

تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

علی نیازی پور^۱

زینت نیک آیین^۲

محمد رضا اسمعیلی^۳

چکیده

مهم ترین رسالت تمام سازمان های ورزشی و همچنین افراد درگیر در حوزه ورزش، جذب افراد جامعه به فعالیت های ورزشی تفریحی و فراهم کردن امکانات و شرایط مناسب برای آنهاست. این پژوهش با هدف تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی ناجا انجام شد. روش پژوهش از نوع پژوهش های توصیفی - تحلیلی به صورت مطالعه موردی است. کارگروه های تدوین برنامه راهبردی با حضور ۸ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب نظران حوزه ورزش همگانی ناجا تشکیل شد. بیانیه مأموریت، بیانیه چشم انداز، ارزش های محوری، حوزه های کلیدی عملکرد و اهداف کلان توسعه ورزش همگانی ناجا تدوین شد و جهت شناسایی عوامل داخلی و خارجی پرسشنامه مربوط به تحلیل SWOT برای کلیه کارشناسان و مدیران تربیت بدنی ناجا (۷۲ نفر) ارسال شد. اطلاعات جمع آوری شده با بهره گیری از ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE)، ماتریس تحلیل عوامل خارجی (EFE)، ماتریس SWOT و ماتریس تعیین وضعیت راهبردی (SPEACE) تحلیل شد. پس از تدوین بیانیه مأموریت، بیانیه چشم انداز، ارزش های محوری و حوزه های کلیدی

۱ دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

۳ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

عملکرد ۵ هدف کلان برای توسعه ورزش همگانی ناجا تعیین شد. پس از جمع آوری و تحلیل داده‌ها ۱۶ نقطه قوت، ۱۴ نقطه ضعف، ۱۱ فرصت و ۱۱ تهدید شناسایی شد. امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۴ و عوامل خارجی ۳/۸ محاسبه و مشخص شد که موقعیت راهبردی ورزش همگانی ناجا در وضعیت رشد و یکپارچه‌سازی قرار دارد. پس از تشکیل ماتریس SWOT تعداد شش استراتژی SW، هفت استراتژی WO، پنج استراتژی ST و چهار استراتژی WT تدوین شد. در ادامه با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استراتژی‌ها اولویت بدنی و سند راهبردی توسعه ورزش همگانی ناجا تدوین و پیشنهادهای لازم ارائه شد. نتیجه کاربرد عوامل تحقیق حاضر، ایجاد جایگاه مثبت ذهنی و عامل توسعه ورزش همگانی در بین کارکنان ناجا می‌شود و در نهایت، رضایت و رشد سلامتی، بهره‌وری بالا و شادابی هرچه بیشتر آنها را به دنبال خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: برنامه راهبردی، ورزش همگانی، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

مقدمه

شهرنشینی و پیشرفت چشمگیر فناوری منجر به ایجاد مشاغل کم تحرک و کاهش تحرک عمومی مردم گردیده و زندگی روزانه در دنیای امروز و در جوامع ماشینی را با فقر حرکتی همراه نموده است. (کیرچنگاست^۱، ۲۰۱۴). بنا بر دلایل فیزیولوژیکی^۲، این بی تحرکی باعث افزایش بیماری‌ها و به تبع آن باعث افزایش هزینه‌های درمانی هم برای دولت و هم ملت خواهد شد (مهدی‌زاده و اندام، ۱۳۹۳). با توجه به زندگی ماشینی و همچنین آلودگی هوا و مصرف غذاهای مضر برای سلامتی وظیفه همه سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیر دولتی از جمله نیروی انتظامی است که به منظور فرهنگ‌سازی و ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان خود در فعالیت بدنی اقدامات

-
1. Kirchengast
 2. Physiological

اساسی و عملی انجام دهند. ورزش به عنوان راه حل راهبردی و ورزش همگانی به عنوان وسیله‌ای ارزان قیمت و فرح بخش می‌تواند این مشکل را به نحو مطلوب حل کند.

یک بخش عمده از ورزش که با سلامتی و نشاط جامعه ارتباط نزدیک دارد و بسیاری از کارکردهای اساسی ورزش در آن خلاصه می‌شود، ورزش همگانی یا ورزش برای همه است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد دولت‌ها باید گسترش ورزش همگانی را سرلوحه برنامه‌های درازمدت خود قرار دهند در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران‌کننده بیماری‌ها، غیبت از کار در اثر بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی، افزایش مرگ و میر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشند (سهرابی، ۱۳۹۱). السبیل و همکاران^۱ (۲۰۱۵) اشاره می‌کنند که مشارکت افراد در فعالیت‌های بدنی با سلامت عمومی جامعه همراه است و میزان فعالیت بدنی افراد پیش‌بینی‌کننده مهمی برای اضافه وزن و چاقی است. افزایش فعالیت بدنی خطر بیماری‌های قلبی-عروقی، دیابت و بسیاری از سرطان‌ها را کاهش می‌دهد (لی و همکاران^۲، ۲۰۱۲؛ مور و همکاران^۳، ۲۰۱۶). سازمان بهداشت جهانی در گزارش سال ۲۰۱۴ خود عدم آگاهی مردم از ضرورت پرداختن به ورزش همگانی و فواید آن را از علل اصلی چاقی و اضافه وزن اعلام کرد و عنوان داشت ۱٫۹ میلیارد نفر از مردم بزرگ سال جهان (۱۸ سال و بالاتر) دارای اضافه وزن هستند و از این آمار تعداد ۶۰۰ میلیون نفر چاق می‌باشند. برابر آمار اداره کل تربیت بدنی ناجا در سال ۱۳۹۷ کارکنان نیروی انتظامی از نظر وضعیت تناسب جسمانی در وضعیت خوبی بسر نمی‌برند و حتی این آمارها می‌تواند بسیار نگران‌کننده باشد و سلامتی کارکنان نیروی انتظامی و به تبع آن اجرای مطلوب مأموریت‌های محوله را دچار مشکل نماید (بولتن وضعیت تناسب جسمانی کارکنان ناجا، ۱۳۹۷).

1. Al-Sobayel et al.

2. Lee et al.

3. Moore et al.

ورزش همگانی در بین انواع ورزش‌ها به ویژه ورزش‌های قهرمانی و حرفه‌ای نقش پایه و محوری داشته و کارکردهای گسترده‌ای را شامل می‌شود. از جمله این کارکردها می‌توان به کسب نشاط و احساس لذت، غنی‌سازی اوقات فراغت، کسب سلامتی و آمادگی جسمانی، بهبود روابط شغلی، پیوند و ارتباطات اجتماعی و شیوه زندگی، پیشگیری و درمان بیماری‌ها، دستیابی به فواید و آثار ورزش، فرح بخشی و بی‌خطر بودن، تخلیه انرژی و دفع سموم، مدیریت و کاهش وزن و برخورداری از تناسب اندام، برخورداری از عواطف اجتماعی، گسترش تعامل و روابط اجتماعی اشاره کرد (جوادی پور، ۱۳۹۰).

از طرفی، در روابط اجتماعی پیچیده و ماشینی امروزه، جامعه ما که مملو از فشارهای روحی و روانی است و از طرف دیگر با توجه به اینکه ورزش‌ها در ناجا به چهارگروه همگانی، تخصصی و کاربردی، قهرمانی و ورزش‌های ویژه پلیس تقسیم‌بندی شده است و نیز اینکه ورزش در ناجا به سمت قهرمانی در شکل رسمی ملی و بین‌المللی مانند لیگ‌های داخلی، ارتش‌های جهان، المپیک و پلیس‌های جهان هدایت می‌شود و نیز این که از تمامی کارکنان ناجا هر ساله آزمون آمادگی جسمانی گرفته می‌شود، سلامتی و آمادگی جسمانی از مهمترین پیش‌نیازهای نیروهای انتظامی بوده، حتی اخیراً به اهدای ترفیع به کارکنان ناجا در صورت گرفتن کمر بند رزمی اهتمام ورزیده می‌شود، این امر بیانگر این است که ورزش در نیروی انتظامی از جایگاه خاصی برخوردار است. بنابراین مشخص است که ورزش همگانی و عمومی می‌تواند نقش ارزنده‌ای را در کاهش استرس‌ها و افزایش نشاط و سلامتی آحاد کارکنان نیروی انتظامی و نیز از تربیت جسم و روح تا دیپلماسی دفاعی ایفا نماید (خبرگزاری دفاع مقدس ۱۳۹۶)؛ علی‌الخصوص اینکه مردم مشکلات و نیازهایی دارند که پلیس باید در این زمینه وارد عمل شود و به گونه‌ای کار کند که بدون ایجاد مشکلی برای دیگران، فرد خاطی جامعه را دستگیر و در صورت نیاز تحویل مقام قضایی دهند که این امر نیازمند آمادگی همه جانبه نیروهای پلیس است. لذا نوعاً مأموریت‌های ناجا به نحوی است که شرایط جسمانی بسیار مناسب و فشارهای شکننده مضاعفی را بر

کارکنان وارد می‌نماید. لذا اشاعه ورزش‌های همگانی و همگانی‌سازی برنامه‌های ورزشی در ناجا می‌تواند از یکسو موجب ارتقای سطح آمادگی جسمانی و اعتماد به نفس کارکنان و نیز توسعه سرمایه اجتماعی در میان آنان و در کل سازمان شود و از سوی دیگر از شدت فشار و استرس‌های کاری کارکنان بکاهد. همچنین بر اساس قانون، توسعه ورزش همگانی اولین وظیفه ارگان‌ها و سازمان‌های ورزشی در نیروهای مسلح بویژه نیروی انتظامی به شمار می‌آید، چرا که ورزش همگانی در توسعه آمادگی جسمانی کارکنان پلیس عاملی مهم و حیاتی به حساب می‌آید و به منظور توسعه هر چه بیشتر این ورزش‌ها و زیرساخت‌های آن و افزایش سهم و درصد مشارکت کارکنان ناجا و خانواده‌های آنها در ورزش همگانی باید یک تفکر راهبردی در زمینه ورزش همگانی وجود داشته باشد، ورزش همگانی ناجا نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبردها و برنامه عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد، در حقیقت نگرش راهبردی به وظایف، باعث انعطاف پذیری بیشتر در حوزه عملیات خواهد گردید، عدم توسعه ورزش همگانی و نیز تحرک نداشتن کارکنان ناجا بسیار پر هزینه تر از هزینه در ورزش است. همچنین باید گفت که ورزش‌های همگانی تنها ورزشی است که نیاز کمتری به وسایل ورزشی دارد و با ابتدایی‌ترین وسایل می‌توان این ورزش‌ها را انجام داد. در این راستا احیاء ورزش‌های سنتی، بومی و محلی که به هزینه‌های کمی نیاز دارد، می‌تواند نقش فعالی را در این زمینه ایفا نماید (سند راهبردی معاونت تربیت و آموزش ناجا، ۱۳۹۴).

سازمان‌ها به منظور کار کردن به‌طور مؤثر و کارآمد، باید راه‌هایی را پیدا کنند تا بتوانند به اهداف‌شان برسند. یکی از مهم‌ترین اقدامات برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و انتخاب مناسب‌ترین راهبرد است (پتکوویچ، جاسینکاس، اوفارتینه^۱، ۲۰۱۶). لذا بهترین ابزار برای ناجا جهت

1. Petkovic, Jasinskas & Ufartienė

رسیدن به اهداف خود در ارتباط با ورزش همگانی برنامه‌ریزی راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان تلاشی منظم و مشارکتی جهت اتخاذ تصمیمات و انجام عملیات اساسی برای شکل دادن و هدایت کردن این که یک سازمان چیست، چه کاری باید انجام دهد، و چرا باید این کار را انجام دهد، می‌باشد (برایسون، ادوارد و ون-اسلیک^۱، ۲۰۱۸). برنامه‌ریزی راهبردی که با این تعریف سازگار باشد به طور فزاینده‌ای به عنوان الگویی رایج در سراسر جهان پذیرفته شده است. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند برای یک سازمان یا بخشی از یک سازمان انجام شود (فرلی و اونگارو^۲، ۲۰۱۵). برنامه ریزی استراتژیک سازمان‌ها را قادر می‌سازد که با محیط خود سازگار شوند. نشان داده شده است که برنامه‌ریزی استراتژیک توجه و عملکرد را بر برنامه‌های مشخص و پیش‌بینی شده متمرکز نموده و منجر به بهبود عملکرد می‌شود (نامادا و همکاران^۳، ۲۰۱۷). به طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به سازمان‌ها در محیط متلاطم در روشن کردن مسیر آینده، بهره‌مندی از فرصت‌های کلیدی و کاهش تأثیر تهدیدهای محیطی، پیش‌بینی و ایجاد تغییرات مورد نیاز، سرمایه‌گذاری روی قوت‌ها و رفع ضعف‌های داخلی سازمان، تدوین مبنایی منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، بوجود آورد تفکر راهبردی و تدوین راهبردهای مؤثر، توانایی پاسخ مؤثر به تغییرات سریع محیطی، تدوین اهدافی روشن برای کارکنان و افزایش انگیزش و رضایت آنها و بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید (کریمادیس^۴، ۲۰۰۲). مروری بر پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با ورزش همگانی نشان می‌دهد که هر چند پژوهش‌های فراوانی برای توسعه ورزش در کشور انجام شده است، با این وجود ورزش همگانی در نیروهای مسلح و به‌طور ویژه در نیروی انتظامی کشور مورد غفلت واقع شده است، به طوری که پژوهشگر تنها موفق به یافتن سه پژوهش در ارتباط با برنامه‌ریزی

1. Bryson, Edwards & Van-Slyke
2. Ferlie and Ongaro
3. Namada et al.
4. Kriemadis

راهبردی در ورزش نیروهای مسلح شده است. درخشان مبارکه و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق تدوین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نشان دادند که تربیت بدنی نیروهای مسلح در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار دارند. هدف‌های کلیدی تدوین شده عبارت بودند از: تقویت و توسعه علمی و عملی آمادگی جسمانی، مهارت‌های بدنی و ورزشی به منظور دستیابی به سطح مناسب شاخص‌های تعیین شده، ارتقای ورزش قهرمانی به منظور دستیابی به سکوی برتر در رقابت‌های داخلی و خارجی (سیزم) به ویژه در رشته‌های کاربردی، تقویت و ارتقای ورزش همگانی در سطح نیروهای مسلح، تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی و قهرمانی بسیج مستضعفان. سهرابی (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر در مشارکت کارکنان ناجا در ورزش همگانی و ارائه راهکارهای مناسب پرداخت. در این پژوهش از تکنیک رضایت مشتری CSM استفاده شده که با رتبه بندی نمودن معیارها، اهمیت هر معیار در کمک به توسعه و افزایش مشارکت افراد در ورزش‌های همگانی مشخص شد و راهکای مناسب ارائه گردید. کیانی (۱۳۹۴) برنامه استراتژیک ورزش نیروهای مسلح (نیروی انتظامی) استان مازندران بر اساس مدل SWOT را تدوین و راهبردهای مناسب برای توسعه ورزش نیروهای مسلح استان مازندران را مشخص نمود. قاسمی (۱۳۹۴) در تحقیق آمادگی جسمانی در نیروهای مسلح مطالعه موردی (زندان گرمسار) نشان داد که برای رسیدن به توسعه پایدار در هر نیروهای مسلح علاوه بر برنامه‌ریزی، مدیریت صحیح و استفاده از فناوری مناسب، استفاده از منابع انسانی کارآمد اهمیت بسیاری دارد. در نیروهای مسلح، نیروی انسانی سالم و شاداب، این امکان را خواهد داشت که در جهت توسعه واقعی، سریع‌تر گام بردارد. همچنین در نیروهای مسلح که دارای افرادی توانمند و قدرتمند باشد، دشمنانش هوس تجاوز به آن جامعه را نخواهد داشت. در پژوهش دیگری شعبانی (۱۳۹۶) به تحلیل محیط ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور پرداخت. در این پژوهش تنها وضعیت موجود تحلیل شده و

راهبردی تدوین نشده است. نتایج تحقیق رحیمی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان بررسی ورزش قهرمانی و حرفه ای نیروهای مسلح کشور به روش تحلی (SWOT)، نشان داد که وضعیت ورزش قهرمانی نیروهای مسلح در استراتژی محافظه کارانه و ورزش حرفه ای نیروهای مسلح در استراتژی رقابتی قرار دارد و مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی و حرفه ای نیروهای مسلح کشور به ترتیب اولویت مشخص گردید. در نهایت پیشنهاد گردید در جهت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای نیروهای مسلح کشور با بهره گیری از استعدادهای بالقوه و استاندارد کردن باشگاه‌ها و فرصت‌های مانند ترکیب جوان و علاقه وافر مردم کشور به ورزش و با استفاده از ابزارهایی مانند بازاریابی و خصوصی سازی این بخش ورزش توسعه بیشتری یابد.

نتایج تحقیق علی_مقایسه ای محمدیاری و قارداشی (۱۳۹۶) با عنوان جایگاه ورزش همگانی در سبک زندگی کارکنان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایرانسه عامل مولفه‌های ورزشی، منابع مالی و منابع انسانی را به عنوان عوامل تاثیرگذار بر ورزش همگانی این قشر نشان داد. همچنین مشخص شد که جایگاه ورزش همگانی در سبک زندگی کارکنان در هر سه عامل مولفه‌های ورزشی، منابع مالی و منابع انسانی تفاوت معناداری وجود دارد.

با توجه به موارد ذکر شده و اینکه تعدد نیروها و گستردگی ماموریت‌ها در سازمان‌ها و نهادهای انتظامی کشور مانع از آن بوده که به طور شایسته ای به راهبرد کلی، اهداف و سیاست‌های ورزشی مخصوصا در بعد ورزش همگانی پرداخته شود. بنابراین فقدان راهبرد عمومی در این خصوص باعث شده که سازمان‌های نظامی و انتظامی بیشتر به رشته‌های ورزشی رقابتی و قهرمانی بپردازند و برنامه‌های ویژه و فراگیر همگانی به صورت بایسته و شایسته پیگیر نشوند و نیز اینکه چون توسعه ورزش همگانی در نیروی انتظامی راهی است مطمئن به منظور افزایش آمادگی جسمانی، حفظ سلامتی و نشاط کارکنان ناجا و خانواده‌های آنها، اما هنوز با این وجود برنامه راهبردی مدونی در این زمینه وجود ندارد. همچنین

اقدامات ناجا برای توسعه ورزش همگانی نتوانسته است انتظارات را در این زمینه برآورده سازد. بنابراین، دغدغه اصلی تحقیق فقدان سند معتبر راهبردی ورزش همگانی ناجا بوده و در این پژوهش سعی شده است با استفاده از یک رویکرد علمی و ساختار یافته و با استفاده از مدل دیوید (۱۳۹۴)، برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) تدوین شود. لذا، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که برنامه راهبردی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناجا) برای توسعه ورزش همگانی چگونه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی است که به صورت مطالعه موردی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و صاحب نظران حوزه ورزش در تربیت بدنی ناجا می‌باشد (جدول ۱). در بخش اول ۸ نفر به عنوان اعضای کارگروه تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی ناجا تعیین شد. ابتدا بیانیه مأموریت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد و اهداف کلان توسعه ورزش همگانی ناجا توسط کارگروه تدوین و در ادامه جهت شناسایی عوامل داخلی و عوامل خارجی پرسشنامه مربوط به تحلیل SWOT برای کلیه افراد جامعه ارسال شد. تمامی پرسشنامه‌ها عودت داده شد و مورد ارزیابی قرار گرفت.

جدول ۱) جامعه و نمونه آماری پژوهش

تعداد	
۳۴	مدیران تربیت بدنی فرماندهی انتظامی استان‌ها
۶	مدیران تربیت بدنی یگان‌های مستقل ناجا
۴	اساتید گروه تربیت بدنی دانشگاه علوم انتظامی امین
۷	صاحب نظران (دانشجویان دکترای مدیریت ورزشی شاغل در نیروی انتظامی)
۷	مدیران و کارشناسان ستادی تربیت بدنی ناجا
۱۴	مدیران تربیت بدنی مراکز آموزش عمومی و تخصصی
۷۲	حجم کل

برای انجام این پژوهش، اقدامات و فعالیت‌هایی طی مراحل زیر انجام گرفت:

- جلسه هماهنگی با مسئولین تربیت بدنی نیروی انتظامی به منظور تعیین کلیات موضوع، چهارچوب برنامه، اعضای شورای راهبردی و زمان جلسات مشخص
- بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری تربیت بدنی نیروی انتظامی، قوانین و مصوبات بالا دستی و سایر اطلاعات مورد نیاز.
- نظر سنجی از ذینفعان تربیت بدنی نیروی انتظامی و نخبگان با استفاده از پرسشنامه‌ها و فرم‌های شناسایی، تشکیل جلسات کارگروه تدوین برنامه راهبردی تربیت بدنی ناجا و تعیین موضوعات مندرج در برنامه راهبردی.
- در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از مصاحبه، و پرسشنامه‌هایی به شرح زیر استفاده گردید:

- ۱- فرم تدوین بیانیه مأموریت، بیانیه چشم انداز، ارزش‌های محوری، شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف کلان حاوی سؤالات باز
- ۲- فرم شناسایی SWOT حاوی سؤالات باز
- ۳- پرسشنامه عوامل داخلی: (شامل ۳۸ سؤال ۵ گزینه‌ای)
- ۴- پرسشنامه عوامل خارجی: (شامل ۲۴ سؤال ۵ گزینه‌ای)

۵- ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک ورزش همگانی ناجا

۶- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

پس از جمع‌آوری داده‌ها ابتدادهای حاصل از جلسات شورای راهبردی ویرایش و خلاصه‌سازی شد، پس از کدگذاری و طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان موارد مورد نظر در برنامه راهبردی گردآوری و تدوین گردید. اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کمی با بهره‌گیری از ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس تحلیل عوامل داخلی (IFE)، ماتریس تحلیل عوامل خارجی (EFE)، و ماتریس تعیین وضعیت راهبردی تحلیل شد. در ادامه مفاهیم برآمده از پژوهش تفسیر و ترکیب گردیده و در نهایت در ارتباط با نتایج به دست آمده بحث و نتیجه‌گیری انجام شد.

یافته‌ها

میانگین سنی پاسخ‌دهندگان $35,6 \pm 6,68$ سال می‌باشد. بیش از ۵۵٪ نمونه‌ها بالای ۱۵ سال سابقه ورزشی و حدود ۴۸٪ نیز بیش از شش سال از سابقه مدیریت در حوزه ورزش تربیت بدنی ناجا برخوردار بودند. در ادامه یافته‌های پژوهش در ۴ بخش آورده شده است.

تحلیل محیطی ورزش همگانی ناجا

تشکیل کارگروه‌های تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی ناجا منجر به شناسایی ۱۸ نقطه قوت و ۲۰ نقطه ضعف برای توسعه ورزش همگانی ناجا شد. پس از تهیه فهرست اولیه نقاط قوت و ضعف پرسشنامه ارزیابی نقاط قوت و ضعف طراحی و توزیع شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها فهرست نقاط قوت بر اساس میانگین به دست آمده برای هر آیت‌م با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین میزان اهمیت قوت‌های موجود ($X^2=142, P=0.001$) و همچنین نقاط ضعف موجود ($X^2=64,3, P=0.001$) تفاوت معنادار وجود دارد. می‌توان نقاط قوت و ضعف را بر اساس میانگین رتبه‌بندی نمود. از میان فهرست اولیه نقاط قوت «وجود سرفصل‌های تفصیلی برنامه‌های ورزش همگانی» به علت همپوشانی با «وجود دستورالعمل‌ها، ابلاغیه‌ها و

طرح‌های مرتبط با حوزه ورزش همگانی» از فهرست نهایی نقاط قوت حذف شد. نتایج داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که مهم‌ترین قوت‌های تربیت بدنی ناجا برای توسعه ورزش همگانی به ترتیب شامل «راه اندازی قرارگاه جهادی ارتقای تربیت و آموزش ناجا (S1)»، «حضور تیم‌های ورزشی ناجا در لیگ‌های کشوری، مسابقات بین‌المللی و ... (S2)» و «برخورداری از گروه علمی تربیت بدنی در دانشگاه علوم انتظامی امین (S3)» می‌باشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و تشکیل کارگروه‌ها تعداد ۵ مورد از ضعف‌های اولیه به دلیل تناقض و هم‌پوشانی با سایر ضعف‌های ارائه شده شامل «بی‌توجهی برخی از فرماندهان خصوصاً در سرانگشتان به امر ورزش همگانی»، «ضعف نظام نگهداری و تعمیرات اماکن و تجهیزات ورزشی»، «واگذاری مدیریت اماکن ورزشی به افراد غیر متخصص و ادارات غیر مرتبط»، «نگرش تفکیک ورزش از ماهیت شغلی در بین فرماندهان یگان‌های ناجا» و «نبودن نگرش یکسان و وحدت رویه میان فرماندهان و مدیران ناجا» از فهرست نهایی نقاط ضعف حذف گردید. نتایج داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران نشان می‌دهد که مهم‌ترین ضعف‌های تربیت بدنی ناجا به ترتیب شامل «قرار گرفتن تربیت بدنی ناجا در قالب اداره غیر مستقل در ساختار سازمانی (W1)»، «کمبود سرانه فضاهای ورزشی (W2)»، «کمبود منابع مالی و بودجه منطبق با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده ورزش (W3)»، و «حضور ضعیف فرماندهان و مدیران یگان‌های ناجا در برنامه‌های ورزشی (W4)» می‌باشد.

در نتیجه برگزاری کارگروه‌های تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی ناجا، تعداد ۱۲ فرصت و همچنین تعداد ۱۲ تهدید برای توسعه ورزش همگانی در ناجا شناسایی شد. نتایج آزمون فریدمن در ارتباط با فهرست فرصت‌ها و تهدیدها نشان داد که بین میزان اهمیت فرصت‌ها ($X^2=73,2$, $P=0.001$) و تهدیدها ($X^2=75,4$, $P=0.001$) تفاوت معنادار وجود دارد و می‌توان فرصت‌ها و تهدیدها را بر اساس میانگین رتبه از لحاظ اهمیت اولویت‌بندی نمود. مهم‌ترین فرصت‌ها شامل «فرمایشات و بیانات فرماندهی معظم کل قوا

در خصوص ورزش همگانی (O1)، جایگاه ویژه ورزش و سلامت در فرهنگ اسلام (O2)، و «کم هزینه بودن ورزش همگانی در مقایسه با سایر ورزش‌ها (O3)» می‌باشند. مهم‌ترین تهدیدهای فرا روی تربیت بدنی ناجا نیز شامل «پایین بودن مزایای مشاغل تربیت بدنی و علاقه مندی ضعیف نیروهای تحصیل کرده و متخصص برای خدمت در سیستم تربیت بدنی ناجا (T1)»، «کاهش ساعات اوقات فراغت کارکنان ناجا به دلیل مشکلات معیشتی و اقتصادی (T2)» و «استرس بالای کاری و درگیری‌های ذهنی کارکنان ناجا به واسطه تماس مداوم با مجرمین و بزه‌کاران جامعه (T3)» می‌باشد.

ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و عوامل خارجی (EFE)

برای بررسی وضعیت موجود ورزش همگانی ناجا، در تحلیل ارزیابی عوامل داخلی از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و برای ارزیابی عوامل خارجی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده شد. در این ماتریس‌ها، قوت‌ها-ضعف‌ها و فرصت-تهدیدهای شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب وزنی و رتبه‌ها امتیاز بندی شده. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی مراحل زیر انجام شد:

- ابتدا عوامل مورد تأیید شورای راهبردی در ستون اول دو ماتریس جداگانه و در قالب قوت‌ها-ضعف‌ها و فرصت‌ها-تهدیدها فهرست شدند.

- در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل و با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک به آنها تعلق گرفت. به طوری که جمع این وزن‌ها در هر یک از عوامل داخلی و خارجی برابر یک شد.

- در ستون سوم در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی با توجه به اهمیت قوت‌ها رتبه ۴ و ۳ و به ضعف‌ها رتبه ۲ و ۱ تعلق گرفت. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز با توجه به کلیدی یا عادی بودن به فرصت‌ها رتبه ۴ یا ۳ و به تهدیدها رتبه ۲ یا ۱ داده شد.

- در ستون چهارم ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم در هم ضرب شدند تا امتیاز نهایی عامل برای اداره کل تربیت بدنی ناجا مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی اداره کل تربیت بدنی ناجا برای توسعه ورزش قهرمانی از نظر برخورداری از نقاط قوت - ضعف و فرصت‌ها - تهدیدها تعیین گردید.

- در نهایت امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی با جمع امتیاز هر یک از عوامل مشخص شد. امتیاز نهایی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲,۶۴ (جدول ۲) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۳,۸ (جدول ۳) به دست آمد.

جدول ۲) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

رتبه	وزن	رتبه (رتبه × وزن)	قوت‌ها
۴	۰,۰۶	۰,۲۴	راه اندازی قرارگاه جهادی ارتقای تربیت و آموزش ناجا و اجرای ...
۳,۷	۰,۰۴	۰,۱۴۸	حضور تیم‌های ورزشی ناجا در لیگ‌های کشوری، مسابقات بین المللی و ...
۴	۰,۰۴	۰,۱۶	برخورداری از گروه علمی تربیت بدنی در دانشگاه علوم انتظامی امین ...
۳,۵	۰,۰۵	۰,۱۷۵	تأثیر وضعیت ترکیب بدنی، نمره آزمون جسمانی سالیانه و توانمندسازی ...
۴	۰,۰۳	۰,۱۲	اعمال شاخص‌های برنامه ورزش همگانی در گزارشات اشراف کلی ف.ک.ق
۴	۰,۰۴	۰,۱۶	وجود نیروهای متخصص و متعهد بویژه در حوزه ورزش همگانی ناجا
۴	۰,۰۳	۰,۱۲	رایگان بودن ورزش در ناجا
۳	۰,۰۲	۰,۰۶	وجود سیستم ارزیابی عملکرد حوزه ورزش‌های همگانی ناجا
۴	۰,۰۳	۰,۱۲	اختصاص ساعات سازمانی به برنامه‌های ورزش همگانی
۳	۰,۰۲	۰,۰۶	وجود دستورالعمل‌ها، ابلاغیه‌ها و طرح‌های مرتبط با حوزه ورزش همگانی
۴	۰,۰۴	۰,۱۶	وجود ۳۳ هیئت ورزشی فعال، گروه علمی و کارگروه‌های تخصصی
۳	۰,۰۱	۰,۰۳	تعامل و ارتباط مداوم با مدیران تربیت بدنی استان‌ها و یگان‌های ناجا
۳	۰,۰۱	۰,۰۳	حاکمیت نگرش برنامه محوری در سطوح بالای سازمان

۰,۰۸	۴	۰,۰۲	توجه هیئت رئیسه ناجا به امر تربیت بدنی و ورزش همگانی در ناجا	S14
۰,۱۲	۴	۰,۰۳	وجود شورای عالی ورزش در ناجا به عنوان شورای سیاست گذار	S15
۰,۱۲	۴	۰,۰۳	وجود اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی اختصاصی در ناجا	S16
ضعف‌ها				
(رتبه × وزن)	رتبه	وزن		
۰,۰۸	۱	۰,۰۸	قرار گرفتن تربیت بدنی ناجا در قالب اداره غیر مستقل	W1
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	کمبود سرانه فضاهای ورزشی	W2
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	کمبود منابع مالی و بودجه منطبق با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده ورزش	W3
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	حضور ضعیف فرماندهان و مدیران یگان‌های ناجا در برنامه‌های ورزشی	W4
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	توزیع نامتوازن امکانات و تجهیزات ورزشی در یگان‌های تابعه ناجا	W5
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	وجود مدیران غیر ورزشی در مسئولیت‌های ورزشی ناجا	W6
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	کمبود و نقص قوانین و مقررات لازم برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	W7
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	استفاده کم از فضاها و امکانات طبیعی برای توسعه ورزش همگانی	W8
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	ضعف فرهنگ ورزش همگانی در بین کارکنان ناجا	W9
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	نبود سازو کار مناسب برای تشویق کارکنان به ورزش همگانی	W10
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	استفاده ناکارآمد و بهره‌برداری نامناسب از فضاهای ورزشی ناجا	W11
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	ارتباط و تعامل ضعیف بین تربیت بدنی ناجا با سایر ارگان‌های دولتی	W12
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	ضعف ارتباط ساختاری و سازمانی بین تربیت بدنی با هیئت رئیسه ناجا	W13
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	ترجیح درآمد زایی بر ارائه خدمات ورزشی به کارکنان در اماکن ورزشی ناجا	W14
۲,۶۴۳		۱	جمع کل نمره عوامل داخلی	

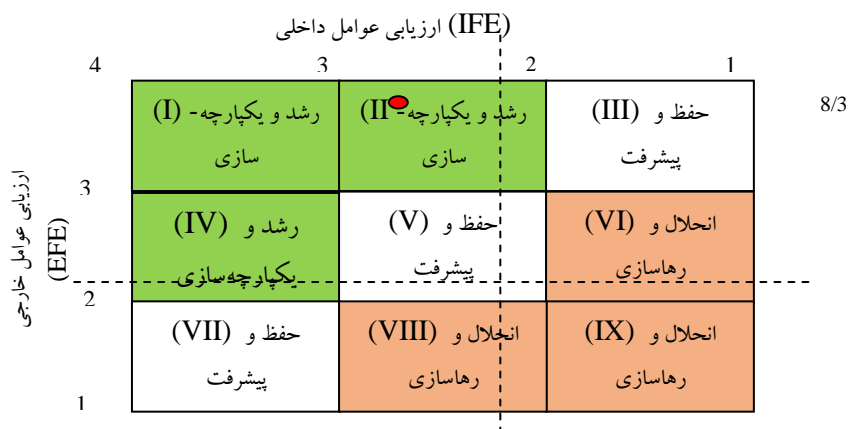
فرصت‌ها	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)	
O1	فرمایشات و بیانات فرماندهی معظم کل قوا در خصوص ورزش همگانی	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
O2	جایگاه ویژه ورزش و سلامت در فرهنگ اسلام	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
O3	کم هزینه بودن ورزش همگانی در مقایسه با سایر ورزش‌ها	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
O4	گسترده‌گی حوزه مأموریتی ناجا و تنوع آب و هوایی و جغرافیایی	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
O5	وجود سامانه‌های الکترونیکی برای اطلاع رسانی و تبلیغات	۰,۰۶	۴	۰,۲۴
O6	فرصت تعامل با تمامی سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و خصوصی	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
O7	وجود توصیه‌های پزشکی به امر ورزش و هزینه فزاینده درمان	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
O8	فرصت همکاری و تعامل با وزارت ورزش و جوانان و تربیت بدنی سایر سازمان‌ها	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
O9	فرصت تعامل و همکاری با دیگر سازمان‌های نیروهای مسلح	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
O10	فرصت بهره‌گیری از توانمندی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور در حوزه ورزش	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
O11	فرصت بهره‌گیری از رسانه‌های دیداری، شنیداری، نوشتاری و الکترونیکی	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
	تهدیدها	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
T1	پایین بودن مزایای مشاغل تربیت بدنی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
T2	کاهش ساعات اوقات فراغت کارکنان ناجا	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
T3	استرس بالای کاری و درگیری‌های ذهنی کارکنان ناجا	۰,۰۵	۲	۰,۱
T4	بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران با توجه به مشکلات عدیده سازمانی	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
T5	سلیقه‌ای عمل کردن فرماندهان و مدیران در حوزه ورزش همگانی ناجا	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
T6	پاسخگویی مداوم به ارباب رجوع و شرایط امنیتی در بسیاری از یگان‌های ناجا	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
T7	رواج سبک زندگی غیر فعال در بین کارکنان ناجا و خانواده‌های آن‌ها	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
T8	ناآگاهی کارکنان ناجا از فواید ورزش همگانی و زیان‌های کم	۰,۰۵	۱	۰,۰۵

تحرکی			
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	افزایش سرگرمی‌های جایگزین (بویژه فضای مجازی)
۰,۰۴	۲	۰,۰۴	علاقه بیشتر مسئولین و رسانه‌ها به ورزش قهرمانی
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	هجوم فرهنگ‌های بیگانه و به خطر افتادن جنبه‌های اخلاقی و فرهنگی ورزش
۳,۸		۱	جمع کل نمره عوامل خارجی

جدول ۳) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

موقعیت راهبردی ورزش همگانی ناجا

موقعیت راهبردی ورزش همگانی ناجا با استفاده از نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مشخص شد. موقعیت راهبردی ورزش همگانی ناجا در مدل دیوید با استفاده از محل تقاطع خطوطی که با استفاده از مجموع وزن رتبه‌ای عوامل داخلی (۲,۶۴) و مجموع وزن رتبه‌ای عوامل خارجی (۳,۸) رسم شده است، مشخص گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت ورزش همگانی ناجا در موقعیت دوم مدل دیوید (۱۳۹۴) و در وضعیت رشد و یکپارچه‌سازی قرار دارد.



64/2

شکل ۱) موقعیت راهبردی ورزش همگانی ناجا بر اساس نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

راهبردهای توسعه ورزش همگانی ناجا

در مدل SWOT پس از فهرست نمودن عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده، فهرست عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در نخستین ستون و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در نخستین سطر نوشته می‌شوند. سپس بر اساس عوامل داخلی و خارجی چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO تدوین می‌گردد. در این پژوهش در مجموع تعداد شش استراتژی SO، هفت استراتژی WO، پنج استراتژی ST و چهار استراتژی WT تدوین شد. در این قسمت به علت محدودیت فضا از ارائه ماتریس مورد نظر خود داری شده است. در ادامه استراتژی‌های تدوین شده با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱ (QSPM) اولویت بندی شد. یکی از روش‌ها و تکنیک‌های ارزیابی، پایش و نظارت برای تحقق استراتژی استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌باشد. در این روش که در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد مشخص می‌گردد که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید. جدول ۴ استراتژی‌های تدوین شده را بر اساس اولویت تعیین شده نشان می‌دهد. مهم‌ترین استراتژی‌ها عبارتند از: «استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی ناجا با در اولویت قرار دادن کارکنان و خانواده‌های آنها»، «افزایش تعداد و تنوع همایش‌ها، برنامه‌های جمعی و جشنواره‌های ورزشی»، «بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی (کوه، کویر، دشت و ...) با توجه به تنوع جغرافیایی حوزه فعالیت ناجا برای فعالیتهای ورزش همگانی» و «استفاده از ظرفیت هیأت‌های ورزشی فعال، و فعال نمودن هیأت‌های رشته‌های ورزشی غیر فعال» می‌باشد.

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

امتیاز	استراتژی	
۵,۶	استفاده حداکثری از ظرفیت فضاها و امکانات ورزشی ناجا با در اولویت قرار دادن کارکنان و خانواده‌های آنها	WO2
۵,۴۲	افزایش تعداد و تنوع همایش‌ها، برنامه‌های جمعی و جشنواره‌های ورزشی	ST5
۵,۳۹	بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی (کوه، کویر، دشت و ...) با توجه به تنوع جغرافیایی حوزه فعالیت ناجا برای فعالیت‌های ورزش همگانی	SO2
۵,۳۷	استفاده از ظرفیت هیأت‌های ورزشی فعال، و فعال نمودن هیأت‌های رشته‌های ورزشی غیر فعال	SO5
۵,۲۴	استفاده از مشوق‌های شغلی و رفاهی برای حضور مستمر در فعالیت‌های ورزشی	WO5
۵,۲	حضور مستمر فرماندهان و مدیران در فعالیت‌های ورزشی سازمانی به عنوان الگو و مشوق	WT3
۵	استفاده از ظرفیت رسانه‌های داخلی و خارج سازمانی در ترویج ارزش‌ها، شعارها و هنجارهای مطلوب فرهنگی	ST4
۴,۹۷	برنامه‌ریزی اصولی تمرین و ایجاد تنوع در فعالیت‌های ورزشی سازمانی	SO6
۴,۸۶	تقویت سرمایه‌گذاری و جذب حمایت بخش خصوصی از طریق فراهم آوردن مشوق‌ها و برنامه‌های مناسب	WO6
۴,۸۵	ترویج فرهنگ ورزش با تأکید بر فرمایشات مقام معظم رهبری، جایگاه ورزش در اسلام، و نقش ورزش در سلامت و کیفیت زندگی از طریق فعالیت‌های ترویجی	WO3
۴,۸۴	اطلاع‌رسانی به هنگام و مناسب با استفاده از سامانه‌های الکترونیک	WO1
۴,۶۹	به روز نمودن فرایندها، شاخص‌ها و برنامه‌های ارزیابی عملکرد و افزایش سهم آمادگی جسمانی در ارزیابی عملکرد	WT2
۴,۵۲	جذب منابع مالی توسعه سرانه فضای ورزشی با تأکید بر یگان‌های کم-برخوردار	WO7
۴,۳۹	توسعه منابع انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و بازآموزی	SO4

۴,۳۸	تأکید بر مفرح بودن برنامه‌های ورزشی جهت کاهش استرس و درگیرهای ذهنی کارکنان	ST2
۴,۳۷	استفاده از مدیران متخصص حوزه ورزش در مناصب ورزشی	WT4
۴,۲۱	همکاری و مشارکت با سایر نهادهای ورزشی و غیر ورزشی جهت برگزاری رویدادها و برنامه‌های ورزش همگانی	SO3
۴,۲	حمایت و تقویت تیم‌های ورزشی ناجا برای حضور مستمر و مقتدرانه در مسابقات ورزشی داخلی و بین‌المللی	SO1
۴,۱۳	بازتعریف مشاغل تربیت بدنی	ST1
۴,۰۹	بازنگری ساختار سازمانی تربیت بدنی ناجا	WO4
۳,۹۱	توسعه تعامل اداره کل تربیت بدنی ناجا با سایر واحدهای سازمانی	WT1
۳,۷۸	مدیریت برنامه محور و تدوین برنامه‌های علمی فعالیت‌های ورزش همگانی ناجا	ST3

جدول ۴) استراتژی‌های اولویت بندی شده بر اساس ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM)

بحث و نتیجه‌گیری

در اوایل هزاره سوم یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های راهبرد محور عدم اجرای راهبردهای تدوین شده است. علمای مدیریت به ویژه مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی را برای برطرف کردن این دغدغه‌ها به حوزه مدیریتی سازمان‌ها معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تدوین شده را از حالت ذهنی به عینی تبدیل کنند. دیوید، کاپلان و نورتون^۱، برایسون^۲ و دانشمندان دیگر علم مدیریت برای به تصویر کشیدن مراحل و فرایند اجرای راهبردهای سازمانی نقشه راهبردی را ابداع کردند تا مدیران، ذی‌نفعان و کارکنان سازمان‌ها با بهره‌مندی از آنها علاوه بر مشاهده روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف تعیین شده مسیر دستیابی به راهبرد سازمانی را مشاهده کنند و در صورت انحراف از مسیر منتهی به چشم انداز و راهبردها، اقدامات مقتضی را انجام

1. Kaplan & Norton
2. Briyson

دهند. برای تدوین نقشه راهبردی ابتدا باید مضامین و منظرهای استراتژیک را تدوین نمود و سپس به تدوین اهداف و استراتژی‌ها پرداخت. بر این اساس مأموریت اداره کل تربیت بدنی ناجا برای توسعه ورزش همگانی «رشد و توسعه ورزش همگانی ناجا با تکیه بر تعالیم حیات بخش اسلام و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا با بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی متخصص و متعهد و نهادینه کردن برنامه محوری در ورزش همگانی به منظور ایجاد شادابی، تأمین سلامت روانی و جسمانی کارکنان، اجرای مطلوب مأموریت‌های محوله و ارتقای بهره‌وری سازمانی» تعیین شد. لذا اداره کل تربیت بدنی ناجا بر آن است تا با تکیه بر ارزش‌های محوری از جمله پاسداری از انقلاب، ورزش‌گرایی، خصلت پهلوانی، ورزش مبتنی بر علم، ادب و احترام، عدالت و برابری، تأکید بر فرهنگ ایرانی اسلامی، و ملی‌گرایی بتواند مأموریت خود را در ارتقاء و توسعه ورزش همگانی به نحو مطلوب به انجام برساند تا به چشم انداز خود که «برخورداری جامعه از پلیس فعال، با نشاط، آماده و با انگیزه در افق ۱۴۰۴ که ورزش بخشی از زندگی آنها بوده تا بتوانند نقش ویژه خود را در برقراری نظم، امنیت و آسایش عمومی جامعه ایران اسلامی به مطلوبترین شکل ایفا نمایند» می‌باشد، دست یابد.

با توجه به اینکه برای تدوین نقشه راه استراتژیک باید اهداف تعیین و راهبردهای لازم جهت حرکت از وضعیت موجود به سمت نقطه مطلوب اتخاذ گردد از این رو بر اساس تفسیری که از چشم انداز توسعه ورزش همگانی ناجا شد تعداد پنج هدف کلان تعیین گردید، این اهداف عبارتند از:

- نهادینه شدن ورزش همگانی در زندگی کارکنان ناجا و توسعه فرهنگ ورزش همگانی در بین کارکنان و خانواده‌های آنها.
- تحقق و تحکیم ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی-ایرانی در کلیه فعالیت‌های ورزشی.
- توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و افزایش ظرفیت استفاده بهره‌ورانه از مجتمع‌های ورزشی ناجا.

- توسعه و تقویت علمی و عملی فعالیت‌ها، فرایندها و اقدامات مرتبط با ورزش همگانی.
- اصلاح و بهبود ساختار سازمانی و شاخص‌های مدیریت تربیت بدنی.
- لازمه‌ی دستیابی به چشم انداز تدوین شده اجرای استراتژی‌های مربوطه با استفاده از برنامه‌های عملیاتی است تا ابتدا اهداف سالانه و سپس اهداف کلان قابل دستیابی شوند. اهداف کلان، استراتژی‌های مربوطه، اهداف سالانه و سرفصل‌های عملیاتی تدوین شده به شرح ذیل می‌باشد:

هدف کلان ۱: نهادینه شدن ورزش همگانی در زندگی کارکنان ناجا و توسعه فرهنگ ورزش همگانی در بین کارکنان و خانواده‌های آنها.

استراتژی‌های مربوطه:

- افزایش تعداد و تنوع همایش‌ها، برنامه‌های جمعی و جشنواره‌های ورزشی
- استفاده از مشوق‌های شغلی و رفاهی برای حضور مستمر در فعالیت‌های ورزشی
- استفاده از ظرفیت رسانه‌های داخل و خارج سازمانی در ترویج ارزش‌ها، شعارها و هنجارهای مطلوب فرهنگی
- ترویج فرهنگ ورزش با تأکید بر فرمایشات مقام معظم رهبری، جایگاه ورزش در اسلام، و نقش ورزش در سلامت و کیفیت زندگی از طریق فعالیت‌های ترویجی
- اطلاع رسانی به هنگام و مناسب با استفاده از سامانه‌های الکترونیک

اهداف بلند مدت (۱۴۰۴):

- ارتقای سطح دانش، افزایش آگاهی و بهبود نگرش کارکنان نسبت به اهمیت و تأثیر ورزش همگانی در کیفیت زندگی
- افزایش ۱۰۰ درصدی تعداد و تنوع همایش‌های پیاده‌روی، کوهنوردی، دوچرخه سواری، دو همگانی و ... در استان‌ها و شهرستان‌های کل کشور نسبت به سال پایه
- افزایش ۱۰۰ درصدی تعداد جشنواره‌های ورزشی برای کارکنان مرد و زن ناجا در رده‌های سنی مختلف (درون سازمانی، شهرستان، استان، و ملی) نسبت به سال پایه

- پوشش خبری و اطلاع رسانی به هنگام تمامی فعالیت‌ها، رویدادها و جشنواره‌های ورزشی
- افزایش ۱۰۰ درصدی تعداد رشته‌های ورزشی فعال برای کارکنان مرد و زن ناجا
- در اولویت بودن کارکنانی که در فعالیت‌های ورزشی حضور مستمر دارند در استفاده از برنامه‌های رفاهی
- افزایش ۱۰۰ درصدی مشارکت در فعالیت‌های ورزش همگانی در چشم انداز ۱۴۰۴

هدف کلان ۱: نهادینه شدن ورزش همگانی در زندگی کارکنان ناجا و توسعه فرهنگ ورزش همگانی در بین کارکنان و خانواده‌های آنها.

شاخص عملکرد	اهداف سالانه							وضع موجود	سرفصل‌های عملیاتی
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸		
تعداد همایش رشته شرکت کننده	٪۱۰۰ رشد نسبت به سال پایه	٪۸۵ رشد نسبت به سال پایه	٪۷۰ رشد نسبت به سال پایه	٪۵۵ رشد نسبت به سال پایه	٪۴۰ رشد نسبت به سال پایه	٪۲۵ رشد نسبت به سال پایه	٪۱۰ رشد نسبت به سال پایه	؟؟ همایش ؟؟ رشته ؟؟ شرکت کننده	برگزاری همایش‌های پیاده‌روی، کوهنوردی، دوچرخه سواری، دو همگانی و ... در استان‌ها و شهرستان‌های کل کشور با تأکید بر حضور کارکنان و خانواده‌های آنها
تعداد همایش رشته شرکت کننده	٪۱۰۰ رشد نسبت به سال پایه	٪۸۵ رشد نسبت به سال پایه	٪۷۰ رشد نسبت به سال پایه	٪۵۵ رشد نسبت به سال پایه	٪۴۰ رشد نسبت به سال پایه	٪۲۵ رشد نسبت به سال پایه	٪۱۰ رشد نسبت به سال پایه	؟؟ رویداد ؟؟ رشته ورزشی ؟؟ شرکت کننده	برگزاری جشنواره‌های ورزشی رشته‌های مختلف برای کارکنان مرد ناجا در رده‌های سنی مختلف (درون سازمانی، شهرستان، استان، و ملی)
تعداد	٪۱۲۰	٪۱۰۵	٪۹۰	٪۷۰	٪۵۵	٪۳۵	٪۲۰	؟؟	برگزاری جشنواره‌های

رویداد	نسبت	نسبت	نسبت	نسبت	نسبت	نسبت	نسبت	نسبت	نسبت	ورزشی رشته‌های مختلف برای کارکنان زن ناجا در رده‌های سنی مختلف (درون سازمانی، شهرستان، استان، و ملی)
۴۴	به	به	به	به	به	به	به	به	به	
رشته	سال	سال	سال	سال	سال	سال	سال	سال	سال	
۴۴	پایه	پایه	پایه	پایه	پایه	پایه	پایه	پایه	پایه	
شرکت کننده										
تعداد										استفاده از شعارها، المان‌ها و پیام‌های ورزشی مرتبط و برانگیزاننده در تبلیغات محیطی و سایر رسانه‌های اختصاصی
محتوا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
تعداد										اطلاع رسانی و پوشش خبری جشنواره‌ها، همایش‌ها و رویدادهای ورزشی برای حضور حداکثری در فعالیت‌های ورزشی
مخاطب										
تعداد										تدوین مشوق‌های رفاه‌برای کارکنان جهت حضور مستمر در فعالیت‌های ورزشی
رسانه‌ها										
تعداد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
محتوا	مورد	مورد	مورد	مورد	مورد	مورد	مورد	مورد	مورد	
به هنگام بودن										
تعداد										
مشوق‌ها										

هدف کلان ۲: تحقق و تحکیم ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی-ایرانی در کلیه فعالیت‌های ورزشی.

استراتژی‌های مربوطه:

- افزایش تعداد و تنوع همایش‌ها، برنامه‌های جمعی و جشنواره‌های ورزشی

- استفاده از ظرفیت رسانه‌های داخل و خارج سازمانی در ترویج ارزش‌ها، شعارها و هنجارهای مطلوب فرهنگی
- ترویج فرهنگ ورزش با تأکید بر فرمایشات مقام معظم رهبری، جایگاه ورزش در اسلام، و نقش ورزش در سلامت و کیفیت زندگی از طریق فعالیت‌های ترویجی
- اطلاع رسانی به هنگام و مناسب با استفاده از سامانه‌های الکترونیک

اهداف بلند مدت (۱۴۰۴):

- توسعه و تحکیم فرهنگ و اخلاق اسلامی در محیط ورزش برای نیل به جامعه‌ای معنوی، متدین و شاداب
- حفظ و تقویت باورها و ارزش‌های فرهنگ اسلامی
- تقویت و توسعه سبک زندگی اسلامی، ایرانی
- ترویج و تقویت روحیه همکاری، پشتکار، ایثار و سختکوشی در بین کارکنان
- ترویج و تقویت روحیه ورزشکاری، ادب و احترام و عدالت و برابری در محیط ورزش

هدف کلان ۲: تحقق و تحکیم ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی-ایرانی در کلیه فعالیت‌های ورزشی									
شاخص عملکرد	اهداف سالانه							وضع موجود	سر فصل‌های عملیاتی
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸		
تعداد محتوا								تعداد محتوا تولید شده	همکاری با نهادهای دینی و فرهنگی جهت فعالیت‌های فرهنگی در محیط‌های ورزشی (تهیه بروشور، بنر، کتابچه و ...)
تعداد شرکت کننده								تعداد شرکت کننده	برگزاری دوره‌های ترویج ورزش همگانی، به ویژه برای بانوان با همکاری نهادهای دینی، فرهنگی و اجتماعی با تأکید بر ارزش‌های اسلامی
تعداد محتوای تولید شده								تعداد محتوای تولید شده	پیاده‌سازی برنامه‌های ترویجی (با تأکید بر گرایش کارکنان به ورزش و قرار دادن تناسب اندام در مجموعه‌ی ارزش-های اجتماعی-سلامتی)
جلسه برنامه								تعداد جلسات	ایجاد بستر مناسب جهت طرح و اجرای فعالیت‌های فرهنگی

								تعداد برنامه‌ها	
تعداد تفاهم نامه همکاری								تعداد تفاهم نامه همکاری	عقد تفاهم نامه‌های همکاری با رسانه‌های جمعی مختلف جهت پوشش فعالیت‌های ورزش همگانی ناجا
پوشش خبری								تعداد پوشش‌های خبری	ایجاد شبکه ارتباطی منظم با رسانه‌ها

هدف کلان ۳: توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و افزایش ظرفیت استفاده بهره‌ورانه از

مجتمع‌های ورزشی ناجا

استراتژی‌های مربوطه

- استفاده از ظرفیت هیأت‌های ورزشی فعال، و فعال نمودن هیأت‌های رشته‌های ورزشی غیر فعال
- تقویت سرمایه‌گذاری و جذب حمایت بخش خصوصی از طریق فراهم آوردن مشوق-ها و برنامه‌های مناسب

• جذب منابع مالی توسعه سرانه فضای ورزشی با تأکید بر یگان‌های کم برخوردار

• توسعه تعامل اداره کل تربیت بدنی ناجا با سایر واحدهای سازمانی

اهداف بلند مدت (۱۴۰۴)

- افزایش اعتبارات مورد نیاز ورزش همگانی از محل منابع موجود و بخش خصوصی
- ایجاد منابع مالی جدید از طریق جذب حامی مالی
- آماده‌سازی و به کارگیری اماکن و فضاهای ورزشی سرپوشیده و روباز
- افزایش استفاده کارکنان از فضاهای ورزشی ناجا به میزان ۱۰۰ درصد در افق ۱۴۰۴
- افزایش تنوع رشته‌ها و دوره‌های ورزشی برگزار شده در فضاهای ورزشی ناجا
- افزایش سرانه فضاهای ورزشی اختصاصی ناجا تا ۹۵ سانتی متر مربع در چشم انداز ۱۴۰۴
- افزایش تعداد هیأت‌های ورزشی فعال به ۴۰ هیأت

هدف کلان ۳: توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و افزایش ظرفیت استفاده بهره‌ورانه از مجتمع‌های ورزشی ناجا									
شاخص عملکرد	اهداف سالانه							وضع موجود	سر فصل‌های عملیاتی
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸		
سراجه ۹۵ سانتی متر مربع	۳ سانتیمتر مربع	۲ سانتیمتر مربع	۳ سانتیمتر مربع	۲ سانتیمتر مربع	۲ سانتیمتر مربع	۲ سانتیمتر مربع	۱ سانتیمتر مربع	سراجه ۸۴ سانتی متر مربع	احداث فضاهای ورزشی روباز و سرپوشیده با تأکید بر یگان‌های کم‌برخوردار
ساعت در روز به ازای هر مکان	۱۰ ساعت در روز						۲۰ درصد افزایش	میانگین ساعت در روز	اختصاص زمان استفاده از اماکن ورزشی ناجا به کارکنان
سراجه بودجه اختصاصی								سراجه بودجه اختصاصی	اختصاص تجهیزات و البسه ورزشی متناسب با رشته‌های ورزشی به کارکنان
سراجه (ساعت در ماه)								سراجه (ساعت در ماه)	ساماندهی و بهبود فضاهای رفاهی - خدماتی برای گذران اوقات فراغت به صورت فعال
دستورالعمل و آئین نامه								فاقد دستورالعمل و آئین نامه	ایجاد سازوکار جذب سرمایه‌گذار خصوصی، حامی مالی و خیرین در بخش ورزش همگانی ناجا
۴۰ هیأت ورزشی فعال	۱ هیأت	۱ هیأت	۱ هیأت	۱ هیأت	۱ هیأت	۱ هیأت	۱ هیأت	۳۳ هیأت	انجام طرح شناسایی ورزش‌های مورد علاقه کارکنان و فعال نمودن هیأت‌های مرتبط

هدف کلان ۴: توسعه و تقویت علمی و عملی فعالیت‌ها، فرایندها و اقدامات مرتبط با ورزش همگانی

استراتژی‌های مربوطه

- استفاده از ظرفیت هیأت‌های ورزشی فعال، و فعال نمودن هیأت‌های رشته‌های ورزشی غیر فعال
- برنامه‌ریزی اصولی تمرین و ایجاد تنوع در فعالیت‌های ورزشی سازمانی

• به روز نمودن فرایندها، شاخص‌ها و برنامه‌های ارزیابی عملکرد و افزایش سهم آمادگی جسمانی در ارزیابی عملکرد

• مدیریت برنامه محور و تدوین برنامه‌های علمی فعالیت‌های ورزش همگانی ناجا

اهداف بلند مدت ۱۴۰۴

○ تبدیل همایش‌ها و برنامه‌های کوه‌نوردی، پیاده‌روی، دوچرخه سواری و ... به یک فعالیت منظم هفتگی

○ فراهم ساختن امکان حضور در یک فعالیت ورزشی برای ۵۰٪ از کارکنان ناجا، به صورت منظم و ۳ جلسه در هفته

○ تسهیل فرایندها و گردش کارهای مرتبط و اصلاح فرایندها با رویکرد ارتقاء کیفیت فعالیت‌ها

○ تقویت سامانه‌های الکترونیکی و بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات (IT)

○ افزایش نقش آمادگی جسمانی در ارزیابی عملکرد و ارتقاء شغلی

○ تبدیل ورزش سازمانی به یک فعالیت علمی، هدفمند، متنوع و مفرح

○ همکاری و تعامل منظم با دانشگاه علوم انتظامی و سایر دانشکده‌های تربیت بدنی کشور

هدف کلان ۴: توسعه و تقویت علمی و عملی فعالیت‌ها، فرایندها و اقدامات مرتبط با ورزش همگانی									
شاخص عملکرد	اهداف سالانه							وضع موجود	سر فصل‌های عملیاتی
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸		
دستورالعمل آئین نامه							✓	دستورالعمل، آئین نامه‌های موجود	توسعه سیستم‌های ارزیابی منظم فعالیت‌ها و برنامه‌های مرتبط با ورزش همگانی
تعداد محتوا سرعت به روز رسانی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	سرعت به روز رسانی محتوای	توسعه و گسترش فضای مجازی و وب سایت ورزشی-فرهنگی ناجا

برگزاری منظم همایش‌ها و برنامه‌های کوه-نوردی، پیاده-روی، دوچرخه سواری و ...	سراهنه ساعت/ نفر حضور	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۲۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۲۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۲۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	همایش‌ها شرکت-کنندگان
تهیه تقویم ورزشی در حوزه ورزش همگانی برای کلیه هیأت‌های ورزشی فعال	تعداد موجود	۴۰ درصد	۵۰ درصد	۶۰ درصد	۷۰ درصد	۸۰ درصد	۹۰ درصد	۱۰۰ درصد	تعداد تقویم‌ها میزان اجرا
مطالعه جهت شناسایی اولویت‌های ورزشی ترجیحی کارکنان و تأکید بر توسعه آنها در استان‌ها و یگان‌های مختلف	تعداد مطالعات پژوهشی	۵ مورد	۵ مورد	۵ مورد	۵ مورد	۵ مورد	۵ مورد	۵ مورد	تعداد مطالعات پژوهشی

هدف کلان ۵: اصلاح و بهبود ساختار سازمانی و شاخص‌های مدیریت تربیت بدنی

استراتژی‌های مربوطه

- توسعه منابع انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و بازآموزی
- استفاده از مدیران متخصص حوزه ورزش در مناصب ورزشی
- بازتعریف مشاغل تربیت بدنی
- بازنگری ساختار سازمانی تربیت بدنی ناجا
- توسعه تعامل اداره کل تربیت بدنی ناجا با سایر واحدهای سازمانی
- مدیریت برنامه محور و تدوین برنامه‌های علمی فعالیت‌های ورزش همگانی ناجا

اهداف بلند مدت ۱۴۰۴

- افزایش تعداد مربیان ورزشی از لحاظ تنوع رشته ورزشی، تعداد مربیان و سطح مربیگری
- استفاده از فارغ التحصیلان تربیت بدنی، نخبگان علمی و استعداد های برتر در مشاغل ورزشی ناجا
- افزایش استفاده از نیرو های داوطلبی در برگزاری، داوری و مربیگری فعالیت های ورزشی
- ارتقاء جایگاه و مزایای مشاغل مرتبط با ورزش در ناجا
- تغییر ساختار سازمانی اداره تربیت بدنی ناجا از اداره تحت نظر معاونت آموزش و توسعه به یک اداره کل مستقل
- دسترسی ساده و آسان به داده های مدیریتی (تعداد ورزشکاران، تعداد رشته ها، ساعات فعالیت ورزشی کارکنان و ...)

هدف کلان ۵: اصلاح و بهبود ساختار سازمانی و شاخص های مدیریت تربیت بدنی									
شاخص عملکرد	اهداف سالانه							وضع موجود	سر فصل های عملیاتی
	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸		
میزان اطلاعات	-	-	-	-	-	-	✓	موجود نیست	ایجاد سامانه های اطلاعاتی جهت جمع آوری، پردازش و تحلیل داده های مربوط به ورزش کارکنان
درجه ۱ درجه ۲ درجه ۳	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۲۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۲۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	افزایش ۲۰ درصدی	افزایش ۱۰ درصدی	تعداد دوره سطح	برگزاری یا شرکت در دوره های پرورش - ارتقاء مربی در رشته های ورزشی مورد نیاز و اولویت دار
تعداد دوره شرکت -	افزایش ۱۰	افزایش ۱۰	افزایش ۱۰	افزایش ۱۰	افزایش ۱۰	افزایش ۱۰	افزایش ۱۰	تعداد دوره شرکت -	برگزاری دوره های باز آموزشی برای

کننده	درصدی	درصدی	درصدی	درصدی	درصدی	درصدی	درصدی	کننده	کارشناسان و مدیران تربیت بدنی ناجا
معاونت تربیت بدنی ناجا	-	-	-	-	-	-	✓	تحت نظر معاونت ت.آ.ناجا	تهیه طرح تغییر ساختار سازمانی اداره تربیت بدنی ناجا با برگزاری منظم جلسات مورد نیاز
کارشناسی، ارشد، دکتر	%۸۰	%۷۰	%۶۰	%۵۰	%۴۰	%۳۰	%۲۰	کارشناسی، ارشد، دکتر	ارتقاء سطح تحصیلات مرتبط با ورزش در کارکنان بخش ورزش
درصد شاغلین مرتبط	%۸۰ رشد	%۷۰ رشد	%۶۰ رشد	%۵۰ رشد	%۴۰ رشد	%۳۰ رشد	%۲۰ رشد	تعداد شاغلین موجود	به کارگیری نیروهای تحصیل کرده ورزشی در مشاغل مرتبط با ورزش در اداره تربیت بدنی ناجا

مقایسه نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام شده نشان داد که نتایج این پژوهش در تحلیل عوامل محیطی با پژوهش سهرابی (۱۳۹۱) در برخی آیتم‌های دسترسی مانند؛ «ساخت تأسیسات و اماکن ورزشی کوچک به تعداد زیاد و بزرگ با توجه به کمبود فضاهای ورزشی دسترسی آسان و مناسب به اماکن و فضاهای ورزشی» آیتم‌های منابع مالی و انسانی مانند؛ «برنامه‌ریزی افزایش میزان ساعات ورزش کارکنان در طول ایام هفته»، «برنامه‌ریزی‌های گسترده و متنوع در رشته‌های مختلف همگانی در ساعات اوقات فراغت کارکنان و خانواده‌های آنها»، و «تقویت و توسعه تشکیلات ورزش همگانی در ناجا»، آیتم‌های نقش و توجه مسئولین شامل؛ «برگزاری سمینارها و کنگره‌های علمی در مورد توسعه ورزش همگانی»، «تبلیغات و اطلاع رسانی، چاپ کتب و مجلات علمی گسترده در

سطح مراکز و بخش های مختلف ناجا»، «انعکاس اخبار و رویدادهای و برنامه های ورزش همگانی ناجا در رسانه ها» و «بالا رفتن سطح تحصیلات کارکنان» آیتم های عوامل انگیزشی مانند: «برگزاری همایش ها و مسابقات ورزشی نظیر پیاده روی و کوه پیمایی و ورزش صبحگاهی و دوچرخه سواری» و آیتم های عوامل علمی، آموزشی و فرهنگی مانند: «افزایش بودجه و اعتبارات اداره تربیت بدنی و بخش های توسعه ورزش های همگانی»، «سرمایه گذاری بخش خصوصی در ساخت و اداره اماکن و فضاهای ورزشی» و «وجود نیروی انسانی کافی و کارآمد در تشکیلات ورزش همگانی و فضاهای ورزشی ناجا» همسان و در سایر موارد متفاوت است. برخی از عوامل محیطی شناسایی شده توسط کیانی (۱۳۹۴) در ورزش نیروهای مسلح استان مازندران نیز تا با نتایج این پژوهش همپوشانی دارد اما جایگاه راهبردی ورزش نیروهای مسلح استان مازندران در منطقه WO قرار گرفت. در پژوهش شعبانی (۱۳۹۶) نیز وضعیت ورزش قهرمانی نیروهای مسلح در وضعیت راهبردهای محافظه کارانه (ثبات) و ورزش حرفه ای نیروهای مسلح در وضعیت راهبردهای تهاجمی (توسعه) قرار گرفت. همچنین تحقیق حاضر نیز مانند نتایج تحقیق رحیمی و همکاران (۱۳۹۶) لزوم توجه و اهمیت شناسایی استعداد های بالقوه و استاندارد کردن باشگاه ها و فرصت های مانند ترکیب جوان و علاقه وافر مردم کشور به ورزش و با استفاده از ابزار هایی مانند بازاریابی و خصوصی سازی این بخش ورزش را گوسزد می کند. از طرفی دیگر نتایج این تحقیق در راستای نتایج تحقیق قاسمی (۱۳۹۴) و تحقیق محمدیاری و قارداشی (۱۳۹۶)، لزوم وجود برنامه ریزی، مدیریت صحیح و استفاده از فناوری مناسب، استفاده از منابع انسانی کارآمد و منابع مالی در نیروهای مسلح را دارای اهمیت بسیاری می دانند. نهایتاً نتایج تحقیق درخشان مبارکه و همکاران (۱۳۹۱) نیز با این تفاوت که موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی ناجا را بررسی کرده بودند نشان دادند که موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی ناجا نیز مانند ورزش همگانی در وضعیت مشابه رشد قرار دارد. لذا به طور ویژه و مشخص بیان می دارد که برای تقویت ورزش قهرمانی باید ابتدای راه به تقویت و

ارتقای ورزش همگانی در سطح نیروهای مسلح، تقویت و ارتقای ورزش‌های همگانی و قهرمانی بسیج مستضعفان پرداخت و این خود لزوم توجه بسیار ضروری به بعد ورزش همگانی را در ناچا جهت حصول سلامتی (قبل از هر چیز) و نیز کسب جایگاه قهرمانی و حرفه ای می‌رساند.

بطور کلی می‌توان بیان نمود با توجه به رابطه علت و معلولی بین منظرهای مختلف برنامه راهبردی، و با توجه به نقاط قوت و فرصت‌های فراروی تربیت بدنی ناچا، برنامه راهبردی تدوین شده حاکی از تصویر مناسبی از دستیابی تربیت بدنی ناچا به اهداف تعیین شده است. از این رو انتظار می‌رود تربیت بدنی ناچا در حوزه ورزش همگانی با بهره‌مندی از این قابلیت‌ها می‌تواند در تحقق چشم‌انداز در نظر گرفته شده به خوبی عمل نماید. از آنجا که هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی شرایط به نفع توسعه ورزش همگانی در ناچا بوده است، بیشتر راهبردهای استخراج شده از ماتریس تعیین راهبردها، مبتنی بر رشد و توسعه هستند. لذا به نظر می‌رسد تربیت بدنی ناچا با استفاده بهینه از قوت‌های ذکر شده به خوبی توانایی پوشش نقاط ضعف، مقابله با تهدیدهای محیط پیرامونی و استفاده حداکثری از فرصت‌ها را خواهد داشت. در نهایت، تدوین منظرهای مختلف برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی ناچا زمینه مناسبی برای اجرایی شدن این برنامه فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به دست آمده نیز از طریق عناصر پیش‌بینی شده در آن برای مدیران و کارکنان تصویر روشنی از مسیر پیش روی بوجود می‌آورد. در این خصوص نیز لازم و بایسته است که با بهره‌گیری از استعدادهای بالقوه و فرصت‌هایی مانند ترکیب جوان و علاقه‌وافر سیل مشتاق جوانان به ورزش در نیروی انتظامی کشور، استانداردسازی اماکن ورزشی و باشگاه‌ها، مشخص کردن ردیف بودجه مختص و مشخص ورزشی، رعایت استاندارد سرانه ورزشی، ایجاد شورای عالی سیاست‌گذاری ورزش همگانی، برقراری نظام جامع تشویق و ترفیعات ورزشی، راه‌اندازی شورای پژوهش و تحقیقات ورزشی و نیز تعامل تنگاتنگ و دو سویه با وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون و

محیط‌های آکادمیک در رشته تربیت بدنی، می‌توان زمینه‌های اجرا و پیاده‌سازی ورزش همگانی را برای کسب آمادگی جسمانی مطلوب و ارتقای اعتماد به نفس در بین کارکنان ناجا فراهم کرده و بهره‌وری منابع انسانی مذکور را در راستای حفظ و پاسداری از امنیت جانی و مالی یا امنیت سخت افزاری و نرم افزاری اعم از تامین امنیت روانی مردم، حراست از خاک و مرز و بوم و سایر مقدرات میهن عزیزمان جمهوری اسلامی ایران را تامین نمود. همچنین پیشنهاد می‌شود که در قوانین بدو استخدام و در حین خدمت برای اخذ ترفیع درجه و سایر تشویقات سازمانی موثر در انتصاب مشاغل و مزایای سازمانی مانند استفاده از بورس تحصیلی و یا استفاده از منازل سازمانی، توانمندی جسمانی و معدل آزمون آمادگی جسمانی سالیانه کارکنان به عنوان عامل در این خصوص در نظر گرفته شود تا با پشتوانه قانونی و حمایتی لازم، زمینه کسب مهارت‌های جسمانی در بین منابع انسانی مذکور انجام گیرد. اجرای مستمر و متداول ورزش صبحگاهی برای افراد حوزه ستادی و صف به صورت ۳ جلسه ستادی و ۴ جلسه صف، آموزش همگانی دفاع شخصی و گنجاندن برنامه‌های تفصیلی دروسی مانند هنر تعقیب و گریز، آموزش مهارت رانندگی خودرو و موتور و آموزش همگانی مهارت شنا از اقدامات موثر دیگر خواهد بود. بنابراین مشخص است که اتخاذ رویکردی برنامه‌محوری و اجرای راهبردها با توجه به چشم‌انداز و اهداف کلان پیش‌بینی شده می‌تواند به توسعه شاخص‌های کلان توسعه ورزش همگانی در ناجا کمک کند.

منابع

۱. درخشان مبارکه، باران چشمه مهرعلی، آشتیانی محمدرضا و اکبریزدی حسین. (۱۳۹۱). تدوین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی و ورزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال دهم. شماره ۴۰.
۲. رحیمی، مهدی محمد؛ هادی میری؛ محمد میلانی و محمدحسین دادکان. (۱۳۹۶). بررسی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور به روش تحلیل (SWOT)، اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت دانشگاه علوم پزشکی آبادان، اهواز، دانشگاه علوم پزشکی آبادان، https://www.civillca.com/Paper-ASSH01-ASSH01_219.html
۳. خبرگزاری دفاع مقدس. (۱۳۹۶). ورزش در نیروهای مسلح؛ از تربیت جسم و روح تا دیپلماسی دفاعی. <http://defapress.ir/fa/news>.
۴. جوادی پور، محمد. (۱۳۹۰). برنامه فدراسیون ورزش‌های همگانی. طرح پژوهشی وزارت ورزش و جوانان. فدراسیون ورزش‌های همگانی.
۵. دیوید، فرد آر. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. ترجمه؛ علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ سی و یکم. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. سهرابی، پوریا. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر در مشارکت کارکنان ناجا در ورزش همگانی و ارائه راهکارهای مناسب. طرح تحقیقاتی، ناجا.
۷. شعبانی، عباس. (۱۳۹۶). مطالعه تحلیل محیطی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور. فصلنامه‌ی مدیریت نظامی، ۱۷(۶۶)، ۹۳-۱۱۴.
۸. قاسمی محمد. (۱۳۹۴). آمادگی جسمانی در نیروهای مسلح مطالعه موردی (زندان گرمسار). <http://semnanprisons.ir>.

۹. کیانی، فرشید. (۱۳۹۴). تدوین برنامه استراتژیک ورزش نیروهای مسلح (نیروی انتظامی) استان مازندران بر اساس مدل SWOT. پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آمل.

۱۰. محمدیاری، سجاد و علیرضا قارداشی، ۱۳۹۶، جایگاه ورزش همگانی در سبک زندگی کارکنان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سومین کنگره بین المللی علوم زمین و توسعه شهری و اولین کنفرانس هنر، معماری و مدیریت شهری، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس - مرکز توسعه علوم و فناوری ساینس کولار، https://www.civilica.com/Paper-ESUD03-ESUD03_228.html

۱۱. معاونت آموزش و تربیت ناجا. (۱۳۹۴). سند راهبردی معاونت تربیت و آموزش ناجا. انتشارات داخلی ناجا.

۱۲. معاونت تربیت و آموزش ناجا، (۱۳۹۷). بولتن وضعیت تناسب جسمانی کارکنان ناجا. انتشارات داخلی ناجا.

۱۳. مهدی زاده، رحیمه و اندام، رضا. (۱۳۹۳). راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاه های ایران. مدیریت ورزشی، ۲، ۳۸-۱۵.

14. Al-Sobayel, H., Al-Hazzaa, H. M., Abahussain, N. A., Qahwaji, D. M., & Musaiger, A. O. (2015). Gender differences in leisure-time versus non-leisure-time physical activity among Saudi adolescents. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 22(2), 344-348.

15. Bryson, J.M., Edwards, L.H. & Van-Slyke, D.M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339.

16. Ferlie, E., and E. Ongaro. (2015). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools, and Contemporary Issues*. New York: Routledge.

17. Kirchengast, S. (2014). Physical inactivity from the viewpoint of evolutionary medicine. *Sports*, 2(2), 34-50.

18. Kriemadis, A., Emery, P., & Verdis, A. (2002). *Strategic Sport Management*. *International Sports Law Review*, 3.

19. Lee, I. M., Shiroma, E. J., Lobelo, F., Puska, P., Blair, S. N., Katzmarzyk, P. T., & Lancet Physical Activity Series Working Group. (2012). Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of disease and life expectancy. *The lancet*, 380(98), 219-229.
20. Moore, S. C., Lee, I. M., Weiderpass, E., Campbell, P. T., Sampson, J. N., Kitahara, C. M., & Adami, H. O. (2016). Association of leisure-time physical activity with risk of 26 types of cancer in 1.44 million adults. *JAMA internal medicine*, 176(6), 816-825.
21. Namada, J. M., Bagire, V., Aosa, E., & Awino, Z. B. (2017). Strategic Planning Systems and Firm Performance in the Export Processing Zones. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 487-500
22. Petkovic, J., Jasinskas, E. and Ufartienè, L.J. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *Business Administration and Management*, 14(4), 55-72.

