

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۹، شماره ۳۲، بهار ۱۴۰۰

ص ص: ۱۶۷-۱۵۳

تدوین راهبردهای رقابت پذیری و توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات

سجاد جابری^۱ - محمد کشتی دار^{۲*} - مهدی طالب پور^۳ - سیدمرتضی غیور^۴

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران ۲. دانشیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه

فردوسی مشهد، مشهد، ایران ۳. استاد، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران ۴. استادیار، گروه

مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۹، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین راهبرد و توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات، به شناسایی منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از رویکرد مبتنی بر منبع می‌پردازد. این تحقیق از حیث هدف کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-پیمایشی است. داده‌ها و اطلاعات موردنظر در دو بخش ابتدا از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای سپس به صورت میدانی و نظرخواهی از ۱۰ نفر از استادان، خبرگان و مدیران حاضر و سابق در حوزه ورزش در شهر مشهد- به روش هدفمند- جمع آوری شد. نتایج حاکی از آن است کیفیت مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده و تعداد مکفی اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز جزو مهم‌ترین منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها دانشگاه فردوسی مشهد به‌شمار می‌آید. سرانه یا بودجه کم ورزش دانشگاهی و استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد هستند. همچنین با توجه به نتایج پژوهش، در بین رقبای دانشگاه تهران به‌عنوان اولین و مهم‌ترین رقیب، دانشگاه خوارزمی دومین رقیب و دانشگاه فنی و حرفه‌ای مازندران به‌عنوان سومین رقیب دانشگاه فردوسی مشهد با توجه به نقش رقابتی شناخته شده‌اند.

واژه‌های کلیدی

دانشگاه فردوسی مشهد، راهبرد، رقابت پذیری متاسوات، ورزش قهرمانی.

مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی نظام‌مند برای اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی است که سبب شکل‌دهی ماهیت می‌شود و به چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد (۲۳). در واقع برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی است سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات مهم و انجام اقدامات اساسی که سمت و سوی فعالیت‌های یک نهاد با دیگر سازمان‌ها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد. در همین زمینه دراکر^۱ معتقد است سازمانی که نداند از چه مسیری به کجا می‌رود، در واقع برنامه‌ریزی ندارد و هدف و مقصودی متصور آن نیست. امروزه، سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان‌اند. برنامه‌ریزی در سازمان ورزشی سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین‌شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود (۶). به همین دلیل دانشگاه‌ها مجبورند در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که محیط‌گرا و آینده‌نگر باشد، به‌طوری‌که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در افق زمانی بلندمدت، تأثیرش بر سازمان و نوع تعامل سازمان با آن را مشخص کند.

به‌طور کلی امروزه ورزش نمودی نو است. به همین دلیل در بین صاحب‌نظران دیگر بحث اهمیت و ضرورت ورزش و توجیه برای مردم مطرح نیست، بلکه سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در این زمینه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. با نگاهی به تأثیرات مختلف ورزش در زندگی افراد، ورزش در ابتدا به‌صورت بازی و سرگرمی بیان می‌شود، سپس در قالب رقابتی درمی‌آید. هرچند رقابت در ابتدای دوران کودکی بدون قاعده و غیررسمی انجام می‌گیرد، اما بعد از پایان دوه

کودکی و در دوره نوجوانی که انگیزه شرکت در مسابقات رقابتی در افراد تقویت می‌شود، ورزش قهرمانی نیز نمود پیدا می‌کند. ورزش قهرمانی عبارت است از ورزش‌های رقابتی و سازمان‌یافته‌ای که ورزشکاران ماهر در آن حضور دارند. سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور نیز ورزش قهرمانی را «ورزش برای به‌دست آوردن رتبه» تعریف کرده است (۱۱). در همین زمینه ورزش قهرمانی از مهم‌ترین عوامل توسعه ورزش در کشور است. موفقیت ورزشکاران یک کشور در رویدادهای جهانی و المپیک به‌طور کل سبب اعتباربخشی به وجهه آن کشور در سطح جهانی می‌شود (۹). با این اوصاف توسعه ورزش قهرمانی موجب مطرح شدن نام دانشگاه‌های برتر در سطح کشور می‌شود. سرافرازی و افتخار دانشگاه از دلایل روحیه‌آفرین در میان دانشجویان است. از این‌رو دستاورد و پیامدهای توسعه ورزش قهرمانی دایره گسترده‌ای دارد و موجب شکوفایی استعداد دانشجویان در سطح ورزش قهرمانی می‌شود. از این‌رو اهداف مهم ورزش قهرمانی در دانشگاه‌ها عبارت است از افزایش جمعیت تعداد دانشجویان در ورزش قهرمانی، بهبود کیفیت و کسب مدال در مسابقات ملی و بین‌المللی، همچنین حفظ و ارتقای جایگاه و تیم‌های دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها (۱۴). همچنین در سال‌های گذشته دانشگاه‌ها توجه خود را به ارزش موفقیت در ورزش قهرمانی معطوف کرده‌اند و در بیشتر موارد موفقیت‌های ورزشی را به‌عنوان منبعی باارزش برای دستیابی به اهداف غیرورزشی مورد توجه قرار داده‌اند. یکی از دلایل مهم حمایت از ورزش قهرمانی وزن سیاسی و جاذبه‌های تبلیغاتی آن است و موفقیت بین‌المللی دانشجویان به‌ویژه در بازی‌های فیوز^۲ سبب ایجاد اعتبار و منزلت برای خود و دانشگاه‌ها در سطح جهانی می‌شود. براساس تحقیقات، عوامل بسیاری می‌تواند بر توسعه ورزش قهرمانی تأثیرگذار باشد که از مهم‌ترین آنها

می‌توان به عوامل منابع انسانی، اقتصادی، شرایط آب‌وهوایی، رقابت‌های ملی و بین‌المللی، و امکانات و تسهیلات ورزشی اشاره داشت (۱). از این‌رو ورزش قهرمانی نیز همانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، برنامه‌های عملیاتی و راهبردهاست تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر نوع کار تکراری، به هدر دادن و بیراهه رفتن منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و فیزیکی خود اجتناب کند. در کشور ما نیز برنامه‌ریزی راهبردی معمولاً توسط مدیران بخش‌های خصوصی و عمومی به‌منظور اختصاص منابع برای دستیابی به عملکرد بیشتر به‌کار می‌رود. تدوین راهبرد توسعه ورزش فواید بی‌شماری دارد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بالا بردن سطح همبستگی جامعه و سلامت عمومی، بازپروری و یادگیری طولانی‌مدت، مشخص کردن اهداف درازمدت از ورزش قهرمانی دانشگاه‌ها، پاسخگویی مناسب به نیازهای ورزشی مؤسسات علمی و دانشگاه‌ها، فراهم کردن شرایطی برای افزایش مشارکت دانشجویان در ورزش و ایجاد راهی برای بسط و توسعه مهارت‌های دانشجویان (۳).

از آنجا که با توجه به پژوهش‌های انجام‌گرفته تحقیقی در مورد متاسوات در حوزه ورزش کشور تاکنون انجام نگرفته است، مروری بر مدل متاسوات^۲ ارائه می‌شود و پژوهش‌های انجام‌گرفته با استفاده از این تکنیک بررسی خواهد شد، به‌طور کلی، پس از ناکامی سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل سوات خبرگان عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقای این تکنیک برآمدند، در همین زمینه آگراوال^۳ استادیار علوم رایانه و دو تن از همکاران وی در دپارتمان مدیریت بازرگانی دانشگاه نوربرت آمریکا در سال ۲۰۱۲ با الهام گرفتن از تئوری مبتنی بر منبع برای اولین بار مدل متاسوات را ارائه دادند (۱۵). به

همین دلیل به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد از مدل متاسوات استفاده شده است. مدل متاسوات براساس رهیافت داخل به خارج و به‌نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته است. با توجه به این، یک سازمان برای هدایت فرایند راهبرد خود باید به منابع و قابلیت‌های داخلی خود مراجعه کند، در صورتی‌که انتظار دارد به‌طور موفقیت‌آمیزی در محیط خارجی به شکلی فزاینده‌ای پیشروی کند. به‌واقع جست‌وجوی محیط خارجی همواره در مقابل پیشینه عوامل داخلی موجود روی می‌دهد. با نگاهی به پژوهش‌های گذشته، مشخص می‌شود تحقیقی که به‌طور مستقیم به نقش تکنیک موردنظر پردازد، وجود ندارد.

در این زمینه شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) به تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران پرداختند، که یافته‌ها نشان داد با توجه به شناسایی عوامل داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) و در نتیجه تحلیل راهبردی سوات جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیت تهاجمی قرار دارد (۱۰). به همین ترتیب برادرزاده و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «تدوین برنامه راهبردی اداره ورزش و جوانان شهرستان اراک»، به این نتیجه رسیدند که اداره ورزش و جوانان شهرستان اراک در وضعیت کنونی با ۱۲ نقطه ضعف، ۱۲ نقطه قوت، ۱۴ تهدید و ۱۴ فرصت مواجه است. در بخش قوت‌ها موقعیت و محل استقرار اداره ورزش و جوانان شهرستان، در بخش ضعف‌ها، وابستگی مالی اداره به دولت، در بخش تهدیدها آلودگی هوای شهرستان اراک و در بخش فرصت‌ها جمعیت جوان و وجود استعدادهای ورزشی فراوان بالاترین امتیاز را گرفتند (۲). در همین زمینه گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به طراحی

و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشجویی سازمان کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور پرداختند که نتایج نشان داد وضعیت ورزش دانشجویی سازمان کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در موقعیت تهاجمی قرار گرفته است (۱۲). به همین ترتیب جیانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی عنوان کردند که میزان امید به زندگی بر عملکرد ورزش قهرمانی تأثیر مستقیم دارد (۱۹). همچنین جین لوپ (۲۰۱۲) در پژوهشی دانشگاه‌ها را یکی از مراکز اصلی که می‌تواند در پرورش ورزشکار مهم باشد، برشمرده است (۲۴). در همین زمینه لی و والش (۲۰۱۱) با استفاده از روش‌های ای اچ پی و سوات به تدوین مدل ترکیبی برون‌سپاری بازاریابی در ورزش‌های بین‌دانشکده‌ای و دانشگاهی پرداختند. نتایج از اولویت قوت‌ها بر ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در این زمینه حکایت داشت و از به حداقل رسیدن هزینه‌های مالی در برون‌سپاری بازاریابی در ورزش‌های بین‌دانشکده‌ای خبر می‌داد (۲۱). در تحقیقی دیگر لیند فلت (۲۰۱۰) عنوان کرد منافع کلان ورزش قهرمانی موجب می‌شود که سیاستگذاران به توسعه آن برای کسب سود بیشتر برای خود ترغیب شوند. مروری بر گذشته نشان می‌دهد که محبوب‌ترین شکل ورزش در جامعه ورزش قهرمانی است (۲۲). به همین ترتیب دی بوسچر و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش ورزشکاران نخبه در شش کشور، به این نتیجه رسیدند که از میان ۹ عامل در نظر گرفته‌شده در این پرسشنامه (منابع مالی، سازماندهی ساختار ورزش، شناسایی و پرورش استعدادها، فراهم کردن شرایط برای همه افراد، حمایت از ورزشکاران در قبل و بعد از دوران ورزشی و انجام تحقیقات علمی مناسب) حمایت از ورزشکاران، منابع مالی، شرایط تمرینی و توسعه دانش

مربیان از عوامل اصلی در توسعه ورزشکار حرفه‌ای است (۱۸). با توجه به اینکه نظر به اهمیت ورزش دانشگاهی در دانشگاه‌های سراسر کشور و توجه و نگاه راهبردی به این مقوله قابلیت چشم‌پوشی ندارد، این مهم در دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان سومین دانشگاه برتر کشور که دارای مقام نخست المپیاد ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور در سیزدهمین دوره است و همواره در مسابقات و المپیادهای ورزشی دارای مقام است، باید از جایگاه والایی برخوردار باشد. بنابراین محقق ضرورت دانست مهم‌ترین رقبا دانشگاه فردوسی مشهد در راستای کسب مقام در مسابقات و المپیادهای دانشجویی شناسایی شوند و جایگاه دانشگاه فردوسی مشهد از حیث منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، نسبت به رقبای مشخص شود. در همین زمینه اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد که وظیفه اصلی آن بسط و توسعه ورزش در دانشگاه است، از داشتن برنامه‌ای جامع و مدون استراتژیک که به‌منزله نقشه راه و راهنما برای اعتلای ورزش در دانشگاه عمل کند، بازمانده است (۱۳). به همین دلیل محقق امیدوار است، با شناسایی منابع، قابلیت‌ها و توانایی‌های دانشگاه فردوسی مشهد و مشخص کردن جایگاه دقیق دانشگاه نسبت به مهم‌ترین رقبای، نتایج این تحقیق دیدگاه روشنی را برای مدیران از وضعیت دانشگاه به ارمغان بیاورد که سبب شود با شناخت این عوامل گامی اساسی برای توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد بردارند.

هدف اصلی این تحقیق معرفی تکنیک متا سوات به‌عنوان یک تکنیک راهبردی و کاربردی در راستای ایجاد مزیت رقابتی در جهت توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد است. حال این سؤال مطرح می‌شود که دانشگاه فردوسی مشهد دارای چه منابع، توانایی‌ها و

4. AHP
5. Lindfelt
6. De Bosscher, V

1. Jiang
2. Jin loup
3. Lee, S., Walsh, P

به دانشگاه تهران، دانشگاه خوارزمی و دانشگاه فنی و حرفه‌ای مازندران که مهم‌ترین رقبای دانشگاه فردوسی مشهد در سیزدهمین و چهاردهمین المپیاد ورزشی دانشجویان کشور با توجه به جدول‌های ۱ و ۲ هستند، به چه صورت است؟

قابلیت‌هایی در جهت توسعه ورزش قهرمانی است؟ کدام عوامل کلان محیطی دارای بیشترین اثرگذاری بر توسعه کسب توانایی و قابلیت‌ها با عوامل کلان، حوزه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد هستند؟ نقش راهبردی تناسبی میان منابع محیطی و اهداف توسعه ورزش قهرمانی به چه صورت است؟ جایگاه دانشگاه فردوسی مشهد نسبت

جدول ۱. چهاردهمین المپیاد ورزشی دانشجویان کشور (دختر و پسر)

دانشگاه	دختران	پسران
فردوسی	دوم	سوم
تهران	اول	اول
فنی حرفه‌ای مازندران	-	دوم
خوارزمی	هشتم	چهارم

جدول ۲. سیزدهمین المپیاد ورزشی دانشجویان کشور (دختر و پسر)

دانشگاه	دختران	پسران
فردوسی	اول	اول
تهران	دوم	دوم
فنی و حرفه‌ای مازندران	-	سوم
خوارزمی	ششم	پنجم

روش تحقیق

روش این پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی-پیمایشی و هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را استادان، خبرگان و مدیران حاضر و سابق در حوزه ورزش در شهر مشهد تشکیل می‌دهند که تا رساندن به اشباع نظری ۱۰ نفر انتخاب شدند و در خصوص منابع، قابلیت‌ها و توانایی‌ها در جهت توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد و مقایسه آن با سایر رقبا (دانشگاه تهران، دانشگاه خوارزمی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای مازندران) و عوامل کلان محیطی صاحب‌نظرند. در تعیین و شیوه انتخاب خبرگان، هدف کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌های مختلف در تحقیق است، به‌طوری که سعی شده از این تعداد ۸ نفر از استادان و مدرسان دانشگاه‌ها که سابقه

مدیریت در حوزه ورزش را دارند و ۲ نفر از دانشجویان تحصیلات تکمیلی که تجربه زیادی در مبحث مورد مطالعه داشتند و اطلاعات زیادی در مورد دانشگاه فردوسی مشهد و دانشگاه‌های رقیب داشتند، انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی آنها بوده است. در تحقیق کیفی موردنظر به دلیل اینکه برای پاسخگویی به پرسش‌ها به آگاهی و تخصص کافی نیازمند بود و هدف تعمیم نتایج مطرح نبود، از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب خبرگان و کارشناسان استفاده شد. بدین‌صورت که محقق مصاحبه را تا زمان رسیدن به اشباع نظری خبرگان و کارشناسان ادامه داد، به‌طوری که پس از مصاحبه با دهمین کارشناس به اشباع نظری رسید. در این روش برنامه‌ریزی

راهبردی در تمام مراحل تحقیق از خبرگان نظرخواهی شد و در واقع می‌توان گفت یک کار تحقیقاتی با کارشناسی دقیق انجام گرفته است. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات به دو دسته کلی کتابخانه‌ای و میدانی قابل تقسیم‌بندی است. در این فرایند متناسب با داده‌های مورد نیاز پژوهش از روش کتابخانه‌ای و منابع مرجع مانند کتاب‌ها، رساله‌ها و مجموعه مقالات برای گردآوری اطلاعات بخش توصیفی اعم از چارچوب نظری و مرور تحقیقات پیشین استفاده شد. به‌عنوان ابزار اصلی به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از بررسی‌های میدانی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد؛ مصاحبه بدین‌صورت بود که ابتدا با کارشناسان در خصوص اهداف توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد، شناسایی منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌های دانشگاه فردوسی مشهد و عوامل کلان محیطی تأثیرگذار بر آن مصاحبه شد، سپس ۷ سؤال براساس مراحل آورده‌شده در زیر و نرم‌افزار متاسوات بعد از تطبیق با موضوع مورد مطالعه طراحی شد. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۳۰ دقیقه به طول انجامید که

محقق تا اتمام پاسخ‌دهی خبرگان و کارشناسان به پرسشنامه و به‌منظور توضیح سؤالات و آشنایی بیشتر با دیدگاه کارشناسان در مصاحبه حضور داشت. سپس از روش دلفی دومرحله‌ای به‌منظور تأیید هریک از خبرگان و کارشناسان برای میانگین نظرها استفاده شد.

یافته‌ها

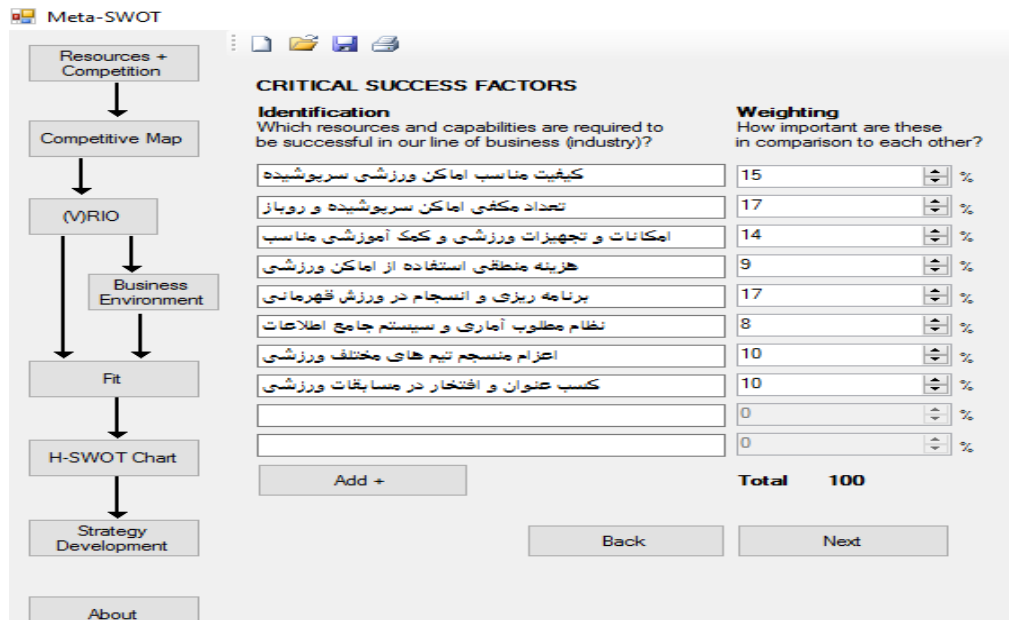
به‌درستی نرم‌افزار متاسوات گام اساسی برای تسهیل در انجام این مدل برداشته است. در ادامه، بر پایه مراحل ارائه‌شده در نرم‌افزار، راهبرد توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد ارائه خواهد شد. این اهداف سازمانی مهم‌ترین اهداف دانشگاه فردوسی مشهد جهت توسعه ورزش قهرمانی است که یکی از هدف‌های این تحقیق دستیابی به این اهداف و اولویت‌بندی آنهاست.

جدول ۳. اهداف تعیین‌شده به‌منظور توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد

اولویت	اهداف
بالا	جذب دانشجویان نخبه و مستعد ورزشی
بالا	کسب جایگاه نخست در المپیادهای ورزشی
متوسط	گرایش به کارآفرینی و فناوری در ورزش
بالا	جذب و به‌کارگیری منابع انسانی کارآمد و شایسته در زمینه ورزش قهرمانی
متوسط	توسعه تجهیزات و زیرساخت‌های مرتبط با ورزش قهرمانی
متوسط	گسترش ارتباطات ملی و بین‌المللی از طریق ورزش قهرمانی

در نخستین مرحله باید منابع و رقبا را ارزیابی کرد. دوره زمانی برنامه‌ریزی برای این پژوهش نیز همسو با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم‌انداز ۱۳۹۹ دانشگاه فردوسی مشهد مشخص شده است. ابتدا در این مرحله باید اهداف سازمانی را برشمرد و سپس این اهداف را اولویت‌بندی کرد. اولویت‌بندی در سه سطح اولویت بالا،

متوسط، پایین صورت گرفته است. این‌گونه اولویت‌بندی می‌تواند با استفاده از روش دلفی صورت بگیرد. جدول ۳ بیانگر اهداف سازمانی و درجه اهمیت آنهاست. میانگین نظرهای خبرگان و کارشناسان برای اولویت‌دهی هریک از اهداف تعیین‌شده و سپس براساس درجه اولویت آنها وارد نرم‌افزار متاسوات شدند.



شکل ۱. منابع و قابلیت‌های مؤثر در توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد

گوناهگونی همچون مدل تحلیل شبکه‌ای، مدل آنتروپی شانون و تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده کرد. در این پژوهش، از روش دلفی بهره گرفته شده است. منابع و قابلیت‌ها در این جدول توسط گروه خبره وزن‌بندی شد. شکل ۱ نشان‌دهنده عوامل توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد است.

در همین مرحله و در گام بعد، باید عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان شناسایی شوند. به عبارت دیگر، منابع و توانایی‌هایی باید شناسایی شود که در جریان موفقیت دانشگاه ضروری‌اند. از آنجا که این منابع و توانایی‌ها وزن و اهمیت برابری ندارند، باید آنها را وزن‌بندی کرد. مجموع اوزان تخصیص داده شده باید برابر ۱۰۰ باشد. برای وزن‌بندی این عوامل می‌توان از روش‌ها و مدل‌های

جدول ۴. مقایسه دانشگاه فردوسی مشهد با رقبای خود از حیث عوامل مؤثر در توسعه ورزش قهرمانی

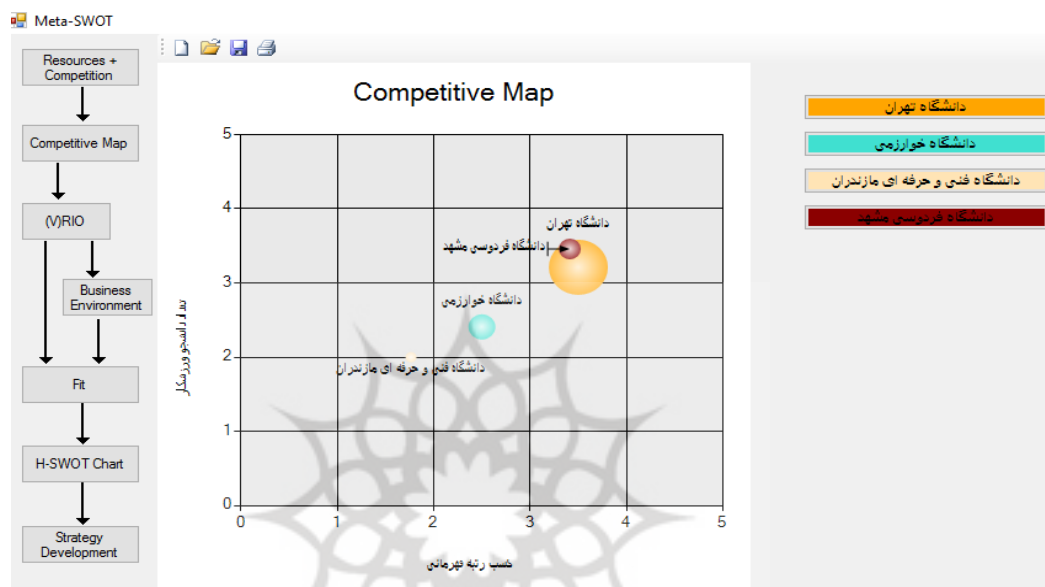
منابع و توانایی‌های دانشگاه فردوسی مشهد	دانشگاه تهران	دانشگاه خوارزمی	دانشگاه فنی و حرفه‌ای مازندران
مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده	تقریباً برابر	فراتر	فراتر
تعداد مکفی اماکن سرپوشیده و روباز	تقریباً برابر	فراتر	بسیار فراتر
امکانات و تجهیزات ورزشی و کمک آموزشی مناسب	پایین تر	فراتر	فراتر
هزینه منطقی استفاده از اماکن ورزشی	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
برنامه ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر
نظام مطلوب آماری و سیستم جامع اطلاعات	پایین تر	تقریباً برابر	فراتر
اعزام منسجم تیم‌های مختلف ورزشی	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر
کسب عنوان و افتخار در مسابقات ورزشی	تقریباً برابر	فراتر	فراتر

کرد. می‌توان گفت که در توسعه ورزش قهرمانی دانشگاهی بر سر تعداد دانشجو ورزشکار و کسب رتبه قهرمانی رقابت می‌کنند. در گام بعد، باید یک واحد اندازه‌گیری تعیین کرد.

در گام بعد باید ابعاد رقابتی مشخص شود، در اینجا باید دو بعدی را که سبب ایجاد تفاوت و تمایز منابع و توانایی‌های شناسایی شده در گام قبل می‌شود، شناسایی

در ادامه باید مشخص کرد که رقبای ما به لحاظ دو شاخص مطرح شده نسبت به دانشگاه‌های مورد مطالعه در چه جایگاهی قرار دارند. دانشگاه‌های تهران، خوارزمی و فنی و حرفه‌ای مازندران را با توجه به نتایجی که در سیزدهمین و چهاردهمین المپیاد دانشجویی به دست آورده‌اند، می‌توان مهم‌ترین رقبای دانشگاه فردوسی، در توسعه ورزش قهرمانی دانشگاهی دانست. سپس باید منابع و توانایی‌های

محدوده تحت مطالعه را با رقبا مقایسه کرد. برای انجام این مقایسه از پنج سطح بسیار پایین‌تر، پایین‌تر، تقریباً برابر، فراتر، بسیار فراتر استفاده می‌شود. جدول ۴ نشان‌دهنده مقایسه دانشگاه فردوسی مشهد با رقبای خود از نظر توسعه ورزش قهرمانی دانشگاهی است که توسط گروه خبره انجام گرفت.



شکل ۲. نقشه رقابتی راهبرد توسعه ورزش قهرمانی

در ادامه، باید تعیین کرد که کدام ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها نسبتاً ارتباط بیشتری دارند. در پایان این مرحله نقشه رقابتی ساخته خواهد شد. در حقیقت این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به دانشگاه و هدف تحت مطالعه است. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، محور X نشان‌دهنده بعد کسب رتبه قهرمانی و محور Y نشان‌دهنده بعد تعداد دانشجو ورزشکار است. نقشه رقابتی

تحقیق حاکی از آن است که دانشگاه فردوسی مشهد با وزن تحقیق $X: \text{Value: } 3/411$ و $Y: \text{Value: } 3/459$ در بعد کسب رتبه قهرمانی در وضعیت پایین‌تری نسبت به دانشگاه تهران و وضعیت بهتری نسبت به دانشگاه خوارزمی و مازندران است و در بعد تعداد دانشجو ورزشکار وضعیت بهتری نسبت به سایر رقبا دارد.

جدول ۵. مزیت رقابتی هریک از رقبا اصلی در توسعه ورزش قهرمانی

اسامی دانشگاه‌ها	تعداد دانشجو ورزشکار		کسب رتبه قهرمانی		مجموع		امتیاز	
	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال
تهران	۳/۵	۱/۳۵۲۲۷۳	۳/۲۱۲۱۲۱	۱/۲۶۴۴۱۳	۶/۷۱۲۱۲۱	۲/۶۱۶۶۸۶	۳	۳
خوارزمی	۲/۵	۰/۹۶۵۹۰۹۱	۲/۴۰۹۰۹۱	۰/۹۴۸۳۱۰۳	۴/۹۰۹۰۹۱	۱/۹۱۴۲۱۹	۲	۲
مازندران	۱/۷۶۴۷۰۶	۰/۶۸۱۸۱۸۲	۲	۰/۷۸۷۲۷۶۴	۳/۷۶۴۷۰۶	۱/۴۶۹۰۹۵	۱	۱

در واقع جدول ۵ بیانگر مزیت رقابتی هریک از رقبا به تفکیک هریک از ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز است با توجه به نقشه رقابتی.

جدول ۶. ارزیابی منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع

منابع و قابلیت‌ها	سازماندهی	تکرارناپذیر	تقلیدناپذیر	وزن
کیفیت مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده	زیاد	پایین	متوسط	۱۵
تعداد مکفی اماکن سرپوشیده و روباز	متوسط	پایین	پایین	۱۷
امکانات و تجهیزات ورزشی و کمک‌آموزشی مناسب	متوسط	پایین	متوسط	۱۴
هزینه منطقه‌ای استفاده از اماکن ورزشی	متوسط	پایین	پایین	۹
برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی	متوسط	پایین	متوسط	۱۷
نظام مطلوب آماری و سیستم جامع اطلاعات	متوسط	پایین	پایین	۸
اعزام منسجم تیم‌های مختلف ورزشی	متوسط	پایین	متوسط	۱۰
کسب عنوان و افتخار در مسابقات ورزشی	متوسط	پایین	متوسط	۱۰

اما برای پاسخ به این چالش که «یک سازمان چگونه می‌تواند تشخیص دهد که کدام یک از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟»، از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. به همین دلیل منابع و قابلیت‌ها را از نظر ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر، غیرقابل جایگزین بودن بررسی و اندازه‌گیری می‌کنند. در همین زمینه، در جدول ۶ به منظور ارزیابی منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، ارزیابی‌ها توسط گروه خبره در پنج سطح خیلی زیاد، زیاد، متوسط، پایین، خیلی پایین صورت گرفته است.

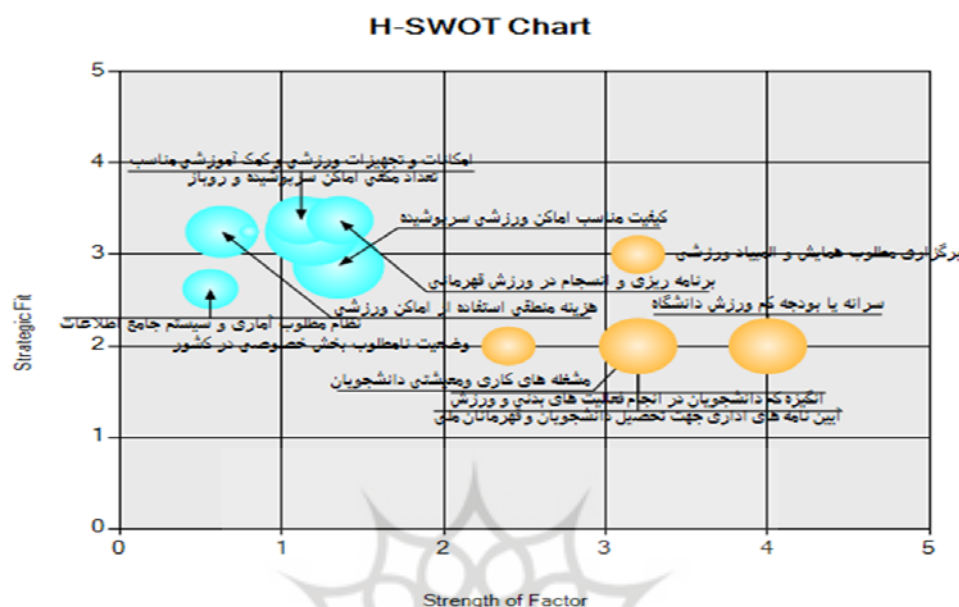
جدول ۷. عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل دانشگاه

فرصت و تهدید	عوامل کلان محیطی مؤثر در توسعه ورزش قهرمانی	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجه اضطراب
تهدید	مشغله‌های کاری و معیشتی دانشجویان	مهم	قوی	زیاد	فوری
	انگیزه کم دانشجویان در انجام فعالیت‌های بدنی و ورزش	مهم	قوی	زیاد	فوری
	وضعیت نامطلوب بخش خصوصی در کشور	مهم	بسیار قوی	زیاد	متوسط
	سرانه یا بودجه کم ورزش دانشگاه	مهم	بسیار قوی	زیاد	فوری
فرصت	آیین‌نامه‌های اداری به منظور تحصیل دانشجویان و قهرمانان ملی	مهم	قوی	زیاد	فوری
	فرهنگ مناسب در زمینه ورزش دانشگاهی	مهم	قوی	زیاد	بسیار فوری
	استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی	مهم	بسیار قوی	زیاد	بسیار فوری
	برگزاری مطلوب همایش و المپیا ورزشی	مهم	قوی	متوسط	فوری

در ادامه باید عواملی را که دانشگاه قادر به کنترل آن به صورت مستقیم نیست و از طرفی برای موفقیت مجموعه حیاتی است، تعیین کرد. به همین دلیل از تحلیل پستل استفاده می‌شود. جدول ۷ بیانگر این عوامل است. همچنین وزن این عوامل در پنج گروه اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم اهمیت تعیین می‌شود. در

و در ستون درجه ضرورت، باید میزان اضطراری بودن رفع این مورد توسط سازمان بررسی شود. جدول ۵ با توجه به نظر گروه خبره جمع‌بندی شده است.

ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت سازمان را تعیین کرد. در ستون احتمال افزایش، باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی را تعیین کرد



شکل ۳. نقشه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد

قابلیت‌ها دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان محیطی‌اند. در یک تعریف علمی می‌توان گفت که این تناسب راهبردی در واقع تناسب برنامه‌ریزی و کارشناسی‌شده برای مقابله با تأثیرات منفی عوامل کلان محیطی است و در بحث رقابت‌پذیری با رقبا توانایی بیشترین سازگاری و انعطاف‌پذیری با شرایط پیش‌آمده از تأثیرات عوامل کلان محیطی و تأثیرات رقابتی را داراست. بنابراین حباب‌های فیروزه‌ای که به سمت بالا متمایل باشند، دارای بیشترین تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌ها بیانگر درجه تناسب با اهداف است. اندازه عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آنهاست.

با توجه به نقشه ترسیم‌شده، در میان عوامل کلان محیطی (حباب‌های قهوه‌ای) دو عامل سرانه یا بودجه کم ورزش دانشگاهی، استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی

در گام آخر، با توجه به تحلیل پستل^۱ و مقایساتی که بین منابع با اهداف و منابع با عوامل کلان انجام می‌گیرد، نقشه تناسب راهبردی ترسیم می‌شود. با توجه به شکل ۳ رنگ فیروزه‌ای در نقشه نشان‌دهنده منابع و قابلیت‌ها و رنگ قهوه‌ای نشان‌دهنده عوامل کلان محیطی‌اند. در تحلیل نحوه قرارگیری حباب‌ها باید گفت حباب‌های فیروزه‌ای که در بالا و به سمت راست متمایل شده‌اند، در واقع همان منابع و قابلیت‌های دانشگاه فردوسی مشهد هستند که دارای ویژگی‌های ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر، غیرقابل جایگزین بودن هستند. در واقع منابع و قابلیت‌هایی که در این موقعیت قرار می‌گیرند، همان پتانسیل مزیت محیطی دانشگاه فردوسی مشهد هستند که می‌توان با تقویت آنها در بحث رقابت‌پذیری در المپیاد ورزشی دانشجویان از آنها استفاده کرد. این منابع و

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه توسعه ورزش قهرمانی به مفهوم فرایندی است که به‌واسطه آن فرصت‌ها و موقعیت‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای مناسب و ثمربخش فراهم می‌شود که از طریق آن ورزشکاران قادر خواهند بود در تمامی رشته‌های ورزشی یا در حوزه‌های خاص ورزشی برای کسب رتبه یا مدال شرکت کنند. در همین زمینه محورهای مختلفی به‌منظور توسعه ورزش قهرمانی در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از: فرهنگ، منابع مالی، نیروی انسانی متخصص، علم ورزش و امکانات و تجهیزات مناسب (۹). براساس پژوهش‌های انجام‌گرفته، توسعه نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکاران مستعد مهم‌ترین عامل در توسعه ورزش قهرمانی است.

دانشمندان زیادی در تلاش‌اند تا بتوانند معیارهای پیش‌بینی‌کننده افراد مستعد در ورزش‌های مختلف را شناسایی کنند (۱۷). گفتنی است برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان روشی نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات سازنده به‌منظور هدایت جریان توسعه یک سامانه، کارکرد و بنیاد، برنامه‌ریزان را برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی توسعه ورزش قهرمانی یاری می‌کند. در همین زمینه متاسوات یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی جدید است که به رفع نواقص و کاستی‌های مدل سوات می‌پردازد. این مدل براساس رهیافت داخل به خارج و دیدگاه مبتنی بر منابع است. هدف اصلی این پژوهش آن است که با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن آشنایی با توانایی‌ها و قابلیت‌های مهم در ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد، در راستای توسعه این کارکردها به ارائه راهکار و تعیین استراتژی کاربردی در جهت توسعه ورزش قهرمانی این دانشگاه اقدام کند. در این مطالعه ضمن مشخص کردن دوره زمانی برنامه‌ریزی و اقدام به تدوین اهداف موردنظر در افق زمانی تعیین‌شده، عوامل مؤثر بر

با توجه به موقعیت قرارگیری ($X=4, Y=2$) دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد هستند. البته با توجه به اندازه حباب‌ها فرهنگ مناسب در زمینه ورزش دانشگاهی و استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی از لحاظ درجه اضطراری بودن دارای بیشترین میزان امتیاز و نیازمند رسیدگی فوری هستند. اما در بین منابع و قابلیت‌های دانشگاه فردوسی مشهد (حباب فیروزه‌ای) برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی و امکانات ورزشی و کمک آموزشی مناسب با توجه به موقعیت قرارگیری روی نقشه دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با عوامل کلان محیطی‌اند؛ یعنی در واقع این دو منبع یا قابلیت در دانشگاه فردوسی مشهد دارای چهار ویژگی یعنی نادر بودن، تقلیدناپذیری، کمیاب بودن و تکرارناپذیر بودن در میان رقبای دانشگاه فردوسی مشهد در زمینه توسعه ورزش قهرمانی‌اند؛ بنابراین لازم است مدیران برنامه‌ریزی درستی با توجه به این منابع و قابلیت‌ها داشته باشند تا در زمینه تقویت و توانا ساختن بیشتر این موارد اقدام کنند تا در آینده ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد به وضعیت مطلوب‌تری نسبت به رقبای برسد. همچنین با توجه به اندازه حباب‌های فیروزه‌ای رنگ دو قابلیت کیفیت مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده و تعداد مکفی اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با اهداف توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد هستند. بنابراین دانشگاه فردوسی مشهد برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده آینده ورزش قهرمانی خود باید به این دو عامل توجه ویژه‌ای داشته باشد و برای حفظ و نگهداری و استانداردسازی این اماکن ورزشی اقدام کند.

موفقیت ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد شناسایی شدند. در گام بعد مهم‌ترین دانشگاه‌های رقیب با توجه به نتایج سیزدهمین و چهاردهمین المپیاد ورزشی دانشجویی شناسایی و به مقایسه خود با این رقبا پرداخته شد. در نتیجه این فرایندها نقشه رقابتی ترسیم شد. در ادامه منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع ارزیابی شدند. از آنجا که همواره عوامل کلان نقشی مهم و انکارناپذیر در هر برنامه‌ریزی دارند، به شناسایی آنها اقدام شد. در نهایت تناسب راهبردی هریک از عوامل تدوین و راهبردهای مطلوب به‌منظور توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد استخراج شد.

یافته‌ها در این پژوهش نشان می‌داد مهم‌ترین منابع و قابلیت‌های دانشگاه فردوسی مشهد به‌منظور توسعه ورزش قهرمانی، کیفیت اماکن ورزشی سرپوشیده، تعداد مکفی اماکن ورزشی سرپوشیده، امکانات و تجهیزات کمک‌آموزشی مناسب، هزینه منطقی استفاده از اماکن ورزشی، برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی، نظام مطلوب آماری و سیستم جامع اطلاعات، اعزام منسجم تیم‌های مختلف ورزشی و کسب عنوان و افتخار در مسابقات ورزشی شناخته شده است. میرزازاده و شجاع (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی دانشگاه فردوسی مشهد» مهم‌ترین قوت‌های دانشگاه فردوسی مشهد را کسب عنوان و افتخار در مسابقات ورزشی، اعزام منسجم تیم‌های مختلف ورزشی، سیستم صحیح پرداخت حقوق و دستمزد، کیفیت مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده، هزینه منطقی استفاده از اماکن ورزشی، دسترسی مطلوب افراد به اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز، تعداد مکفی اماکن سرپوشیده و روباز و غیره برشمردند (۱۳).

بر پایه یافته‌های پژوهش، دو منابع و قابلیت، کیفیت مناسب اماکن ورزشی سرپوشیده و تعداد مکفی اماکن

سرپوشیده و روباز دارای بیشترین تناسب راهبردی با اهداف ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد است. با توجه به اینکه این دو عامل حیاتی بیشترین تأثیر را بر عوامل محیطی نظیر، برگزاری مطلوب همایش و المپیادهای ورزشی، انگیزه کم دانشجویان در انجام فعالیت‌های بدنی و ورزش و استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی دارد، در این راستا راهکارهایی همچون افزایش تعداد کمی و کیفی جمعیت تحت پوشش در انواع رشته‌های ورزشی، ایجاد بستر مناسب برای رشد استعدادها و اتخاذ انگیزاننده‌ها در استفاده از اماکن ورزشی، توسعه آموزش‌های ضمن خدمت، میزبانی رویدادها و همایش‌ها و برنامه‌ریزی در جهت حفظ استانداردهای کیفی اماکن ورزشی سرپوشیده پیشنهاد می‌شود. استفاده از کارکنان و پیشکسوتان در میزبانی برگزاری مسابقات و المپیادهای ورزشی به‌منظور افزایش رضایت شغلی و استفاده از تجربیات پیشکسوتان از راهبردهای اصلی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد است (۱۳). مزیت‌های میزبانی و برگزاری المپیادها و مسابقات ورزشی بر کسی پوشیده نیست. افزایش ساخت‌وساز، بهبود وضعیت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ارتقای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بهبود محیط‌زیست و همچنین حضور داوطلبان ورزشی و غیره از جمله مزیت‌های میزبانی مسابقات ورزشی در تمام نقاط جهان به‌شمار می‌رود. یکی دیگر از مزیت‌های میزبانی مسابقات ورزشی، افزایش تجربه و در بوتۀ آزمایش نهادن توانمندی‌های تخصصی و اجتماعی منابع انسانی است (۴). با توجه به یافته‌های این پژوهش، دو عامل محیطی سرانه یا بودجه کم ورزش دانشگاهی و استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر توسعه ورزش قهرمانی دانشگاه فردوسی مشهد هستند. در اینجا راهکارهایی نظیر بهره‌ور کردن بودجه ورزش قهرمانی و هدفمند کردن بودجه ورزشی دانشگاه، استفاده از حامیان

ورزشی و بهره‌ور کردن اعزام‌ها پیشنهاد می‌شود. با توجه به عوامل کلان محیطی از حیث اثرگذاری آن و نقش‌آفرینی در ارائه راهبردها زحمت‌کش (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری شهر مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات، نوسانات شدید نرخ ارز، بی‌اعتمادی در روابط بازرگانی خارجی و داخلی، افزایش تورم، تحریم‌های سیاسی بین‌الملل، روند رو به رشد تجارت الکترونیک را دارای بیشترین اثرگذاری بر توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری می‌داند (۹). شعبانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «مطالعه تحلیل محیطی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور» بیان کرد ورزش قهرمانی با بهره‌گیری از استعدادهای بالقوه، استانداردسازی باشگاه‌ها و استفاده از حامیان ورزشی توسعه می‌یابد (۱۱). حسین‌پور (۱۳۹۱) نیز استعدادیابی مؤثر به‌منظور تشخیص نخبه‌ها برای ورزش قهرمانی در سنین پایه را عنوان کرده است (۵). در همین زمینه لوپ (۲۰۱۲) عنوان کرد آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد مجری استعدادیابی است (۲۴).

نظر به یافته‌ها، دو عامل محیطی، فرهنگ مناسب در زمینه ورزش دانشگاهی و استعدادهای موجود در ورزش دانشگاهی در بین عوامل کلان محیطی، دارای بیشترین درجه اضطراب و باید در اولویت قرار بگیرند و فوراً به آنها رسیدگی شود. راهکارهایی نظیر ایجاد بستر مناسب برای رشد استعدادهای دانشگاهی به‌منظور تشکیل تیم و اعزام به مسابقات، برگزاری همایش‌های علمی و کارگاه‌های آموزشی برای فرهنگ‌سازی در دانشکده‌ها پیشنهاد می‌شود. برگزاری مسابقات و جشنواره‌های ورزشی در کنار آزمون‌های ورزشی از روش‌های متداول استعدادیابی است، برای نمونه بسیاری از استعدادهای جوان ورزشی در کانادا نیز از طریق مسابقات دانشگاهی شناسایی می‌شوند (۹). راسخ و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود یکی از مهم‌ترین

راهبردها را طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به‌منظور شناسایی، جذب و پرورش دختران مستعد در ورزش قهرمانی کشور عنوان کردند (۶). رشید لمیر (۱۳۹۲) در پژوهش خود به راهبردهای ترویج و نهادینه کردن فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه و افزایش مشارکت ورزشی جوانان و توجه ویژه به مقوله ورزش اخلاق و فرهنگ و توسعه استان‌های بومی و محلی اشاره کرد (۷).

با توجه به یافته‌های این پژوهش، در بین منابع و قابلیت‌های دانشگاه فردوسی مشهد برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی و امکانات ورزشی و کمک‌آموزشی مناسب دارای بیشترین تناسب راهبردی با عوامل کلان محیطی است. در این بین راهکارهای شناسایی معیارها و اولویت‌بندی عرصه‌های ورزش قهرمانی، جهت‌دهی و الگوسازی ورزشی برای دانشجویان و ارتقای کیفیت تیم‌ها با جذب دانشجو نخبه ورزشی به‌منظور حضور در المپیادهای ورزشی پیشنهاد می‌شود. در همین زمینه یکی از اهداف راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه استرالیا، برنامه‌ریزی و انسجام در ورزش قهرمانی و توسعه، ترویج و حفظ یکپارچگی در قوانین و استانداردهایی است که ممکن است برای مدیریت و کنترل رقابت فعالیت‌های ورزشی دانشگاهی و فعالیت‌های مربوط ضروری باشد (۲۰). بر پایه یافته‌های پژوهش، در بین رقبا دانشگاه تهران به‌عنوان اولین و مهم‌ترین رقیب، دانشگاه خوارزمی دومین رقیب و دانشگاه فنی و حرفه‌ای مازندران به‌عنوان سومین رقیب دانشگاه فردوسی مشهد با توجه به نقش رقابتی شناخته شدند که راهکارهای ایجاد بستر مناسب برای حضور قهرمانان در میادین ورزشی، تشکیل تیم‌های ورزشی به‌منظور اعزام به مسابقات و ارتقای سطح برنامه‌ای از محلی به منطقه‌ای و از کشوری به بین‌المللی، استفاده از تبلیغات و ایجاد جذابیت برنامه‌ای و اتخاذ انگیزاننده‌ها در اماکن ورزشی، کیفیت‌بخشی به سطح مسابقات و برگزاری دوره‌ها و

کارگاه‌های آموزشی و دانش‌افزایی در رویدادها و همایش‌ها
براساس تطبیق منابع، توانایی‌ها و قابلیت‌ها با عوامل کلان
محیطی به مدیران تربیت بدنی دانشگاه پیشنهاد می‌شود.
به‌طور کلی دانشگاه فردوسی مشهد در راستای توسعه
ورزش قهرمانی، جای خالی یک نقشه راه را در نظام ورزش
دانشگاهی خود احساس می‌کرد که این پژوهش به‌صورت
کاملاً نظام‌مند با شناسایی منابع و قابلیت‌ها، مهم‌ترین
عوامل بیرونی، مشخص کردن جایگاه نسبت به رقبا، تعیین
اهداف، به طراحی و تدوین راهبردهای ورزش دانشگاه در
اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی پرداخت.

منابع و مآخذ

۱. احمدی، سیروس. (۱۳۹۰). 'بررسی و تعیین عوامل اثرگذار بر موفقیت ورزش قهرمانی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، ص ۳.
۲. برادرزاده، محمد. (۱۳۹۴). تدوین برنامه استراتژیک اداره ورزش و جوانان ارا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اراک.
۳. پیری، رقیه. (۱۳۹۰). طراحی و تدوین استراتژی ورزش قهرمانی و همگانی استان ایلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی.
۴. جلالی فراهانی، مجید؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۰). مدیریت رویدادهای ورزشی و اردوهای ورزشی، چ اول، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ.
۵. حسین پور، اسکندر. (۱۳۹۱). نقش رویکرد طرح‌های آموزش و پرورش در توسعه ورزش همگانی و قهرمانی، همایش ملی استعدادیابی ورزشی.
۶. راسخ، نازنین؛ سجادی، سید نصراله؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد. (۱۳۹۱). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۷، ش ۳، ص ۳۳۴-۳۰۹.
۷. رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین؛ رشیدلمیر، امیر. (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۴، ص ۱۷۹-۱۹۸.
۸. زحمت‌کش، سمیرا. (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه کسب‌وکارهای خدماتی حوزه گردشگری شهر مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا.
۹. سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی و ورزش. (۱۳۸۱). شرکت رادسامانه. به سفارش سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران.
۱۰. شعبانی بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب. (۱۳۹۶). «تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش سوات»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۶، ش ۲، ص ۳۴-۲۱.
۱۱. شعبانی، عباس. (۱۳۹۶). «مطالعه تحلیل محیط ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور»، فصلنامه مدیریت نظامی، ش ۲، ص ۹۳-۱۱۴.
۱۲. گودرزی. مهدی؛ ابوالفضل. فراهانی؛ گودرزی. محمود. (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش ورزش دانشجویی برای کل آموزش پیام پیام دانشگاه نور»، پژوهش در ورزش دانشگاهی، ش ۵، ص ۱۳۴-۱۱۷.

۱۳. میرزازاده، زهرا سادات؛ شجاع، کیانوش. (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی»، نشریه پژوهش در ورزش تربیتی، ش ۱۲، ص ۶۱-۷۸.

۱۴. هنری، حبیب؛ احمدی، سید عبدالحمید؛ مرادی، مهدی. (۱۳۹۱). «بررسی نقش چهارم رسانه‌های ورزشی در توسعه فرهنگ ورزش قهرمانی»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۵، ص ۱۴۵-۱۵۸.

15. Agarwal, R., W. Grassl & J. Pahl. (2012). "Meta-SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool". *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.

16. Bryson, J. M. (2011). "Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement" (1). New Jersey: John Wiley & Sons.

17. Button, C., Pepping, G. J., & Collins, D. (2005). "Unnatural selection: Talent identification and development in sport". *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences Journal*, 92(1), 61-88.

18. De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., Bingham, J. (2009). "Explaining international sporting success: An International comparison of elite sport systems and policies in six Countries". *Sport Management Review*, 2, 3-36.

19. Jiang, Y., Ma, T., Huang, Z. (2017). "The economic factors analysis in Olympic game". *International journal of sports science and Engineering*, 4(3), 181-187.

20. Kriemadis and et al (2002). "Strategic sport management". *International sports law review*, Vol. 3.

21. Lee, S., Walsh, P. (2011). "SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport". *Sport Management Review*, (14), 361-9.

22. Lindfelt, M. (2010). "Elite sports in tension: making identification the core moral norm for professional sports in the future". *Sport in Society*, (132), 186-198.

23. Longo, F., & Rotolo, A. (2014). "Promoting programme gap awareness as a method of effective public strategic management". *Public Management Review*, In press, 1-20.

24. Loup, J. (2012). "Strategic and performance management of Olympics sport organizations". Second Edition, *Human Kinetics*, (2), 123-135.

Developing Competitiveness Strategies and Development of Championship Sport in Ferdowsi University of Mashhad Using Meta-SWOT Technique

Sajjad Jaberi¹- Mohammad Keshtidar^{*2}- Mahdi Talebpour³- Seyyed Morteza Ghayour⁴

1.MSc of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran 2. Associate Professor, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran 3. Professor, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran 4. Assistant Professor, Department of Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

(Received: 2020/09/10; Accepted: 2021/02/23)

Abstract

The aim of this study was to develop the competitiveness strategies and development of championship sport at Ferdowsi University of Mashhad using meta-SWOT technique and to identify the resources, abilities, and capabilities of this university using the resource-based approach. This study was applied in terms of objectives and the method was descriptive-survey. The data and information were collected in two parts: firstly through documentary and library study; then by field method and viewpoints of 10 current and former professors, experts and managers in the field of sport in Mashhad city who were selected by purposive method. The results indicated that the appropriate quality of indoor sport facilities and the sufficient number of indoor and outdoor sport facilities were the most important resources, abilities and capabilities of Ferdowsi University of Mashhad. The low per capita or budget of university sport and the talents in university sport had the greatest impact on the development of championship sport at Ferdowsi University of Mashhad. Also, according to the results of the study, University of Tehran was the first and most important competitor, Kharazmi University was the second competitor and Mazandaran Technical and Vocational University was the third competitor of Ferdowsi University of Mashhad according to the competitive map.

Keywords

Championship sport, competitiveness, Ferdowsi University of Mashhad, meta-SWOT, strategy.

* Corresponding Author: Email: keshtidar@um.ac.ir; Tel: +98915 3167792