

## تدوین برنامه‌ی راهبردی توسعه ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران

محسن عصاره دزفولی<sup>۱</sup>، شهرام علم<sup>۲\*</sup>، مهدی ضرغامی<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۷/۷/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۱۹

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین برنامه‌ی راهبردی به منظور توسعه ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، رؤسای ورزش شرکت‌های اصلی و تابعه شرکت ملی نفت ایران (۱۲ نفر - به‌عنوان شورای راهبردی-) و متخصصان و نخبگان گرایش رشته‌ی تربیت‌بدنی دفتر اداره کل سلامت، تربیت‌بدنی و مسئولیت اجتماعی وزارت نفت، رؤسای هیات‌های ورزشی و صاحب نظرانی بود که در زمینه فعالیت‌ها و مشاغل ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران نقش کلیدی و تجربه کافی داشتند (۸۰ نفر). در این پژوهش کلیه افراد جامعه تحقیق، به‌عنوان نمونه‌ی آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. برای گردآوری داده‌ها از نظر سنجی و جلسات راهبردی استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه بسته پاسخ با طیف پنج مقیاسی لیکرت بود که روایی آن توسط پنج تن از اساتید صاحب‌نظر تأیید شد و ضریب پایایی آن توسط آلفای کرونباخ ( $\alpha=0.79$ ) محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون فریدمن و تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج نشان داد که ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران در موقعیت راهبردی WT قرار دارد. با این وجود تمامی ۱۲ راهبرد تدوین شده برای تحقق رسالت و اهداف بلندمدت آن انتخاب شدند. بنابراین شرکت ملی نفت ایران برای به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها باید از راهبرد تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده کند.

**کلید واژه‌ها:** برنامه راهبردی، شرکت ملی نفت ایران، ورزش همگانی

**Email:** mohsen.asareh.d@gmail.com

**Email:** shahramalam@yahoo.com

**Email:** zarghami@scu.ac.ir

۱. دانشجوی دکتر، مربی مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر

۲. استادیار تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام خمینی(ره) شهر ری\*

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر

## مقدمه

امروزه افراد محدودی در فعالیت بدنی منظم مشارکت می‌کنند و به عبارت دیگر بی‌تحرک هستند. بخشی از این بی‌تحرکی ناشی از تکنولوژی مدرن است که فعالیت بدنی افراد را کاهش داده و سبب کاهش فرصت فعالیت‌های انسانی شده است و سبک زندگی فعال و پویای سابق افراد را با سبک زندگی بی‌تحرک جایگزین کرده است (پن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۵). از منظر سلامت عمومی، این بی‌تحرکی گرایش به همه‌گیر شدن دارد (حلال<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۶). اثر اقتصادی چنین بی‌تحرکی با فشاری که بر روی جوامع و سیستم‌های سلامتی برای مدیریت بیماری‌ها مرتبط با بی‌تحرکی قرار می‌دهد، قابل ملاحظه است (کهل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۳). اپیدمی بی‌تحرکی، موضوع پیچیده‌ای است که می‌تواند بدون استثناء، سازمان‌های دولتی در سطح بین‌المللی و سازمان‌های تفریحی و ورزشی را در برگیرد (رابسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۷). از طرفی سازمان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و پیشرفت خود، به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در امور زیربنایی و زیرساختی واقف شده‌اند و آن را به منزله‌ی ابزاری در خدمت مدیریت بهینه و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود مورد توجه قرار داده‌اند.

در راستای اجرای سیاست‌های توسعه ورزش همگانی کشور اهمیت ایجاد تفکر استراتژیک و تدوین برنامه‌ی راهبردی مؤثر برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده بر هیچ‌کس پوشیده نیست. اگرچه این مهم در بیشتر کشورهای اروپایی، با توجه به اهمیت آن، روندی روبه رشد داشته، اما بر اساس تحقیقات در کشور ایران، با توجه به وضعیت کنونی زیرساخت‌های ورزشی دارای نکات قابل تأمل می‌باشد (جوادی‌پور، ۱۳۹۲: ۱۲).

ارتباط ورزش با پدیده‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکی از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه‌های توسعه ملی کشورهاست و در یک نگاه کلی توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشور با اقتدار و قدرت آن کشور ارتباط نزدیکی دارد. این موضوع باعث شده که سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی برای توسعه ورزش در اکثر کشورها انجام شود (شعبانی‌مقدم، ۱۳۹۰: ۱۷).

رخداد‌های چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید حادث در این سال‌ها، از چنان خصوصیتی برخوردارند که با صرف تکیه بر برنامه‌ریزی متداول و غیرمنعطف نمی‌توان با این رخدادها و نیازها مقابله کرد. از این رو از سه دهه قبل توجه مدیران و صاحب‌نظران به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت و به‌ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک جلب شده است. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان اقدامی سازمان یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و انجام دادن اقدامات بنیادی تعریف کرد (فرد آر، ۱۳۹۰: ۱۹). به‌علاوه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. از این‌رو ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند (فرد آر، ۱۳۹۰: ۱۹). اما زمانی می‌توان به این هدف متعالی و ارزشمند رسید که سایر سازمان‌ها و نهادها مانند فدراسیون‌ها، کمیته‌ی ملی المپیک، وزارت‌خانه‌ها و سایر اقشار جامعه، دغدغه‌ی حرکت به سوی ورزش علمی و بهره‌مندی از پژوهش و تحقیقات در فعالیت‌های خود را داشته باشند. بنابراین نقش ورزش و فعالیت بدنی به‌عنوان راهبردی که توانایی بالقوه‌ای در یاری رساندن به اهداف سلامتی، اجتماعی و اقتصادی دارد، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (عرب نرمی، ۱۳۹۳: ۲۱).

در ایران بر اساس تقسیم‌بندی نظام جامع توسعه ورزش کشور، ورزش به چهار مؤلفه اصلی تربیتی، همگانی - تفریحی، قهرمانی و حرفه‌ای تقسیم می‌شود (جوادی‌پور، ۱۳۹۱: ۱۱). که ناگفته پیداست نقش ورزش‌های همگانی در ارتقاء سلامت و شادابی جامعه مؤثرتر می‌نماید چرا که امروزه نیاز به یک استراتژی و رویکردی جدید و متفاوت برای افزایش مشارکت در

1. Pan, F. C., & Chen, C-H

2. Hallal, P. C., Andersen, L. B., Bull, F. C., Guthold, R., Haskell, W., & Ekelund, U.

3. Kohl, H. W., Craig, C. L., Lambert, E. V., Inoue, S., Alkandari, J. R., & Leetongin, G., et al

4. Robson, S., & McKenna, J.

ورزش وجود دارد. زیرا ورزش همگانی به توسعه یک جامعه متحد با سیاست ورزش برای همه از طریق مشارکت بیشتر، در ورزش هدفمند اشاره دارد (کیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۲). سیاست ورزش همگانی همانا ایجاد شرایط مطلوب برای جمع بسیاری از مردم است، به طوری که بتوانند بر حسب علایق خود به طور منظم در فعالیتهای جسمانی شرکت کنند (عرب نرملی، ۱۳۹۳: ۲۱).

امروزه با توجه به تغییراتی که در نوع نگرش انسان‌ها به وجود آمده، اکثر افراد آرزوی داشتن زندگی شاد، سالم و بلندمدتی را دارند. مدنظر قرار دادن فعالیتهایی (فعالیت بدنی، عدم مصرف دخانیات، عدم مصرف نوشیدنی‌های الکلی و مصرف حداقل پنج وعده میوه‌جات و سبزیجات در روز) ممکن است طول عمر افراد را تا ۱۴ سال افزایش دهد (سیونگ بام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۸). ورزش همگانی توسط کمیته توسعه ورزش شورای اروپا به عنوان فراهم نمودن فرصت‌هایی برای علاقمندان به ورزش در زمان اوقات فراغت و مشارکت در فعالیتهای ورزشی بدون هیچ‌گونه محدودیت ناشی از وضعیت اجتماعی، نژادی و معلولیت تعریف شده است، آنچه از این تعریف استنباط می‌گردد این است که همه افراد باید از ورزش کردن بهره‌مند و ورزش حق همه افراد است (قهرمان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۱).

در پژوهشی که بر روی مشارکت ورزشی در مدارس بین دانش‌آموزان ۱۴-۱۱ ساله در جنوب شرقی ایالت متحده انجام گرفت، نتایج حاکی از آن بود که بیشتر دانش‌آموزان در ورزش‌های مدرسه شرکت می‌کنند اما کودکان قشر کم درآمد و سیاهپوستان را، دو گروهی که در معرض خطر بیشتری از عدم فعالیت بدنی و نتایج منفی آن قرار دارند، دانستند. هلزور<sup>۴</sup>، (۲۰۰۲: ۳۹). الگینی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱: ۳۵)، کمبود وقت و مشغله زیاد را مهمترین موانع مشارکت افراد در فعالیت بدنی عنوان کردند. از نظر جوادی‌پور (۱۰: ۱۳۹۰)، ورزش همگانی یک جنبش جهانی است که برنامه‌ها و روش‌های زندگی بسیار متفاوتی را ترویج می‌نماید. به علاوه جوادی‌پور و سمیع‌زاده (۱۳۹۲: ۱۲)، در تحقیق خود عنوان کردند که استراتژی‌های تهاجمی برای ورزش همگانی کشور توصیه می‌شود. عیدی (۱۳۹۳: ۲۲)، با پژوهش خود نشان داد که از دیدگاه هر سه گروه اساتید، کارشناسان رسانه و مشارکت‌کنندگان ورزش، فرهنگ‌سازی، بالاترین میانگین و آموزش پایین‌ترین میانگین را در توسعه ورزش همگانی دارد. آصفی، خبیری، اسدی و گودرزی (۱۳۹۳: ۱)، اظهار داشتند که چهار عامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی در نهادینه کردن ورزش همگانی ایران مؤثر هستند. در مورد عوامل سازمانی، نتایج نشان داد اهداف و راهبردهای ورزش همگانی، زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی، سیستم پاداش و تشویق، واحد تحقیق و توسعه، منابع انسانی، بودجه، قوانین و مقررات، آموزش و ویژگی‌های ورزش در نهادینه کردن ورزش همگانی ایران تأثیرگذار هستند. تحقیق صادقین، حسینی و فرزنان (۱۳۹۳: ۱۳) نشان می‌دهد که انواع رسانه‌های جمعی (تصویری، صوتی، چاپی) بر گرایش مردم به ورزش همگانی تأثیر دارد و در گرایش مردم به ورزش همگانی، مهم‌ترین نقش رسانه‌ها، آگاه‌سازی مردم از فواید ورزش همگانی و کمترین نقش رسانه‌ها، تبلیغ و اطلاع‌رسانی در مورد ورزش همگانی و همایش‌های آن است. بنابراین باید عامل تبلیغ مورد توجه ویژه قرار گیرد و متخصصین ورزشی نیز باید علاوه بر انتشار یافته‌های علمی در رسانه‌های تخصصی، به همکاری با رسانه‌های همگانی بپردازند تا تأثیرات بیشتری در توسعه ورزش داشته باشد. موران<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰: ۴۴)، موانع مشارکت افراد معلول در ورزش را فقدان مربیان با دانش و آموزش دیده می‌دانند.

انجمن ارزیابی و برنامه‌ریزی ویکتوریا<sup>۷</sup> (۲۰۱۴: ۴۹)، تدوین قانون و سیاست‌گذاری در بخش‌های مختلف؛ مانند سیاست‌های برنامه‌ریزی شهری، سیاست‌های حمل‌ونقل فعال، سیاست‌های آموزشی مانند اختصاص زمان برای کلاس‌های تربیت بدنی، سیاست‌های ورزشی، سیاست‌های سلامتی، سیاست‌های محیط زیست، سیاست‌های محل کار و سیاست‌های

1. Keith M. Drake and et al
2. Seungbum, L., Patrick, W
3. Kahraman, C., Demirel, N., & Demirel, T
4. Holzweher
5. El-Gilany, A.H
6. Moran, T. E. and Block, M. E
7. Victorian Curriculum and Assessment Authority

سرمایه‌گذاری را در مشارکت در فعالیتهای ورزشی مؤثر و مفید می‌دانند. اکالان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲: ۳۴)، نشان دادند وسایل ارتباط جمعی دارای نقش بالقوه بالایی در ورزش، بالاخص ورزش بانوان می‌باشند، اما به دلایلی، به وظایف خود به‌خوبی عمل نمی‌نمایند. شعبانی، رضایی و فراهانی (۱۳۹۳: ۱۸)، اظهار داشتند برنامه‌های ورزشی سیما در مقوله‌های تعیین شده از نظر میزان توجه و مدت پخش با یکدیگر متناسب نیستند.

بنابراین محقق پیشنهاد می‌کند، بازنگری در میزان پخش انواع برنامه‌های ورزشی و تناسب آنها با یکدیگر با اولویت ورزش پایه و ورزش همگانی به‌عنوان زیرساخت سلامت عمومی لازم و ضروری است. گائینی (۱۳۸۷: ۲۸)، بیان می‌دارد تحقیقات و مداخلات مختلفی مانند تغییر نگرش افراد به فعالیت بدنی، تغییر سبک زندگی و ... برای افزایش مشارکت افراد در ورزش‌های همگانی به‌عنوان یک فعالیت بدنی ارتقادهنده سلامتی، صورت گرفته است. رتینگان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰: ۴۶)، دریافتند که در کشورهای اروپایی از ۱۴۰ میلیون نفر جمعیت اروپا بیش از ۱۲۰ میلیون نفر به‌طور مستمر و مرتب به فعالیتهای ورزشی می‌پردازند و اوقات آزاد و فراغت خود را با پرداختن به انواع فعالیتهای ورزشی و جسمانی سپری می‌کنند و هدف آنان تندرستی، نشاط و بهبود روابط اجتماعی است. رضانی‌نژاد و هژبری (۱۳۹۶: ۲۳۳)، اظهار می‌دارند در حال حاضر چهار رویکرد جامعه‌گرا، نخبه‌گرا، اقتصادی و سیاسی بر توسعه ورزش سایه افکنده‌اند. ایشان اظهار داشتند برای توسعه ورزش ایران، ابتدا باید پیوند استراتژیک نهاد ورزش با نهادهای بهداشت و سلامتی، اقتصاد، فرهنگ و نظام تربیتی در سطح حاکمیت و سیاست‌گذاری برقرار شود سپس با یادگیری سیاست‌های ورزشی و الگوسازی بومی، مدل‌های کاربردی و متناسب ایران را به‌کار گرفت. ایرج‌پور، مجرد و دباغ رضاییه (۱۳۹۵: ۳۵)، نشان دادند بین نقش‌های چهارگانه رسانه‌های جمعی (فرهنگ‌سازی، آموزشی، اطلاع‌رسانی و ایجاد مشارکت اجتماعی) و توسعه فرهنگی ورزش همگانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

همچنین اظهار داشتند که با وجود تأثیر رسانه‌های جمعی بر توسعه فرهنگی ورزش کشور، رسانه‌های جمعی توجه مناسب و مطلوبی به این مسئله نداشته‌اند و می‌توان برنامه‌ریزی عملیاتی مناسبی در جهت تعامل با رسانه‌ها و استفاده از ظرفیتهای آنها برای توسعه فرهنگی ورزش کشور در ابعاد مختلف انجام داد. هری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵: ۳۸)، در مقاله خود با عنوان «موانع اجرای فرایند مدیریت استراتژیک در دولت محلی»، نتایج نشان داد که عوامل متعددی وجود دارد که به‌طور قابل توجهی به‌عنوان موانع در اجرای مدیریت استراتژیک بوده‌اند که این عوامل شامل چشم‌انداز و بیانیه مأموریت مبهم در برنامه‌ریزی استراتژیک، مشخص نبودن اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم حمایت فرهنگی و فقدان منابع می‌باشد. رضانی‌نژاد و هژبری (۱۳۹۶: ۲۳۳)، در تحقیق خود اظهار داشتند: برای توسعه ورزش ایران، ابتدا باید پیوند استراتژیک نهاد ورزش با نهادهای بهداشت و سلامتی، اقتصاد، فرهنگ و نظام تربیتی در سطح حاکمیت و سیاست‌گذاری برقرار شود سپس با یادگیری سیاست‌های ورزشی و الگوسازی بومی، مدل‌های کاربردی و متناسب ایران را به‌کار گرفت. نتایج تحقیق معصومی، غرایاق زندی، کیاکجوری و عمادی (۱۳۹۵: ۱)، نشان داد که موانع مدیریتی دارای بیشترین و موانع فرهنگی دارای کمترین وزن و اولویت هستند و اظهار داشتند که لزوم توجه کافی از سوی مدیران و برنامه‌ریزان به موانع مذکور و اقدام برای رفع آنها بر اساس اولویت‌ها، می‌تواند در موفقیت برنامه و ارتقاء کیفیت مدیریت راهبردی نقش بسزایی ایفا کند. کشگر، قاسمی و چوبکاره (۱۳۹۶: ۲۴۱)، نشان دادند که ایجاد روابط اجتماعی انگیزه مهمی برای حضور در ورزش است تا حدی که شرکت‌کنندگان در ورزش، این روابط اجتماعی را به ارتباطات خانوادگی و دوستان تسری می‌دهند. پس توجه به ارتباطات اجتماعی می‌تواند فرصت خوبی برای مدیران سازمان‌های ورزشی کشور در جذب مردم به ورزش باشد. محمدی و غفرانی (۱۳۹۶: ۱۸۹)، نشان دادند که اداره کل ورزش و جوانان استان سیستان و بلوچستان می‌بایست از استراتژی WO (محافظه کارانه) در مورد توسعه ورزش‌های بومی سنتی این استان استفاده نمایند. این محقق همچنین چشم‌انداز ورزش استان را

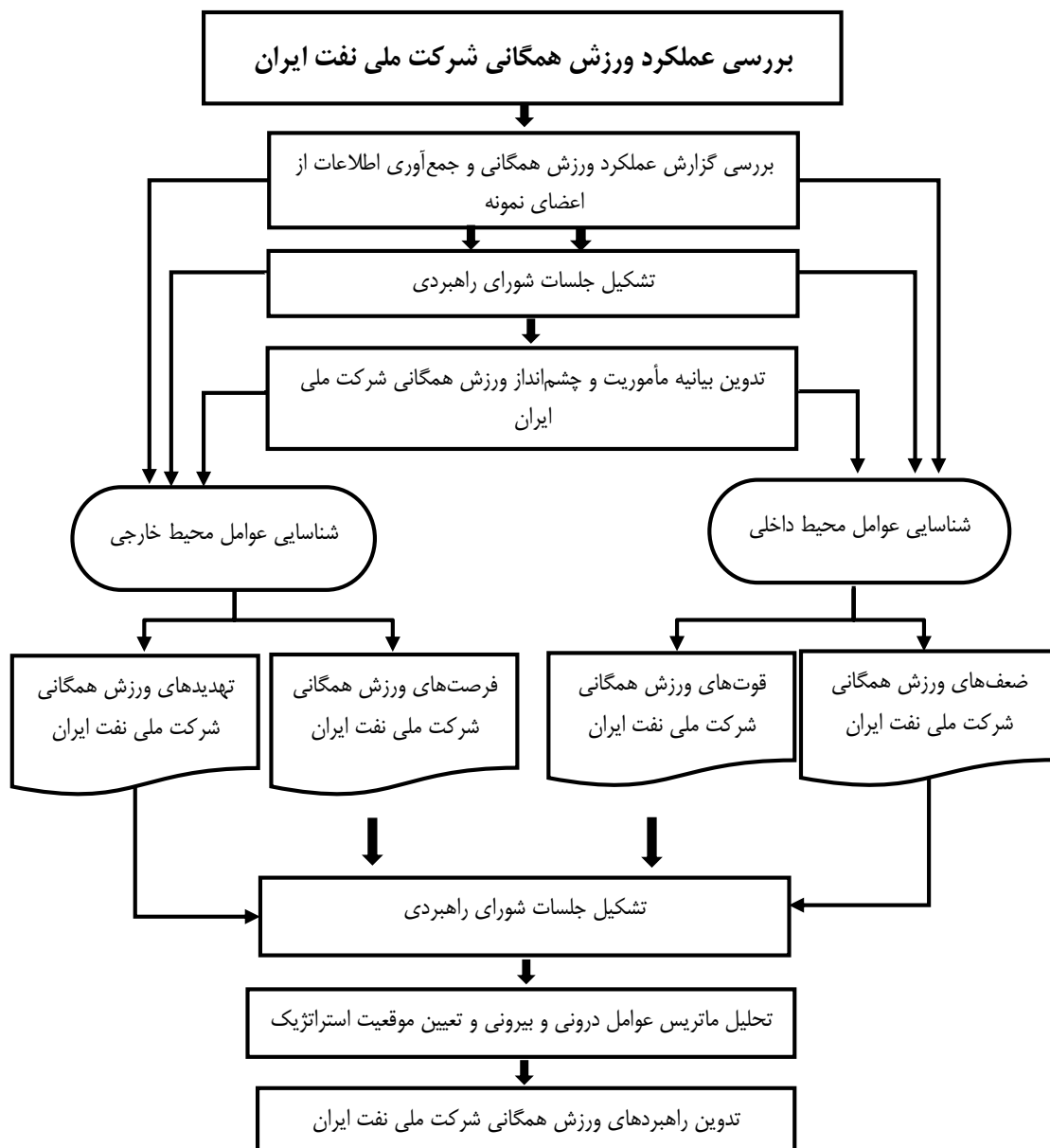
1. Akalan Chengiz and etc

2. Rattigan, P., Blair, P., Hickson, C

3. Herri, Ade Winanta Zaimardi, and Irda

رسیدن به جامعه‌ای سالم، ورزشکار، با نشاط و امید به زندگی بهتر معرفی کرد و مهمترین راهبردها در این استان را الگوهای موفق و مناسب و تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه در ورزشکاران دانست. نتایج منفی، رضایی‌نژاد، گوهر رستمی و دستوم (۱۳۹۶: ۶۷)، نشان داد تغییرات ساختاری و رشد برنامه‌های توسعه ورزش دانشگاهی با وجود تأکید در برنامه دوم و سوم توسعه، فقط در برنامه چهارم صورت گرفته است. شاخص‌های توسعه ورزش دانشگاهی کشور تناسب مطلوبی با چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور ندارد. لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌ها، ساختار و تشکیلات ورزش دانشگاهی کشور در حوزه‌های آموزشی، تفریحی و همگانی دانشگاهی کشور، براساس معیارها و واقعیت‌های جامعه دانشگاهی مورد بازبینی اساسی و طراحی نوین قرار گیرد. هانگ<sup>۱</sup> و هامفریس (۲۰۱۲: ۴۰)، در پژوهش خود اظهار می‌دارند افرادی که در شهرهایی با امکانات ورزشی بالا و دسترسی آسان به آن زندگی می‌کنند مشارکت بیشتری در فعالیت‌های بدنی داشته و همچنین رضایت از زندگی بالایی داشتند.

بنابراین اگرچه از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک، کاهش مقاومت در برابر تغییرات و اتخاذ نظام‌مند روش‌های تغییر و افزایش کارایی ملی و آگاهی از عملکرد محیط خارجی و تأثیر آن بر محیط و عملکرد داخلی، توسعه روحیه همکاری و کار تیمی و کاهش مسائل و مشکلات تیمی در برخورد با چالش‌ها و نیازها می‌باشد، اما فواید و سودمندی‌هایی که این پژوهش می‌تواند به دنبال داشته باشد این است که هوشیاری مدیران رده بالا را هر چه بیشتر جلب نموده تا به تدوین چشم‌انداز، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی آینده توجه نمایند. چرا که مأموریت شرکت ملی نفت ایران در افق ۱۴۰۴ مشارکت مؤثر در تداوم زنجیره تولید نفت و گاز کشور و پایداری تأمین انرژی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق صادرات و واردات نفت خام و مواد نفتی تولیدی و مبادله‌ای است که این مهم جز با سلامت و تندرستی کارکنان ضمانت پیدا نخواهد کرد. به نظر می‌آید در زمینه مسائل و مشکلات ورزش همگانی، راهبردها و تنگناهای آن در شرکت ملی نفت ایران به‌خاطر گستردگی و وسعت آن کمتر پژوهشی انجام شده است. لذا این تحقیق در نظر دارد با تدوین برنامه‌ی راهبردی توسعه ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران ضمن تحلیل محیط درونی و بیرونی، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی را شناسایی کند. بدین منظور به دنبال یافتن پاسخ برای پرسش اصلی تحقیق است: برنامه‌ی راهبردی توسعه ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران چیست؟ در این پژوهش از فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید و مدل SPP<sup>۲</sup> استفاده شده است.



شکل ۱: فرآیند تدوین برنامه استراتژیک ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف و ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی است. چرا که به دنبال بهبود کیفیت و حل مسائل و مشکلات فراروی ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران، جهت توسعه آن و سبک زندگی بهتر است و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. ابتدا پس از بررسی گزارش عملکرد و انجام مطالعات تطبیقی و جمع‌آوری اطلاعات از اعضای نمونه ضمن تشکیل شورای راهبردی متشکل از مدیران و رؤسای ورزش، خواسته شد که مأموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران را طی یک پرسشنامه باز فهرست کنند. فرآیند تحلیل داده‌ها به این صورت بود که ابتدا پرسشنامه‌ها، بازبینی و نظرهایی که باهم سنخیت داشتند، در گروه‌های مفهومی یکسان دسته‌بندی شدند. سپس با استفاده از روش دلفی مأموریت سازمان بقرار «حفظ و ارتقاء سلامت جسمانی و نشاط روانی کارکنان و خانواده آنان از طریق ترویج و نهادینه کردن ورزش همگانی و تفریحی» تعیین گردید. همچنین نه قوت، نه ضعف،

شش فرصت و نه تهدید به تأیید شورای راهبردی نهایی شد. به همین ترتیب شورای راهبردی پژوهش، ضریب اهمیت هر یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را مشخص کردند. سپس سؤالات بسته تنظیم و پس از ارزیابی روایی محتوایی و محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/79$ ) به شیوه پیمایشی<sup>۱</sup> بین نمونه آماری که شامل ۴۰ نفر از مدیران، رؤسای ورزش شرکت اصلی و تابعه شرکت ملی نفت ایران و ۴۰ نفر از متخصصان و نخبگان گرایش رشته‌ی تربیت‌بدنی دفتر اداره کل سلامت، تربیت‌بدنی و مسئولیت اجتماعی وزارت نفت، رؤسای هیات‌های ورزشی شرکت ملی نفت ایران و کلیه صاحب نظرانی که در زمینه فعالیت‌ها و مشاغل ورزشی شرکت ملی نفت ایران نقش کلیدی و تجربه کافی داشتند توزیع و در نهایت ۷۳ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، آزمون رتبه‌ای فریدمن، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک استفاده گردید.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش‌های مهم تدوین راهبرد را می‌توان در چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده، مرحله‌ی اول (تدوین راهبرد) شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس بررسی رقابت است. در مرحله اول که آن را مرحله ورودی<sup>۲</sup> می‌نامند اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه<sup>۳</sup> می‌نامند، به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌گردد. از جمله روش‌ها یا ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت<sup>۴</sup> و ماتریس ارزیابی موقعیت است. در ماتریس مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار داد. (فردآر، ۱۳۸۸: ۳۵۶). لذا به منظور بررسی عوامل داخلی ماتریس ارزیابی عوامل درونی یا (IFEM<sup>۵</sup>) در قالب یک ماتریس چندستونی تنظیم شد. به نحوی که ستون اول آن را عناوین قوت‌ها و ضعف‌های ورزش همگانی شرکت ملی نفت تشکیل می‌داد. ستون دوم مربوط به میزان اهمیت و حساسیت هر یک از عوامل قوت و ضعف بود که ضریب اهمیت (ضریب وزن) با توجه به نقطه نظرات اعضای شورای راهبردی درج گردید. به نحوی که مجموع اهمیت (وزن) کلیه ضعف‌ها و قوت‌ها برابر عدد ۱ شد ( $\sum=1$ ). در ستون سوم ماتریس با توجه به میزان شدت به هر یک از قوت‌ها نمرات ۳ یا ۴ و به هر یک از ضعف‌ها نمرات ۱ یا ۲ اختصاص داده شد. در ستون چهارم ماتریس، ضریب ستون‌های دوم و سوم هر یک از عوامل در یکدیگر ضرب گردید تا امتیاز هر یک از عامل‌ها جداگانه محاسبه شود. سپس امتیاز محاسبه شده کلیه عامل‌ها با یکدیگر جمع شد تا امتیاز نهایی عوامل درونی ورزش همگانی تعیین گردد. به همین ترتیب به منظور بررسی عوامل خارجی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی یا (EFEM<sup>۶</sup>) در قالب یک ماتریس چندستونی تنظیم شد. به نحوی که ستون اول آن عناوین فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی شرکت ملی نفت درج گردید. ستون دوم مربوط به میزان اهمیت و حساسیت هر یک از عوامل فرصت و تهدید بود که ضریب اهمیت یا ضریب وزنی هر یک از عوامل با توجه به نقطه نظرات اعضای شورای راهبردی در نظر گرفته شد. به نحوی که مجموع ضرایب اهمیت (وزن) کلیه فرصت‌ها و تهدیدها برابر با عدد ۱ شد ( $\sum=1$ ). در ستون سوم ماتریس با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن فرصت یا تهدید به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به فرصت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ به تهدیدها اختصاص داده شد. در تخصیص رتبه به فرصت‌های در حد عالی رتبه، ۴ به فرصت‌های معمولی رتبه ۳، به تهدیدهای معمولی رتبه ۲ و به تهدیدهای بحرانی رتبه ۱ اختصاص داده شد. در ستون چهارم ماتریس،

1. Survey Research
2. Input stage
3. Matching stage
4. Threats –Opportunities –Weakness (TOWS) Matrix
5. Internal Factors Evaluation Matrix
6. External Factors Evaluation Matrix

ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل درهم ضرب شدند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به‌دست آمده، امتیاز نهایی ورزش همگانی به لحاظ برخورداری از فرصت یا تهدیدی تعیین گردید.

در نهایت با استفاده از ابزار تحلیل سوات به‌منظور بررسی دقیق عوامل درونی و بیرونی و مقایسه آنها با یکدیگر با هماهنگی اعضای شورای راهبردی استراتژی‌های SO، WO، ST، WO، SO به قرار ذیل تبیین گردید.

- مطابقت قوت‌های درونی با فرصت‌های بیرونی با یکدیگر برای به‌دست آوردن استراتژی‌های موقعیت SO
- مطابقت قوت‌های درونی با تهدیدهای بیرونی با یکدیگر برای به‌دست آوردن استراتژی‌های موقعیت ST
- مطابقت ضعف‌های درونی با فرصت‌های بیرونی با یکدیگر برای به‌دست آوردن استراتژی‌های موقعیت WO
- مطابقت ضعف‌های درونی با تهدیدهای بیرونی با یکدیگر برای به‌دست آوردن استراتژی‌های موقعیت WT

### یافته‌های پژوهش

جداول ۱ و ۲ نتایج کلی را در زمینه‌ی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران بر اساس تحلیل SWOT نشان می‌دهند. هر یک از عوامل مندرج در جداول مربوط که شامل نه قوت، نه ضعف، شش فرصت و نه تهدید است براساس نتایج آزمون فریدمن<sup>۱</sup> به ترتیب رتبه مشخص شده‌اند.

جدول ۱: نتایج رتبه‌بندی عوامل درونی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران (آزمون رتبه‌ای فریدمن)

ردیف	قوت‌ها	میانگین رتبه
۱	تحت پوشش داشتن اغلب رشته‌های مورد تأیید وزارت ورزش	۱۴/۱۵
۲	رایگان بودن اماکن ورزشی در مناطق عملیاتی	۱۳/۳۴
۳	وجود دستورالعمل جامع ورزش وزارت نفت به‌عنوان یک سند بالا دستی در ترویج فرهنگ ورزش همگانی	۱۲/۲۲
۴	برگزاری رویدادهای ورزش همگانی (المپیاد ورزشی) از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطوح	۹/۴۸
۵	بالا بودن سرانه فضای ورزشی در مناطق عملیاتی	۸/۱۷
۶	امکان دسترسی و بهره‌برداری متقابل از ظرفیت‌ها و امکانات ورزشی مدیریت‌های داخلی شرکت ملی نفت ایران با استفاده از تنظیم تفاهم‌نامه همکاری، تحت حساب فی‌مابین. (مشارکت فعال)	۸/۰۸
۷	وجود منابع انسانی متخصص و توانمند و ملحق شدن نیروی جوان به نیروهای با تجربه	۸/۰۳
۸	وجود مربیان خبره در سطح شرکت ملی نفت ایران	۷/۵۱
۹	وجود امکانات مناسب روابط عمومی در زمینه انتشار اخبار، گزارشات و اطلاعیه‌های ورزشی	۶/۱۶
ضعف‌ها		
۱	پایین بودن اولویت تأمین اعتبار پروژه‌های ورزشی	۶/۷۴
۲	پایین بودن میزان مشارکت افراد در ورزش همگانی	۶/۶۷
۳	هزینه محور و کمیت محور بودن بجای برنامه محور و خروجی محور بودن فعالیت‌ها	۶/۶۰
۴	عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد در حوزه ورزش همگانی	۶/۵۲
۵	ناکافی بودن سطح دانش عمومی از ورزش همگانی	۶/۳۲
۶	نبود سرفصل بودجه مستقل ورزشی	۶/۰۵
۷	عدم نظارت و کنترل درست در اجرای سیاست‌های کلان ورزش صنعت نفت	۵/۹۱
۸	تصمیم‌گیری مدیران و مسئولین غیرورزشی در حوزه ورزش	۵/۳۸
۹	دسترسی دشوار کارکنان و خانواده به فضا و امکانات ورزشی محدود شرکت ملی نفت ایران در کلان شهرها	۴/۶۲



## جدول ۲: نتایج رتبه‌بندی عوامل بیرونی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران (آزمون رتبه‌ای فریدمن)

ردیف	فرصت‌ها	میانگین رتبه
۱	تأکید قانون اساسی بر توسعه رایگان فعالیت‌های بدنی و رویکرد مثبت مسئولین ارشد نظام و جامعه روحانیت و پزشکی به ترویج ورزش همگانی	۵/۴۰
۲	بالا بودن ظرفیت‌های اقلیمی در اقصا نقاط کشور، جهت تنوع در برنامه‌های ورزش همگانی	۴/۶۴
۳	امکان استفاده از اماکن و باشگاه‌های استیجاری	۴/۱۸
۴	روند رو به رشد و توسعه ارتباطی و اطلاعاتی (فناوری اطلاعات) در کشور جهت اطلاع‌رسانی، تبلیغ و ترویج فرهنگ ورزش همگانی	۴/۱۵
۵	مدنظر بودن معیار ورزش همگانی به‌عنوان فاکتور مهم ارزیابی سازمانی در سطح بین‌المللی	۳/۵۲
۶	امکان بهره‌گیری از قهرمانان، مربیان و متخصصین ورزشی در قالب توافقنامه، جهت برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مرتبط با ورزش همگانی	۳/۲۶
تهدیدها		
۱	رواج سبک زندگی ماشینی در جامعه	۹/۲۶
۲	رواج بازی‌های رایانه‌ای بالاخص در قشر جوانان	۸/۵۷
۳	فرسودگی شغلی ناشی از ساعات کار زیاد کارکنان به‌ویژه در مناطق عملیاتی و سکوهایی نفتی	۸/۲۸
۴	عدم استقبال از ورزش همگانی در محیط باز به دلیل شرایط نامساعد اقلیمی و وجود صنایع پر مخاطره در مناطق عملیاتی و انتشار آلودگی‌های زیست محیطی توسط آنان	۸/۲۸
۵	موانع فرهنگی و اجتماعی مشارکت خانواده‌ها در ورزش همگانی به‌ویژه بانوان	۷/۴۲
۶	گرایش به اعتیاد در سطح جامعه به‌ویژه در مناطق عملیاتی و سکوهایی نفتی	۶/۲۹
۷	عدم استقبال قشر جوان از ورزش همگانی	۵/۷۷
۸	پایین بودن اوقات فراغت فرزندان کارکنان به دلیل حضور در کلاس‌های متعدد درسی و فوق برنامه	۵/۰۴
۹	بهره‌برداری سیاسی از ورزش توسط دست‌اندرکاران	۴/۹

## ماتریس عوامل داخلی و خارجی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران

در این بخش مشخص می‌شود که ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران از چه راهبردی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رهاکردن) باید استفاده کند. پس از رتبه‌بندی معلوم شد که بالاترین رتبه در بخش قوت‌ها؛ مربوط به تحت پوشش داشتن اغلب رشته‌های مورد تأیید وزارت ورزش، در بخش ضعف‌ها؛ بالاترین رتبه مربوط به تأخیر در اجرای برخی از پروژه‌های ورزشی، در بخش فرصت‌ها؛ تأکید قانون اساسی بر توسعه رایگان فعالیت‌های بدنی و رویکرد مثبت مسئولین ارشد نظام و جامعه روحانیت و پزشکی به ترویج ورزش همگانی و در بخش تهدیدها؛ بالاترین رتبه مربوط به رواج سبک زندگی ماشینی در جامعه بوده است. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب قوت و ضعف یا فرصت و تهدید می‌شود، هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی به بیش از چهار و کمتر از یک نمی‌رسد، میانگین این جمع ۲/۵ است و اگر این عدد به ۴ برسد، به این معناست که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، به‌صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. عدد ۱ بیانگر این است که شرکت در تدوین استراتژی‌های خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید فردآر، ۱۳۸۸: (۲۶۶).

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران

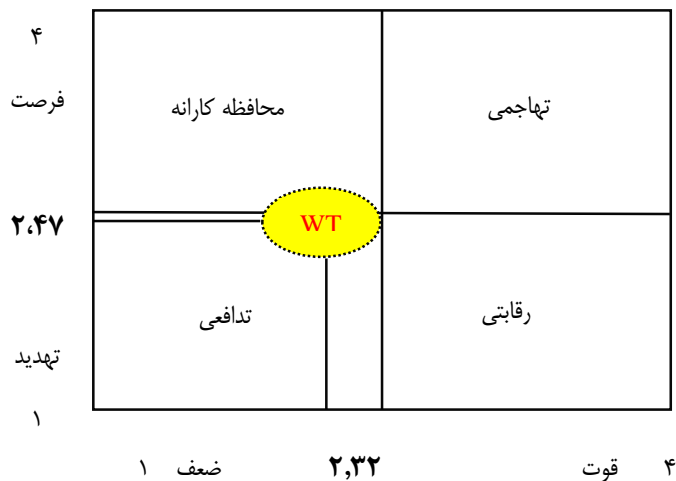
عوامل درونی	کد	عامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	امتیاز وزنی
ساختار	S1	وجود دستورالعمل جامع ورزش وزارت نفت به‌عنوان یک سند بالا دستی در ترویج فرهنگ ورزش همگانی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S2	تحت پوشش داشتن اغلب رشته‌های مورد تأیید وزارت ورزش	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S3	برگزاری رویدادهای ورزش همگانی (المپیاد ورزشی) از پایین‌ترین سطوح تا بالاترین سطوح	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S4	امکان دسترسی و بهره‌برداری متقابل از ظرفیت‌ها و امکانات ورزشی مدیریت‌های داخلی شرکت ملی نفت ایران با استفاده از تنظیم تفاهم نامه همکاری، تحت حساب فی مابین (مشارکت فعال)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S5	وجود امکانات مناسب روابط عمومی در زمینه انتشار اخبار، گزارشات و اطلاعیه‌های ورزشی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S6	وجود مربیان خبره در سطح شرکت ملی نفت ایران	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S7	بالا بودن سرانه فضای ورزشی در مناطق عملیاتی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S8	رایگان بودن اماکن ورزشی در مناطق عملیاتی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
	S9	وجود منابع انسانی متخصص و توانمند و ملحق شدن نیرو جوان به نیروهای باتجربه	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
سیاست‌ها	W1	پایین بودن اولویت تأمین اعتبار پروژه‌های ورزشی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	W2	نبود سرفصل بودجه مستقل ورزشی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	W3	عدم نظارت و کنترل درست در اجرای سیاست‌های کلان ورزش صنعت نفت	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	W4	هزینه محور و کمیت محور بودن به‌جای برنامه محور و خروجی محور بودن فعالیت‌ها	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W5	دسترسی دشوار کارکنان و خانواده‌ها به فضا و امکانات ورزشی محدود شرکت ملی نفت ایران در کلان شهرها	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
	W6	تصمیم‌گیری مدیران و مسئولین غیرورزشی در حوزه ورزش	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
	W7	پایین بودن میزان مشارکت افراد در ورزش همگانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
	W8	ناکافی بودن سطح دانش عمومی از ورزش همگانی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	W9	عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد در حوزه ورزش همگانی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
		مجموع ضریب اهمیت عوامل درونی	۱		۲/۳۲

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران

عوامل بیرونی	کد	عامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	امتیاز وزنی
فرهنگ	O1	تأکید قانون اساسی بر توسعه رایگان فعالیت‌های بدنی	۰/۱	۴	۰/۴
	O2	مد نظر بودن معیار ورزش همگانی به‌عنوان فاکتور مهم ارزیابی سازمانی در سطح بین‌المللی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O3	بالا بودن ظرفیت‌های اقلیمی در اقصا نقاط کشور، جهت تنوع در برنامه‌های ورزش همگانی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	O4	روند رو به رشد و توسعه ارتباطی و اطلاعاتی (فناوری اطلاعات) در کشور جهت اطلاع رسانی، تبلیغ و ترویج فرهنگ ورزش همگانی	۰/۱	۴	۰/۴
	O5	امکان بهره‌گیری از قهرمانان، مربیان و متخصصین ورزشی در قالب توافقنامه، جهت برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مرتبط با ورزش همگانی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	O6	امکان استفاده از اماکن و باشگاه‌های استیجاری	۰/۰۸	۴	۰/۳۲



۰/۱	۱	۰/۱	رواج سبک زندگی ماشینی در جامعه	T1	تهدیدها
۰/۱	۱	۰/۱	رواج بازی‌های رایانه‌ای بالاخص در قشر جوانان	T2	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	گرایش به اعتیاد در سطح جامعه به‌ویژه در مناطق عملیاتی و سکوهاى نفتی	T3	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	پایین بودن اوقات فراغت فرزندان کارکنان به دلیل حضور در کلاس‌های متعدد درسی و فوق برنامه	T4	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	فرسودگی شغلی ناشی از ساعات کار زیاد کارکنان به‌ویژه در مناطق عملیاتی و سکوهاى نفتی	T5	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	بهره‌برداری سیاسی از ورزش توسط دست‌اندرکاران	T6	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	موانع فرهنگی و اجتماعی مشارکت خانواده‌ها در ورزش همگانی به‌ویژه بانوان	T7	
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم استقبال قشر جوان از ورزش همگانی	T8	
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	عدم استقبال از ورزش همگانی در محیط باز به دلیل شرایط نامساعد اقلیمی و وجود صنایع پر مخاطره در مناطق عملیاتی و انتشار آلودگی‌های زیست محیطی توسط آنان	T9	
۲/۴۷		۱	مجموع ضریب اهمیت عوامل بیرونی		



شکل ۲: ماتریس عوامل داخلی و خارجی

با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT نتایج حاصل از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نشان داد ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران از لحاظ راهبردی در موقعیت WT قرار دارد (شکل ۲). به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و ناتوانی ورزش همگانی در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی، در عرصه عمل بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ گردد.

محقق پس از تحلیل ابعاد مختلف عناصر چهارگانه و تحلیل موقعیت راهبردی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران، اقدام به تدوین استراتژی‌های مرتبط با تحلیل SWOT تحقیق، در بخش نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها نمود. بر اساس ماتریس حاصل از استراتژی‌های متقاطع تحقیق در مجموع ۱۲ راهبرد شامل ۳ راهبرد SO، ۳ راهبرد WO، ۳ راهبرد ST، و ۳ راهبرد WT تدوین شد.

جدول ۵: ماتریس تفکیکی راهبردهای SWOT حاصل از متغیرهای تحقیق

عوامل سازنده استراتژی		استراتژی‌ها
فرصت‌ها (O)	نقاط قوت (S)	راهبردهای SO
O <sub>1</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub>	بکارگیری حداکثری از منابع انسانی متخصص و توانمند در ترویج فرهنگ ورزش همگانی در سطح شرکت ملی نفت ایران
O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>7</sub> , S <sub>8</sub> , S <sub>9</sub>	ارتقاء برنامه مدیریت سلامت و شیوه زندگی سالم با استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه در سطح شرکت ملی نفت ایران
O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub>	S <sub>4</sub> , S <sub>9</sub>	بهره‌گیری حداکثری از فناوری اطلاعات در تبلیغ و ترویج فرهنگ ورزش همگانی در سطح شرکت ملی نفت ایران
تهدیدات (T)	نقاط قوت (S)	راهبردهای ST
t <sub>1</sub> , t <sub>2</sub> , t <sub>3</sub> , t <sub>5</sub> , t <sub>6</sub> , t <sub>8</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>9</sub>	تغییر نگرش ورزش همگانی به یک هنجار اجتماعی
t <sub>1</sub> , t <sub>2</sub> , t <sub>3</sub> , t <sub>5</sub> , t <sub>7</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>6</sub> , S <sub>9</sub>	استفاده بهینه از قوانین حمایتی و تشویقی برای مشارکت‌کنندگان در ورزش همگانی
t <sub>1</sub> , t <sub>2</sub>	S <sub>9</sub>	تغییر نگرش کارکنان در جایگزینی بازی‌های رایانه‌ای
فرصت‌ها (O)	نقاط ضعف (W)	راهبردهای WO
O <sub>1</sub> , O <sub>6</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>9</sub>	افزایش میزان مشارکت افراد در ورزش همگانی از طریق ایجاد توافقنامه با اماکن و باشگاه‌های استیجاری بالاخص در کلان شهرها
O <sub>2</sub> , O <sub>4</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>8</sub>	استفاده حداکثری از متخصصین، مربیان و قهرمانان ورزشی در قالب توافقنامه، جهت برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مرتبط با ورزش همگانی
O <sub>2</sub> , O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>8</sub>	توسعه مبتنی بر دانایی نسبت به اهمیت و تأثیر ورزش همگانی در کیفیت زندگی
تهدیدها (T)	نقاط ضعف (W)	راهبردهای WT
t <sub>1</sub> , t <sub>2</sub> , t <sub>3</sub> , t <sub>7</sub> , t <sub>8</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>9</sub>	استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق در زمینه ورزش همگانی
t <sub>2</sub> , t <sub>4</sub> , t <sub>5</sub> , t <sub>6</sub> , t <sub>8</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>5</sub> , W <sub>9</sub>	توسعه فرهنگ ورزش کردن از طریق، آموزش، تبلیغ و اطلاع رسانی جامع رسانه‌ای
t <sub>3</sub> , t <sub>5</sub> , t <sub>7</sub> , t <sub>9</sub>	W <sub>3</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>9</sub>	نظارت و کنترل مستمر بر اجرای شدن استراتژی‌های تدوین شده در بودجه بندی و تخصیص اعتبارات ورزش همگانی

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران از اولویت قوت‌هایی همچون تحت پوشش داشتن اغلب رشته‌های مورد تأیید وزارت ورزش، رایگان بودن اماکن ورزشی در مناطق عملیاتی و وجود دستورالعمل جامع ورزش وزارت نفت به‌عنوان یک سند بالا دستی در ترویج فرهنگ ورزش همگانی، برخوردار است که با نتایج تحقیقات پورگلغزانی (۱۳۹۳)، جوادی‌پور (۱۳۹۲) و عرب‌نرمی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. این تحقیق دارای نقاط قوتی به شرح ذیل می‌باشد که تاکنون در تحقیقات انجام شده به این موارد اشاره‌ای نشده است: برگزاری سالیانه المپیادهای ورزشی از پایین‌ترین سطوح تا بالاترین سطوح، امکان دسترسی و بهره‌برداری متقابل از ظرفیت‌ها و امکانات ورزشی مدیریت‌های داخلی وزارت نفت با استفاده از حساب فی‌مابین، وجود امکانات مناسب روابط عمومی در زمینه انتشار اخبار، گزارشات و اطلاعیه‌های ورزشی، وجود مربیان خبره در سطح شرکت ملی نفت ایران، بالا بودن سرانه فضای ورزشی در مناطق عملیاتی و بکارگیری استانداردهای ملی و بین‌المللی در انجام پروژه‌های ورزشی. با این وجود نتایج نشان داد چنین قوت‌هایی می‌توانند به انجام رسالت ورزش همگانی شرکت ملی نفت کمک شایانی بنمایند، مشروط بر آنکه در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها و

حداکثر استفاده از فرصت‌ها باشند. بنابراین شایسته است که در جهت تقویت و حفظ این قوت‌ها تلاش شود. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران از ضعف‌های مهمی همچون پایین بودن اولویت تأمین اعتبار پروژه‌های ورزشی، پایین بودن میزان مشارکت افراد در ورزش همگانی و هزینه‌محور و کمیته‌محور بودن به جای برنامه‌محور و خروجی‌محور بودن فعالیت‌ها، برخوردار است که با نتایج تحقیقات گودرزی (۱۳۹۴)، غفوری (۱۳۹۰) و عیدی (۱۳۹۳) همسو است. تحقیق حاضر علاوه بر نکات ذکر شده، نقاط دیگری را نیز برشمرده است از جمله: نقدینگی پایین شرکت ملی نفت ایران در جهت خرید تجهیزات ورزشی، نبود سرفصل بودجه مستقل ورزشی، تصمیم‌گیری مدیران و مسئولین غیرورزشی در حوزه ورزش، ناکافی بودن سطح دانش عمومی از ورزش همگانی و عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد در حوزه ورزش همگانی. بنابر یافته‌های پژوهش، اتخاذ راهکارهایی برای تبدیل این نقاط ضعف به نقاط قوت بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران ضروری است. علاوه بر این یافته‌های پژوهش نشان داد که ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران با اولویت فرصت‌هایی چون تأکید قانون اساسی بر توسعه رایگان فعالیت‌های بدنی، بالا بودن ظرفیت‌های اقلیمی در اقصا نقاط کشور جهت تنوع در برنامه‌های ورزش همگانی و امکان استفاده از اماکن و باشگاه‌های استیجاری روبرو است که با نتایج تحقیقات شعبانی (۱۳۹۳)، شعبانی‌مقدم (۱۳۹۰)، پورگلفرانی (۱۳۹۳)، جوادی‌پور (۱۳۹۲) و عرب‌نرمی (۱۳۹۳) همسو است. تحقیق حاضر علاوه بر نکات ذکر شده، فرصت‌های دیگری را نیز بر شمرده است از جمله: مدنظر بودن معیار ورزش همگانی به‌عنوان فاکتور مهم ارزیابی سازمانی در سطح بین‌المللی، روند رو به رشد و توسعه ارتباطی و اطلاعاتی (فناوری اطلاعات) در کشور جهت اطلاع رسانی، تبلیغ و ترویج فرهنگ ورزش همگانی و امکان بهره‌گیری از قهرمانان، مربیان و متخصصین ورزشی در قالب توافقتنامه، جهت برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های مرتبط با ورزش همگانی. که در نوع خود کم نظیر است. باید توجه داشت که این فرصت‌ها بخودی خود در اختیار ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران قرار نمی‌گیرند، مگر آنکه با استفاده از قوت‌ها بتوان آنها را به چنگ آورد و از آنها برای رفع نقاط ضعف و کم رنگ کردن تهدیدها بهره‌برداری نمود. از آن جایی که تحقیق حاضر در سطح شرکت ملی نفت ایران - که گستردگی آن در سرتاسر کشور ایران می‌باشد - و با همکاری نزدیک رؤسا و صاحب‌نظران مناطق مختلف انجام شده است، بنابراین نقاط تهدید با دقت بالایی استخراج شده‌اند از جمله: فرسودگی شغلی ناشی از ساعات کار زیاد کارکنان به‌ویژه در مناطق عملیاتی و سکویهای نفتی، گرایش به اعتیاد در سطح جامعه به‌ویژه در مناطق عملیاتی و سکویهای نفتی، پایین بودن اوقات فراغت فرزندان کارکنان به‌دلیل حضور در کلاس‌های متعدد درسی و فوق برنامه، رواج بازی‌های رایانه‌ای بالاخص در قشر جوانان و بهره‌برداری سیاسی از ورزش توسط دست‌اندرکاران. لازم به ذکر است که در طی سال‌های اخیر، تحقیقاتی روی موانع توسعه ورزش همگانی انجام شده است، از آن جمله موانع، شرایط اقتصادی، فرهنگی، کمبود نیروی انسانی، کمبود بودجه و مسائل مالی، کیفیت و کمیت اماکن ورزشی و تفریحی، حمایت مسئولین، دانش آگاهی عمومی، کمبود ایمنی و امنیت و بالا بودن جرائم و کم توجهی به ورزش زنان می‌باشد. البته راهکارهایی هم برای رفع این موانع ارائه کرده‌اند: برای مثال ارتقای ورزش همگانی با همکاری نهادها و سازمان‌های دیگر، ارتقای ورزش همگانی با ارائه برنامه‌های ورزشی با تنوع بیشتر برای گروه‌های مختلف، ارتقای ورزش همگانی با حمایت مالی دولت و پرداخت یارانه. این راهکارها تا حدودی با راهکارهای تدوین شده در تحقیق حاضر همسو است، اما از آنجا که این تحقیق در سطح شرکت ملی نفت ایران انجام شده است و به نوعی جامعه آن گسترده می‌باشد؛ بنابراین سعی بر آن بوده که راهبردهای تدوین شده تمامی جنبه‌ها را مدنظر قرار دهد. محقق در این تحقیق برای بررسی و اشراف کامل‌تر به موضوع تدوین راهبرد ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران، ابتدا به بررسی سوابق و اسناد موجود، مرور تحقیقات انجام شده، مطالعه اسناد بالا دستی، مطالعه تطبیقی و نظرخواهی از دست‌اندرکاران و متخصصان پرداخته و در مرحله بعدی برای تدوین مأموریت و نقاط چهارگانه، جلسات متعددی با مسئولان و خبرگان ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران تشکیل داده و سپس به تدوین راهبردهای توسعه ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران اقدام کرده است.

## منابع

- اچ ایگورانسف، ج.م (۱۳۸۳). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه: زندیه، تهران: انتشارات سمت.
- احمدی، علی؛ تاج‌الدین، علی‌رضا؛ فتح‌الله ایرج (۱۳۹۰). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ پانزدهم، تهران: انتشارات تولید دانش.
- اعرابی، محمد (۱۳۸۵). دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۴۷.
- ایازی، سید محمدهادی (۱۳۸۹). چکیده مقالات برگزیده دومین همایش ملی توسعه ورزش شهروندی، تهران: معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران.
- ایرج پور، علیرضا؛ مجرد، ناهید؛ دباغ رضاییه، فرامرز (۱۳۹۵). «بررسی نقش رسانه‌های جمعی در توسعه فرهنگی ورزش همگانی و حرفه ای کشور»، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، پاییز و زمستان، سال پنجم، شماره دوم، پیاپی ۹.
- آصفی، احمد علی؛ خبیری، محمد؛ اسدی دستجردی، حسن؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۳). «بررسی عوامل سازمانی مؤثر در نهادینه کردن ورزش همگانی در ایران»، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دهم، شماره بیستم، پاییز و زمستان ۹۳.
- پور گلفزانی، علی اصغر (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای استان تهران»، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی‌ارشد، مدیریت ورزش، واحد علوم و تحقیقات هرمزگان.
- جوادی‌پور، محمد (۱۳۹۱). «تبیین نظرگاه‌ها و رویکردهای مناسب برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در ورزش دانشجویی»، مجموعه مقالات سومین همایش بین‌المللی علمی، ورزشی دانشگاه‌های آسیا، تهران: مقالات سخنرانی، شماره‌های ۵۴ و ۵۹.
- جوادی‌پور، محمد؛ سمیع‌زاده، مونا (۱۳۹۲). «تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، شماره ۵، سال سوم، ۲۸-۱۵.
- جوادی‌پور، محمد (۱۳۹۰). برنامه راهبردی فدراسیون ورزش‌های همگانی طرح پژوهشی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون ورزش‌های همگانی.
- حمیدی زاده، محمدرضا؛ اروانه، معصومه (۱۳۹۰). «برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت (با تجدید نظر و اضافات)»، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- خسروی‌زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداللهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد (۱۳۸۸). «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته‌ی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فرا روی آن».
- رضانی نژاد، رحیم؛ هژبری، کاظم (۱۳۹۶). «مبانی توسعه ورزش و کاربرد آن در ورزش ایران»، فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و چهارم، شماره نود و یک، پاییز.
- سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت‌بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۲). سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران.
- شعبانی مقدم، کیوان (۱۳۹۰). «ورزش همگانی در ایران و مقایسه آن با چند کشور جهان: موانع، راه‌حل‌ها و راهکارهای توسعه»، رساله دکتری، دانشگاه پیام نور، تهران.
- شعبانی، عباس؛ رضایی صوفی، مرتضی؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۳). «مطالعه چالش‌های چهارگانه ورزش کشور (مطالعه دلفی)»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۴(۸) ۸۱-۹۲.
- شعبانی، عباس؛ غفوری، فرهاد؛ هنری، حسین (۱۳۹۰). «بررسی چالش‌های ورزش همگانی در ایران»، پژوهش در علوم ورزش، شماره ۱۰، ۲۶-۱۳.
- شعبانی، عباس؛ غفوری، فرهاد؛ هنری، حسین (۱۳۹۳). «مطالعه سیاست‌ها و راهبردهای ورزش همگانی نظام جامع توسعه ورزش کشور»، مطالعات مدیریت ورزشی، بهمن و اسفند ماه، شماره ۲۷.
- صادقیان، زهرا؛ حسینی، سید عماد؛ فرزنان، فرزنام (۱۳۹۳). «بررسی نقش رسانه‌های جمعی در گرایش مردم شهر همدان به ورزش همگانی»، مقاله ۳، دوره ۱۰، شماره ۲۰، پاییز و زمستان، ۴۴-۳۵.
- عرب نرمی، بتول (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل نقش تلویزیون در توسعه مؤلفه‌های اصلی ورزش کشور، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، ۲۲.

- عیدی، حسین؛ آزادی، رسول؛ خسروی، آذر (۱۳۹۳). «مقایسه دیدگاه اساتید، کارشناسان رسانه و مشارکت کنندگان ورزش همگانی در مورد کارکردهای رسانه‌های جمعی در توسعه و ترویج ورزش همگانی»، مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، شماره ۵، سال دوم.
- غفرانی، محسن (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- غفوری، فرزاد؛ کشگر، سارا؛ چوپانکاره، وحید (۱۳۹۰). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه ورزش همگانی از دیدگاه مدیران ورزش شهرداری تهران، مجموعه مقالات همایش ملی تفریحات ورزشی.
- فرد آر. دیوید (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، چاپ سیزدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۶۶.
- کشکر، سارا؛ قاسمی، حمید؛ چوبکاره، وحید (۱۳۹۶). «نقش روابط اجتماعی بر شرکت افراد در فعالیت‌های ورزش تفریحی در پارک‌های شهر مشهد»، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، بهار و تابستان، سال ششم، شماره اول، پیاپی ۱۰.
- گائینی، عباسعلی (۱۳۸۷). «چشم‌انداز ورزش همگانی»، مجله رشد تربیت بدنی، شماره ۱: ۱۱.
- گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین؛ صفری، حمیدرضا (۱۳۹۴). «شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۳۱، مهر و آبان، ۳۲-۱۳.
- محمدی، ملک محمد؛ غفرانی، محسن (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش‌های بومی سنتی بلوچستان»، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، پاییز، سال ششم، شماره دوم، پیاپی ۱۱.
- معصومی، حسن؛ غریبایق زندی، حسن؛ کیاکجوری، داود؛ عمادی، سید رسول (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از روش تصمیم‌گیری آنتروپی- فازی»، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوازدهم، شماره بیست و سوم، بهار و تابستان.
- منافی، فریدون؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ گوهررستمی، حمیدرضا؛ دستوم، صلاح (۱۳۹۶). «تحلیل روند توسعه ورزش دانشگاهی ایران در برنامه‌های کلان اول تا پنجم توسعه»، فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، بهار و تابستان، سال ششم، شماره اول، پیاپی ۱۰.
- موسوی جهان‌آباد، ابوالحسن (۱۳۸۹). بررسی و مقایسه ورزش همگانی استان‌های فارس و کهگیلویه بویراحمد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- Akalan Chengiz and etc (2012). The Role of Mass Media in Women's Sport European Journal of Sports and Exercise Science, 1, 6-13.
- El-Gilany, A.H; k; El-khawaga, G, Awadalla, N. (2011). Physical activity profile of students in Mansoura University, Egypt. Eastern Mediterranean Health Journal. 17 (8).694-70.
- Gilany, A.H; k; El-khawaga, G, Awadalla, N. (2011). Physical activity profile of students in Mansoura University, Egypt. Eastern Mediterranean Health Journal. 17(8).694-70.
- Hallal, P. C., Andersen, L. B., Bull, F. C., Guthold, R., Haskell, W., & Ekelund, U. (2012). Global physical activity levels: Surveillance progress, pitfalls, and prospects, The Lancet, Vol. 380, Pp: 247-257.
- Herri, Ade Winanta Zaimardi, and Irda (2015). Barriers in Implementing Strategic Management Process at Local Government: Case Padang City Regency-West Sumatera.
- Holzweher, F (2002). Sport for all as a social change and fitness Development. Institute of Sport Scenic, Vienna University, Austria. 14. Kalliopi, S., Shilbury D.
- Huang, H., Brad R, Humphreys. (2012). Sports participation and happiness: Evidence from US micro data. Journal of Economic Psychology, 33: 776-793.
- Kahraman, C., Demirel, N., & Demirel, T. (2007). Prioritization of e-Government strategies using a SWOT-AHP analysis: The case of Turkey. European Journal of Information System, Vol. 16: 284-298.
- Keith M. Drake and et al., (2014) High school sports programs differentially impact participation by sex, Journal of Sport and Health Science xx, 2014 1e7, Available online at www.sciencedirect.com.
- Kohl, H. W., Craig, C. L., Lambert, E. V., Inoue, S., Alkandari, J. R., & Leetongin, G., et al. (2012). The pandemic of physical inactivity: Global action for public health, The Lancet, Vol. 380: 294-305.
- Moran, T. E. and Block, M. E. (2010). Barriers to Participation of Children with Disabilities in Youth Sports, TEACHING Exceptional Children Plus, Volume 6 Issue 3: 1-13.

- Pan, F. C., & Chen, C-H.(2010) Application of the Transtheoretical Model of Exercise Behavior Change Plan in High School Students, International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 10: 682-685.
- Rattigan, P., Blair, P., Hickson, C (2010). "International approaches to physical education and sport": A comparison. 258-269.
- Robson, S., & McKenna, J. (2008). Sport and health, In K. Hylton & P. Bramham (Eds.), Sport development: Policy, process and practice (164-185). New York: Routledge.
- Seungbum, L., Patrick, W. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. Sport Management Review, Vol. 73: 1-9.
- Victorian Curriculum and Assessment Authority. (2010). VCE physical education (2011-2014). Unit 3: Social Ecological Model. Melbourne: Victorian Curriculum and Assessment Authority.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

عصاره دزفولی، محسن؛ علم، شهرام؛ ضرغامی، مهدی (۱۳۹۷). «تدوین برنامه‌ی راهبردی توسعه ورزش همگانی در شرکت ملی نفت ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۸ (۱۵)، ۴۵-۶۰.