تلفن	ایمیل
۱	گلاله حسینی	- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی	-	کرج - شاه عباسی روبروی امامزاده حسن- جنب شیر آلات روزبان - ساختمان قدس - واحد ۹	۰۹۱۴۳۸۰۵۶۲۵	golale.hossaini@gmail.com
۲	مهرزاد حمیدی	دکتری مدیریت و برنامه ریزی	دانشیار دانشگاه تهران	دانشگاه تهران - دانشکده تربیت بدنی	۰۹۱۲۵۳۶۵۲۱۹	Meh_hamidi@gmail.com
۳	فرشاد تجاری	دکتری مدیریت و برنامه ریزی	دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی	۰۲۱۸۸۴۴۳۸۰۹	farshad.tojari@gmail.com
تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۸۹/۱۰/۱۳						

چکیده:

هدف از تحقیق حاضر تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی است. روش تحقیق استفاده شده توصیفی و این تحقیق با توجه به موضوع در حیطه مطالعات استراتژیک و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی بود. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارشناسان منتخب تربیت بدنی دانشکده های مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی آگاه به فعالیت های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد تشکیل می دادند. نمونه آماری این تحقیق ۹۴ نفر بودند که به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت کل شمار انتخاب شدند. جهت جمع آوری اطلاعات از منابع کتابخانه ای و مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و پرسشنامه های باز و بسته استفاده شد. پس از تهیه پرسشنامه بسته پژوهش، پایانی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۳ مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق از آزمون فریدمن و بحث و تبادل نظر گروهی استفاده شد. با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۴۵) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۶۴) مشخص شد که جایگاه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه WO قرار دارد.

واژگان کلیدی: موقعیت استراتژیکی، ورزش دانشجویی، دانشگاه آزاد اسلامی

Abstract:

The Purpose of this study was to location of Islamic Azad University student sport strategy. Data collection was based on studying the documents, reviewing related literature, conducting questionnaire and the meetings of guidance council. For reviewing public opinion, some questionnaires were used which were conducted by the researcher. Statistical Society was including of 94 person of managers and experts of physical education central administrator of islamic azad university and Faculty Members of some physical education department of azad universities. After preparing a questionnaire, test reliability of questionnaire was done by Cronbach's alpha coefficient and it was equal to 0.83. For data analysis descriptive induce, Friedman Inference test, internal and external evaluation matrices and SWOT analysis were used. With regard to final mark of internal evaluation matrices (2.45) and external evaluation matrices (2.64) the strategic situation of student sport was within conservative area.

Keywords: strategic situation, student sport, Islamic Azad University

مقدمه: ورزش های امروزی صور مختلفی از فعالیت های جسمی و تربیت بدنی است که در چهار چوب نظام تعلیم و تربیت هر جامعه و همراه با ارزش های فردی و اجتماعی آن موجبات پرورش فکری و جسمی کودکان و جوانان را فراهم می کند (۱). برنامه ریزی، اهداف و استانداردهایی را به وجود می آورد که کنترل را آسان می کند، بدون انجام برنامه ریزی، کنترل موثر نیز ممکن نیست (۲). بررسی عملکرد برخی از سازمان های ورزشی نشان می دهد که آن سازمان هایی که برای انجام ماموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی استراتژیک استفاده کردند توانستند در فعالیت های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تامین منابع مورد نیاز به موفقیت های چشم گیری دست یابند، مثلا کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ به رتبه های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (۳). بنابراین لزوم برنامه ریزی را می توان در دلایلی چون تعیین مسیر، کاهش تاثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل جستجو کرد (۲). سازمان ها و موسسات اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزیهای دقیق امکان ادامه حیات ندارند. سازمان های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. برنامه ریزی در

سازمان های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهمترین وظیفه مدیریت به شمار می رود. در حقیقت، برنامه ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می شود تا اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود. همچنین تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان هایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان هاست، دست یابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرایندهای آن سازمان آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد (۴).

مدیران باید با مدد گیری از برنامه های بلند مدت، استراتژی های آینده سازمان را به گونه ای تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت ها و شرایط آینده باشد. به طور کلی تغییرات و تحولات فناوری، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گستردگی اغلب برنامه ها و بلند مدت بودن آنها، همه زمینه هایی هستند که برنامه ریزی استراتژیک را برای سازمان ضروری و اجتناب ناپذیرنموده است (۵).

ورزش دانشجویی به عنوان بخشی از فرآیند ورزش و تربیت در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان، برنامه هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تامین کند. دانشگاه آزاد اسلامی و سایر موسسات آموزش عالی کشور وظیفه تامین نیروی انسانی متخصص، آموزش و ارتقای علمی و نظری دانشجویان را دارند (۶). بنابراین ارائه خدمات ورزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود ماموریتی مشخص برای ورزش دانشجویی 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 آزاد اسلامی و اثر بخشی فعالیتهای آن استفاده از برنامه ریزی استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک به این سازمان کمک خواهد کرد تا بتواند موقعیت درونی سازمان را در محیط متلاطم و متغییر، حفظ کند (۷) نیز اعتقاد دارد که برنامه ریزی راهبردی به سازمانها کمک می کند تا تغییرات محیطی را پیش بینی کنند و به طور موثری به آنها پاسخ دهند (۸).

برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور هر یک به نوعی ورزش دانشجویی را به صورت بسیار کلی مدنظر قرار داده اند ولی آنچه بسیار مهم و ضروری به نظر می رسد تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهکارهای اجرایی ورزش دانشجویی است به گونه ای که به صورت جهت دار و مطابق با برنامه چهارم توسعه و نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور باشد.

حمیدی، الهی، یزدی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور، بیان کرد که استراتژی های ورزش دانشجویی دانشگاههای سراسری کشور، دارای موقعیت استراتژیکی SO (تهاجمی) می باشد. سیف پناهی شعبانی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، نشان داد که ورزش قهرمانی استان کردستان دارای موقعیت WT می باشد (۹).

غفرانی در تحقیق خود با عنوان طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نشان داد که موقعیت استراتژیکی ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه استراتژیکی WT قرار دارد.

دانشگاه آزاد اسلامی به منظور اشاعه هر چه بیشتر ورزش و روحیه ورزشکاری در میان جوانان دانشجو در تمامی رشته های ورزشی مختلف را برای آقایان بلکه برای بانوان دانشجو نیز راه اندازی نموده و با برگزاری مسابقات لیگ باشگاه های کشور و تورنمنت های

بین‌المللی در هر دو بخش خواهران و برادران موفقیت‌های ارزنده و چشمگیری کسب نموده است. بیشتر از ۱۶۰ هزار ورزشکار سازمان یافته هم اکنون در ۷۲ رشته ورزشی در دانشگاه آزاد اسلامی مشغول فعالیت ورزشی می‌باشد. دانشگاه آزاد اسلامی هم اکنون دارای یکی از بزرگترین باشگاه‌های فرهنگی ورزشی کشور در سطح خاورمیانه می‌باشد و در ۴۳ رشته ورزشی در دو بخش خواهران و برادران فعالیت دارد و تا کنون موفق به کسب عناوین مختلف قهرمانی در سطح مسابقات لیگ برتر کشور گردیده است. مسئله اصلی این است که دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به استعدادهای چشمگیر در اکثر رشته‌های ورزشی، تا کنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینه ورزش همگانی و آموزشی در کشور پیدا کند که به احتمال زیاد یکی از دلایل مهم این کمبود نبود یک برنامه استراتژیک مطلوب توسعه ورزش دانشجویی این دانشگاه می‌باشد. و با توجه به این موارد تدوین استراتژی در هر سازمانی منوط به دانستن موقعیت استراتژیکی آن سازمان می‌باشد بنابراین اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی هم به عنوان یک سازمان مهم در امر توسعه و بهبود ورزش دانشجویی از این قاعده مستثنی نیست. زیرا در تدوین استراتژی‌ها باید بیشتر روی منطقه‌ای که موقعیت استراتژیکی در آن قرار دارد، تاکید کرد تا سازمان به سوی وضع مطلوب و ایده آل خود سوق پیدا کند. با توجه به موارد مذکور محقق به دنبال این است قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات را در زمینه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی شناسایی کرده و موقعیت استراتژیکی این دانشگاه را مشخص نماید.

روش شناسی تحقیق:

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و این تحقیق با توجه به موضوع در حیطه مطالعات استراتژیک و نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی و روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی می‌باشد که اطلاعات مورد نیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته که روایی پرسشنامه توسط چند تن از استادان و پایایی پرسشنامه دوم به وسیله روش آلفای کرونباخ (۸۳ درصد) تایید شده بود، گردآوری شد. سه پرسشنامه استفاده شد که از پرسشنامه باز اول جهت تعیین، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای مقدماتی فراروی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی استفاده شد و از پرسشنامه بسته دوم که از روی داده‌های بدست آمده تهیه شده بود جهت اولویت بندی گویه‌ها استفاده شد و از پرسشنامه سوم جهت تعیین امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی استفاده شد. نمونه آماری پژوهش ۹۴ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیران و کارشناسان منتخب تربیت بدنی دانشکده‌های مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی آگاه به فعالیت‌های اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد تشکیل می‌دادند. به علت محدود بودن جامعه تحقیق، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد و برای ارزیابی عوامل محیط درونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد تا مشخص شود که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد تا مشخص شود که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در مجموع به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است یا تهدید. سپس عددهای بدست آمده از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی در پنجره استراتژی (ماتریس عوامل بیرونی و درونی) قرار داده شدند تا موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی مشخص شود. برای ارایه اطلاعات توصیفی از شاخص‌های فراوانی، تعیین میانگین استفاده گردید و نتایج به وسیله جداول نشان داده شد و از بسته نرم‌افزاری SPSS 11.5 استفاده شد. با استفاده از آزمون رتبه بندی فریدمن، گویه‌های مذکور به منظور رتبه بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها اولویت بندی گردیدند.

یافته های تحقیق:

فهرست مقدماتی عوامل موثر بر ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به همراه اولویت بندی گویه ها در جداول آورده شده است. فهرست مقدماتی قوت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه در جدول (۱) آمده است. همچنانکه دیده می شود در بین نوزده مورد نقاط قوت دانشگاه آزاد اسلامی وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی دارای بالاترین رتبه اهمیت و کمترین رتبه را استعدادیابی و سوق دادن در جهت مثبت به خود اختصاص داده است.

جدول (۱): فهرست مقدماتی قوت های ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
۱	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۴۷	۰/۷۱	۱۷/۱۲
۲	وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش تحصیل بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۴۶	۰/۸۴	۱۶/۹۱
۳	وجود قهرمانان رشته های ورزشی و اختصاص سهمیه رایگان شهریه برای قهرمانان	۲/۳۴	۰/۷۸	۱۶/۳۹
۴	کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات (منطقه ای و کشوری)	۲/۳۱	۰/۶۹	۱۶/۳۰
۵	برگزاری کارگاهها و دوره های آموزشی ویژه منابع انسانی ورزش دانشگاهی	۲/۱۲	۰/۶۰	۱۴/۸۳
۶	اعزام تیم منتخب دانشگاه آزاد به رقابت های بین المللی	۲/۰۹	۰/۶۸	۱۴/۳۴
۷	تبلیغ و ترویج نام و نشان دانشگاه آزاد در ورزش کشور	۲/۰۳	۰/۶۹	۱۴/۰۲
۸	وجود نیروهای متخصص و با تجربه در زمینه مربیگری و داوری	۲/۰۰	۰/۶۷	۱۳/۹۵
۹	استفاده از توان و نیروی دانشجویان در جهت توسعه ورزش	۲/۰۰	۰/۸۴	۱۳/۷۰
۱۰	وجود رشته تربیت بدنی در دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۰۰	۰/۸۰	۱۳/۵۹
۱۱	استفاده از بازیکنان و نیروهای علاقمند به ورزش	۱/۹۶	۰/۷۸	۱۳/۱۹
۱۲	ایجاد فضای با طراوت در مراکز دانشگاهی از طریق برگزاری مسابقات جشنواره های ورزشی درون دانشگاهی	۱/۷۵	۰/۷۶	۱۱/۸۱
۱۳	وجود مدیران متخصص، با تجربه و آشنا به امور ورزشی	۱/۶۲	۰/۶۰	۱۰/۸۶
۱۴	وجود نظم در برگزاری مسابقات سراسری و دانشگاهی	۱/۶۲	۰/۷۵	۱۰/۶۱
۱۵	تمرکز زدایی و واگذاری اختیارات برگزاری رویدادهای ورزش دانشجویی به دانشگاهها	۱/۵۹	۰/۶۶	۱۰/۴۲
۱۶	تشکیل مستمر و هدفمند گردهمایی مدیران دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های آزاد سراسر کشور	۱/۵۹	۰/۶۶	۱۰/۴۱
۱۷	توجه به گسترش ورزش همگانی در مراکز دانشگاهی	۱/۵۹	۰/۷۵	۱۰/۳۰
۱۸	وجود ورزشکاران با سطوح خوب فعالیت ورزشی در بین دانشجویان محصل در دانشگاه آزاد اسلامی	۱/۵۰	۰/۶۲	۹/۷۷
۱۹	استعدادیابی و سوق دادن در جهت مثبت	۱/۳۱	۰/۵۳	۷/۹۵

در جدول (۲)، نقاط ضعف ورزش دانشجویی دارای هفده گویه می باشد که کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران دارای بالاترین رتبه اهمیت و عدم تصویب بودجه و منابع مالی کافی در جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی دارای کمترین اهمیت از نظر صاحب نظران بود.

جدول (۲) : فهرست مقدماتی ضعف های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
۱	کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران	۲/۴۰	۰/۹۷	۱۱/۷۷
۲	فقدان وجود مربیان کارآموزده در مناطق محروم	۲/۲۸	۰/۶۳	۱۱/۷۰
۳	کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از سایر سازمانهای دولتی و مردمی	۲/۲۵	۰/۷۶	۱۱/۳۶
۴	عدم استفاده از واحدهای عمومی ۱ و ۲ در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی	۲/۲۵	۰/۹۸	۱۱/۰۰
۵	فقدان نظام آماری و برنامه استراتژیک در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۳۱	۱/۰۶	۱۰/۸۸
۶	تقدم نگاه حرفه ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۱۲	۰/۸۷	۱۰/۵۳
۷	کم توجهی به نیازها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	۱/۹۰	۰/۵۸	۹/۶۶
۸	نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و اجرای آن در سطوح واحدهای دانشگاهی	۱/۹۶	۰/۹۶	۹/۵۶
۹	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره کل تربیت بدنی با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی	۰/۸۱	۰/۶۴	۸/۷۳
۱۰	ناکافی بودن اعتبارات تعمیر و نگهداری اماکن ورزشی	۱/۶۸	۰/۶۴	۸/۰۹
۱۱	برخورد نادرست برخی از کارکنان دانشگاه با دانشجویان علاقمند به ورزش	۱/۶۸	۰/۸۲	۷/۸۹
۱۲	عدم تشویق و پاداش مناسب جهت قدردانی از دانشجویان شزکت کننده در ورزش فوق برنامه	۱/۶۲	۰/۷۵	۷/۵۲
۱۳	عدم اعتبار لازم جهت پرداخت حق الزحمه مربیان بر اساس اشل فدراسیون ها و باشگاههای کشور	۱/۵۶	۰/۶۶	۷/۲۷
۱۴	ارتباط ضعیف اداره کل با ارگان های دیگر ورزش کشور	۱/۵۳	۰/۵۰	۷/۰۹
۱۵	عدم انطباق ورزش تفریحی این دانشگاه با سطح ورزش کشور	۱/۵۳	۰/۶۷	۶/۹۴
۱۶	عدم امکان شناسایی و پروراندن استعدادهای ورزشی در دانشجویان	۱/۵۳	۱/۰۷	۶/۷۰
۱۷	عدم تصویب بودجه و منابع مالی کافی در جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی	۱/۴۳	۰/۷۱	۶/۳۱

در جدول (۳) مشاهده می شود که گویه وجود برخی اساتید برجسته تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی با رتبه ۶/۷۵ دارای بالاترین رتبه در بین گویه های مذکور بوده و همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور دارای کمترین رتبه بود.

جدول (۳) : فهرست مقدماتی فرصت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
۱	وجود برخی اساتید برجسته تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۱۲	۰/۵۵	۶/۷۵
۲	حمایت مدیران و وجود آیین نامه های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد	۲/۰۳	۰/۸۹	۶/۳۴
۳	وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۲/۱۲	۰/۷۰	۶/۲۵
۴	وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان	۱/۷۵	۰/۷۱	۵/۰۵
۵	دید مثبت مسولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی نسبت به ورزش دانشجویی	۱/۷۱	۰/۸۵	۴/۸۶
۶	وجود استعداد های سرشار در جامعه	۱/۶۲	۰/۸۳	۴/۵۲
۷	همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور	۱/۵۹	۰/۷۵	۴/۳۳

همچنانکه در جدول (۴) گزارش شده است، اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور (اختلاف نظر و عقیده بین تحصیلات تکمیلی دانشگاه های سراسری و دانشگاه آزاد اسلامی) دارای بیشترین رتبه و شایعات بی اساس در خصوص وضعیت دانشگاه دارای کمترین رتبه بود.

جدول (۴) : فهرست مقدماتی تهدیدهای فراروی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه
۱	اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور	۴/۸۷	۰/۳۳	۱۰/۲۰
۲	حاکمیت رویکرد درآمد زایی امکانات ورزشی مراکز و اختصاص اماکن ورزشی فوق برنامه به دانشجویان تیمهای تربیت بدنی دانشگاه	۴/۸۴	۰/۴۴	۱۰/۰۹
۳	ابهام موجود بر وضعیت آینده دانشگاه آزاد در وضعیت سیاسی کشور	۴/۷۸	۰/۴۲	۹/۷۳
۴	کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دلزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی	۴/۶۲	۰/۴۹	۸/۸۶
۵	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	۴/۴۰	۰/۷۱	۷/۹۵
۶	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان	۴/۳۴	۰/۶۵	۷/۶۱

۶/۵۶	۰/۵۱	۴/۱۵	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	۷
۶/۷۲	۰/۷۵	۴/۱۲	دخالت منابع قدرت خارج از حوزه ورزشی دانشگاه در بخش ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد	۸
۶/۲۸	۰/۵۸	۴/۰۹	پر رنگ بودن جنبه های ورزش قهرمانی در برابر ورزش همگانی در جامعه و رسانه ها	۹
۶/۲۷	۰/۵۳	۴/۰۹	کم توجهی وزارت علوم به حضور این دانشگاه به عنوان یک مرکز موثر در تربیت نیروی متخصص	۱۰
۳/۸۶	۰/۶۲	۳/۵۳	بالا بودن هزینه اجاره سالنهای ورزشی اداره تربیت بدنی شهرستانها	۱۱
۳/۸۴	۰/۶۲	۳/۵۰	گسترش بی رویه پذیرش دانشجویان تربیت بدنی و اختصاص کم امکانات ورزشی فوق برنامه به آنها	۱۲
۳/۰۲	۰/۵۳	۳/۳۱	شایعات بی اساس در خصوص وضعیت دانشگاه	۱۳

با توجه به اولویت بندی گویه ها و در جلسات راهبردی و نظر برخی اساتید محترم هیئت علمی از بین گویه های مقدماتی گویه های اصلی و نهایی انتخاب شد که با توجه به این گویه ها پرسشنامه نهایی (سوم) تنظیم گردید و در جلسه راهبردی نهایی شدت عامل و ضریب اهمیت (وزن) گویه تعیین گردید. در نهایت با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و ماتریس همزمان ارزیابی عوامل درونی و بیرونی نوع استراتژی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور در وضع موجود مشخص گردید.

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی عوامل داخلی موثر بر ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که قوت های پیش روی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور بر ضعف های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، طبق پیش بینی های بعمل آمده نشان دهنده غلبه ضعف ها بر قوت های آن است. جدول (۵) ماتریس عوامل درونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می دهد. از لحاظ عوامل درونی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی دارای ضعف می باشد. به عبارت دیگر نقاط ضعف ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور بر نقاط قوت آن برتری دارد.

جدول (۵): ماتریس عوامل درونی ورزش دانشگاه آزاد اسلامی

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت ها	S1	وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۱	۳/۸۰	۰/۳۸
	S2	وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در ورزش بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۸	۳/۸۰	۰/۳۰
	S3	وجود قهرمانان رشته های ورزشی و اختصاص سهمیه رایگان شهریه برای قهرمانان	۰/۰۵	۳/۳۷	۰/۱۷
	S4	کسب عناوین متعدد و قابل توجه در مسابقات (منطقه ای و کشوری)	۰/۰۶	۳/۳۷	۰/۲۰
	S5	برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی ویژه منابع انسانی ورزش دانشگاهی	۰/۰۷	۳/۵	۰/۲۴
	S6	اعزام تیم منتخب دانشگاه آزاد به رقابت های بین المللی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S7	تبلیغ و ترویج نام و نشان دانشگاه آزاد در ورزش کشور	۰/۰۷	۳/۷۵	۰/۲۶

۰/۰۶	۱/۳۷	۰/۰۵	کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران	W1	ضعف ها
۰/۰۴	۱/۲۵	۰/۰۳	فقدان وجود مربیان کارآزموده در مناطق محروم	W2	
۰/۰۳	۱/۸۷	۰/۰۲	کمبود بودجه و ناچیز بودن جذب منابع مالی از سایر سازمانهای دولتی و مردمی	W3	
۰/۱۲	۱/۷۵	۰/۰۷	عدم استفاده از واحدهای عمومی (۲) در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی	W4	
۰/۱۲	۱/۷۵	۰/۰۷	فقدان نظام آماری و برنامه استراتژیک در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	W5	
۰/۰۹	۱/۲۵	۰/۰۷	تقدم نگاه حرفه ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی	W6	
۰/۰۷	۱/۵	۰/۰۵	کم توجهی به نیاز ها و علایق ورزشی دانشجویان در تدوین برنامه های ورزشی	W7	
۰/۱	۱/۲۰	۰/۰۸	نبود نظام مستمر نظارت و ارزیابی برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و اجرای آن در سطوح واحدهای دانشگاهی	W8	
۰/۰۹	۱/۲۵	۰/۰۷	عدم تناسب ساختار تشکیلاتی و نیروی انسانی اداره کل تربیت بدنی با گستردگی وظایف و حجم عملیات اجرایی	W9	
$\sum=۲/۴۵$		$\sum=۱$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی		

برای ارزیابی عوامل بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس نیز از روند فوق الذکر در بخش ماتریس عوامل بیرونی استفاده گردید. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده، فرصت های پیش روی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بر تهدید های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه تهدید ها بر فرصت های آن است. جدول ۴-۶ ماتریس عوامل بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می دهد. همانگونه که ملاحظه می گردد، مجموع نمرات این ماتریس بیشتر از ۲/۵ (۲/۶۴) می باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد دارای فرصت می باشد. به عبارت دیگر غلبه فرصت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی را بر تهدیدها نشان می دهد.

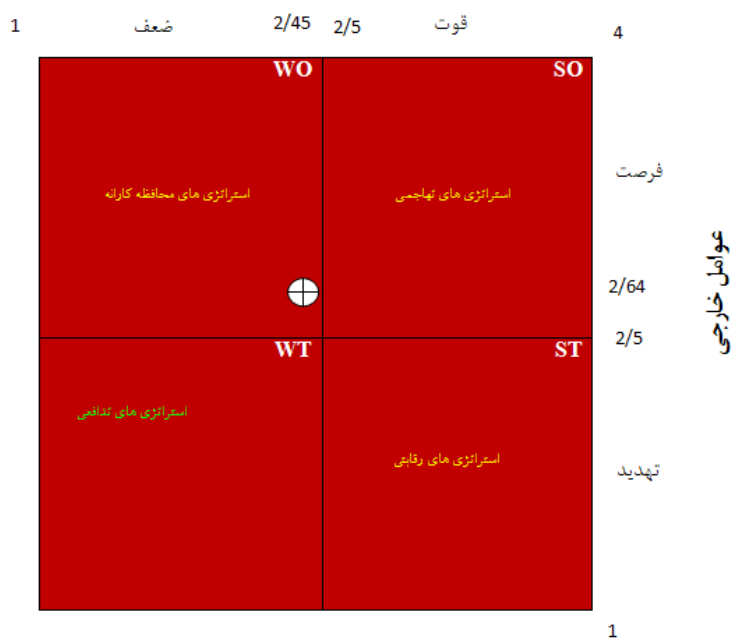
جدول (۶): ماتریس عوامل بیرونی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصتها	O1	وجود اساتید برجسته تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۱	۳/۸۰	۰/۳۸
	O2	حمایت مدیران و وجود آیین نامه های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه آزاد	۰/۰۸	۳/۸۷	۰/۳۰
	O3	وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۹	۳/۴۷	۰/۳۱
	O4	وجود فرهنگ ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان	۰/۱	۴	۰/۴
	O5	دید مثبت مسئولین بلند پایه کشور و روسای مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی نسبت به ورزش دانشجویی	۰/۰۶	۳/۸۷	۰/۲۳
	O6	همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور و وجود استعداد های سرشار در جامعه	۰/۰۹	۳/۲۵	۰/۲۹
تهدیدها	T1	اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T2	حاکمیت رویکرد درآمد زایی امکانات ورزشی مراکز و اختصاص اماکن ورزشی فوق برنامه به دانشجویان تیمهای تربیت بدنی دانشگاه	۰/۰۶	۱/۳۷	۰/۰۸
	T3	ابهام موجود بر وضعیت آینده دانشگاه آزاد در وضعیت سیاسی کشور	۰/۰۷	۱/۹	۰/۱۳

۰/۱۴	۱/۶۲	۰/۰۹	کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دلزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی	T4	تهدیدها
۰/۱۳	۱/۷۰	۰/۰۸	ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی	T5	
۰/۱	۱/۷۵	۰/۰۶	افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم در میان جوانان	T6	
۰/۰۷	۱/۷۵	۰/۰۴	مشغله بیش از حد دانشجویان از جمله مشکلات درسی، معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی آنان	T7	
$\Sigma=۲/۶۴$		$\Sigma=۱$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی		

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت و نوع استراتژی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد در خانه های این ماتریس مشخص شود تا بتوان استراتژی مناسبی با توجه به موقعیت استراتژیکی، برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می شوند.

عوامل داخلی



شکل (۱): ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی

ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از این جهت مهم است که معمولاً، استراتژی ها با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی (WT, WO, ST, SO) انتخاب می شوند علاوه بر این، نتایج حاکی از آن است که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه استراتژی محافظه کارانه قرار دارد. به عبارت دیگر استراتژی در منطقه WO قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری:

نقاط قوت ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی: یافته های پژوهش نشان داد که مواردی از جمله وجود اداره کل تربیت بدنی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی و وجود نیروهای کیفی، متخصص و با تجربه در بخش ورزش بعضی از واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان نقاط قوت ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی تلقی می گردند. همان طور که قبلا بیان شد، قوت ها عبارتند از فعالیت هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند (۱۰).

نتایج این پژوهش نشان داد چنین قوت هایی در ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی می توانند به بهتر شدن وضعیت ورزش همگانی فوق برنامه کمک شایانی بنمایند، مشروط بر آن که در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدات و حداکثر استفاده از فرصت ها باشند. بنابراین، شایسته است که در جهت حفظ و تقویت این قوت ها تلاش شود.

نقاط ضعف ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی: یافته های پژوهش نشان داد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی کشور، ضعف هایی مثل کمبود امکانات و عدم تناسب نیاز فضاهای ورزشی با حجم برنامه و کثرت ساعات آموزشی، به ویژه امکانات مربوط به ورزش دختران، فاصله گرفتن از طرح های تحقیقاتی توسط دانشگاهیان از بعد کاربردی بودن، فقدان وجود مربیان کارآموده در مناطق محروم، عدم استفاده از واحدهای عمومی ۲۰۱ در پیشبرد اهداف ورزش دانشجویی، فقدان نظام آماری و برنامه استراتژیک در ساختار تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی را دارد. قبلا گفته شد که نقاط ضعف عبارتند از فعالیت هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که می بایست در اختیار داشته است اما ندارد (۱۰).

بنابراین، اتخاذ راهکارهایی برای تبدیل این نقاط ضعف به نقاط قوت بر اساس فرصت ها و تهدیدهای محیطی ورزش دانشجویی ضروری است.

فرصت های ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی: یافته های پژوهش نشان داد وجود اساتید مدعو برجسته تربیت بدنی در گروه ها و دانشکده های تربیت بدنی مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی، وجود پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و گروه ها و دانشکده تربیت بدنی در مراکز دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی، همگن بودن جمعیت ورزش دانشجویی کشور و وجود استعدادهای سرشار در جامعه به عنوان فرصت های مهمی تلقی می شوند.

فرصت ها عبارتند از موقعیت هایی که مزایای آنها کاملا روشن است و احتمالا اگر اقدامات معینی انجام شود، می توانند تحقق پیدا کنند (۱۰).

نتایج این پژوهش نشان داد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی از فرصت هایی در حیطه های مختلف برخوردار است. این فرصت ها به خودی خود در اختیار ورزش دانشجویی قرار نمی گیرند، مگر آنکه با استفاده از قوت های استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور بتوان آنها را به چنگ آورد و از آنها برای رفع نقاط ضعف و کم رنگ کردن تهدیدات بهره برداری نمود.

تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی: یافته های پژوهش نشان داد که ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی با تهدیدهایی مثل اختلافات موجود بین بخش های مختلف آموزش عالی کشور، کمبود انگیزه لازم و بی حوصلگی و دلدزدگی دانشجویان برای شرکت در فعالیت های ورزشی و ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی مواجهه می باشد. سیف پناهی (۱۳۸۸)، در یافته های تحقیقش اشاره کرد که مهمترین ضعف های استان کردستان در زمینه ورزش قهرمانی نبود نظام استعدادیابی، کم توجهی مسولین ورزش استان به ورزش مدارس و نبود مدارس ورزش است که با یافته های تهدیدهای فراروی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی همسو می باشد. سازمان ها تحت تأثیر نیروهای بیرونی کلانی هستند که به طور غیرمستقیم بر فعالیت های آن ها اثر می گذارند مانند نیروهای اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی. علاوه بر این در محیط تخصصی (خرد) خود تحت تأثیر مستقیم مشتریان، واسطه های مالی، رقبا، نهادهای دولتی، اتحادیه ها، عرضه کنندگان و سهام داران قرار دارند (۱۲).

تهدیدها عبارتند از موقعیت هایی که بالقوه دارای نتایج زیان بار هستند اگر که بلافاصله اقدامات لازم در مورد آنها صورت نگیرد، لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت ها به طور فعال و پویا مقابله شود (۱۰). که اگر راههایی برای مقابله با آنها پیدا نکند می تواند چالش هایی عمده بوجود آوردند، لذا، باید بطور فعال و پویا با آنها مقابله نماید.

بحث پیرامون موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی:

نتایج پژوهش نشان داد ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی دارای نمره ۲/۴۵ می باشد (کمتر از ۲/۵)؛ لذا از لحاظ عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) دارای ضعف بیشتری می باشد. علاوه بر این ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۶۴ می باشد (بیشتر از ۲/۵) و از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) دارای فرصت بیشتری است. در مجموع، بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه WO یا منطقه محافظه کارانه قرار دارد. مطلوب ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت ها و شایستگی های خود برای حداکثر رساندن موقعیت ها، تقاضاها و فرصت ها استفاده کند. هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی استراتژی های SO است. اگر سازمان ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صدد رفع آنها برآیند حتی می توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند (۱۱). این استراتژی ها عمدتاً از نوع «استراتژی های رشد و توسعه» هستند. نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی به گونه ایی است که از ضعف ها و فرصت های زیادی در این زمینه برخوردار است و می تواند از فرصت های موجود جهت مرتفع شدن ضعف ها حداکثر استفاده را بنماید. پس باید عمده استراتژی های انتخابی از باکس WO باشد، زیرا ورزش دانشجویی در موقعیت باکس WO قرار دارد. با این وجود ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی می تواند بر حسب شرایط موجود از استراتژی های ST، WT و WT نیز استفاده نماید. در این حالت، باید با بهره جستن از فرصت ها نقاط قوت را از بین برد در حداکثر زمان ممکن نقاط ضعف داخلی را کاهش داد و یا با ارگان هایی که می توانند از فرصت ها استفاده کنند، مشارکت کنند. راه دیگر برای اجرای استراتژی WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام کرد و در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش داد (۴).

هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می باشد، می کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می شود، می کوشد خود را از دست آنها رها سازد و وضعیت را به گونه ای در آورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره برداری از فرصت ها معطوف نماید (۹). نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات حمیدی، الهی، یزدی (۱۳۸۷)، سیف پناهی شعبانی (۱۳۸۸) و غفرانی و همکاران (۱۳۸۸) ناهمسو می باشد.

منابع و مأخذ:

- ۱- نمازی زاده، مهدی، سلحشور، بهمن، تربیت بدنی عمومی، ۱۳۷۲، چاپ پنجم، سمت.
- ۲- آرشوانک، چارلز، ۱۳۷۰، میانی تصمیم گیری استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳- خسروی زاده، اسفندیار، ۱۳۸۷، شناسایی استعداد های ورزشی دانش آموزان ابتدایی گامی اساسی در جهت پیشبرد ورزش قهرمانی، مجموعه مقالات دومین کنگره علمی ورزش مدارس با تاکید بر ورزش دوره ابتدایی، تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، تهران.
- ۴- اعرابی، محمد، حقیقی، مهدی، الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی، (۱۳۸۳)، مطالعات مدیریت، ۴۱_۴۲.
- ۵- حمیدی زاده، محمدرضا، ۱۳۸۲، برنامه ریزی استراتژیک، چاپ دوم، سمت.
- ۶- حمیدی، مهرزاد، الهی، علیرضا، اکبری یزدی، حسین، (۱۳۸۷)، تدوین اهداف کلان، سیاست ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- ۷- برایسون، جان.ام. برنامه ریزی استراتژیک، ۱۳۸۱، ترجمه عباس منوریان، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 8- Athanasios, Kriemadis. et. al, (2002), Strategic Sport Management, International Sports Law Review, vol 3.
- ۹- سیف پناهی شعبانی، جبار، (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- 10 - Astrand, P. D, Children and adolescents,(1993), Performance measurement education, Brazilian Jornal science and movement, 7 (1) ,P 11-14.
- ۱۰- حسینی، سید شاهو، (۱۳۸۸)، تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
- ۱۱- جکسون، راجر، پالمر، ریچارد، (۱۳۸۳)، راهنمای مدیریت ورزشی، گروه مترجمان، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
- ۱۲- غفرانی، محسن. گودرزی، محمود. سجادی، سید نصرالله. جلالی فراهانی، مجید. مقرنسی، مهدی. طباطبایی، سید علی نقیب. علی دوست فرخی، ابراهیم، (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نشریه حرکت، ۴، ۱۶۹-۱۹۰.