



Research Paper

Designing and Formulating a Strategic Plan for Sports Development of Staffs in University of Bojnord using SWOT-ANP Model

Mohammad Reihani¹, Shahram Abdi², Salah Dastom³, and Zohre Khosravipoor⁴

1. Assistant professor in Sport Management, Faculty of Humanities, University of Bojnord, Bojnord, Iran.

2. PhD in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

3. PhD in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.

4. MA Student in Sport Management, Faculty of Humanities, University of Bojnord, Bojnord, Iran.

Received: 1 December 2020

Accepted: 29 May 2021

Extended Abstract

Summary

The purpose of this work was to design and formulate a strategic plan for the sports development of the staffs in the University of Bojnord. The statistical population of this research work in the qualitative part included the director, staffs, and experts of the university physical education department and the professors and experts of the university physical education, and in the quantitative part included the staffs of the University of Bojnord. The statistical sample consisted of 15 members of the statistical community in the qualitative section and 50 employees in the quantitative section. The sampling method in the qualitative section was purposeful and based on the expertise, experience, and knowledge of staff sports, and in the quantitative section was simple random. The results obtained showed that the championship sport of the employees had 5 strengths, 7 weaknesses, 5 opportunities, and 6 threats, and a total of 10 strategies, and the public employee sports had 7 strengths, 7 weaknesses, 6 opportunities, and 6 threats, and a total of 11 strategies. The most important strategy in the development of championship sports for the staffs of the University of Bojnord was increase in the budget and credits of the championship sports and use of professional coaches in the sports teams, and in the development of sport for all, the development of sports culture and engaging in sports activities among the employees through innovative and attractive programs.

Introduction

The employees spend a lot of their time in their workplace, as their working lives considerably affect their personal lives. In the nowadays' work environment, most employees experience a considerable amount of job stress. The working conditions in the today's organizations and lifestyle in the present century have many psychological and physical complications for the organization's human resources. Accordingly, and based on the positive effects of exercise on the psychological and physical aspects, having a plan to develop exercise among the employees can be the first and most important step for starting a sport development in the organizations.

Methodology and Approach

The present work was applied in terms of the descriptive-survey research method in terms of purpose and mixed (quantitative and qualitative) in terms of data collection. The statistical population of the research work in the qualitative part included the director, staffs, and experts of the university physical education department and the professors and experts of the university physical education, and in the

quantitative part included the staffs of the University of Bojnord. The statistical sample consisted of 15 members of the statistical community in the qualitative section and 50 employees in the quantitative section. The sampling method in the qualitative section was purposeful and based on the expertise, experience, and knowledge of staff sports, and in the quantitative section was simple random. In order to collect the data, a semi-guided exploratory interview method and a questionnaire were developed to obtain the strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and to prioritize the developed strategies and statistical analysis from a framework called the Model Strategy Development Framework, SWOT-ANP model.

Results and Conclusion

The results obtained showed that the championship sport of the employees had 5 strengths, 7 weaknesses, 5 opportunities, and 6 threats, and a total of 10 strategies. Considering the total score of the developed strategies in this section, it can be said that the offensive strategic position is the dominant strategy in this section. Public employee sports had 7 strengths, 7 weaknesses, 6 opportunities, and 6 threats, and a total of 11 strategies. According to the total score of the developed strategies in this section, it can be said that the defensive strategic position is the dominant strategy in this section.

The most important strategy in the development of championship sports for the staffs of the University of Bojnord was increase in the budget and credits of championship sports and use of professional coaches in the sports teams, and in the development of sport for all, the development of sports culture and engaging in sports activities among the employees through innovative and attractive programs. Finally, it is recommended to the managers, officials, and policy-makers at the University of Bojnord to develop championship and public sports among the employees at the university level using the existing opportunities and strengths, eliminating the weaknesses, and decreasing the threats as well as applying the developed strategies in each section.

Keywords: Budget and credits of championship sports, development of sports culture, sport for all.

To cite this article:

Reihani, M., Abdi, S., Dastom, S., & Khosravipoor, Z. (2021). Designing and Formulating a Strategic Plan for Sports Development of Staffs in University of Bojnord using SWOT-ANP Model. *Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*, 8(2), 339-358.

Corresponding Author: **Mohammad Reihani**

E-mail: mo.reihani@ub.ac.ir



طراحی برنامه راهبردی توسعه ورزش کارکنان دانشگاه بجنورد با استفاده از مدل SWOT-ANP

محمد ریحانی^۱، شهرام عبدی^۲، صلاح دستوم^۳ و زهره خسروی پور^۴

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران

۲. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم ورزشی، مشهد، ایران

۳. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، دانشکده علوم ورزشی، رشت، ایران

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه بجنورد، دانشکده علوم انسانی، بجنورد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۱

چکیده

هدف: هدف کلی این پژوهش طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش کارکنان دانشگاه بجنورد بود. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش توصیفی-پیمایشی، به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت آمیخته (کمی و کیفی) بود. مشارکت‌کنندگان آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیر، کارکنان و کارشناسان اداره تربیت بدنی دانشگاه و اساتید و خبرگان تربیت بدنی دانشگاهی و در بخش کمی شامل کارکنان دانشگاه بجنورد بود. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی ۱۵ نفر از افراد جامعه آماری و در بخش کمی شامل ۵۰ نفر از کارکنان بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و بر مبنای تخصص، تجربه و آگاهی نسبت به ورزش کارکنان و در بخش کمی به صورت تصادفی ساده بود. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از دو روش مصاحبه اکتشافی نیمه هدایت شده و پرسشنامه محقق ساخته و برای بدست آوردن نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی مدل SWOT-ANP استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، ورزش قهرمانی کارکنان دارای ۵ قوت، ۷ ضعف، ۵ فرصت و ۶ تهدید و در مجموع ۱۰ راهبرد و ورزش همگانی کارکنان دارای ۷ قوت، ۷ ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید و در مجموع ۱۱ راهبرد است.

نتیجه‌گیری: مهم‌ترین استراتژی به‌دست آمده در بخش توسعه ورزش قهرمانی کارکنان دانشگاه بجنورد، افزایش اعتبارات ورزش قهرمانی و استفاده از مربیان و کادر فنی حرفه‌ای در تیم‌های ورزشی کارکنان دانشگاه و در بخش توسعه ورزش همگانی، توسعه فرهنگ ورزش و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در بین کارکنان توسط برنامه‌های نوآورانه، جذاب و بدیع است.

واژه‌های کلیدی: اعتبارات ورزش قهرمانی، توسعه فرهنگ ورزش، ورزش همگانی.

نویسنده مسئول: محمد ریحانی

E - mail: mo.reihani@ub.ac.ir

تلفن: ۰۹۱۵۸۸۴۱۱۲۹

مقدمه

کارکنان بخش زیادی از وقت خود را در محل کار می‌گذرانند، به طوری که زندگی کاری آنها به طور قابل توجهی بر زندگی شخصی آنها تأثیر می‌گذارد. در محیط کار امروز اکثر کارکنان سطح بالایی از استرس شغلی را تجربه می‌کنند. شرایط کاری در سازمان‌های امروزی و سبک زندگی در قرن حاضر عوارض جسمانی و روانی زیادی برای منابع انسانی سازمان ایجاد کرده است (پودسکف^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). در عین حال فضای رقابتی شدید امروز که با توسعه مداوم دانش و فناوری شکل می‌گیرد (آلبار و هوک^۲، ۲۰۱۹)، فشار دوجندانی به منابع انسانی وارد می‌کند. در این راه موفقیت سازمان‌ها در گرو حفظ منابع انسانی مستعد با افزایش کیفیت زندگی کاری آنها است (آلبارسوا^۳، ۲۰۱۳). در واقع سازمان‌هایی که می‌خواهند در چنین محیطی پویا با موفقیت موجودیت خود را حفظ کرده و مزیت رقابتی فراهم کنند، به کارکنان سالم و با کیفیت نیاز دارند (روگک^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). در این ارتباط یک نیاز اساسی در تقویت سازمان‌ها، بررسی راهکاری از بین بردن عوارض جسمانی و روانی و بهبود تجارب کاری و رفاه کارکنان است (لوتنس^۵، ۲۰۰۲). یکی از عواملی که می‌تواند رفاه، کیفیت زندگی و زندگی کاری کارکنان را توسعه بخشیده و سلامت روانی و جسمانی آنها را بهبود بخشد ورزش است. ورزش به عنوان یک پدیده فرهنگی راهی برای سازگاری و تأمین نیازهای روانی و جسمانی (وانگ^۶، ۲۰۱۰) و از مهم‌ترین و موثرترین استراتژی‌ها برای کاهش خطر برخی از بیماری‌ها، کاهش انحرافات اجتماعی و افزایش نشاط فردی و اجتماعی است (براون و براون^۷، ۲۰۰۵). این در حالی است که دهه‌ها فقدان برنامه ورزشی در زمینه ورزش کارکنان و تضعیف رویدادهای ورزشی آنان، به طور جدی مانع تقاضای کارکنان به فعالیت ورزشی منظم شده است (ژیانگ و ژو^۸، ۲۰۱۶).

در بین سازمان‌های مختلف دانشگاه‌ها در عصر نوآوری و فناوری نقش مهمتری دارند. این در حالی است که بر اساس شواهد فقط درصد کمی از جامعه دانشگاهی کشور از برنامه‌های ورزشی دانشگاه‌ها استقبال می‌کنند (مهدی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۳). کارکنان بخش مهمی از جامعه دانشگاهی را تشکیل می‌دهند و توجه به تربیت بدنی و ورزش کارکنان می‌تواند بسیار سازنده بوده و نتایج مثبتی در پی داشته باشد (عزیزی و همکاران، ۲۰۱۱). کارکنان دانشگاه‌ها برای سازگاری با تغییرات و کاهش خستگی‌های جسمی و روانی، باید شادابی و سلامتی روحی و جسمی خود را حفظ کنند؛ بنابراین، اگر میزان تحرکات بدنی خود را افزایش دهند، ممکن است، کیفیت و کمیت زندگی حرفه‌ای آن‌ها دچار آسیب شود (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو توجه به توسعه ورزش در دانشگاه‌ها و به خصوص بین کارکنان دانشگاه به عنوان یکی از ارکان اصلی و اثرگذار از اهمیت بالایی برخوردار است. در واقع سرمایه‌گذاری در توسعه ورزش در دانشگاه یک سرمایه‌گذاری با برگشت فراوان است، بنابراین لزوم توسعه ورزش در دانشگاه‌ها برای پیشگیری و درمان بیماری‌های مرتبط با بی‌تحرکی و همچنین پر کردن زمان فراغت کارکنان، اجتناب‌ناپذیر است (آصفی و اسدی دستجردی، ۲۰۱۷).

پژوهش‌های مختلف به بررسی نقش عوامل موثر بر توسعه ورزش در منابع انسانی پرداخته‌اند. ژیانگ و ژو (۲۰۱۶) بر ساخت یک ساختار سه گانه برای سیستم مدیریت ورزش کارکنان با تاکید بر مسائل فرهنگی از طریق کارکنان موفق در زمینه ورزش؛ کیسی^۹ و همکاران (۲۰۱۲) و اسپای^{۱۰} (۲۰۱۳) بر برخورداری از داوطلبان و کارکنان با حقوق کافی؛ کلاتربرگ و دوهرتی^{۱۱}

1. Podsakoff
2. AlBar and Hoque
3. Urbancova
4. Rogach
5. Luthans
6. Wang
7. Brown and Brown
8. Jiang and Juhong
9. Casey
10. Spaaij
11. Clutterbuck and Doherty

(۲۰۱۹) بر استفاده از ظرفیت‌های داخلی سازمان؛ ول و ولتی^۱ (۲۰۱۶) و ولتی و شن^۲ (۲۰۱۷) به ویژگی‌های مهم کارکنان و داوطلبان مانند سبک رهبری، انگیزه‌ها، مهارت‌ها؛ مکن‌تاش و اسپنس^۳ (۲۰۱۲) و اسپای (۲۰۱۳) بر ارزش‌های مشترک و درک متقابل از ارزش‌های مرتبط با ورزش پرداخته‌اند. در این بین پژوهش‌هایی نیز به ظرفیت‌های مالی، منابع مالی، زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی توجه کرده‌اند (کیسی و همکاران، ۲۰۱۲؛ جولیانوتی^۴، ۲۰۱۱؛ تامسون^۵ و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسپای، ۲۰۱۳)؛ همچنین ولتی و همکاران، (۲۰۱۵) دسترسی به تسهیلات؛ سندرز^۶، (۲۰۱۶) نظارت و ارزیابی بر برنامه‌های ورزشی و جولیانوتی، (۲۰۱۱) و اسکینر^۷ و همکاران، (۲۰۰۸) بر برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه ورزش منابع انسانی تاکید کرده‌اند. همان‌طور که مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد، توجه پژوهش‌های حوزه ورزش منابع انسانی بیشتر در یکی از ابعاد موثر بر توسعه ورزش قهرمانی یا همگانی، بدون توجه به برنامه راهبردی بوده است. در حالی که سوتیریادو^۸ و همکاران (۲۰۰۸) اعتقاد دارند، در توسعه همزمان ورزش همگانی و قهرمانی باید ابعاد مختلف موثر در سطح کلان، میانی و خرد مد نظر برنامه‌ریزان باشد. در واقع ضرورت توجه و برنامه‌ریزی راهبردی در هر دو بعد توسعه ورزش قهرمانی و همگانی در هر جامعه و سازمانی انکارناپذیر است و به نظر می‌رسد برای دستیابی به نتایج مطلوب در بخش توسعه ورزش قهرمانی و همگانی باید برنامه‌های استراتژیک و راهبردی متناسبی را طراحی و برنامه‌ریزی کرد. بر این اساس داشتن برنامه برای توسعه ورزش در بین کارکنان می‌تواند اولین و مهمترین گام برای شروع توسعه ورزش در دانشگاه‌ها باشد. به طور کلی باید گفت، با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف و از جمله ورزش قهرمانی و همگانی، ضرورت توجه به این مهم بیش از پیش بر مسئولان بخش‌های مختلف از جمله مسئولین و مدیران دانشگاه بجنورد به عنوان دانشگاهی جوان واجب است و بدون شک یکی از دلایل عقب‌افتادگی در عرصه ورزش کارکنان، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم است. به نظر می‌رسد، با تدوین یک برنامه راهبردی مناسب بتوان توسعه ورزش قهرمانی و همگانی در این دانشگاه را تا حد زیادی بهبود بخشید. دانشگاه بجنورد به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های نوپا و مستعد کشور که دارای نیروهای انسانی جوان بوده و برنامه‌ریزی برای ورزش آن‌ها از ابتدا می‌تواند سلامت و نشاط کارکنان را افزایش دهد، در زمینه ورزش قهرمانی و همگانی، فاقد برنامه جامع و بلند مدت برای توسعه ورزش است. به این منظور در این پژوهش سعی شده است، راهبردهای مطلوب برای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی کارکنان دانشگاه بجنورد ارائه شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر روش پژوهش توصیفی-پیمایشی، به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت آمیخته (کمی و کیفی) بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل مدیر، کارکنان و کارشناسان اداره تربیت‌بدنی دانشگاه و اساتید و خبرگان تربیت‌بدنی دانشگاهی بود. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از افراد جامعه آماری در بخش کیفی بودند. روش نمونه‌گیری در این بخش هدفمند و بر مبنای تخصص و تجربه و آگاهی نسبت به ورزش کارکنان و ورزش دانشگاهی بود. جامعه آماری در بخش کمی شامل، کلیه کارکنان دانشگاه بجنورد (N=۱۵۰) بود. نمونه آماری در این بخش شامل، ۵۰ نفر از کارکنان دانشگاه (۳۶ مرد و ۱۴ زن) (جدول ۱) و روش نمونه‌گیری در این بخش تصادفی ساده بود و همه افراد جامعه آماری از شانس مساوی برای انتخاب شدن برخوردار بودند.

1. Wells and Welty
2. Welty and Shin
3. MacIntosh and Spence
4. Giulianotti
5. Thomson
6. Sanders
7. Skinner
8. Sotiriadou

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله کیفی، مصاحبه اکتشافی نیمه هدایت‌شده و همچنین جلسه تجزیه و تحلیل سوات با گروهی از مشارکت‌کنندگان پژوهش جهت شناسایی متغیرها و تکمیل سوالات و پرسش‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای بود. در مرحله کمی و بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی و جلسه تجزیه و تحلیل سوات، پرسشنامه پژوهش به صورت محقق ساخته شامل موارد و مولفه‌های مربوط به چارچوب توسعه ورزش قهرمانی و همگانی دانشگاه تهیه شد. لازم به توضیح است که در این پژوهش از دو پرسشنامه مقایسه زوجی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسعه ورزش قهرمانی و همگانی بر اساس مقیاس ال ساعتی جهت استفاده در مدل ANP استفاده شده است. در خصوص روایی و پایایی پرسشنامه هم می‌توان بیان کرد، در این نوع پرسش‌نامه که مبتنی بر مقایسه زوجی تمام عناصر با یکدیگر است، احتمال اینکه یک متغیر در نظر گرفته نشود، صفر است؛ بنابراین چون تمامی معیارها در این سنجش مورد توجه قرار گرفته‌اند و طراح قادر به جهت‌گیری خاصی در طراحی سوالات نیست، بنابراین پرسشنامه‌های مبتنی بر مقایسه زوجی فی‌نفسه از روایی لازم برخوردار هستند (قدسی‌پور، ۲۰۱۶). برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز نرخ ناسازگاری محاسبه می‌شود. اگر نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی بیشتر از ۰/۱ باشد، بهتر است در مقایسات تجدیدنظر شود. در صورتی که نرخ ناسازگاری، کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ باشد ($CR \leq 0/1$)، در مقایسات زوجی، سازگاری وجود دارد (مهرگان، ۲۰۰۴). در پژوهش حاضر جهت بررسی متغیرهای جمعیت شناختی از روش‌های توصیفی و برای بدست آوردن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی مدل (SWOT) استفاده شد؛ در نهایت هم برای اولویت‌بندی راهبردهای مورد استفاده در بحث تدوین برنامه راهبردی، از روش ANP^۱ استفاده شد که در قالب نرم افزار Super Decisions انجام می‌گیرد.

یافته‌ها

نتایج توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه نشان داد، ۳۶ مرد و ۱۴ زن با فراوانی ۳۶ درصد مدرک تحصیلی کارشناسی و ۶۴ درصد مدرک کارشناسی ارشد بودند.

جدول ۱. توزیع جمعیت‌شناختی افراد نمونه

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳۶	۷۲	تحصیلات	کارشناسی	۱۸	۳۶
	زن	۱۴	۲۸		کارشناسی ارشد	۳۲	۶۴

در ادامه یافته‌های پژوهش در دو بخش یافته‌های عملیاتی ANP ورزش قهرمانی و همگانی کارکنان و راهبردهای آن‌ها ارائه شده است.

یافته‌های عملیاتی ANP ورزش قهرمانی کارکنان و راهبردها

مرحله اول، شناسایی زیر عوامل اصلی سوات و مشخص کردن استراتژی‌های مناسب با توجه به معیارها و زیر معیارها: پس از بررسی پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از پرسشنامه‌ها اقدام به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در بحث ورزش قهرمانی کارکنان دانشگاه بجنورد شد؛ همچنین با استفاده از این مدل و در قالب یک رویکرد استراتژیک اقدام به شناسایی قوت و ضعف‌های داخلی، همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای این موضوع مشخص گردید. از تجمیع نظرات پاسخگویان در مجموع عوامل درونی شامل نقاط قوت و ضعف، ۵ نقطه قوت و ۷ نقطه ضعف تشخیص داده شد و در بحث عوامل بیرونی شامل

فرصت‌ها و تهدیدها، ۵ نقطه فرصت و ۶ نقطه تهدید تشخیص داده شد که بر اساس این نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌های مشخص شده، استراتژی‌های مختلف و متناسب با موضوع مشخص گردید (جدول شماره ۲).

جدول ۲. SWOT مربوط به بحث ورزش قهرمانی کارکنان دانشگاه بجنورد

گروه‌های SWOT	ردیف	زیر معیارها
(Strength)	۱	حمایت ریاست، معاونین و مدیر تربیت بدنی دانشگاه از توسعه ورزش قهرمانی کارکنان (S1)
	۲	تدوین و اجرای منظم تقویم سالیانه در اداره تربیت بدنی از قبیل جشنواره‌ها و مسابقات درون دانشگاهی در بخش کارکنان (S2)
	۳	حضور قهرمانان و ورزشکاران ملی و استانی در بدنه اداری دانشگاه (S3)
	۴	شرکت منظم و حداکثری کارکنان در تمرینات تیم‌های قهرمانی دانشگاه (S4)
	۵	مدیریت کارآمد اداره تربیت بدنی و همچنین وجود اساتید مجرب در رشته تربیت بدنی (S5)
(Weakness)	۶	کمبود نیروها و کادر ورزشی مجرب و متخصص در بخش ورزش قهرمانی کارکنان (W1)
	۷	کمبود فضاها، امکانات و تجهیزات ورزشی در بخش ورزش قهرمانی (W2)
	۸	فقدان نظام شناسایی، جذب و پرورش استعداد‌های ورزشی در بخش ورزش قهرمانی دانشگاه (W3)
	۹	کم توجهی مسئولین نسبت به تشکیل تیم‌های کارمندی در بخش ورزش قهرمانی (W4)
	۱۰	عدم اختصاص زمان‌های مناسب جهت تمرین تیم‌های قهرمانی (W5)
	۱۱	محدودیت شرکت در رقابت‌های ملی و کمبود مسابقات و اردوهای ورزشی (W6)
	۱۲	فقدان انجمن‌های فعال و کمیته‌های ورزش کارکنان (W7)
(Opportunity)	۱۳	وجود دیدگاه مثبت مسئولین نسبت به توسعه ورزش قهرمانی کارکنان (O1)
	۱۴	امکان استفاده از تجارب سایر دانشگاه‌های موفق در زمینه ورزش قهرمانی کارکنان (O2)
	۱۵	در اختیار داشتن جمعیت کارمندی در دامنه‌های سنی متفاوت (O3)
	۱۶	علاقه و اشتیاق کارمندان جهت شرکت و حضور در تیم‌های قهرمانی (O4)
	۱۷	امکان استفاده از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها (O5)
(Threat)	۱۸	وجود مشکلات اقتصادی و معیشتی در بین کارکنان (T1)
	۱۹	میزبانی اندک دانشگاه در پذیرش و برگزاری رقابت‌های قهرمانی کارکنان (T2)
	۲۰	سرمایه‌گذاری محدود دانشگاه در بخش ورزش قهرمانی کارکنان (T3)
	۲۱	ساعات کاری زیاد و عدم حمایت مدیران بالادستی از فعالیت‌های ورزشی کارکنان (T4)
	۲۲	رشد سریع ورزش قهرمانی در دانشگاه‌های هم منطقه و مرتبط با دانشگاه بجنورد (T5)
	۲۳	فقدان اطلاع مسئولین دانشگاه از منافع ورزش قهرمانی کارکنان و کم توجهی نسبت به توسعه آن در دانشگاه (T6)

مطابق با شکل ۱ و پس از تکمیل ماتریس SWOT با جایابی عناصر SWOT در فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) ارتباط‌های موجود بین عناصر مختلف ایجاد شد.



شکل ۱. جایابی عناصر SWOT در فرآیند تحلیل شبکه

مدل این تحقیق، دارای ۴ معیار، ۲۳ زیر معیار و ۱۰ جایگزین است. جایگزین‌های SO1 تا SO3 مربوط به استراتژی SO (تهاجمی)، جایگزین ST1 مربوط به استراتژی ST (رقابتی)، جایگزین‌های WO1 تا WO3 مربوط به استراتژی WO (محافظه کارانه) و جایگزین‌های WT1 تا WT3 مربوط به استراتژی WT (تدافعی) هستند.

مرحله دوم. مشخص کردن درجه اهمیت عوامل سوات: با فرض عدم وجود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی SWOT، ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی تشکیل می‌شود. در این مرحله عوامل سوات شامل، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بر اساس درجه اهمیت عوامل و تأثیرشان برای رسیدن به هدف وزن‌بندی می‌شوند. نحوه امتیازدهی به صورت مقایسه زوجی عوامل با یکدیگر و بر اساس جدول امتیازدهی ۱ تا ۹ ال ساعتی است.

در انجام مقایسات زوجی باید به سازگاری ماتریس‌ها توجه کرد. ماتریس $A = [a_{ij}]$ را سازگار گویند، اگر $a_{ik} * a_{kj} = a_{ij}$. میزان ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، در ماتریس‌های مقایسات زوجی قابل قبول است (ملکی و همکاران، ۲۰۱۰).

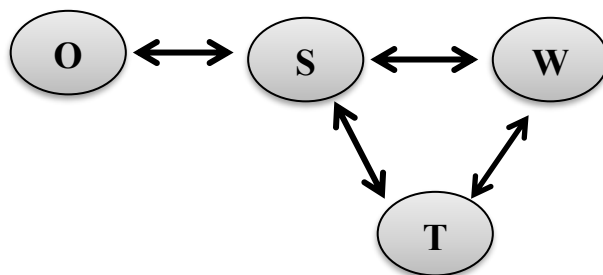
جدول ۳. ماتریس مقایسه زوجی عوامل سوات

SWOT	S	W	O	T	درجه اهمیت عوامل SWOT
S	۱	۰/۵	۳	۲	۰/۲۸۹
W		۱	۳	۳	۰/۴۴۱
O			۱	۲	۰/۱۵۲
T				۱	۰/۱۱۷

CR= ۰/۰۵۳ (میزان ناسازگاری)

مرحله سوم. در این مرحله وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی از طریق بررسی تأثیر هر عامل بر روی عامل دیگر با استفاده از ماتریس‌های مقایسات زوجی تعیین می‌شود. وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی پس از تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به دست می‌آید.

ارتباط درونی و روابط متقابل معیارها یا همان عوامل اصلی SWOT نیز مطابق با مدل ذیل تشکیل شده است:



شکل ۲. مدل ارتباطات درونی معیارها (ملکی و همکاران، ۲۰۱۰)

از آنجا که فرصت‌ها تنها به وسیله نقاط قوت تحت تأثیر قرار می‌گیرند، هیچ ماتریس مقایسه‌زوجی برای فرصت‌ها تشکیل نمی‌شود. در بخش بررسی ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به قوت‌ها (وزن ضعف ۰/۵۳۹، وزن فرصت ۰/۲۹۶ و وزن تهدید ۰/۱۶۳)، در بررسی ماتریس زوجی عوامل اصلی با توجه به ضعف‌ها (وزن قوت ۰/۷۵۰ و تهدید ۰/۲۵۰) و در بررسی مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به تهدیدها (قوت ۰/۶۶۶ و ضعف ۰/۳۳۳) به دست آمد. در تمامی ماتریس‌ها نرخ ناسازگاری هم دارای مقداری کمتر از ۰/۱ بود.

مرحله چهارم. محاسبه درجه اهمیت درونی زیر معیارها: در این قسمت با استفاده از جدول ۹ کمیتی ال ساعتی اهمیت درونی زیر معیارها هر کدام از معیارها به صورت مقایسه زوجی مشخص شد. در چهار ماتریس بررسی شده شامل مقایسه زوجی زیر معیارهای عوامل سوات شامل، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، نرخ ناسازگاری هر کدام از ماتریس‌ها دارای مقداری کمتر از ۰/۱ بود.

مرحله پنجم. محاسبه درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به معیارها و زیر معیارها و روابط بین آن‌ها: در مراحل قبل از محاسبه اهمیت و اولویت‌بندی استراتژی‌ها، به ترتیب سوپر ماتریس‌های غیر وزنی، سوپر ماتریس وزنی و سپس ماتریس محدود تشکیل و محاسبه می‌گردد. لازم به ذکر است که کلیه مراحل فرآیند مذکور توسط نرم افزار Super Decisions صورت می‌گیرد و محقق، تنها باید مدل مورد استفاده در تحقیق خویش را به درستی طراحی کند و مقایسات زوجی را انجام دهد. در این پژوهش نیز با توجه به عدم ضرورت ذکر نتایج سوپر ماتریس وزنی، غیر وزنی و محدود، از ذکر آن‌ها خودداری شده و تنها، اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها ارائه گردیده است. ابتدا استراتژی‌های مختلفی که از میان زیرمعیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج شده، گزارش می‌شود.

جدول ۴. استراتژی‌های مربوط به ورزش قهرمانی کارکنان دانشگاه بجنورد

انواع استراتژی‌ها	ردیف	استراتژی‌ها
تهاجمی (SO)	۱	افزایش اعتبارات ورزش قهرمانی و استفاده از مربیان و کادر فنی حرفه‌ای (S1+S5+O1)
	۲	توسعه همکاری‌های دانشگاه با هیات‌ها و انجمن‌های ورزشی استان و استفاده از ظرفیت‌های مختلف در آن بخش (S4+O3+O4+O5)
	۳	برنامه‌ریزی و برگزاری منظم مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در دانشگاه و استان (S2+S3+S5+O2)
رقابتی (ST)	۱	برگزاری لیگ‌های منظم دانشگاهی در رشته‌های ورزشی کشوری و منطقه‌ای و تشکیل و توسعه انجمن‌های ورزشی دانشگاهی (S2+S4+T3+T4+T6)
محافظه کارانه (WO)	۱	طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به منظور شناسایی، جذب و پرورش کارکنان مستعد در ورزش قهرمانی (W3+O1)
	۲	ایجاد نظام اطلاع‌رسانی، ترویج ورزش قهرمانی با همکاری انجمن‌ها، دانشکده‌ها و روابط عمومی و حمایت مادی و معنوی از قهرمانان (W4+W5+W6+W7+O2+O4)
	۳	استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی (W2+W4+O5)
تدافعی (WT)	۱	ایجاد شرایط لازم جهت اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی موثر منطقه‌ای و کشوری در دانشگاه (W6+W7+T2)
	۲	رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی (W1+W4+T3+T6)
	۳	احداث و ارتقای زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی دانشگاه بجنورد (W2+W4+W5+T3+T6)

پس از بیان استراتژی‌های مستخرج از میان زیرمعیارهای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، نرم‌افزار با توجه به امتیازهای داده شده و ارتباطات درونی و بیرونی بین عناصر، وضعیت هر یک از استراتژی‌ها را به لحاظ امتیاز نهایی کسب شده بیان می‌کند که در ادامه امتیازهای هر یک از استراتژی‌ها ذکر شده است.

جدول ۵. اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها (گزینه‌ها)

اولویت	امتیاز نرمال شده	استراتژی
۱	۰/۲۲۴۳۷	SO1
۶	۰/۰۸۰۸۳	SO2
۲	۰/۱۷۴۰۰	SO3
۳	۰/۱۰۸۳۶	ST1
۱۰	۰/۰۴۸۱۰	WO1
۴	۰/۰۹۸۳۲	WO2
۷	۰/۰۶۷۳۷	WO3
۸	۰/۰۵۶۳۸	WT1
۹	۰/۰۵۱۷۷	WT2
۵	۰/۰۹۰۴۵	WT3

همان‌گونه از جدول ۵ پیداست، استراتژی‌های SO1، SO3، ST1 دارای بیش‌ترین امتیاز و به ترتیب دارای اولویت اول، دوم و سوم شناخته شدند. استراتژی SO1 مربوط به افزایش اعتبارات ورزش قهرمانی و استفاده از مربیان و کادر فنی حرفه‌ای است. SO3 در ارتباط با برنامه‌ریزی و برگزاری منظم مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در دانشگاه و استان است و ST1 برگزاری لیگ‌های منظم دانشگاهی در رشته‌های ورزشی کشوری و منطقه‌ای و تشکیل و توسعه انجمن‌های ورزشی دانشگاهی است. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، گزینه‌های SO1 تا SO3 مربوط به استراتژی تهاجمی، گزینه ST1 مربوط به استراتژی رقابتی، گزینه‌های WO1 تا WO3 مربوط به استراتژی محافظه کارانه و گزینه‌های WT1 تا WT3 مربوط به استراتژی تدافعی است. در خروجی نرم‌افزار سه امتیاز قابل بررسی است. امتیازهای خام^۱ مربوط به امتیاز نهایی استراتژی‌ها بر اساس ارتباطات و امتیازهای اولیه داده شده به معیارها و زیرمعیارها است. امتیازهای نرمال شده^۲ بر این اساس است که نرم افزار مجموع امتیازها را عدد یک در نظر می‌گیرد و امتیازهای خام را هم به همین تناسب تغییر می‌دهد و در نهایت مجموع امتیازهای استراتژی‌ها عدد یک می‌شود. امتیازهای ایده آل^۳ هم به این شکل است که استراتژی‌ای که دارای بیش‌ترین امتیاز کسب شده است را به عنوان مبنا و عدد یک در نظر می‌گیرد و امتیاز سایر استراتژی‌ها بر همین مبنا تغییر می‌کند.

در نهایت می‌توان گفت که بر اساس امتیازهای نرمال شده، گزینه‌های مربوط به استراتژی تدافعی در مجموع ۰/۱۹۸۶ (معادل ۲۰ درصد)، گزینه‌های مربوط به استراتژی محافظه کارانه در مجموع ۰/۲۱۳۸ (معادل ۲۱ درصد)، گزینه‌های مربوط به استراتژی رقابتی در مجموع ۰/۱۰۸۳ (معادل ۱۱ درصد)، گزینه‌های مربوط به استراتژی تهاجمی در مجموع ۰/۴۷۹۲ (معادل ۴۸ درصد) امتیاز کسب کرده‌اند. بر اساس امتیازهای کسب شده می‌توان گفت که در وضعیت فعلی استراتژی تهاجمی با کسب بیش‌ترین امتیاز باید مورد توجه و اولویت قرار بگیرد و امتیازهای استراتژی‌های زیرمجموعه هر کدام از آن‌ها در قسمت بالایی ذکر شده است.

یافته‌های عملیاتی ANP ورزش همگانی کارکنان و راهبردها

مرحله اول. شناسایی زیر عوامل اصلی سوات و مشخص کردن استراتژی‌های مناسب با توجه به معیارها و زیر معیارها: پس از بررسی پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از پرسشنامه‌ها اقدام به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در بحث ورزش همگانی کارکنان دانشگاه بجنورد شد؛ همچنین با استفاده از این مدل و در قالب یک رویکرد استراتژیک اقدام به

1. Raw
2. Normal
3. Ideals

شناسایی قوت و ضعف‌های داخلی، همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای این موضوع مشخص گردید. از تجمیع نظرات پاسخگویان در مجموع عوامل درونی شامل نقاط قوت و ضعف، ۷ نقطه قوت و ۷ نقطه ضعف تشخیص داده شد و در بحث عوامل بیرونی شامل فرصت‌ها و تهدیدها، ۶ نقطه فرصت و ۶ نقطه تهدید تشخیص داده شد که بر اساس این نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌های مشخص شده، استراتژی‌های مختلف و متناسب با موضوع مشخص گردید که در ادامه این موارد ذکر شده است.

جدول ۶. SWOT مربوط به ورزش همگانی کارکنان دانشگاه بجنورد

گروه‌های SWOT	ردیف	زیر معیارها
نقاط قوت (Strength)	۱	حمایت مسئولین بخش‌های مختلف دانشگاه از ورزش همگانی کارکنان (S1)
	۲	اشتقاق و علاقه کارکنان به انجام ورزش‌های همگانی (S2)
	۳	کم هزینه، راحت و در دسترس بودن انجام ورزش همگانی برای کارکنان (S3)
	۴	برگزاری جشنواره‌های ورزشی و وجود رشته‌های ورزشی متعدد با ماهیت همگانی برای کارکنان (S4)
	۵	وجود گروه تربیت بدنی و اساتید برجسته تربیت بدنی در دانشگاه (S5)
	۶	ساخت، احداث و راه اندازی سامانه دوچرخه‌سواری در سطح دانشگاه (S6)
	۷	دسترسی آزاد همه کارکنان به فضاها و اماکن ورزشی دانشگاه (S7)
نقاط ضعف (Weakness)	۸	عدم آگاهی برخی از کارکنان نسبت به اهمیت پرداختن به ورزش‌های همگانی (W1)
	۹	امکانات و تجهیزات اندک اداره تربیت بدنی دانشگاه در بخش ورزشی (W2)
	۱۰	فقدان طرح و برنامه جامع در زمینه ورزش همگانی کارکنان (W3)
	۱۱	اعتبارات اندک دانشگاه در زمینه ورزش همگانی کارکنان (W4)
	۱۲	فقدان کمیته ورزش کارکنان در ساختار اداری (W5)
	۱۳	اطلاع رسانی و آگاهی بخشی ضعیف به کارکنان در خصوص برنامه‌های ورزشی همگانی (W6)
	۱۴	عدم توسعه فرهنگ ورزش و تحرک در بین کارکنان (W7)
فرصت‌ها (Opportunity)	۱۵	همکاری شهرداری‌ها و سایر نهادها با دانشگاه در توسعه ورزش همگانی (O1)
	۱۶	بررسی برنامه‌های موفق سایر دانشگاه‌ها در توسعه ورزش همگانی کارکنان (O2)
	۱۷	وجود دید و نگاه مثبت مسئولین دانشگاه در زمینه توسعه ورزش همگانی کارکنان (O3)
	۱۸	وجود فضاهای طبیعی مناسب جهت انجام ورزش همگانی در دانشگاه (O4)
	۱۹	مشارکت خانواده کارکنان در برنامه‌های ورزش همگانی (O5)
	۲۰	اشتقاق و انگیزه‌های فردی و سازمانی کارکنان به توسعه و تعمیم ورزش همگانی (O6)
تهدیدها (Threat)	۲۱	تغییر الگوهای فیزیکی، اجتماعی و رفتاری کارکنان (رواج زندگی غیر فعال) (T1)
	۲۲	وجود مشکلات اقتصادی و معیشتی در بین کارکنان (T2)
	۲۳	وجود سرگرمی‌ها و فعالیت‌های کاذب و قابل دسترس (تفریح غیر فعال) در مقابل انجام فعالیت‌های ورزشی (T3)
	۲۴	ساعات کاری زیاد و عدم برنامه‌ریزی جهت اختصاص زمان‌هایی برای ورزش همگانی (T4)
	۲۵	عدم حمایت مدیران بالادستی از برنامه‌های ورزش همگانی و مخالفت با حضور کارکنان در این برنامه‌ها (T5)
	۲۶	پر رنگ بودن جنبه‌های ورزش قهرمانی در مقابل ورزش همگانی (T6)

مطابق بخش قهرمانی پس از تکمیل ماتریس SWOT به جایایی عناصر SWOT در فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) و ارتباط‌های موجود بین عناصر مختلف ایجاد گردید. مدل این پژوهش در بخش همگانی، دارای ۴ معیار، ۲۶ زیر معیار و ۱۱ جایگزین است. جایگزین‌های SO1 تا SO3 مربوط به استراتژی SO (تهاجمی)، جایگزین‌های ST1 تا ST3 مربوط به استراتژی ST (رقابتی)،

جایگزین‌های WO1 تا WO2 مربوط به استراتژی WO (محافظه کارانه) و جایگزین‌های WT1 تا WT3 مربوط به استراتژی WT (تدافعی) هستند.

مرحله دوم. مشخص کردن درجه اهمیت عوامل سوات: با فرض عدم وجود وابستگی متقابل میان عوامل اصلی SWOT، ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی تشکیل می‌شود. در این مرحله عوامل سوات شامل، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بر اساس درجه اهمیت عوامل و تأثیرشان برای رسیدن به هدف وزن‌بندی می‌شوند. نحوه امتیازدهی به صورت مقایسه زوجی عوامل با یکدیگر و بر اساس جدول امتیازدهی ۱ تا ۹ ال ساعتی است.

در انجام مقایسات زوجی باید به سازگاری ماتریس‌ها توجه کرد. ماتریس $A = [a_{ij}]$ را سازگار گویند، اگر $a_{ik} * a_{kj} = a_{ij}$. میزان ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، در ماتریس‌های مقایسات زوجی قابل قبول است (ملکی و همکاران، ۲۰۱۰).

جدول ۷. ماتریس مقایسه زوجی عوامل سوات

درجه اهمیت عوامل SWOT	S	W	O	T	SWOT
S	۱	۰/۵	۲	۴	۰/۳۱۱
W		۱	۲	۲	۰/۳۸۱
O			۱	۳	۰/۲۰۲
T				۱	۰/۱۰۳

CR= ۰/۰۹۰ (میزان ناسازگاری)

مرحله سوم. در این مرحله و مطابق تحلیل بخش قهرمانی، وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی از طریق بررسی تأثیر هر عامل بر روی عامل دیگر با استفاده از ماتریس‌های مقایسات زوجی تعیین می‌شود. وابستگی‌های متقابل میان عوامل اصلی پس از تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به دست می‌آید.

از آنجا که فرصت‌ها تنها به وسیله نقاط قوت تحت تأثیر قرار می‌گیرند، هیچ ماتریس مقایسه‌زوجی برای فرصت‌ها تشکیل نمی‌شود. در بخش بررسی ماتریس مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به قوت‌ها (وزن ضعف ۰/۵۳۹، وزن فرصت ۰/۲۹۶ و وزن تهدید ۰/۱۶۳)، در بررسی ماتریس زوجی عوامل اصلی با توجه به ضعف‌ها (وزن قوت ۰/۸۰۰ و تهدید ۰/۲۰۰) و در بررسی مقایسه زوجی عوامل اصلی با توجه به تهدیدها (قوت ۰/۲۵۰ و ضعف ۰/۷۵۰) به دست آمد. در تمامی ماتریس‌ها نرخ ناسازگاری هم دارای مقداری کمتر از ۰/۱ بود.

مرحله چهارم. محاسبه درجه اهمیت درونی زیر معیارها: در این قسمت با استفاده از جدول ۹ کمیته ال ساعتی اهمیت درونی زیر معیارها هر کدام از معیارها به صورت مقایسه زوجی مشخص شد. در چهار ماتریس بررسی شده شامل مقایسه زوجی زیر معیارهای عوامل سوات شامل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، نرخ ناسازگاری هر کدام از ماتریس‌ها دارای مقداری کمتر از ۰/۱ بود.

مرحله پنجم. محاسبه درجه اهمیت استراتژی‌ها با توجه به معیارها و زیر معیارها و روابط بین آن‌ها: در مراحل قبل از محاسبه اهمیت و اولویت‌بندی استراتژی‌ها، به ترتیب سوپر ماتریس‌های غیروزی، سوپر ماتریس وزنی و سپس ماتریس محدود تشکیل و محاسبه می‌گردد. لازم به ذکر است که کلیه مراحل فرآیند مذکور توسط نرم افزار Super Decisions صورت می‌گیرد و محقق، تنها باید مدل مورد استفاده در تحقیق خویش را به درستی طراحی کند و مقایسات زوجی را انجام دهد. در این پژوهش نیز با توجه به عدم ضرورت ذکر نتایج سوپر ماتریس وزنی، غیروزی و محدود، از ذکر آن‌ها خودداری شده و تنها، اولویت‌بندی نهایی

استراتژی‌ها ارائه شده است. ابتدا استراتژی‌های مختلفی که از میان زیرمعیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج شده، گزارش می‌شود.

جدول ۸. استراتژی‌های مربوط به ورزش همگانی کارکنان دانشگاه بجنورد

انواع استراتژی‌ها	ردیف	استراتژی‌ها
تهاجمی (SO)	۱	استفاده از تنوع آب و هوایی، جاذبه‌های طبیعی و الگوهای جذاب و متنوع ورزش‌های بومی و محلی در استان جهت توسعه ورزش همگانی (S1+S2+S7+O1+O4)
	۲	تهیه، تصویب و اجرای طرح‌های توسعه ورزش همگانی در سطح دانشگاه با کمک ایده‌ها و نظرات کارشناسی شده (S1+S5+S6+S7+O1+O3+O6)
	۳	طراحی فضاها و مسیرهای دانشگاه با رویکرد گسترش ورزش همگانی (S1+S6+S7+O4)
رقابتی (ST)	۱	استفاده از مشوق‌های انگیزشی به منظور تحریک شرکت کارکنان در ورزش‌های همگانی (S1+S2+S7+T2)
	۲	طراحی و کاربرد سیستم‌های اطلاع‌رسانی مناسب در برگزاری و اجرای مسابقات ورزش همگانی دانشگاه و همچنین کاربرد برنامه‌ها و روش‌های تبلیغاتی برای معرفی و شناساندن ورزش‌های کم هزینه و آسان (S1+S2+S7+T5+T6)
	۳	بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در آموزش و ترویج ورزش همگانی (S1+S5+S6+T3+T5)
محافظه‌کارانه (WO)	۱	بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات، سازمان‌ها و نهادها با تنظیم تفاهم‌نامه همکاری فی مابین و گسترش مشارکت بخش خصوصی (W1+W2+O1+O2+O3)
	۲	آموزش مهارت‌های روانی به مربیان برای ترغیب افراد به فعالیت بدنی، آموزش مهارت‌های ورزشی، ایجاد نگرش مثبت به فعالیت بدنی و ورزش در دانشگاه از طریق کلاس‌های اوقات فراغت (W1+W2+W3+W6+W7+O3+O6)
تدافعی (WT)	۱	توسعه فرهنگ ورزش و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در بین کارکنان توسط برنامه‌های نوآورانه، جذاب و بدیع (W1+W3+W4+W6+W7+T1+T2+T3+T5)
	۲	طرح برنامه‌های سالانه و عملیاتی جهت توسعه ورزش همگانی دانشگاه و همچنین سازمان‌دهی جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی همگانی در دانشگاه (W3+W4+W5+T3+T4+T5)
	۳	تخصیص منابع مالی کافی برای اجرای برنامه‌ها و تسهیلات مالی و اعتباری کافی برای توسعه ورزش همگانی دانشگاه (W2+W3+W4+T5)

پس از بیان استراتژی‌های مستخرج از میان زیرمعیارهای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، نرم افزار با توجه به امتیازهای داده شده و ارتباطات درونی و بیرونی بین عناصر، وضعیت هر یک از استراتژی‌ها را به لحاظ امتیاز نهائی کسب شده بیان می‌کند که در ادامه امتیازهای هر یک از استراتژی‌ها ذکر شده است.

جدول ۹. اولویت‌بندی نهایی استراتژی‌ها (گزینه‌ها)

اولویت	امتیاز نرمال شده	استراتژی
۶	۰/۰۷۸۹۱	SO1
۲	۰/۱۳۶۲۹	SO2
۸	۰/۰۷۵۷۵	SO3
۷	۰/۰۷۶۴۲	ST1
۵	۰/۰۸۴۱۶	ST2
۹	۰/۰۷۴۰۲	ST3
۱۱	۰/۰۳۳۱۵	WO1
۴	۰/۱۱۲۴۰	WO2
۱	۰/۱۳۶۸۵	WT1
۳	۰/۱۳۱۱۲	WT2
۱۰	۰/۰۶۰۸۹	WT3

همان‌گونه از جدول ۹ پیداست استراتژی‌های WT2, SO2, WT1 دارای بیش‌ترین امتیاز و به ترتیب دارای اولویت اول، دوم و سوم شناخته شدند. استراتژی WT1 مربوط به توسعه فرهنگ ورزش و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در بین کارکنان توسط برنامه‌های نوآورانه، جذاب و بدیع است. SO2 در ارتباط با تهیه، تصویب و اجرای طرح‌های توسعه ورزش همگانی در سطح دانشگاه با کمک ایده‌ها و نظرات کارشناسی شده است و WT2 طرح برنامه‌های سالانه و عملیاتی جهت توسعه ورزش همگانی دانشگاه و همچنین سازمان‌دهی جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی همگانی در دانشگاه است.

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، گزینه‌های SO1 تا SO3 مربوط به استراتژی تهاجمی، گزینه‌های ST1 تا ST3 مربوط به استراتژی رقابتی، گزینه‌های WO1 تا WO2 مربوط به استراتژی محافظه کارانه و گزینه‌های WT1 تا WT3 مربوط به استراتژی تدافعی است. در خروجی نرم‌افزار سه امتیاز قابل بررسی است. امتیازهای خام مربوط به امتیاز نهایی استراتژی‌ها بر اساس ارتباطات و امتیازهای اولیه داده شده به معیارها و زیرمعیارها است. امتیازهای نرمال شده بر این اساس است که نرم‌افزار مجموع امتیازها را عدد یک در نظر می‌گیرد و امتیازهای خام را هم به همین تناسب تغییر می‌دهد و در نهایت مجموع امتیازهای استراتژی‌ها عدد یک می‌شود. امتیازهای ایده آل هم به این شکل است که استراتژی‌ای که دارای بیش‌ترین امتیاز کسب شده است را به عنوان مبنا و عدد یک در نظر می‌گیرد و امتیاز سایر استراتژی‌ها بر همین مبنا تغییر می‌کند.

در نهایت می‌توان گفت که بر اساس امتیازهای نرمال شده، گزینه‌های مربوط به استراتژی تدافعی در مجموع ۰/۳۲۸۸ (معادل ۳۳ درصد)، گزینه‌های مربوط به استراتژی محافظه کارانه در مجموع ۰/۱۴۵۵ (معادل ۱۵ درصد)، گزینه‌های مربوط به استراتژی رقابتی در مجموع ۰/۲۳۴۶ (معادل ۲۳ درصد)، گزینه‌های مربوط به استراتژی تهاجمی در مجموع ۰/۲۹۰۹ (معادل ۲۹ درصد) امتیاز کسب کرده‌اند. بر اساس امتیازهای کسب شده می‌توان گفت که در وضعیت فعلی استراتژی تدافعی با کسب بیش‌ترین امتیاز باید مورد توجه و اولویت قرار بگیرد و امتیازهای استراتژی‌های زیرمجموعه هر کدام از آن‌ها در قسمت بالایی ذکر شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش ابتدا بیانیه چشم‌انداز و ماموریت ورزش دانشگاه بجنورد ارائه می‌شود و سپس به بررسی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی و همگانی پرداخته خواهد شد.

بیانیه چشم‌انداز: دستیابی به جایگاه نخست ورزش قهرمانی و همگانی دانشگاهی استان در افق ۱۴۰۴.

بیانیه ماموریت: ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی کارکنان از طریق غنی‌سازی اوقات فراغت آنان به همراه احیای ورزش همگانی و کارمندی در دانشگاه و همچنین موفقیت در زمینه کسب عناوین قهرمانی استانی و کشوری در راستای توسعه ورزش قهرمانی.

توسعه ورزش قهرمانی کارکنان

برنامه‌ریزی راهبردی با تحلیل وضع موجود می‌گوید که سازمان در حال حاضر در کجا ایستاده است و با تحلیل وضع مطلوب می‌گوید که قصد رسیدن به کجا را دارد، که برای این منظور به بررسی عوامل درونی و بیرونی هر سازمان می‌پردازد و از آنجایی که محیط هر سازمان منحصر به خودش بوده، لذا بحث در مورد نتایج تحقیقات راهبردی مشابه و مقایسه آن‌ها از نظر هم‌سویی و یا عدم آن با هم، با توجه به متغیرهای مجزا و گوناگونی که پیرامون خود دارند، غیر اصولی است و قیاس صورت گرفته دارای تناقض‌های بسیاری است؛ ولی آنچه در این نوع مطالعات قابلیت مقایسه و بررسی را داراست، مدل‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی راهبردی است، چرا که هر سازمان با توجه به شرایط و عوامل خود آن‌ها را انتخاب و مورد استفاده قرار می‌دهد.

یافته‌های پژوهش در بخش توسعه ورزش قهرمانی کارکنان ۵ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۵ فرصت و ۶ تهدید را نشان داد و با

توجه به مجموع امتیاز استراتژی‌های تدوین شده در این بخش می‌توان بیان کرد که موقعیت راهبردی تهاجمی به‌عنوان راهبرد غالب در این بخش است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش گودرزی و همکاران (۲۰۱۳)، حمیدی (۲۰۰۸) و نصیرزاده (۲۰۰۸) که موقعیت راهبردی تهاجمی را نشان داده‌اند، همخوان است. به‌منظور تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی کارکنان و در جهت شناسایی راهکارهای استفاده بهینه از قوت‌ها، حفظ و ارتقای آن‌ها، دستیابی به فرصت‌های پیش‌رو و همچنین کاستن از ضعف‌ها و کاهش اثرات تهدیدها از روش تجزیه و تحلیل SWOT استفاده می‌شود. بر اساس الگوی ماتریس SWOT و مقایسه عوامل و پس از تعدیل و ادغام راهبردهای حاصل شده از این ماتریس، در مجموع ۱۰ راهبرد اساسی و مهم تدوین شد. با توجه به اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده در ادامه به ترتیب اولویت، این استراتژی‌ها ذکر می‌گردند. راهبرد اول افزایش اعتبارات ورزش قهرمانی و استفاده از مربیان و کادر فنی حرفه‌ای است. یکی از پیش‌نیازهای اولیه برای برنامه‌های توسعه و به‌طور ویژه برنامه توسعه ورزش قهرمانی کارکنان دانشگاه، تخصیص منابع مالی کافی و افزایش اعتبارات در این بخش می‌باشد. پژوهش‌های زیادی از جمله اندام و همکاران (۲۰۱۷)، مظفری و همکاران (۲۰۱۲) و سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۲۰۱۱) نیز اعتبارات و تامین بودجه‌های ورزش در بخش ورزش قهرمانی را از راهبردهای مهم برای توسعه ورزش قهرمانی عنوان می‌کنند. می‌توان انتظار داشت، با این راهبرد حداقل‌های لازم برای اجرای برنامه‌های مد نظر تامین شود، ضمن اینکه استفاده از مربیان متخصص در بدنه تیم‌های ورزشی هم می‌تواند نتایج مثبتی را برای تیم‌های قهرمانی در پی داشته باشد. راهبرد دوم برنامه‌ریزی و برگزاری منظم مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در دانشگاه و استان می‌باشد. برگزاری منظم مسابقات و رویدادهای ورزشی می‌تواند سبب افزایش میزان آمادگی جسمانی و روانی ورزشکاران و تیم‌های ورزشی کارکنان جهت شرکت در مسابقات منطقه‌ای و کشوری شود و علاوه بر آن باعث شادی، نشاط، شادابی و ایجاد حس شادمانی در آن‌ها می‌گردد. سومین راهبرد برگزاری لیگ‌های منظم دانشگاهی در رشته‌های ورزشی کشوری و منطقه‌ای و تشکیل و توسعه انجمن‌های ورزشی دانشگاهی است. به نظر می‌رسد، برگزاری لیگ‌های ورزشی در سطح دانشگاه می‌تواند اثر مثبتی را بر آمادگی و هماهنگی تیم‌های ورزشی داشته باشد و برگزاری مداوم مسابقات می‌تواند شور و نشاط زیادی را نیز در بین کارکنان ایجاد نماید. در همین رابطه سیف‌پناهی شعبانی (۲۰۱۱) هم برگزاری لیگ‌های استانی را جهت توسعه ورزش قهرمانی در استان کردستان پیشنهاد می‌کند. با تشکیل انجمن‌های ورزشی امور برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی برنامه‌های ورزش قهرمانی کارکنان می‌تواند با سرعت و کیفیت بیشتری دنبال شود. راهبرد چهارم ایجاد نظام اطلاع‌رسانی، ترویج ورزش قهرمانی با همکاری انجمن‌ها، دانشکده‌ها و روابط عمومی و حمایت مادی و معنوی از قهرمانان است. با توجه به مشغله کاری، اطلاع کارکنان از برنامه‌های ورزش قهرمانی، شرکت در این قبیل برنامه‌ها و آگاهی نسبت به مزایا و شرایط تیم‌های قهرمانی با چالش مواجه است. نظام اطلاع‌رسانی مناسب و ترویج ورزش قهرمانی و همچنین حمایت مادی و معنوی از قهرمانان می‌تواند میزان مشارکت کارکنان در برنامه‌های ورزش قهرمانی را افزایش داده و شانس کسب موفقیت برای تیم‌های قهرمانی را بالا ببرد. راهبرد پنجم شامل احداث و ارتقای زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی دانشگاه بجنورد است. بدیهی است، یکی از محورهای توسعه در هر بخشی مقوله توسعه سخت‌افزاری یا امکانات و فضاهای ورزشی است (حمیدی و همکاران، ۲۰۱۱). زیرساخت‌های ورزشی و همچنین وجود امکانات و تجهیزات تمرینی و مسابقه‌ای از مهم‌ترین اقدامات جهت توسعه ورزش قهرمانی می‌باشد. در صورت عدم و کمبود زیرساخت‌های مناسب شانس موفقیت به میزان زیادی کاهش می‌یابد. فراهانی و همکاران (۲۰۱۷)، اندام و همکاران (۲۰۱۷)، سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۲۰۱۱) و پوپا^۱ (۲۰۱۳) افزایش سرانه ورزشی، ایجاد، ارتقاء و بهبود زیرساخت‌های ورزشی را از جمله راهبردهای مهم در توسعه ورزش قهرمانی می‌دانند. ششمین راهبرد در این بخش شامل توسعه همکاری‌های دانشگاه با هیات‌ها و انجمن‌های ورزشی استان و استفاده از ظرفیت‌های مختلف در آن بخش است. با توجه به کمبود امکانات در پردیس دانشگاهی، می‌توان همکاری‌های گسترده‌ای را با هیات‌ها و

انجمن‌های ورزشی به عمل آورد و از امکانات و ظرفیت‌های آن‌ها در جهت توسعه ورزش قهرمانی کارکنان بهره برد. راهبرد هفتم استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود جهت جذب حامیان مالی است. با توجه به محدودیت منابع و همچنین وجود پتانسیل بالای حامیان مالی در سطح استان و شهرستان می‌توان با برنامه‌ریزی و طرح‌های مناسب از این ظرفیت در جهت پیشبرد اهداف ورزش قهرمانی در دانشگاه استفاده کرد. راهبرد هشتم شامل ایجاد شرایط لازم جهت اخذ و میزبانی رویدادهای ورزشی موثر منطقه‌ای و کشوری در دانشگاه است. یکی از راه‌هایی که می‌تواند سبب تسریع توسعه ورزش قهرمانی شود، اخذ میزبانی رویدادهای ورزشی در سطح دانشگاه و استان است. با توجه به آثار مثبت فراوان میزبانی رویدادهای ورزشی، تلاش برای کسب میزبانی مسابقات می‌تواند کمک شایانی را به توسعه ورزش قهرمانی کارکنان دانشگاه نماید. راسخ و سجادی (۲۰۱۵) ایجاد شرایط لازم جهت کسب میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی را از جمله راهبردهای مهم برای توسعه ورزش قهرمانی بانوان برشمردند. راهبرد نهم رویکرد علمی، کیفی و برنامه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی است. رویکردها، طرح‌ها و برنامه‌های علمی و تخصصی در زمینه ورزش قهرمانی می‌تواند به نحو مطلوبی مسیر توسعه را هدایت نماید و از هدر رفت منابع جلوگیری کند. مظفری و همکاران (۲۰۱۲) تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور را به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم معرفی نموده‌اند. دهمین و آخرین راهبرد در این بخش طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به‌منظور شناسایی، جذب و پرورش کارکنان مستعد در ورزش قهرمانی است. با شناسایی، جذب و پرورش صحیح استعدادهای ورزشی در بین کارکنان می‌توان امیدوار بود که تیم‌های ورزشی شایسته و قدرتمندی روانه مسابقات منطقه‌ای و کشوری شوند. در همین رابطه سیف پناهی شعبانی (۲۰۱۱) ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب و راسخ و سجادی (۲۰۱۵) طراحی و استقرار نظام استعدادیابی را به‌عنوان راهبردهای مهم در بخش توسعه ورزش قهرمانی مطرح کرده‌اند.

توسعه ورزش همگانی کارکنان

تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صحیح عوامل داخلی و خارجی، تضمین‌کننده موفقیت بیشتر یک سازمان است؛ بنابراین، رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد (حسینی و همکاران، ۲۰۱۳). یافته‌های پژوهش در بخش توسعه ورزش همگانی کارکنان ۷ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید را نشان داد و با توجه به مجموع امتیاز استراتژی‌های تدوین شده در این بخش می‌توان بیان کرد که موقعیت راهبردی تدافعی به‌عنوان راهبرد غالب در این بخش است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش فراهانی و همکاران (۲۰۱۷)، سجادی و همکاران (۲۰۱۷) و سواری و همکاران (۲۰۱۶) که موقعیت راهبردی تدافعی را نشان داده‌اند، همخوان است. به‌منظور تدوین راهبردهای توسعه ورزش همگانی کارکنان و در جهت شناسایی راهکارهای استفاده بهینه از قوت‌ها، حفظ و ارتقای آن‌ها، دستیابی به فرصت‌های پیش‌رو و همچنین کاستن از ضعف‌ها و کاهش اثرات تهدیدها از روش تجزیه و تحلیل SWOT استفاده می‌شود. بر اساس الگوی ماتریس SWOT و مقایسه عوامل و پس از تعدیل و ادغام راهبردهای حاصل شده از این ماتریس، در مجموع ۱۱ راهبرد اساسی و مهم تدوین شد. با توجه به اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده در ادامه به ترتیب اولویت، این استراتژی‌ها ذکر می‌گردند. راهبرد اول توسعه فرهنگ ورزش و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در بین کارکنان توسط برنامه‌های نوآورانه، جذاب و بدیع است. کارکنان یکی از گروه‌های مهم و کلیدی در سطح دانشگاه هستند که عملکرد صحیح آن‌ها منجر به عملکرد مطلوب سیستم می‌شود. به هر میزان که آن‌ها از لحاظ روحی و روانی و همچنین جسمانی در وضعیت مطلوب‌تری قرار داشته باشند، به همان نسبت بازدهی آن‌ها افزایش می‌یابد و یکی از راه‌های تحقق این امر گرایش این گروه به ورزش همگانی است. با اجرای برنامه‌های بانشاط و جذاب برای این گروه می‌توان آن‌ها را به سوی این ورزش سوق داد. در همین خصوص جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۲۰۱۳) و رضوی و همکاران (۲۰۱۴) نیز راهبرد ترویج فرهنگ نیاز به ورزش در زندگی روزمره و عادت به هزینه کردن برای ورزش را مطرح کردند. راهبرد دوم تهیه،

تصویب و اجرای طرح‌های توسعه ورزش همگانی در سطح دانشگاه با کمک ایده‌ها و نظرات کارشناسی شده است. طرح‌ها و برنامه‌های علمی و تخصصی که ابعاد مختلف شرایط و ویژگی‌های کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد، می‌تواند برای توسعه ورزش همگانی کارکنان مفید باشد. شعبانی و همکاران (۲۰۱۶) نیز بهره‌گیری از نظر متخصصین جهت تهیه برنامه‌های راهبردی در حوزه ورزش همگانی را توصیه کرده‌اند. راهبرد سوم طرح برنامه‌های سالانه و عملیاتی جهت توسعه ورزش همگانی دانشگاه و همچنین سازمان‌دهی جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی همگانی در دانشگاه است. برنامه‌ریزی، سازماندهی و برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای ورزشی ویژه کارکنان، یکی از اقدامات انگیزشی است که می‌توان جهت جذب و مشارکت بیشتر کارکنان به برنامه‌های ورزشی همگانی از آن بهره جست. راهبرد چهارم آموزش مهارت‌های روانی به مربیان برای ترغیب افراد به فعالیت بدنی، آموزش مهارت‌های ورزشی، ایجاد نگرش مثبت به فعالیت بدنی و ورزش در دانشگاه از طریق کلاس‌های فراغت است. یکی از اقدامات مطلوب و مناسب جهت ترغیب کارکنان به ورزش همگانی برگزاری کلاس‌های فراغتی، در تایم مناسب و با کم‌ترین هزینه است. مربیان این کلاس‌ها می‌توانند با روش‌های تدریس مناسب و برنامه‌های خلاقانه و جذاب تلاش نمایند تا فرهنگ ورزش کردن را در وجود تک تک کارکنان نهادینه کنند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۲۰۱۳)، شبانی (۲۰۱۶) و سواری و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. آن‌ها نیز استفاده از افراد کارآموده و آموزش‌دیده را برای ترغیب افراد به ورزش همگانی توصیه نموده‌اند. راهبرد پنجم طراحی و کاربرد سیستم‌های اطلاع‌رسانی مناسب در برگزاری و اجرای مسابقات ورزش همگانی دانشگاه و همچنین کاربرد برنامه‌ها و روش‌های تبلیغاتی برای معرفی و شناساندن ورزش‌های کم‌هزینه و آسان است. به‌نظر می‌رسد، یکی از مشکلات موجود در مسیر توسعه ورزش همگانی عدم آگاهی بخشی و اطلاع‌رسانی مناسب باشد. می‌توان با استفاده از سیستم‌های اطلاع‌رسانی جدید و مناسب این کمبود را تا حد زیادی برطرف نمود. راهبرد ششم استفاده از تنوع آب و هوایی، جاذبه‌های طبیعی و الگوهای جذاب و متنوع ورزش‌های بومی و محلی در استان جهت توسعه ورزش همگانی است. استفاده از ایام و اوقات تعطیل و طراحی برنامه‌های فراغتی با توجه به ظرفیت بالای استان می‌تواند به جذب بیشتر کارکنان جهت مشارکت در این قبیل برنامه‌ها کمک کند. سواری و همکاران (۲۰۱۵) و رضوی و همکاران (۲۰۱۴) نیز استفاده از فضاهای طبیعی موجود را برای توسعه ورزش همگانی پیشنهاد کرده‌اند. راهبرد هفتم استفاده از مشوق‌های انگیزشی به‌منظور تحریک شرکت کارکنان در ورزش‌های همگانی است. با توجه به گرفتاری شغلی کارکنان و مشکلات اقتصادی و اینکه انجام برنامه‌های ورزشی توسط آن‌ها نیاز به عامل انگیزشی دارد، می‌توان با در نظر گرفتن مشوق‌های انگیزشی (از قبیل اضافه کاری با ورزش، اعطای تسهیلات ویژه، برگزاری اردوهای برون شهری، اهدای جوایز) آن‌ها را به سوی ورزش جذب کرد. سواری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود راهبرد جذب بیشتر مشارکت مردم از طریق اهدای جوایز را ارائه کردند. راهبرد هشتم طراحی فضاها و مسیرهای دانشگاه با رویکرد گسترش ورزش همگانی است. تصویب روزهای بدون خودرو و عدم تردد خودروها در سطح دانشگاه، طراحی فضاها و کاری متناسب با ورزش همگانی، استفاده از سامانه دوچرخه‌سواری برای کارکنان از جمله اقدامات این بخش است. راهبرد نهم بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در آموزش و ترویج ورزش همگانی است. آموزش یکی از بخش‌های مهم در توسعه ورزش همگانی است. آموزش رشته‌های ورزشی متنوع، کم‌هزینه و آسان به کارکنان با استفاده از متدها و روش‌های نوین می‌تواند باعث جلب توجه و افزایش انگیزه این افراد به ورزش همگانی شود. جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۲۰۱۳) مشارکت در توسعه دانش ورزش بومی و روزآمد کردن علم ورزش به‌عنوان زیرساخت‌های کیفی گذران اوقات فراغت را از جمله راهبردهای مناسب در این بخش بیان کردند. راهبرد دهم تخصیص منابع مالی کافی برای اجرای برنامه‌ها و تسهیلات مالی و اعتباری کافی برای توسعه ورزش همگانی دانشگاه است. سرمایه‌گذاری در ورزش همگانی، یکی از بهترین سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سلامت روح و جسم افراد و کارکنان سازمان است. با سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی مناسب برای توسعه ورزش همگانی می‌توان امیدوار به وجود یک سیستم پویا، بانشاط، سرزنده و شاداب در سازمان بود. در همین رابطه سلطانیان و همکاران (۲۰۱۷) نیز افزایش و

تامین اعتبارات مورد نیاز ورزش همگانی از محل منابع عمومی استان را به‌عنوان یکی از راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان استان تهران برای توسعه ورزش همگانی بیان می‌کنند. یازدهمین و آخرین راهبرد این بخش بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و امکانات کلیه ادارات، سازمان‌ها و نهادها با تنظیم تفاهم‌نامه همکاری فی مابین و گسترش مشارکت بخش خصوصی است. امروزه استفاده از امکانات و ظرفیت‌های سایر نهادها و سازمان‌ها، یکی از راه‌های جبران کمبودهای موجود در سازمان است. می‌توان با استفاده از ظرفیت‌های موجود در سایر سازمان‌ها مسیر توسعه ورزش همگانی را هموار نمود. حمایت ویژه از تشکلهای مردمی و حمایت از ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در ورزش همگانی از جمله راهبردهای جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۲۰۱۳) در این بخش است. به‌طور کلی بنا به تفاوت‌های بیان شده در راهکارها و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی دانشگاه بجنورد می‌توان با هدف قرار دادن عوامل پر اهمیت، راه را برای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی کارکنان دانشگاه بجنورد هموارتر کرد. مدیر و کارشناسان اداره تربیت بدنی می‌توانند با بکارگیری این راهکارها و راهبردها مدیران دانشگاه را در راستای توسعه و پیشرفت ورزش دانشگاه کمک کنند تا در نهایت بتوان به جهت‌دهی برنامه‌ها و اهداف دانشگاه کمک کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود، دانشگاه بجنورد با استفاده از تحلیل انجام گرفته، با به حداقل رساندن نقاط ضعف و تهدیدات محیطی و استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها حداکثر بهره‌برداری را جهت توسعه ورزش قهرمانی و همگانی دانشگاه انجام دهد.

منابع

- AlBar, A. M., & Hoque, M. R. (2019). Factors affecting the adoption of information and communication technology in small and medium enterprises: A perspective from rural Saudi Arabia. *Information Technology for Development*, 25(4), 715-738.
- Andam, R., Aghaei, A., Anbarian, M., & Parsajoo, A. (2017). Strategic Analysis of Women's championship sports of Hamedan province with SWOT Technique. *Contemporary Studies on Sport Management*, 6(12), 1-16. **(Persian)**
- Asefi A., & Asadi Dastjerdi, 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)**
- Azizi, B., Jalali, M., & Khabiri, M. (2011). A Survey of the Attitudes of Students Living in University of Tehran Dormitories towards Sport for All. *Journal of Sport Management*, 3(8), 75-91. **(Persian)**
- Brown R., & Brown I. (2005). The application of quality of life. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49(10), 718-727.
- Casey M. M., Payne, W. R., & Eime, R. M. (2012). Organizational readiness and capacity building strategies of sporting organizations to promote health. *Sport Management Review*, 15(1), 109-124.
- Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32.
- Farahani, A., Keshavarz, L., & Sadeghi, A. (2017). The Design of strategies in development Iran elite sport. *Applied Research in Sport Management*, 5(3), 127-142. **(Persian)**
- Giulianotti, R. (2011). Sport, transnational peacemaking, and global civil society: Exploring the reflective discourses of "sport, development, and peace" project officials. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(1), 50-71.
- Goodarzi, M., Farahani, A., & Goodarzi, M. (2013). Designing and developing a strategy for the development of student sports at the General Department of Physical Education, Payame Noor University. *Research on Educational Sport*, 2(5), 134-117. **(Persian)**
- Hamidi, M., Elahi, A., Akbari Yazdi, H., & Hamidi, M. (2011). Student Sports of the Islamic Republic of Iran: Development Perspectives and Strategies. *Sport Management Studies*, 3(12), 1-207. **(Persian)**

- Hosseini, S., Hamidi, M., Ghorbanian Rajabi, A., & Sajjadi, S. (2013). Identification of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for Talent Identification in Iran Championship Sport and Its Bottlenecks and Challenges. *Journal of Sport Management*, 5(2), 29-54. **(Persian)**
- Javadipour, M., & Samienia, M. (2013). Explanation of strategic position and presentation of development strategy in Sport for all in Iran. *Contemporary Studies on Sport Management*, 3(5), 15-28. **(Persian)**
- Zhou, J., & Li, J. (2016, December). Study on Ways to Develop Sports for Staffs of China Xinjian Group. In 2016 2nd International Conference on Economy, Management, Law and Education (EMLE 2016) (pp. 238-241). Atlantis Press.
- Jodaki, M., & Hasanpour, H. (2018). Prioritization of effective factors on improving employee productivity using network analysis process (ANP) technique; Case study: National Standard Organization of Iran. *Standard and quality management*, 8(2), 38-64. **(Persian)**
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57– 72.
- MacIntosh, E., & Spence, K. (2012). An exploration of stakeholder values: In search of common ground within an international sport and development initiative. *Sport Management Review*, 15(4), 404-415.
- Maleki, M., Mohaghar, F., & Karimi Dastjerdi, D. (2010). Using the Analytic Network Process (ANP) in SWOT for Determining and Evaluating the Organizational Strategies. *Organizational Culture Management*, 8(21), 175-159. **(Persian)**
- Mehdizadeh, R., Andam, R., & Rozbahani, S. (2013). Barriers to the development of public sports in universities. *Research on Educational Sport*, 3, 109-126. **(Persian)**
- Mozaffari, S. A. A., Elahi, A., Abbasi, S., Ahadpour, H., & Rezaei, Z. (2012). Strategies for the development of the Iranian championship sports system. *Sport Management Studies*, 4(13), 33-48. **(Persian)**
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Popa, M. (2013). Strategies of optimizing the elements of Romanian university sports. *Palestrica of the Third Millennium Civilization & Sport*, 14(2), 100-106.
- Rahmani, A., Poor Ranjbar, M., & Bakhshi Nia, T. (2006). Evaluation and Comparison of Zanjan Universities Female Students Leisure Activities: *The Role of Sport and Physical Education*, 5(3), 209-216. **(Persian)**
- Rasekh, N., & Sajjadi, S. N. (2015). Iran Women's Championships development strategy based on SPP Model, *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2(2), 93-103. **(Persian)**
- Razavi, S., Niazi, S., & Boroumand Dolagh, M. (2014). Designing and developing a strategy for the development of sport for all using scientific perspective in Mashhad. *Applied Research in Sport Management*, 3(1), 49-60. **(Persian)**
- Rogach, O. V., Frolova, E. V., & Rvabova, T. M. (2017). Academic competition: Rating race. *European Journal of Contemporary Education*, 6(2), 297-307.
- Saaki, R., Hossein pour, J., & Amini, H. (2016). The Analysis of the Exercise Programs Effectiveness and Success in Championship at Imam Khomeini Naval Academy Nowshahr. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 3(4), 70-75. **(Persian)**
- Sajjadi, S., Khabiri, M., GhaemMaghami, E., & Benesbordi, A. (2017). Identification and developing Strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation. *Sport Management and Development*, 5(2), 17-33. **(Persian)**
- Sanders, B. (2016). An own goal in sport for development: Time to change the playing field. *Journal of Sport for Development*, 4(6), 1-5.

- Savari, S., Mehdipour, A. R., & Ranjbar, R. (2015). Description of the situation of public sports in Khuzestan province and formulation of its development strategies. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 11(21), 83-92. **(Persian)**
- Seif Panahi Shabani, J., Goudarzi, M., Hamidi, M., & Khatibi, A. (2011). The Design and Codification of the Development Strategy of Championship Sports in Kurdistan Province. *Journal of Sport Management*, 3(8), 57-73. **(Persian)**
- Shabani, A., Ghafouri, F., & Honari, H. (2016). A Study on policies and strategies of sport for all in comprehensive sport plan of Iran. *Sport Management Studies*, 6(27), 15-30. **(Persian)**
- Skinner, J., Zakus, D. H., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review*, 11, 253-275.
- Soltanian, L., Nasirzadeh, A. M., Nikbin, B., & Farahani, A. (2017). Develop strategies for the development of public sports of the General Directorate of Sports and Youth Affairs of Tehran Province. *The First National Conference on Applied Research in Volleyball*, Hamadan. **(Persian)**
- Sotiriadou K., Shilbury D., & Quick S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of sport management*. 22(3), 247-272.
- Spaaij, R. (2013). Cultural diversity in community sport: An ethnographic inquiry of Somali Australians' experiences. *Sport Management Review*, 16, 29-40.
- Thomson, A., Darcy, S., & Pearce, S. (2010). Ganma theory and third-sector sport-development programs for Aboriginal and Torres Strait Islander youth: Implications for sports management. *Sport Management Review*, 13, 313-330.
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Wang, X. (2010). Active Roles of Staff Sports in Shaping Advanced Enterprise Culture. *Sport Science Research*, (36)6, 92-97.
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2016). Called to serve: Exploring servant leadership in the context of sport-for-development. *Journal of Sport for Development*, 4(7), 1-26.
- Welty Peachey, J., Borland, J., Lobpries, J., & Cohen, A. (2015). Managing impact: Leveraging sacred spaces and community celebration to maximize social capital at a sport-for-development event. *Sport Management Review*, 18, 86-98.
- Welty Peachey, J., Musser, A., & Shin N. R. (2017). Interrogating the motivations of sport for development and peace practitioners. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), 1-21.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

ریحانی، محمد؛ عبدی، شهرام؛ دستوم، صلاح و خسروی پور، زهره. (۱۴۰۰). طراحی برنامه راهبردی توسعه ورزش کارکنان دانشگاه بجنورد با استفاده از مدل SWOT-ANP. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸(۲)، ۳۵۸-۳۳۹.