

## تعیین راهبردهای ورزش همگانی در ایران

علی محمدی خراجو<sup>۱</sup>، نیما ماجدی<sup>۲\*</sup>، مهدی نادری نسب<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران  
تاریخ دریافت: اردیبهشت ماه ۱۳۹۹، اصلاحیه: خردادماه ۱۳۹۹، پذیرش: تیرماه ۱۳۹۹

### چکیده:

یکی از منطقی‌ترین شیوه‌ها برای رسیدن به بهره‌وری و رشد و توسعه بهینه در سازمان‌های ورزشی؛ دارا بودن برنامه مدون و تبیین راهبردهای رسیدن به اهداف سازمانی است. هدف از این تحقیق تعیین راهبردهای ورزش همگانی در ایران به روش SWOT بود. این تحقیق به لحاظ هدف و ماهیت از نوع کاربردی و از نظر استراتژی اجرا از نوع توصیفی-تحلیلی است که به روش میدانی انجام شده است. ابتدا وضعیت موجود ورزش همگانی ایران بررسی و سپس پرسش‌نامه‌ای با میزان پایایی ۰/۹۲ طراحی گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران فدراسیون ورزش همگانی، رؤسای کمیته‌ها و انجمن‌های فدراسیون ورزش همگانی، رؤسای هیئت‌های استان‌ها و اعضای شورای راهبردی فدراسیون ورزش همگانی کشور تشکیل می‌دادند که ۸۵ نفر از آنها به عنوان نمونه در دسترس انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع و تکمیل گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی و در بخش آمار استنباطی از مجذورکا و آزمون فریدمن؛ و در نهایت از مدل تجزیه و تحلیل SWOT استفاده گردید. بر اساس ماتریس عوامل درونی و بیرونی، جایگاه ورزش همگانی ایران در موقعیت ضعف و تهدید (WT) تعیین شد. راهبردهای ۱۳ گانه با استفاده از ماتریس TOWS تدوین و پس از رتبه‌بندی با ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، ارائه گردید. با توجه به قرارگیری ورزش همگانی ایران در موقعیت ضعف و تهدید (WT) به نظر می‌رسد عملیاتی نمودن استراتژی‌های تبیین شده بتواند این رشته را از وضعیت بحرانی موجود به جایگاه بهتری برساند.

**واژه‌های اصلی:** ورزش همگانی، تحلیل سوات، ارزیابی عوامل داخلی، ارزیابی عوامل خارجی، ایران

### ۱- مقدمه

نیازهای روانی و جسمانی افراد، مخصوصاً نسل جوان دارد، حائز اهمیت بوده و به نحو مطلوبی می‌تواند مفید و سازنده واقع شود.

ورزش همگانی زمینه‌ای برای شناسایی و هدایت افراد مستعد به سمت ورزش قهرمانی و اختصاص امکانات برابر به همه شهروندان است. تبلیغ ورزش همگانی، توسعه‌ی نظریه‌ی فردگرایی و کاهش علاقه‌ی مردم به شرکت در فعالیت‌های رقابتی، همگی با یک تغییر اساسی در جوامع غرب همراه است. بدیهی است هر کشوری از این موج فزاینده عقب بیافتد، به هیچ‌وجه نمی‌تواند خلأ ایجاد شده را پر نماید و نهایتاً تفاوت‌ها در بهره‌وری، از تأثیرات ورزش و فعالیت‌های حرکتی روشن و واضح خواهند بود [۵]. بومان<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقی نشان داد که عدم تحرک بدنی، علت بیش از ۸۶۰۰ بیماری در طول یک سال در استرالیا بوده است.

انسان‌ها در دوران زندگی خود به دنبال رفاه و آسودگی خاطر بیشتر می‌باشند. برای رسیدن به این اهداف از پیشرفت تکنولوژی و تغییرات روزآمد آن استفاده می‌کنند. این در حالی است که سبک زندگی ماشینی، ابتکار عمل سریع را از انسان گرفته و او را دچار فقر حرکتی کرده و این فقر حرکتی مشکلات عدیده‌ی جسمی، روانی و اجتماعی را برای وی پدید آورده است. غیرفعالیت به‌عنوان یک عامل خطرزای مستقل شناخته می‌شود و مسئول بیش از ۱۲ درصد مرگ‌ومیر در اروپاست. اثرات گسترش ورزش به‌اندازه‌ای از اهمیت برخوردارند که در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه‌یافته به‌عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصادی-ملی موردتوجه است [۱]. در این میان، ورزش همگانی به سبب اثرات مطلوب و مساعدی که در ارضای

<sup>۱</sup>Bauman

\* nima.majedi@gmail.com

دارند [۳]. در عصر حاضر ساختار پیچیده سازمان‌ها اهمیت برنامه‌ریزی را برای ادامه حیات و پویایی آن‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار می‌دهد. اساس برنامه‌ریزی بر آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از این فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد. فلسفه برنامه‌ریزی به‌عنوان یک نگرش و یک‌راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم است، بخش انفکاک‌ناپذیر مدیریت است [۶]. برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند (تحلیل SWOT)<sup>۱</sup>؛ با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد؛ و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد [۴]. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی مانند هر سازمان دیگری به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود. در حقیقت برنامه‌ریزی در یک سازمان ورزشی باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی معین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی گردد. سیر تحول ورزش در زندگی بشر، با بازی کردن که لازمه رشد و تکامل کودک است آغاز شده و سپس به ورزشی که رقابت در آن مطرح است می‌پیوندد. این رقابت ابتدا به‌صورت غیررسمی است و در روند تکامل خود به ورزش رقابتی سازمان‌یافته که همان ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است منتهی می‌گردد [۹].

در ارتباط با بررسی ورزش همگانی در ایران و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و سایر متغیرها، پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج انجام شده و نتایج مختلفی گزارش شده است. جوادی پور و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق تعیین راهبردهای مشارکت اجتماعی در ورزش همگانی نشان دادند که پرداختن به سطوح پایه‌ی ورزش، با احساس مشارکت و انگیزه عمل همراه می‌باشد که این امر منجر به توسعه‌ی ورزش و افزایش سلامت اجتماع می‌گردد و زمینه افزایش حضور مردم در فضاهای ورزشی، آگاهی آنها نسبت به فرایندهای ورزشی، ارتقای سلامت و تداوم رفتارهای فعال تر را مهیا می‌سازد [۵]. عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق تحلیل سوات اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی نشان دادند که جایگاه استراتژیک ورزش همگانی استان کرمانشاه در موقعیت تدافعی قرار دارد و باید سیاست‌گذاران ورزش استان تمرکز خود را بر کاهش ضعف‌های بخش درونی و استفاده از فرصت‌های موجود قرار دهند تا از این طریق

برآورد وی بیانگر این است که هر استرالیایی در صورت انجام فعالیت بدنی آرام هرچند اندک، می‌تواند حدوداً از یک‌سوم بیماری‌های کرونری و از یک‌چهارم بیماری‌های دیابتی و سرطان روده جلوگیری به عمل آورد. اهمیت فعالیت بدنی برای سلامت به‌خوبی به اثبات رسیده است. شواهد نشان می‌دهند فعالیت بدنی اثرات مفیدی بر روی بیماری‌های مزمن از قبیل اغلب بیماری‌های قلبی-عروقی، دیابت نوع، انواع سرطان، چاقی، اضافه‌وزن و بهبود سلامت عضلانی اسکلتی و روان‌شناختی دارد [۲۰]. همچنین، تحلیل اقتصادی نیز نشان می‌دهد عدم فعالیت بدنی، هزینه‌های بالایی را به بار می‌آورد. برای مثال، در انگلستان هزینه‌ی سالانه آن (شامل موارد مربوط به سیستم سلامت، تعداد روزهای غیبت کاری و یا مرگ ناگهانی) حدود ۱۲-۳ میلیارد دلار برآورد شده است. این رقم به‌جز هزینه‌ی چاقی و اضافه‌وزن است که ۱۰/۸-۹/۶ میلیارد دلار اضافی را تحمیل می‌کند [۱۴]. از این‌رو، ارتقای سطح فعالیت بدنی، مؤلفه‌ی اساسی در امر سلامت عمومی است. ورزش به‌عنوان راه‌حل راهبردی و ورزش همگانی به‌عنوان وسیله‌ای ارزان‌قیمت و فرح‌بخش می‌تواند این مشکل را به نحو مطلوب حل کند. بر همین اساس، در مهروموم‌های اخیر علاقه‌ی چشمگیری در کشورهای مختلف در سطح ملی برای طراحی و اجرای راهبردها و برنامه‌هایی جهت ارتقای فعالیت بدنی و توسعه‌ی ورزش همگانی به چشم می‌خورد که تا حد زیادی متأثر از سیاست‌های سازمان بهداشت جهانی است. در ایران نیز باینکه طرح‌ها و برنامه‌های مختلفی جهت گسترش فعالیت‌های ورزشی در اقصای مختلف انجام گردیده است اما هیچ‌یک سعی در شناسایی واقعیت‌ها نکرده‌اند و شواهد حاکی از آن است که بسیاری از برنامه‌های اجرا شده با موفقیت چندانی همراه نبوده است. حضور کمتر از ۱۰ درصد از اقصای مختلف کشور در ورزش همگانی و تفریحی حتی در بهترین شرایط، مؤید این مطلب است [۲]. به نظر می‌رسد بررسی سیاست‌های اعمال شده در حیطه‌ی ورزش همگانی و همچنین استراتژی‌ها و روش‌های بکار رفته در توسعه‌ی ورزش همگانی کشور با افزایش مشارکت در اقصای مختلف همراه نبوده تا جایی که اخیراً برای دستیابی به راهکارهای مناسب به سیاست‌های گسترش این ورزش و مدیریت اثربخش در کشورهای پیشرو در این عرصه، روی آورده‌اند.

مدیریت اثربخش در سازمان‌های ورزشی و ارائه محصولات و خدمات مناسب در عصر حاضر و شرایط کنونی اقتصادی-اجتماعی کشورها، نیازمند به‌کارگیری دقیق تمامی ابزارها و استفاده صحیح از تمامی منابع موجود است. میل به تکامل و بهتر شدن در تمامی عرصه‌های زندگی و نظام‌های اجتماعی از جمله سازمان‌های ورزشی، افراد را به سوی مدیریت و برنامه‌ریزی فعالیت‌های خود سوق داده است. برنامه‌ریزی شامل تعریف اهداف سازمان، تدوین راهبرد کلی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه‌های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیت‌ها است. تعیین اهداف موجب می‌شود که کارها با دقت کافی انجام پذیرد و به اعضای سازمان کمک می‌کند تا توجهشان را به آنچه مهم‌ترین است معطوف

<sup>1</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analyses.

خانوارها در جمهوری چک» را بررسی کرد. بر اساس یافته‌های آن‌ها ۴ استراتژی راهبرد توافقی، راهبرد عمل‌گرا، راهبرد حاشیه‌ای و راهبرد تفویضی تدوین شد تا ضمن افزایش در بخش تندرستی و سلامت، باعث کاهش در بخش بهداشت و هزینه‌های پزشکی گردد [۲۵].

با توجه به مطالب گفته‌شده آنچه ضرورت تحقیق در حوزه ورزش همگانی در ایران را آشکار می‌کند این است که بدون ترویج و القای یک فرهنگ سالم و صحیح اوقات فراغت که عمدتاً از طریق ورزش همگانی گسترش می‌یابد، مشارکت فعال و منفعل آحاد جامعه به سمت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای فراهم نمی‌شود. در واقع ورزش همگانی زمینه‌ای برای شناسایی و هدایت افراد مستعد به سوی ورزش قهرمانی است. بررسی عملکرد سازمان‌های مختلف ورزشی و غیرورزشی نشان می‌دهد که موفقیت در دستیابی به اهداف هر سازمانی نیازمند مدیریت قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک است. تنها از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان توسعه ورزش همگانی را میسر و به موفقیت‌های چشمگیری دست‌یافت. از این رو، مقامات دولتی و سازمان‌های متولی نباید ورزش همگانی را هزینه اضافی تلقی کنند، بلکه آن را سرمایه‌گذاری در جهت بهداشت فردی و عمومی و منافع اجتماعی، بدانند. چراکه ورزش همگانی عامل اساسی در سلامت افراد جوامع است و اساس سیاست‌گذاری ورزش جامعه را تشکیل می‌دهد [۲۰]. دستیابی به یک چارچوب یا رویه‌ای که می‌تواند در تصمیم‌گیری در عرصه‌ی ورزش همگانی کمک‌کننده باشد، یکی از ملزومات عرصه ورزش همگانی است. باینکه در بعضی از کشورها و از جمله ایران، توجه به ورزش و اولویت دادن به آن به صورت قانون درآمده است، اما این که چرا در کشور ما در مقایسه با دیگر کشورها هنوز درصد مهمی از مردم در ورزش شرکت نمی‌کنند، مشخص نیست. این مسئله‌ای است که در ذهن بسیاری از کارشناسان و متخصصین قرار گرفته است تا جایی که مسئولین و برنامه‌ریزان ورزش در سازمان‌های مختلف در پی راه‌های مختلفی جهت افزایش مشارکت جمعیت‌های مختلف به ورزش هستند، خصوصاً ورزش همگانی که در بین فعالیت‌های پرتحرک یکی از کم‌هزینه‌ترین و آسان‌ترین ورزش‌ها می‌باشند. لذا تحقیق حاضر در پی بررسی ورزش همگانی در ایران با تحلیل عوامل داخلی و خارجی است. امروزه با توجه افزایش هزینه‌های درمانی دولت و خانوارها و لزوم توجه به توسعه ورزش همگانی در برنامه‌های پنجم و ششم توسعه و به منظور پاسخ‌گویی به نیازها و تحلیل دقیق از چالش‌ها و مشکلات کنونی و جهت‌دهی به توسعه ورزش کشور بر اساس نیازهای واقعی، به برنامه‌ی جامعی با نگاه و رویکرد استراتژیک نیاز داریم که در این تحقیق بررسی خواهد شد و به این پرسش پاسخ خواهیم داد که الگوی برنامه‌ریزی راهبردی ورزش همگانی در ایران چیست (تحلیل SWOT، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)؟

ضمن افزایش سلامت و تندرستی خانوارها، باعث کاهش در هزینه‌های بهداشتی و درمانی آن‌ها نیز خواهد شد. از جمله راهبردهای پیشنهادی نیز می‌توان به راهبرد توسعه کمی و کیفی ورزش همگانی و راهبرد ترویج فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه اشاره کرد [۱۳]. آصفی و اسدی (۱۳۹۵) به تدوین برنامه راهبردی و بررسی موانع توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارائه راهکارهای کاربردی توسعه آن پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد وضعیت ورزش همگانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در موقعیت WT قرار دارد که مهم‌ترین راهبردهای توسعه ورزش همگانی توسعه فضاها و امکانات ورزشی در دانشگاه‌ها، حمایت مسئولین دانشگاه از ورزش دانشجویان، کارکنان و اساتید، قرار دادن مشاور پزشکی و سایر خدمات بهداشتی و درمانی در زمینه‌ی فعالیت بدنی در دانشگاه بود. در پایان هم راهکارهایی برای توسعه ورزش همگانی دانشگاه ارائه دادند تا با کاهش این موانع بتوانند باعث کاهش چشمگیر هزینه‌های خدمات درمانی آن‌ها شوند [۱]. سواری و همکاران (۱۳۹۴) توصیف وضعیت ورزش همگانی خانوارهای استان خوزستان در جهت کاهش هزینه‌های درمانی آن را بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که جایگاه راهبردی ورزش همگانی خوزستان در منطقه WT قرار دارد و در نهایت، بر اساس تحلیل‌های استراتژیک اقدام به تدوین راهبردهای لازم برای توسعه ورزش همگانی و کاهش هزینه‌های درمانی در این استان کردند که مهم‌ترین راهبردهای لازم برای توسعه و پیشرفت ورزش همگانی خوزستان عبارت‌اند از: تدوین برنامه راهبرد توسعه ورزش همگانی، توسعه دسترسی آسان مردم به ورزش همگانی و تغییر ساختار ورزش همگانی و افزایش بسته حمایتی و تشویقی از خانوارهای شرکت‌کننده در ورزش همگانی بود. در پایان نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که با افزایش مشارکت خانوارها در ورزش همگانی، هزینه‌های بهداشتی و درمانی خانوارها کاهش می‌یابد [۱۰]. آبراهام و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تأثیر شرکت در یک دوره برنامه ورزش همگانی بر روی هزینه‌های درمانی در افراد کارمند را مورد بررسی قرار دادند. نتایج یافته‌های آن‌ها نشان داد که افرادی که در برنامه‌های منظم ورزش‌های همگانی و تندرستی شرکت کرده بودند تأثیرات مثبت و معناداری در کاهش هزینه‌های پزشکی و درمانی داشتند [۲۱]. لی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود به تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی گروه‌های خاص (معلولین) در کاهش هزینه‌های درمانی به این نتیجه رسیدند که موقعیت ورزش همگانی گروه‌های خاص در منطقه WT قرار دارد. یافته‌های آن‌ها در آخر نشان داد که اجرای ورزش همگانی در بین معلولان باعث کاهش ۲۰ درصدی در هزینه‌های درمانی آن‌ها خواهد شد [۲۴]. نامراتو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی، «راهبردهای بنیان‌گذاری ورزش همگانی خانوارها و ارتباط آن با هزینه‌های درمانی

<sup>1</sup> Abraham and etal

<sup>2</sup> lee and etal

<sup>3</sup> Numerato

## ۲- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف و ماهیت از نوع کاربردی، به روش پیمایشی، با نوع داده‌های کیفی و به لحاظ استراتژی اجرا از نوع توصیفی-تحلیلی است. در این تحقیق ضمن انجام مصاحبه و استفاده از پرسش‌نامه از روش‌های کیفی و در هنگام ضریب دهی و رتبه‌بندی از روش‌های کمی سود برده شد و در مجموع این تحقیق با روش ترکیبی انجام گردید. تحقیق حاضر قصد داشته است با شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی راهبردهای موردنیاز جهت رشد و توسعه آن را تعیین و اولویت‌بندی نماید. این تحقیق با بررسی وضعیت موجود و تدوین راهبردهای ورزش همگانی ایران در حیطه مطالعات استراتژیک انجام شده است.

جامعه آماری این تحقیق جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه مدیران فدراسیون ورزش همگانی، رؤسای کمیته‌ها و انجمن‌های فدراسیون ورزش همگانی، رؤسای هیئت‌های استان‌ها و اعضای شورای راهبردی فدراسیون ورزش همگانی کشور می‌شوند. برای تعیین نمونه‌ی پژوهش ۸۵ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. تمام افراد انتخاب شده در حال حاضر در ورزش همگانی کشور حضوری فعال داشته و به وضعیت کنونی آن در کشور اشراف کامل دارند و از نخبگان ورزش همگانی بودند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه و مصاحبه و همچنین بررسی اسناد و گزارش‌ها فدراسیون درش همگانی و همچنین برگه‌های طراحی شده جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. بر این اساس ابتدا برای گردآوری اطلاعات و آمار وضعیت موجود، به‌وسیله بررسی گزارش عملکرد کمیته ورزش همگانی فدراسیون، مصاحبه با تعدادی از مسئولین و آگاهان این حوزه و همچنین سایت رسمی فدراسیون و تکمیل برگه‌های طراحی شده استفاده شد. به‌منظور شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی کشور نیز پس از بررسی وضعیت موجود و با بهره‌گیری از اطلاعات جمع‌آوری شده و نظرخواهی از صاحب‌نظران، پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای شامل گوی‌های مربوط به حوزه قوت (۱۲ گویه)، ضعف (۱۴ گویه)، فرصت (۱۴ گویه) و تهدید (۱۶ گویه) تهیه گردید. به‌منظور تأیید روایی محتوای این فهرست، نظرات دوازده نفر از خبرگان و صاحب‌نظران ورزش همگانی کشور و متخصصین و اساتید مدیریت و تربیت‌بدنی دانشگاه‌های استان‌های قزوین و تهران اخذ گردید. در مرحله بعدی، پرسش‌نامه در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تهیه و به‌صورت یک پرسش‌نامه مقدماتی تدوین شد؛ سپس بین ۳۰ نفر از نمونه‌های تحقیق که به‌نوعی در حوزه خود صاحب‌نظر بودند توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. لازم به توضیح است این افراد در توزیع نهایی پرسش‌نامه از لیست نمونه‌های تحقیق خارج شدند. پایایی (ثبات درونی) ابزار تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد ( $\alpha=0/92$ ).

پس از طی این مراحل پرسش‌نامه مربوطه شامل بخش مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان و بخش گوی‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید بین نمونه‌های موردنظر توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. در مرحله تدوین استراتژی‌های ورزش همگانی و برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، با استفاده از فرم‌هایی که برای همین منظور طراحی شده بود، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد به هر یک از گوی‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید نمره ضریب اهمیت (وزن) و نمره شدت عامل بدهند. در بخش تدوین استراتژی‌های موردنظر با استفاده از برگه‌های مربوطه نسبت به جمع‌آوری نظرات خبرگان و صاحب‌نظران اقدام گردید.

به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین‌شده از فرم دیگری استفاده شد که به‌منظور تعیین نمره شدت جذابیت استراتژی‌ها با توجه به هر یک از ۳۲ گویه موردنظر توسط خبرگان و صاحب‌نظران تهیه گردید. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، به‌منظور تعیین معنی‌داری آماری هر یک از مجموعه‌های چهارگانه گوی‌های پرسش‌نامه، بر روی آن‌ها آزمون مجذورکا<sup>۱</sup> تک نمونه‌ای اجرا گردید. همچنین برای رتبه‌بندی و تعیین وزن هر یک از سؤالات پرسش‌نامه از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. برای تعیین موقعیت استراتژیک ورزش همگانی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)<sup>۲</sup> و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)<sup>۳</sup> و سپس تجمیع داده‌های این دو در یک ماتریس استفاده شد. جهت تدوین استراتژی‌های چهارگانه ورزش همگانی از ماتریس TOWS و در مرحله تصمیم‌گیری و تعیین اولویت استراتژی‌های تدوین‌شده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)<sup>۴</sup> استفاده شد. داده‌های پژوهش به‌وسیله نرم‌افزار SPSS پردازش شد.

## ۳- نتایج

یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد ۲۲/۰۹ درصد از گروه نمونه را زنان و ۷۷/۹۱ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. سابقه مدیریتی نمونه‌های مورد مطالعه نشان داد که بیشترین درصد مربوط به طبقه ۱۰ تا ۱۵ سال با ۳۴ درصد و کمترین درصد نیز مربوط به ۱۶ الی ۲۰ سال با ۸ درصد بود. میانگین سنی نمونه‌های تحقیق ۲۸/۲۲ سال و انحراف استاندارد آن ۶/۳۵ سال بوده است. بیش‌ترین سطح تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی با ۴۴/۷۰ درصد و به تعداد ۳۸ نفر است و فوق‌دیپلم با ۱۳ نفر، کارشناسی ارشد با ۲۴ نفر و دیپلم با ۱۰ نفر در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در بخش یافته‌های استنباطی نتایج آزمون معنی‌داری اهمیت فهرست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود

<sup>1</sup> Chi-square test

<sup>2</sup> Internal Factor Evaluation Matrix

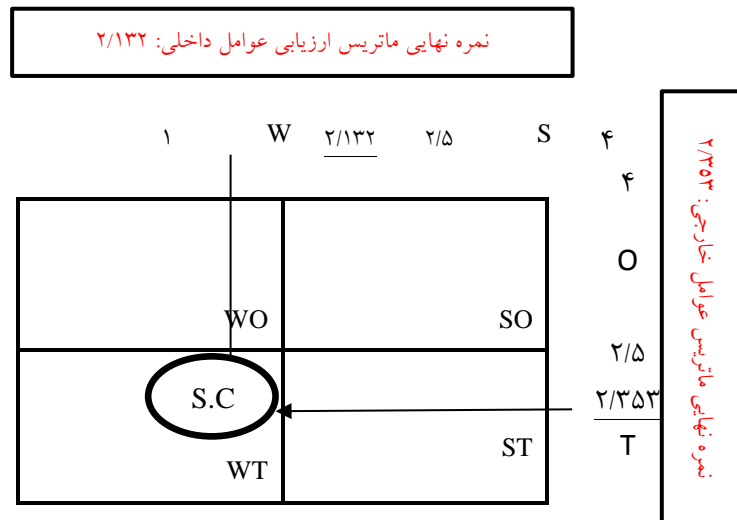
<sup>3</sup> External Factor Evaluation Matrix

<sup>4</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix

جدول (۱): نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست‌های

SWOT					
شاخص آماری	مجذور	درجا	سطح	مقدار	نتیجه آزمون
فهرست مورد آزمون	کا	ت	معنی خطای	داری	آزمون
فهرست قوت‌ها	۶۸/۲۱۸	۱۱	۰	P</.۱	وجود تفاوت معنی دار بین گویه‌ها
فهرست ضعف‌ها	۷۶/۲۶۱	۱۳	۰	P</.۱	وجود تفاوت معنی دار بین گویه‌ها
فهرست فرصت‌ها	۵۹/۱۴۳	۱۳	۰	P</.۱	وجود تفاوت معنی دار بین گویه‌ها
فهرست تهدیدها	۷۲/۵۱۲	۱۵	۰	P</.۱	وجود تفاوت معنی دار بین گویه‌ها

همان‌گونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به تعیین موقعیت و جایگاه حال حاضر ورزش همگانی پرداخته شده است. مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی (EFE) این رشته ۲/۳۵۳ محاسبه گردید، این موضوع به معنی ضعف ورزش همگانی کشور به لحاظ عوامل بیرونی است. هم‌چنین مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی (IFE) این رشته ورزشی ۲/۱۳۲ به دست آمد و به معنی آن است که ورزش همگانی کشور به لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه است. با تلفیق عوامل درونی و بیرونی در یکدیگر و رسم شکل جایگاه استراتژیک، مشخص گردید ورزش همگانی ایران در جایگاه WT قرار دارد.



شکل (۱): جایگاه استراتژیک ورزش همگانی ایران با توجه به ماتریس SWOT

با استفاده از الگوی ماتریس TOWS راهبردهای متفاوتی در حوزه‌های SO، WO، ST و در نهایت WT به دست آمد. سپس با بررسی این ماتریس و مقایسه متناظر تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف، در مجموع ۱۷ راهبرد حاصل گردید که پس از بررسی مجدد، تعدیل و ادغام آن‌ها توسط خبرگان و صاحب‌نظران ۱۳ راهبرد اساسی و مهم برای استفاده در ورزش همگانی ایران ارائه گردید. در مرحله تصمیم‌گیری و با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی نخبگان و به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های به دست آمده، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به کار گرفته شد. جدول شماره ۲ رتبه‌بندی استراتژی‌های ورزش همگانی ایران از نظر نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

به بیان دیگر ورزش همگانی ایران نمی‌تواند به خوبی از قوت‌ها و فرصت‌ها استفاده نموده و به برطرف کردن ضعف‌ها و کاهش تهدیدها بپردازد. مدیران و سازمان‌های مرتبط با این ورزش همگانی ایران می‌توانند با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به کاهش و به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف اقدام نمایند. سازمان‌هایی که بیشتر فاکتورهای‌شان در این خانه متمرکز باشد، وضعیت مناسبی نداشته و در موضع مخاطره‌آمیزی قرار خواهند گرفت. در چنین حالتی سازمان، برای بقای خود مبارزه می‌کند و می‌کوشد برای حفظ بقا، استراتژی‌های مختلفی از قبیل کاهش فعالیت و یا واگذاری، ادغام در سایر سازمان‌ها، اعلام ورشکستگی و سرانجام انحلال را برگزیند. در هر صورت سازمان‌ها سعی می‌کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند [۲۰].

جدول (۲): رتبه‌بندی استراتژی‌های ورزش همگانی ایران

رتبه	شناسه راهبرد	عنوان راهبرد	امتیاز
۱	راهبرد ۳: SO	ارتقاء کیفیت سلامت و شیوه زندگی سالم و کاهش هزینه‌های درمانی در مردم کشور.	۸/۲۱۴
۲	راهبرد ۱۳: WT	استفاده از تجربیات کشورهای موفق در زمینه ی استفاده از ورزش همگانی برای کاهش هزینه‌های بهداشتی و درمانی	۸/۰۵۴
۳	راهبرد ۱۲: WT	توسعه فرهنگ ورزش کردن برای بهبود آمادگی جسمانی و تقلیل هزینه‌های بهداشتی از طریق، آموزش، پژوهش، تبلیغ و اطلاع‌رسانی جامع رسانه‌ای	۷/۸۷۴
۴	راهبرد ۹: WT	توسعه مشارکت دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی در ورزش همگانی	۷/۷۱۶
۵	راهبرد ۵: WO	استفاده از ظرفیت‌های دولتی و غیردولتی برای افزایش تندرستی و کاهش هزینه‌های بیماری با ایجاد فضاهای ورزش همگانی	۷/۲۵۸
۶	راهبرد ۱۰: WT	تدوین، اجرا و اصلاح برنامه راهبردی ورزش همگانی کشور در جهت بهبود سلامت و کاهش هزینه‌های درمانی	۶/۶۸۴
۷	راهبرد ۱۱: WT	تبدیل ورزش همگانی به یک هنجار اجتماعی افزایش تندرستی و کاهش بیماری‌ها	۶/۴۵۲
۸	راهبرد ۷: ST	تدوین قوانین حمایتی و تشویقی برای مشارکت‌کنندگان در ورزش همگانی	۶/۴۱۷
۹	راهبرد ۸: ST	تدوین روش‌های نوین در جذب اعتبار از بخش خصوصی و اسپانسرشیپ	۶/۱۵۳
۱۰	راهبرد ۶: ST	برگزاری دوره‌های آموزشی و دانش‌افزایی برای مربیان، طراحان، داوران و مدیران با کمک مراجع علمی	۶/۰۱۵
۱۱	راهبرد ۱: SO	اجرای برنامه‌های استعدادیابی و استعداد پروری با توجه به موقعیت جغرافیایی ویژه کشور	۵/۹۵۳
۱۲	راهبرد ۴: WO	تأمین بخشی از اعتبار از استفاده از پتانسیل موجود بخش خصوصی در کشور	۵/۸۶۳
۱۳	راهبرد ۲: SO	بهبود مدیریت منابع انسانی	۵/۵۲۶

#### ۴- نتیجه‌گیری

امروزه با گسترش شهرنشینی، رواج نظام‌های تجاری و ماشینی شدن فعالیت‌ها، سطح دسترسی مردم به خدمات گوناگون موردنیاز افزایش یافته، فعالیت‌ها تخصصی‌تر شده و از تحرک بدنی افراد بشدت کاسته شده است. ترویج ورزش همگانی متناسب با نوع فعالیت‌ها و شرایط زندگی شخصی و حرفه‌ای در سطح جامعه، می‌تواند بخشی از اثرات عدم تحرک بدنی را پوشش دهد و موجب افزایش نشاط اجتماعی و کاهش هزینه‌های درمانی و بهره‌وری ملی می‌شود [۸].

یکی از اهداف اختصاصی این تحقیق شناسایی نقاط قوت این رشته از دیدگاه مخاطبان بوده است. با توجه به پاسخ‌های ارائه‌شده از سوی مدیران فدراسیون ورزش همگانی، رؤسای کمیته‌ها و انجمن‌های فدراسیون ورزش همگانی، رؤسای هیئت‌های استان‌ها و اعضای شورای راهبردی فدراسیون ورزش همگانی کشور، توسعه کمی و کیفی

هیئت‌های ورزش همگانی به‌منظور ارتقای سلامت و کاهش هزینه‌های درمانی در سطح کشور؛ توجه به برنامه مداری و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی ورزش همگانی کشور؛ رشد نیروی انسانی متخصص در بخش‌های مختلف ورزش همگانی کشور و سایر موارد که جمعاً به تعداد ۱۲ نقطه قوت می‌رسد به ترتیب اهمیت انتخاب شده‌اند. قوت‌ها عبارت‌اند از فعالیت‌هایی که سازمان در آن‌ها به‌خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند. خسروی زاده (۱۳۹۱) نقاط قوت کمیته ملی المپیک را این‌گونه برمی‌شمارد: مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی؛ وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون؛ وجود مدیران و مسئولین تحصیل کرده و مجرب [۷]. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های وفایی مقدم (۱۳۹۶)، فراهانی (۱۳۹۵)، سواری (۱۳۹۴)، سید کریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱)، مظفری و همکاران (۱۳۹۱)، آبراهام و همکاران (۲۰۱۶) و کنود لارسن (۲۰۰۶) همخوانی دارد. اگرچه در کشور ما سازمان‌های متعددی بر ورزش به شکل عام و ورزش همگانی به شکل

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ورزش همگانی کشورمان از ۱۴ فرصت همچون استقبال مردم از فعالیت‌های ورزش همگانی، جوان بودن جمعیت و وجود استعدادها و ورزشی بیشتر در سطح کشور، توجه مسئولان ارشد به توسعه ورزش همگانی، افزایش نقش مطبوعات و رسانه‌ها در ورزش همگانی کشور، وجود دانشگاه‌ها و مراکز علمی تربیت‌بدنی در کشور و موقعیت جغرافیایی ویژه کشور برخوردار است. فرصت‌ها عبارت‌اند از موقعیت‌هایی که مزایای آن‌ها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام شود می‌توانند تحقق پیدا کنند. نتایج حاضر با نتایج مطالعات فراهانی (۱۳۹۵)، سواری (۱۳۹۴)، سید کریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱) و الگیانی (۲۰۱۱) همخوانی داشت. به نظر می‌رسد در محیط خارجی ورزش همگانی و وجود استعدادهای فراوان با توجه به وجود قومیت‌های مختلف ساکن در کشورمان، همچنین وجود صنایع مختلف تولیدی و خدماتی جهت جذب آن‌ها به‌عنوان حامیان مالی در ورزش شرایط بسیار مطلوب و فرصت خوبی را در اختیار ورزش همگانی قرار داده تا با استفاده از این پتانسیل موجود در کشورمان هرچه بهتر ورزش همگانی گام بردارند. فرصت موجود در کشورمان می‌تواند زمینه مناسبی جهت توسعه ورزش همگانی در بین خانوارها و نهادهای مختلف آن در بین مردم گردد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که فرصت‌های پیش روی ورزش همگانی سایر کشورهای مورد مطالعه مشابهت‌هایی با یکدیگر دارند اما نکته مورد توجه این است که فرصت‌های پیش روی ورزش همگانی ایران به نسبت محدودتر است و این لزوم توجه و تلاش بیشتر ورزش همگانی را می‌طلبد که با توجه به نقاط قوت موجود از فرصت‌ها به‌خوبی استفاده کند. البته نکته بسیار ظریف و تحلیلی که نویسندگان برنامه‌های استراتژیک باید به آن توجه کنند این است که موارد ذکر شده به‌عنوان فرصت زمانی این مفهوم را خواهد داشت که فدراسیون‌های مربوطه بتوانند با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌ها به نحو احسن استفاده نمایند. چه‌بسا عدم استفاده از فرصت‌ها در زمان مناسب می‌تواند سازمان را به وضعیت استراتژیک نامطلوب هدایت کند و فرصت‌ها تبدیل به تهدیدهای سازمان گردند.

یافته‌های پژوهش در بخش تهدید نشان داد ورزش همگانی کشور با ۱۶ تهدید مختلف از جمله گرایش جوانان به مواد مخدر و فاصله گرفتن از ورزش، عدم استفاده از مسئولین توانمند و آگاه به مبانی علمی ورزش همگانی در ادارات و هیات‌های ورزشی استان‌ها، نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتارهای ناخواسته در محیط ورزشی، تغییر روش زندگی مردم (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)، نبود مدیریت واحد ورزشی، کندی تکمیل پروژه‌های ورزشی در سطح کشور، برخورداری کشورهای خارجی از تکنولوژی نوین و افزایش تورم و تأثیر منفی آن بر انجام فعالیت بدنی در سطح کشور مواجه است. سازمان‌ها تحت تأثیر نیروهای بیرونی کلانی هستند که به‌طور غیرمستقیم بر فعالیت‌های آن‌ها اثر می‌گذارند مانند نیروهای اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی که این نیروها

خاص اثر می‌گذارند ولی از نکات قابل توجه و مهمی که برای حفظ و بهره‌گیری از این قوت‌ها توسط مدیریت ورزش همگانی کشور می‌توان نام برد، توسعه و افزایش پایگاه‌های ورزش همگانی جهت افزایش سطح تندرستی و کاهش هزینه‌های درمانی در کشور رشد نسبی مشارکت زنان در ورزش همگانی در سطح کشور و همچنین اجرای طرح استعدادیابی و ارزشیابی هیئت‌های ورزشی که می‌تواند باعث تقویت پایگاه ورزش همگانی در میان مردم و رشد و توسعه کمی و کیفی آن شود. همچنین توجه به برنامه مداری، اجرای طرح‌های متنوع زمینه‌ای مانند طرح‌های استعدادیابی در سال‌های اخیر باعث توانمند شدن ادارات تربیت‌بدنی گردیده است که این امر در ورزش همگانی مورد توجه بوده و از نقاط قوت آن به شمار می‌آید. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ورزش همگانی کشورمان از قوت‌هایی در حوزه‌های مختلف برخوردار است ولیکن این قوت‌ها با توجه به اینکه از لحاظ کیفی و کمی، رضایت‌بخش نمی‌باشند، نمی‌توانند آن‌طور که شایسته است ورزش همگانی کشور را در دستیابی به رسالت‌های یاری نمایند.

یافته‌های این پژوهش نشان داد ورزش همگانی کشور دارای ۱۴ ضعف است که تعدادی از آن‌ها به این شرح است: کمبود اعتبار جاری هیئت‌های ورزش همگانی استان‌ها؛ کمبود امکانات و فضای ورزشی ویژه بانوان، جانبازان و معلولان؛ فقدان قوانین مدون و مورد نیاز کشور؛ پایین بودن سطح آگاهی مردم کشور نسبت به فواید فعالیت بدنی و زبان‌های کم‌حرکی و افزایش هزینه‌های درمانی؛ و ... نقاط ضعف عبارت‌اند از فعالیت‌هایی که سازمان در آن‌ها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد ولی ندارد. کمیته ملی المپیک ایران نیز دارای نقاط ضعف مشابهی مانند وابستگی شدید مالی به دولت؛ نداشتن برنامه استراتژیک؛ کمبود و کاهش منابع و جذب حامیان مالی و بازاریابی؛ نداشتن برنامه جامع حمایت از ورزشکاران و مربیان نخبه است [۷]. تحقیق حاضر نشان داد ورزش همگانی کشور ضعف عمده‌ای که اکثر سازمان‌های ورزشی و برنامه‌های ورزشی با آن مواجه هستند کمبود اعتبارات است که با توجه به درآمدزا نبودن رشته‌های ورزشی همگانی و تنوع بسیار زیاد رشته‌های ورزشی، همچنین خلاء قانونی در قالب بسته‌های حمایتی در این زمینه و از سوی دیگر عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه ی ورزش همگانی به علت عدم وجود زمینه مناسب تبلیغاتی و بازگشت سرمایه، وابستگی ادارات به منابع دولتی و اندک بودن سهم ورزش در سبد خانوار باعث گردیده که ورزش همگانی از این حیث با ضعف همراه باشد؛ بنابراین با اتخاذ راهکارهای مناسب برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت با استفاده از فرصت‌های پیش روی ورزش همگانی می‌توان بهره‌وری و رشد و توسعه این رشته را در سطح کشور شاهد بود. یافته‌های تحقیق با پژوهش‌های فراهانی (۱۳۹۵)، سواری (۱۳۹۴)، گودرزی (۱۳۹۳)، جوادی پور (۱۳۹۲)، سید کریمی (۱۳۹۱)، فیروزیان (۱۳۹۱)، مظفری و همکاران (۱۳۹۱) و لی و همکاران (۲۰۱۵) مشابهت دارد.

پس از تعدیل و ادغام راهبردهای حاصل شده از این ماتریس، در مجموع ۱۳ راهبرد اساسی و مهم شامل سه راهبرد OS، دو راهبرد OW، سه راهبرد TS و پنج راهبرد TW برای ورزش همگانی کشور تدوین شد. با بررسی راهبردهای به دست آمده از مرحله قبل و استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) سیزده راهبرد حاصل شده اولویت بندی شد و مشخص گردید ارتقاء کیفیت سلامت و شیوه زندگی سالم و کاهش هزینه های درمانی در مردم کشور؛ استفاده از تجربیات کشورهای موفق در زمینه ی استفاده از ورزش همگانی برای کاهش هزینه های بهداشتی و درمانی؛ توسعه فرهنگ ورزش کردن برای بهبود آمادگی جسمانی و تقلیل هزینه های بهداشتی از طریق، آموزش، پژوهش، تبلیغ و اطلاع رسانی جامع رسانه ای؛ توسعه مشارکت دستگاه ها و سازمان های دولتی و غیردولتی در ورزش همگانی؛ استفاده از ظرفیت های دولتی و غیردولتی برای افزایش تندرستی و کاهش هزینه های بیماری با ایجاد فضاهای ورزش همگانی از اولویت بالاتری نسبت به بقیه راهبردهای مورد نظر برخوردار است. این راهبردها به ترتیب اولویت در جدول شماره ۲ فراوان است. انتظار می رود با پرداختن به این راهبردها رشد و توسعه این رشته ورزشی امکان پذیر گردد.

اگرچه استراتژی های هر سازمان می تواند با توجه به عوامل درونی و بیرونی خاص آن، ویژه همان سازمان باشد، برخی از راهبردهای این تحقیق با راهبردهای ارائه شده در سایر پژوهش ها از جمله نظام جامع توسعه ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱)، تدوین راهبردهای استراتژیک ورزش تکواندو (خبیری، ۱۳۹۱) و طراحی نظام جامع ورزش کشتی ایران (گودرزی و هنری، ۱۳۸۶) هم خوانی دارد که نشان از وجود مشکلات مشترکی در سطح ورزش کشور است و باید به صورت فراگیر توسط مدیران عالی ورزش کشور مورد توجه قرار گیرد.

با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می گردد فدراسیون ورزش همگانی با استفاده از توسعه علوم ورزشی روز دنیا و فناوری های پیشرفته که هر لحظه در حوزه های مختلف در حال گسترش است، زمینه ارتقای دانش و مهارت مدیران، مربیان، بازیکنان و سایر متصدیان ورزش همگانی را با برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی برای مسئولین هیئت های استان و شهرستان در سراسر کشور به صورت متمرکز فراهم نماید، و هم چنین در این راستا برای بهبود عملکرد فدراسیون ورزش همگانی استفاده از متخصصین دیگر در حوزه ورزش مانند روان شناسی، تغذیه و... می تواند به طور یقین به ارتقای ورزش همگانی کشور کمک قابل توجهی نماید. از طرف دیگر با افزایش امکانات و زیرساخت های ورزش همگانی در کشور از جمله پارک های تندرستی و ایستگاه های سلامت موجبات مشارکت هر چه بیشتر افراد و خانوارها را فراهم کنند تا از این طریق ضمن افزایش تندرستی و سلامت آحاد مردم جامعه، باعث کاهش هزینه های درمانی آن ها شوند.

می توانند مفهومی از تهدید باشند. تهدیدها عبارت اند از موقعیت هایی که بالقوه دارای نتایج زیان بار هستند اگر بلافاصله اقدامات لازم در مورد آن ها صورت نگیرد، ممکن است مشکلاتی را به وجود آورند. لذا برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت ها به طور فعال و پویا مقابله شود. نتایج این بخش از تحقیق با یافته های با عباسی و همکاران (۱۳۹۶)، آصفی و اسدی (۱۳۹۵)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۳) شعبانی (۱۳۹۱) و لی و همکاران (۲۰۱۵) همخوان است. عدم وجود مدیران متخصص و آگاه و استفاده از آنها در تصمیم گیری در زمینه ی ورزش همگانی یکی از مهم ترین مشکلات ورزش همگانی است از سوی دیگر وجود تورم و هزینه بالای فعالیت بدنی و نگرش منفی خانواده ها نسبت به ورزش همگانی تهدید جدی برای ورزش همگانی را فراهم آورده است که اگر راه هایی را برای مقابله با آن ها پیدا نکنند می تواند چالش های عمده ای را به وجود آورد و جایگاه ورزش همگانی را به شدت تهدید کند.

نتایج ماتریس ارزیابی عوامل درونی نشان داد ورزش همگانی ایران دارای نمره ۲/۱۳۲ (کمتر از متوسط ۲/۵) است و با توجه به شکل ۱ به لحاظ عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) دارای ضعف جدی و پایین تر از میانگین است. هم چنین ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نشان می دهد این رشته به لحاظ عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) دارای نمره ۲/۳۵۳ (کمی کم تر از متوسط ۲/۵) است و مراجعه به شکل یک حاکی از ضعف متوسط این رشته ورزشی در عوامل بیرونی است. بر اساس ماتریس عوامل درونی و بیرونی (SWOT) ورزش همگانی ایران در موقعیت WT قرار دارد. ایده آل ترین و مطلوب ترین موقعیت برای هر سازمانی قرارگیری در موقعیت SO است. در این وضعیت سازمان می تواند از تمامی نقاط مثبت و قوت، مزیت ها و شایستگی های خود برای دستیابی به حداکثر فرصت ها، تقاضاها و موقعیت ها استفاده نماید. هدف هر سازمانی، رسیدن به موقعیت SO از هر جایگاهی در ماتریس SWOT است. در صورتی که سازمان قادر باشد ضعف های خود را شناسایی کرده و به رفع آن ها بپردازد حتی قادر است آن ها را به قوت تبدیل نماید. نتایج این پژوهش نشان داد موقعیت ورزش همگانی ایران به گونه ای است که از قوت ها و فرصت های موجود حداکثر استفاده را نمی نماید بنابراین بیش تر استراتژی هایی که برای بهتر شدن وضعیت آن انتخاب می شود باید از مجموعه استراتژی های تدافعی واقع در بخش WT، شامل مشارکت، کاهش، واگذاری و در نهایت انحلال باشد. علاوه بر آن ورزش همگانی ایران می تواند با توجه به شرایط و در مقابله با انواع ضعف ها و تهدیدهای مختلف از استراتژی های ST، SO و یا WO نیز استفاده نماید.

به منظور تدوین راهبردهای ورزش همگانی ایران و در جهت شناسایی راه کارهای استفاده بهینه از قوت ها، حفظ و ارتقای آن ها، دستیابی به فرصت های پیش رو و هم چنین کاستن از ضعف های ورزش همگانی و کاهش اثرات تهدیدهای آن از روش تجزیه و تحلیل TOWS استفاده شد. بر اساس الگوی ماتریس TOWS و مقایسه دوه دوی عوامل این الگو و



[۱۱] سیدکریمی، احمد (۱۳۹۱)، بررسی وضعیت مدارس ورزش جمهوری اسلامی ایران و طراحی و تدوین برنامه استراتژیک، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، ۱-۱۱۲.

[۱۲] شعبانی، عباس، غفوری، فرزاد، هنری، حبیب، (۱۳۹۳)، مطالعه سیاست‌ها و راهبردهای ورزش همگانی نظام جامع توسعه ورزش کشور، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۷، صص ۱۵-۳۰.

[۱۳] عباسی، همایون، عیدی، حسین، خانمیرادی، سعید، (۱۳۹۶)، تحلیل سوات اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، نشریه پژوهش‌های کاربردی پیام نور، سال پنجم، شماره ۳، پیاپی ۱۹، صص ۹۳ تا ۱۰۳.

[۱۴] عسکریان، فریبا، جعفری، افشار، (۱۳۸۸)، مقایسه هزینه‌های ورزشی خانوار ایرانی در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۵، پژوهش در علوم ورزشی، شماره بیست و پنجم، زمستان ۸۸، صص ۱۰۴-۹۵.

[۱۵] فراهانی، ابوالفضل، کشاورز، لقمان، صادقی، علی، (۱۳۹۵)، تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۳، پیاپی ۱۹، صص ۱۲۷ تا ۱۴۲.

[۱۶] فیروزیان، علی (۱۳۹۱)، ارزیابی وضعیت ورزش همگانی استان آذربایجان شرقی با استفاده از مدل SWOT و ارائه راهکارهای توسعه آن، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، ۱۲-۱۲۴.

[۱۷] گودرزی، محمود و هنری، حبیب، (۱۳۸۶)، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره چهاردهم، صص: ۳۳-۵۴.

[۱۸] گودرزی، محمود، نصیرزاده، عبدالحمید، فراهانی، ابوالفضل، وطن دوست، مریم، (۱۳۹۳)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان، نشریه مدیریت ورزشی، تابستان ۹۲، شماره شماره ۱۷، صص ۱۴۹-۱۷۲.

[۱۹] مظفری، سیدامیراحمد، الهی، علی رضا، عباسی، شهابت، احدپور، هنگامه و رضایی، زین العابدین، (۱۳۹۱)، راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص: ۳۳-۴۸.

[۲۰] وفایی مقدم، علی، (۱۳۹۶)، طراحی مدل سیاستگذاری ورزش همگانی ایران، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه مازندران.

ضمنا پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه هر سازمانی که به تدوین برنامه راهبردی جدید مبادرت می‌کند، با تغییر یا اصلاح ساختار سازمانی نیز مواجه می‌شود، از این رو مطابقت دادن ساختار سازمانی با راهبردهای تدوین شده و شرکت مدیران و کارکنان سازمان مذکور در تدوین برنامه‌های عملیاتی سالیانه، می‌تواند سازمان را در اجرای برنامه‌های راهبردی پیشنهادی کمک کند.

در آخر ذکر این نکته ضروری است که پژوهش حاضر با محدودیت‌های از جمله عدم اطمینان از میزان دقت، علاقه، درک و انگیزه‌ی افراد در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه مواجه بوده است و سعی پژوهشگران بر این بود با توضیح شرایط تحقیق برای مدیران و مسئولین ورزش همگانی کشور، نتایج دقیقی از یافته‌ها این تحقیق ارائه دهند.

### منابع و ماخذ

[۱] آصفی، احمدعلی، اسدی دستجردی، حسن، (۱۳۹۵)، بررسی موانع توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارائه راهکارهای کاربردی توسعه آن، مدیریت ورزشی، سال هشتم، شماره ۶، صص ۸۲۳-۸۴۴.

[۲] احسانی، محمد، صفاری، مرجان، امیری، مجتبی، کوزه چیان، هاشم، (۱۳۹۳)، طراحی مدل ورزش همگانی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۷، صص ۸۷-۱۰۸.

[۳] اعرابی، محمد، آقازاده، هاشم، نظامی وند چگینی، هوشنگ، (۱۳۹۱)، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ ششم، ویرایش اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۱۸-۹۲.

[۴] الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، چاپ سی و سوم، تهران، نشر نی، صص: ۲۴-۵۸.

[۵] جوادی پور، محمد، پارسا جو، علی، زارعیان، حسین، (۱۳۹۷)، تعیین راهبردهای مشارکت اجتماعی در ورزش همگانی، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، سال هشتم، شماره ۱۶، صص ۱۴-۲۷.

[۶] خبیری، محمد و معماری، ژاله (۱۳۹۱)، تحلیل سوات تکواندو ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۵، صص: ۳۰-۱۳.

[۷] خسروی‌زاده، اسفندیار، حمیدی، مهرداد، پدالهی، جهانگیر و خبیری، محمد (۱۳۹۱)، تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱، صص: ۲۵-۱۱.

[۸] رضوی، محمدحسین، نیازی، سید محمد، برومند دولق، محمدرضا، (۱۳۹۳)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره (پیاپی ۹)، صص ۴۹-۶۰.

[۹] سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱)، سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش، انتشارات راد سامانه، صص: ۷۸-۸۵.

[۱۰] سواری، سعید، مهدی‌پور، عبدالرحمن، رنجبر، روح‌الله (۱۳۹۴)، توصیف وضعیت ورزش همگانی استان خوزستان و تدوین راهبردهای توسعه آن، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال یازدهم، شماره ۲۱، صص ۸۳-۹۲.

[21] Abraham, JM., Nyman, JA., Feldman, R., Barleen, N, (2016) , **The Effect of Participation in a Fitness Rewards Program on Medical Care Expenditures in an Employee Population**, J Occup Environ Med, 2012 Mar;54(3):280-5. doi: 10.1097/JOM.0b013e318246f20e.

[22] El-Gilany, AH., Badawi, K., El-Khawaga, G., Awadalla, N., (2011), **Physical Activity Profile of Students in Mansoura University Egypt**, Eastern Mediterranean Health Journal; 17(8): 694-702

[23] Larsen, K., (2006), **Effects of Professionalization and Commercialion of Elite Sport for all and Sport consumption in Denmark**, published by center for Leisure & Sport Research, Leeds Metro Polotan University

[24] Lee, I-M., Shiroma, E., Lobelo, F., Puska, P., Blair, S., (2015), **Effect of Physical Inactivity on Major non Communicable Diseases Worldwide: an Analysis of Burden of Disease and Life Expectancy**, the lancet, vol.380, (9838), pp 219-229.

[25] Numerato, D., (2014), **The Institutionalization of Regional Public Sport Policy in the Czech Republic**, International Journal of Sport Policy, 1(1): 13-30.