



## طراحی الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴ با رویکرد پدیدارشناسی<sup>#</sup>

عاطفه اسدزاده<sup>۱</sup>، قدرت‌اله باقری<sup>۲</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۳</sup>، علی صابری<sup>۴\*</sup>

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۲۷

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴ با رویکرد پدیدارشناسی بود. روش پژوهش حاضر، کیفی از نوع پدیدارشناسی بود که به‌همین منظور از بین مسئولین و مطلعین برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان، ۱۴ نفر از آنها به شیوه‌ی نمونه‌گیری گلوله برفی، انتخاب شدند و با آنها مصاحبه شد. تحلیل و کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کودا نسخه پرو انجام شد. نتایج نشان داد که مضامین مربوط به مضمون اصلی مشتری عبارتند از: «کیفیت امکانات»، «کیفیت خدمات» و «نیازسنجی برنامه‌ها». مضامین مربوط به رشد و یادگیری عبارتند از: «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «مربی‌ان»، «ترویج ورزش همگانی»، «بهبود فناوری»، «ساختار سازمانی» و «قوانین». مضامین مربوط به مالی عبارتند از: «منابع مالی» و «وضعیت اقتصادی» و نهایتاً مضامین مربوط به فرآیندهای داخلی، عبارتند از: «رسانه»، «برنامه‌ریزی»، «ارتباطات برون‌سازمانی» و «نظام اداری». بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان کشور، از فاکتورهای استخراج شده در این پژوهش به‌عنوان معیاری برای ارزیابی برنامه‌های خود در حوزه ورزش همگانی استفاده نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** پژوهش کیفی، مشتری، رشد و یادگیری، مالی، فرآیندهای داخلی.

<sup>#</sup> مقاله استخراج شده از رساله دکتری می‌باشد

**Email:** atefeh\_athletes@yahoo.com

**Email:** ghbagheri@ut.ac.ir

**Email:** e. alidoust@ut.ac.ir

**Email:** ali\_saberi1364@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری پردیس فارابی دانشگاه تهران

۲. دانشیار پردیس فارابی دانشگاه تهران

۳. دانشیار دانشگاه تهران

۴. استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران\*

## مقدمه

امروزه ورزش به عنوان یک ابزار چند بعدی با تأثیرات گسترده، جایگاه و نقش خود را در گذران اوقات فراغت سالم و لذت بخش متجلی ساخته است. همچنین تأثیر آن بر اقتصاد، سلامتی افراد، آموزش و پرورش، روابط اجتماعی، پیشگیری از بسیاری از مفاسد اجتماعی و انحرافات اخلاقی رو به گسترش در جامعه به وضوح قابل درک است (ایرج پور و همکاران، ۱۳۹۶). در حقیقت امروزه انگیزه مردم از شرکت در فعالیت ورزشی رسیدن به درجات بالا و دستیابی به یکی از اصول المپیک (سریع تر، بالاتر، قوی تر) نمی باشد و مسابقه کمترین نقش را در تمایل آنان به ورزش ایفا می کند (صابری و همکاران، ۱۳۹۷). این در حالی است که کسب سلامتی، تندرستی، نشاط، روابط اجتماعی و دوری جستن از بیماری ها، مهم ترین انگیزه های شرکت در ورزش می باشد (سینارسی، ۲۰۰۶). ورزش های تفریحی به شیوه ای استاندارد به منظور ارتقاء سلامت فردی و کیفیت زندگی تبدیل شده اند (پان و چن، ۲۰۱۰). به طوری که سیاست ورزش برای همه یا ورزش همگانی اتخاذ گردید تا آستانه مشارکت ورزشی را پایین تر بیاورد و چشم انداز ورزشی مناسبی فراهم آورد (ون تایکوم، ۲۰۱۱).

سیاست ورزش همگانی به معنی خلق فرصت ها و محیط مطلوب، از طریق همکاری تمام سازمان های درگیر (دولتی و غیر دولتی) تحقق می یابد. بدین معنا که هر فرد بدون توجه به جنسیت، سن، توانایی، موقعیت اجتماعی - اقتصادی و نژاد بتواند با هدف تأمین سلامت و نشاط و بهبود روابط اجتماعی، در فعالیت های جسمانی و ورزشی شرکت نماید. تمام این سازمان ها به مسئولیت ملی برای اطمینان از این که هر فرد حق مساوی برای مشارکت در فعالیت های ورزشی و جسمانی دارند؛ اشاره می کنند و دولت و سازمان های غیردولتی نقش مهمی در دستیابی به مشارکت در ورزش و فعالیت های جسمانی ایفا می نمایند (وود، ۲۰۱۱). ورزش همگانی زمینه ای برای شناسایی و هدایت افراد مستعد به سمت ورزش قهرمانی و اختصاص امکانات برابر به همه شهروندان است. تبلیغ ورزش همگانی، توسعه نظریه ی فردگرایی و کاهش علاقه ی مردم به شرکت در فعالیت های رقابتی، همگی با یک تغییر اساسی در جوامع غرب همراه است (چن، ۲۰۱۱). بدیهی است هر کشوری از این موج فزاینده عقب بیافتد، به هیچ وجه نمی تواند خلاً ایجاد شده را پر نماید و نهایتاً تفاوت ها در بهره وری، از تأثیرات ورزش و فعالیت های حرکتی روشن و واضح خواهند بود (دورسچ، ۲۰۱۶).

در دانمارک ۴۵ درصد، نروژ ۴۱ درصد، فرانسه ۳۵ درصد، ایتالیا ۳۲ درصد و در آمریکا ۳۹/۹ درصد از افراد ۲۵ سال به بالا به ورزش مستمر می پردازند (اورلی، ۲۰۱۵). در ایران نیز با این که طرح ها و برنامه های مختلفی در قالب سیاست های مختلف جهت گسترش فعالیت های ورزشی در اقصاء مختلف انجام گردیده است اما هیچ یک سعی در شناسایی واقعیت ها نکرده اند و شواهد حاکی از آن است که بسیاری از برنامه های اجرا شده با موفقیت چندانی همراه نبوده است؛ حضور کمتر از ۱۲ درصد از اقصاء مختلف کشور در ورزش همگانی و تفریحی حتی در بهترین شرایط، مؤید این مطلب است (جماعت و همکاران، ۱۳۹۵).

سیاست گذاری در سازمان های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان وظایف اصلی مدیریت به شمار می رود. در حقیقت، سیاست گذاری در یک سازمان ورزشی باعث می شود تا اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود (صفاری، ۱۳۹۱). ورزش همگانی نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین سیاست های جامع شامل اهداف کلان، استراتژی ها و برنامه های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (سجادی، ۱۳۹۵). جوادی پور و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی خود، دریافته اند که مؤلفه های سازمانی، باورها و فرهنگ ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر، تدوین علمی، مطالعات و پژوهش ها، مؤلفه های مؤثر در سیاست گذاری ورزش همگانی کشور هستند و آسیب های موجود در فرآیند سیاست گذاری در ورزش همگانی کشور شامل عواملی از جمله ضعف در نظارت و کنترل، ساختار ضعیف، ضعف در برنامه ریزی و اجرا، عملکرد ضعیف رسانه ها، منابع مالی محدود، عملکرد ضعیف نیروی انسانی، قوانین و مشارکت محدود مراکز علمی و پژوهشی هستند. همچنین، مطالعات تطبیقی و بومی سازی، مدیریت سازمانی، الگوهای

فرهنگی و دینی، الگوهای مبتنی بر پژوهش علمی، الگوهایی هستند که می‌توان برای سیاست‌گذاری در ورزش همگانی از آنها استفاده کرد. طبق نتایج بخش کمی، بین میانگین رتبه‌های آسیب‌های موجود در ورزش همگانی و میزان نقش منابع اطلاعاتی موجود تفاوت معنادار مشاهده نشد. همچنین جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری ورزش همگانی ایران، دریافتند که مؤلفه‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری ورزش همگانی ایران شامل مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ‌ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و مطالعات و پژوهش‌هاست. سارجیت (۲۰۱۷) به بررسی سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ورزش همگانی در کشور مالزی پرداخت. نتایج نشان داد که دولت مالزی از طریق وزارت ورزش و جوانان، برای افراد در تمام سنین سه برنامه بزرگ ملی راه‌اندازی کرده است. این سه برنامه، «مالزی متناسب»، «روز ملی ورزش» و «الهام بخشیدن» بودند. این برنامه‌ها در همه ۱۵ ایالت و بیش از ۱۲۰ بخش سازماندهی شدند و در نتیجه، تمام مردم را با هر نوع زندگی و سن در برمی‌گرفتند. در نهایت، هدف اصلی این سیاست ورزشی تبدیل ورزش به فرهنگ در زندگی روزمره مردم بود. اهداف و راهبردهای مشخص شده در این سیاست تضمین می‌کنند که تمام تلاش‌ها در این راستا، همراه با تلاش‌ها برای رسیدن به وضعیت توسعه‌یافته در کشور مالزی، با موفقیت پیاده‌سازی شوند. ژوزف و سسیلیا (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان «سیاست ورزش در سوئد» انجام دادند. نتایج نشان داد که سیاست‌های ورزشی در سوئد نتیجه‌ی رابطه‌ی بلندمدت بین دولت‌های ملی و محلی و باشگاه‌های غیرانتفاعی و با عضویت داوطلبانه است که به حمایت گسترده‌ای از ورزش‌های سازمان یافته‌شده منجر می‌شود. در این رابطه که با یک قرارداد ضمنی تعریف می‌شود، دولت در مورد میزان و هدف بودجه تصمیم می‌گیرد و دریافت‌کننده؛ یعنی کنفدراسیون ورزش سوئد، جزئیات مربوط به توزیع و مدیریت را تعیین می‌کند.

در کشور ما تشکیلات ورزش از بدو تأسیس «انجمن ملی تربیت بدنی و پیشاهنگی ایران» در سال ۱۳۱۳، تا امروز که سازمان‌ها و نهادهای مختلفی چون وزارت ورزش و جوانان و غیره شکل گرفته‌اند، علی‌رغم این‌که تغییرات تشکیلاتی و ساختاری متعددی را تجربه کرده، نتوانسته است نقش شایسته خود را در رسیدن به اهداف ایفا نموده و جایگاه بایسته خود را به دست آورد. دستگاه‌ها، نهادها، ارگان‌ها و بخش خصوصی با نگرش راهبردی و محوریت دستگاه متولی ورزش، تلاش می‌کنند با ایجاد هم‌افزایی، هماهنگی و مشارکت مبتنی بر درک مشترک از اهداف و اولویت‌ها و تقسیم و تسهیم کار ملی استفاده از دانش و فناوری‌های روز، موجبات بهبود سبک زندگی سالم آحاد مردم، ارتقاء عزت و اقتدار ملی و کمک به رونق اقتصاد را مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ایرانی فراهم آورند.

چشم‌انداز ورزش جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴؛ ایران، کشوری با مردم فعال، سالم و شاداب با مشارکت حداکثری در ورزش همگانی و قهرمانی پاک و پایدار است.

اهداف و راهبردهای کلان ورزش کشور در زیر به اختصار توضیح داده می‌شود.

اهداف کلان شامل، افزایش سهم ورزش در ارتقای سلامتی مردم، ارتقای هویت، عزت و اقتدار ملی، بهبود فرهنگ جامعه رونق اقتصاد کشور می‌باشند. راهبردهای کلان؛ بهره‌گیری از تخصص و دانش کاربردی، سیاست‌گذاری یک‌پارچه و وحدت رویه در اجرا، تعامل مؤثر و هم‌افزایی می‌باشند.

اهداف راهبردی سند با عنایت به وضع موجود ورزش کشور؛ افزایش مشارکت حداکثری مردم در فعالیت‌های ورزشی از طریق بهبود نگرش نسبت به ورزش در خانواده‌ها و اقشار مختلف اجتماعی، توسعه مراکز ورزشی خرد، محله‌محور و روستا‌محور، توسعه ورزش‌های رقابتی - تفریحی گروه‌های کارمندی، کارگری، نیروهای مسلح و اصناف، توجه به مشارکت ورزشی اقشار آسیب‌پذیر (معلولین، بیماران خاص، سالمندان و غیره)، آماده‌سازی بسترهای حقوقی، فرهنگی و اجتماعی ورزش بانوان، توسعه ورزش دانش‌آموزی با تمرکز بر نهادینه‌سازی سواد حرکتی در سنین پایه، توسعه تربیت‌بدنی و ورزش دانشجویی است. افزایش جمعیت نخبگان ورزشی از طریق بهبود کمی و کیفی فرآیندهای استعدادیابی و نخبه‌پروری، توجه به ارتقاء کمی و کیفی مسابقات منطقه‌ای، ملی و لیگ‌ها، توسعه فرآیندهای آموزش و بهسازی نیروی انسانی متخصص ورزش قهرمانی و تقویت ساختارهای حقوقی و دانشی فدراسیون‌های ورزشی است. دانش افزایی و ارتقاء فرهنگ و اخلاق

ورزشی از طریق ارتقاء فرهنگ اسلامی- ایرانی در محیط‌های ورزشی، تقویت الگوهای رفتاری مطلوب، اهتمام به ترویج ورزش‌های ملی، بومی، باستانی و زورخانه‌ای، توسعه مشارکت‌های سازمان‌یافته و مردمی بخش ورزش، تقویت فرآیندهای آموزشی و پژوهشی ورزش کشور می‌باشد. توسعه اقتصادی و زیر ساختی ورزش از طریق توسعه متوازن و اصولی فضاها و اماکن ورزشی، تقویت منابع ورزش کشور، ساماندهی باشگاه‌های حرفه‌ای و توسعه صنعت ورزش است.

ارزیابی راهبردی منجر به اتخاذ تصمیمات راهبردی می‌گردد و تصمیمات راهبردی نیز به قلمرو و حیطه فعالیت‌های سازمان مربوط است به عبارت دیگر تصمیمات راهبردی هماهنگی لازم را در بخش فعالیت‌ها و امکانات، توانایی‌های سازمانی، منابع متنوع سازمان توصیه و توجیه می‌کند (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۸).

تاکنون فاکتورهای ارزیابی برای سیاست‌ها و برنامه‌های انجام شده در حوزه ورزش همگانی، چه در داخل و چه در خارج از کشور، شناسایی نشده است. فاکتورهای مختلفی برای ارزیابی فعالیت‌ها و عملکردهای سازمانی وجود دارد ولی هیچ کدام قابلیت ارزیابی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان را ندارند؛ چراکه این سازمان دارای وظایف منحصر به فردی است که با سازمان‌های دیگر متفاوت می‌باشد. همانند پژوهش‌های سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶)، که به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور، از دیدگاه صاحب‌نظران با استفاده از مدل AHP<sup>۱</sup>، پرداخته است. همچنین خانمرادی و همکاران (۱۳۹۴)، به ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل تعالی سازمانی پرداخته است و محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، به ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بر اساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا پرداخته است. اما پژوهشی که به ارائه الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان، مشاهده نگردیده است. حیطه زمانی مورد نظر، تا افق ۱۴۰۴ می‌باشد. ملاجعفری و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان توصیف و تحلیل سیر تحولات مدیریت ورزش همگانی (۱۳۹۳-۱۳۵۷) با تأکید بر برنامه‌های اول تا پنجم توسعه، دریافتند که از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۷ به ورزش محلات و ایجاد ساختار (ساختارسازی) در ورزش همگانی توجه بیشتری شده است. ضمن این که در طول برنامه اول و دوم توسعه (بین سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۸)، توسعه ورزش کارکنان و برگزاری همایش‌های ورزش همگانی مورد توجه قرار گرفت. در برنامه سوم، چهارم و پنجم توسعه، به ترتیب توسعه ورزش روستایی، نقش رسانه‌ها در ورزش و تدوین چشم‌انداز و راهبرد در ورزش همگانی در افق ۱۴۰۴ برجسته بود. در مجموع، برنامه‌ها و اقدامات انجام شده، زمینه‌های ترویج و توسعه ورزش همگانی را فراهم نموده است. با این حال، جهت‌گیری‌ها، برنامه‌ها و اقدامات انجام شده به صورت مقطعی بوده است.

بر اساس بند ۳ اصل قانون اساسی، توسعه ورزش همگانی برای عموم مردم به‌عنوان یک راهبرد اصلی، وظیفه حاکمیتی دولت در جهت ارتقای سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی ایجاد نشاط عمومی و شادابی اجتماعی مدنظر حاکمیت نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران است؛ همچنین مدیران ارشد کشور نیز بر لزوم توسعه ورزش همگانی با بهره‌گیری از ابزارهای قانونی در این زمینه، همانند سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و با همکاری و مشارکت کلیه دستگاه‌های اجرایی و مؤسسات دولتی و غیردولتی تأثیرگذار، تأکید داشته‌اند. اما با مطالعه مبانی نظری مربوط به ارزیابی راهبردی برنامه‌های مختلف، مشخص گردید که الگویی که فاکتورهای مورد نظر برای ارزیابی راهبردی برنامه‌های اتخاذ شده را دربرداشته باشند، مشاهده نگردید. در واقع خلاً پژوهش‌های گذشته نبود این الگو می‌باشد. از این رو با توجه به مطالبی که عنوان شد و نبود پژوهشی در خصوص ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی سازمان‌های ورزشی، انجام پژوهش حاضر مهم و ضروری می‌باشد. بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴ با رویکرد پدیدارشناسی می‌باشد.

1. Analytical Hierarchy process (AHP)

## روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به روش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی انجام شد. یکی از موارد مناسب برای کاربرد روش پدیدارشناسی، پاسخ به این سؤال است که آیا نیاز به روشن‌سازی بیشتر پدیده‌ای خاص وجود دارد (دانایی فر، ۱۳۹۸)؟ پدیده ارزیابی راهبردی برنامه‌های مختلف ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور، هنوز به درستی تبیین نشده است. متون و تحقیقات زیادی هم در این زمینه وجود ندارد و متون موجود هم بیشتر در چارچوب بررسی‌های کمی و منحصر به سازه ارزیابی به صورت کلی بوده است. از این رو پژوهشگران پژوهش حاضر، رویکرد فوق را برای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴، انتخاب کرده‌اند. شایان ذکر است در راستای جنبش پدیدارشناسی، بر اساس دیدگاه‌های فلسفی، روش‌شناسی‌های مختلفی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها مطرح شد. در پژوهش حاضر از روش پدیدارشناسی توصیفی شامل سه مرحله درک مستقیم، تجزیه و تحلیل و توصیف استفاده شد. در مرحله درک مستقیم، محقق کاملاً در پدیده مورد نظر غوطه‌ور می‌شود. در این فرآیند، محقق ضمن اجتناب از هرگونه نقد، بررسی و اظهارنظر شخصی، پدیده مورد نظر را آن گونه می‌شناسد که مشارکت‌کنندگان توصیف می‌کنند. در مرحله تجزیه و تحلیل، محقق به دنبال تشخیص جوهره‌ی پدیده مورد نظر و تم‌های اصلی و مشترک است. در مرحله‌ی توصیف که مرحله آخر و مکمل مراحل قبلی است، اجزاء اصلی و شاخص پدیده‌ها به هم مرتبط شده و تم‌ها و جوهره‌های موجود در پدیده‌ها گروه‌بندی می‌شوند (هالووی و ویلر، ۲۰۰۲). در این پژوهش درک عمیق تجربیات مسئولین و مطلعین برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان، با راه‌یافتن به توصیفات بیان شده از تجربیات آنها در متن و زمینه‌ی ویژه خودشان امکان‌پذیر بوده است.

در این پژوهش با توجه به هدف مطالعه، شرکت‌کنندگان بر اساس نمونه‌گیری گلوله برفی از بین خبرگان امر ورزش همگانی در کشور، انتخاب شدند. پنج معیار برای انتخاب شرکت‌کنندگان در تحقیق شناسایی شد که عبارت بودند از (فلینت، ۱۹۹۸):

۱. کلیدی بودن؛ آیا افراد شناسایی شده برای مشارکت در تحقیق، دانش و تخصص بالایی در حوزه ورزش دارد؟
  ۲. شناسایی شده توسط سایرین؛ آیا افراد که برای مصاحبه انتخاب شده‌اند در زمینه ورزش مطرح هستند؟
  ۳. فهم نظری موضوع؛ آیا این افراد فهم مطلوبی از برخی ابعاد نظریه‌ی در حال تکوین دارند؟
  ۴. تنوع؛ آیا افراد منتخب، در مشاغل و سطوح سازمانی متنوعی در حال فعالیت هستند؟
  ۵. موافقت با مشارکت؛ آیا افراد منتخب، انگیزه مناسبی برای مشارکت در تحقیق داشتند؟
- فرآیند گزینش نمونه‌ها ادامه پیدا کرد تا هنگامی که در جریان کسب اطلاعات، هیچ داده جدیدی پدیدار نشد و به عبارتی داده‌ها در ۱۲ مصاحبه به اشباع رسیدند و ادامه مصاحبه صرفاً برای اطمینان از یافته‌ها انجام شد. در این پژوهش ۱۴ مصاحبه با ۱۴ نفر از مطلعین و خبرگان انجام پذیرفته است.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و عمیق استفاده شد. مصاحبه با یک سؤال وسیع و کلی درباره ارزیابی راهبردی برنامه‌ها شروع شده و سپس سؤال‌های اکتشافی برای تشویق شرکت‌کننده و دستیابی به اطلاعات عمیق‌تر پرسیده شد. مدت مصاحبه‌ها بین ۵-۲۵ دقیقه و در یک جلسه بود و از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا زمان و مکان مصاحبه را به دلخواه خود تعیین کنند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به داده‌های عمیق ادامه یافت. با اجازه‌ی مشارکت‌کنندگان مصاحبه‌ها روی نوار ضبط شده و بلافاصله بعد از اتمام مصاحبه، پس از گوش دادن چندین باره متن مصاحبه پیاده و تحلیل شد. ابتدا اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چندین مرتبه خوانده می‌شد تا محتوای کلی آن درک شود. این کار همراه با گوش دادن به بخش‌هایی از اطلاعات ضبط شده انجام می‌شد (مروری بر تمام اطلاعات)، در مرحله بعد عبارات، جملات یا پاراگراف‌هایی که مربوط به سؤال‌های پرسیده شده در مصاحبه‌ها بودند، جدا شده و در فایل‌های جداگانه‌ای نگهداری می‌شدند؛ پس از آن برای هر جمله مهم، یک توصیف کوتاه از معنی پنهان در آن نوشته می‌شد. این فرآیند توسط سه نفر به صورت جداگانه و با هم انجام شد و سپس معانی بیرون کشیده از جملات با هم ترکیب شدند تا یک معنی مشترک حاصل

شد (ایجاد معانی فرموله شده) در مرحله ی بعد، عبارات و جملات کوتاهی از معانی فرموله شده، توسط هر یک از نفراتی که مرحله چهارم را انجام داده بودند، به طور جداگانه در دسته ها ایجاد شده و پس از آن به بحث گذاشته شد. تکرار مضامین، یکی از شاخص های اعتبار است. برای تعیین اعتبار داده ها در این مرحله، یک نفر از افراد ذی صلاح مضامین به دست آمده را با اطلاعات تطبیق داد (قرار دادن معانی فرموله شده در داخل دسته ها و شکل دادن مضامین (تمها) در درون دسته های مختلف). پس از آن مفاهیم کلیدی اطلاعات که با اتفاق نظر پژوهشگران انتخاب شده بودند، به صورت خلاصه ای روایت وار نوشته شد. این خلاصه توسط پژوهشگر نوشته شد و سپس نفرات دیگر به اتفاق پژوهشگر آنها را تصحیح کردند (ایجاد یک توصیف روایتی مختصر).

در ادامه ی کار به منظور تأیید روایی و دقت تحقیق، معتبر بودن، اطمینان پذیری و قابلیت تأیید داده ها بررسی شد. برای تضمین معتبر بودن، یافته های این مطالعه به شرکت کنندگان ارائه شد و آنها نظرات خود را درباره هماهنگی یافته ها با تجربیات خود به محققان ابراز کردند (بازگشت به منظور تعیین اعتبار)، همچنین تعمق مشارکتی پیرامون مضمون های پدیدار شده توسط گروه تحقیق در مراحل مختلف مطالعه انجام شد. پژوهشگران با حفظ مستندات در تمام مراحل پژوهش قابلیت تأیید این پژوهش را تضمین کردند. علاقمندی پژوهشگران به پدیده تحت مطالعه، تماس درازمدت با داده ها و همچنین تلاش برای کسب نظرات دیگران در این زمینه از دیگر عوامل تضمین کننده ی قابلیت تأیید بودند.

به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، قبل از شروع مصاحبه، شرکت کنندگان از اهداف و اهمیت تحقیق آگاه شدند و با رضایت آگاهانه در تحقیق شرکت کردند. از آنها برای شرکت در تحقیق و استفاده از ضبط صوت برای ضبط مصاحبه ها اجازه گرفته شد و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات به دست آمده صرفاً در جهت اهداف تحقیق استفاده می شود و در اختیار افرادی غیر از گروه پژوهش قرار نمی گیرد. همچنین به شرکت کنندگان تأکید شد که در هر مرحله ای از پژوهش می توانند انصراف خود را از شرکت در پژوهش اعلام کنند مشخصات آنها طی تحقیق و بعد از آن به صورت محرمانه حفظ می شود. به منظور تجزیه و تحلیل و استخراج کدهای پژوهش، از نرم افزار مکس کودا نسخه پرو استفاده شد.

## یافته های پژوهش

در این بخش از پژوهش، اطلاعات جمع آوری شده از اجرای مصاحبه ها تجزیه و تحلیل شدند. ابتدا داده های توصیفی مصاحبه شونده گان و در جدولی مضمون ها و زیر مضمون ها ارائه می شود و در بخش بعد، هر کدام از مضمون ها به صورت مبسوط توصیف می شود.

جدول ۱: اطلاعات توصیفی مصاحبه شونده گان

جنسیت					
مؤلفه	تعداد	درصد	مؤلفه	تعداد	درصد
مرد	۱۲	۸۵/۸	زن	۲	۱۴/۲
تحصیلات					
کارشناسی		کارشناسی ارشد		دکتری	
تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۲	۱۴/۲	۴	۲۸/۵	۸	۵۷/۳

از آنالیز مصاحبه ها، ۱۷ مضمون و ۵۴ زیرمضمون استخراج شده است که همه ی این مضامین در قالب ۴ مضمون اصلی مشتری، مالی، رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی جای داده شد. ابتدا، چند نمونه از کدهای استخراج شده از متن مصاحبه ها ارائه می گردد و در ادامه نتایج در جداول ۱ تا ۴ خواهد شد.



فکر می‌کنم نیازها شناسایی نمی‌شود و اصلاً علت واقعی مشارکت مردم در ورزش شناسایی نمی‌شوند. مثلاً یکی از علت‌های مشارکت در ورزش، افسردگی، استرس و اضطراب و ... است. این موارد در برنامه‌ها شناسایی نمی‌شوند و چون شناسایی نمی‌شوند، برنامه‌ها متناسب با نیازها نیست، و نهایتاً منجر به مشارکت کم عموم مردم در فعالیت‌های ورزشی می‌گردد.

نیازسنجی علت  
مشارکت در  
فعالیت‌های  
ورزشی

در حوزه ورزش همگانی، بحث سرمایه انسانی، بحث خیلی مهمی است، چون در این قسمت نیاز به خلاقیت و نوآوری بالایی داریم. چراکه نیازهای مردم متفاوت است، و باید بر اساس این نیازهای متفاوت، برنامه‌های مناسبی طراحی و اجرا گردد. در حال حاضر، نیروهای انسانی از توانایی کافی در این حوزه برخوردار نیستند.

منابع انسانی

ساختار سازمانی فدراسیون ورزش همگانی در چند وقت گذشته تغییر کرده و سه سازمان در این فدراسیون تشکیل شده است:

ساختار سازمانی

۱. سازمان فعالیت بدنی: در رابطه با فعالیت بدنی رده‌های سنی متفاوت است.

۲. سازمان روش‌های آمادگی جسمانی و تمرینی

۳. سازمان ورزش‌های رقابتی

در حال حاضر، با توجه به وضعیت بسیار بد اقتصادی مردم و همچنین وضعیت تورم حاکم بر کالاها، منجر به ضعیف شدن قدرت خرید مردم و سازمان‌ها برای خرید تجهیزات مورد نیاز شده است. حتی با وجود چند برابری شدن قیمت کالاها، در حال حاضر، مشکل دیگری که وجود دارد، نایاب شدن تجهیزات می‌باشد.

مشکلات اقتصادی  
جامعه و مردم

مربیان ورزشی، در بحث ورزش همگانی از اهمیت و جایگاه بالایی برخوردار هستند. مربیانی که دانش کافی داشته باشند و نحوه ارتباط با افراد مختلف جامعه را فراگرفته باشند؛ این مربیان می‌توانند نقش پررنگی در گرایش عموم جامعه به سمت ورزش همگانی را داشته باشند.

مربیان

امکانات عامل بعدی در گرایش افراد به سمت ورزش همگانی می‌باشد. که وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های مربوطه می‌توانند نقش پررنگی داشته باشند. از جمله در ارتقای کیفیت زیرساخت‌های ورزشی، امکانات و تجهیزات ورزشی

کیفیت امکانات

باید خدماتی که از سوی سازمان‌های ذی‌ربط ورزش همگانی ارائه می‌شود، از ویژگی‌های مطلوبی برخوردار باشد تا مردم را به سمت آنها سوق دهد. سادگی و سهولت دسترسی به خدمات یکی از آنهاست. همچنین نوآوری خدمات و برنامه‌ها از دیگر موارد مهم می‌باشد.

کیفیت خدمات

باید برای برنامه‌هایی که برای گروه‌های مختلف جامعه اتخاذ می‌شود، نیازسنجی صورت گیرد. یعنی برنامه‌هایی که برای سالمندان طراحی می‌شود با برنامه‌هایی که برای کودکان و یا معلولین اتخاذ می‌شود، بسیار متفاوت می‌باشد. که برنامه‌ریزان باید در تدوین برنامه‌های خود به آن دقت کنند.

نیازسنجی  
برنامه‌ها

تبعیت از قوانین و مقررات کشوری در اتخاذ تصمیمات در حوزه ورزش از اهمیت بسیاری برخوردار است. از جمله برنامه‌هایی که برای ورزش اتخاذ می‌شود نباید با اصل قانون اساسی در تضاد باشد.

قوانین

متأسفانه ارتباط بین سازمان‌های ورزشی و نهادهای علمی ورزشی کشور از جمله دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور و همچنین پژوهشگاه تربیت‌بدنی ضعیف است و پژوهش‌هایی که در زمینه‌های مختلف انجام می‌شود خیلی نیاز جامعه ورزشی را پوشش نمی‌دهد. از سوی دیگر درون خود وزارت ورزش و جوانان، بخش پژوهش وزارتخانه، خیلی مناسب عمل نمی‌کند. مثلاً نشریه وزارتخانه که عملکرد چندان مطلوبی ندارد.

تحقیق و توسعه

یکی دیگر از وظایف وزارت ورزش و جوانان، که در واقع از وظایف مهم آن محسوب می‌شود، ترویج ورزش همگانی می‌باشد. تدوین و ضبط برنامه‌های ویدیویی و انتشار آن در رسانه‌های مختلف در خصوص مزایای ورزش همگانی برای عموم مردم می‌تواند یکی از این کارها باشد.

ترویج ورزش همگانی

جدول ۲: استخراج مضمون‌ها و زیرمضمون‌های مضمون اصلی مشتری

مضمون	زیرمضمون‌ها
کیفیت امکانات	کیفیت تجهیزات
	کیفیت زیرساخت‌ها
	نحوه شهرسازی
کیفیت خدمات	سادگی خدمات
	سهولت خدمات
	امکان استفاده از خدمات برای عموم
	نوآوری خدمات و برنامه‌ها
نیازسنجی برنامه‌ها	ارائه خدمات پس از فروش برنامه‌ها
	نیازسنجی برنامه‌ها برای سالمندان
	نیازسنجی برنامه برای زنان
	نیازسنجی برنامه برای بیماران
	نیازسنجی برنامه برای کودکان
	نیازسنجی برنامه برای نوجوانان و جوانان

منظور از مضمون مشتری این است که؛ مشتریان ما را چگونه می‌بینند؟ امروزه بسیاری از سازمان‌ها، مأموریتی با تمرکز بر مشتری دارند. بنابراین دانستن این که سازمان از دید مشتریان چگونه عمل می‌کند، یکی از نیازهای مدیریت ارشد است. زیر مضمون‌های مربوط به مضمون اصلی مشتری در جدول بالا آمده است.



جدول ۳: استخراج مضمون‌ها و زیرمضمون‌های مضمون اصلی رشد و یادگیری

مضمون	زیرمضمون‌ها
مدیریت منابع انسانی	شایسته‌سالاری در منابع انسانی
	بهبود مدیریت منابع انسانی
قوانین	اساسنامه وزارت ورزش و جوانان
	قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
تحقیق و توسعه	پژوهش‌های علمی
مربیان	کارت‌های مربیگری
	ارتقای سطح دانش فنی مربیان
ترویج ورزش همگانی	اشاعه ورزش همگانی
	ارائه مزایای ورزش همگانی برای اقشار مختلف مردم
	نهادینه نمودن ورزش همگانی
بهبود فناوری	بهبود و ارتقای دانش فناوری
ساختار سازمانی	تغییر و بهبود ساختار سازمانی

مضمون اصلی رشد و یادگیری بیان می‌کند آیا می‌توانیم به بهبود و ایجاد ارزش ادامه دهیم؟ توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری مستقیماً به ارزش آن سازمان از طریق توانایی در عرضه محصولات و خدمات جدید، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و بهبود کارایی عملیاتی به صورت مداوم بستگی دارد. جهت دستیابی به هدف اصلی این مضمون دارای زیر مضمون‌های مربوط به خود است که در جدول بالا آمده است.

جدول ۴: استخراج مضمون‌ها و زیرمضمون‌های مضمون اصلی مالی

مضمون	زیرمضمون‌ها
منابع مالی	تأمین منابع مالی
	قیمت خدمات
	بهره‌وری در هزینه‌ها
	مالیات
	نگاه مالی به برنامه‌های ورزش همگانی
	بازاریابی
وضعیت اقتصادی	مشکلات اقتصادی جامعه
	تورم
	گرانی
	تحریم

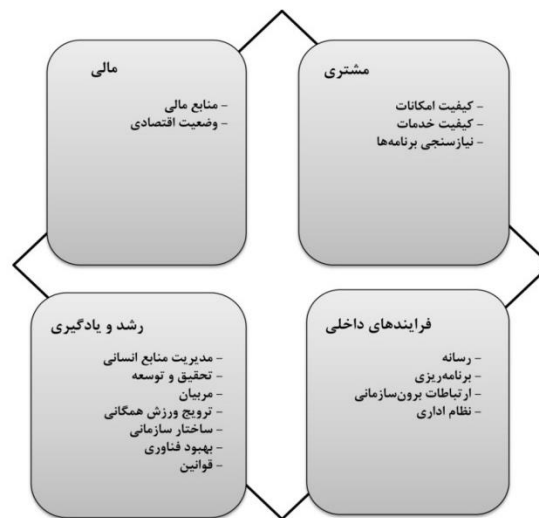
منظور از مضمون اصلی مالی این است که در نظر سهامداران چگونه به نظر می‌رسیم؟ نتیجه‌های عملکرد مالی نشان می‌دهد که آیا استراتژی سازمان و پیاده‌سازی و اجرای آن به بهبود سطوح عملیاتی کمک می‌کند یا خیر. در جدول بالا زیر مضمون‌های مالی را مشاهده می‌کنید.

جدول ۵: استخراج مضمون‌ها و زیرمضمون‌های مضمون اصلی فرآیندهای داخلی

مضمون	زیرمضمون‌ها
رسانه	ساخت تیزر و انیمیشن
	نگرش برنامه محور بودن
	ارتباط با رسانه
برنامه ریزی	تعهد به برنامه‌ها
	کپی نکردن برنامه‌های سایر کشورها
	نگاه بلندمدت به برنامه‌ها
ارتباطات برون سازمانی	واقع‌بینانه بودن برنامه‌ها
	ارتباط با شهرداری‌ها
	ارتباط با وزارت علوم
	ارتباط با وزارت آموزش و پرورش
	ارتباط با وزارت بهداشت و علوم پزشکی
	ارتباط با وزارت کار و رفاه اجتماعی
	ارتباط با مجلس
	ارتباط با نهادهای بین‌المللی
	ارتباط با مجامع دانشگاهی
	نظام اداری
شفافیت وظایف	
بروکراسی	
زمان مدیریت (کوتاه بودن دوره‌های مدیریت)	

منظور از مضمون فرآیندهای داخلی این است که ما باید در چه چیزی مهارت کسب کنیم؟ بر همین اساس زیر مضمون‌های مرتبط با آن در جدول بالا آمده است.

نتیجه تحلیل داده‌های کیفی، پس از بازبینی‌های مکرر داده‌ها و بررسی‌های بسیار در ۵۴ کد نهایی در قالب ۱۷ تم فرعی «کیفیت امکانات»، «کیفیت خدمات»، «نیازسنجی برنامه‌ها»، «مربیان»، «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «کارت‌های مربیگری»، «ترویج ورزش همگانی» «بهبود فناوری»، «ساختار سازمانی»، «قوانین»، «منابع مالی»، «وضعیت اقتصادی»، «رسانه»، «برنامهریزی»، «ارتباطات برون‌سازمانی»، «نظام اداری» شناسایی شدند و تم‌های فرعی را در ۴ تم اصلی (مشتری، رشد و یادگیری، مالی و فرآیندهای داخلی) طبقه‌بندی کرده است. در مدل زیر نیز تصویر کلی از نتایج تحلیل کیفی داده‌ها نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل نهایی و مفهومی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴ با رویکرد پدیدارشناسی بود. نتایج نشان داد که مضامین مربوط به مضمون اصلی مشتری عبارتند از: «کیفیت امکانات»، «کیفیت خدمات» و «نیازسنجی برنامه‌ها». مضامین مربوط به رشد و یادگیری عبارتند از: «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «مربی‌ان»، «ترویج ورزش همگانی»، «بهبود فناوری»، «ساختار سازمانی» و «قوانین». مضامین مربوط به مالی عبارتند از: «منابع مالی» و «وضعیت اقتصادی» و نهایتاً مضامین مربوط به فرایندهای داخلی، عبارتند از: «رسانه»، «برنامه‌ریزی»، «ارتباطات برون‌سازمانی» و «نظام اداری».

مشخص گردید که معیار کیفیت امکانات و خدمات به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. بابایی و همکاران (۱۳۹۷) و هالونن و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش‌های خود عنوان نمودند که دسترسی به امکانات ورزشی، میزان فعالیت بدنی را افزایش می‌دهد. هر چند کوبوتا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر یک مرکز تمرینی جدید بر فعالیت‌های بدنی در سطح جامعه، دریافتند که ایجاد یک مرکز ورزشی جدید در منطقه مورد مطالعه، تا حدودی منجر به افزایش میزان فعالیت بدنی و مشارکت در فعالیت‌های ورزشی شد. از سوی دیگر، در پژوهش‌هایی نیز به نابرابری امکانات شهری در مناطق مختلف اشاره شده است. از جمله گو و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان نابرابری شهری و روستایی در رضایت از خدمات ورزشی همگانی؛ شواهد مبتنی بر نظرسنجی در چین، دریافتند که یک نابرابری قابل توجه شهری و روستایی، در رضایت از خدمات ورزشی همگانی وجود دارد. نسبت به شهرنشینی‌ها، ساکنان روستایی میزان رضایت قابل توجهی پایین‌تری در خصوص خدمات ورزشی همگانی نشان می‌دهند. این تفاوت بین شهری و روستایی در درجه اول در ارائه خدمات پشتیبانی مانند مشاوره ورزشی است، اما در مورد دسترسی بودن و قیمت نیز این تفاوت وجود دارد. بنابراین دسترسی به امکانات از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد. بنابراین نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های بابایی و همکاران (۱۳۹۷)، هالونن و همکاران (۲۰۱۵)، کوبوتا و همکاران (۲۰۱۹) و گو و همکاران (۲۰۱۸)، همخوان و همراستا می‌باشد. از این‌رو به مدیران و مسئولین این وزارتخانه توصیه می‌شود که در خصوص افزایش امکانات ورزشی و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده، اقدامات جدی صورت دهند تا در ارزیابی‌های صورت رفته مطابق این مدل، جایگاه مناسبی را کسب نمایند. مشخص گردید که معیار نیازسنجی برنامه‌ها، به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. فتحی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان

نیازسنجی شهروندان ارومیه‌ای به ورزش همگانی، دریافتند که بعد بهداشت و سلامت در بالاترین اولویت و بعد فضاهای ورزشی در پایین‌ترین اولویت قرار دارد. بعد فضاهای ورزشی، بعد تجهیزات ورزشی، بعد فرهنگی- اجتماعی، بعد بهداشت و سلامت و بعد اقتصاد ورزش از نیازهای شهروندان ارومیه‌ای به ورزش همگانی می‌باشد. همچنین اتقیا (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود بر نیازسنجی از اقشار مختلف زنان ایرانی در زمینه ورزش‌های همگانی، تأکید داشته است. بنابراین نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های فتحی و همکاران (۱۳۹۴) و اتقیا (۱۳۸۶)، همخوان و همراستا می‌باشد. بنابراین به مدیران وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌شود که با بررسی‌های مداوم، نیازهای حال حاضر ورزش همگانی را در اقشار مختلف جامعه از جمله زنان، مردان، جوانان، سالمندان، کودکان و همچنین معلولین، را مورد رصد قرار دهند. چرا که در هر گروهی از جامعه این نیازها متفاوت می‌باشد. با درک این تفاوت‌ها و گرفتن اطلاعات کامل در خصوص نیازهای آنها می‌توان در تدوین برنامه‌های وزارتخانه، هدفمند بود. مدیریت منابع انسانی از دیگر معیارهای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. خانمرادی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی دریافتند که منابع (مالی و انسانی)، از مهم‌ترین معیارهای بهبود تعالی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود عنوان نمودند که منابع انسانی از فاکتورهای مهم در توسعه ورزش همگانی می‌باشد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های خانمرادی و همکاران (۱۳۹۴) و سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) همخوان می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارتخانه، به افزایش دانش منابع انسانی خود اقدام نمایند. مریبان نیز از دیگر معیارهای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. معماری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی، دریافتند که در ایران وزارت ورزش تلاش‌های مفیدی در خصوص آموزش، ارزیابی و ارتقای مریبان انجام داده است؛ لیکن عدم رویکرد سیستمی موجب شده تا همگامی آن با سیستم‌های پیشرفته‌ی جهان با اشکال‌های متعددی مواجه گردد. در استرالیا درباره‌ی آموزش مریبان مطالعات گسترده‌ای انجام شده و نوشتارهایی در باب چارچوب، سرفصل، محتوی و معیارهای آموزش و ارتقای مریبان نگاشته شده است. در انگلستان ویراست‌های متعددی از نظام آموزش مریبان ارائه شده و محتوای آموزشی جدیدی برای سطوح مختلف مریبگری در حال تدوین است. در ایالات متحده با توجه به سیستم آموزشی حاکم، معیارها و برنامه‌های آموزشی مریبان تدوین و در حال به‌روزرسانی است. در کانادا نیز مطالعات گسترده‌ای انجام شده است، به طوری که برنامه‌ی پیشرفت مریبان و ورزشکاران هر رشته تدوین و این برنامه‌های آموزشی به سایر کشورها نیز ارائه می‌شود. نتایج مطالعات نشان می‌دهد رویکرد سیستمی و هماهنگی با انجمن‌های قاره‌ای و جهانی مریبان از نیازهای عاجل مریبگری ورزش کشور است و تأسیس بنیاد بین‌المللی مریبان از ضروریات آن است. در این راه بهره‌گیری از تجارب کشورهای منتخب و نظام‌های مربوط مفید خواهد بود. بنابراین نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با نتایج پژوهش معماری و همکاران (۱۳۹۲)، همخوان و همراستا می‌باشد. تحقیق و توسعه و فناوری نیز از دیگر معیارهای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان می‌باشند. عبدوی و فریدفتحی (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نمودند که بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد؛ که نشان از میزان اهمیت استفاده از این فناوری‌ها در بهبود فعالیت‌ها دارد. همچنین نتایج پژوهش سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲)، نیز نشان از اهمیت فناوری اطلاعات و تحقیقات در خصوص ورزش همگانی بر توسعه آن داشت. بنابراین نتایج این بخش با نتایج پژوهش‌های عبدوی و فریدفتحی (۱۳۹۵) و سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲)، همخوان می‌باشد. بنابراین استفاده از فناوری‌های جدید و به‌روز در امر ورزش همگانی می‌تواند اثرات مثبتی بر توسعه ورزش همگانی داشته باشد که خود عاملی برای ارزیابی راهبردی برنامه‌های مختلف ورزش همگانی می‌باشد. همچنین وزارتخانه می‌تواند با انجام طرح‌های پژوهشی در حوزه ورزش همگانی، گامی مثبت در این زمینه بردارد. ساختاری سازمانی نیز به‌عنوان یکی از مضامین مربوط به رشد و یادگیری می‌باشد که برای ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی می‌توان از آنها استفاده نمود. جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود عنوان نمودند که آسیب‌های موجود در فرآیند سیاست‌گذاری در ورزش همگانی کشور شامل عواملی از جمله ضعف در نظارت و کنترل، ساختار ضعیف، ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، عملکرد ضعیف رسانه‌ها، منابع مالی محدود، عملکرد

ضعیف نیروی انسانی، قوانین و مشارکت محدود مراکز علمی و پژوهشی هستند. آصفی و نصرتی (۱۳۹۷) نیز دریافتند که عوامل سازمانی می‌توانند باعث ساختاریابی و چارچوب‌مند شدن ورزش همگانی و نهایتاً نهادینه‌شدن آن شوند. صفاری و همکاران (۱۳۹۳) نیز عنوان نمودند که به‌منظور همگانی شدن ورزش در میان مردم ایجاد زمینه و همچنین ساختارهای مناسب لازم است. بنابراین نتایج پژوهش حاضر در این قسمت با نتایج پژوهش‌های جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، آصفی و نصرتی (۱۳۹۷) و صفاری و همکاران (۱۳۹۳)، همخوان و همراستا می‌باشد. از این توصیه می‌شود که مدیران وزارتخانه، سعی در بازنگری در ساختار وزارتخانه و به‌خصوص در حوزه ورزش همگانی گردند.

فاکتورهای اقتصادی به‌صورت کلی نیز از فاکتورهای خیلی مهم در خصوص ارزیابی برنامه‌های ورزش همگانی می‌باشد. نتایج در این قسمت با نتایج پژوهش‌های جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، رضوی و همکاران (۱۳۹۷)، جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶)، جماعت و همکاران (۱۳۹۶)، فتحی و همکاران (۱۳۹۴) و سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) همخوان و همراستا می‌باشد. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران وزارتخانه با اتخاذ برنامه‌هایی سعی در کاهش بار مالی از روی مصرف‌کنندگان که همان آحاد جامعه می‌باشند، برآیند. از جمله می‌توانند از دولت بخواهند که یارانه‌های حوزه ورزش همگانی را افزایش دهند.

بحث رسانه و تأثیر آن بر ترویج ورزش همگانی، از جمله مواردی است که در پژوهش‌های بسیاری در کشور به آن پرداخته شده است. تقریباً اکثر پژوهش‌های ورزش همگانی در این حوزه است. که همگی این پژوهش‌ها بر نقش بی‌بدیل رسانه (دیداری، شنیداری و مکتوب) بر توسعه و ترویج ورزش همگانی، تأکید دارند (آصفی، ۱۳۹۷، جوادی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷، ملاحعفری و همکاران، ۱۳۹۶، میناوند و همکاران، ۱۳۹۴ و عیدی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین توصیه می‌شود که مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، با عقد قرارداد با رسانه‌های مختلف و تولید برنامه‌های مختلف ورزشی، سعی در ترویج ورزش همگانی برای آحاد مردم باشند.

بحث ارتباطات، سیستم‌های اداری و برنامه‌ریزی نیز از جمله موارد مهمی می‌باشد که مدیران وزارتخانه باید به آن توجه جدی داشته باشند. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های سارجیت (۲۰۱۷)، جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، ملاحعفری و همکاران (۱۳۹۶) و شعبانی و همکاران (۱۳۹۳) همخوان و همراستا می‌باشد.

در این مقاله بر آن شدیم تا با طراحی یک الگو بتوانیم برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان را در حوزه ورزش همگانی مورد ارزیابی قرار دهیم که این الگو با توجه به ۴ شاخص اصلی مشتری، رشد و یادگیری، مالی و فرآیندهای داخلی که هر کدام نیز دارای زیر شاخص‌های مخصوص به خود هستند به ارزیابی برنامه‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان در حوزه ورزش همگانی پرداخته است. در واقع بر اساس این الگو وزارت ورزش و جوانان می‌تواند میزان دستیابی برنامه‌های راهبردی خود را در حوزه ورزش همگانی تا افق ۱۴۰۴ مورد ارزیابی قرار دهد و بر اساس این شاخص‌ها به مقایسه برنامه‌های انجام گرفته با آنچه که در چشم‌انداز ورزش جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ مشخص گردیده است، بپردازد. به‌عنوان مثال در حوزه مربوط به مشتری می‌توانند با نیازسنجی از گروه‌های مختلف جامعه میزان دستیابی به هدف تعریف شده در سند چشم‌انداز (افزایش مشارکت حداکثری مردم در فعالیت‌های ورزشی) را مورد ارزیابی قرار داد و بررسی شود که تا چه حد توانسته‌اند به آن دست پیدا کنند و تا چه حدی با آن فاصله دارند. در حوزه مربوط به رشد و یادگیری با ارتقای سطح دانش فنی مربیان، بهبود و ارتقای دانش فناوری و ... به ارزیابی هدف تعریف شده در سند (توسعه فرآیندهای آموزش و بهسازی نیروی انسانی متخصص ورزشی) بپردازند. همچنین در حوزه مالی با بررسی منابع و بودجه‌های صرف شده در بخش ورزش همگانی به ارزیابی هدف تعریف شده در سند (توسعه اقتصادی و تقویت منابع ورزش کشور) بپردازند و در نهایت در حوزه فرآیندهای داخلی با بررسی برنامه‌ریزی‌ها و ارتباطات برون‌سازمانی به ارزیابی هدف تعریف شده در سند (تعامل مؤثر و هم‌افزایی) پرداخته شود. در واقع ما سعی بر آن داشتیم تا با طراحی الگویی مشخص که دارای شاخص‌های مناسبی برای ارزیابی برنامه‌هاست به کمک وزارت ورزش و جوانان آمده که از طریق آن بتوانند به بررسی میزان دستیابی به اهداف تعیین شده در سند چشم‌انداز تا افق ۱۴۰۴ با اقدامات انجام گرفته در حوزه ورزش همگانی بپردازند. امید است نتایج این تحقیقات بتواند در جهت پیشرفت ورزش کشور در تمامی زمینه‌ها از جمله ورزش همگانی راه‌گشا باشد. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران

وزارتخانه با انجام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در این حوزه، سعی در شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید نمایند و داشتن برنامه استراتژیک را به عنوان فاکتور مهم در ارزیابی برنامه‌ها قلمداد گردد.

## منابع

- اتقیا، ناهید (۱۳۸۶). «نیاز سنجی از اقشار مختلف زنان ایرانی در زمینه ورزش‌های همگانی»، پژوهش در علوم ورزشی، ۵ (۱۷): ۳۱-۱۵.
- آصفی، احمدعلی (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت‌بندی گروه‌های مؤثر در نهادینه کردن ورزش همگانی در ایران»، پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۵: ۲۷۰-۲۴۷.
- بابایی، محمد؛ فتاحی مسرور، فروغ؛ شاکری، نادر (۱۳۹۷). «شناسایی وضعیت موجود و موانع توسعه ورزش همگانی در کشور»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۴۱: ۳۳۲-۳۱۹.
- جوادی‌پور، محمد؛ رهبری، سمیه (۱۳۹۶). «شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری ورزش همگانی ایران»، سیاست‌نامه علم و فناوری، ۲۰: ۸۷-۷۸.
- جوادی‌پور، محمد؛ روحی دهکردی، میترا؛ رهبری، سمیه؛ طایفی، حلیمه (۱۳۹۷). «در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی فرآیند موجود سیاست‌گذاری در ورزش همگانی ایران و ارائه الگو»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۵۲: ۴۲-۱۷.
- خانمرادی، سعید؛ زردشتیان، شیرین، عباسی، همایون (۱۳۹۴). «ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷: ۷۸-۶۹.
- رضوی، سیدمحمدحسین؛ قره، محمدعلی؛ حسینی، سیدعماد؛ طلایی، رضا (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل رفتاری برنامه‌های راهبردی و عملیاتی ورزش همگانی ایران»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵ (۲): ۱۰۰-۹۱.
- سلیمانی دامنه، جهانگیر؛ نژادسجادی، سیداحمد؛ سلیمی، مهدی (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور»، مدیریت و توسعه ورزش، ۱۰: ۶۶-۵۳.
- عبدوی، فاطمه؛ فریدفتحی، مریم (۱۳۹۵). «رابطه بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با اثربخشی سازمانی در سازمان ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی»، مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۱۱: ۷۶-۶۶.
- عیدی، حسین؛ آزادی، رسول؛ خسروی، جواد (۱۳۹۳). «مقایسه دیدگاه اساتید، کارشناسان رسانه و مشارکت‌کنندگان ورزش همگانی در مورد کارکردهای رسانه‌های جمعی در توسعه و ترویج ورزش همگانی»، مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۵: ۴۰-۴۲.
- فتحی، فریبرز؛ صیادی، محمدامین؛ سیدعامری، میرحسن (۱۳۹۴). «نیازسنجی شهروندان ارومیه‌ای به ورزش همگانی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴ (۲): ۷۴-۶۳.
- محمدی، لیلا؛ هنری، حبیب؛ افشاری، مصطفی (۱۳۹۵). «ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بر اساس شاخص بنیاد مدیریت کیفیت اروپا: مطالعه‌ی موردی فدراسیون قایق‌رانی»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۶: ۱۸۲-۱۶۳.
- معماری، ژاله؛ حمیدی، مهرزاد؛ سیف، طاهره (۱۳۹۲). «مطالعه‌ی برنامه‌ی آموزش، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزش کشورهای منتخب و ارائه پیشنهادها»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲ (۲): ۱۱۲-۹۹.
- ملاجعفری، ابوالفضل؛ تجاری، فرشاد؛ اسمعیلی، محمدرضا (۱۳۹۶). «توصیف و تحلیل سیر تحولات مدیریت ورزش همگانی (۱۳۹۳-۱۳۵۷) با تأکید بر برنامه‌های اول تا پنجم توسعه»، نشریه مطالعات ورزش و جوانان، ۳۶: ۳۶-۲۱.
- میاوند، محمدقلی؛ باقری، سعید؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۴). «روش‌های نهادینه کردن ورزش همگانی از طریق رسانه ملی از دیدگاه کارشناسان مطالعه موردی: شبکه ورزش سیما»، پژوهش‌های ارتباطی، ۸۱: ۳۵-۹.
- احمدیان، مهدی؛ علم، شهرام؛ نوذری، ولی (۱۳۹۸). «طراحی برنامه راهبردی اداره‌ی کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴»، پژوهش در ورزش تربیتی، دوره ۷، شماره ۱۷، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، ۲۷۶-۲۵۳.

- ایرج‌پور، علیرضا؛ مجرد، ناهید؛ دباغ رضاییه، فرامرز (۱۳۹۵). «بررسی نقش رسانه‌های جمعی در توسعه فرهنگی ورزش همگانی و حرفه‌ای کشور»، مجله مدیریت و توسعه ورزش شماره ۹، پاییز و زمستان ۱۳۹۵، ۳۵-۵۲.
- خاطره، جماعت؛ غلامرضا، شعبانی بهار؛ محمود، گودرزی؛ حبیب، هنری (۱۳۹۶). «مدل رفتار مصرف‌کننده ورزش همگانی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. دوره ۷، شماره ۱۴، پاییز و زمستان ۱۳۹۶، ۲۹-۴۱.
- صابری، علی؛ باقری، قدرت‌الله؛ خبیری، محمد؛ یزدانی، حمیدرضا؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۷). «فهم فرآیند شکل‌گیری بازاریابی اجتماعی برای توسعه‌ی ورزش همگانی»، پژوهش در ورزش تربیتی. دوره ۶، شماره ۱۵، پاییز و زمستان ۱۳۹۷، ۲۹۳-۳۱۶.
- احسانی، محمد؛ صفاری، مرجان؛ امیری، مجتبی؛ کوزه چیان، هاشم (۱۳۹۳). «طراحی مدل ورزش همگانی ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۶، شماره ۲۷، بهمن و اسفند ۱۳۹۳، ۸۷-۱۰۸.
- صفاری، مرجان؛ احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۴). «تحلیلی بر ورزش همگانی ایران با کاربرد مدل‌یابی معادلات ساختاری»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، بهار و تابستان ۱۳۹۴، شماره ۲۵، ۸۳-۹۴.
- عرب نرمی، بتول؛ سجادی، سید نصراله؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد (۱۳۹۵). «تلویزیون و توسعه ورزش همگانی: یک نظریه برخاسته از داده‌ها»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۴۰، بهمن و اسفند ۱۳۹۵، ۱۷-۳۸.
- سمیع‌نیا، مونا؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ جوادی پور، محمد (۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۲۰، آذر و دی ۱۳۹۲، ۲۲۱-۲۲۸.
- دانایی‌فر، حسن (۱۳۹۴). پوشش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی). تهران: اشراقی، صفار.
- Chen, T. (2011). Using hybrid MCDM model for enhancing the participation of teacher in recreational sports. *Journal of decision systems*, 20(1), 33-49.
- Dorsch, T. E., Smith, A. L., & Dotterer, A. M. (2016). Individual, relationship, and context factors associated with parent support and pressure in organized youth sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 23, 132-141.
- Fahlén, J., & Stenling, C. (2016). Sport policy in Sweden. *International journal of sport policy and politics*, 8(3), 515-531.
- Guo, X., Hu, A., Dai, J., Chen, D., Zou, W., & Wang, Y. (2018). Urban-rural disparity in the satisfaction with public sports services: Survey-based evidence in China. *The Social Science Journal*, 55(4), 455-462.
- Halonen, J. I., Stenholm, S., Kivimäki, M., Pentti, J., Subramanian, S., Kawachi, I., & Vahtera, J. (2015). Is change in availability of sports facilities associated with change in physical activity? A prospective cohort study. *Preventive medicine*, 73, 10-14.
- Kubota, A., Matsushita, M., Smith, B. J., Sugiyama, T., & Arao, T. (2019). The impact of a new exercise facility on physical activity at the community level: a non-randomized panel study in Japan. *BMC public health*, 19(1), 777.
- O'Reilly, N., Berger, I. E., Hernandez, T., Parent, M. M., & Séguin, B. (2015). Urban sportscapes: An environmental deterministic perspective on the management of youth sport participation. *Sport Management Review*, 18(2), 291-307.
- Sargit, S. (2017). Sport Malaysia: Policies and development strategies for the populace. Paper Presented at the Second International Sport for all Conference Tehran.
- Van Tuyckom, C. (2011). Sport for All: Fact or fiction? Individual and cross-national differences in sport participation from a European perspective. Ghent University.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

اسدزاده، عاطفه؛ باقری، قدرت‌الله؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ صابری، علی (۱۳۹۸). «طراحی الگوی ارزیابی راهبردی برنامه‌های ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان تا افق ۱۴۰۴ با رویکرد پدیدارشناسی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۹ (۱۸)، ۱۰۷-۱۲۱.