



Original Article



A Qualitative Study of Barriers to Faraja Employees' Participation in Public Sports (Case Study: Employees of East Azerbaijan Province)

Mehdi Adibanfar¹ , Bahman Valinejad^{2*} , Hossein Allahyari³ 

1. PhD student in Sports Management, Islamic Azad University, Miyaneh Branch, Miyaneh, Iran

2. Assistant Professor of Physical Education, Islamic Azad University, Miyaneh Branch, Miyaneh, Iran

3. Assistant Professor of Physical Education, Islamic Azad University, Zanjan Branch, Zanjan, Iran

* Corresponding Author E-mail: Bahmanvalinejad1354@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4862-8705>.

Received: 2025/06/28, **Revised:** 2025/12/22, **Accepted:** 2025/12/28

Abstract

In a sensitive and stressful organization like Faraja, paying attention to public sports is doubly important. However, evidence suggests that the participation rate of Faraja staff in public sports is not at a desirable level. Therefore, identifying the barriers to the participation of Faraja employees in public sports is an undeniable necessity. This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection method, which has been done using the grounded theory method. The statistical population of the study consisted of employees working in the police departments of East Azerbaijan province in 2025. Sampling was continued by purposive and theoretical method until theoretical saturation and finally 29 semi-structured interviews were conducted. Data analysis was performed in three stages: open, axial, and selective coding. The findings of the research indicate that the barriers to the participation of Faraja employees in public sports are: imbalance between work and personal life, lack of intrinsic motivation and lack of interest in sports, lack of knowledge of the benefits of sports for all, lack of organizational culture supporting sports and lack of purposeful planning for employees' sports, inadequate physical infrastructure, structural-cultural blockage in sports participation, type of specific organizational missions of Faraja, stressful work environment and stress. The extent to which managers are aware of the importance of public sport.

Keywords: Public sports, Sport Participation, Faraja, Grounded Theory.

How to Cite: Adibanfar, M. ; Valinejad, B. & Allahyari, H. (2026). A Qualitative Study of Barriers to Faraja Employees' Participation in Public Sports (Case Study: Employees of East Azerbaijan Province). *Journal of Sociology of Lifestyle*, 11(1), 1-36. [In Persian].



Copyright ©The authors

Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>)

Extended Abstract

Background and Purpose

Evidence shows that the participation of Faraja staff in public sports activities is not at a desirable level. However, Faraja employees are more exposed to physical and psychological problems than other groups due to the nature of their job, which includes long working hours, irregular shifts, and exposure to job stress. These conditions can reduce productivity, increase burnout, and even cause physical and mental illnesses among these employees. Therefore, the development and promotion of sports for all among Faraja employees can be considered as an effective solution to reduce these problems and improve their overall health. Several factors may affect this issue, including the lack of sports facilities, lack of proper culture, time constraints caused by work pressure, lack of organizational support, and low personal motivation. Also, the lack of a comprehensive and scientific model to identify and analyze these factors has prevented the development of effective strategies to increase employees' participation in public sports. In this regard, it seems necessary to design a comprehensive model that can identify and analyze the factors affecting the promotion of Faraja employees' participation in public sports. Such a model can provide practical solutions to increase participation by identifying individual (e. g. , motivation and attitude), organizational (e. g. , managers' support and sports facilities), and environmental (e. g. , public culture and infrastructure). In addition, this model can help policy makers and managers to design and implement targeted programs for the development of sport for all. Therefore, the present study aims to design a comprehensive model to identify and analyze the factors affecting the promotion of Faraja employees' participation in public sports. The results of this study can help to improve the physical and mental health of Faraja employees, increase their job satisfaction, and ultimately improve the efficiency of the organization.

Materials and Methods

The research method used in this study is qualitative and the grounded theory or grounded theory approach has been used as the operational method of the research. The employees working in the police departments of East Azerbaijan province in 2025 have been selected as the statistical population. In the present study, due to the qualitative nature of the research, there was no need to specify the number of samples by default and the repetition of the previously collected data determines the number of samples. In fact, information or theoretical saturation is the criterion for the termination of sampling. A total of 29 people were interviewed because the collected data became duplicate and no new information categories were obtained, and thus the researchers achieved theoretical saturation. Considering the nature of the research topic and its methodology, in-depth semi-structured interviews have been used to collect data. In addition, in the present study, after the completion of the interviews, the collected data were analyzed using the "continuous comparative" method and in accordance with Strauss and Corbin's method in three stages of "open", "axial" and "selective" coding.

Findings

The findings of the research indicate that the barriers to the participation of Faraja employees in public sports are: imbalance between work and personal life, lack of intrinsic motivation and lack of interest in sports, lack of knowledge of the benefits of sports for all, lack of organizational culture supporting sports and lack of purposeful planning for employees' sports, inadequate physical infrastructure, structural-cultural blockage in sports participation, type of specific organizational missions of Faraja, stressful work environment and stress. The extent to which managers are aware of the importance of public sport.

Discussion

One of the most important reasons for the decrease in employee participation in sports activities is the imbalance between work and personal life. Work pressure, long hours of service, and heavy responsibilities limit the time and energy required to engage in sports. This situation not only affects the physical health of employees, but also negatively affects their mental health and motivation. Intrinsic motivation is another key



factor in people's participation in sports activities. Many employees may refuse to participate in organizational sports programs due to a lack of motivation or a lack of interest in sports. Another challenge is the lack of awareness about the benefits of sport for all. Many people may think that exercise is only beneficial for fitness or weight loss, while public exercise has many positive effects on mental health, reducing stress, increasing concentration, and strengthening social relationships. Organizational culture is one of the factors influencing employee behavior. If organizations do not seriously support sports and consider it as a key value, the likelihood of employees participating in sports activities will decrease. The results indicate that inadequate physical infrastructure, structural-cultural blockages, the specific nature of Faraja's missions, and the stressful work environment create a context in which even interested employees face practical limitations. Also, some organizations may not give enough importance to sports and physical activity due to traditional structures or specific cultural attitudes. In such a situation, exercise is seen as a lower priority, and employees are not motivated to participate in sports activities. In addition, the stress caused by complex and sensitive tasks sometimes causes physical and mental fatigue of employees and reduces their motivation for physical activity.

Conclusion

In order to increase the participation of Faraja employees in public sports, it is necessary to take the following measures:

Creating a strategic framework for sport for all: Developing a comprehensive document of "Faraja Sport for All policies and strategies" based on the findings of the model and the executive requirement for all units.

Integrating exercise into the work schedule: Allocating at least one to two hours of exercise per week during official working hours, recording and evaluating employee attendance.

Development of sports infrastructure: Equipping and improving the halls, fields, and sports facilities in the units in accordance with the geographical and operational conditions.

Incentives and rewards: Designing an incentive system that includes material rewards (such as gift cards or incentive leave) and spiritual rewards (such as letters of appreciation or administrative privileges).

Organizational Culture: Holding workshops and awareness campaigns about the benefits of sport for all and its role in preventing burnout.

Formation of sports teams and internal competitions: Establishing a formal structure for inter-sectoral teams and holding annual competitions to create a sense of empathy and healthy competition.

Modeling and Introducing Sports Figures: Selecting and introducing employees active in sports as role models, along with internal media coverage to encourage others.

Continuous Monitoring and Evaluation: Creating a digital system for recording sports participation data and periodic analysis to identify trends and weaknesses.

Funding

This research received no external funding.

Authors' Contributions

Mehdi Adibanfarwas responsible for data collection, data analysis, and manuscript writing.

Bahman Valinejad supervised the research process.

Hossein Allahyaricontributed as a research advisor.

Conflicts of Interest

The authors of this article declare no conflicts of interest.



Acknowledgement

I sincerely thank all those who helped me in conducting this research.

References

- Ajzen, I. , & Schmidt, P. (2020). *Changing behavior using the theory of planned behavior*. The handbook of behavior change, 17-31.
- Asefi, A. A. and asadi dastjerdi, H. (2017). An Investigating of Developmental Barriers of Sport for All in State Universities of Tehran City and Presenting Developing Strategies. *Sport Management Journal*, 8(6), 823-844. [Doi: 10. 22059/jsm. 2017. 60756](https://doi.org/10.22059/jsm.2017.60756) [In Persian].
- Duffey, K. , Barbosa, A. , Whiting, S. , Mendes, R. , Yordi Aguirre, I. , Tcymbal, A. , . . . & Breda, J. (2021). Barriers and facilitators of physical activity participation in adolescent girls: a systematic review of systematic reviews. *Frontiers in public health*, 15(9), 743935. [Doi: 10. 3389/fpubh. 2021. 743935](https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.743935)
- Dunn, J. C. , & Zimmer, C. (2020). *Self-determination theory*. In Routledge handbook of adapted physical education (pp. 296-312). Routledge.
- Freeman, W. H. (2013). *Physical education, exercise and sport science in a changing society*. Jones & Bartlett Publishers.
- Ghafouri, F. , Honary, H. , Ghaderi, J. A. (2018). Identification of Factors Influencing the Development of Iran Police Sports. *Resource Management in Police. Journal of the Management Dept*, 6(24), 137-162. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_20388.html?lang=fa [In Persian].
- Gholamian, J. , Pirjamadi, S. , Mahmoudi, A. , Javaheri Tehrani, S. (2022). Analysis of Effective Factors on the Amount of Sports Walking (Case Study of Police Force Employees). *The Quarterly Management on Police Training*, 15(60), 179-206. <https://sid.ir/paper/1040219/en> [In Persian].
- Gil-Píriz, D. , Leyton-Román, M. , Mesquita, S. , & Jiménez-Castuera, R. (2021). Barriers to the practice of sport and physical activity from the perspective of self-determination theory. *Sustainability*, 13(14), 7665. [Doi:10. 3390/su13147665](https://doi.org/10.3390/su13147665)
- Gould, D. , Cowburn, I. , & Shields, A. (2023). *Sports for All -Summary of the Evidence of Psychological and Social Outcomes of Participation*. A Quarterly Research Digest of the President's Council on Fitness, Sports & Nutrition. 15(3), 1-14. <https://olympika.org/index.php/Olympika-Magazine/article/view/3>
- Greendorfer, S. L. , & Bruce, T. (1991). Rejuvenating sport socialization research. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(2), 129-144. [Doi. org/10. 1177/01937235910150](https://doi.org/10.1177/01937235910150)
- Hamilton, K. , van Dongen, A. , & Hagger, M. S. (2020). An extended theory of planned behavior for parent-for-child health behaviors: A meta-analysis. *Health psychology*, 39(10), 863. [Doi:10. 1037/hea0000940](https://doi.org/10.1037/hea0000940)
- Hopkins, C. S. , Hopkins, C. , Kanny, S. , & Watson, A. (2022). A systematic review of factors associated with sport participation among adolescent females. *International journal of environmental research and public health*, 19(6), 3353. [Doi: 10. 3390/ijerph19063353](https://doi.org/10.3390/ijerph19063353)
- Hosseini, H. , Ghahraman Tabrizi, K. , & Sharifian, E. (2020). Investigation of Individual and Social Factors Affecting Sports Participation of Police staffs. *Health and Development Journal*, 9(2), 167-175. [Doi: 10. 22034/9. 2. 167](https://doi.org/10.22034/9.2.167) [In Persian].
- Husain, F. (2023). The impact of physical training on academic progress: a perspective through self-determination theory and maslow's hierarchy of needs. *British Journal of Education*, 11(11), 82-92. [Doi:10. 37745/bje. 2013/vol11n118292](https://doi.org/10.37745/bje.2013/vol11n118292)
- Ives, B. , Clayton, B. , Brittain, I. , & Mackintosh, C. (2021). 'I'll always find a perfectly justified reason for not doing it': challenges for disability sport and physical activity in the United Kingdom. *Sport in Society*,



- 24(4), 588-606. Doi: 10. 1080/17430437. 2019. 1703683
- Jafari Nikoo, E. , Sohrabi, P. , Aliabadi, S. (2013). Effective Factors of NAJA Employees' Participation in Public Sport with Customer Satisfaction Measurement Technique. *Quarterly Journal of Training in Police Sciences*, 1(1), 99-120. http://tps.jrl.police.ir/article_17624.html [In Persian].
- Kung, S. P. , & Taylor, P. (2014). The use of public sports facilities by the disabled in England. *Sport management review*, 17(1), 8-22. Doi: 10. 1016/j. smr. 2013. 08. 009
- Lewandowski, J. D. (2018). Sport, trust, and social capital. *Comparative Sociology*, 17(3-4), 386-405. Doi: 10. 1163/15691330-12341466
- Maher, M. (2024). *The Risk of Self-Actualization: A Humanistic Exploration of Maslow, Motivation, and Mountaineering* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Modaberi, B. , Honari, H. , Safania, A. M. (2021). Designing a model for the development of self-defense sports in the police force of the Islamic Republic of Iran. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 9(2), 307-340. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_96276.html?lang=fa [In Persian].
- Muir, I. L. , Moore, E. N. , & Gilbertson, N. M. (2024). Motivators and barriers to exercise in college students compared to faculty and staff. *Journal of American College Health*, 73(9), 1-8. Doi: 10. 1080/07448481. 2024. 2435950
- Niyazi, A. , Nikaeen, Z. , Smaili, M. R. (2019). Developing a strategic plan for the development of public sport of the Islamic Republic of Iran Police Force. *Quarterly Journal of Training in Police Sciences*, 7(27), 131-143. http://tps.jrl.police.ir/article_92412.html [In Persian].
- Painter, E. , & Price, M. (2021). Creating social capital on soccer fields: Immigrant opportunities and gendered barriers in adult soccer leagues. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(7), 1631-1648. Doi:10. 1080/1369183X. 2019. 1602030
- Pandey, S. , Ritz, C. , & Perez-Cueto, F. J. A. (2021). An application of the theory of planned behaviour to predict intention to consume plant-based yogurt alternatives. *Foods*, 10(1), 148. Doi: 10. 3390/foods10010148
- Pedersen, M. R. L. , Hansen, A. F. , & Elmoose-Østerlund, K. (2021). Motives and barriers related to physical activity and sport across social backgrounds: implications for health promotion. *International journal of environmental research and public health*, 18(11), 5810. Doi: 10. 3390/ijerph18115810
- Qaidi, A. & Sabzevari Rad, R. (2022). Identifying and ranking the barriers to the participation of imam ali military university employees in sport activities. *Research of Defense Sciences*, 2(3), 1-20. https://www.spf1401.ir/article_704877.html?lang=fa [In Persian].
- Safi, A. , Cole, M. , Kelly, A. L. , Zariwala, M. G. , & Walker, N. C. (2022). Workplace physical activity barriers and facilitators: A qualitative study based on employees physical activity levels. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9442. Doi: 10. 3390/ijerph19159442
- Sánchez-Santos, J. M. , Rungo, P. , & Lera-López, F. (2024). Building social capital through sport engagement: Evidence for adults aged 50 years and older. *Ageing & Society*, 44(2), 403-428. Doi:10. 1017/S0144686X22000046
- Shabani Bahar, G. & Foladi, J. (2024). Designing and compiling the strategic program of general sports of the armed forces of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Defense Studies*, 22(95), 169-188. https://sds.sndu.ac.ir/article_2825.html?lang=fa [In Persian].
- Shirvani, H. , Bahadori, M. K. , Ranjbar, M. , Darvishi, A. (2022). Identification and ranking of the sport development factors in the Health Branch of Armed Forces. *Journal of Military Medicine*, 22(4), 39-51. https://militarymedj.bmsu.ac.ir/article_1000911.html?lang=fa [In Persian].



- Skinner, J. , Zakus, D. H. , & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport management review*, 11(3), 253-275. [Doi:10. 1016/S1441-3523\(08\)70112-8](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70112-8)
- Slaten, C. , Klotthor, N. , Lewis, C. , & Lee, J. (2023). Belongingness & Sport: A theoretical framework to conceptualize belonging with athletes. *Journal of Belonging and Human Connection*, 1(aop), 1-19. [Doi:10. 1163/27722856-bja10001](https://doi.org/10.1163/27722856-bja10001)
- Standage, M. , & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory in sport and exercise*. Handbook of sport psychology, 37-56. [Doi:10. 1002/9781119568124.ch3](https://doi.org/10.1002/9781119568124.ch3)
- Teimouri, O. , Asghar Pour Arshad, M. , Modaberi, B. (2023). A Model of Factors Affecting Participation in Employees' Public Sports (Case Study: Police Command of Kurdistan Province). *Journal of Logistics & Human Resources Management*, 12(69), 123-144. http://harold.jrl.police.ir/article_101398.html [In Persian].
- Vafaei Moghaddam, A. , Farzan, F. , Razavi, S. M. H. and Afshari, M. (2019). Serveing the Development Causes of Sport for All Based on Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 10(52), 43-72. [Doi: 10. 22089/smrj. 2017. 3818. 1745](https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3818.1745) [In Persian].
- Vasconcellos, D. , Parker, P. D. , Hilland, T. , Cinelli, R. , Owen, K. B. , Kapsal, N. , . . . & Lonsdale, C. (2020). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of educational psychology*, 112(7), 1444. [Doi:10. 1037/edu0000420](https://doi.org/10.1037/edu0000420)
- Veisia, E. , Karimi, M. and Khatibi, A. (2023). Designing and Developing Strategies for the Development of Public Sports Culture in Khuzestan Province (Social Marketing Approach). *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*, 20(2), 221-255. [Doi: 10. 22067/social. 2023. 83078. 1366](https://doi.org/10.22067/social.2023.83078.1366) [In Persian].





فصلنامه جامعه‌شناسی سبک زندگی



جامعه‌شناسی سبک زندگی



نوع مقاله: پژوهشی

مطالعه کیفی موانع مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی

(مورد مطالعه: کارکنان استان آذربایجان شرقی)

مه‌دی ادیبان‌فر¹، بهمن ولی‌نژاد^{2*}، حسین الهیاری³

1. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد میانه، میانه، ایران

2. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد میانه، میانه، ایران

3. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Bahmanvalinejad1354@gmail.com؛ ارکید: <https://orcid.org/0000-0003-4862-8705>

تاریخ دریافت: 1404/04/07 تاریخ اصلاح: 1404/10/01 تاریخ پذیرش: 1404/10/07

چکیده

در سازمانی حساس و پراسترس مانند فراجا، توجه به ورزش همگانی از اهمیت مضاعفی برخوردار است. با این وجود، شواهد حاکی از آن است که میزان مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی در سطح مطلوبی قرار ندارد. بنابراین، شناسایی موانع مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی ضرورتی انکارناپذیر است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شاغل در ادارات نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی در سال 1404 تشکیل دادند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و نظری تا حد اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با 29 نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که موانع مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی عبارتند از: عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی، فقدان انگیزه درونی و عدم علاقه‌مندی به ورزش، عدم شناخت از فواید ورزش همگانی، نبود فرهنگ سازمانی حمایت‌گر ورزش و کمبود برنامه‌ریزی هدفمند برای ورزشکارکنان، زیرساخت‌های فیزیکی ناکافی، انسداد ساختاری- فرهنگی در مشارکت ورزشی، نوع ماموریت‌های سازمانی خاص فراجا، محیط کاری پرتنش و استرس‌زا، میزان آگاهی مدیران از اهمیت ورزش همگانی.

کلیدواژه‌ها: ورزش همگانی، مشارکت ورزشی، فراجا، نظریه داده‌بنیاد.

استناد به این مقاله:

ادیان‌فر، مه‌دی؛ ولی‌نژاد، بهمن و الهیاری، حسین. (1405). مطالعه کیفی موانع مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی (مورد مطالعه: کارکنان استان آذربایجان شرقی). *جامعه‌شناسی سبک زندگی*، 11(1)، 1-36.



Copyright ©The authors

Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>)

مقدمه

ورزش همگانی به‌عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار اجتماعی، فرهنگی و بهداشتی در جوامع مدرن شناخته می‌شود. نقش ورزش همگانی نه تنها در ارتقاء سلامت جسمی و روانی افراد مشهود است، بلکه بهبود روابط اجتماعی، کاهش ناهنجاری‌های رفتاری، تقویت سرمایه اجتماعی، افزایش امید به زندگی، و کاهش هزینه‌های درمان و بهداشت نیز منجر می‌شود (Kung & Taylor, 2014). در واقع، این نوع ورزش‌ها نه تنها به تقویت جسمانی افراد کمک می‌کنند، بلکه تأثیرات مثبتی بر کاهش استرس، افزایش روحیه جمعی و ارتقاء بهره‌وری در محیط‌های کاری دارند (Freeman, 2013). از این‌رو، توجه به مشارکت کارکنان سازمان‌ها در ورزش‌های همگانی، به‌ویژه در نهادهایی مانند فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (فراجا)، که نقش حیاتی در تأمین امنیت و آرامش جامعه دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با توجه به اهمیت ورزش همگانی، بسیاری از کشورهای سیاست‌های کلان و برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای برای توسعه ورزش‌های همگانی طراحی کرده‌اند تا با ایجاد بسترهای مناسب، عموم شهروندان را به مشارکت فعال در فعالیت‌های ورزشی تشویق کنند. در ایران نیز در اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز 20 ساله، برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی، و سیاست‌های وزارت ورزش و جوانان، بر لزوم توسعه ورزش همگانی تأکید شده است. با اینحال، بررسی‌های میدانی و نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که نرخ مشارکت شهروندان ایرانی در فعالیت‌های ورزشی همگانی، به‌ویژه در مقایسه با استانداردهای جهانی، پایین است و روند رشد آن نیز کند و ناپایدار بوده است (Veisia et al, 2023; Vafaei, 2019). این وضعیت پرسش‌هایی اساسی را در ذهن متبادر می‌سازد: چه موانعی موجب شده تا با وجود آگاهی نسبی از اهمیت ورزش، بخش زیادی از شهروندان از مشارکت در ورزش‌های همگانی فاصله بگیرند؟ چرا سیاست‌های موجود نتوانسته‌اند تحرک اجتماعی لازم برای توسعه فرهنگ ورزش در سطح عموم جامعه ایجاد کنند؟

با وجود اهمیت موضوع، شواهد نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان فراجا در فعالیت‌های ورزشی همگانی در سطح مطلوبی قرار ندارد (Niyazi et al, 2019). این در حالی است که کارکنان فراجا به دلیل ماهیت شغلی خود که شامل ساعات کاری طولانی، شیفت‌های نامنظم و مواجهه با استرس‌های شغلی است، بیش از سایر گروه‌ها در معرض مشکلات جسمی و روانی قرار دارند. این شرایط می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، افزایش فرسودگی شغلی و حتی بروز بیماری‌های جسمی و روانی در میان این کارکنان شود (Jafari Nikoo et al, 2013). بنابراین، توسعه و ترویج ورزش‌های همگانی در میان کارکنان فراجا می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر برای کاهش این مشکلات و ارتقاء سلامت کلی آنان مورد توجه قرار گیرد.

عوامل متعددی ممکن است بر این موضوع تأثیرگذار باشند که از جمله آن‌ها می‌توان به کمبود امکانات ورزشی، نبود فرهنگ‌سازی مناسب، محدودیت زمانی ناشی از فشار کاری، عدم حمایت سازمانی و انگیزه پائین فردی اشاره کرد (Shirvani et al, 2022; Hosseini et al, 2020; Teimouri et al, 2023). همچنین، نبود مدلی جامع و علمی برای شناسایی و تحلیل این عوامل، مانع از تدوین راهبردهای اثربخش برای افزایش مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی شده است. در این راستا، طراحی یک مدل جامع که بتواند عوامل مؤثر بر ارتقاء مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی را شناسایی و تحلیل کند، ضروری به‌نظر می‌رسد. چنین مدلی می‌تواند با شناسایی عوامل فردی (مانند انگیزه و نگرش)، سازمانی (مانند حمایت مدیران و تسهیلات ورزشی) و محیطی (مانند فرهنگ عمومی و زیرساخت‌ها)، راهکارهایی عملی برای افزایش مشارکت ارائه دهد. علاوه بر این، این مدل می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران فراجا کمک کند تا برنامه‌هایی هدفمند برای توسعه ورزش‌های همگانی طراحی و اجرا کنند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی جامع برای



شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر ارتقاء مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی انجام می‌شود. نتایج این مطالعه می‌تواند به بهبود سلامت جسمی و روانی کارکنان فراجا، افزایش رضایت شغلی آنان و در نهایت ارتقاء کارآیی سازمان کمک کند.

ادبیات پژوهش

از جمله فعالیت‌های بدنی که با هدف ایجاد شادابی، نشاط و سلامت در جوامع مختلف پیگیری و اجرا می‌شود، ورزش‌های همگانی است. نگرانی درباره چاقی در میان افراد جوان و در مورد نیاز به حفظ تحرک و سلامتی در میان جمعیت مسن، ورزش همگانی را به سیاست بالقوه مهمی برای افزایش رفاه و سلامت جامعه تبدیل کرده است. ورزش همگانی (ورزش برای همه) یک اصطلاح کلی مورد استفاده برای تشریح دامنه‌ای از سیاست‌های اتخاذ شده توسط دولت‌ها برای ارتقا و توسعه مشارکت فعال در ورزش درون جامعه است. ورزش همگانی یعنی ورزش برای همه. مفهوم ورزش همگانی که شامل دامنه سنی سه تا بالای هفتاد سال می‌شود، انواع مختلف فعالیت‌های جسمی اعم از بازی‌های غیرمنظم و خودجوش بومی تا تمرین‌های بدنی منظم را دربرمی‌گیرد و شامل ورزش صبحگاهی، فعالیت در پارک‌ها و فضای باز، کوه‌پیمایی یا کلاس‌های آمادگی جسمانی می‌شود و اغلب به ورزش‌های گروهی غیررقابتی و بدون هزینه یا ارزان قیمت اطلاق می‌شود. ورزش همگانی کاملاً متفاوت از مفهوم اصلی ورزش تعریف شده است که نه تنها ورزش حقیقی، بلکه شاید تمام اشکال مختلف فعالیت بدنی از بازی‌های سازماندهی نشده خودجوش تا حداقل تمرین بدنی را که به‌طور منظمی اجرا می‌شود، دربرمی‌گیرد (Asefi & Asadi Dastjerdi, 2017). با توجه به اهمیت و فواید ورزش همگانی کشورهای مختلف توسعه آن را در دستور کار خود قرار داده‌اند. توسعه ورزش همگانی مخصوص یک جا و برای یک گروه خاص نیست و همان‌طور که از این اصطلاح برمی‌آید، ورزش برای همه اقشار جامعه با هر رنگ و نژاد، هر وضعیت اقتصادی و... است. با این حال، با توجه به اهمیت ورزش همگانی در جامعه، موانع زیادی باعث عدم مشارکت افراد در ورزش همگانی می‌شوند که تبیین‌های نظری به تشریح آنها پرداخته‌اند.

نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده یکی از کاربردی‌ترین مدل‌ها در پیش‌بینی رفتارهای سلامت‌محور، از جمله ورزش است. طبق این مدل، رفتار یک فرد ناشی از قصد رفتاری اوست (Pandey et al, 2021) که خود تحت تأثیر سه عامل شکل می‌گیرد:

- 1) نگرش نسبت به رفتار: یعنی فرد تا چه اندازه ورزش کردن را برای خود مفید، خوشایند یا ارزشمند می‌داند. مهمترین موانع مرتبط در این زمینه عبارتند از: نداشتن آگاهی کافی از فواید ورزش، دیدگاه منفی مثل «ورزش وقت تلف کردن است»، باور غلط مبنی بر اینکه فقط افراد لاغر یا حرفه‌ای باید ورزش کنند، تجربیات منفی قبلی از ورزش (آسیب، تحقیق) (Ajzen & Schmidt, 2020).
- 2) هنجارهای ذهنی: ادراک فرد از این‌که دیگران مهم در زندگی او (خانواده، دوستان، همکاران) نسبت به ورزش کردن او چه نظری دارند. مهمترین موانع مرتبط در این زمینه عبارتند از: نبود حمایت خانوادگی یا دوستان، بی‌تفاوتی اجتماعی نسبت به ورزش، نگرش منفی اطرافیان به ورزش (بخصوص در زنان یا سالمندان)، نبود الگوهای ورزشی در اطرافیان (Hamilton et al, 2020).
- 3) کنترل رفتاری درک‌شده: احساس فرد نسبت به توانایی خودش برای انجام ورزش با توجه به شرایط موجود (زمان،

امکانات، سلامت جسم، محیط و...). مهمترین موانع مرتبط در این زمینه عبارتند از: نبود امکانات ورزشی یا فضای عمومی امن، کمبود وقت به دلیل شغل یا مسئولیت خانوادگی، هزینه‌های بالای باشگاه‌ها، مشکلات سلامتی یا بیماری، فاصله زیاد از مکان‌های ورزشی، نبود حمل‌ونقل مناسب (Pandey et al, 2021).

در مجموع، این نظریه بیان می‌کند که حتی اگر نگرش فرد نسبت به ورزش مثبت باشد، اما احساس کند که منابع لازم برای انجام آن را ندارد یا دیگران از او حمایت نمی‌کنند، ممکن است از انجام آن منصرف شود. از این رو، موانع ساختاری، اجتماعی و فردی همگی می‌توانند این سه مؤلفه را تحت تأثیر قرار دهند و بر مشارکت ورزشی تأثیر بگذارند (Ajzen & Schmidt, 2020).

نظریه خودتعیینی^۱ یکی دیگر از نظریاتی است که به بررسی انگیزش درونی و بیرونی می‌پردازد و بیان می‌کند که انگیزش انسان‌ها برای انجام یک رفتار، در پیوند با سه نیاز روان‌شناختی بنیادین است (Gil-Piriz et al, 2021):

1) نیاز به شایستگی (احساس توانمندی و مؤثر بودن در انجام فعالیت): اگر فردی احساس کند مهارت لازم را ندارد، ممکن است انگیزه خود را برای مشارکت از دست بدهد. مهمترین موانع مرتبط در این زمینه عبارتند از: تجربه‌های شکست یا تحقیر در فعالیتهای ورزشی گذشته، ناآشنایی با مهارت‌های پایه، مقایسه شدن با افراد حرفه‌ای، ترس از قضاوت یا تمسخر دیگران (Standage & Ryan, 2020).

2) نیاز به خودمختاری (احساس کنترل در تصمیم‌گیری): در صورتی که مشارکت در ورزش به صورت تحمیلی یا بدون آزادی انتخاب باشد، احتمال ترک آن بالاست. مهمترین موانع مرتبط در این زمینه عبارتند از: اجبار خانواده، پزشک یا مدرسه برای ورزش، برنامه‌های ورزشی غیرفردی و تحمیلی، نبود تنوع در انتخاب نوع ورزش، فضای ورزش‌زدگی یا رقابتی که با علائق فرد نمی‌سازد (Vasconcellos et al, 2020).

3) نیاز به ارتباط اجتماعی (احساس تعلق به دیگران): ورزش‌های گروهی یا فعالیتهای اجتماعی ورزشی می‌توانند این نیاز را تقویت کنند. مهمترین موانع مرتبط در این زمینه عبارتند از: انزوای اجتماعی در فضاهای ورزشی، نبود دوستان یا همراهان برای ورزش، احساس غریبی یا عدم پذیرش در محیط‌های ورزشی، ضعف در فرهنگ فعالیتهای جمعی (Dunn & Zimmer, 2020).

در مجموع، طبق این نظریه، اگر محیط ورزش همگانی نتواند این سه نیاز را پاسخ دهد، مشارکت کاهش می‌یابد. در واقع، بر اساس نظریه خودتعیینی، بسیاری از موانع مشارکت در ورزش‌های همگانی ریشه در انگیزش درونی پایین دارند. این انگیزش درونی تنها زمانی تقویت می‌شود که فضا، برنامه و روابط ورزشی بتوانند نیازهای پایه‌ای فرد را پاسخ دهند.

نظریه سرمایه اجتماعی از دیگر نظریاتی است که در زمینه مشارکت یا عدم مشارکت در ورزش‌های همگانی کاربرد دارد. سرمایه اجتماعی به مجموعه‌ای از روابط اجتماعی، اعتماد، مشارکت مدنی و شبکه‌های انسانی گفته می‌شود که باعث تسهیل همکاری، همیاری و کنش جمعی در یک جامعه می‌شوند. این نظریه بیان می‌کند که شبکه‌های اجتماعی، اعتماد میان افراد، و هنجارهای همکاری و مشارکت در یک جامعه، سرمایه اجتماعی نام دارند و این سرمایه تأثیر مستقیمی بر رفتارهای جمعی از جمله ورزش دارد. در چارچوب ورزش همگانی، سرمایه اجتماعی می‌تواند به شکل شبکه‌های مشارکتی (دوستان، همسایگان یا همکارانی که با هم ورزش می‌کنند)، اعتماد متقابل (باور به ایمن و سالم بودن محیط‌های ورزشی عمومی) و هنجارهای اجتماعی (اگر جامعه‌ای، ورزش همگانی را یک ارزش فرهنگی بداند، افراد بیشتر در آن مشارکت

می‌کنند) دیده شود (Skinner et al, 2008).

از دیدگاه نظریه سرمایه اجتماعی، مشارکت در ورزش‌های همگانی تنها یک تصمیم فردی نیست، بلکه نیازمند شبکه‌ای از روابط اجتماعی، اعتماد، و مشارکت فعال است. در جامعه‌ای با سرمایه اجتماعی پایین، حتی اگر امکانات ورزشی فراهم باشد، تمایل مردم به ورزش کاهش می‌یابد. به طوری که، ورزش همگانی، رفتاری جمعی و اجتماعی است که تحت تأثیر میزان سرمایه اجتماعی افراد قرار دارد. در جوامعی که سطح اعتماد عمومی بالاست، مشارکت اجتماعی رایج است و پیوندهای اجتماعی قوی هستند، مردم تمایل بیشتری به شرکت در فعالیت‌های ورزشی جمعی دارند (Lewandowski, 2018). اما در نبود این عوامل، سرمایه اجتماعی پایین به موانعی برای ورزش همگانی تبدیل می‌شود. موانع ورزش همگانی در چارچوب نظریه سرمایه اجتماعی عبارتند از:

1) ضعف اعتماد اجتماعی: اعتماد یکی از ارکان اصلی سرمایه اجتماعی است. نبود آن موجب کاهش امنیت روانی و اجتماعی برای حضور در فضاهای عمومی می‌شود. برای مثال، ترس از مزاحمت در پارک یا پیاده‌رو، بی‌اعتمادی به مردم در فضاهای باز و نگرانی از ناامنی، سرقت یا خشونت می‌توانند باعث کاهش مشارکت افراد در فعالیت‌های ورزشی شوند (Walseth, 2008).

2) نبود شبکه‌های اجتماعی فعال: شبکه‌های اجتماعی (روابط میان افراد) عامل مهم در تشویق و پیگیری فعالیت‌های ورزشی‌اند. برای مثال، نداشتن دوستان یا همراه برای ورزش، احساس تنهایی در انجام فعالیت‌های بدنی و نبود باشگاه‌ها یا گروه‌های ورزشی مردمی، عاملی مهم در کاهش مشارکت ورزشی افراد به ویژه زنان هستند.

3) کاهش مشارکت مدنی: مشارکت در امور اجتماعی، زمینه‌ساز حضور فعال در برنامه‌های همگانی از جمله ورزش است. بی‌تفاوتی به رویدادها و برنامه‌های ورزشی محله، نبود تشکلهای مردمی یا سازمان‌های غیردولتی ورزشی و عدم اطلاع‌رسانی یا عدم حضور مردم در تصمیم‌گیری‌ها از جمله موانع در این زمینه هستند (Painter & Price, 2021).

4) گسست اجتماعی: در جامعه‌ای که افراد با یکدیگر تعامل ندارند، حس تعلق اجتماعی کمرنگ شده و انگیزه‌ی شرکت در فعالیت‌های جمعی (مثل ورزش همگانی) کاهش می‌یابد. فردگرایی شدید، بی‌تفاوتی بین نسل‌ها یا طبقات اجتماعی و نبود فضاهای تعامل اجتماعی از جمله این موانع هستند (Sánchez-Santos et al, 2024).

نظریه نیازهای اساسی مازلو از دیگر نظریاتی است که در زمینه مشارکت یا عدم مشارکت در ورزش‌های همگانی کاربرد دارد. مازلو معتقد است که نیازهای انسانی در یک سلسله‌مراتب از پایه‌ای‌ترین تا سطح بالاتر قرار دارند:

- نیازهای فیزیولوژیکی: تغذیه، خواب، سلامت جسمی؛
- نیاز به امنیت: مسکن، شغل، امنیت مالی؛
- نیاز به تعلق: روابط اجتماعی و عضویت در گروه‌ها؛
- نیاز به احترام: اعتماد به نفس، شناخته شدن؛
- نیاز به خودشکوفایی: رشد شخصی و استفاده از استعدادها (Maher, 2024).

بر اساس این نظریه، افراد تا زمانی که نیازهای اولیه‌شان تأمین نشده، معمولاً انگیزه‌ای برای پرداختن به فعالیت‌هایی مانند ورزش همگانی که در سطوح بالاتری از سلسله‌مراتب قرار دارند، ندارند. به همین دلیل است که در مناطق محروم یا در میان اقشار کم‌درآمد، مشارکت در ورزش‌های همگانی به صورت معناداری پایین‌تر است؛ زیرا دغدغه‌های معیشتی بر



نیازهای فرهنگی و سلامتی پیشی می‌گیرند (Husain, 2023). موانع ورزش همگانی در چارچوب نظریه نیازهای اساسی مازلو عبارتند از:

- 1) نیازهای فیزیولوژیکی: فقر یا کمبود درآمد (عدم توانایی خرید کفش ورزشی، لباس مناسب، تغذیه کافی)، خستگی شدید ناشی از کار یا سوءتغذیه و بیماری‌های مزمن یا ضعف جسمانی.
- 2) نیاز به امنیت: ناامنی در محیط‌های عمومی (پارک‌ها، پیاده‌روها)، ترس از خشونت، مزاحمت، یا تصادف، نبود شغل پایدار یا نگرانی از آینده که موجب استرس و عدم فراغت ذهنی برای ورزش می‌شود.
- 3) نیاز به تعلق و عشق: نداشتن دوستان یا خانواده‌ای که ورزش کنند، احساس طردشدگی در فضاهای ورزشی (به‌ویژه سالمندان، بانوان، یا اقلیت‌ها)، بی‌تفاوتی اجتماعی نسبت به فعالیت‌های گروهی.
- 4) نیاز به عزت نفس: خجالت از ظاهر جسمی (مثلاً چاقی یا ناتوانی)، ترس از قضاوت دیگران، سابقه شکست در ورزش‌های قبلی، و کمبود اعتماد به نفس برای شروع فعالیت جدید.
- 5) نیاز به خودشکوفایی: محدود بودن ذهن به نیازهای پایه و روزمره، نبود آگاهی از نقش ورزش در رشد شخصی، نداشتن فرصت و حمایت برای تجربه‌ی ورزش‌های متنوع یا جدید (Slaten et al, 2023).

نظریه گولد¹ (2023) یکی دیگر از نظریه‌های موجود در زمینه مشارکت ورزشی افراد است. نظریه گولد بر این اصل استوار است که مشارکت ورزشی نه تنها به انگیزه‌های فردی وابسته است، بلکه تحت تأثیر عوامل محیطی، اجتماعی و روان‌شناختی نیز قرار دارد. بر اساس این نظریه، افراد با توجه به اهداف، نیازها و شرایط خود تصمیم می‌گیرند که به فعالیت‌های ورزشی بپردازند یا از آن دوری کنند. گولد و همکارانش (2023) در نظریه خود به چندین عامل کلیدی اشاره می‌کند که بر مشارکت افراد در ورزش تأثیرگذار هستند:

- 1) انگیزه‌های فردی: شامل اهداف شخصی، علاقه به ورزش، لذت از فعالیت بدنی و تمایل به رقابت است. افراد معمولاً با انگیزه‌هایی نظیر افزایش سلامت جسمی، کاهش استرس یا کسب موفقیت وارد فعالیت‌های ورزشی می‌شوند.
- 2) محیط اجتماعی: شامل خانواده، دوستان، مربیان و جامعه است. حمایت خانواده و دوستان می‌تواند نقش مهمی در تشویق افراد برای شرکت در ورزش ایفا کند. همچنین نقش مربیان در ایجاد انگیزه و هدایت ورزشکاران بسیار حیاتی است.
- 3) شرایط محیطی و امکانات: دسترسی به امکانات ورزشی مناسب، وجود زمین‌های ورزشی و تجهیزات کافی از جمله عواملی هستند که بر میزان مشارکت افراد تأثیر می‌گذارند. نبود امکانات کافی می‌تواند مانعی جدی برای مشارکت در ورزش باشد.
- 4) ویژگی‌های روان‌شناختی: ویژگی‌های شخصیتی مانند اعتماد به نفس، توانایی مقابله با فشارهای روانی و داشتن نگرش مثبت به ورزش نیز تأثیر بسزایی بر مشارکت افراد دارند. افرادی که اعتماد به نفس بالایی دارند، بیشتر تمایل دارند در فعالیت‌های ورزشی شرکت کنند.
- 5) عوامل فرهنگی و اجتماعی: فرهنگ جامعه و نگرش عمومی به ورزش نیز یکی از عوامل مهم در نظریه گولد است. در جوامعی که ورزش به‌عنوان یک ارزش شناخته می‌شود، مشارکت ورزشی بیشتر مشاهده می‌شود.

1. Gould



نظریه گریندورفر و بروس^۱ (1991) نیز بر این اصل استوار است که مشارکت در ورزش تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی و محیطی قرار دارد. این نظریه تلاش می‌کند تا به این سؤال پاسخ دهد که چرا برخی افراد به ورزش علاقه‌مند هستند و در فعالیت‌های ورزشی مشارکت می‌کنند، در حالی که برخی دیگر چنین انگیزه‌ای ندارند. گریندورفر و بروس (1991) معتقدند که مشارکت ورزشی تحت تأثیر سه دسته اصلی از عوامل قرار دارد:

1) عوامل روان‌شناختی: این عوامل به ویژگی‌های فردی و ذهنی افراد مربوط می‌شوند. از جمله مهم‌ترین عوامل روان‌شناختی می‌توان به انگیزه، اعتماد به نفس، خودکارآمدی و نگرش فرد نسبت به ورزش اشاره کرد.

- انگیزه: انگیزه یکی از مهم‌ترین عواملی است که افراد را به سمت ورزش سوق می‌دهد. انگیزه می‌تواند درونی باشد (مانند علاقه به ورزش یا احساس لذت) یا بیرونی (مانند کسب شهرت یا پاداش).
- اعتماد به نفس: افرادی که اعتماد به نفس بیشتری دارند، احتمالاً تمایل بیشتری به شرکت در فعالیت‌های ورزشی دارند، زیرا احساس می‌کنند توانایی انجام حرکات ورزشی را دارند.
- خودکارآمدی: خودکارآمدی به باور فرد نسبت به توانایی انجام یک فعالیت خاص اشاره دارد. اگر فرد احساس کند که می‌تواند در ورزش موفق شود، احتمال مشارکت او افزایش می‌یابد.

2) عوامل اجتماعی: این دسته از عوامل به تأثیرات اجتماعی و تعاملات فرد با دیگران مربوط می‌شود. از جمله این عوامل می‌توان به حمایت اجتماعی، الگوهای اجتماعی، فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی اشاره نمود.

- حمایت اجتماعی: حمایت خانواده، دوستان و جامعه نقش بسیار مهمی در تشویق افراد به ورزش دارد.
- الگوهای اجتماعی: وجود الگوهای موفق در ورزش، مانند ورزشکاران حرفه‌ای، می‌تواند انگیزه‌ای برای مشارکت افراد باشد.
- فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی: فرهنگ جامعه و ارزش‌هایی که برای ورزش قائل است، بر میزان مشارکت افراد تأثیر می‌گذارد.

3) عوامل محیطی: شرایط محیطی همچون دسترسی به امکانات ورزشی، شرایط اقتصادی و محیط فیزیکی نیز نقش مهمی در تصمیم‌گیری افراد برای مشارکت در ورزش دارد. به‌طوری‌که، وجود امکانات مناسب مانند سالن‌های ورزشی، زمین‌های بازی و تجهیزات تأثیر زیادی بر مشارکت افراد دارد. همچنین، تولد مالی برای پرداخت هزینه‌های مرتبط با ورزش یکی از عوامل تعیین‌کننده است. علاوه بر این، زیبایی و جذابیت محیط ورزشی می‌تواند انگیزه افراد را افزایش دهد. در خصوص مشارکت افراد به‌ویژه کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی با روش کیفی تحقیقات اندکی صورت گرفته و اکثر پژوهش‌های انجام شده با روش کمی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند که در ادامه به چندین مورد از آن‌ها اشاره می‌شود.

یافته‌های شعبانی بهار و فولادی (1403) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران»، نشان می‌دهد که مصاحبه‌های انجام‌شده با فرماندهان و مسئولین تربیت بدنی نیروهای مسلح و همچنین نخبگان ورزش نیروهای مسلح مؤید این است که علیرغم تغییرات صورت گرفته در شرایط جنگ‌های نوین، تجهیزات و نوع درگیرهای از راه دور، هنوز آمادگی جسمانی رکن اصلی در نیروی انسانی است و بدون توجه به این امر، دیگر پارامترها به‌تنهایی کارایی لازم را نخواهند داشت. بنابراین ورزش همگانی نه تنها موضوع اصلی و کلان در انجام مأموریت‌ها محسوب می‌شود بلکه وجود آن باعث ایجاد سازمانی پرنشاط، فعال، پرجنب و جوش و با روحیه

خواهد شد و این امر باعث بالا رفتن روحیه شهامت و شجاعت، بهره‌دهی خدمتی و کارایی نیروها نیز می‌شود.

یافته‌های تیموری و همکاران (1402) در پژوهشی با عنوان «الگوی عوامل موثر بر مشارکت در ورزش همگانی کارکنان پلیس (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان کردستان)»، بیانگر آن است که عوامل موثر بر مشارکت ورزشی کارکنان فرماندهی انتظامی استان کردستان ترکیبی از مقوله‌های اصلی عوامل راهبردی (نیروی انسانی، سیاست‌ها و تصمیمات، برنامه‌ریزی)، تسهیل‌کننده (فرهنگ‌سازی، عوامل حمایتی)، عوامل زمینه‌ساز (انگیزشی، عوامل شخصی) و عوامل سازمانی (عوامل مدیریتی، عوامل سخت‌افزاری) است.

نتایج پژوهش غلامیان و همکاران (1401) در مطالعه‌ای با عنوان «تحلیل عوامل مؤثر بر میزان فعالیت‌های ورزشی (مطالعه موردی کارکنان فرماندهی انتظامی)»، نشان داد که به ترتیب انگیزه‌های درونی و انگیزه‌های بیرونی به‌عنوان عوامل سوق‌دهنده مشارکت کارکنان فرماندهی انتظامی در فعالیت‌های ورزشی شناخته شد. همچنین به ترتیب عوامل روانی-فردی، نداشتن دسترسی به امکانات، امکانات و تسهیلات و نبود علاقه از عوامل بازدارنده مشارکت کارکنان فرماندهی انتظامی در فعالیت‌های ورزشی بود.

یافته‌های قانیدی و سبزواری راد (1401) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی موانع مشارکت کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع) در فعالیت‌های ورزشی»، بیانگر آن است که نداشتن انگیزه جهت شرکت در ورزش، فقدان یا نامناسب بودن امکانات و تسهیلات ورزشی دانشگاه، وجود برنامه‌های دیگر در زمان ورزش، از جمله مهمترین موانع مشارکت ورزشی کارکنان می‌باشد.

یافته‌های مدبری و همکاران (1400) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل توسعه ورزش دفاع شخصی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران»، بیانگر آن است که کمبود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات، عوامل انسانی، ساختاری، فردی، فرهنگی، کمبود بودجه، توسعه اجتماعی و فرهنگ‌سازی از عوامل موثر توسعه ورزش در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشند.

یافته‌های حسینی و همکاران (1399) در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی عوامل فردی و اجتماعی موثر بر مشارکت ورزشی کارکنان نیروی انتظامی»، در بین 3500 نفر از کارکنان اجرایی مرد ناجا در سراسر کشور، بیانگر آن است که توجه به سلامت، انگیزه، تصور از بدن و آگاهی و برخی از عوامل اجتماعی از قبیل احساس امنیت و اعتماد به نفس و تجربه مثبت بر مشارکت ورزشی کارکنان ناجا تاثیر گذارند.

یافته‌های غفوری و همکاران (1397) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل تاثیرگذار در توسعه ورزش ناجا»، بیانگر آن است که منابع انسانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل اقتصادی، امکانات و زیرساخت‌ها، عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل فردی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار در توسعه ورزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشند.

یافته‌های مویر¹ و همکاران (2024) در پژوهشی با عنوان «محرک‌ها و موانع ورزش در دانشجویان دانشگاهی در مقایسه با اعضای هیئت علمی و کارکنان»، بیانگر آن است که هیچ تفاوتی در عادات ورزشی بین گروه‌های مورد مطالعه وجود نداشت. اعضای هیئت علمی/کارکنان گزارش دادند که تأثیرات اجتماعی به‌عنوان مانع قابل توجهی برای فعالیت بدنی نسبت به دانشجویان شناخته می‌شود. دانشجویان گزارش دادند که دو عامل ظاهر و شایستگی در آنها به‌طور قابل توجهی محرک یا انگیزه‌های بالاتری نسبت به اعضای هیئت علمی/کارکنان هستند. هر دو گروه انگیزه خودخواسته متوسطی را

1. Muir



گزارش کردند.

یافته‌های هاپکینز^۱ و همکاران (2022) در پژوهشی با عنوان «مروری سیستماتیک بر عوامل مرتبط با مشارکت در ورزش در بین دختران نوجوان»، بیانگر آن است که عوامل تأثیرگذار بر مشارکت ورزشی دختران به دسته‌های شخصی، همسالان، خانواده، اجتماعی-اقتصادی، محیطی یا سایر عوامل دسته‌بندی شدند. از این دسته‌ها، عوامل شخصی، از جمله ادراکات خود و نتایج شخصی مطلوب مرتبط با ورزش، بیشترین ارتباط را با مشارکت ورزشی داشتند.

یافته‌های صفی^۲ و همکاران (2022) در مطالعه‌ای با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های فعالیت بدنی در محل کار: یک مطالعه کیفی مبتنی بر سطح فعالیت بدنی کارکنان»، بیانگر آن است که 80٪ از شرکت‌کنندگان کمبود زمان را به‌عنوان مانعی برای فعالیت بدنی گزارش کردند، از جمله 63٪ غیرفعال و 17٪ از شرکت‌کنندگان فعال. این شامل 27٪ کارکنان اداری، 23٪ دانشگاهیان، 19٪ مدیریت ارشد و 11٪ کارکنان خدمات حرفه‌ای بود. بیش از 75٪ شرکت‌کنندگان کمبود حمایت مدیریت را به‌عنوان یکی از موانع درک شده برای مشارکتشان در فعالیت بدنی در محل کار گزارش کردند. تقریباً 58٪ نیز فرهنگ محل کار را به‌عنوان مانعی برای مشارکت در فعالیت بدنی گزارش کردند.

یافته‌های پدرسسن^۳ و همکاران (2021) در مطالعه‌ای تحت عنوان «عوامل و موانع مرتبط با فعالیت بدنی و ورزش در زمینه‌های اجتماعی: پیامدها برای ترویج سلامت»، بیانگر آن است که انگیزه‌های مشترک برای فعالیت‌های بدنی و ورزش عبارتند از مزایای سلامتی، رفاه، لذت، تعامل اجتماعی و حمایت اجتماعی؛ و موانع مشترک همچون محدودیت‌های زمانی، خستگی و کمبود انرژی، محدودیت‌های مالی، محدودیت‌های سلامت، انگیزه پایین و کمبود امکانات.

یافته‌های آیوز^۴ و همکاران (2021) در مطالعه‌ای با عنوان «همیشه یک دلیل کاملاً توجیه‌پذیر برای انجام ندادن آن پیدا می‌کنم: چالش‌ها برای ورزش و فعالیت بدنی در انگلستان»، نشان داد که مشارکت به دلیل تعدادی از موانع داخلی و خارجی، از جمله هزینه حمل و نقل و فعالیت‌ها، شیوه‌های ارتباطی و تبلیغاتی ناکارآمد، تصورات پیش‌داشته شده از ورزش به عنوان یک فعالیت رقابتی و قضاوت‌گر، و نگرانی‌ها در مورد قابلیت‌های ورزشی، محدود شده است.

یافته‌های دافی^۵ و همکاران (2021) در مطالعه‌ای با عنوان «موانع و تسهیل‌کننده‌های مشارکت در فعالیت‌های بدنی در دختران نوجوان: یک مرور سیستماتیک از مرورهای سیستماتیک»، بیانگر آن است که موانع شایع شناسایی شده شامل عدم حمایت از سوی همسالان، خانواده و معلمان و نبود وقت بودند. تسهیل‌کننده‌های عمده گزارش شده نیز شامل کاهش وزن و حمایت از سوی همسالان، خانواده و معلمان بود.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق به کار رفته در این پژوهش، کیفی بوده و از رهیافت نظریه زمینه‌ای یا داده بنیاد به عنوان روش عملیاتی پژوهش استفاده شده است. کارکنان شاغل در ادارات نیروی انتظامی استان آذربایجان شرقی در سال 1404 به عنوان جمعیت آماری انتخاب شده‌اند. در نظریه داده بنیاد، چارچوب نمونه به جای آن که معرف آماری باشد، هدف‌مند^۶ و نظری^۷ است. در پژوهش حاضر نیز نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند شروع و بر اساس نمونه‌گیری نظری تا

1. Hopkins
2. Safi
3. Pedersen
4. Ives
5. Duffey
6. Purpsive Sample
7. Theoretical Sample



اشباع داده‌ها ادامه یافت. در واقع، براساس نمونه‌گیری هدفمند سعی شد افرادی که حامل تجربه‌های مرتبط با موضوع و مسئله و پرسش‌های تحقیق بودند انتخاب شوند. یعنی از انجمن خبرگان یا مطلعان کلیدی انواع مختلف اطلاعات لازم از جنبه‌های مختلف مسئله تحقیق به دست آورده شد. در واقع، این مطلعان کلیدی در حوزه مسئله پژوهش به گونه‌ای انتخاب شدند که داده‌های مورد نیاز تحقیق از جهت تنوع و کفایت آن به اشباع برسد و داده‌های گردآوری شده هم حالت‌های متوسط و متعارف^۱ و هم حالت‌های مفرط یا انحرافی^۲ را نشان دهند. سپس برای رسیدن به اشباع نظری با نمونه‌های بیشتر و دیگری از این کارکنان مصاحبه صورت گرفت تا در نهایت به نظریه‌ای که توان کافی و لازم در زمینه توضیح و تبیین موضوع و مسئله پژوهش را دارا باشد، دست یابیم.

در مطالعه حاضر، با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، لزومی به مشخص کردن تعداد نمونه به صورت پیش‌فرض وجود نداشته است و تکرار داده‌های گردآوری شده قبل، مشخص‌کننده تعداد نمونه‌هاست. در واقع، اشباع اطلاعاتی یا نظری ملاک خاتمه نمونه‌گیری است. در مجموع با 29 نفر مصاحبه شد چرا که داده‌های گردآمده، تکراری شدند و طبقات اطلاعاتی جدیدی به دست نیامدند و بدین ترتیب محققان به اشباع نظری دست یافتند.

با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و روش انجام آن، از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. در ابتدای مصاحبه، با کسب اجازه از آزمودنی‌ها یا پاسخگویان و جلب رضایت‌شان، فرایند مصاحبه استفاده از یک همکار مجرب حین مصاحبه مکتوب شد. مصاحبه‌ها با وقت قبلی و سوالات جذاب شروع شدند. در طول مصاحبه، پژوهشگر با ایجاد یک رابطه صمیمی با پاسخگو، سعی نمود تا همه نظرات و دیدگاه‌های وی را در زمینه مسئله پژوهش به دست بیاورد. همچنین به مشارکت‌کنندگان اطمینان خاطر داده شد که همه نظرات و اطلاعات شخصی آنها کاملاً محرمانه خواهد ماند و کسی جز محقق بدان‌ها دسترسی نخواهد داشت. مدت زمان مصاحبه با هر مشارکت‌کننده به طور متوسط 1 ساعت طول کشید.

در پژوهش حاضر پس از اتمام مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده با بهره‌گیری از روش «مقایسه‌ای مداوم» و مطابق با روش استراوس و کربین در سه مرحله کدگذاری «باز»، «محوری» و «انتخابی» مورد تحلیل قرار گرفتند. همچنین، به منظور رعایت قابلیت اعتبار یا روایی پژوهش سعی شد افرادی وارد مطالعه شوند که اطلاعات مفیدی در خصوص ورزش‌های همگانی داشتند. برای رسیدن به انتقال‌پذیری، از آنجایی که در روش کیفی پژوهشگر موظف است تا مجموعه داده‌ها و توصیفات متنی خود را به نحوی کامل و غنی عرضه کند، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، این مهم تحقق یابد. برای دستیابی به قابلیت اعتماد، یافته‌های پژوهش به چند تن از پاسخگویان داده شد و از آنها خواسته شد تا نتایج را بررسی و بازبینی کرده، نظرات خود را اعلام کنند. قابلیت تأیید نیز از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه با نگاهی به مطالعات پیشین حاصل شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش بیانگر آن است که 20 نفر از مشارکت‌کنندگان، مرد و 9 نفر نیز زن هستند. مشارکت‌کنندگان در بازه سنی 30 تا 50 سال قرار دارند. از نظر سابقه خدمت نیز مشارکت‌کنندگان در بازه 3 تا 29 سال

1. Typical Case

2. Extreme or Deviant Case



قرار دارند. همچنین درجه نظامی 5 نفر از مشارکت‌کنندگان، سرهنگ، 7 نفر سرگرد، 8 نفر سروان، 6 نفر ستوان و 2 نفر نیز استوار هستند.

عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی

عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی زمانی رخ می‌دهد که افراد نتوانند به‌طور مناسب بین مسئولیت‌های کاری و نیازهای زندگی شخصی خود هماهنگی ایجاد کنند. این عدم تعادل ممکن است به دلایل مختلفی از جمله ساعات کاری طولانی، فشارهای کاری، کمبود زمان آزاد، و انتظارات بالای سازمانی شکل بگیرد. چنین وضعیتی نه تنها بر سلامت جسمی و روانی افراد تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند انگیزش آن‌ها برای انجام فعالیت‌های سلامت‌محور مانند ورزش را کاهش دهد. در این زمینه، یکی از عوامل اصلی که مانع مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی می‌شود، کمبود زمان آزاد است. کارکنان فراجا به دلیل ماهیت حساس و پرتنش شغلی خود، اغلب با برنامه‌های کاری فشرده روبه‌رو هستند. این شرایط باعث می‌شود که زمان کافی برای انجام فعالیت‌های ورزشی یا تفریحات شخصی نداشته باشند. کمبود زمان آزاد نه تنها فرصت انجام ورزش را محدود می‌کند، بلکه به‌مرور زمان می‌تواند احساس بی‌حوصلگی و خستگی را در فرد افزایش دهد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«من اکثراً شیفت شب هستم و وقت آزاد زیادی برای شرکت در ورزش‌های همگانی ندارم»
(مشارکت‌کننده هشتم).

«ما اکثراً پس از ساعات اداری نیز درگیر کارهای اداره هستیم و زمان زیادی برای ورزش نداریم. بعضاً هم در ماموریت هستیم و واقعاً نمی‌رسیم برای ورزش کردن وقت صرف کنیم» (مشارکت‌کننده دوم).

خستگی جسمی و فرسودگی روانی از دیگر پیامدهای عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی است. فشارهای کاری مداوم و مسئولیت‌های سنگین می‌تواند منجر به کاهش انرژی جسمی و ذهنی افراد شود. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است انگیزه کافی برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی نداشته باشند. علاوه بر این، فرسودگی روانی ناشی از استرس‌های کاری می‌تواند بر توانایی فرد برای تصمیم‌گیری در مورد اولویت‌بندی فعالیت‌های سلامت‌محور تأثیر منفی بگذارد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«پس از شیفت به شدت خسته می‌شوم و حالی برای ورزش کردن نمی‌ماند. به همین دلیل ترجیح می‌دهم در خانه استراحت کنم» (مشارکت‌کننده یازدهم).

«ما مرخصی زیادی نداریم و شغل مان واقعاً خسته‌کننده است. من که اکثراً احساس خستگی می‌کنم و انرژی‌ای برای ورزش کردن ندارم» (مشارکت‌کننده سیزدهم).

یکی دیگر از پیامدهای عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی، ایجاد تنش در روابط خانوادگی است. زمانی که کارکنان زمان کافی برای تعامل با اعضای خانواده خود نداشته باشند، ممکن است روابط خانوادگی آن‌ها دچار اختلال شود. این تنش‌ها می‌تواند بر روحیه کلی فرد تأثیر گذاشته و انگیزش او برای انجام فعالیت‌های ورزشی را کاهش دهد. همچنین، نبود حمایت خانوادگی می‌تواند یکی از موانع اصلی مشارکت در ورزش‌های همگانی باشد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«همسرم همیشه از ساعات کاری من ناراضی هست که هیچ وقت در خانه پیدات نمی‌شود. واقعاً



حق هم دارد چون درست و حسابی نمی‌توانم به خانواده‌ام برسم» (مشارکت‌کننده بیست و هفتم).
 «خیلی مواقع دور از خانواده هستم و از این بابت عذاب وجدان دارم که نمی‌توانم به امورات خانواده‌ام رسیدگی کنم» (مشارکت‌کننده بیست و ششم).

انگیزش درونی یکی از عوامل کلیدی در مشارکت افراد در فعالیت‌های ورزشی است. زمانی که فرد احساس کند که توانایی مدیریت زمان خود را ندارد یا تحت فشارهای کاری بیش‌ازحد قرار دارد، انگیزش او برای انجام فعالیت‌های سلامت‌محور کاهش می‌یابد. افت انگیزش درونی می‌تواند به کاهش مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی منجر شود و این موضوع ممکن است پیامدهای جدی برای سلامت جسمی و روانی آن‌ها داشته باشد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«آن قدر درگیر کار هستیم که انگیزه‌ای برای ورزش کردن باقی نمی‌ماند. حتی روزهای تعطیل هم درگیر هستیم» (مشارکت‌کننده چهاردهم).
 «با این حقوق‌ها و درگیری‌های ذهنی دیگر انگیزه‌ای برای ورزش کردن باقی نمی‌ماند» (مشارکت‌کننده یازدهم).

فقدان انگیزه درونی و عدم علاقه‌مندی به ورزش

ورزش‌های همگانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتقای سلامت جسمی و روانی افراد، نقش بسزایی در کاهش استرس، افزایش نشاط و بهبود کیفیت زندگی ایفا می‌کنند. با این حال، مشارکت در این نوع ورزش‌ها نیازمند انگیزه، علاقه‌مندی و برنامه‌ریزی منسجم است. یکی از عوامل اصلی که مانع مشارکت افراد در ورزش‌های همگانی می‌شود، باورهای بازدارنده نسبت به نقش و اهمیت ورزش در زندگی است. در بسیاری از موارد، نگرش‌ها و باورهای منفی نسبت به ورزش از دوران تحصیل یا تجربه‌های گذشته شکل می‌گیرد و در طول زندگی فرد ادامه پیدا می‌کند. این باورها شامل احساس بی‌فایده بودن ورزش در زندگی شغلی، تصور اینکه ورزش فقط برای افراد جوان یا حرفه‌ای است، تلقی ورزش به عنوان کاری وقت‌گیر، و بی‌تفاوتی نسبت به سلامت جسمی می‌شود. هر یک از این باورها می‌تواند به‌طور جداگانه یا ترکیبی باعث کاهش انگیزه افراد برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی شود.

یکی از رایج‌ترین باورهای بازدارنده این است که ورزش تأثیری بر زندگی شغلی ندارد و تنها یک فعالیت تفریحی محسوب می‌شود. این نگرش ممکن است ناشی از عدم آگاهی کافی درباره فواید ورزش برای افزایش بازدهی ذهنی و جسمی باشد. این در حالی است که فعالیت‌های ورزشی منظم می‌توانند باعث کاهش استرس، افزایش تمرکز و بهبود عملکرد حرفه‌ای شوند. با این حال، بسیاری از کارکنان فراجا ممکن است به دلیل فشار کاری کمبود زمان، ارزش واقعی ورزش را نادیده بگیرند. تجربه‌های منفی مرتبط با ورزش در دوران تحصیل نیز می‌توانند تأثیر بلندمدتی بر نگرش افراد نسبت به فعالیت‌های ورزشی داشته باشد. برخی افراد ممکن است به دلیل نداشتن مهارت کافی یا تجربه شکست در مسابقات ورزشی، احساس کنند که ورزش برای آن‌ها جذاب نیست یا ارزش تلاش کردن ندارد. این نگرش‌ها می‌توانند در دوران بزرگسالی نیز ادامه یابند و مانع مشارکت فعال کارکنان در برنامه‌های ورزشی شوند. باور دیگری که معمولاً میان افراد دیده می‌شود این است که ورزش تنها برای جوانان یا ورزشکاران حرفه‌ای مناسب است. این نگرش باعث می‌شود که افراد مسن‌تر یا کسانی که مهارت ورزشی بالایی ندارند، خود را از مشارکت در فعالیت‌های ورزشی کنار بکشند. چنین تصویری نه تنها اشتباه است، بلکه می‌تواند سلامت جسمی و روحی افراد را به خطر بیندازد. همچنین، برخی افراد معتقدند



که ورزش فعالیت بی‌فایده است و وقت ارزشمند آن‌ها را هدر می‌دهد. این باور معمولاً در میان افرادی که مشغله‌های کاری زیادی دارند یا اولویت‌های دیگری برای زندگی خود تعیین کرده‌اند، دیده می‌شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«بنظرم ورزش یک فعالیت تفریحی است و زیاد با شغل و شرایط کاری ما جور در نمی‌آید»
(مشارکت‌کننده شانزدهم).

«ورزش بیشتر به درد افراد جوان می‌خورد تا افرادی که سن و سالی ازشان گذاشته است و کلی مشغله دارند. ورزش کردن بیشتر وقت تلف کردن است» (مشارکت‌کننده بیست و نهم).

یکی دیگر از موانع اصلی عدم مشارکت در ورزش‌های همگانی، نبود برنامه‌ریزی فردی و عدم توانایی در خودتحریکی است. برنامه‌ریزی فردی یکی از عوامل کلیدی در ایجاد عادت‌های مثبت مانند ورزش است. داشتن یک هدف مشخص و برنامه‌ریزی مناسب برای دستیابی به آن، می‌تواند انگیزه لازم برای شروع و ادامه فعالیت‌های ورزشی را فراهم کند. همچنین، خودتحریکی توانایی ایجاد انگیزه درونی برای انجام فعالیت‌ها، یکی دیگر از عوامل مهم در مشارکت در ورزش‌های همگانی است. ضعف در خودتحریکی می‌تواند به بی‌انگیزگی و عدم تمایل به شروع فعالیت‌های ورزشی منجر شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«هدف و برنامه خاصی برای ورزش کردن ندارم. شرایط کاری ما طوری است که همیشه تحرک داریم و نیازی به ورزش کردن نمی‌بینم» (مشارکت‌کننده دهم).

«انگیزه خاصی برای ورزش کردن ندارم چون از سلامت جسمی مناسبی برخوردار هستم و در کارم هم تحرک دارم» (مشارکت‌کننده هشتم).

یکی از عواملی که می‌تواند افراد را به مشارکت در ورزش ترغیب کند، حس لذت بردن از فعالیت‌های ورزشی است. اگر فرد از ورزش کردن احساس رضایت و خوشحالی کند، احتمال بیشتری وجود دارد که آن را به صورت منظم ادامه دهد. اما نداشتن تجربه مثبت از ورزش یا عدم آشنایی با ورزش‌هایی که به علایق شخصی فرد نزدیک هستند، می‌تواند این حس لذت را کاهش دهد. کارکنان فراجا ممکن است به دلیل عدم آگاهی یا دسترسی محدود به امکانات ورزشی مناسب، نتوانند ورزش‌هایی را انتخاب کنند که با روحیات و علاقه‌مندی‌های آن‌ها سازگار باشد. یکی دیگر از موانع مهم در مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی، ترجیح دادن خواب یا استراحت به جای ورزش است. فشار کاری زیاد و شیفت‌های طولانی مدت باعث می‌شود که کارکنان زمان آزاد خود را بیشتر برای استراحت اختصاص دهند تا فعالیت بدنی. این موضوع اگرچه در کوتاه‌مدت ممکن است احساس راحتی بیشتری به فرد بدهد، اما در بلندمدت می‌تواند منجر به مشکلات جسمی و روانی شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«لذت و حس خاصی از ورزش کردن نمی‌بینم برای همین ترجیح می‌دهم زمان آزادم را در خلنه بخوابم تا ورزش کنم» (مشارکت‌کننده هجدهم).

موانع روان‌شناختی و هیجانی نیز نقش مهمی در کاهش مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی دارند. موانع روان‌شناختی و هیجانی شامل عواملی هستند که به صورت ذهنی یا احساسی فرد را از انجام فعالیت‌های ورزشی بازمی‌دارند. این موانع ممکن است ناشی از تجربه‌های منفی قبلی، عدم اعتماد به نفس، احساس ناتوانی یا ترس از قضاوت



دیگران باشند. هر یک از این عوامل می‌توانند تأثیرات قابل توجهی بر انگیزه فرد برای مشارکت در ورزش داشته باشند. یکی از مهم‌ترین موانع روان‌شناختی، تجربه‌های منفی گذشته در ورزش‌های گروهی است. برخی افراد ممکن است در گذشته به دلیل عدم عملکرد مناسب یا عدم هماهنگی با تیم، احساس شرمندگی یا ناامیدی را تجربه کرده باشند. این تجربه‌ها می‌توانند باعث ایجاد ترس از تکرار شکست شوند و فرد را از شرکت در فعالیت‌های گروهی بازدارند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«زمانی که نوجوان بودم نمی‌توانستم درست و حسابی فوتبال بازی کنم و همیشه دوستانم مسخره می‌کردند و از آن زمان به بعد زیاد سمت ورزش نمی‌روم» (مشارکت‌کننده پنجم).

«وقتی نوجوان بودم پام در فوتبال شکست و این تجربه بد و ترسناکی برای من شد و دیگر سمت فوتبال نرفتم» (مشارکت‌کننده اول).

اعتماد به نفس یکی دیگر از عوامل کلیدی در انگیزه‌مندی برای انجام فعالیت‌های ورزشی است. برخی افراد ممکن است به دلیل نگرانی از عملکرد خود یا مقایسه با دیگران، اعتماد به نفس کافی برای شرکت در ورزش نداشته باشند. این نگرانی‌ها می‌توانند باعث شوند که فرد از حضور در محیط‌های ورزشی اجتناب کند. احساس ناتوانی یا عدم توانایی جسمی نیز یکی دیگر از موانع روان‌شناختی است. برخی افراد ممکن است تصور کنند که قادر به انجام حرکات ورزشی نیستند یا توانایی جسمی لازم برای شرکت در فعالیت‌ها را ندارند. این تصور می‌تواند ناشی از خودباوری پایین یا عدم آگاهی کافی از قابلیت‌های فرد باشد. ترس از قضاوت شدن توسط دیگران یکی دیگر از عواملی است که مشارکت افراد در ورزش را محدود می‌کند. برخی افراد ممکن است احساس کنند که دیگران عملکرد آن‌ها را زیر نظر دارند و ممکن است آن‌ها را مورد انتقاد قرار دهند. این ترس می‌تواند باعث ایجاد اضطراب اجتماعی و اجتناب از محیط‌های ورزشی شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«بنظرم نمی‌توان درست و حسابی حرکات ورزشی را انجام بدهم و این باعث شده که اعتماد به نفسم برای ورزش کردن پائین بیاد» (مشارکت‌کننده بیست و ششم)

«وزن من به مقدار زیاد است و این باعث شده است که نتوانم برم سمت ورزش چون می‌ترسم دیگران مسخره‌ام کنند» (مشارکت‌کننده سیزدهم).

انگیزش اجتماعی یکی دیگر از عوامل مهمی است که افراد را به انجام فعالیت‌های ورزشی ترغیب می‌کند. این نوع انگیزش شامل عواملی مانند حس رقابت، چالش برای پیشرفت، همراهی با دوستان یا همکاران، و تعلق به یک جمع یا گروه ورزشی است. در محیط‌های کاری، وجود انگیزش اجتماعی می‌تواند کارکنان را به مشارکت فعال‌تر در ورزش‌های همگانی سوق دهد. اما در بسیاری از موارد، فقدان این انگیزه‌ها موجب کاهش علاقه کارکنان به فعالیت‌های ورزشی می‌شود. برای مثال، نبود حس رقابت یا چالش برای مشارکت ممکن است باعث شود کارکنان احساس کنند که ورزش کردن ضرورتی ندارد یا تأثیری بر عملکرد آنها نخواهد داشت. همچنین، نداشتن همراه یا شریک ورزشی می‌تواند انگیزه فردی را کاهش دهد؛ زیرا بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند فعالیت‌های ورزشی را به صورت گروهی انجام دهند تا علاوه بر افزایش انگیزه، از حمایت اجتماعی نیز برخوردار شوند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«کسی نیست که با او ورزش کنم و یا به باشگاه بدنسازی بروم. تنهایی که نمی‌شود ورزش کرد» (مشارکت‌کننده بیست و یکم).

«من بیشتر ورزش‌های تیمی و جمعی مثل والیبال و فوتبال را دوست دارم اما متأسفانه همراه یا دوستی برای این جور ورزش‌ها ندارم» (مشارکت‌کننده دوم).

الگوسازی محیطی یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی است. این مفهوم به وجود الگوهای قابل تقلید در محیط کار اشاره دارد؛ افرادی که بتوانند الهام‌بخش دیگران باشند و کارکنان را به انجام فعالیت‌های ورزشی تشویق کنند. در بسیاری از سازمان‌ها، نبود چنین الگوهایی موجب بی‌توجهی به اهمیت ورزش و کاهش مشارکت کارکنان می‌شود. برای نمونه، اگر مدیران رهبران سازمان خود به طور فعال در ورزش‌های همگانی شرکت کنند، این رفتار می‌تواند به عنوان یک الگوی مثبت برای سایر کارکنان عمل کند. اما در صورتی که مدیران نسبت به ورزش بی‌توجه باشند یا آن را کم‌اهمیت جلوه دهند، احتمالاً این نگرش به سایر اعضای سازمان نیز منتقل خواهد شد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«در اداره همه مثل هم هستیم و کسی به آن صورت ورزش نمی‌کند. همکاران زیاد پایه ورزش کردن نیستند» (مشارکت‌کننده بیست و پنجم).

عدم شناخت از فواید ورزش همگانی

ورزش همگانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای سلامت جسمی، روانی و اجتماعی افراد شناخته می‌شود. این نوع ورزش‌ها نه تنها به بهبود عملکرد جسمی و روانی افراد کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند نقش مهمی در ایجاد تعاملات اجتماعی و افزایش حس همبستگی در میان اعضای یک سازمان ایفا کنند. با این حال، عدم شناخت کافی از فواید ورزش همگانی می‌تواند مانعی جدی در مسیر مشارکت کارکنان در این فعالیت‌ها باشد. یکی از مهم‌ترین فواید ورزش، کاهش استرس شغلی است. استرس ناشی از مسئولیت‌های سنگین و محیط‌های کاری پرتنش می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد و سلامت روان کارکنان داشته باشد. ورزش با ترشح هورمون‌هایی مانند اندورفین، به کاهش تنش‌های عصبی و ایجاد حس آرامش کمک می‌کند. ورزش منظم می‌تواند به کاهش علائم اضطراب و افسردگی کمک کند. این اثرات مثبت ناشی از افزایش گردش خون در مغز و ترشح مواد شیمیایی مانند سروتونین است که حس خوشایندی ایجاد می‌کنند. همچنین، فعالیت‌های ورزشی منظم می‌توانند خطر ابتلا به بیماری‌هایی نظیر دیابت، فشار خون، بیماری‌های قلبی و افسردگی را کاهش دهند. علاوه بر این، ورزش با تنظیم ساعت بیولوژیکی بدن و کاهش تنش‌های روزانه، بهبود کیفیت خواب را تسهیل می‌کند. خواب مناسب نه تنها انرژی لازم برای انجام وظایف روزانه را فراهم می‌کند بلکه به کاهش خطر ابتلا به بیماری‌های جسمی و روانی نیز کمک می‌کند. در واقع، ورزش نه تنها بر سلامت جسمی بلکه بر سلامت روان نیز تأثیرات چشمگیری دارد. انجام فعالیت‌های ورزشی منظم می‌تواند به بهبود خلق‌وخو، افزایش انرژی و کاهش احساس خستگی کمک کند. همچنین، ورزش به تقویت عملکرد شناختی و افزایش تمرکز ذهنی منجر می‌شود. بی‌اطلاعی از این فواید باعث می‌شود کارکنان فراجا اهمیت کافی به ورزش ندهند و از فرصت‌های موجود برای ارتقای سلامت روان خود بهره‌برداری نکنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«به نظر من، یکی از دلایل اصلی این موضوع کمبود آموزش‌های عمومی مرتبط با سلامت و ورزش است. بسیاری از افراد ممکن است در طول روز مشغول کار و مسئولیت‌های مختلف باشند و فرصت یا انگیزه کافی برای تحقیق در مورد فواید ورزش نداشته باشند» (مشارکت‌کننده بیستم).

نبود فرهنگ سازمانی حمایت‌گر ورزش



یکی از چالش‌های اصلی در زمینه ورزش‌های همگانی در سازمان‌ها، رهبری غیرفعال در ترویج فرهنگ ورزش است. مدیران و رهبران سازمان‌ها نقش کلیدی در ایجاد انگیزه و فراهم کردن شرایط مناسب برای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی دارند. با این حال، در بسیاری از موارد، نبود توجه کافی به اهمیت ورزش و عدم برنامه‌ریزی مناسب از سوی رهبران، موجب کاهش مشارکت کارکنان می‌شود. رهبران غیرفعال نه تنها خود الگویی برای فعالیت‌های ورزشی نیستند، بلکه نمی‌توانند انگیزه لازم را برای دیگران ایجاد کنند. این نوع رهبری باعث می‌شود که فرهنگ ورزش به‌عنوان یک ارزش سازمانی شکل نگیرد و کارکنان نیز انگیزه‌ای برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی نداشته باشند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«در فراجا مدیران اهمیت زیادی به ورزش به‌ویژه ورزش همگانی نمی‌دهند. اصلاً خودشان هم به آن صورت مشارکتی در ورزش ندارند» (مشارکت‌کننده نوزدهم).

«اینجا اهمیتی به ورزش کارکنان داده نمی‌شود و از بس که مشغله کاری وجود دارد ورزش کم اهمیت شمرده می‌شود» (مشارکت‌کننده بیست و هفتم).

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی، نبود برنامه‌ریزی سازمانی و ساختارهای پشتیبان است. ورزش‌های همگانی نیازمند زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی‌های دقیق هستند که بتوانند شرایط لازم را برای مشارکت کارکنان فراهم کنند. بسیاری از سازمان‌ها فاقد برنامه‌ریزی منسجم برای ترویج ورزش هستند و همین امر موجب می‌شود که کارکنان فرصت یا امکانات کافی برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی نداشته باشند. نبود امکانات مناسب مانند سالن‌های ورزشی، تجهیزات کافی یا زمان‌بندی مناسب نیز یکی دیگر از چالش‌هایی است که مشارکت کارکنان را محدود می‌کند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«من که در طی 5 سال خدمتم اینجا ندیدم که حمایتی از ورزش کارکنان بشود. یا برای مسابقات ورزشی برنامه‌ریزی درست و حسابی انجام گیرد» (مشارکت‌کننده سیزدهم).

«اینجا اگر کسی هم ورزش کند مطمئناً در ساعات غیر اداری ورزش می‌کند والا در حین خدمت در سازمان ما هیچ‌گونه برنامه‌ای در تقویم سازمان برای ورزش وجود ندارد» (مشارکت‌کننده چهارم).

یکی از مشکلات اساسی در فرهنگ سازمانی برخی از نهادها، فقدان گفتمان ارزشی درباره اهمیت ورزش است. گفتمان ارزشی به معنای ایجاد نگرش مثبت نسبت به ورزش و تأکید بر نقش آن در سلامت جسمی و روانی افراد است. زمانی که ورزش به‌عنوان یک ارزش فرهنگی در سازمان مطرح نشود، کارکنان نیز انگیزه کافی برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی نخواهند داشت. این فقدان گفتمان ارزشی موجب می‌شود که ورزش تنها به‌عنوان یک فعالیت تفریحی تلقی شود و اهمیت آن در بهبود عملکرد شغلی و کیفیت زندگی نادیده گرفته شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«اینجا فقط در مناسبت‌های خاصی یادشان می‌افتد که کارمند باید ورزش کند و به شکل صوری و تزئینی یک‌سری مسابقات ورزشی برگزار می‌کنند» (مشارکت‌کننده پانزدهم).

«در بین بیشتر مدیران ما این نگاه وجود دارد که ورزش مانع انجام ماموریت‌های فراجا است. برای همین اهمیتی به آن نمی‌دهند» (مشارکت‌کننده نهم).

یکی دیگر از عوامل مهمی که بر مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی تأثیرگذار است، فقدان نظام تشویقی و انگیزشی است. نظام‌های تشویقی می‌توانند شامل ارائه پاداش، تقدیر از افراد فعال یا ایجاد رقابت‌های سالم میان کارکنان

باشند. این نظام‌ها نقش مهمی در افزایش انگیزه افراد برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی دارند. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها فاقد چنین نظام‌هایی هستند و همین امر موجب کاهش علاقه کارکنان به شرکت در ورزش‌های همگانی می‌شود. ایجاد یک نظام تشویقی مناسب می‌تواند نه تنها مشارکت کارکنان را افزایش دهد، بلکه موجب تقویت روحیه جمعی و همکاری میان آن‌ها نیز شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«در معدود مسابقاتی که در سازمان ما برگزار می‌شود هیچ‌گونه تشویق و حمایتی از افراد ورزشکار صورت نمی‌گیرد و فقط به یک لوح تقدیر بسنده می‌شود» (مشارکت‌کننده هفدهم).

«ببینید فعالیت‌های ورزشی در ارزیابی و ارتقاء عملکرد پرسنل دخالت داده نمی‌شود و این خودش انگیزه ورزش را از بین می‌برد» (مشارکت‌کننده یازدهم).

کمبود برنامه‌ریزی هدفمند برای ورزش کارکنان

یکی از مشکلات اساسی در توسعه ورزش‌های همگانی برای کارکنان، نبود برنامه‌ریزی منسجم و پایدار است. بسیاری از برنامه‌های ورزشی به صورت مقطعی و بدون توجه به نیازهای واقعی کارکنان طراحی می‌شوند. این فقدان تداوم نه تنها انگیزه افراد را برای مشارکت کاهش می‌دهد، بلکه امکان دستیابی به اهداف بلندمدت مانند ارتقای سلامت و افزایش تعاملات اجتماعی را نیز محدود می‌کند. برای مثال، برنامه‌هایی که بدون ارزیابی دقیق و بدون در نظر گرفتن بازخورد کارکنان اجرا می‌شوند، معمولاً تأثیرگذاری محدودی دارند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«اینجا یک سال مسابقات ورزشی برگزار می‌شود بعد دو سال برگزار نمی‌شود. هیچ‌گاه مسابقات ورزشی به شکل دائمی برگزار نمی‌شود» (مشارکت‌کننده بیست و پنجم).

«فقط در دهه فجر مسابقات ورزشی برگزار می‌شود و در مناسبت‌های دیگر هیچ‌گونه برنامه‌ریزی‌ای در تقویم سازمان برای ورزش وجود ندارد» (مشارکت‌کننده پانزدهم).

یکی دیگر از چالش‌های جدی در این زمینه، فقدان راهبرد کلان و مدیریت هدفمند برای توسعه ورزش‌های همگانی است. ورزش کارکنان نیازمندیک نظام مدیریتی است که بتواند اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را مشخص کند، منابع لازم را تخصیص دهد و روند پیشرفت را ارزیابی کند. نبود چنین نظامی منجر به پراکندگی فعالیت‌ها و هدررفت منابع می‌شود. علاوه بر این، عدم هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان نیز مانعی جدی برای اجرای مؤثر برنامه‌های ورزشی ایجاد می‌کند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«چشم‌انداز کلان یا بلندمدتی برای ورزش کارکنان وجود ندارد تا براساس آن برنامه‌ریزی صورت گیرد» (مشارکت‌کننده اول).

«در فراجا برنامه‌های ورزشی ترویج داده نمی‌شوند و بعد از مسابقات ورزشی که برگزار می‌شود هیچ‌گونه پیگیری و بازخوردی از برنامه‌های ورزشی انجام گرفته صورت نمی‌گیرد» (مشارکت‌کننده دهم).

یکی دیگر از مشکلات موجود، طراحی متمرکز و غیرتعاملی برنامه‌های ورزشی است. بسیاری از برنامه‌ها بدون مشارکت مستقیم کارکنان و بدون توجه به علایق، نیازها و شرایط آنان تدوین می‌شوند. این نوع طراحی باعث کاهش انگیزه افراد برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی شده و احساس بیگانگی نسبت به برنامه‌ها را تقویت می‌کند. مشارکت کارکنان در فرآیند طراحی برنامه‌ها نه تنها به افزایش انگیزه آنان کمک می‌کند، بلکه موجب ایجاد حس مالکیت نسبت به فعالیت‌های



ورزشی می‌شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«هیچ‌گونه توجهی به نظرات کارکنان در برگزاری برنامه‌های ورزشی صورت نمی‌گیرد»
(مشارکت‌کننده دهم).

«در مسابقاتی که برگزار می‌شود اکثراً مسابقه فوتسال است. این در حالی است که خیلی از خانم‌های همکار ما نمی‌توانند یا علاقه‌ای به این نوع ورزش‌ها ندارند. یا همکارانی که سن‌شان بالاست زیاد رغبتی به این نوع برنامه‌های ورزشی ندارند» (مشارکت‌کننده بیست و دوم).

نهادسازی یکی از الزامات اساسی برای توسعه ورزش‌های همگانی است که متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها از جمله فراجا به‌درستی انجام نمی‌شود. نبود نهادهای تخصصی برای مدیریت ورزش‌های همگانی باعث می‌شود که برنامه‌ها به‌صورت غیرمنسجم اجرا شوند و نظارت کافی بر روند فعالیت‌ها وجود نداشته باشد. علاوه بر این، ضعف در ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و نبود پشتیبانی اجرایی مناسب نیز از جمله عواملی است که مانع موفقیت تلاش‌ها برای توسعه ورزش‌های همگانی می‌شود. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«در سازمان ما فرد متخصص یا کارگروهی که برای ورزش کارکنان برنامه‌ریزی کند وجود ندارد»
(مشارکت‌کننده چهاردهم).

«اولاً که بودجه مناسب و کافی برای برنامه‌های ورزشی وجود ندارد، دوماً فکری به حال افزایش سواد ورزشی کارکنان نمی‌شود» (مشارکت‌کننده چهارم).

زیرساخت‌های فیزیکی ناکافی

یکی از عوامل کلیدی که بر مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی تأثیر می‌گذارد، کمبود فضاهای فیزیکی پایدار و اختصاصی برای ورزش است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در این زمینه، نبود سالن ورزشی اختصاصی برای کارکنان است. سالن‌های ورزشی اختصاصی می‌توانند به عنوان فضایی امن و مناسب برای انجام فعالیت‌های ورزشی روزانه فراهم شوند. نبود چنین فضایی باعث می‌شود که بسیاری از کارکنان از انجام ورزش صرف‌نظر کنند یا به دنبال گزینه‌های جایگزین خارج از محیط کاری باشند که ممکن است به دلیل محدودیت زمان یا هزینه، امکان‌پذیر نباشد. همچنین، نبود فضای باز یا زمین چندمنظوره برای انجام ورزش‌های تیمی و گروهی، انگیزه مشارکت در فعالیت‌های گروهی را کاهش داده و فرصت تعامل اجتماعی میان کارکنان را محدود می‌کند. همچنین، در بسیاری از سازمان‌ها، فضای مشخصی برای انجام فعالیت‌های ورزشی وجود ندارد و مکان‌هایی که به طور موقت برای ورزش اختصاص داده می‌شوند، ممکن است به دلایل مختلف تغییر کاربری دهند. این موضوع باعث عدم ثبات و برنامه‌ریزی مناسب برای ورزش کارکنان شده و مانعی جدی بر سر راه توسعه فرهنگ ورزش همگانی ایجاد می‌کند. یکی دیگر از مشکلات قابل توجه، تبدیل مکان‌های ورزشی به کاربری‌های دیگر مانند انبار یا دفاتر اداری است. این اقدام نه تنها نیازهای ورزشی کارکنان را نادیده می‌گیرد، بلکه نشان‌دهنده عدم توجه کافی به اهمیت ورزش در محیط کاری است. چنین تغییراتی باعث کاهش انگیزه کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی شده و تأثیرات منفی بر سلامت آنان دارد. علاوه بر این، برگزاری مسابقات ورزشی بین واحدهای مختلف سازمان می‌تواند به افزایش تعاملات میان کارکنان و تقویت روحیه رقابت سالم کمک کند. اما نبود فضاهای مناسب برای برگزاری این مسابقات باعث شده است که چنین فعالیت‌هایی به ندرت اتفاق بیفتد یا به طور کامل حذف شود. این موضوع باعث کاهش فرصت‌های مشارکت گروهی و ایجاد انگیزه در میان کارکنان شده است. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:



«سالن ورزشی مخصوص کارکنان فراجا وجود ندارد. سالن‌هایی هم که هستند کیفیت خوبی ندارند» (مشارکت‌کننده دوم).

«تو شهرستان ما یک سالن خوب برای بازی والیبال نمی‌توانی پیدا کنی. البته یک سالن ورزشی بود که الان انبار شده است» (مشارکت‌کننده ششم).

یکی دیگر از چالش‌های اصلی در مسیر ترویج ورزش میان کارکنان فراجا، محدودیت در دسترسی به فضاهای مناسب ورزشی است. کمبود تعداد سالن‌ها و زمین‌های ورزشی مجهز در مقایسه با تعداد کارکنان، یکی از عوامل اصلی این محدودیت به شمار می‌رود. علاوه بر این، توزیع نامتوازن این فضاها در سطح جغرافیایی نیز باعث شده است که برخی از کارکنان، به‌ویژه در مناطق دورافتاده یا کم‌برخوردار، امکان استفاده از این امکانات را نداشته باشند. این موضوع انگیزه افراد برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی را کاهش داده و سلامت جسمانی و روانی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«تعداد سالن‌های ورزشی بسیار کم است و خیلی از آنها در مناطق بلاشهر قرار دارند و در مناطق پائین شهر سالن ورزشی به آن صورت وجود ندارد» (مشارکت‌کننده هشتم).

وجود امکانات جانبی مناسب، نظیر رختکن‌های استاندارد، دوش‌های بهداشتی، و تجهیزات ایمنی، برای تجربه یک ورزش مطلوب ضروری است. اما متأسفانه در برخی از فضاهای ورزشی متعلق به سازمان‌ها، این امکانات یا به‌طور کامل وجود ندارد یا از کیفیت لازم برخوردار نیست. این کمبودها می‌تواند باعث ایجاد نارضایتی میان کارکنان شود و آن‌ها را از شرکت در فعالیت‌های ورزشی بازدارد. علاوه بر این، نبود امکانات مناسب برای گروه‌های خاص مانند بانوان، چالشی مضاعف برای مشارکت عادلانه تمامی کارکنان ایجاد می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«خیلی از سالن‌های ورزشی موجود امکانات و تجهیزات مناسبی ندارند. اکثر تایم‌های سالن‌های ورزشی برای مردان است و خانم‌ها زیاد نمی‌توانند از آنها استفاده کنند» (مشارکت‌کننده بیست و نهم).

تجهیزات ورزشی استاندارد و ایمن از دیگر الزامات اساسی برای تشویق افراد به ورزش است. اما در بسیاری از موارد، تجهیزات موجود در سالن‌ها و فضاهای ورزشی فراجا دچار فرسودگی شده‌اند یا کارایی لازم را ندارند. استفاده از تجهیزات غیراستاندارد نه تنها کیفیت تجربه ورزشی را کاهش می‌دهد، بلکه ممکن است خطر آسیب‌دیدگی جسمانی را نیز افزایش دهد. این مسئله می‌تواند نگرانی‌هایی را برای کارکنان ایجاد کرده و انگیزه آن‌ها برای مشارکت در ورزش را کاهش دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«خیلی از سالن‌های ورزشی فرسوده شده‌اند و کفیوش مناسبی ندارند و باعث افزایش آسیب‌دیدگی می‌شوند» (مشارکت‌کننده نوزدهم).

یکی دیگر از موانع جدی در مسیر توسعه ورزش کارکنان فراجا، کمبود حمایت مالی زیرساختی است. تأمین بودجه کافی برای ساخت و تجهیز مراکز ورزشی، نگهداری از امکانات موجود و ارائه خدمات آموزشی نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و تخصیص منابع مالی مناسب است. با این حال، در بسیاری از موارد، اولویت‌های مالی سازمان‌ها به گونه‌ای تنظیم می‌شود که ورزش و فعالیت بدنی در رتبه‌های پایین‌تری قرار می‌گیرد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«بودجه‌ای برای ساخت سالن‌های ورزشی و تجهیز آنها به امکانات مناسب وجود ندارد»



(مشارکت‌کننده یازدهم).

انسداد ساختاری-فرهنگی در مشارکت ورزشی

انسداد ساختاری-فرهنگی به مجموعه‌ای از موانع اشاره دارد که به دلیل ساختارهای سازمانی، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی موجود در یک محیط کاری ایجاد می‌شوند. این موانع شامل غلبه نگرش‌های منفی و بازدارنده نسبت به ورزش، فقر گفت‌وگو و پویایی اجتماعی در زمینه ورزش، سخت‌گیری‌های سازمانی و فضای رسمی خشک و فضای رفتاری خنثی یا منفی نسبت به مشارکت ورزشی هستند. چنین عواملی می‌توانند باعث کاهش انگیزه کارکنان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی شوند و در نتیجه، سلامت جسمی و روانی آنان را تحت تأثیر قرار دهند.

غلبه نگرش‌های منفی و بازدارنده نسبت به ورزش ممکن است ناشی از باورهای نادرست یا عدم آگاهی کافی از فواید ورزش باشد. برای مثال، برخی افراد ممکن است تصور کنند که ورزش تنها یک فعالیت تفریحی است و ارتباط مستقیمی با بهره‌وری و عملکرد حرفه‌ای ندارد. این نوع نگرش می‌تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی شود و در نهایت بر سلامت جسمی و روانی آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«خیلی‌ها فکر می‌کنند کار کردن مهمتر از ورزش کردن است. در حالی که عقل سالم در بدن سالم است» (مشارکت‌کننده سوم).

«برای خیلی از همکاران ورزش نکردن و بی‌حرکی تبدیل به یک عادت شده است و ورزش کردن را کاری وقت‌گیری می‌دانند» (مشارکت‌کننده هفدهم).

یکی دیگر از عوامل بازدارنده، نبود گفت‌وگو فعال و پویایی اجتماعی در زمینه ورزش است. در بسیاری از سازمان‌ها، فعالیت‌های ورزشی به‌عنوان یک موضوع حاشیه‌ای تلقی می‌شود و کمتر مورد بحث و تشویق قرار می‌گیرد. در واقع، در بسیاری از محیط‌های کاری، ورزش به‌عنوان یک اولویت جدی مطرح نمی‌شود و تنها زمانی به آن توجه می‌شود که مشکلات جسمی یا روانی کارکنان افزایش پیدا کند. این در حالی است که ایجاد فضای گفت‌وگو پیرامون فواید ورزش و نقش آن در سلامت و کارایی افراد، می‌تواند انگیزه بیشتری برای مشارکت ایجاد کند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«خیلی از همکاران ما نسبت به ورزش کردن بی‌تفاوت هستند و هر وقت به یک ورزشی دعوت‌شان می‌کنم، اهمیتی نمی‌دهند» (مشارکت‌کننده هشتم).

«رقابتی بین همکاران از نظر ورزشی وجود ندارد و حتی وقتی یک مقامی در ورزش یکی از همکاران به دست می‌آورد کسی اهمیتی نمی‌دهد» (مشارکت‌کننده بیست و پنجم).

ساختارهای سخت‌گیرانه و فضای رسمی خشک نیز می‌تواند مانعی برای مشارکت ورزشی کارکنان باشد. در برخی سازمان‌ها، قوانین و مقررات به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که فرصت کافی برای فعالیت‌های ورزشی فراهم نمی‌شود. همچنین، فضای رسمی خشک ممکن است باعث شود که کارکنان احساس کنند مشارکت در ورزش‌های همگانی با وظایف حرفه‌ای آن‌ها تناسب ندارد یا حتی ممکن است مورد انتقاد قرار گیرند. در واقع، یکی از مهم‌ترین موانع مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی، نگاه وظیفه‌ای و نظامی صرف به حضور آنان در سازمان است. در بسیاری از سازمان‌ها، به خصوص در نهادهایی مانند فراجا، تمرکز اصلی بر انجام وظایف محوله و رعایت اصول و قوانین است. این نگاه می‌تواند موجب شود که ورزش و فعالیت‌های غیررسمی به‌عنوان اموری غیرضروری تلقی شوند. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است احساس



کنند که وقت خود را صرف فعالیت‌هایی می‌کنند که از دید سازمان ارزشمند نیستند. فضای رسمی و خشک در محیط‌های کاری، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و شبه‌نظامی، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتارهای کارکنان داشته باشد. غالب بودن نگاه جدی و خشک، باعث می‌شود که فعالیت‌های تفریحی و ورزشی کمتر مورد توجه قرار گیرند. این نوع فضا، امکان ایجاد ارتباطات غیررسمی و دوستانه را محدود کرده و انگیزه کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی مانند ورزش‌های همگانی را کاهش می‌دهد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«در سازمان ما ورزش نکردن به بخشی از سبک زندگی سازمانی تبدیل شده است و هیچ‌گونه حمایت و تشویقی از سبک زندگی سالم صورت نمی‌گیرد» (مشارکت‌کننده چهارم).

«فضای سازمان ما خیلی خشک و جدی و رسمی است و به حضور کارکنان در سازمان به چشم وظیفه نگاه می‌کنند» (مشارکت‌کننده بیستم).

فضای رفتاری سازمان نیز نقش مهمی در تشویق یا بازدارندگی کارکنان نسبت به مشارکت ورزشی دارد. اگر فرهنگ عمومی سازمان نسبت به ورزش خنثی یا حتی منفی باشد، احتمال اینکه کارکنان به فعالیت‌های ورزشی علاقه نشان دهند کاهش می‌یابد. یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند انگیزه افراد برای مشارکت در ورزش را کاهش دهد، تمسخر یا بی‌تفاوتی نسبت به افرادی است که در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کنند. این رفتارها معمولاً ناشی از نگرش‌های منفی یا عدم آگاهی نسبت به اهمیت ورزش است. وقتی کارکنان احساس کنند که تلاش‌هایشان برای حفظ سلامت جسمی و روانی مورد تمسخر قرار می‌گیرد، احتمالاً تمایل خود به مشارکت در این فعالیت‌ها را از دست خواهند داد. تمسخر نه تنها فرد ورزشکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه می‌تواند به یک فرهنگ منفی در محیط کاری تبدیل شود که در آن ورزش به‌عنوان فعالیتی کم‌اهمیت تلقی شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«هیچ‌گونه توجه و اهمیتی از سوی مدیران و همکاران به افرادی که در سازمان ورزش می‌کنند، نمی‌شود و به نوعی همه دچار بی‌تفاوتی شده‌اند» (مشارکت‌کننده نهم).

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند فضای منفی نسبت به ورزش را تقویت کند، اولویت دادن بیش از حد به کار اجرایی و کم‌اهمیت دانستن فعالیت‌های ورزشی است. در بسیاری از محیط‌های کاری، ورزش به‌عنوان فعالیتی غیرضروری یا حتی وقت‌گیر تلقی می‌شود. این نگرش می‌تواند باعث شود که کارکنان زمان کمتری برای ورزش اختصاص دهند و حتی احساس گناه کنند که وقت خود را به فعالیت‌هایی غیر از کار اجرایی اختصاص داده‌اند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«کلاً تو فراجا ورزش کردن نسبت به کارهای اجرایی و عملیاتی بی‌ارزش دانسته می‌شود» (مشارکت‌کننده دوازدهم).

انگیزش جمعی نیز یکی از عوامل کلیدی در مشارکت ورزشی است. زمانی که گروه‌ها و واحدهای کاری انگیزه کافی برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی نداشته باشند، احتمالاً تعداد کمی از افراد به‌صورت انفرادی اقدام به ورزش خواهند کرد. نبود انگیزش جمعی می‌تواند ناشی از عدم برنامه‌ریزی مناسب، نبود حمایت مدیریتی یا حتی عدم آگاهی از فواید ورزش باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«اینجا کسی هم اگر ورزش می‌کند به شکل انفرادی ورزش می‌کند. هیچ‌گونه روحیه و انگیزه جمعی برای ورزش کردن در بین کارکنان ما وجود ندارد» (مشارکت‌کننده پنجم).



نوع مأموریت‌های سازمانی خاص فراجا

در برخی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌هایی که مأموریت‌های خاص و پراسترس دارند، مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی با چالش‌هایی مواجه است. یکی از این سازمان‌ها، فراجا (فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران) است که ماهیت مأموریت‌های آن تأثیر مستقیمی بر رفتار و سبک زندگی کارکنان دارد. در واقع، یکی از چالش‌های اصلی کارکنان فراجا برای شرکت در ورزش‌های همگانی، ناپایداری و بی‌ثباتی در زمان کاری است. این ناپایداری می‌تواند ناشی از شیفت‌های متغیر، مأموریت‌های پیش‌بینی‌نشده یا نیازهای فوری سازمان باشد. چنین شرایطی باعث می‌شود که برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های ورزشی دشوار شود و کارکنان نتوانند زمان مشخصی را به ورزش اختصاص دهند. شیفت‌های کاری چرخشی شامل تغییرات مداوم در ساعات کاری است که ممکن است شامل شیفت صبح، عصر یا شب باشد. این نوع برنامه‌ریزی کاری، اگرچه برای پوشش نیازهای عملیاتی سازمان‌ها ضروری است، اما پیامدهای منفی متعددی برای کارکنان به همراه دارد. یکی از مشکلات عمده ناشی از شیفت‌های چرخشی، عدم امکان برنامه‌ریزی منظم برای فعالیت‌های روزانه است. کارکنان معمولاً نمی‌توانند زمان مشخصی را برای ورزش یا سایر فعالیت‌های خود اختصاص دهند، زیرا برنامه کاری آنها دائماً در حال تغییر است. این موضوع باعث کاهش انگیزه و مشارکت آنان در ورزش‌های همگانی می‌شود. تغییرات غیرمنتظره در زمان‌بندی شیفت‌ها می‌تواند منجر به سردرگمی و کاهش توانایی مدیریت زمان شود. این تغییرات ناگهانی، نه تنها بر سلامت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه فرصت‌های آنان برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی را نیز محدود می‌کند. همچنین کارکنان فراجا اغلب مجبورند در ساعات غیرمعمول مانند نیمه‌شب یا بامداد مأموریت انجام دهند. این شرایط، چرخه خواب و بیداری آنان را مختل کرده و انرژی لازم برای انجام فعالیت‌های ورزشی را کاهش می‌دهد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«شیفت‌های ما اکثراً متغیر هستند و خیلی از وقت‌ها در حالت آماده‌باش هستیم. بعضی از وقت‌ها هم مأموریت‌های برنامه‌ریزی شده برایمان پیش می‌آید که برنامه‌ریزی کردن برای ورزش را سخت می‌کند» (مشارکت‌کننده).

«شیفت‌های ما چرخشی هستند و شرایط کاری ما زیاد مثل کارمندان دیگر نیست» (مشارکت‌کننده اول).

محیط کاری پرتنش و استرس‌زا

محیط کاری پرتنش و استرس‌زا یکی از چالش‌های عمده‌ای است که بسیاری از کارکنان سازمان‌ها، به‌ویژه در نهادهایی مانند فراجا (فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران)، با آن مواجه هستند. فشار روانی ناشی از مأموریت‌های سنگین و بحرانی، فقدان حمایت‌های روان‌شناختی و بازسازی روحی، فضای خشک و سرد بین‌فردی در محیط کار و فشارهای سازمانی و اداری مضاعف، عواملی هستند که می‌توانند تأثیرات قابل توجهی بر سلامت جسمی و روانی کارکنان داشته باشند.

ماهیت مأموریت‌های فراجا، به دلیل حساسیت و اهمیت بالای آن‌ها، اغلب با فشارهای روانی شدید همراه است. برخورد با شرایط بحرانی، مدیریت بحران‌ها، مواجهه با خطرات جانی و مسئولیت‌های سنگین، از جمله عواملی هستند که کارکنان این سازمان را در معرض استرس قرار می‌دهند. این فشارها می‌توانند انگیزه و انرژی افراد را تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را از فعالیت‌های جانبی مانند ورزش دور کنند. کارکنان فراجا به دلیل ماهیت شغلی خود، دائماً با شرایط پراسترس و



چالش برانگیز مواجه‌اند. مأموریت‌های طولانی و پیچیده، برخورد با مسائل امنیتی و اجتماعی و مواجهه با بحران‌ها، فشار روانی زیادی بر این افراد وارد می‌کند. این فشارها، در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند منجر به فرسودگی ذهنی، کاهش انگیزه، و افت عملکرد حرفه‌ای شود. یکی از مشکلات اساسی در این زمینه، نبود زمان یا فضای مناسب برای بازیابی روحی پس از مأموریت است. بسیاری از کارکنان فراجا به دلیل حجم بالای وظایف و مسئولیت‌ها، فرصت کافی برای استراحت و بازسازی ذهنی ندارند. این مسئله نه تنها بر سلامت روان آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه انگیزه آن‌ها برای انجام فعالیت‌های ورزشی و تفریحی را نیز کاهش می‌دهد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«کار ما بسیار استرس‌زاست چون مدام با صحنه‌های جرم و تصادف مواجه هستیم. حتی در ایام تعطیلات هم مجبور هستیم به مأموریت برویم یا در حالت آماده‌باش باشیم» (مشارکت‌کننده سوم).

«مأموریت‌های شبانه و بعضاً درگیری‌های خیابانی خیلی خیلی دلهره‌آور است و روح و روان آدم را داغون می‌کند» (مشارکت‌کننده دهم).

حمایت روان‌شناختی در محیط کار یکی از عوامل کلیدی برای حفظ سلامت روانی کارکنان است. این حمایت‌ها شامل ایجاد فرصت‌هایی برای بیان احساسات، دریافت بازخورد مثبت، و ارائه راهکارهای مقابله با فشارهای کاری می‌شود. در محیط‌های پرتنش مانند فراجا، کارکنان روزانه با چالش‌های فراوانی روبه‌رو هستند که می‌تواند بر سلامت روانی آنان تأثیر منفی بگذارد. اگر این فشارها مدیریت نشود، ممکن است منجر به کاهش انگیزه، افزایش خستگی روانی و حتی بروز مشکلات جسمانی شود. ورزش‌های همگانی می‌توانند به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای کاهش این فشارها عمل کنند. اما برای اینکه کارکنان به‌طور فعال در این ورزش‌ها مشارکت کنند، نیازمند حمایت روان‌شناختی از سوی مدیران و همکاران خود هستند. ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس کنند مورد توجه و حمایت قرار دارند، انگیزه آنان را برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی افزایش می‌دهد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«خیلی وقت‌ها زمان زیادی برای بازیابی روحی کارکنان فراجا پس از مأموریت‌های سخت و دشوار وجود ندارد مخصوصاً در زمان ناآرمی‌ها و اعتراضات» (مشارکت‌کننده بیستم).

«مشاوران آگاه و کاربرد در سازمان خیلی کم هستند و خیلی وقت‌ها آدم بخاطر قضاوت دیگران جرأت رفتن سراغ آنها را ندارد» (مشارکت‌کننده بیست و سوم).

یکی دیگر از عوامل مهم که بر مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی تأثیر می‌گذارد، فضای بین‌فردی حاکم بر محیط کار است. زمانی که روابط بین کارکنان سرد و غیرحمایتی باشد، احساس تعلق اجتماعی کاهش می‌یابد و این امر منجر به کاهش انگیزه برای شرکت در فعالیت‌های گروهی مانند ورزش می‌شود. فضای خشک و سرد بین‌فردی معمولاً ناشی از عدم ارتباط مؤثر، رقابت ناسالم یا نبود فرهنگ همکاری است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«روابط ما با مافوق‌ها و برخی از همکاران سرد و خشک است و فضای سازمان زیاد بانشاط نیست» (مشارکت‌کننده بیست و چهارم).

فشارهای سازمانی و اداری مضاعف شامل مجموعه‌ای از عوامل است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سلامت روانی و جسمی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فشارها شامل موارد زیر می‌شود:

- کنترل‌های مکرر و ارزیابی عملکرد: یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد فشار در محیط‌های کاری، کنترل‌های مکرر و ارزیابی عملکرد است. این نوع نظارت‌ها، اگرچه با هدف بهبود کیفیت کار انجام می‌شود، اما می‌تواند باعث ایجاد



- استرس و کاهش انگیزه کارکنان شود. احساس دائمی تحت نظر بودن و نگرانی از نتایج ارزیابی‌ها، انرژی روانی زیادی از افراد می‌گیرد که ممکن است آن‌ها را از فعالیت‌های جانبی مانند ورزش بازدارد.
- انجام هم‌زمان مأموریت، گزارش، و کارهای اداری: کارکنان فراجا اغلب مجبورند چندین وظیفه را به‌طور هم‌زمان انجام دهند. مأموریت‌های عملیاتی، تهیه گزارش‌های دقیق و انجام امور اداری، فشار زیادی بر آن‌ها وارد می‌کند. این مشغله‌ها زمان و انرژی لازم برای مشارکت در ورزش‌های همگانی را کاهش داده و باعث فرسودگی جسمی و روانی می‌شود.
 - احساس بی‌اختیاری در تصمیم‌گیری‌های شغلی: یکی دیگر از عوامل مؤثر بر کاهش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی، احساس بی‌اختیاری در تصمیم‌گیری‌های شغلی است. زمانی که فرد احساس کند کنترل کمی بر شرایط کاری یا نحوه مدیریت وظایف خود دارد، احتمالاً دچار استرس بیشتری خواهد شد. این وضعیت می‌تواند انگیزه‌ها را برای انجام فعالیت‌های تفریحی یا ورزشی کاهش دهد.
 - تضاد بین خواسته‌های سازمان و توان واقعی فرد: گاهی اوقات خواسته‌های سازمانی با توان واقعی کارکنان همخوانی ندارد. این تضاد می‌تواند منجر به فشار روانی، کاهش اعتماد به نفس و افت کیفیت عملکرد شود. در چنین شرایطی، افراد ممکن است ورزش را به‌عنوان یک فعالیت اضافی تلقی کنند که انرژی باقی‌مانده‌شان را تحلیل می‌برد.
 - نبود فرصت تنفس یا استراحت در طول شیفت: شیفت‌های طولانی و فشرده یکی دیگر از عواملی است که مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی را محدود می‌کند. زمانی که افراد حتی فرصت کوتاهی برای استراحت یا تجدید قوا ندارند، احتمالاً ترجیح می‌دهند زمان آزاد خود را صرف استراحت مطلق کنند تا انرژی لازم برای ادامه کار را بازیابی کنند. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«فشار کاری بسیار بالاست و خیلی وقت‌ها آدم احساس می‌کند اختیار و آزادی عمل در کارش ندارد» (مشارکت‌کننده پنجم).

«خیلی وقت‌ها بعد از مأموریت‌ها مجبوریم گزارش ارائه بدهیم و هیچ زمانی برای استراحت باقی نمی‌ماند» (مشارکت‌کننده نهم).

میزان آگاهی مدیران از اهمیت ورزش همگانی

مدیران به‌عنوان رهبران سازمانی، نقشی محوری در ایجاد فرهنگ ورزش همگانی ایفا می‌کنند. آگاهی مدیران از مزایای ورزش همگانی و تأثیرات آن بر سلامت کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز برنامه‌ریزی‌های مؤثر برای ترویج این فعالیت‌ها باشد. مدیرانی که اهمیت ورزش را درک کرده‌اند، با حمایت و تشویق کارکنان، ایجاد زیرساخت‌های مناسب و برگزاری برنامه‌های ورزشی، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهند. در واقع، یکی از چالش‌های اساسی در مسیر توسعه ورزش همگانی در سازمان‌ها، دیدگاه محدود و ناقص مدیران نسبت به جایگاه ورزش است. بسیاری از مدیران ورزش را صرفاً به‌عنوان یک فعالیت تفریحی یا غیرضروری تلقی می‌کنند و از اثرات چندجانبه آن بر سلامت جسمی و روانی کارکنان غافل هستند. این دیدگاه محدود باعث می‌شود که ورزش به‌عنوان یک اولویت در برنامه‌های سازمانی مطرح نشود و مشارکت کارکنان نیز کاهش یابد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«بسیاری از مدیران نه به ورزش اهمیت می‌دهند نه شناختی از فایده‌های ورزش دارند. این جور افراد معتقدند که محل کار یا سازمان جای ورزش نیست» (مشارکت‌کننده چهارم).



«بعضی از مدیران دیدگاه سطحی و پیش‌پا افتاده در مورد ورزش دارند و توجهی به ورزش کارکنان ندارند» (مشارکت‌کننده شانزدهم).

مدیران به‌عنوان رهبران سازمان، نقش کلیدی در ایجاد فرهنگ ورزش همگانی دارند. آن‌ها می‌توانند با ارائه الگوهای مناسب، کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های ورزشی تشویق کنند. اما این نقش تنها زمانی مؤثر خواهد بود که مدیران خود به اهمیت ورزش واقف باشند و از طریق آموزش‌های تخصصی، آگاهی لازم را در این زمینه کسب کنند. نبود سازوکارهای آموزشی برای مدیران باعث می‌شود که بسیاری از آن‌ها از مزایای ورزش همگانی برای کارکنان آگاه نباشند یا نتوانند برنامه‌های مؤثری برای توسعه آن طراحی کنند. علاوه بر این، فقدان سیستم‌های ارزیابی مناسب نیز موجب می‌شود که تأثیر اقدامات انجام شده در این حوزه به‌درستی سنجیده نشود و برنامه‌ها به شکل هدفمند اجرا نگردند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته است:

«برخی از مدیران اعتقادی به نقش ورزش‌های همگانی در افزایش کارایی کارکنان ندارند و به همین دلیل در کارکنان ایجاد انگیزه نمی‌کنند» (مشارکت‌کننده چهارم).

یکی دیگر از چالش‌های موجود در توسعه ورزش همگانی، عدم مشارکت عملی و حمایت واقعی مدیران است. صرفاً تأکید بر اهمیت ورزش یا تخصیص منابع مالی کافی نیست؛ بلکه حضور فعال مدیران در برنامه‌های ورزشی و تعامل مستقیم با کارکنان می‌تواند انگیزه‌ای قوی برای مشارکت بیشتر ایجاد کند. وقتی کارکنان ببینند که مدیران خود نیز در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کنند، احساس همدلی و نزدیکی بیشتری خواهند داشت و این امر به تقویت روحیه جمعی کمک می‌کند. اگرچه ممکن است برخی مدیران به اهمیت ورزش واقف باشند، اما عدم مشارکت واقعی آنان در برنامه‌های ورزشی باعث می‌شود این اهمیت در عمل دیده نشود. حمایت عملی می‌تواند شامل تخصیص بودجه مناسب برای فعالیت‌های ورزشی، فراهم کردن امکانات ورزشی در محل کار و تشویق کارکنان به استفاده از این امکانات باشد. مدیرانی که خود به‌طور فعال در برنامه‌های ورزشی شرکت می‌کنند، می‌توانند الگویی مثبت برای کارکنان باشند و انگیزه بیشتری برای مشارکت آنان ایجاد کنند. این مشارکت عملی نشان‌دهنده اهمیت واقعی ورزش در سازمان است و تأثیر مستقیمی بر افزایش مشارکت کارکنان دارد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفته‌اند:

«بعضی از مدیران هم هستند که در سطح حرف از ورزش همگانی حمایت می‌کنند اما به در سطح عمل هیچ‌گونه مشارکتی در ورزش همگانی ندارند» (مشارکت‌کننده شانزدهم).

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان دادند که عواملی نظیر عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی، کمبود انگیزه درونی، فقدان شناخت از فواید ورزش همگانی و ضعف فرهنگ سازمانی حامی ورزش، نقش مهمی در تضعیف مشارکت کارکنان دارند. این یافته در راستای یافته‌های پژوهش‌های غلامیان و همکاران (1401)، قلئدی و سبزواری راد (1401)، مدبری و همکاران (1400)، غفوری و همکاران (1397)، پدرسن و همکاران (2021) و هانتر و همکاران (2018) است که فقدان انگیزه و ضعف فرهنگ سازمانی را از مهمترین موانع مشارکت در ورزش بیان کرده‌اند. همچنین در این زمینه، «نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده» یکی از مهمترین موانع فعالیت ورزشی را نداشتن آگاهی کافی از فواید ورزش می‌داند. علاوه بر این، گریندورفر نیز معتقد است که انگیزه یکی از مهم‌ترین عواملی است که افراد را به سمت ورزش سوق می‌دهد.

یکی از مهم‌ترین دلایل کاهش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی، عدم تعادل میان کار و زندگی شخصی است.



فشار کاری، ساعات طولانی خدمت و مسئولیت‌های سنگین، زمان و انرژی لازم برای پرداختن به ورزش را محدود می‌کند. این وضعیت نه تنها سلامت جسمی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه بر سلامت روانی و انگیزه آنان نیز اثر منفی می‌گذارد. انگیزه درونی یکی دیگر از عوامل کلیدی در مشارکت افراد در فعالیت‌های ورزشی است. بسیاری از کارکنان ممکن است به دلیل نبود انگیزه کافیا عدم علاقه‌مندی به ورزش، از شرکت در برنامه‌های ورزشی سازمانی خودداری کنند. این موضوع می‌تواند ناشی از عدم آگاهی نسبت به فواید ورزش یا تجربه‌های نامطلوب قبلی در این زمینه باشد. یکی دیگر از چالش‌های موجود، کمبود آگاهی درباره فواید ورزش همگانی است. بسیاری از افراد ممکن است تصور کنند که ورزش تنها برای تناسب اندام یا کاهش وزن مفید است، در حالی که ورزش‌های همگانی تأثیرات مثبت فراوانی بر سلامت روانی، کاهش استرس، افزایش تمرکز و تقویت روابط اجتماعی دارند. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتار کارکنان است. اگر سازمان‌ها به طور جدی از ورزش حمایت نکنند و آن را به عنوان یک ارزش کلیدی در نظر نگیرند، احتمال مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی کاهش می‌یابد. سازمان‌هایی که محیطی حمایت‌گر برای ورزش ایجاد می‌کنند، نه تنها سلامت کارکنان خود را تضمین می‌کنند، بلکه بهره‌وری و رضایت شغلی آنان را نیز افزایش می‌دهند. برنامه‌ریزی هدفمند یکی دیگر از عوامل ضروری برای افزایش مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی است. نبود برنامه‌های منظم و جذاب باعث می‌شود که کارکنان انگیزه کافی برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی نداشته باشند.

نتایج حاکی از آن است که زیرساخت‌های فیزیکی ناکافی، انسدادهای ساختاری-فرهنگی، ویژگی خاص مأموریت‌های فراجا، و محیط کاری پرتنش، بستری را ایجاد می‌کنند که در آن حتی کارکنان علاقه‌مند نیز با محدودیت‌های عملی مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین عواملی که مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی را محدود می‌کند، کمبود زیرساخت‌های فیزیکی مناسب است. نبود امکانات ورزشی استاندارد مانند سالن‌های ورزشی، زمین‌های بازی و تجهیزات مورد نیاز، مانع از دسترسی آسان کارکنان به فعالیت‌های ورزشی می‌شود. این موضوع به‌ویژه در مناطقی که فراجا دارای پایگاه‌های عملیاتی است، بیشتر به چشم می‌خورد. توسعه زیرساخت‌های ورزشی نه تنها می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت در ورزش افزایش دهد، بلکه به ایجاد محیطی سالم‌تر و پویاتر کمک می‌کند. این یافته، در راستای یافته‌های پژوهش‌های غلامیان و همکاران (1401)، قاعدی و سبزواری راد (1401)، مدبری و همکاران (1400)، شیروانی و همکاران (1399) و غفوری و همکاران (1397) است که فقدان زیرساخت‌های فیزیکی و امکانات را از دلایل عدم مشارکت افراد در ورزش‌های همگانی بیان کرده‌اند. در این زمینه مطابق با نظریه گولد می‌توان گفت که دسترسی به امکانات ورزشی مناسب، وجود زمین‌های ورزشی و تجهیزات کافی از جمله عواملی هستند که بر میزان مشارکت افراد تأثیر می‌گذارند. نبود امکانات کافی می‌تواند مانعی جدی برای مشارکت در ورزش باشد.

فرهنگ سازمانی نیز نقش مهمی در میزان مشارکت کارکنان در ورزش‌های همگانی دارد. برخی از سازمان‌ها ممکن است به دلیل ساختارهای سنتی یا نگرش‌های فرهنگی خاص، اهمیت کافی به ورزش و فعالیت بدنی ندهند. در چنین شرایطی، ورزش به عنوان یک اولویت پایین‌تر تلقی می‌شود و کارکنان نیز انگیزه لازم برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی را پیدا نمی‌کنند. تغییر نگرش مدیران و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اهمیت ورزش می‌تواند گامی مؤثر در افزایش مشارکت کارکنان باشد. ماهیت مأموریت‌های سازمانی فراجا نیز یکی دیگر از عواملی است که بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد. وظایف سنگین و پیچیده‌ای که کارکنان این سازمان بر عهده دارند، اغلب باعث کاهش زمان آزاد و افزایش فشار کاری می‌شود. این شرایط ممکن است موجب شود که کارکنان فرصت یا انرژی لازم برای انجام فعالیت‌های ورزشی را نداشته باشند.

محیط کاری پرتنش و استرس‌زا یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند مشارکت کارکنان فراجا در ورزش‌های همگانی را کاهش دهد. استرس ناشی از وظایف پیچیده و حساس، گاهی موجب خستگی جسمی و روانی کارکنان می‌شود و انگیزه آنان برای فعالیت بدنی را کاهش می‌دهد. ورزش به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای کاهش استرس شناخته شده است؛ بنابراین ایجاد شرایطی که امکان انجام فعالیت‌های ورزشی را فراهم کند، نه تنها به سلامت کارکنان کمک می‌کند بلکه موجب افزایش بهره‌وری آنان نیز خواهد شد. نقش مدیران در تشویق کارکنان به مشارکت در ورزش‌های همگانی بسیار حیاتی است. میزان آگاهی مدیران از اهمیت ورزش و تأثیر آن بر سلامت جسمی و روانی کارکنان، می‌تواند تعیین‌کننده باشد. اگر مدیران خود به اهمیت ورزش واقف باشند و برنامه‌هایی برای ترویج آن ارائه دهند، احتمالاً مشارکت کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

راهکارهای پژوهش

ایجاد چارچوب راهبردی ورزش همگانی: تدوین سند جامع «سیاست‌ها و راهبردهای ورزش همگانی فراجا» مبتنی بر یافته‌های مدل و الزام اجرایی برای کلیه یگان‌ها.

ادغام ورزش در برنامه کاری: اختصاص حداقل یک تا دو ساعت هفتگی ورزش در ساعات کاری رسمی، با ثبت و ارزیابی میزان حضور کارکنان.

توسعه زیرساخت‌های ورزشی: تجهیز و بهبود سالن‌ها، زمین‌ها و امکانات ورزشی در یگان‌ها متناسب با شرایط جغرافیایی و عملیاتی.

مشوق‌ها و پاداش‌ها: طراحی نظام انگیزشی شامل پاداش‌های مادی (مانند کارت هدیه یا مرخصی تشویقی) و معنوی (مانند تقدیرنامه یا امتیاز اداری).

فرهنگ‌سازی سازمانی: برگزاری کارگاه‌ها و کمپین‌های آگاهی‌بخشی درباره فواید ورزش همگانی و نقش آن در پیشگیری از فرسودگی شغلی.

تشکیل تیم‌های ورزشی و رقابت‌های داخلی: ایجاد ساختار رسمی برای تیم‌های بین‌بخشی و برگزاری مسابقات سالانه جهت ایجاد حس همدلی و رقابت سالم.

الگوسازی و معرفی چهره‌های ورزشی: انتخاب و معرفی کارکنان فعال در ورزش به‌عنوان الگو، همراه با پوشش رسانه‌ای داخلی برای تشویق دیگران.

پایش و ارزیابی مستمر: ایجاد سامانه دیجیتال ثبت داده‌های مشارکت ورزشی و تحلیل دوره‌ای برای شناسایی روندها و نقاط ضعف.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان به‌طور برابر در نوشتن مقاله نقش داشتند.

منابع مالی



این مقاله به صورت مستقل نوشته شده و برای نوشتن آن، از هیچ سازمانی حمایت مالی دریافت نشده است.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله هیچ گونه تضاد منافی اعلام نمی کنند.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان کلیه نکات اخلاقی به‌ویژه عدم دستکاری و تحریف داده‌ها را در این مقاله رعایت کرده‌اند.

References

- Ajzen, I. , & Schmidt, P. (2020). *Changing behavior using the theory of planned behavior*. The handbook of behavior change, 17-31.
- Asefi, A. A. and asadi dastjerdi, H. (2017). An Investigating of Developmental Barriers of Sport for All in State Universities of Tehran City and Presenting Developing Strategies. *Sport Management Journal*, 8(6), 823-844. [Doi: 10. 22059/jsm. 2017. 60756](https://doi.org/10.22059/jsm.2017.60756) [In Persian].
- Duffey, K. , Barbosa, A. , Whiting, S. , Mendes, R. , Yordi Aguirre, I. , Tcymbal, A. , . . . & Breda, J. (2021). Barriers and facilitators of physical activity participation in adolescent girls: a systematic review of systematic reviews. *Frontiers in public health*, 15(9), 743935. [Doi: 10. 3389/fpubh. 2021. 743935](https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.743935)
- Dunn, J. C. , & Zimmer, C. (2020). *Self-determination theory*. In Routledge handbook of adapted physical education (pp. 296-312). Routledge.
- Freeman, W. H. (2013). *Physical education, exercise and sport science in a changing society*. Jones & Bartlett Publishers.
- Ghafouri, F. , Honary, H. , Ghaderi, J. A. (2018). Identification of Factors Influencing the Development of Iran Police Sports. *Resource Management in Police. Journal of the Management Dept*, 6(24), 137-162. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_20388.html?lang=fa [In Persian].
- Gholamian, J. , Pirjamadi, S. , Mahmoudi, A. , Javaheri Tehrani, S. (2022). Analysis of Effective Factors on the Amount of Sports Walking (Case Study of Police Force Employees). *The Quarterly Management on Police Training*, 15(60), 179-206. <https://sid.ir/paper/1040219/en> [In Persian].
- Gil-Píriz, D. , Leyton-Román, M. , Mesquita, S. , & Jiménez-Castuera, R. (2021). Barriers to the practice of sport and physical activity from the perspective of self-determination theory. *Sustainability*, 13(14), 7665. [Doi:10. 3390/su13147665](https://doi.org/10.3390/su13147665)
- Gould, D. , Cowburn, I. , & Shields, A. (2023). *Sports for All -Summary of the Evidence of Psychological and Social Outcomes of Participation*. A Quarterly Research Digest of the President's Council on Fitness, Sports & Nutrition. 15(3), 1-14. <https://olympika.org/index.php/Olympika-Magazine/article/view/3>
- Greendorfer, S. L. , & Bruce, T. (1991). Rejuvenating sport socialization research. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(2), 129-144. [Doi.org/10. 1177/01937235910150](https://doi.org/10.1177/01937235910150)
- Hamilton, K. , van Dongen, A. , & Hagger, M. S. (2020). An extended theory of planned behavior for parent-for-child health behaviors: A meta-analysis. *Health psychology*, 39(10), 863. [Doi:10. 1037/hea0000940](https://doi.org/10.1037/hea0000940)
- Hopkins, C. S. , Hopkins, C. , Kanny, S. , & Watson, A. (2022). A systematic review of factors associated with sport participation among adolescent females. *International journal of environmental research and public health*, 19(6), 3353. [Doi: 10. 3390/ijerph19063353](https://doi.org/10.3390/ijerph19063353)



- Hosseini, H. , Ghahraman Tabrizi, K. , & Sharifian, E. (2020). Investigation of Individual and Social Factors Affecting Sports Participation of Police staffs. *Health and Development Journal*, 9(2), 167-175. Doi: 10.22034/9. 2. 167 [In Persian].
- Husain, F. (2023). The impact of physical training on academic progress: a perspective through self-determination theory and maslow's hierarchy of needs. *British Journal of Education*, 11(11), 82-92. Doi:10.37745/bje.2013/vol11n118292
- Ives, B. , Clayton, B. , Brittain, I. , & Mackintosh, C. (2021). 'I'll always find a perfectly justified reason for not doing it': challenges for disability sport and physical activity in the United Kingdom. *Sport in Society*, 24(4), 588-606. Doi: 10.1080/17430437.2019.1703683
- Jafari Nikoo, E. , Sohrabi, P. , Aliabadi, S. (2013). Effective Factors of NAJA Employees' Participation in Public Sport with Customer Satisfaction Measurement Technique. *Quarterly Journal of Training in Police Sciences*, 1(1), 99-120. http://tps.jrl.police.ir/article_17624.html [In Persian].
- Kung, S. P. , & Taylor, P. (2014). The use of public sports facilities by the disabled in England. *Sport management review*, 17(1), 8-22. Doi: 10.1016/j.smr.2013.08.009
- Lewandowski, J. D. (2018). Sport, trust, and social capital. *Comparative Sociology*, 17(3-4), 386-405. Doi: 10.1163/15691330-12341466
- Maher, M. (2024). *The Risk of Self-Actualization: A Humanistic Exploration of Maslow, Motivation, and Mountaineering* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Modaberi, B. , Honari, H. , Safania, A. M. (2021). Designing a model for the development of self-defense sports in the police force of the Islamic Republic of Iran. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 9(2), 307-340. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_96276.html?lang=fa [In Persian].
- Muir, I. L. , Moore, E. N. , & Gilbertson, N. M. (2024). Motivators and barriers to exercise in college students compared to faculty and staff. *Journal of American College Health*, 73(9), 1-8. Doi: 10.1080/07448481.2024.2435950
- Niyazi, A. , Nikaeen, Z. , Smaili, M. R. (2019). Developing a strategic plan for the development of public sport of the Islamic Republic of Iran Police Force. *Quarterly Journal of Training in Police Sciences*, 7(27), 131-143. http://tps.jrl.police.ir/article_92412.html [In Persian].
- Painter, E. , & Price, M. (2021). Creating social capital on soccer fields: Immigrant opportunities and gendered barriers in adult soccer leagues. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(7), 1631-1648. Doi:10.1080/1369183X.2019.1602030
- Pandey, S. , Ritz, C. , & Perez-Cueto, F. J. A. (2021). An application of the theory of planned behaviour to predict intention to consume plant-based yogurt alternatives. *Foods*, 10(1), 148. Doi: 10.3390/foods10010148
- Pedersen, M. R. L. , Hansen, A. F. , & Elmoose-Østerlund, K. (2021). Motives and barriers related to physical activity and sport across social backgrounds: implications for health promotion. *International journal of environmental research and public health*, 18(11), 5810. Doi: 10.3390/ijerph18115810
- Qaidi, A. & Sabzevari Rad, R. (2022). Identifying and ranking the barriers to the participation of imam ali military university employees in sport activities. *Research of Defense Sciences*, 2(3), 1-20. https://www.spf1401.ir/article_704877.html?lang=fa [In Persian].
- Safi, A. , Cole, M. , Kelly, A. L. , Zariwala, M. G. , & Walker, N. C. (2022). Workplace physical activity barriers and facilitators: A qualitative study based on employees physical activity levels. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9442. Doi: 10.3390/ijerph19159442
- Sánchez-Santos, J. M. , Rungo, P. , & Lera-López, F. (2024). Building social capital through sport engagement:



- Evidence for adults aged 50 years and older. *Ageing & Society*, 44(2), 403-428. Doi:10.1017/S0144686X22000046
- Shabani Bahar, G. & Foladi, J. (2024). Designing and compiling the strategic program of general sports of the armed forces of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Defense Studies*, 22(95), 169-188. https://sds.sndu.ac.ir/article_2825.html?lang=fa [In Persian].
- Shirvani, H. , Bahadori, M. K. , Ranjbar, M. , Darvishi, A. (2022). Identification and ranking of the sport development factors in the Health Branch of Armed Forces. *Journal of Military Medicine*, 22(4), 39-51. https://militarymedj.bmsu.ac.ir/article_1000911.html?lang=fa [In Persian].
- Skinner, J. , Zakus, D. H. , & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport management review*, 11(3), 253-275. Doi:10.1016/S1441-3523(08)70112-8
- Slaten, C. , Klotthor, N. , Lewis, C. , & Lee, J. (2023). Belongingness & Sport: A theoretical framework to conceptualize belonging with athletes. *Journal of Belonging and Human Connection*, 1(aop), 1-19. Doi:10.1163/27722856-bja10001
- Standage, M. , & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory in sport and exercise*. Handbook of sport psychology, 37-56. Doi:10.1002/9781119568124.ch3
- Teimouri, O. , Asghar Pour Arshad, M. , Modaberi, B. (2023). A Model of Factors Affecting Participation in Employees' Public Sports (Case Study: Police Command of Kurdistan Province). *Journal of Logistics & Human Resources Management*, 12(69), 123-144. http://harold.jrl.police.ir/article_101398.html [In Persian].
- Vafaei Moghaddam, A. , Farzan, F. , Razavi, S. M. H. and Afshari, M. (2019). Serving the Development Causes of Sport for All Based on Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 10(52), 43-72. Doi: 10.22089/smrj.2017.3818.1745 [In Persian].
- Vasconcellos, D. , Parker, P. D. , Hilland, T. , Cinelli, R. , Owen, K. B. , Kapsal, N. , . . . & Lonsdale, C. (2020). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of educational psychology*, 112(7), 1444. Doi:10.1037/edu0000420
- Veisia, E. , Karimi, M. and Khatibi, A. (2023). Designing and Developing Strategies for the Development of Public Sports Culture in Khuzestan Province (Social Marketing Approach). *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*, 20(2), 221-255. Doi: 10.22067/social.2023.83078.1366 [In Persian].

