

دوفصلنامه علوم ورزشی و توان رزم

دوره ۲، شماره ۳: ۸۷-۱۰۵

## طراحی و تدوین برنامه راهبردی مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴

محمد نوری<sup>۱</sup>، رضا شربت‌زاده<sup>۲\*</sup>، جمشید فولادی<sup>۳</sup>، مصطفی ثانی<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت استراتژیک دفاعی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران ۲. دکتری مدیریت ورزشی، رئیس آکادمی ورزش سازمان تربیت بدنی آجا، تهران، ایران ۳. دکتری مدیریت استراتژیک دفاعی، رئیس سازمان تربیت بدنی آجا، تهران، ایران ۴. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

### چکیده

**هدف:** طراحی و تدوین برنامه راهبردی مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر کاربردی و به صورت پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری شامل تمام افراد شاغل در حوزه تربیت بدنی نداجا در سطح مناطق و پایگاه‌ها بودند. شیوه گردآوری اطلاعات در این تحقیق، بررسی اسناد و مدارک طی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، مسئولان، متخصصان و مدیران حوزه ورزش نداجا و استفاده از پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها بود. در این تحقیق از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. تمام داده‌ها در نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد مدیریت تربیت بدنی نداجا در وضعیت تغییر قرار دارد. براساس تحلیل SWOT، در مجموع، ۳۴ راهبرد، شامل ۱۵ راهبرد SO، ۵ راهبرد ST، ۹ راهبرد WO و ۵ راهبرد WT برای ورزش نداجا تدوین شد. **نتیجه‌گیری:** تربیت بدنی نداجا می‌تواند با به کارگیری و ارزیابی مجدد راهبردها، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار سازد و در نهایت، با هدفمندکردن برنامه‌های سازمان موجبات توسعه هرچه بیشتر ورزش را فراهم سازد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت، چشم‌انداز ۱۴۰۴، نداجا

## مقدمه

سازمان‌هاست (نژادسجادی و همکاران، ۲۰۱۸). بررسی محیطی، نظارت و ارزیابی و نیز نشر اطلاعات، حاصل... محیط خارجی و محیط داخل (SWOT) بین‌ذی‌نفعان کلیدی سازمان است. تدوین و طراحی راهبرد، یعنی [تدوین] طرح جامع و مادر سازمان که نشان می‌دهد چگونه هر سازمان به سمت مأموریت و اهداف مشخص شده حرکت می‌کند. اجرای راهبرد که به وسیله آن، سیاست‌ها در تمام مراحل برنامه، بودجه و رویدادها مورد توجه قرار گرفته، اعمال می‌شوند. در نهایت، کنترل و ارزیابی که توسط آن بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد سازمان نظارت می‌شود تا بتوان عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد (نژادسجادی و همکاران، ۲۰۱۸).

با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع، برنامه راهبردی سازمان‌های ورزشی متعددی، توسط محققان (بیرون از مؤسسات) نظیر: فدراسیون کشتی (محمود و حبیب)، فدراسیون تکواندو (ایمان‌زاده، خدایاری، قاسمی و راسخ، ۲۰۲۰)، کمیته ملی المپیک (اسفندیار، مهرزاد، جهانگیر و محمد)، اداره کل تربیت بدنی وزارت تحقیقات و فناوری (محسن، مهرزاد، محمد و ابراهیم)، سازمان ورزش شهرداری شهر تهران (سیداحمد، مهرزاد و محسن) و ... [تدوین شده] است. با این حال، اگرچه امروزه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، الفاظ غالب در مباحث مدیریت و سازمان شده‌اند، اما غالباً پیچیدگی روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این

امروزه سازمان‌ها در مسیر یک دگرگونی بنیادین قرار گرفته‌اند و رقابت عصر صنعتی به رقابت عصر اطلاعات تبدیل شده است (مکرمی و یدالله، ۲۰۰۲). در این عصر (اطلاعات) بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئن مواجه هستند که به واسطه نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است (بهار و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان‌ها در این محیط، چگونه باید عمل کنند تا در عین اینکه بقای خود را حفظ می‌کنند، بتوانند از ویژگی اساسی این محیط تغییرات، حداکثر منفعت را کسب کرده، پیشرفت کنند. تکیه بر مدیریت راهبردی، مهم‌ترین و بهترین پشتوانه برای مقابله با این چالش است. در این محیط آشفته (نامطمئن و متغیر) که سازمان‌های ما در آن مشغول فعالیت هستند، یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و پیشرفت آنها راهبرد محوری است (دبیر، ۲۰۱۹).

هم‌اکنون مدیریت راهبردی تا آنجا تکامل یافته است که اولین ارزش و اولویت آن کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویا است (نژادسجادی، سیداحمد؛ مهرزاد و ارسلان حمیدی، ۲۰۱۸). این ازجمله مهم‌ترین مباحثی است که در سطوح عالی سازمان مورد توجه بوده، در سطح مهارت‌های ادراکی و مفهومی بیشترین سهم را به خود اختصاص می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند بیشتر و بالاتر از سایر

معیارهای سنجش اهداف و کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم» کمک می‌کند (جکسون و پالمر، ۱۹۹۸). از این رو، اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک امر حیاتی در نیروهای نظامی مشهود است. از این حیث، تحقیق حاضر در جهت اهداف راهبردی نیروی دریایی شکل گرفته است.

یکی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها، «بررسی محیطی» است که عبارت است از: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصله درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان. همچنین ابزاری برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامتی بلندمدت سازمان است. در چنین محیطی، سازمان‌ها با عوامل بیرونی مانند: نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و عوامل درونی مانند: مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای سر و کار دارند (وندچگینی، ۲۰۲۰). امروزه، به دلیل ریسک رو به افزایش خطاها، هزینه‌های بالای اشتباهات و وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان‌ها تمایل شدیدی به استفاده از الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی دارند تا بتوانند موقعیت رقابتی سازمان را در محیطی متلاطم و در معرض تغییر و تحول حفظ کنند (منافی و همکاران، ۲۰۱۷). به طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافی از قبیل: شکل گرفتن تفکر و اندیشه راهبردی در سازمان، تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های آن، تأثیرپذیری

مباحث، باعث شده است که مدیریت راهبردی در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه راهبردی سازمان بسنده کند. در بهترین شرایط، نتایج و خروجی‌های این طرح یا دستورالعمل مورد توجه قرار می‌گیرد، بدون اینکه توجه و اهمیت لازم به روش‌های عملی کردن راهبردها مصرف شود (ترجمه، نیک و نوشته) و در ادامه اغلب، نظام مدیریت راهبردی تدوین شده با گذشت زمان به فراموشی سپرده می‌شود (امیر و افسانه). شواهد حاکی از آن است که تاکنون فقط سازمان‌های ورزشی انگشت‌شماری در کشور، مانند فدراسیون قایقرانی و کمیته ملی المپیک، مراحل پس از تدوین راهبرد را پشت سر گذاشته و بقیه فعلاً به برنامه‌ریزی اکتفا کرده‌اند. می‌توان ادعان داشت از دیرباز، عملیاتی کردن اهداف، راهبرد سازمانی و ارائه نظامی مشخص و مدرن برای جاری‌سازی راهبرد، از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها در سراسر جهان محسوب می‌شود (مکرمی و یدالله، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی راهبرد به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافی از قبیل: «شکل گرفتن تفکر و اندیشه راهبردی در سازمان، تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های آن، تأثیرپذیری تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آتی، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، توجه به عاقبت‌اندیشی با رعایت حداکثر احتیاط در نواحی تحت کنترل سازمان، توجه به حل مشکلات اساسی و کم‌رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و

شود (هانگر و ویلن، ۲۰۲۰). نیروی مسلح، نهادی اجتماعی است که اقتدار آن به شکل مستقیم و غیرمستقیم در پیشرفت و ترقی سایر نهادهای اجتماعی مؤثر است (محمد، مهرعلی، محمدرضا، حسین). مهم‌ترین رکن ارتش، کارکنان و سرمایه‌های انسانی آن هستند و آمادگی دفاعی و توان رزمی کارکنان جان برکف ارتش قهرمان و نشاط و سلامت جسمی و روانی خانواده‌های محترم آنان در گرو اقدامات ارزنده همه مسئولان و دست‌اندرکاران محترم در مجموعه تربیت بدنی بوده، بدین ترتیب، تربیت بدنی نقش بسیار ارزشمندی در جامعه و نیروهای مسلح ایفا می‌کند. نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نداجا) یکی از نیروهای چهارگانه ارتش جمهوری اسلامی ایران است که مسئولیت حفاظت و حراست از آب‌های سرزمینی، فلات قاره و مناطق انحصاری، اقتصادی و جزایر جمهوری اسلامی ایران را در برابر هر گونه تجاوز نظامی خارجی به عهده دارد. نیروی دریایی راهبردی باید به نقش و اهمیت تربیت بدنی و ورزش بیش از گذشته در عملیات، به ویژه در مأموریت‌های طولانی توجه کند و با مطالعه تطبیقی وضعیت و ساختار ورزش در نیروی دریایی ارتش‌های دنیا باید یک الگو و مدل عملی و منطبق با نیاز آینده نیروی دریایی، به ویژه برای حفظ آمادگی، روحیه و نشاط، سلامتی و حوصله کار بر روی شناورهای سطحی و زیرسطحی در مأموریت‌های طولانی طراحی و اجرا کند. نیروی دریایی راهبردی باید از همه ظرفیت‌های علمی، آموزشی و پژوهشی و اجرایی تربیت بدنی و ورزش کشور در مسیر

تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آتی، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، توجه به عاقبت‌اندیشی با رعایت حداکثر احتیاط در نواحی تحت کنترل سازمان، توجه به حل مشکلات اساسی و کم‌رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و معیارهای سنجش اهداف و کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم کمک می‌کند (منافی و همکاران، ۲۰۱۷). در دنیای امروز، که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط، با تلاطم و عدم اطمینان مواجه است و رقابت شدت بیشتری پیدا کرده است. سازمان‌ها برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آنها در سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع، همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت و ضعف‌های داخلی و فرصت و تهدیدهای خارجی را شناسایی کرده، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به بهترین وجه استفاده کرده، از تهدیدها پرهیز کند؛ به طوری که در نهایت، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت

است. رقابت برای کسب برتری در تمام جنبه‌های تربیت بدنی و ورزش، از طریق ارائه طرح‌ها و برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت دلیلی بر این مدعاست (زاده و همکاران، ۲۰۰۹). برنامه-ریزی راهبردی فرایندی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان است. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (تحلیل سوات) شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شود و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین بروند و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد (الوانی، ۲۰۲۰). پس از تعیین راهبردها، باید برنامه عملیاتی سازمان تدوین شود. برنامه عملیاتی شیوه‌ای است که مندرجات برنامه راهبردی (رسالت، چشم‌انداز و ...) را به مرحله اجرا درمی‌آورد. برنامه عملیاتی توصیف می‌کند که سازمان ورزشی به چه شکلی از منابع موجود برای نیل به اهدافش استفاده می‌کند. برنامه باید کامل، روشن و پویا باشد. همچنین شامل اطلاعات و نظراتی باشد که قبلاً با استفاده از روش «طوفان مغزی» درباره اهداف و راهبردها جمع‌آوری شده‌اند. برنامه به اهدافی کلی می‌پردازد که قصد اجرای آنها وجود دارد و سپس مراحل عملی آن کمک می‌کند تا فعالیت‌های ویژه‌ای برای تحقق

ارتقای توان رزمی خود استفاده کند و فعالیت‌ها و آموزش‌های عملیاتی خود را منطبق با اصول علمی تربیت بدنی و علوم ورزش پایه‌ریزی کند. موضوع آمادگی جسمانی در نیروهای مسلح حرف اول را می‌زند و از مهم‌ترین اهداف برنامه‌های ورزشی در این راستاست. هر اقدامی که در حوزه ورزش نیروهای مسلح انجام می‌شود، با نگاه حفظ، توانمندی و ارتقای آمادگی جسمانی کارکنان نیروهای مسلح ارتش جمهوری اسلامی ایران است تا این نیروها بتوانند مأموریت اصلی خود را - که حفظ جمهوری اسلامی است - به درستی انجام دهند. بحث آمادگی جسمانی نیروهای مسلح جدای از اینکه با فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلف ورزشی دنبال می‌شود، ایجاد شور و نشاط در کارکنان و سربازان را در پی خواهد داشت و در مجموع، تربیت بدنی در ایجاد انگیزه و پر کردن اوقات فراغت، آمادگی و سلامت جسمانی بسیار مؤثر است. این اهداف حاصل نمی‌شود، مگر اینکه برنامه منظم، هدفمند و اصولی باشد که خوشبختانه نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران در این بخش موفق عمل کرده است.

نقش مدیریت در سازمان‌های ورزشی امروزی، به ویژه اگر با رویکردی راهبردی و برنامه‌محور همراه باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در دنیای در حال رشد و توسعه کنونی، ورزش نیز از این قاعده مستثنی نیست. بسیاری از سازمان‌های ورزشی به سرعت در حال پیشرفت هستند که در اکثر موارد، رویکرد راهبردی سازمان‌های ذی‌ربط موضوعی تعیین‌کننده بوده

توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی، امن، مستقل و مقتدر با سامانه دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه‌جانبه و پیوستگی مردم و حکومت است. گسترش تربیت بدنی و ورزش در میان نیروهای مسلح می‌تواند به توسعه مهارت‌های جسمانی، اخلاقی، اجتماعی، روانی و حرکتی نیز منجر شود؛ مهارت‌هایی چون نوع‌دوستی، رفتار جمعی، مسئولیت‌پذیری، قانون‌مداری، احترام به حقوق دیگران، اعتماد به نفس و مثبت‌اندیشی در مورد آینده، آن هم در میان کسانی که قرار است در راستای برقراری امنیت و تمامیت ارزی کشور خدمت کنند. بدیهی است ارائه خدمات ورزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود اهداف و برنامه‌هایی مشخص و نیز تدوین چشم‌اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است. بنابراین، با توجه به اهمیت توسعه ورزش در نیروهای مسلح، به‌ویژه نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، پژوهش حاضر در تلاش است تا به طراحی و تدوین برنامه راهبردی مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و افق ۱۴۰۴ پرداخته، با تدوین چنین برنامه جامعی، سعی در کم کردن فاصله موجود و مطلوب این بخش کند.

به طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان کمک می‌کند. این اهداف عبارت‌اند از: شکل گرفتن تفکر و اندیشه راهبردی در سازمان، تشخیص جهت‌گیری آینده سازمان و توجه به فرصت‌ها و موقعیت‌های

چشم‌انداز و رسالت سازمان تعیین شود (زاده و همکاران، ۲۰۰۹). به منظور دستیابی به اهداف سازمان، تدوین برنامه‌هایی که باعث تحقق این امر شود، ضرورت دارد. این برنامه‌ها بستگی به اهداف مورد نظر و منابع موجود، می‌توانند ساده یا پیچیده باشند. حجم برنامه مهم نیست، آنچه اهمیت دارد این است که برنامه تمام اهداف سازمان ورزشی را پوشش دهد.

توسعه تربیت بدنی و ورزش زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم است و بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید. توسعه ورزش ملی بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی ملی است. رواج ورزش همگانی موجب افزایش نشاط اجتماعی و بهره‌وری ملی می‌شود. ارتقای ورزش قهرمانی نیز زبانزد شدن نام ملت‌های پیروز در سطح جهان را به همراه دارد. از این‌رو، دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش ملی دایره گسترده‌ای دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود (ناهمید). همچنین تربیت بدنی و ورزش با تأکیدی که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد، در صورت کاربرد صحیح و اصولی، نقش شایان توجهی در فرایند تعلیم و تربیت ایفا خواهد کرد (منافی و همکاران، ۲۰۱۷). اهمیت و ضرورت تربیت بدنی در نیروهای مسلح کشور همواره مورد توجه مسئولان و فرماندهان بوده، ولی به علت نبود شرایط و بستر مناسب برای رسیدن به اهداف کلان و راهبردی با نگرانی‌هایی همراه بوده است. مؤلفه‌های جامعه ایرانی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ (برنامه ۲۰ ساله کشور) برخوردار از دانش پیشرفته،

برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی، علاوه بر مزایای موجود در بطن فرایند برنامه‌ریزی، می‌توان به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌های سازمان نیز کمک شایانی کرد. با توجه به عدم وجود برنامه راهبردی با این بازه زمانی در مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، طراحی و اجرای آن در جامعه هدف ضروری خواهد بود.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و روش تحقیق آن، توصیفی - پیمایشی و از نوع تحقیقات راهبردی است. با توجه به بهره‌برداری از دیدگاه متخصصان تربیت بدنی و افراد مرتبط در تربیت بدنی نیروهای دریایی، تحقیق حاضر پیمایشی و از نوع اکتشافی است. این پژوهش از نظر روش جزو تحقیقات توصیفی، تحلیلی و راهبردی است. برای نیل به هدف نهایی تحقیق، در مرحله اول، وضع موجود تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران تبیین شد. در مرحله بعد، توصیف و مطالعه تطبیقی ورزش و تربیت بدنی با رویکرد برنامه‌های راهبردی در حوزه‌های مختلف ورزش در کشورهای منتخب بیان شد. سپس پیش‌نویس نقاط قدرت، ضعف، تهدید و فرصت با استفاده از راهبرد ارائه شد. در مرحله بعد، تدوین نهایی فهرست نقاط قدرت، ضعف و تهدید با استفاده از راهبرد SWOT و فرصت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت. در مرحله بعدی، تهیه پرسشنامه

آن، تأثیرپذیری تصمیمات حال از نتایج و بازخوردهای تصمیمات آتی، تدوین و تنظیم شاخص‌ها و مبنای جامع و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، توجه به عاقبت‌اندیشی با رعایت حداکثر احتیاط در نواحی تحت کنترل سازمان، توجه به حل مشکلات اساسی و کم‌رنگ شدن مشکلات جاری و بحرانی، بهبود عملکرد و معیارهای سنجش اهداف و کسب آمادگی‌های لازم برای مواجهه با محیط بسیار متغیر و متلاطم (منافی، ۲۰۱۷). علاوه بر اینها، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی این امکان را برای سازمان فراهم می‌سازد که خالقیت و نوآوری کند و برای ترسیم آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. به عبارتی، سازمان ابتکار عمل داشته و فعالیت‌هایش به گونه‌ای باشد که بر آنها تأثیر بگذارد (نه اینکه صرفاً واکنش نشان دهد) و در سرنوشت خود نقش داشته باشد و آینده را تحت کنترل خود درآورد. همچنین به سازمان کمک می‌کند با به‌کارگیری شیوه‌ای منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه‌ها یا گزینه‌هایی راهبردی را انتخاب و راهبردهای مناسب‌تری را تدوین کند. مشارکت مدیران و کارکنان در این فرایند باعث می‌شود خود را به سازمان متعهد بدانند و با تفویض اختیار اعطاشده به آنها در راستای اعتلای سازمان تلاش کنند. بدیهی است این موضوع در نهایت می‌تواند موجب بهره‌وری کارکنان شود (زاده و همکاران، ۲۰۰۹). این موضوع به طور یقین، در مورد مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی ارتش نیز مصداق دارد. لذا خردمندان است که این سازمان از چنین مزایایی بهره‌مند شود. به عبارت دیگر، با استفاده از

راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛  
۵. تهیه پرسشنامه براساس گویه‌های SWOT  
و توزیع آن بین نمونه تحقیق؛  
۶. تحلیل و اولویت‌بندی گویه‌های SWOT؛  
۷. تدوین برنامه راهبردی مدیریت تربیت بدنی  
نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری  
اسلامی ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴  
براساس ماتریس SWOT.

روش اجرای تحقیق می‌بایست متناسب با مفهوم  
مورد مطالعه و از جامعیت برخوردار باشد. به همین  
دلیل، برای تحقیق حاضر روش مطالعات انتخاب  
شده است. در این تحقیق با بهره‌گیری از  
پرسشنامه داده‌های تحقیق جمع‌آوری و تحلیل  
شدند. براساس موضوعات راهبردی مورد نظر در  
برنامه، در طول انجام کار برای گردآوری اطلاعات  
مورد نیاز از فرم‌ها و پرسشنامه‌هایی به شرح زیر  
استفاده شد:

۱. فرم شناسایی SWOT محتوی سؤالات باز:  
این فرم با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات  
پیشینه و به صورت محقق‌ساخته به منظور  
شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و  
تهدیدها آماده شد؛
۲. پرسشنامه عوامل درونی: این پرسشنامه با  
استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و  
به صورت محقق‌ساخته و با سؤالات بسته  
برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها طراحی شد.

#### یافته‌های پژوهش

چشم‌انداز مدیریت تربیت بدنی نداجا چیست؟  
برای آزمون این سؤال، از آزمون t تک نمونه‌ای و

براساس گویه‌های SWOT و توزیع آن بین نمونه  
تحقیق بود. در مرحله بعد، تحلیل و اولویت‌بندی  
گویه‌های SWOT و در آخرین مرحله، برنامه  
راهبردی مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی  
راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در افق  
۱۴۰۴ براساس ماتریس SWOT تدوین شد.  
ابزار جمع‌آوری داده‌ها، شامل: استفاده از  
پرسشنامه، مصاحبه با افراد متخصص و  
صاحب‌نظر در ورزش نیروهای مسلح (نیروی  
دریایی و ...)، مشاهده، چک لیست، منابع و  
اطلاعات مکتوب، منابع اطلاعاتی آنلاین و مطالعه  
تطبیقی در کشورهای منتخب بود. پرسشنامه  
تحقیق پس از گردآوری گویه‌ها و ساخت ابزار  
برای مطالعه موردی ثبات درونی آن محاسبه شد.  
روش آماری مورد استفاده در تحقیق، استفاده از  
آزمون تی تک نمونه‌ای و فریدمن است. از  
نرم‌افزارهای Microsoft Excel و IBM SPSS  
Ver. ۲۰ نیز برای انجام دادن محاسبات استفاده  
شد.

تحقیق حاضر شامل موارد زیر است:

۱. تبیین وضع موجود تربیت بدنی نیروی دریایی  
راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛
۲. توصیف و مطالعه تطبیقی ورزش و تربیت  
بدنی با رویکرد برنامه‌های راهبردی در  
حوزه‌های مختلف ورزش در کشورهای  
منتخب؛
۳. پیش‌نویس نقاط قدرت، ضعف، تهدید و  
فرصت با استفاده از راهبرد SWOT؛
۴. تدوین نهایی فهرست نقاط قدرت، ضعف،  
تهدید و فرصت تربیت بدنی نیروی دریایی



جایگاه برتر و تبدیل شدن به سازمانی فعال و پیشرو، توسعه یافته و روزآمد با میانگین ۱/۵۸ است (جدول ۲).

#### چشم‌انداز

مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سازمانی فعال و پیشرو، توسعه یافته و روزآمد، دارای جایگاه اول در آجا و نیروهای مسلح از نظر آمادگی جسمانی و رزمی، آموزش، مسابقات، پژوهش و زیرساخت به منظور نیل به اهداف عالی است.

متعاقب آن، آزمون فریدمن استفاده شد. براساس یافته‌های حاصل در ارتباط با سؤال مذکور، از این روش برای برآورد شرایط شاخص‌های موجود و سؤالات ابزار تحقیق در بخش‌های مختلف استفاده شد. بر همین اساس، عدد مینا (در آزمون t تک نمونه‌ای) در این پژوهش با توجه به امتیازات پرسشنامه در هر بخش، ۳ در نظر گرفته شد (طیف مورد استفاده در ابزار پژوهش ۵ ارزشی است). براساس یافته‌های این پژوهش، عوامل مرتبط با چشم‌انداز مدیریت تربیت بدنی نداجا در سطح معناداری  $p < 0/01$  از دید متخصصان قابل پذیرش است (جدول ۱). این نتایج نشان‌دهنده اولویت بیشتر معیار کسب

جدول ۱. آماره‌های آزمون t تک نمونه‌ای حاصل از تحلیل معیارهای پژوهش در بخش چشم‌اندازها

متغیر پژوهش	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
کسب جایگاه برتر و تبدیل شدن به سازمانی فعال و پیشرو، توسعه یافته و روزآمد	۴/۵	۰/۵۲۲	۲۹/۸۵	۴۴	۰/۰۰۱
کسب جایگاه اول در آجا و نیروهای مسلح از نظر آمادگی جسمانی و رزمی، آموزش، مسابقات، پژوهش و زیرساخت	۴/۱۶	۱/۰۲۹	۱۴/۰۱۵	۴۴	۰/۰۰۱

جدول ۲. آماره‌های آزمون فریدمن حاصل از تحلیل معیارهای پژوهش در بخش چشم‌اندازها

رتبه	متغیر پژوهش	میانگین	میانگین رتبه
۱	کسب جایگاه برتر و تبدیل شدن به سازمانی فعال و پیشرو، توسعه یافته و روزآمد	۴/۵	۱/۵۸
۲	کسب جایگاه اول در آجا و نیروهای مسلح از نظر آمادگی جسمانی و رزمی، آموزش، مسابقات، پژوهش و زیرساخت	۴/۱۶	۱/۴۲

بیانیه مأموریت مدیریت تربیت بدنی نداجا چیست؟  
 برای آزمون این سؤال نیز، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای فریدمن استفاده شد. براساس یافته‌های حاصل در ارتباط با سؤال مذکور، از این روش با هدف برآورد شرایط شاخص‌های موجود و سؤالات ابزار تحقیق در بخش‌های مختلف استفاده شد. براساس یافته‌های این پژوهش، عوامل مرتبط با بیانیه مأموریت مدیریت تربیت بدنی نداجا در سطح معنی‌داری  $p < 0/01$  از دید متخصصان قابل پذیرش است (جدول ۳). در همین زمینه، نتایج آزمون فریدمن در مورد معیارهای بخش بیانیه مأموریت در مدیریت تربیت بدنی نداجا نیز با کایاسکووار  $12/329$  و درجه آزادی ۳ معنی‌دار بود ( $p < 0/05$ ). این نتایج نشان‌دهنده اولویت بیشتر معیار سیاست‌گذاری در حوزه تربیت بدنی در اولویت با میانگین  $3/04$  است (جدول ۴).

جدول ۳. آماره‌های آزمون  $t$  تک نمونه‌ای حاصل از تحلیل معیارهای پژوهش در بخش بیانیه مأموریت مدیریت تربیت بدنی نداجا

متغیر پژوهش	میانگین	انحراف استاندارد	$t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
برنامه‌ریزی در حوزه تربیت بدنی	۴/۵۳	۰/۵۱۸	۳۱/۵۳	۴۴	۰/۰۰۱
سیاست‌گذاری در حوزه تربیت بدنی	۴/۶۹	۰/۶۳	۲۶/۸۳	۴۴	۰/۰۰۱
ارزیابی و نظارت بر برنامه‌ها	۴/۰۷	۱/۱۸	۱۲/۳۷	۴۴	۰/۰۰۱
حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های تربیت بدنی نداجا	۴/۰۵	۴/۰۵	۱۱/۶۷	۴۴	۰/۰۰۱

جدول ۴. آماره‌های آزمون فریدمن حاصل از تحلیل معیارهای پژوهش در بخش بیانیه مأموریت تربیت بدنی

رتبه	متغیر پژوهش	میانگین	میانگین رتبه
۱	برنامه‌ریزی در حوزه تربیت بدنی	۴/۶۹	۳/۰۴
۲	سیاست‌گذاری در حوزه تربیت بدنی	۴/۵۳	۲/۸۱
۳	نظارت و ارزیابی برنامه‌ها	۴/۰۷	۲/۳۵
۴	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های تربیت بدنی نداجا	۴/۰۵	۲/۳۳

### مأموریت

مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیرویی است که با سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی، هدایت و اجرا، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های تربیت بدنی نداجا برای حفظ و ارتقای آمادگی جسمانی و رزمی، ایجاد روحیه نشاط و شادابی مضاعف و همگانی کردن ورزش در بین سربازان، کارکنان و خانواده‌های محترم نداجا از طریق برنامه‌های آموزشی، مسابقات، جشنواره‌ها، برنامه‌های فرهنگی ورزشی و حضور قدرت‌مندان در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی با رعایت ارزش‌ها، اصول و موازین آموزه‌های اسلامی اقدام می‌کند.

با توجه به نتایج به دست آمده و بررسی میانگین نمرات استخراج شده برای هر گویه، وضعیت حوزه‌های مختلف به شرح زیر گزارش می‌شود.

### تجزیه و تحلیل SWOT برای تعیین راهبرد ورزش نداجا

در این روش، محقق ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و نظرات متخصصان ورزش نداجا، به تبیین ضریب اهمیت و رتبه هر کدام از گویه‌های SWOT می‌پردازد. در این تحقیق، با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، نوع راهبرد ورزش نداجا در وضع موجود مشخص شد. برای ارزیابی عوامل درونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون قرار می‌گیرند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌هایی خاص

امتیازبندی می‌شوند تا مشخص شود که ورزش نداجا در مجموع، به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل راهبردی یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست می‌شوند. سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نشود. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت است که اگر قوت‌ها در حد عالی باشند رتبه ۴، و چنانچه معمولی باشند رتبه ۳ می‌گیرند. اگر ضعف‌ها در حد معمولی باشند رتبه ۲ و چنانچه بحرانی باشند رتبه ۱ دریافت می‌کنند. لذا روند رتبه‌دهی به گونه‌ای است که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش می‌رویم، میزان رتبه کمتر شده، از ۴ به ۱ می‌رسد. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شود تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. در انتهای این ستون، از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی ورزش نداجا به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود.

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی عوامل داخلی مؤثر بر ورزش نداجا در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که قوت‌های پیش روی ورزش

نداجا بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های آن است. جدول ۵ ماتریس عوامل درونی ورزش نداجا را نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس کمتر از ۲/۵ و حاکی از آن است که از نظر عوامل درونی دارای ضعف است. به عبارت دیگر، نقاط ضعف ورزش نداجا بر نقاط قوت آن برتری دارد.

جدول ۵. بررسی وضعیت ورزش در حوزه‌های مختلف در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ردیف	متغیر پژوهش	میانگین	انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۱	بررسی وضعیت منابع انسانی مرتبط در حوزه تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۶۵	۱/۱۲۵	۴/۱	۴۴	۰/۰۰۱
۲	بررسی وضعیت نهادهای مرتبط با تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۴۴	۱/۰۳	۴/۳۳	۴۴	۰/۰۰۱
۳	بررسی وضعیت فرهنگ ورزش نیروی انسانی تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۵۰	۰/۸۸۵	۴/۵۱	۴۴	۰/۰۰۱
۴	بررسی وضعیت فناوری‌های جدید، از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۳۵	۰/۵۷۰	۴/۱۸۴	۴۴	۰/۰۰۱
۵	بررسی وضعیت نهادها و کمیته‌های تحقیق و توسعه R&D	۳/۴۵	۰/۶۴۰	۴/۱۵۰	۴۴	۰/۰۰۱
۶	بررسی وضعیت استانداردها و ارزیابی عملکرد در حوزه‌های مختلف تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۶۰	۰/۷۷۵	۴/۱۹۰	۴۴	۰/۰۰۱
۷	بررسی وضعیت امکانات زیرساختی تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۷۰	۰/۸۴۰	۵/۱۲۰	۴۴	۰/۰۰۱
۸	بررسی وضعیت تجهیزات و لوازم ورزشی مورد استفاده در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۶۵	۰/۷۷۸	۴/۱۴۸	۴۴	۰/۰۰۱
۹	بررسی وضعیت نهادینه کردن ورزش همگانی در بین نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۵۵	۰/۷۳۰	۴/۱۶۰	۴۴	۰/۰۰۱
۱۰	بررسی وضعیت اجرایی کردن ورزش‌های صبحگاهی در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران برای سربازان، کارکنان و فرماندهان	۴/۱۵	۱/۱۵۰	۵/۱۵	۴۴	۰/۰۰۱
۱۱	بررسی وضعیت منابع مالی در تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	۳/۶۲	۰/۶۳۰	۴/۱۲۰	۴۴	۰/۰۰۱
۱۲	بررسی وضعیت احداث و ساخت سالن‌ها و اماکن ورزشی چند منظوره و چند کاربرد در بحث ساخت اماکن ورزشی	۳/۵۰	۰/۵۴۰	۴/۱۱۲	۴۴	۰/۰۰۱

برای ارزیابی عوامل بیرونی، از ماتریس مربوط به آن استفاده شد. در این ماتریس نیز از روند گفته شده در بخش ماتریس عوامل درونی، استفاده می‌شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل بیرونی ورزش نداجا بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، فرصت‌های پیش روی ورزش نداجا بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های آن است. جدول ۶ ماتریس عوامل بیرونی ورزش نداجا را نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس نیز بیشتر از ۲/۵ و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است. به عبارت دیگر، غلبه فرصت‌های نداجا را بر تهدیدها نشان می‌دهد.

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت و نوع راهبرد ورزش نداجا به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی

جدول ۶. بررسی وضعیت ورزش در حوزه‌های مختلف در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ردیف	گویه‌ها	وضعیت
۱	بررسی وضعیت منابع انسانی مرتبط در حوزه تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۲	بررسی وضعیت وضعیت نهادهای مرتبط با تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۳	بررسی وضعیت فرهنگ ورزش نیروی انسانی تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۴	بررسی وضعیت فناوری‌های جدید، از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارتباط با تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۵	بررسی وضعیت نهادها و کمیته‌های تحقیق و توسعه R&G	متوسط به بالا
۶	بررسی وضعیت استانداردها و ارزیابی عملکرد در حوزه‌های مختلف تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۷	بررسی وضعیت امکانات زیرساختی تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۸	بررسی وضعیت تجهیزات و لوازم ورزشی مورد استفاده در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۹	بررسی وضعیت نهادینه کردن ورزش همگانی در بین نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۱۰	بررسی وضعیت اجرایی کردن ورزش صبحگاهی در نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران برای سربازان، کارکنان و فرماندهان	بالا
۱۱	بررسی وضعیت منابع مالی در تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران	متوسط به بالا
۱۲	بررسی وضعیت احداث و ساخت سالن‌ها و اماکن ورزشی چندمنظوره و چندکاربره در بحث ساخت اماکن ورزشی	متوسط به بالا

قرار می‌گیرند تا جایگاه ورزش نداجا در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ کرد. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخش قوی (۲/۵ تا ۱) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند. معمولاً راهبردها با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهار خانه ماتریس درونی و بیرونی (SO, ST, WO, WT) انتخاب می‌شوند. نتایج حاکی از آن است که ورزش نداجا از لحاظ موقعیت راهبردی در ماتریس داخلی و خارجی، در منطقه محافظه‌کارانه قرار دارد.

### نتیجه‌گیری

امروزه اهمیت ورزش و فعالیت روزانه به حدی مورد توجه قرار گرفته که در اکثر کارخانجات و مراکز تولیدی دنیا دقیقاً تا یک ساعت زمان را در ابتدای شروع کار به این مهم تخصیص داده‌اند و به‌صورت امر اجباری روزانه و با نگاه ارزشی، به این برنامه جسمانی اهمیت می‌دهند. در بعضی از کشورهای دنیا، از جمله کشورهای چین و ژاپن به کارکنان و کارگرانی که در یکی از رشته‌های تخصصی ورزشی دارای مدارج و فعالیت مستمر باشند، مزایای رفاهی و خدماتی مناسبی را تخصیص می‌دهند. این روش منطقی، در بین سایر کارکنان نیز اشتیاق روزافزون نسبت به فعالیت‌های ورزشی ایجاد کرده است. ورزش و فعالیت‌های حرکتی نقشی مؤثر در تربیت نیروهای مسلح دارد. به عبارت دیگر، رزمندگان و نیروهایی موفق‌تر هستند که دوره‌های ورزشی بیشتری را با موفقیت پشت سر گذاشته باشند و بتوانند در هر

زمین و آب و هوا به اجرای رزم بپردازند و در بدترین شرایط آب و هوایی نیز استقامت بدنی خوبی داشته باشند. از این‌رو، در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران اعم از ارتش، سپاه و ناجا که یگان‌های عملیاتی دارند، فعالیت‌های ورزشی و حرکتی به طور جدی در دستور کار قرار گرفته است. با توجه به اهمیت نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران و ظرفیتی که این نیرو در پیشبرد اهداف دفاعی کشور ایفا می‌کند، ضروری است برنامه‌ریزی‌ها در جهت توسعه در تمام ابعاد انجام گیرد. از سویی، نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی نقش برجسته‌ای را در این راه ایفا می‌کند. یکی از حوزه‌هایی که در این زمینه نقش مهم‌تری دارد، ورزش و توسعه آن در نداجا است. برگزاری مسابقات ورزشی در سطح منطقه‌ای، قاره‌ای و جهانی بین نیروهای مسلح می‌تواند به صلح و دوستی بین کشورهای مختلف بینجامد. به عبارت دیگر، این مسابقات می‌تواند عنصری در دیپلماسی دفاعی شناخته شود. کشورها برای همدیگر پیام صلح، دوستی و همبستگی را مخابره می‌کنند. «سیزم» شورای بین‌المللی ورزش‌های نظامی است که ایران نیز عضو این شورا است. در سال ۱۳۹۵، ایران ریاست پنجمین اجلاس کشورهای آسیایی و عضو سیزم با شعار صلح و دوستی را برعهده داشت. همچنین ایران طی ۵ سال گذشته، دو نوبت میزبان مسابقات والیبال ارتش‌های جهان و یک نوبت میزبان مسابقات تکواندو و کشتی ارتش‌های جهان بوده است. از آنجایی که نیروی انسانی در نیروهای مسلح کشور ما از جایگاه ویژه

و ممتازی نسبت به سایر ارتش‌های جهان برخوردار است و همواره تأکید بر تقویت نیروی انسانی بوده است، ورزش علاوه بر تقویت جسم نظامیان، در تربیت روح آنان نیز مؤثر است. راهبرد نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران این بوده که با نیروی انسانی با معنویت، متعهد، شجاع و قوی می‌توان در نبردهای احتمالی، بر دشمنانی که به فناوری‌های پیشرفته و جدید مجهز هستند، فائق آمد. پس ورزش علاوه بر تقویت جسم کارکنان، بر دیپلماسی دفاعی و تربیت نیروی انسانی شجاع و مؤمن نیز تأثیرگذار است.

جدول ۷. بررسی عوامل درونی ورزش نداجا براساس ضعف‌ها و قوت‌ها

نمره	شدت عامل (۴-۱)	ضریب اهمیت (۱-۰)	گویه‌ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S1 رشد کمی مربیان و داوران ورزشی در تربیت بدنی نداجا
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S2 رشد کیفی مربیان و داوران ورزشی در تربیت بدنی نداجا
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S3 رشد فضاها و تجهیزات ورزشی مناسب در نداجا
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S4 رشد اعتبارات تربیت بدنی نداجا
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S5 توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در تربیت بدنی نداجا
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	S6 رشد دانش و تجربه مدیریت و برنامه‌ریزی در مدیران تربیت بدنی نداجا
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S7 افزایش ساختار (استعداد یگانی)
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S8 وجود نیروهای جوان در اختیار مناطق و پایگاه‌ها به صورت متمرکز در نداجا
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S9 در اختیار داشتن سواحل و مناطق آبی ویژه ورزش‌های کاربردی در نداجا
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S10 توسعه کمی و کیفی هیأت‌های ورزشی نداجا
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	S11 وجود استعدادهای بالقوه در برخی رشته‌های ورزشی در نداجا
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S12 وجود دانشگاه و دانشکده علوم و فنون دریایی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W1 فقدان برنامه‌های راهبردی در تربیت بدنی نداجا
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W2 ضعف در انتقال تولیدات علمی به بخش‌های اجرایی در نداجا
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	5W3 ضعف در پذیرش و تربیت نیروی انسانی متناسب با نیازهای نداجا در حوزه تربیت بدنی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W4 ضعف در نظارت و ارزیابی برنامه‌های تربیت بدنی نداجا
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W5 کمبود فضای اداری، خوابگاه و اماکن ورزشی در اختیار تربیت بدنی نداجا
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	W6 کم‌توجهی به بهره‌مندی از فناوری‌های نوین و امکانات آزمایشگاهی، تجهیزات و زیرساخت‌ها
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W7 انتخاب نامناسب رؤسای ورزش مناطق و پایگاه‌های نداجا
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W8 کم‌توجهی به طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی مسابقاتی براساس نیاز نیرو
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W9 کم‌توجهی به نقش میان ورزش و استفاده از علوم مرتبط دیگر در تربیت بدنی نداجا (پزشکی، فیزیوتراپی و ...)
۰/۱	۲	۰/۰۵	W10 کم‌توجهی به استانداردهای نسبت مربی متخصص ورزشی به نیرو در نداجا
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W11 کم‌توجهی به موضوع تحقیق و توسعه و تولید علم بومی و نظریه‌پردازی در نداجا
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W12 ضعف برنامه‌های حمایتی از ورزشکاران و قهرمانان نداجا
۰/۱	۲	۰/۰۵	W13 عدم توجه کافی به میزبانی و برگزاری مسابقات ورزشی در نداجا
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W14 ناکافی بودن ضمانت اجرایی در اخذ آزمون آمادگی جسمانی در نداجا
۲/۳۵		$\sum=1$	

روند گفته شده در بخش ماتریس عوامل درونی استفاده می شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل بیرونی ورزش نداجا بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده، فرصت های پیش روی ورزش نداجا بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت های آن است. جدول ۸ ماتریس عوامل بیرونی ورزش نداجا را نشان می دهد. همان گونه که ملاحظه می شود، مجموع نمرات این ماتریس نیز کمتر از ۲/۵ و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است. به عبارت دیگر، غلبه تهدیدها علیه نداجا را بر فرصت ها نشان می دهد. نتایج بررسی وضعیت ورزش نداجا نشان داد که از نظر عوامل مختلف مورد بررسی، برخی در وضعیت مطلوب، برخی در وضعیت متوسط و برخی موارد در وضعیت کمتر از متوسط قرار دارند. نتایج ماتریس درونی و بیرونی که برای تعیین موقعیت و نوع راهبرد به کار می رود، نشان داد که ورزش نداجا از لحاظ موقعیت راهبردی در ماتریس داخلی و خارجی، در منطقه تغییر جهت یا محافظه کارانه قرار دارد.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است و رقابت شدت بیشتری پیدا کرده است. سازمان ها برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت، تأثیر آنها در سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع، همان برنامه ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت و ضعف های داخلی و فرصت و تهدیدهای خارجی را شناسایی کرده، با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب راهبردهایی می کند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف ها از فرصت های پیش آمده به نحو احسن استفاده کرده، از تهدیدها پرهیز کند و در نهایت، باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (هانگر و ویلن، ۲۰۲۰).

برای ارزیابی عوامل بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس نیز از

جدول ۸. بررسی عوامل بیرونی ورزش نداجا براساس فرصت ها و تهدیدها

نمره	شدت عامل (۴-۱)	ضریب اهمیت (۱-۰)	گویه ها
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O1 توجه به ورزش و تربیت بدنی در اسناد بالادستی و برنامه بیست ساله
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O2 توجه مسئولان ارشد به توسعه تربیت بدنی و ورزش
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O3 افزایش اقبال عمومی به ورزش نزد سربازان، کارکنان و خانواده های نداجا



طراحی و تدوین برنامه راهبردی مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش ج.ا.ا. در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴

نمبره	شدت عامل (۴-۱)	ضریب اهمیت (۱-۰)	گویه‌ها
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O4 رشد آگاهی و دانش نیرو به ورزش
۰/۳۳	۴	۰/۰۸	O5 احساس نیاز به بهره‌مندی از دانش مربیان و مدیران در ورزش در نیرو
۰/۲	۴	۰/۰۵	O6 رشد نسبی توانایی ساخت فضاها و تجهیزات ورزشی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O7 توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O8 تعامل بیشتر با سازمان‌های علمی ورزشی در ستاد، مناطق و پایگاه‌های نداجا
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O9 استفاده از رسانه‌های جمعی در راستای توسعه و حمایت از ورزش نداجا
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T1 تغییرات مدیریتی در تربیت بدنی نداجا (عدم ثبات مدیریت ورزش در مناطق و پایگاه‌های نداجا)
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	T2 فقدان ارتباط بین تولیدات علمی با نیازهای نیرو
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T3 کافی نبودن اعتبارات عمرانی و جاری تربیت بدنی نیرو
۰/۱	۲	۰/۰۵	T4 استفاده از مربیان خارج از نیرو در ورزش نداجا
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	T5 توجه مربیان و داوران مطرح در نیرو به فعالیت در خارج از نداجا و بی‌رغبتی فعالیت در ورزش نداجا
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T6 شرایط جغرافیایی استقرار نیروها در مناطق و پایگاه‌ها
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T7 مأموریت‌های طولانی‌مدت نیرو در دریا
۲/۵۲		$\sum=1$	

- منابع
- الوانی، م. (۲۰۲۰)، مدیریت عمومی.
  - اسفندیار، خ. ز.؛ مهرزاد ح.؛ جهانگیری. و محمد خ.، تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
  - امیر، م. و افسانه ش.، مدل تعیین‌کننده پیش‌نیازهای فناوری اطلاعات برای اجرای کارت امتیازی متوازن.
  - بهار، ش.؛ م. ایمن؛ محمود گودرزی و حبیب

- هنری (۲۰۱۶)، «تدوین مدل معادلات ساختاری مدیریت مشارکتی و چابکی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی»، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴ (۴)، ۱۱-۲۴.
- ترجمه د. گ. و نیک ا. ش.، «اصول سازمان‌های راهبردمحور»، بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۳۸۳ (۲)، ۴۳-۵۰.
- زاده، خ؛ اسفندیار حمیدی؛ مهرزاد یداللهی و جهانگیر خبیری (۲۰۰۹)، «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن»، نشریه مدیریت ورزشی، ۱ (۱)، ۱۹-۳۵.
- سیداحمد، ن؛ مهرزاد ح. و محسن ا.، شناسایی و اولویت‌بندی مناظر و راهبردهای سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از مدل AHP (شاخص‌های پایه ارزیابی عملکرد مدل اجرایی BSC).
- محسن، و؛ مهرزاد ح؛ محمد خ. و ابراهیم ع. د. ق.، بررسی آمادگی استراتژیک معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش.
- محمد، د. م؛ مهرعلی ب. چ؛ محمدرضا آ. و حسین ا. ی.، تدوین هدف‌های کلان، سیاست‌ها و راهبردهای توسعه تربیت بدنی در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.
- محمود، گ. و حبیب ه.، طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور.
- مکرمی، یدالله (۲۰۰۲)، «آشنایی با برخی مفاهیم اساسی حسابداری مدیریت کارنامه توازن عملیات»، حسابرس، ۱۵ (۴)، ۵۸-۵۹.
- منافی، رضوانی نژاد؛ رحیم گوهررستمی و دستوم صلاح (۲۰۱۷)، «تحلیل روند توسعه ورزش دانشگاهی ایران در برنامه‌های کلان اول تا پنجم توسعه»، مدیریت و توسعه ورزش، ۱ (۱)، ۶۷-۸۶.
- ناهید، ا.، بررسی کیفیت دوره‌های تحصیلات تکمیلی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در دانشگاه‌های دولتی کشور از دیدگاه دانشجویان، اعضای هیأت علمی و مدیران این دوره‌ها.
- نژادسجادی، سیداحمد؛ مهرزاد حمیدی و ارسلان (۲۰۱۸)، «شناسایی و اولویت‌بندی مناظر و راهبردهای سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از مدل AHP (شاخص‌های پایه ارزیابی عملکرد مدل اجرایی BSC)»، مدیریت و توسعه ورزش، ۷ (۳)، ۳۲-۴۳.
- هانگر، ج. د. و ویلن، ت. ا. (۲۰۲۰)، مبانی مدیریت استراتژیک.
- هرسی، ت. پ. و بلانچارد، ک. ا. (۲۰۲۰).
- مدیریت رفتار سازمانی: استفاده از منابع انسانی وندچگینی، م. ا. ب. ه. آ. و. ه. ن. (۲۰۲۰)، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک.
- Dabir, A. R. (2019), Developing Strategies and Operational Programs for the Motorcycle and Automobile Federation of the Islamic Republic of Iran.

- Imanzadeh, R., Khodayari, A., Ghasemi, H., & Rasekh, N. (2020), The Effective Factors of the Development of - Taekwondo in Iran and Presenting the Model. Annals of Applied Sport Science, ۰-۰.
- Jackson, C., & Palmer-Jones, R. (1998), Essential Matter: Work Intensity, Gender and Well-being. Geneva: UNRISD.

#### استناد به مقاله

- نوری، محمد؛ شربت‌زاده، رضا؛ فولادی، جمشید و ثانی، مصطفی. (۱۴۰۰). طراحی و تدوین برنامه راهبردی مدیریت تربیت بدنی نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، علوم ورزشی و توان رزم، ۲ (۳)، ۸۷-۱۰۵.

- Noori, M.; Sharbatzadeh, R.; Fooladi, J. and Sani, M. (2021). Design and Development of Strategic Plan for Physical Education Management of the Navy of the Army of the Islamic Republic of Iran on the Perspective 4444, Bnnmu Journ of ppor nnnnmn nnd B bttty, 2 (3,, 77-555.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی