

آینده پژوهی پیشران های راهبردی و کلیدی ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی کشور ایران در افق

۱۴۱۴

امیر عباس لشگری^۱، طیبه زرگر^{۲*}، میثم اللهمرادی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶

تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۱۱/۱۴

ص ص: ۱۹۱-۲۲۰

چکیده

ورزش تربیتی جایگاه ویژه‌ای در نظام تعلیم و تربیت رسمی (از دوره پیش دبستانی تا دانشگاه) دارد. کیفیت برنامه ها و سیاست های تدوین شده مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه ورزش تربیتی نقش بسزایی در تدوین نظام تعلیم و تربیت کارا دارد. لذا هدف این پژوهش شناسایی پیشران‌های آینده ورزش تربیت در دانشگاه آزاد اسلامی ایران بود. این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی و براساس روش‌های آینده پژوهی، تبیینی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران صفی و عملیاتی و کارشناسان اداره ورزش دانشگاه آزاد اسلامی و تشکیل دادند. انتخاب این افراد به صورت هدفمند بود و تعداد آن‌ها برابر با ۲۰ نفر بود. جهت شناسایی موضوعات مؤثر بر آینده ورزش تربیتی در دانشگاه آزاد از مرور ادبیات تحقیق و همچنین مصاحبه با صاحب‌نظران استفاده شد. با استفاده از نرم افزار میک مک اطلاعات تجزیه و تحلیل گردید. نتایج بدست آمده نشان داد که ۲۴ عامل به‌عنوان مولفه‌های مؤثر در آینده ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی هستند. براساس یافته‌های

۱. گروه فیزیولوژی، دانشکده علوم پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

a_a_lashgari@yahoo.com

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Zargar_ta@yahoo.com: (نویسنده مسئول*)

۳. گروه تربیت بدنی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

maemreh@gmail.com

تحقیق چهار متغیر مدیریت کارآمد، سیاست های دانشگاه، زیرساخت های ورزشی و ایجاد منابع مالی جزو عوامل اصلی می باشند. بنابراین، با توجه به نتایج، پیشنهاد می شود مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی در طراحی سیاست ها و تخصیص منابع، توجه ویژه ای به این پیشران های کلیدی داشته باشند و با بهره گیری از نتایج چنین مطالعات آینده نگر، زمینه های تقویت سرمایه انسانی، ارتقاء فرهنگ ورزشی، و توسعه زیرساخت های پایدار را فراهم سازند. همچنین لازم است سیاست گذاران با رصد مستمر تحولات محیطی و نهادهای سازشی تفکر آینده نگر، آمادگی دانشگاه را برای مواجهه با تغییرات و چالش های پیش رو افزایش دهند.

واژه های کلیدی: آینده پژوهی، ورزش تربیتی، اداره ورزش، مدیریت کارآمد، سیاست های دانشگاه .

Future Research of Strategic and Key Drivers of Educational Sports of Islamic Azad University in 1414

Amir Abass Lashgari¹, Tayebbeh Zargar^{2*}, Meisam Allahmoradi³

Abstract

Educational sports hold a significant position within the formal education system, from preschool to university levels. The quality of programs and policies developed by senior administrators of Islamic Azad University plays a critical role in enhancing the overall educational system. This study aimed to identify the key future drivers of educational sports at Islamic Azad University in Iran using a foresight approach. The research was applied in purpose, descriptive-analytical in method, and explanatory based on futures studies methodologies. The statistical population included line and operational managers as well as experts from the university's Sports Administration, with 20 individuals selected through purposive sampling. Data were collected through a literature review and expert interviews and analyzed using MICMAC software. Findings revealed 24 influential factors shaping the future of educational sports at the university, among which four—efficient management, university policies, sports infrastructure, and financial resources—were identified as the most critical and uncertain. Based on these results, it is recommended that university decision-makers prioritize these key drivers in strategic planning and resource allocation. Furthermore, institutionalizing a foresight-oriented mindset and continuously monitoring

-
1. Department of Physiology, Medical Sciences, Islamic Azad University, Tehran, Iran
a_a_lashgari@yahoo.com
 2. Departemant of Sport Management, ST.C, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding author*): Zargar_ta@yahoo.com
 3. Departemant of Physical Education and Sport Science, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

maemreh@gmail.com



environmental changes can facilitate the sustainable development of educational sports at the university level.

Keywords: Futures studies, Educational sports, Sports administration, Efficient management, University policies

مقدمه

ورزش به عنوان یکی از نهادهای مؤثر اجتماعی، بر بخش های مختلف جامعه مانند اقتصاد، توسعه و صنعت اثرگذار است و متناسب با نظام های اجتماعی، صنعتی و سیاسی، کارکردهای متنوعی دارد (مندعلی زاده، هنری و شهلائی، ۱۳۹۱). به اعتقاد فیتزجرالد^۱ (۲۰۱۸) تربیت بدنی و ورزش را از پدیده های اجتماعی نوین با رشد چشمگیر می داند که تأثیرات فراگیری بر آحاد جامعه دارد. سطوح مشارکت ورزشی به چهار بخش ورزش تربیتی، ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و ورزش حرفه ای تقسیم می شود. توسعه متوازن این سطوح، نیازمند ساختاری هماهنگ و راهبردی است (راسخ و همکاران، ۱۳۹۷).

در کشورهای پیشرفته، این سطوح به صورت درهم تنیده و مکمل عمل می کنند و موفقیت در هر سطح نیازمند تعیین دقیق نقش ها و مسئولیت های سازمان های فعال در آن است (رضائی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴). مطابق با نظام جامع توسعه ورزش کشور، چهار مولفه ای اصلی ورزش عبارتند از تربیتی (آموزشی)، همگانی-تفریحی، قهرمانی و حرفه ای. ورزش تربیتی که از طریق مدارس و دانشگاه ها در قالب درس تربیت بدنی و برنامه های فوق برنامه اجرا می شود، با آموزش مهارت های بنیادی، نقش اساسی در رشد مهارت های روانی-حرکتی ایفا می کند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴؛ رزوسکی و همکاران^۲، ۲۰۱۴).

ورزش تربیتی به عنوان زیربنای تربیت نسل آینده، عاملی کلیدی در توسعه پایدار محسوب می شود. از آنجا که ورزش می تواند با ایجاد نشاط، اشتغال زایی و افزایش اعتبار بین المللی، نقشی فراتر از سلامت فردی ایفا کند، توجه به این حوزه در میان نوجوانان و جوانان ضروری است (باریکی، شجاعی و حامی، ۱۴۰۰). ورزش دانشجویی به عنوان یکی از زیرشاخه های ورزش تربیتی، با فراهم کردن فرصت های رقابتی و تفریحی، در راستای تقویت جسم و ارتقاء روحیه دانشجویان نقش آفرین است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۱). این حوزه در خدمت اهداف کلانی چون ارتقاء سلامت جامعه، بهبود وضعیت فرهنگی و بهبود بهره وری نیروی کار است (جوادی پور و سعیدنیا، ۱۳۹۱).

در سند چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، دستیابی به جایگاه نخست علمی و فناوری در منطقه مورد تأکید است و دانشگاه ها نقشی کلیدی در تحقق این هدف دارند. از این رو، ارتقاء سلامت و

1. Fitzgerald
2. Rezvueski, et al.

تربیت بدنی دانشجویان، باید در برنامه‌ریزی‌های راهبردی نظام آموزش عالی لحاظ شود (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۴). به اعتقاد تئودور و کلودیو^۱ (۲۰۱۳)، ورزش آموزشی، انگیزش و مشارکت ورزشی را تقویت کرده و زمینه‌ساز توسعه ورزش قهرمانی از مسیر آموزش و پرورش است.

در کشورهایی مانند چین، سیستم شناسایی استعدادها و ورزشی با تعامل بین آموزش و باشگاه‌ها سازمان یافته است. توسعه ورزش دانشگاهی نیز در گرو وجود ساختارهای هماهنگ با فلسفه آموزش عالی است. با این حال، بدون برنامه‌ریزی راهبردی، فعالیت‌های ورزشی دانشگاهی ناکارآمد خواهد بود (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸).

مطالعات خارجی اغلب بر توسعه ورزش دانش‌آموزی تمرکز داشته‌اند، اما چالش‌هایی مانند نبود سیاست‌های منسجم، ضعف تعامل مدرسه و جامعه، و فقدان راهبردهای ملی، مانع تحقق توسعه پایدار ورزش تربیتی شده‌اند (سوتیریادو^۲، ۲۰۰۸؛ مک‌ایننتاش و لیدل^۳، ۲۰۱۴؛ یانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۸). در نیجریه، نبود سیاست‌گذاری متمرکز مانع توسعه ورزش مدارس شده است (کهینده و آدودو، ۲۰۱۱). در مقابل، در استرالیا و برخی کشورهای اروپایی چارچوب‌های مشخصی برای توسعه مسیر ورزشکاران تعریف شده است.

با توجه به جایگاه ورزش تربیتی به عنوان پایه هرم توسعه ورزش کشور، نبود راهبرد برای این حوزه می‌تواند زنجیره توسعه ورزش را مختل کند. در حالی که این سطح نه مسئول تولید قهرمان است و نه هدفش سلامت عمومی، اما بنیان‌گذار فرهنگ ورزشی و منش اخلاقی در جامعه است. از این منظر، ورزش تربیتی می‌تواند ورودی راهبردی برای سایر سطوح ورزش محسوب شود.

از آنجا که آینده با عدم قطعیت همراه است، بهره‌گیری از آینده‌نگاری می‌تواند در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک ورزش تربیتی مؤثر باشد. آینده‌نگاری با شناسایی پیشران‌ها، تحلیل روندها و طراحی سناریوهای محتمل، ابزاری کارآمد در تدوین راهبردهای بلندمدت است (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۷).

مروری بر پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که مطالعات داخلی عمدتاً به بررسی فرهنگ‌پذیری ورزش دانشجویی یا موانع اجرایی ورزش در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ جوادی‌پور، ۱۳۹۱). تحقیقات آینده‌نگر مانند پژوهش‌های شجاعی و هامی (۲۰۲۲) و فتحی و همکاران (۲۰۲۰) نیز بیشتر بر ورزش قهرمانی تمرکز داشته‌اند. اگرچه تلاش‌هایی مانند پژوهش شاه‌ولی‌کوشوری و همکاران

1. Theodore & Claudio
2. Sotiriadou
3. McIntosh & Liddle
4. Yang, et al.

(۲۰۲۲) در تحلیل نظریه‌های آینده‌نگر ورزش تربیتی صورت گرفته است، اما نیاز به مدل‌های مبتنی بر شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها همچنان وجود دارد. مطالعات پاداش و همکاران (۱۳۹۹) در شناسایی پیشران‌های ورزش دانشگاهی نیز می‌تواند مبنایی برای توسعه چارچوب در حوزه ورزش تربیتی فراهم کند.

در ایران، دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه حضوری جهان، با بیش از ۴۰۰ واحد و مرکز آموزشی در سراسر کشور و جامعه‌ای متشکل از بیش از یک میلیون دانشجو، نقشی بی‌بدیل در توسعه ورزش تربیتی ایفا می‌کند. این دانشگاه با ارتقای ساختار ورزش خود (تبدیل اداره کل ورزش به معاونت ورزش در سال ۱۳۹۲)، نشان داده که در مسیر نهادینه‌سازی ورزش در محیط‌های آموزشی گام برداشته است. از اهداف کلان دانشگاه آزاد اسلامی در حوزه ورزش می‌توان به ارتقاء سلامت جسمی و روانی دانشجویان، توسعه مشارکت ورزشی، تربیت نیروی انسانی فعال، توسعه فرهنگ ورزشی، شناسایی استعدادها و ورزشی و ایجاد هویت اجتماعی پویا اشاره کرد (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ جوادی‌پور و سعیدنیا، ۱۳۹۱).

با این حال، ارزیابی وضعیت موجود نشان می‌دهد که ورزش تربیتی در دانشگاه آزاد با چالش‌هایی مواجه است. نبود برنامه راهبردی مشخص، عدم تدوین مدل آینده‌نگر، کم‌توجهی به پیشران‌ها و روندهای تأثیرگذار، و فقدان پژوهش‌های مبتنی بر آینده‌پژوهی، از جمله نواقص این حوزه‌اند. اگرچه مطالعاتی درباره موانع ورزش دانشگاهی یا فرهنگ‌پذیری ورزشی در این دانشگاه انجام شده، اما رویکردهای توسعه‌ای، آینده‌نگر و سیستم‌محور در آن مغفول مانده‌اند (جوادی‌پور، ۱۳۹۱؛ حمیدی و همکاران، ۱۳۹۱).

این در حالی است که دانشگاه آزاد اسلامی با برخورداری از منابع مالی و فیزیکی، ظرفیت‌های انسانی متنوع، و گستره جغرافیایی بی‌نظیر، این قابلیت را دارد تا به الگویی برای توسعه ورزش تربیتی در نظام آموزش عالی کشور تبدیل شود. برای تحقق این هدف، نیاز به بازاندیشی در سیاست‌گذاری، تحلیل روندهای جهانی، و بهره‌گیری از ابزارهای آینده‌نگاری امری ضروری است.

آینده‌نگاری به‌عنوان روشی برای پیش‌بینی سناریوهای مختلف، شناسایی پیشران‌های کلیدی، و تحلیل عدم قطعیت‌ها، می‌تواند راهنمای تصمیم‌سازی هوشمندانه برای مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی باشد (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین پژوهش‌هایی چون شاه‌ولی کوشوری و همکاران (۱۴۰۱) و پاداش و همکاران (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که الگوهای مبتنی بر آینده‌پژوهی در ورزش، به ویژه در حوزه دانشگاهی، قابلیت بالایی برای بومی‌سازی در سطوح تربیتی دارند.

از این رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی، در پی پاسخ به این پرسش اصلی است: آینده ورزش تربیتی در دانشگاه آزاد اسلامی ایران تا افق ۱۴۱۴ چگونه قابل پیش‌بینی، مدیریت و راهبری است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی و براساس روش‌های آینده‌پژوهی، تبیینی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را مدیران صفی دانشگاه آزاد شامل رئیس مرکز ورزش و تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد، رئیس اداره مسابقات و انجمن‌های ورزشی، رئیس اداره تسهیلات و خدمات ورزش دانشجویی، مدیر گروه مطالعات و برنامه‌ریزی ورزشی، رئیس اداره ورزش همگانی و کارشناسان اداره ورزش دانشگاه آزاد اسلامی و همچنین مدیران گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های آزاد تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری در این مطالعه گلوله برفی و از نوع قضاوتی بود، یعنی کسانی که شایستگی اظهار نظر داشته و در تدوین سیاست‌های مقوله مورد نظر مشارکت و مداخله دارند. لازم به ذکر است تعداد شرکت‌کننده در روش‌های دلفی محور نظیر آینده‌پژوهی عموماً بین ۱۴ تا ۲۰ نفر می‌شود (رضایی، پورکیانی، نقشبندی و باقریان، ۱۴۰۱، ۴۳) و با توجه به معیارهای فوق ۲۰ نفر از صاحب‌نظران در این تحقیق مشارکت داشتند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سن (سال)	سابقه کاری (سال)	حوزه فعالیت
۱	مرد	دکتری	۵۱	۲۳	مرکز ورزش و تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد
۲	مرد	دکتری	۴۷	۲۱	اداره مسابقات و انجمن‌های ورزشی
۳	مرد	کارشناسی ارشد	۴۴	۱۸	اداره تسهیلات و خدمات ورزش دانشجویی
۴	زن	دکتری	۴۱	۱۷	مدیر گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی
۵	زن	کارشناسی	۳۷	۱۴	مرکز ورزش و تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد
۶	مرد	دکتری	۳۶	۱۴	گروه مطالعات و برنامه‌ریزی ورزشی
۷	زن	دکتری	۴۱	۱۹	گروه مطالعات و برنامه‌ریزی ورزشی

۸	مرد	کارشناسی ارشد	۴۷	۲۱	گروه مطالعات و استانداردهای فضاهای ورزشی
۹	مرد	دکتری	۴۱	۱۷	اداره ورزش همگانی
۱۰	مرد	دکتری	۵۴	۲۵	مدیر گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۱	زن	کارشناسی	۳۹	۱۵	اداره مسابقه ها و انجمن های ورزشی
۱۲	مرد	دکتری	۵۱	۲۳	مدیر گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۳	زن	دکتری	۴۴	۲۲	اداره نظارت و ارزشیابی
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	۵۱	۲۴	اداره ورزش حرفه ای
۱۵	زن	کارشناسی ارشد	۳۹	۱۱	مرکز ورزش و تربیت بدنی دانشگاه آزاد
۱۶	زن	کارشناسی ارشد	۳۷	۱۲	اداره ورزش همگانی
۱۷	زن	دکتری	۴۲	۱۹	مدیر گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۸	مرد	دکتری	۴۴	۲۱	مدیر گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۱۹	مرد	دکتری	۴۱	۱۶	مدیر گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی
۲۰	مرد	دکتری	۴۵	۲۳	مدیر گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

جهت شناسایی موضوعات مؤثر بر آینده ورزش تربیتی از مرور اسناد کتابخانه ای و همچنین مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب نظران استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۲. سوالات مصاحبه

سؤال	محتوای سؤال
اول	روندهای کلان مؤثر بر ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟
دوم	عوامل محیطی مؤثر بر ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟
سوم	عوامل تکنولوژیکی مؤثر بر ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟
چهارم	عوامل سیاسی مؤثر بر ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟

پنجم	عوامل اقتصادی مؤثر بر ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟
ششم	عوامل اجتماعی مؤثر بر ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟
هفتم	تعالی سازها و توانمندسازهای ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟
هشتم	بازدارنده های ورزش تربیت بدنی دانشگاه آزاد در افق ۱۴۱۴ کدامند؟

براساس تحلیل محتوای متن مصاحبه ها تعداد ۲۴ مفهوم نهایی در ارتباط با آینده ورزش تربیتی شناسایی گردید. این مؤلفه ها به عنوان موضوعات اصلی مؤثر بدون لحاظ کردن اولویت عبارت بودند از:

جدول ۳. عوامل (مؤلفه های) کلیدی مؤثر بر آینده ورزش تربیتی

ردیف	نماد	عامل
۱	Var01	مدیریت کارآمد
۲	Var02	سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی
۳	Var03	به کار گیری تجهیزات ورزشی
۴	Var04	ایجاد منابع مالی
۵	Var05	سرانه ورزشی دانشجویان
۶	Var06	هماهنگی بین تمامی واحد های دانشگاهی دانشگاه آزاد
۷	Var07	ایجاد ارزش ها و باورهای در بین کارکنان، اساتید و دانشجویان
۸	Var08	زیرساخت های ورزشی
۹	Var09	عوامل سخت افزاری و منابع پشتیبان
۱۰	Var10	توسعه خلاقیت در رایاه فعالیت های جدید
۱۱	Var11	آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن
۱۲	Var12	قدردانی و مهم شمردن کارکنان
۱۳	Var13	برنامه ریزی مناسب مدیران

۱۴	Var14	تعامل با سایر سازمان های ورزشی
۱۵	Var15	تعامل با وزارت علوم و آموزش و پرورش
۱۶	Var16	ارتباط سیاسی مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد
۱۷	Var17	جلب رضایت دانشجویان
۱۸	Var18	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه
۱۹	Var19	انجام فعالیت های اجتماعی
۲۰	Var20	عوامل فرهنگی
۲۱	Var21	حذف و یا کاهش موانع قوانین آموزشی در دانشگاه
۲۲	Var22	توسعه شبکه های اجتماعی در جهت ترویج ورزش تربیتی
۲۳	Var23	استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه
۲۴	Var24	شرکت در رویدادهای ملی و بین المللی از طرف دانشگاه آزاد

در ادامه پژوهش، متغیرها و شاخص های استخراج شده با بهره گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک مک بررسی و تحلیل شده اند. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد 24×24 شامل ۲۴ شاخص (که جمع بندی مؤلفه های کلیدی در موضوع پژوهش بوده اند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آنها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد.

یافته های پژوهش

اولین گام تحلیل نتایج میک مک، شناسایی ویژگی های تأثیرگذاری مستقیم عوامل است. نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده ها در ماتریس 24×24 محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع ۴۶۷ رابطه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ارزیابی شده در جدول شماره ۲، ۸۰ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۱۵۲ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۱۸۰ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۵۵ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر $75/69$ است که از تأثیر نسبتا زیاد و پراکنده عوامل حکایت می کند.

جدول ۴. تشریح ویژگی های ماتریس تحلیل ساختاری (آثار متقاطع)

مقدار	شاخص
۲۴	ابعاد ماتریس
۲	تعداد تکرار
۱۰۵	تعداد صفر
۱۵۲	تعداد یک
۱۸۰	تعداد دو
۵۵	تعداد سه
۰	تعداد P
۴۶۷	مجموع
۸۱/۷۷٪	درجه پرشدگی

ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالایی پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۵).

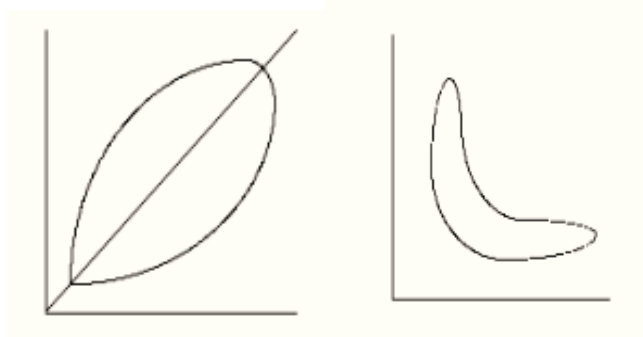
جدول ۵. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	چرخش
٪۹۳	٪۹۶	۱
٪۹۹	٪۱۰۰	۲

ارزیابی پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل/ ساختاری با نرم‌افزار MICMAC در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف است. در مدل سیستم پایدار پراکندگی متغیرها به صورت I_L است؛ در این مدل برخی متغیرها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا است. اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است؛ در این سیستم نیروهای مد نظر پیرامون محور قطری صفحه پراکنده است و در بیشتر مواقع حالت بینابین از اثرگذاری و اثر-

پذیری دارد که شناسایی متغیرهای کلیدی را دشوار می سازد (گودت و همکاران^۱، ۲۰۰۳). آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرها مؤثر بر کسب میزبانی رویدادهای بین المللی ورزشی پیدا است، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده اند. به غیر از چند مورد که نشان می دهند دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند (شکل های شماره ۱ و ۲).



شکل (۲): سیستم پایدار

شکل (۱): سیستم ناپایدار

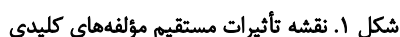
مجموع سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع در جدول شماره ۶ ارائه شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری متغیر و مجموع ستون ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

جدول ۶. مجموع سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

ردیف	متغیر	مجموع اعداد ردیف ها	مجموع اعداد ستون ها
۱	مدیریت کارآمد	۶۸	۶۹
۲	سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی	۵۷	۳۵
۳	به کار گیری تجهیزات ورزشی	۵۵	۳۰
۴	عوامل فرهنگی	۲۲	۳۶
۵	سراهن ورزشی	۴۶	۴۳
۶	هماهنگی بین تمامی واحد های دانشگاهی آزاد	۳۳	۴۵
۷	ایجاد ارزش ها و باورهای در بین کارکنان ، اساتید و دانشجویان	۳۲	۴۲

۸	زیرساخت‌های ورزشی	۴۸	۳۵
۹	عوامل سخت افزاری و منابع پشتیبان	۳۷	۳۷
۱۰	توسعه خلاقیت در ارایه فعالیت های جدید	۲۸	۲۴
۱۱	آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن	۳۲	۳۰
۱۲	قدردانی و مهم شمردن کارکنان	۲۹	۲۷
۱۳	برنامه ریزی مناسب مدیران	۳۸	۳۶
۱۴	تعامل با سایر سازمان های ورزشی	۲۸	۳۰
۱۵	تعامل با وزارت علوم و آموزش و پرورش	۴۰	۳۵
۱۶	ارتباط سیاسی مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد	۳۱	۳۶
۱۷	جلب رضایت دانشجویان	۳۲	۲۲
۱۸	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۲۳	۳۰
۱۹	انجام فعالیت های اجتماعی	۲۵	۴۰
۲۰	ایجاد منابع مالی در دانشگاه	۵۸	۴۲
۲۱	حذف و یا کاهش موانع قوانین آموزشی در دانشگاه	۴۲	۳۳
۲۲	توسعه شبکه های اجتماعی در جهت ترویج ورزش تربیتی	۴۵	۳۲
۲۳	استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه	۵۰	۴۲
۲۴	شرکت در رویدادهای ملی و بین المللی از طرف دانشگاه آزاد	۳۰	۳۶
	مجموع	۹۲۹	۸۶۷

در ادامه در شکل شماره ۳، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آنها در ماتریس تاثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تاثیرگذاری/تاثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.



جدول ۷. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر ورزش تربیتی دانشگاه آزاد برحسب اثرگذاری و اثرپذیری

2.5

بالا	آزاد اسلامی
عوامل با اثرگذاری - اثرپذیری	
شمردن کارکنان، آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن، تعامل با سایر سازمان های ورزشی، توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه، استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه، به کار گیری تجهیزات ورزشی	
جلب رضایت دانشجویان، توسعه خلاقیت در ارایه فعالیت های جدید، قدردانی و مهم	

اولویت مؤلفه های کلیدی بر حسب اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. اولویت بندی مؤلفه های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری مستقیم

رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۱	مدیریت کارآمد	۶۸۳	ایجاد منابع مالی	۵۵۱
۲	سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی	۵۷۵	زیرساخت های ورزشی	۵۳۹
۳	زیرساخت های ورزشی	۵۵۱	به کارگیری تجهیزات ورزشی	۵۱۵
۴	ایجاد منابع مالی	۵۳۹	عوامل سخت افزاری و منابع پشتیبان	۵۰۳
۵	به کارگیری تجهیزات ورزشی	۵۰۳	جلب رضایت دانشجویان	۵۰۳
۶	جلب رضایت دانشجویان	۴۹۱	توسعه شبکه های اجتماعی در جهت ترویج ورزش تربیتی	۴۷۹
۷	ارتباط سیاسی مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد	۴۵۵	سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی	۴۴۳
۸	عوامل فرهنگی	۴۴۳	ایجاد ارزش ها و باورهای در بین کارکنان، اساتید و دانشجویان	۴۳۱
۹	سرانه ورزشی دانشجویان	۴۱۹	برنامه ریزی مناسب مدیران	۴۳۱
۱۰	توسعه شبکه های اجتماعی در جهت ترویج ورزش تربیتی	۴۱۹	انجام فعالیت های اجتماعی	۴۳۱
۱۱	استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه	۳۹۵	توسعه خلاقیت در ارایه فعالیت های جدید	۴۳۱
۱۲	عوامل سخت افزاری و منابع پشتیبان	۳۸۳	جلب رضایت دانشجویان	۴۱۹
۱۳	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۳۸۳	مدیریت کارآمد	۴۱۹
۱۴	انجام فعالیت های اجتماعی	۳۸۳	ایجاد منابع مالی	۴۱۹

۱۵	شرکت در رویدادهای ملی و بین المللی از طرف دانشگاه آزاد	۳۸۳	ارتباط سیاسی مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد	۳۹۵
۱۶	توسعه خلاقیت در ارایه فعالیت های جدید	۳۷۱	آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن	۳۸۲
۱۷	حذف و یا کاهش موانع قوانین آموزشی در دانشگاه	۳۵۹	هماهنگی بین تمامی واحد های دانشگاهی دانشگاه آزاد	۳۸۲
۱۸	تعامل با وزارت علوم و آموزش و پرورش	۳۵۹	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۳۵۹
۱۹	آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن	۳۴۷	توسعه خلاقیت در ارایه فعالیت های جدید	۳۵۹
۲۰	قدردانی و مهم شمردن کارکنان	۳۳۵	مدیریت کارآمد	۳۵۹
۲۱	برنامه ریزی مناسب مدیران	۳۳۵	عوامل فرهنگی	۳۵۹
۲۲	هماهنگی بین تمامی واحد های دانشگاهی دانشگاه آزاد	۳۱۱	حذف و یا کاهش موانع قوانین آموزشی در دانشگاه	۳۲۳
۲۳	ایجاد ارزش ها و باورهای در بین کارکنان ، اساتید و دانشجویان	۲۸۷	عوامل فرهنگی	۲۸۷
۲۴	تعامل با سایر سازمان های ورزشی	۲۷۵	ایجاد منابع مالی	۲۶۳

در ادامه جدول تاثیرات غیر مستقیم اثرگذاری ها و اثرپذیری ها، به شرح جدول شماره ۶، برای هر یک از مؤلفه ها ارائه شده است.

جدول ۹. اولویت بندی مؤلفه های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری غیر مستقیم

رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۱	مدیریت کارآمد	۶۵۵	جلب رضایت دانشجویان	۵۳۹
۲	سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی	۵۵۷	ارتباط سیاسی مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد	۵۳۸
۳	زیرساخت های ورزشی	۵۳۰	ایجاد منابع مالی	۵۱۲
۴	ایجاد منابع مالی	۵۲۹	برنامه ریزی مناسب مدیران	۴۹۸
۵	به کارگیری تجهیزات ورزشی	۴۹۴	سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی	۴۹۷
۶	جلب رضایت دانشجویان	۴۸۹	ایجاد منابع مالی	۴۷۸
۷	ارتباط سیاسی مسئولین و مدیران دانشگاه آزاد	۴۵۲	شرکت در رویدادهای ملی و بین المللی از طرف دانشگاه آزاد	۴۴۰

۸	عوامل فرهنگی	۴۴۸	ایجاد ارزش ها و باورهای در بین کارکنان، اساتید و دانشجویان	۴۳۹
۹	سرانه ورزشی دانشجویان	۴۱۹	زیرساخت های ورزشی	۴۳۷
۱۰	توسعه شبکه های اجتماعی در جهت ترویج ورزش تربیتی	۴۱۳	عوامل فرهنگی	۴۲۷
۱۱	استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه	۴۰۲	به کارگیری تجهیزات ورزشی	۴۲۷
۱۲	عوامل سخت افزاری و منابع پشتیبان	۴۰۲	استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه	۴۲۷
۱۳	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۴۰۰	استاندارد سازی سازه های ورزشی در دانشگاه	۴۲۰
۱۴	انجام فعالیت های اجتماعی	۳۸۰	توسعه شبکه های اجتماعی در جهت ترویج ورزش تربیتی	۴۱۵
۱۵	شرکت در رویدادهای ملی و بین المللی از طرف دانشگاه آزاد	۳۷۹	ایجاد منابع مالی	۴۰۱
۱۶	توسعه خلاقیت در ارایه فعالیت های جدید	۳۷۲	جلب رضایت دانشجویان	۳۸۶
۱۷	حذف و یا کاهش موانع قوانین آموزشی در دانشگاه	۳۵۹	مدیریت کارآمد	۳۷۴
۱۸	تعامل با وزارت علوم و آموزش و پرورش	۳۵۶	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۳۷۳
۱۹	آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن	۳۵۵	عوامل فرهنگی	۳۶۹
۲۰	قدردانی و مهم شمردن کارکنان	۳۴۷	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۳۵۸
۲۱	برنامه ریزی مناسب مدیران	۳۴۵	قدردانی و مهم شمردن کارکنان	۳۴۹
۲۲	هماهنگی بین تمامی واحد های دانشگاهی دانشگاه آزاد	۳۲۶	برنامه ریزی مناسب مدیران	۳۳۰
۲۳	ایجاد ارزش ها و باورهای در بین کارکنان، اساتید و دانشجویان	۲۹۳	آشنا سازی با واژه سواد حرکتی و توسعه آن	۲۸۶
۲۴	تعامل با سایر سازمان های ورزشی	۲۸۴	توسعه سرمایه های فکری در دانشگاه	۲۷۰

شاخص های خروجی نرم افزار برای اولویت بندی عوامل اصلی بر حسب درجه تاثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم، به شرح شکل شماره ۲ است. ستون اول تاثیر گذاری مستقیم و ستون دوم تاثیر گذاری غیرمستقیم (حاصل به توان رساندن وزن تاثیرات) است و همانگونه که ملاحظه می شود تفاوت چشم گیری در تاثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل به چشم نمی خورد:

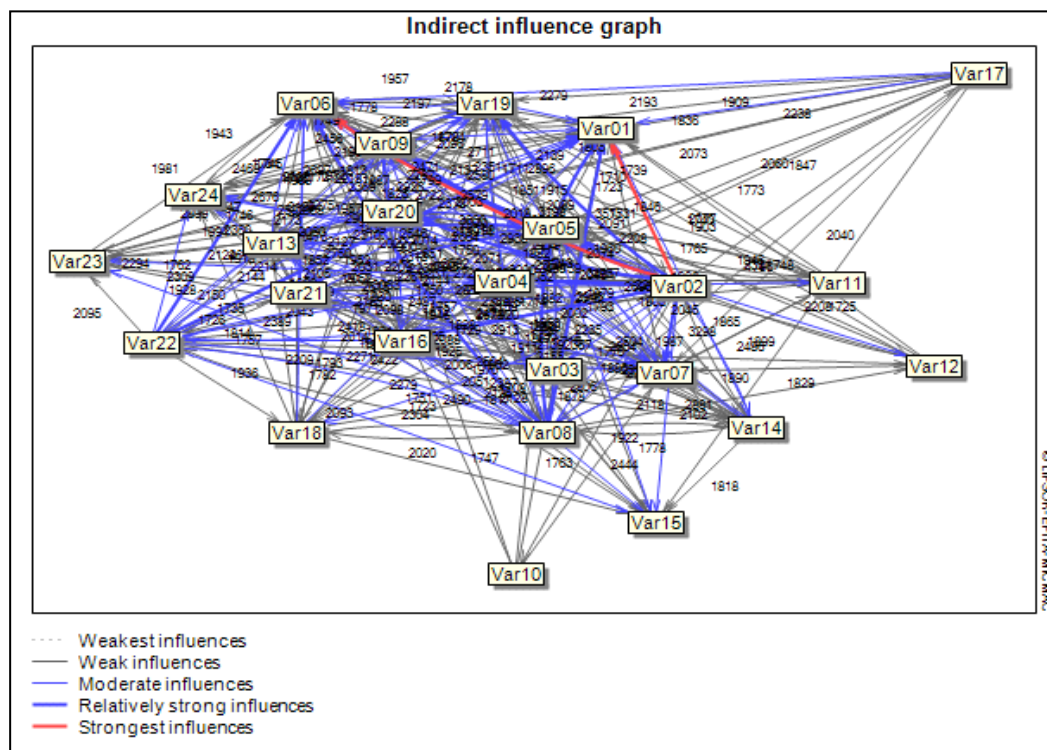
Classify variables according to their in

Rank	Variable	Variable
1	2 - Var02	2 - Var02
2	8 - Var08	8 - Var08
3	5 - Var05	22 - Var22
4	22 - Var22	5 - Var05
5	21 - Var21	20 - Var20
6	20 - Var20	21 - Var21
7	13 - Var13	13 - Var13
8	9 - Var09	9 - Var09
9	14 - Var14	14 - Var14
10	19 - Var19	19 - Var19
11	6 - Var06	18 - Var18
12	7 - Var07	17 - Var17
13	11 - Var11	6 - Var06
14	17 - Var17	7 - Var07
15	18 - Var18	11 - Var11
16	16 - Var16	16 - Var16
17	23 - Var23	23 - Var23
18	24 - Var24	12 - Var12
19	12 - Var12	24 - Var24
20	3 - Var03	3 - Var03
21	10 - Var10	10 - Var10
22	1 - Var01	1 - Var01
23	4 - Var04	4 - Var04
24	15 - Var15	15 - Var15

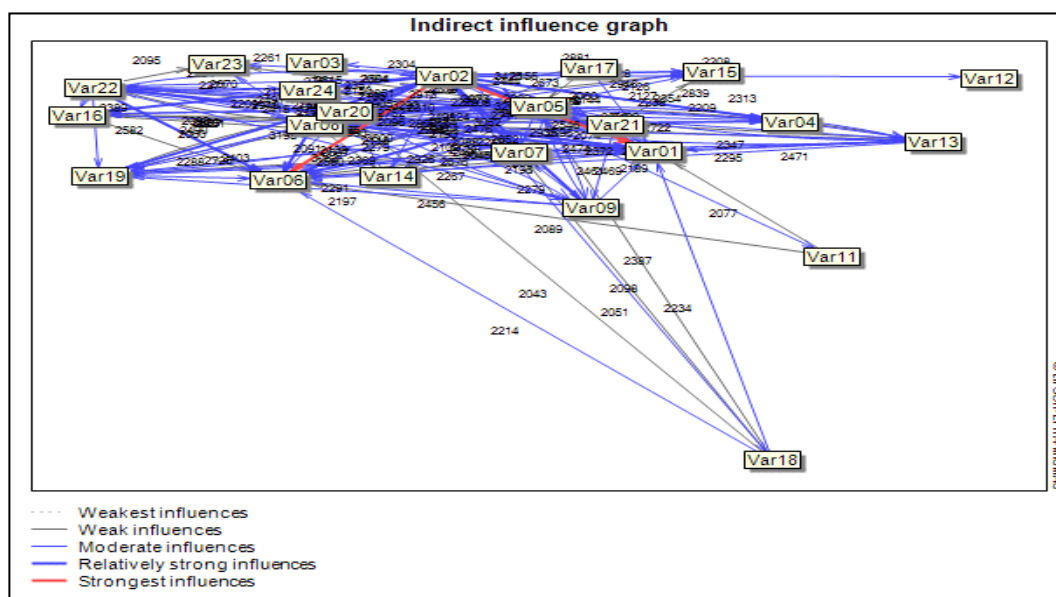
شکل ۲. درجه بندی عوامل کلیدی بر حسب تاثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم

در ادامه براساس تحلیل های برگرفته از خروجی نرم افزار میک مک، در شکل های شماره ۵ تا ۷ نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل شامل تاثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم و بالقوه میان متغیرها

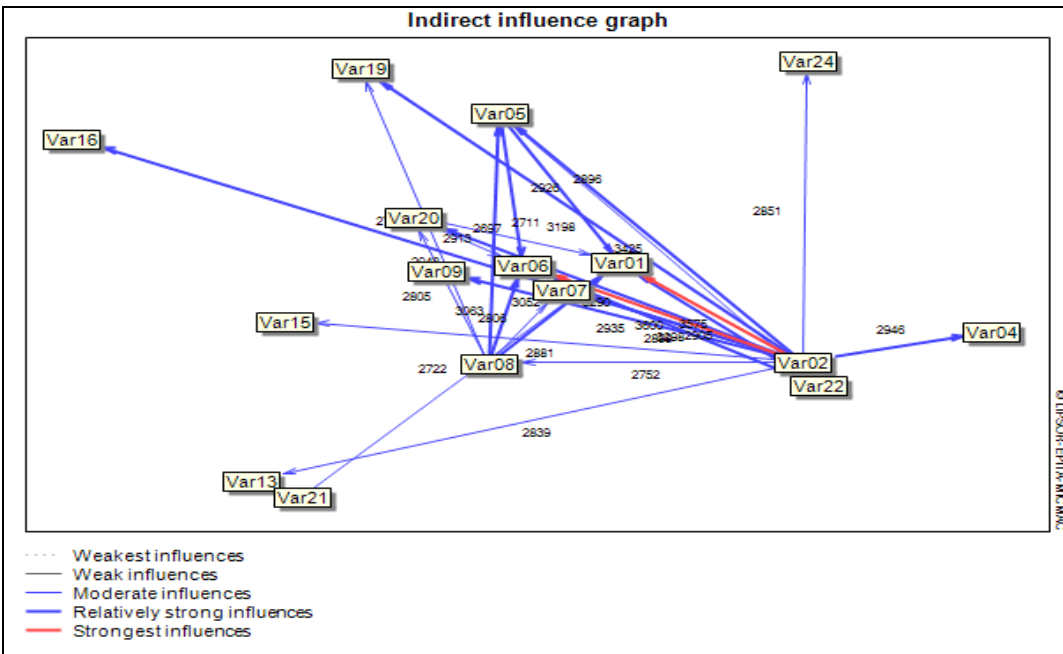
(در سطوح مختلف) ارایه شده است. درک ارتباطات قوی‌تر میان عوامل، راهنمایی سودمند برای فهم مهمترین روابط در شکل‌دهی به آینده کسب میزبانی رویدادهای بین‌المللی ورزشی است و می‌تواند برای تصمیم‌گیران، تصویری فراگیر فراهم آورد. در شکل‌های شماره ۳ و ۴، (شکل‌های ارائه شده خروجی نرم‌افزار میک‌مک می‌باشد) تاثیرات مستقیم شاخص‌ها بر سایر شاخص‌های سیستم مشخص شده است. یادآور می‌شود، در ماتریس تاثیرات غیرمستقیم، هر یک از شاخص‌ها در نرم‌افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تاثیرات غیرمستقیم شاخص‌ها در شکل ۵ سنجیده می‌شود. لازم به ذکر است، به دلیل وضوح بیشتر تصاویر، هر یک از عوامل بر حسب شماره آن عامل در نمودار شدت تاثیرات درج شده است که پیش از این در جدول ۱ آمده بود.



شکل ۳. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۵۰٪)



شکل ۴. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۰/۲۵)



شکل ۵. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۰.۵٪)

همانگونه که در نمودار تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و روندهای کلیدی مشاهده می‌شود، چهار متغیر "مدیریت کارآمد"، "سیاست‌های دانشگاه آزاد اسلامی"، "زیرساخت‌های ورزشی"، ایجاد منابع مالی" در مجموع از بیشترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری برخوردارند. بر این اساس، تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی، در گرو روی دادن تغییراتی در این متغیرهاست بنابراین چهار مولفه یادشده، در این پژوهش به عنوان نیروهای پیشران شناسایی می‌شوند. این نیروهای پیشران، به تایید خبرگان پژوهش به واسطه قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا، از اهمیت و عدم قطعیت نسبتاً زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می‌توانند به عنوان عدم قطعیت‌های اصلی پژوهش برای مرحله بعدی (استفاده از نرم‌افزار سناریوویزارد) شناخته شوند. علاوه بر آن، یک متغیر تأثیرگذار شناسایی شده، یک متغیر تنظیم‌کننده شناسایی شده و نیز همه متغیرهای تأثیرپذیر احصا شده از نرم‌افزار میک‌مک نیز در طراحی سناریوها و داستان‌های آینده دارای نقش تعیین‌کننده هستند و شرایط و تغییرات آنها در نگارش و توصیف سناریوهای نهایی به کار خواهد آمد. در نتیجه، چهار نیروی پیشران پژوهش بر اساس تحلیل یافته‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار میک‌مک به شرح شکل شماره ۸ قابل ارایه خواهد بود. هر یک از

این پیشران ها، بالقوه دارای عدم قطعیت هایی هستند که احصا و تشریح دقیق آنها مستلزم برگزاری پنل خبرگان در گام بعدی پژوهش است.



شکل ۵. پیشران های آینده ورزش تربیتی در دانشگاه آزاد اسلامی

بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق آینده پژوهی ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی بود. در پژوهش حاضر برای شناسایی متغیرهای اولیه مؤثر بر وضعیت آینده ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی در کشور از روش پویش محیطی از طریق گروه متخصصان و پیشینه موجود استفاده شده و از روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری برای بررسی میزان و چگونگی تأثیرگذاری عوامل و درنهایت در شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در وضعیت آینده ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی در ایران استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که چهار متغیر "مدیریت کارآمد"، "سیاست های دانشگاه آزاد اسلامی"، "زیرساخت های ورزشی"، "ایجاد منابع مالی" در مجموع از بیشترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری برخوردارند.

یکی از عوامل مهم کلیدی مؤثر بر وضعیت آینده ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی سیاست های تدوین شده از سوی مدیران ارشد و سیاست گذاران اصلی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. دانشگاه آزاد اسلامی همچون سایر متولیان ورزش به خصوص ورزش تربیتی در ایران مسئولیت دارد که ورزش تربیتی را به درستی پیاده سازی و اجرا نماید. در این راستا همسو بودن با سایر سازمان ها بسیار مهم و

اساسی می باشد. اما فقدان ارتباط ساختارمند و هدفمند بین متولیان اصلی ورزش تربیتی باعث شده در زمینه ورزش تربیتی دستاورد مهمی کسب نشود و همچنان در ورزش دانش آموزی و دانشگاهی کشور با عدم توسعه مواجه باشیم. برخلاف دانشگاه‌هایی در کشورهای توسعه‌یافته مانند بریتانیا و استرالیا که سیاست‌های کلان خود را با سیستم آموزشی ملی همسو ساخته‌اند (سوتیریادو، ۲۰۰۸؛ مک‌اینش و لیدل، ۲۰۱۴)، در ایران، از جمله دانشگاه آزاد، همچنان خلأ در همسویی سیاستی میان نهادهای مسئول مشهود است. پژوهش راسخ و همکاران (۱۳۹۷) نیز با اشاره به فقدان تعامل مؤثر میان دستگاه‌های مسئول، به نبود یک ساختار یکپارچه در سیاست‌گذاری ورزش تربیتی اذعان داشته‌اند. لذا انسجام و هدف‌مندی سیاست‌ها، از الزامات توسعه ورزش تربیتی در دانشگاه آزاد اسلامی است.

تحلیل قوانین و اسناد بالادستی نشان داد که ایران به لحاظ وضعیت قانونگذاری در حوزه ورزش به ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش تربیتی با ضعف‌های بسیاری روبه‌رو است. بر اساس تحلیل قانون اهداف، وظایف و تشکیلات ورزش کشور، نهادهای وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، وزارت آموزش و پرورش، فدراسیون ورزش دانش آموزی، وزارت علوم، فدراسیون ملی ورزشهای دانشگاهی، وزارت بهداشت، دانشگاه آزاد، ستاد کل نیروهای مسلح و باشگاههای ورزشی در حوزه ورزش تربیتی مسئولیت دارند و بسیاری از آنها فعالیتهای جداگانه‌ای را بدون لحاظ قراردادن برنامه‌های سایر دستگاه‌ها انجام می‌دهند که باعث تداخل وظایف و نیز موازی کاری شده‌اند (راسخ و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، وزارتخانه آموزش و پرورش و علوم، تحقیقات و فناوری و در کنار آن دانشگاه آزاد اسلامی نقش مهمتری نسبت به سایر سازمانهای فعال دارند. بنابراین در بخشهای مختلف ورزشی که اهداف ورزش تربیتی ترسیم و پیگیری می‌شود به نظر می‌رسد سیاستهای مراکز آموزشی مربوطه نقش مهم تری را از سایر عوامل جهت توسعه ورزش تربیتی ایفا نمایند.

دومین شاخص اثر گذار مدیریت کارآمد در دانشگاه در راستای ارتقای ورزش تربیتی می باشد. مهمترین وظیفه یک مدیر در ورزش تربیتی هم‌راستایی فرآیندها در جهت مشخص- انسجام در خدمات‌رسانی- پالایش مرتب برنامه‌ها- تحول اساسی در برنامه‌ها- نظام‌مند بودن فعالیت‌ها- ارتباط با رسانه جهت ترویج ورزش تربیتی- توجه و بازبینی منابع - توجه به ساختار مدیریتی- عدم اتکا به ساختارهای دولتی برای توسعه ورزش تربیتی می باشد. بنا بر نظر متخصصان حاضر در گروه دلفی ثبات مدیریت می تواند نقش بسزایی در پیشبرد اهداف این مقوله داشته باشد. در دانشگاه آزاد اسلامی در چند سال اخیر شاهد تعویض مکرر مدیران رده بالا بوده ایم و این باعث بهم ریختگی در اجرای سیاست های قبلی می شود. در سند راهبردی نظام جامع تربیت بدنی کشور، سازماندهی کلان ورزش پرورشی اینگونه پیشنهاد شده

است: مدیریت کلان و راهبردی «شورای ورزشی پرورشی» ورزش پرورشی عهده دار توسعه این ورزش در دستگاههای مربوط در قالب عمل کند. معاون تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش که با هماهنگی رئیس سازمان ملی ورزش منصوب خواهد شد، به عنوان دبیر شورا برگزیده شود. معاونان تربیت بدنی وزارتخانه های علوم و بهداشت که با هماهنگی رئیس سازمان ملی ورزش منصوب خواهند شد، به عنوان اعضای شورا برگزیده شوند. مسئولیت برنامه ریزی عملیاتی و اعمال پشتیبانی های ورزش پرورشی در چهارچوب برنامه های مصوب شورای ورزش پرورشی برعهده دستگاه های ذیربط باشد که با مشارکت مردم انجام شود. وجود پیچیدگی های اداری و تشکیلاتی و روشن سازی وظایف اداری برای هماهنگی و همکاری و مساعدت هرچه بیشتر سازمانهای ورزشی با یکدیگر بسیار ضروری است. می تواند به مدیران کلیدی کمک کند تا بهتر بتوانند برنامه ریزی داشته باشند.

سومین مورد اثر گذار بر آینده ورزش تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی ایجاد منابع مالی می باشد. در سال های اخیر با این واقعیت رو به رو شده ایم که سازمان های دانشگاه با بحران اساسی در بخش تمهیدات مالی روبه روست. یافته های افروزه و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان داد که جلب مشارکت خیرین و ایجاد زیرساخت های حقوقی و فرهنگی برای حمایت مالی از ورزش، می تواند راهکار مناسبی برای عبور از محدودیت های مالی باشد. در مقابل، پژوهش حیدری فرد و شریفیان (۲۰۱۷) به موانع متعددی چون نبود حمایت قانونی، ضعف فرهنگ سازی، و بروکراسی اداری اشاره دارد که مشارکت خیرین در این حوزه را دشوار ساخته است. از این رو، دانشگاه آزاد می بایست با اصلاح قوانین داخلی، طراحی ساختارهای شفاف مالی، و ایجاد بستر مناسب برای فرهنگ وقف ورزشی، نقش فعالی در جذب منابع ایفا کند. تامین منابع مالی به غیر از شهریه های دانشجویان یکی از مهمترین اهداف دانشگاه بوده است. بنابراین مدیران باید به دنبال راهکارهایی برای جذب منابع مالی باشند. اولین راهکار طراحی نظام مدیریت عملکرد مالی در حوزه ورزش دانشجویی می باشد. به نظر می رسد بخش عمده های از منابع مالی ورزش دانشجویی صرف شرکت در مسابقات و برگزاری المپیادهای درون دانشگاهی می شود. هر چند این طرح دارای مزایایی چون هویت بخشی به درس تربیت بدنی و توسعه رفتارهای مثبت اجتماعی در بین دانشجویان می گردد اما این المپیادها هزینه بسیار بالایی دارد و بودجه ورزش دانشگاه را میبلعد و نباید فقط بر روی آن تمرکز کرد. دومین راهکار استفاده از خیرین می باشد. به خصوص والدین بسیاری از دانشجو ها تمایل به کمک دارند. همچنین ایجاد فرهنگ وقف در بین دانشگاه ها و کمک به ترویج و توسعه ورزش تربیت باشد. از جانب دیگر باید توجه داشت که باید شرایط قانونی را برای حضور این خیرین در دانشگاه ها فراهم نمود.

افروزه و همکاران (۲۰۱۷) نیز دریافتند چهار مؤلفه اخلاقگرایی، فرهنگسازی، توجه به مسائل حقوقی و آموزشی، میتوانند مؤلفه های مؤثری برای جذب خیران و واقفان در حوزه ورزش باشد. آنها پیشنهاد می کنند با ارائه آموزشهای عمومی و اختصاصی، علاوه بر جلب نظر خیران به ورزش، به توسعه کیفی اعمال خیریه ورزشی نیز کمک شود. با این حال حیدری فرد و شریفیان (۲۰۱۷) موانع قانونی-اجرایی، اعتقادی، فرهنگی-اجتماعی و ماهیت خود ورزش را مهمترین موانع مشارکت خیرین در توسعه فضاهای ورزشی میدانند و در مورد موانع قانونی به مواردی چون پیشقدم نبودن مسئولان، کاغذبازی-های اداری، قیمت بالای زمینها، نبود فرهنگسازی مناسب، عدم حمایت مسئولان، کمبود تبلیغات و نبود قوانین جامع و ... اشاره می کنند.

در نهایت زیر ساخت های ورزشی یکی دیگر از عامل های اثرگذار در توسعه ورزش تربیت بود. توسعه ورزش نیازمند توجه به ابعاد متعددی در سطح کلان و خرد می باشد. در سطح کلان و خرد، عوامل زیادی بر اشاعه و ترویج ورزش تأثیر دارند. توسعه ورزش را مشتمل بر ساختارها، سیستمها، فرصتها و فرایندهایی می دانند که افراد را قادر می سازد در ورزش و تفریحات شرکت کنند و عملکرد خود را تا سطح دلخواه ارتقا دهند. ورزش دانشگاهی مانند دیگر بخشهای ورزش پرورشی و همگانی، نیازمند توسعه است. ساختار ورزش دانشگاهی مشابه ساختار کلی نظام ورزش است و ابعاد آموزشی (واحد تربیت بدنی عمومی و...)، همگانی (فوق برنامه و...) و قهرمانی (المپیادهای ورزشی و...) دارد. محوره های مختلفی مانند منابع مالی، نیروی انسانی، مشارکت، تأسیسات و تجهیزات، برای توسعه ورزش دانشگاهی در نظر گرفته شده است. این نتیجه با یافته های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۵) همراستا است که افزایش زیرساخت ها را موجب رشد مشارکت ورزشی در دانشگاه ها دانسته اند. در کشورهای موفق، سرمایه گذاری در فضاهای چندمنظوره، طراحی مکان های در دسترس برای تمام دانشجویان (از جمله افراد دارای معلولیت)، و مدیریت بهره ور از امکانات ورزشی دانشگاه، جزء سیاست های کلیدی در توسعه ورزش تربیتی بوده است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، توجه به توسعه کمی و کیفی زیرساخت ها، اولویتی اجتناب ناپذیر است. باید گفت توسعه ورزش در دانشگاه ها نیازمند ایجاد زیرساخت و همچنین ساختارهای مناسب است. نتایج تحقیقات نشان داده است که هر چه زیر ساخت های ورزشی افزایش یابد میزان مشارکت افراد در ورزش نیز افزایش می یابد (ابراهیمی، مهدی پور و ازمشا، ۱۳۹۵). بنابراین می توان گفت فراهم کردن زیر ساخت های ورزشی لازم و همچنین استاندارد یکی از زمینه های لازم برای توسعه ورزش تربیتی دانشگاه آزاد می باشد.

بر مبنای یافته‌های تحقیق به مدیران عالی دانشگاه آزاد پیشنهاد می‌شود در راستای تقویت مدیریت کارآمد به مثابه عامل مؤثر بر آینده ورزش تربیتی، هم‌راستایی فرآیندها در جهت مشخص-انسجام در خدمات‌رسانی-پالایش مرتب برنامه‌ها-تحول اساسی در برنامه‌ها-نظام‌مند بودن فعالیت‌ها-توجه و بازیابی منابع و توجه به ساختار مدیریتی توسعه ورزش تربیتی را مدنظر قرار دهند. همچنین زمینه را برای حضور خیرین در دانشگاه فراهم نمایند و راهکارهایی در جهت تامین مالی در راستای توسعه ورزش تربیتی در نظر بگیرند. پیشنهادهای کاربردی بر اساس یافته‌ها را می‌توان بر اساس چهار بخش اصلی ارایه داد که در حوزه سیاست‌گذاری: دانشگاه آزاد اسلامی باید سیاست‌های توسعه ورزش تربیتی را با اسناد ملی هماهنگ ساخته و در قالب یک سند راهبردی اختصاصی برای ورزش دانشگاهی با رویکرد تربیتی، مسیر آینده را ترسیم کند. در حوزه مدیریتی: پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای برای ثبات مدیریت ورزشی در سطح صف و ستاد طراحی شود و نظام ارزیابی عملکرد مدیران ورزشی دانشگاهی با شاخص‌های مشخصی بازتعریف گردد. در حوزه منابع مالی: ایجاد سازوکار رسمی برای جذب خیرین و واقفان، تعریف صندوق حمایت از ورزش تربیتی، و طراحی مدل‌های درآمدزای غیرشهریه‌ای در اولویت قرار گیرد. در حوزه زیرساخت: نوسازی تجهیزات فرسوده، احداث سالن‌های چندمنظوره در مناطق فاقد امکانات، و گسترش فضاهای ورزش همگانی در محیط‌های دانشجویی، به‌ویژه برای دانشجویان خوابگاهی، ضروری است. در حوزه تحقیق و توسعه: ایجاد یک مرکز آینده‌پژوهی ورزش دانشگاهی در معاونت تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد، جهت رصد روندها، نیازها و تدوین سناریوهای محتمل آینده توصیه می‌شود. در مجموع، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر دانشگاه‌های کشور در برنامه‌ریزی آینده‌نگر ورزش تربیتی مورد استفاده قرار گیرد، مشروط به آنکه دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه غیرانتفاعی جهان، با مسئولیت‌پذیری و رویکرد سیستمی، به توسعه این حوزه نگاه کند.

منابع

Abedini, A., Arabnejad, Sh., & Alinia, M. (2018). The application of foresight in policymaking for public sports in Iran. *Journal of Strategic Sport Management*, 6(4), 9-25

Abedini, M., Mirsapasi, N., & Haghshenas, F. (2019). The Role of Human Resource Management in Promoting Organizational Social Capital: Based on future study approach. *Future study Management*, 29(115), 67-72.

Afrouze, M. Afrouze, H. & Kameli, F. (2017). Identifying the effective factors of donors and endowment attracting in sport. *Sport management studies*, 9 (46):157-174. (Persian)

Creswell JW, Miller DL. 2007. Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39 (3): 124-130

Fitzgerald, H. (2018). Sport is not for all: The transformative possibilities of sport for young disabled people. Sport and physical activity across the lifespan (pp. 175-191). London: Palgrave Macmillan

Ghalibaf, M. (2010). Strategic Approach to the Sport in the Country. Tehran: Negarestan Hamed. 61. (Persian)

Ghasemi Rooshnavand, J., bahrololoum, H., andam, R., & Bagheri, H. (2021). Identifying the Ways of development of trans-sectional cooperation in Student Sports. *Research on Educational Sport*, 8(21), 17-34. doi: 10.22089/res.2019.7718.1715

Ghasemi, H. Tojari, F. Borojerdi, M. Emami, H. & Amiri, M. (2012). Content Analysis of the Views of Heads of the Physical Education Organization about the Components of Sport from 1357 to 1388. *Sports Management*. (13), 137-152. (Persian)

Gokkurt, B. Dundar, S. Soylu, Y. & Akgun, L. (2012). The Effects of Learning Together Technique Which is based on Cooperative Learning on Student's Achievement in Mathematics Class. *Procedia – Social and Behavioral Science*. 46, 3431-3434.

Hamidi, M., Javadi Pour, M., & Saeednia, M. (2009). A study of the current and desired status of student sports in Iranian universities. *Quarterly Journal of Sport Research*, 26(1), 57–70.

Hamidi, M., Javadi Pour, M., & Shari'atmadari, S. (2012). Analysis of the executive barriers to sports activities in Iranian universities. *Journal of Sport Sciences Research*, 3(1), 9–22.

Heydari, H. (2016). The Study of the Realization of the Goals and the Problems of the National Curriculum of Physical Education in Primary Schools in Rasht City. (Unpublished master' thesis). University of Guilan, Rasht. (Persian).

Heydarifard, S. Sharifian, E. (2017). Identification and comparison of barriers to donor's contributions to development of sport facility. *Sport management studies*, 9 (41):81-96. (Persian)

Ibrahim, A., Mehdi Pour, A., & Azmscha, T. (2016). Impact of sport infrastructures and demographic characteristics on sport participation of Ahvaz citizens using multilevel modeling (HLM). *Applied Research in Sport Management*, 5(1), 83-98.

Javadi Pour, M. (2012). The role of universities in developing the sports culture among students. *Journal of Sport Management*, 3(2), 45-60.

Kehinde, O., & Adodo, S. (2011). Challenges in implementing physical education in Nigerian schools. *Journal of International Education Research*, 7(4), 77-84

Mandalizadeh, N., Honari, H., & Shahlaei, S. (2012). Explaining the social functions of sport with an emphasis on the sociology of sport approach. *Journal of Humanities and Physical Education Studies*, 2(4), 75-85.

McIntosh, A., & Liddle, S. (2014). A strategic framework for youth sport development in England. *Journal of Sport Management*, 28(3), 272-285.

Mondalizadeh Z, Honari H, Shahlaee J. Determination of Strategic, Existing and Desirable Situation of Entrepreneurship in Sport of Iran. *Journal title* 2012; 2 (3) :141-154
URL: <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-158-fa.html>

Padash, P., Aghabasi, F., & Ghaffari, M. (2020). Identification and analysis of key drivers of university sport in Iran using MICMAC method. *Sport Management*, 12(3), 123-140.

Ramazaninezhad, R., Eidi, H., & Reihani, M. (2011). Analysis of sport development models and elite athletes' education. Paper presented at Conference Planning and Mmanagement at the Grassroots. Iran National Football Academy, Tehran, Iran. (Persian).

Rasekh, N., Sajjadi, S. A., Razavi, S. M. H., & Dousti, M. (2018). Analysis of the Educational Sport Structure in Iran. *Research on Educational Sport*, 6(14), 17-44. doi: 10.22089/res.2017.3882.1275

Rezaei, P., Pourkiani, M., Naghshbandi, S.S & Bagherian, M. (2022). Mega-analysis of key trends affecting the future of women's professional sports with a structural equation modeling. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 21(56), 39-56. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1607.2137>.



Ruseski, E., Humphreys, B., Hallman, K., Wicker, P., & Breuer, B. (2014). Sport participation and subjective well-being: Instrumental variable results from German

Rzewnicki, R., Vanden Auweele, Y., & De Bourdeaudhuij, I. (2014). Physical education and sports participation in school-aged children: A review of policies and practices. *European Physical Education Review*, 20(1), 5–24.

shahvali kohshouri, J., Askari, A., & Nazari, R. (2022). Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's educational sport. *Research on Educational Sport*, 10(26), 84-51. doi: 10.22089/res.2020.9408.1953

shahvali kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2021). The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*, 8(21), 223-250. doi: 10.22089/res.2020.8611.1834

Shahvali Kooshouri, M., Gholami, F., & Bagheri, A. (2022). A social constructivist-based foresight of educational sport in Iran. *Strategic Studies in Physical Education and Sport*, 15(6), 112–130.

Shojaei, F., & Hami, M. (2022). A foresight analysis of Iranian university sports using structural-interpretive approach. *Journal of Sport Management Foresight*, 4(2), 45–68.

Sotiriadou, P. (2008). The role of high performance sport policies in sport development: An Australian case study. *Sport Management Review*, 11(3), 253–275.

Strauss A, Corbin J. 1998. Basics of qualitative research. Newbury Park, CT: Sage. Turner, Alison; Wilkie, Fran and Rosen, Nick (2004). Virtual but visible: developing a promotion strategy for an electronic library. *New Library World*, 105: 101-102

Teodor, C., & Caludiu, M. (2013). The role of motivation in education through sport. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 83, 1054- 1058.

Yang, J., Wang, X., & Wu, Y. (2018). Sport policy development and implementation in China: A review and outlook. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 471–487.