

Developing a Model for Institutionalizing Sports and Recreation Activities Among Non-Governmental Organization Staff: A Grounded theory

Zahra Saffari 

Department of Physical Education, SR.C.,
Islamic Azad University, Tehran, Iran

Ali Mohammad Safania*


Department of Physical Education, SR.C.,
Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding author).
am.safania@srbiau.ac.ir

Abolfazl Farahani 

Department of Physical Education, Payame
Noor University, Tehran, Iran.

Mohsen Bagharian 
Farahabadi

Department of Physical Education, SR.C.,
Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Today, sports are important in non-governmental organizations (NGOs) because these organizations tend to focus more on their economic issues and productivity, often paying less attention to employee health and sports. Given the growing importance of physical activity, this research investigated the factors influencing the participation of NGO employees in sports and recreational activities. The study was applied in terms of objective and qualitative in nature, utilizing the Glaser Grounded Theory approach. To this end, 12 in-depth (semi-structured) interviews were conducted using purposeful and snowball sampling techniques with experts in sports management, and managers and specialists from the non-governmental sector until theoretical saturation was reached. Data analysis, using the constant comparative method during the coding process (actual and theoretical), led to the identification of 180 non-repeating codes, 20 concepts, and 6 categories. These findings ultimately resulted in the emergence of the final research model centered around a core category. To explain the model revolving around the core category, the Six C Family Model (6C) was utilized within the emergent approach framework. The final results indicated that the participation of NGO employees in sports and recreational activities is influenced by numerous

* Ali Mohammad Safania: am.safania@srbiau.ac.ir

How to Cite: xxxxxxxx

factors, including demographic characteristics, organizational culture and leadership, structural and environmental factors, individual values and attitudes, public awareness (promotion), appropriate culturalization and role modeling, organizational policies and regulations, and physical and organizational infrastructure. Furthermore, investing in this area yields multifaceted benefits at the individual, occupational, and organizational levels. Therefore, the final research model provides an operational framework for managers and policymakers to adopt the necessary measures to develop employee sports and recreational activities.

Introduction

The analysis of sports and recreational activities within non-governmental organizations (NGOs) is significant not only from the perspective of promoting employees' health, but also as a foundation for macro-level policymaking aimed at reducing healthcare expenditures, enhancing workforce productivity, and strengthening social and cultural capital. Recent studies indicate that sports and recreational activities in NGOs extend beyond mere leisure functions; rather, they are increasingly recognized as strategic instruments for improving organizational performance, fostering social cohesion, enhancing employee motivation, and increasing job satisfaction. This body of research further emphasizes the critical role of managerial support, the formulation of targeted policies, and the implementation of recreational programs aligned with organizational structures and needs.

Despite the well-documented importance of physical and psychological health in improving productivity and reducing occupational stress, the status of sports and recreational activities among employees of NGOs in Iran remains suboptimal. A considerable proportion of employees in these organizations do not regularly participate in sports activities, and investment in recreational and sports infrastructure is limited. Such conditions may adversely affect quality of work life, job satisfaction, and overall organizational performance. Although the impact of physical activity on health and productivity has received scholarly attention, limited empirical research has specifically examined the status and determinants of sports and recreational activities within Iranian NGOs. In response to the need to enhance employee well-being and improve organizational productivity, the present study seeks to investigate the current state of sports and recreational activities among employees of non-governmental organizations in Iran.

Methods and Material

This study was applied in purpose and qualitative in nature, conducted based on the Glaserian Grounded Theory approach. The participants comprised experts in management and sports management, as well as managers and specialists from the non-governmental sector. An additional criterion for identifying experts was

having more than five years of executive management experience in the field of sports or sports management, which distinguished them from other academics and specialists. In total, twelve individuals participated in the study as experts.

Accordingly, purposive and snowball sampling techniques were employed. The primary data collection tool was semi-structured interviews, conducted in a semi-guided format with an average duration of 45 to 60 minutes. Interviews continued until theoretical saturation was achieved; twelve participants provided rich, substantive information. From the thirteenth interview onward, responses began to repeat, and to ensure confirmability, interviews were conducted up to the fifteenth participant, though no new codes emerged.

Results

Data were analyzed using the constant comparative method during both open and theoretical coding, which led to the identification of 180 unique codes, 20 concepts, and six categories. These findings ultimately resulted in the emergence of the final research model centered around a core category. To explain the model focused on this core category, the Six C Family Model (6C) was employed within the framework of the emergent approach.

Conclusion

Physical inactivity is a leading cause of mortality, and modern work conditions have made participation in sports and recreational activities essential for coping with stress, burnout, and reduced job satisfaction. This study, guided by Grounded Theory, employed the constant comparative method during both open and theoretical coding to examine the factors influencing employees' participation in sports and recreational activities within non-governmental organizations, with the aim of developing a model for institutionalization.

The core category identified in this research is "Employee Participation in Sports and Recreational Activities in NGOs," which emerged through the constant comparison of data during open, selective, and theoretical coding processes. In-depth analysis of expert interviews led to the identification of six main categories and twenty key concepts, which collectively formed the nucleus of the research model.

The final results of the study indicated that employees' participation in sports and recreational activities within non-governmental organizations is influenced by multiple factors, including demographic characteristics, organizational culture and leadership, workplace structure and environment, individual attitudes, public awareness initiatives, appropriate culturalization and role modeling,

نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران | ۵

organizational policies, and the availability of physical infrastructure. Moreover, investment in this area yields multifaceted benefits at the individual, occupational, and organizational levels. Accordingly, the final research model provides an operational framework for managers and policymakers to implement the necessary measures to promote and develop employees' sports and recreational activities.

Keywords: Infrastructure development, Policymaking, Organizational culture, Role modeling.

آماده انتشار



تدوین مدل نهادینه‌سازی فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در کارکنان سازمان‌های غیردولتی: یک رویکرد داده بنیاد

- زهرا صفاری  گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- علی محمد صفانیا  * گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ابوالفضل فراهانی  گروه تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
- محسن باقریان فرح آبادی  گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

امروزه ورزش در سازمان‌های غیردولتی امری مهم می‌باشد، چراکه این سازمان‌ها بیشتر به مسائل اقتصادی و بهره‌وری خود توجه داشته و کمتر به سلامت و ورزش کارکنان می‌پردازند. با توجه به اهمیت روزافزون انجام فعالیت‌های ورزشی، این تحقیق به عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان سازمان‌های دولتی در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی پرداخت. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت کیفی از نوع داده بنیاد با رویکرد گلنیز بود. بدین منظور، طی نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی با خبرگان حوزه مطالعات مربوط به مدیریت ورزشی، مدیران و کارشناسان بخش غیردولتی ۱۲ مصاحبه عمیق (نیمه ساختاریافته) تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری (واقعی و نظری)، منجر به شناسایی ۱۸۰ کد غیر تکراری، ۲۰ مفهوم و ۶ مقوله شد. این یافته‌ها نهایتاً به ظهور مدل نهایی پژوهش حول یک مقوله محوری انجامید. در تبیین مدل پژوهش حول مقوله محوری، از مدل خانواده شش سی (6C) در چارچوب رویکرد ظاهرشونده استفاده شد. نتایج نهایی تحقیق نشان داد مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فرهنگ و رهبری سازمانی، ساختار و محیط کار، نگرش‌های فردی، آگاهی‌بخشی عمومی، فرهنگ‌سازی و الگوسازی مناسب، سیاست‌گذاری‌ها و فراهم بودن زیرساخت‌های فیزیکی است. علاوه بر

* نویسنده مسئول: am.safania@srbiau.ac.ir

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات است.

این، سرمایه‌گذاری در این حوزه، مزایای چندوجهی در سطوح فردی، شغلی و سازمانی دارد. بنابراین، مدل نهایی تحقیق، چارچوبی عملیاتی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها فراهم می‌کند تا با اتخاذ تدابیر لازم به توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی کارکنان پردازند.

کلیدواژه‌ها: الگوسازی، توسعه زیرساخت‌ها، سیاست‌گذاری، فرهنگ سازمانی

مقدمه

فعالیت‌های ورزشی و تفریحی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی سلامت جسمی و روانی افراد، در دهه‌های اخیر در ادبیات سلامت عمومی و توسعه سازمانی جایگاه ویژه‌ای یافته است. کم‌حرکی چهارمین علت شایع مرگ و میر است. سازمان بهداشت جهانی در «برنامه جهانی اقدام برای فعالیت بدنی ۲۰۳۰-۲۰۱۸» بر ضرورت سرمایه‌گذاری پایدار دولت‌ها و سازمان‌ها برای ترویج فعالیت بدنی تأکید کرده و محیط کار را یکی از عرصه‌های استراتژیک برای ارتقای سلامت نیروی انسانی معرفی کرده است (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۱۸). فعالیت ورزشی و تفریحی نه تنها پیامدهای مثبت سلامت فردی دارد، بلکه از منظر اجتماعی و اقتصادی نیز موجب کاهش هزینه‌های درمانی، افزایش بهره‌وری و ارتقای سرمایه اجتماعی می‌شود (بول^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

با گسترش بخش خصوصی در کشورهای در حال توسعه، کارکنان این بخش با فشار کاری بالا، ساعات طولانی و کمبود حمایت، بیشتر در معرض بی‌حرکی و مشکلات سلامتی ناشی از آن قرار دارند (تیلور^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). اگرچه ورزش و تفریح سازمانی به دلیل تأثیر مثبت بر سلامت جسمی و روانی کارکنان، رضایت شغلی و بهره‌وری، اهمیت زیادی دارد، اما در بسیاری از سازمان‌های خصوصی و غیردولتی ایران، برنامه‌های گام به گام، منسجم و پایداری در این زمینه وجود ندارد. این به این معناست که اقدامات مربوط به تشویق فعالیت بدنی معمولاً تصادفی، موقت یا بدون برنامه‌ریزی کلی اجرا می‌شوند و از لحاظ ساختاری، مداومت و اثربخشی کافی ندارند. بنابراین، اگرچه ارزش این برنامه‌ها شناخته شده است، اما اجرای آن‌ها در سطح گسترده و سازمان‌یافته هنوز در حال توسعه است (نژاد قادری و همکاران، ۲۰۲۳).

نبود سیاست‌های مشخص و حمایت‌های مالی پایدار برای ورزش کارکنان باعث می‌شود اقدامات در این زمینه اغلب مقطعی یا وابسته به انگیزه‌های فردی مدیران باشد. این وضعیت با

1 . Bull

2 . Taylor

رویکردهای کشورهای پیشرفته تضاد دارد، که در آن بیمه‌ها، کارفرمایان و سیاست‌گذاران با ارائه مشوق‌های مالی و ساختارهای حمایتی شفاف، از فعالیت بدنی کارکنان حمایت می‌کنند (باومن^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های غیردولتی ورزش را به عنوان یک اولویت کم‌اهمیت در نظر می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهد که برای موفقیت و پایداری هر برنامه سلامت در محل کار، حمایت و تعهد مدیران ارشد ضروری است (تیلور و همکاران، ۲۰۱۸). بدون این حمایت، حتی اگر برنامه‌های ورزشی اجرا شوند، احتمال تداوم و اثربخشی آن‌ها بسیار کم است.

مطالعات در ایران نشان می‌دهد که سهم فعالیت بدنی در اوقات فراغت و محیط‌های کاری پایین است (نژاد قادری و همکاران، ۲۰۲۳). یافته‌ها حاکی از آن است که صرفاً ارائه اطلاعات یا توصیه به ورزش کافی نیست. در عوض، نیاز به مداخلات نظام‌مند و چندبعدی در محیط سازمانی وجود دارد. این مداخلات باید شامل زیرساخت‌های فیزیکی (مانند سالن‌های ورزشی)، سیاست‌های تشویقی (مانند مرخصی ورزشی یا بیمه‌های مرتبط با سلامت)، و فعالیت‌های فرهنگی (مانند کارگاه‌ها و کمپین‌های درون‌سازمانی) باشد (پروپر و همکاران، ۲۰۱۹).

یافته‌های چالر^۲ و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنس^۳ و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که مداخلات مبتنی بر محیط کار -مانند برنامه‌های ورزشی، تغییرات محیط فیزیکی یا سیاست‌های تشویقی- می‌توانند به طور معناداری سطح فعالیت بدنی کارکنان را افزایش داده و ضمن بهبود سلامت، رضایت شغلی و بهره‌وری آن‌ها را نیز تقویت کنند (چالر^۴ و همکاران، ۲۰۲۴)؛ پرنس^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). شواهد اقتصادی نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری در ورزش سازمانی در بلندمدت منجر به کاهش هزینه‌های مراقبت‌های سلامت و افزایش بازدهی اقتصادی سازمان‌ها می‌شود (پروپر^۶ و همکاران، ۲۰۱۹).

توجه به وضعیت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در سازمان‌های خصوصی و غیردولتی از جنبه‌های مختلف اهمیت دارد:

-
- 1 . Bauman
 - 2 . Schaller
 - 3 . Prince
 - 4 . Schaller
 - 5 . Prince
 - 6 . Proper

- ۱) **رشد بخش خصوصی:** با توجه به سهم رو به رشد بخش خصوصی در اقتصاد ایران، ارتقای سلامت کارکنان این بخش اهمیت استراتژیک دارد.
- ۲) **افزایش ریسک بیماری‌های غیرواگیر:** افزایش فشار کاری و ساعات کار نشسته در محیط‌های اداری خصوصی، خطر بیماری‌های غیرواگیر را تشدید می‌کند (بول و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال‌های اخیر، محققان بر نقش فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در بهبود عملکرد سازمان‌های غیردولتی تاکید فزاینده‌ای داشته‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد این فعالیت‌ها نه تنها سلامت جسمی و روانی کارکنان را ارتقا می‌دهند، بلکه بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را نیز افزایش می‌دهند. به عنوان مثال، مطالعه لومیتی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که برنامه‌های تفریحی مانند تیم‌سازی و رویدادهای ورزشی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارند. حمایت مدیریت ارشد و تخصیص بودجه نیز در این رابطه نقش مهمی ایفا می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تفریحی می‌تواند استراتژی مدیریتی موثری برای بهبود تعاملات درون سازمانی و ارتقای عملکرد کارکنان باشد.

در همین راستا، مرکانوغلو^۲ و شیمشک (۲۰۲۳) در ترکیه با استفاده از طرح آزمایش «چهار گروهی سولومون» تأثیر برنامه‌های تفریحی منظم را بر بهره‌وری کارکنان بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، بازی‌های گروهی و برنامه‌های اوقات فراغت، انگیزه، رضایت شغلی و سلامت روانی را افزایش و استرس را کاهش می‌دهد. این مطالعه اهمیت برنامه‌ریزی ساختاریافته برای فعالیت‌های تفریحی کاری را به عنوان ابزاری مؤثر در مدیریت منابع انسانی برجسته کرد (مرکانوغلو و شیمشک، ۲۰۲۴). در مطالعه‌ای دیگر بر روی کارکنان صنعت ساخت و ساز چین، تأثیر ورزش‌های تیمی در اوقات فراغت بر تعهد شغلی بررسی شد. نتایج نشان داد که این فعالیت‌ها باعث افزایش تعهد سازمانی، انسجام تیمی و کاهش فشار روانی می‌شوند. همچنین، انسجام تیمی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین تجربه ورزش تیمی و تعهد شغلی عمل کرده که اهمیت جنبه اجتماعی فعالیت‌های ورزشی در محیط کار را نشان می‌دهد (ژانگ^۳ و وونگ^۴، ۲۰۲۵). پیکن^۵ و همکاران (۲۰۱۷) و ویلسون^۶ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند نشان

1 . Lumiti
2 . Mercanoğlu & Şimşek
3 . Zhang
4 . Wong
5 . Pekan
6 . Wilson

دادند که مشوق‌های مالی و اجتماعی تأثیر چشمگیری بر مشارکت در فعالیت‌های ورزشی دارند. اورتیز^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مدل دارت^۲ ابراز کردند که گفت‌وگو و مشارکت کارکنان در طراحی برنامه‌ها، پذیرش فرهنگی و پایداری این برنامه‌ها را افزایش می‌دهد. بروئر^۳ و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که رضایت داوطلبان ورزشی با میزان مشارکت فعال و احساس مؤثر بودن رابطه مستقیم دارد.

احمدی و همکاران (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که مسئولیت اجتماعی مدیران و رهبران سازمان‌های ورزشی، تأثیر مستقیمی بر انگیزه و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت مبتنی بر اخلاق با موفقیت فعالیت‌های ورزشی رابطه مستقیمی دارد؛ به عبارت دیگر، تمرکز صرف بر عملکرد مالی یا اداری می‌تواند مشارکت کارکنان را کاهش دهد. استانداردهای بین‌المللی می‌توانند در جهت افزایش اعتماد و بهبود کیفیت نقش مهمی ایفا کنند. امیرعبداللہیان و همکاران (۲۰۲۵) بر اثر پلتفرم‌های سلامت دیجیتال در محیط‌های کاری تأکید کردند، از جمله بهبود رفتارهای سلامت، کاهش استرس، افزایش مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و ارتقای بهره‌وری سازمانی. عبدی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «وضعیت فعالیت فیزیکی کارکنان اداره‌های دولتی شهر همدان» نشان داد حدود نیمی از کارمندان اداره‌های دولتی از نظر فیزیکی غیرفعال بوده و در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. در نتیجه، تحلیل وضعیت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در سازمان‌های غیردولتی نه تنها از منظر ارتقای سلامت کارکنان اهمیت دارد، بلکه می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری کلان برای کاهش هزینه‌های سلامت، افزایش بهره‌وری نیروی کار، و ارتقای سرمایه اجتماعی و فرهنگی جامعه باشد. به‌طور کلی، مطالعات اخیر نشان می‌دهند که فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در سازمان‌های غیردولتی، فراتر از جنبه سرگرمی هستند و به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای بهبود عملکرد، تقویت هماهنگی اجتماعی، افزایش انگیزه و ارتقای رضایت شغلی کارکنان شناخته می‌شوند. این تحقیقات همچنین بر اهمیت حمایت مدیریتی، طراحی سیاست‌های هدفمند و اجرای برنامه‌های تفریحی مناسب با ساختار سازمانی تأکید دارند. وضعیت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی کارکنان سازمان‌های غیردولتی ایران در سطح مطلوبی قرار ندارد. با وجود اهمیت سلامت جسمی و روانی در بهبود بهره‌وری و کاهش استرس،

1 . Ortíz
2 . DART
3 . Breuer

بسیاری از کارکنان این سازمان‌ها در فعالیت‌های ورزشی شرکت نمی‌کنند و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های تفریحی و ورزشی محدود است. این وضعیت می‌تواند تأثیر منفی بر کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی داشته باشد. اگرچه تأثیر فعالیت‌های ورزشی بر سلامت و بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته است، مطالعات محدودی در مورد وضعیت و عوامل مؤثر بر فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در سازمان‌های غیردولتی ایران انجام شده است. این مطالعه با توجه به نیاز به ارتقای سلامت کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی، به بررسی وضعیت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در کارکنان سازمان‌های غیردولتی ایران می‌پردازد. این تحلیل می‌تواند به شناسایی شکاف‌های موجود در اجرای برنامه‌های سلامت ورزشی کمک کرده و راهکارهایی برای ایجاد سیاست‌های مؤثر در این زمینه ارائه دهد. همچنین، با ارائه شواهد اقتصادی، این مطالعه نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در ورزش سازمانی می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های سلامت و افزایش بازدهی اقتصادی سازمان‌ها شود. بنابراین، با توجه به اهمیت کارکنان به عنوان منابع انسانی سازمان‌ها و شیوع بالای کم‌تحرکی، لازم است با بررسی دیدگاه متخصصان و نخبگان ورزشی کشور پیرامون میزان مشارکت کارکنان غیردولتی در برنامه‌های ورزشی و تفریحی ایران، راهکارها و پیشنهاد‌های عملیاتی مؤثری تدوین و ارائه گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت کیفی بوده و بر اساس تئوری داده‌بنیاد^۱ با رویکرد گلنزر^۲ انجام شده است. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و کمبود مطالعات پیشین در زمینه ورزش و فعالیت‌های تفریحی در کارکنان سازمان‌های غیردولتی انجام شده است.

مشارکت‌کنندگان (جامعه تحقیق) شامل خبرگانی در رشته‌های مدیریت و مدیریت ورزشی، مدیران و کارشناسان بخش غیردولتی در نظر گرفته شدند. یکی دیگر از معیارهای شناسایی خبرگان، داشتن تجربه مدیریت اجرایی در حوزه ورزش و مدیریت ورزشی بود که باید بیش از ۵ سال باشد؛ این شرط آن‌ها را از سایر اساتید و متخصصان متمایز می‌کرد. در مجموع، ۱۲ نفر در این مطالعه به‌عنوان خبرگان مشارکت داشتند.

1 . Grounded Theory

2 . Glaser

بر اساس دیدگاه گلیرر^۱ (۱۹۷۸) محققان، نخستین افراد را خودشان انتخاب کرده و و به صورت هدفمند نمونه گیری نمودند؛ سپس از روش گلوله برفی برای شناسایی خبرگان دیگر استفاده شد. بنابراین، نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد. ابزار اصلی تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که به صورت نیمه هدایت شده و در مدت متوسط ۴۵ تا ۶۰ دقیقه انجام گرفت. در این مطالعه، تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه با ۱۲ نفر از افرادی که قابلیت ارائه اطلاعات غنی را داشتند انجام شد. از نفر سیزدهم به بعد، پاسخها تکرار شد و برای تأیید نتایج، مصاحبهها تا نفر پانزده ادامه یافت، اما کد جدیدی اضافه نشد.

با توجه به ماهیت پویا و قابل تغییر نظریه‌های علوم انسانی و رفتاری، محققان کیفی به جای واژه‌هایی مانند روایی و پایایی، از اصطلاحاتی نظیر مقبولیت^۲، قابلیت انتقال^۳ و تأییدپذیری^۴ استفاده می‌کنند (افروزه و همکاران، ۲۰۱۳).

مقبولیت: مقبولیت به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است (افروزه و همکاران، ۲۰۱۵). برای ارزیابی مقبولیت، محقق از منابع مختلفی از جمله افراد آگاه به جمع آوری داده‌ها و همچنین از متخصصان مرتبط با موضوع تحقیق استفاده کرد.

قابلیت انتقال: انتقال‌پذیری نتایج به تعمیم‌پذیری یافته‌ها به گروه‌ها و محیط‌های مشابه اشاره دارد. اگرچه این امر در تحقیقات کیفی به طور کامل قابل دستیابی نیست، اما با استخراج حداکثری داده‌ها و ارائه جزئیات دقیق، می‌توان به حدی این جنبه را تأمین کرد (افروزه و همکاران، ۲۰۱۳). در این پژوهش، این هدف از طریق مرور مکرر مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم غیر تکراری و متنوع دنبال شد.

قابلیت تأییدپذیری: تأییدپذیری نتایج تحقیق کیفی زمانی محقق می‌شود که محققان دیگر بتوانند مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده را به وضوح دنبال کنند. برای افزایش تأییدپذیری، ثبت جزئیات کامل در تمام مراحل تحقیق و ضبط یادداشت‌ها ضروری است (افروزه و همکاران، ۲۰۱۳ و ۲۰۱۵). در این پژوهش، تمامی مصاحبه‌ها با دستگاه ضبط صدا جمع‌آوری و نکات کلیدی به صورت نوشتاری ثبت گردید. همچنین، تاریخ مصاحبه‌ها و افراد شرکت‌کننده

-
- 1 . Glaser
 - 2 . Credibility
 - 3 . Transferability
 - 4 . Dependability

به صورت اخلاقی توسط محقق ثبت شد. برای افزایش اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها، محقق از روش پایایی بین دو کدگذار^۱ نیز استفاده کرد. از آنجا که پایایی در مصاحبه‌های کیفی در مراحل تعیین موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل مطرح می‌شود (خواستار، ۲۰۰۷)، این روش به افزایش قابلیت اعتماد نتایج کمک کرد. برای بررسی پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهش)، از یک دانشجوی دکتری در رشته مدیریت ورزشی به عنوان کدگذار همکار دعوت شد. سپس، محقق و همکار پژوهش به صورت هم‌زمان سه مصاحبه را کدگذاری کردند. در نهایت، درصد توافق درون‌موضوعی به عنوان شاخص پایایی، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱: محاسبه پایایی دو کدگذار

شماره	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	عدم توافق	پایایی
۱	P1	۲۷	۱۲	۵	٪۸۸
۲	P2	۲۵	۱۰	۶	٪۸۰
۳	P7	۲۳	۱۰	۳	٪۸۶
	کل	۷۵	۳۲	۱۴	٪۸۵

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۷۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۲، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۴ می‌باشد. با استفاده از فرمول مورد نظر، پایایی بین کدگذاران در این تحقیق ۸۵ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

بر اساس رویکرد ظاهر شونده، در نظریه داده بنیاد، مصاحبه‌ها مطلوب‌ترین داده‌ها هستند. در ادامه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری، تجزیه و تحلیل شد. دو فرایند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهر شونده عبارتند از:

1 . Intercoder reliability (ICR)

۱) **کدگذاری حقیقی (جوهری):** شامل دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی است. در کدگذاری باز، در این مرحله، داده‌ها به صورت آزادانه کدگذاری می‌شوند. در پژوهش مورد اشاره، دو مصاحبه به این روش کدگذاری شدند تا مقوله‌ای محوری^۱ شناسایی شود. در مرحله کدگذاری انتخابی، پس از شناسایی مقوله محوری «مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی»، مصاحبه‌های بعدی با تمرکز بر این مقوله و با استفاده از کدگذاری انتخابی کدگذاری می‌شوند. این مرحله منجر به شکل‌گیری یک نظریه پیرامون مقوله محوری می‌شود. به بیان دیگر، ابتدا داده‌ها به صورت آزادانه بررسی می‌شوند تا الگوها شناسایی شوند، سپس با تمرکز بر الگوهای مهم‌تر، تحلیل عمیق‌تری انجام می‌شود. مقوله محوری، هسته اصلی تحلیل و نظریه‌نمایی را تشکیل می‌دهد. بر اساس دیدگاه گلنز (۱۹۷۸)، مقوله محوری یک مفهوم کلیدی است که نشان می‌دهد افراد چگونه مشکل اصلی خود را در ارتباط با موضوع مورد بررسی، حل می‌کنند. به عبارت دیگر، مقوله محوری توضیح می‌دهد که چگونه افراد به دغدغه‌های اصلی خود پاسخ می‌دهند.

۲) **کدگذاری نظری:** عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلنزر و هالتون^۲، ۲۰۰۷). در این پژوهش، این کدها به پژوهشگران کمک می‌کنند تا هنگام نوشتن و توضیح مفاهیم و روابط بین آن‌ها، انسجام و یکپارچگی نظری را حفظ کنند. به عبارت دیگر، این کدها به ساختاردهی و سازمان‌دهی ایده‌ها در یک چارچوب نظری کمک می‌کنند.

یافته‌ها

جدول ۲، مشخصات نمونه‌های شرکت‌کننده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲: توزیع پاسخ دهندگان بر اساس مرتبه علمی و تخصص

رشته اجرایی	تحصیلات	کد
مدیر ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	P1

- 1 . Core category
- 2 . Glaser & Holton

کد	تحصیلات	رشته اجرایی
P2	دکترای مدیریت ورزشی	مدیر ورزشی
P3	دکترای مدیریت ورزشی	مدیر ورزشی
P4	دکترای علوم ورزشی	مدیر ورزشی
P5	دکترای علوم ورزشی	مدیر ورزشی
P6	دکترای علوم ورزشی	مدیر ورزشی
P7	دکترای آسیب شناسی و حرکات اصلاحی	مدیر ورزشی
P8	دکترای رفتارهای حرکتی	مدیر ورزشی
P9	دکترای روانشناسی ورزشی	مدیر ورزشی
P10	دکترای مدیریت منابع انسانی	مدیر سازمان غیردولتی
P11	دکترای مدیریت منابع انسانی	مدیر سازمان غیردولتی
P12	دکترای مدیریت روابط عمومی	مدیر سازمان غیردولتی

یافته‌های تحقیق مبتنی بر تحلیل هم‌زمان داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و فرایند کد گذاری شکل گرفت. در مرحله مصاحبه‌های مقدماتی، مفاهیم اولیه‌ای به صورت موقت شناسایی شد که این مفاهیم در ادامه، با کد گذاری داده‌های اصلی، مقایسه مستمر و رسیدن به اشباع نظری، اصلاح و پالایش گردید و در نهایت مقوله محوری نهایی استخراج شد. در ادامه، به منظور تحقق اشباع نظری، ۱۲ مصاحبه تکمیلی انجام پذیرفت. در مرحله اول، ۲۵۳ کد به دست آمد که پس از اعمال تعدیل‌های لازم، به ۱۸۰ کد اصلی کاهش یافت (۲۵۳ کد باز تکراری و ۱۸۰ غیر تکراری). در نتیجه مراحل کد گذاری براساس رویکرد گلیزر، ۲۰ مفهوم و ۶ مقوله به دست آمد که مفاهیم شامل فرهنگ سازمانی و رهبری؛ عوامل ساختاری و محیطی؛ فشار کاری و فرسودگی شغلی؛ ارزش‌ها و نگرش‌های فردی؛ افزایش آگاهی عمومی (تبلیغات)؛ فرهنگ‌سازی و الگوسازی مناسب؛ سیاست گذاری و قوانین سازمانی؛ زیرساخت‌های فیزیکی و سازمانی؛ عوامل جمعیت‌شناختی؛ حمایت مدیران؛ تعاملات و فرهنگ سازمانی؛ و تناسب فعالیت‌ها با نیازهای کارکنان؛ انگیزش مالی و غیرمالی؛ محیط کار و ساختار سازمانی؛ توسعه زیرساخت‌های فیزیکی؛ و ارزشیابی کارکنان؛ سطح فردی (رفاه و سلامت)؛ سطح شغلی (نگرش و تعهد)؛ سطح سازمانی (عملکرد)؛ عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده سازمانی می‌باشد. نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری در رهیافت پدیدارشنونده (گلیزری)

کد	متن مصاحبه	کدگذاری باز	کدگذاری انتخابی	کدگذاری نظری
P10-P11-P12	از وقتی به‌طور منظم در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کنم، هم از نظر جسمی حالم بهتر شده و هم از نظر روحی. قبلاً زود خسته می‌شدم و دردهای بدنی داشتم، اما الان انرژی‌ام بیشتر شده و خوابم منظم‌تر است. از نظر روانی هم آرامش بیشتری دارم، استرس کم‌تر شده و احساس می‌کنم روحیه‌ام مثبت‌تر و شاداب‌تر شده است.	بهبود وضعیت جسمانی	بهبود سلامت جسمی	بهبود سلامت جسمی
		کاهش خستگی جسمی		
		افزایش سطح انرژی		
		بهبود کیفیت خواب		
		افزایش آرامش روانی		
		کاهش استرس		
P10-P11-P12	از وقتی به‌طور منظم در برنامه‌های ورزشی شرکت می‌کنم، استرس کاری‌ام خیلی کمتر شده. قبلاً فشار کار و خستگی ذهنی مداوم با من بود، اما ورزش باعث شده بعد از کار ذهنم تخلیه شود و با آرامش بیشتری سر کار حاضر شوم. الان احساس می‌کنم کنترل بیشتری روی استرس شغلی‌ام دارم و فشارهای کاری کمتر روی اعصابم تأثیر می‌گذارد.	کاهش استرس شغلی	تقلیم روانی از طریق ورزش	کاهش فشار شغلی
		تجربه فشار کاری مزمن		
		فرسودگی ذهنی		
		تخلیه ذهنی پس از ورزش		
		حضور آرام‌تر در محیط کار		
		افزایش کنترل ادراک شده بر استرس		
P10-P11-P12	از وقتی در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کنم، احساس کلی بهتری نسبت به خودم و زندگی‌ام دارم. هم از نظر جسمی سر حال‌تر هستم و هم از نظر روحی حس رضایت و آرامش بیشتری دارم. ورزش باعث شده حال و هوای روزمره‌ام بهتر شود، انگیزه‌ام برای انجام کارها بالا برود و احساس کنم کیفیت زندگی‌ام نسبت به قبل بالاتر رفته است.	بهبود رفاه کلی فردی	بهبود رفاه و رضایت فردی	ارتقای کیفیت زندگی
		افزایش شادابی و انرژی		
		جسمانی		
		احساس مثبت نسبت به خود و زندگی		
		افزایش احساس آرامش درونی		
		بهبود سلامت روانی		
P10-P11-P12	بهبود رفاه و رضایت فردی	افزایش انگیزش فردی	ارتقای کیفیت زندگی	
		افزایش انگیزه برای انجام فعالیت‌ها		
		ارتقای کیفیت زندگی		
۴	۵	بهبود روابط خانوادگی		

کد	متن مصاحبه	کد گذاری باز	کد گذاری	کد گذاری نظری
P10-P11-P12	از وقتی به طور منظم ورزش می کنم، روابط من با اعضای خانواده ام خیلی بهتر شده. قبلاً به خاطر خستگی و فشار کاری زود عصبانی می شدم و کمتر حوصله صحبت داشتم، اما الان آرامش بیشتری دارم و زمان با کیفیت تری را با خانواده می گذرانم. حتی احساس می کنم ارتباط عاطفی مان صمیمی تر شده و فضای خانه مثبت تر از قبل است.	تأثیر مثبت ورزش بر تعاملات خانوادگی	کد گذاری انتخابی	نظری
		افزایش آرامش روانی در محیط خانواده	افزایش کیفیت زمان سپری شده با خانواده	پایمدهای اجتماعی و خانوادگی مشارکت در ورزش
		افزایش آرامش روانی در محیط خانواده	کاهش اثر فشار کاری بر روابط خانوادگی	
		افزایش آرامش روانی در محیط خانواده	افزایش آرامش روانی در محیط خانواده	
P10-P11-P12	از وقتی به طور منظم ورزش می کنم، نگاه من نسبت به کارم مثبت تر شده. قبلاً کار برایم فقط یک وظیفه تکراری بود، اما الان با انرژی و انگیزه بیشتری سر کار می روم و احساس می کنم از انجام وظایفم رضایت بیشتری دارم. ورزش باعث شده تمرکزم بالاتر برود، خستگی ذهنی ام کمتر شود و در مجموع حس بهتری نسبت به شغلم داشته باشم.	نگرش مثبت تر نسبت به شغل	افزایش رضایت و نگرش مثبت شغلی	
		افزایش انرژی شغلی	افزایش انگیزه برای انجام وظایف شغلی	
		افزایش رضایت شغلی	افزایش رضایت شغلی	
		بهبود تمرکز در محیط کار	بهبود تمرکز در محیط کار	کاهش فرسودگی ذهنی شغلی
P10-P11-P12	تأثیر مثبت ورزش بر تجربه کاری روزمره	تأثیر مثبت ورزش بر تجربه کاری روزمره	تأثیر مثبت ورزش بر تجربه کاری روزمره	بهبود شناختی در محیط کار
		تقویت احساس تعلق سازمانی	تقویت احساس تعلق سازمانی	
		تغییر نگرش نسبت به سازمان	تغییر نگرش نسبت به سازمان	
		تقویت مسئولیت پذیری سازمانی	تقویت مسئولیت پذیری سازمانی	
P10-P11-P12	از وقتی ورزش را به طور منظم وارد برنامه زندگی ام کردم، احساس تعلمم به محل کارم بیشتر شده. قبلاً فقط سعی می کردم وظایفم را انجام بدهم و بروم، اما الان نسبت به سازمانم مسئولیت پذیرتر شده ام و دوست دارم برای پیشرفت آن تلاش کنم. ورزش باعث شده روحیه ام بهتر شود، همکاری ام با همکاران بیشتر شود و احساس کنم بودنم در این سازمان برایم معنا دارد.	تقویت احساس تعلق سازمانی	تقویت احساس تعلق سازمانی	
		تغییر نگرش نسبت به سازمان	تغییر نگرش نسبت به سازمان	
		تقویت مسئولیت پذیری سازمانی	تقویت مسئولیت پذیری سازمانی	
		تقویت احساس تعلق سازمانی	تقویت احساس تعلق سازمانی	

سطح شغلی (پایداری تعهد حرفه‌ای)

کد	متن مصاحبه	کد گذاری باز	کد گذاری	کد گذاری نظری	
P10-P11-P12	از وقتی ورزش می‌کنم، هم از نظر جسمی سالم‌تر شده‌ام. قبلاً به‌خاطر خستگی یا بی‌حوصلگی بعضی روزها مرخصی می‌گرفتم یا اصلاً دلم نمی‌خواست سر کار بروم، اما الان کمتر پیش می‌آید که غیبت کنم. احساس می‌کنم توان و انگیزه‌ام برای ادامه کار بیشتر شده و حتی به عوض کردن شغل یا ترک محل کارم مثل قبل فکر نمی‌کنم.	کاهش غیبت کاری افزایش توان کاری افزایش انگیزه برای ماندن در شغل کاهش تمایل به ترک شغل تغییر نگرش نسبت به ماندگاری شغلی	کاهش نظری	کاهش نظری	
P1-P2-P3-P8-P5-P9-	از زمانی که برنامه‌های ورزشی برای کارکنان جدی‌تر اجرا شده، به‌وضوح شاهد کاهش هزینه‌هایی هستیم که قبلاً به‌خاطر استرس پرداخت می‌کردیم. مراجعات درمانی کمتر شده، مرخصی‌های ناشی از فشار روانی کاهش پیدا کرده و حتی تعارضات کاری هم کمتر شده‌اند. به‌عنوان مدیر، احساس می‌کنم ورزش کمک کرده کارکنان سالم‌تر و متعادل‌تر باشند و این موضوع به‌طور مستقیم هزینه‌های پنهان و آشکار سازمان را پایین آورده است.	نهادینه‌سازی برنامه‌های ورزشی سازمانی کاهش هزینه‌های ناشی از استرس کاهش هزینه‌های درمانی ناشی از فشار روانی کاهش نیاز به خدمات درمانی کاهش مرخصی‌های استرس‌محور تعادل روانی و هیجانی کارکنان	کاهش هزینه‌های مرتبط با استرس	کاهش هزینه‌های مرتبط با استرس	
P10-P11-P12	از وقتی در برنامه‌های ورزشی سازمان شرکت می‌کنیم، همکاری بین همکاران خیلی بهتر شده. قبلاً هر کس بیشتر کار خودش را انجام می‌داد، اما الان روحیه تیمی قوی‌تر شده و برای رسیدن به هدف مشترک با هم هماهنگ‌تر عمل می‌کنیم. ورزش باعث شده ارتباطات صمیمی‌تر شود، اعتماد بین اعضای تیم بالا برود و در نتیجه عملکرد کلی تیم هم بهتر از قبل شود.	افزایش همکاری کاری غلبه رویکرد فردگرایانه تقویت روحیه تیمی هم‌سویی تیمی با اهداف مشترک بهبود ارتباطات بین‌فردی افزایش صمیمیت کاری افزایش اعتماد میان اعضای تیم بهبود عملکرد کلی تیم	بهبود عملکرد تیمی و همکاری	بهبود عملکرد تیمی و همکاری	بهبود عملکرد تیمی و همکاری
P10-P11-P12	ورزش باعث شده هم از نظر جسمی و هم ذهنی آماده‌تر باشیم. احساس می‌کنم یادگیری‌ام سریع‌تر شده، تمرکزم بالاتر رفته و کارها را با دقت و کیفیت بهتری انجام می‌دهم. قبلاً برای انجام بعضی وظایف زمان بیشتری لازم داشتم، اما الان با انرژی و بازدهی بیشتری کار می‌کنم و فکر می‌کنم این موضوع در مجموع به نفع سازمان کار هست.	افزایش آمادگی ذهنی تسهیل فرایند یادگیری افزایش دقت کاری ارتقای کیفیت عملکرد افزایش سرعت انجام کار افزایش انرژی کاری ارتقای بهره‌وری فردی	ارتقای بهره‌وری و کارایی	ارتقای بهره‌وری و کارایی	ارتقای بهره‌وری و کارایی

کد	متن مصاحبه	کد گذاری باز	کد گذاری انتخابی	کد گذاری نظری
		نقش ورزش در بهره‌وری سازمانی		
		افزایش صمیمیت بین همکاران		
		بهبود تعاملات کاری		
		کاهش سوء برداشت‌ها و تنش‌های ارتباطی		
		احساس سلامت روابط اجتماعی		
		شکل‌گیری فضای غیررسمی مثبت		
		نقش ورزش در بهبود روابط اجتماعی		
P10-P11-P12	از وقتی در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کنم، ارتباطم با همکاران خیلی صمیمی‌تر شده. در فضای ورزش، رسمی بودن محیط کار کمتر می‌شود و راحت‌تر با هم صحبت می‌کنیم. همین باعث شده بعدش در محل کار هم تعامل بهتری داشته باشیم، سوء تفاهم‌ها کمتر شود و احساس کنم روابط اجتماعی سالم‌تری با همکارانم دارم.			

در ادامه، پس از استخراج کدهای حقیقی، از مدل ۶ سی^۱ گلنزر (۱۹۷۸) برای تلفیق آن‌ها استفاده شد. گلنزر ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهای راهنما برای تلفیق کدهای حقیقی معرفی کرده است که هر کدام مجموعه‌ای از واژه‌ها را در بر می‌گیرند و می‌توانند در تحلیل و تلفیق داده‌ها کمک کنند (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳).

علل. اولین C «خانواده ۶ سی‌ها»، به واژه «علل^۲» اشاره دارد و منعکس‌کننده دلایل و توضیحاتی برای وقوع مقوله محوری است (ساغروانی، ۲۰۱۵). در مرحله کدگذاری انتخابی، کدهای مربوط به علل از داده‌ها استخراج شدند و نشان دادند که چه عواملی در ایجاد و تقویت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی کارکنان در سازمان‌های غیردولتی مؤثر هستند. این عوامل شامل فرهنگ سازمانی و رهبری؛ عوامل ساختاری و محیطی؛ فشار کاری و فرسودگی شغلی؛ ارزش‌ها و نگرش‌های فردی کارکنان می‌شوند.

عوامل همبسته با علل. در «خانواده ۶ سی‌ها»، نشان‌دهنده عوامل «کوواریانس^۳ یا همبسته» است. این عامل شامل مجموعه‌ای از متغیرها یا عواملی است که همبستگی یا ارتباط نزدیکی با علل مقوله محوری تحقیق دارند. به عبارت دیگر، این عوامل عواملی هستند که همراه با علل اصلی، در وقوع پدیده نقش دارند یا تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند (ساغروانی، ۲۰۱۵).

- 1 . 6C model
- 2 . Causes
3. Covariances

عوامل همبسته با علل ایجاد و تقویت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی کارکنان در سازمان‌های غیردولتی شامل افزایش آگاهی عمومی (تبلیغات)؛ فرهنگ‌سازی و الگوسازی مناسب؛ سیاست‌گذاری و قوانین سازمانی؛ زیرساخت‌های فیزیکی و سازمانی می‌باشد.

اقتضات یا شروط. سومین C در «خانواده ۶ سی‌ها»، به حرف اول واژه «اقتضات»^۱ اشاره دارد. این اصطلاح به عوامل تعدیلگر اشاره دارد که رابطه بین علل و مقوله محوری، و همچنین رابطه بین مقوله محوری و نتایج را تغییر می‌دهند (ساغروانی، ۲۰۱۵). مقوله‌های زیرمجموعه عوامل تعدیلگر در این مدل عبارتند از: عوامل جمعیت‌شناختی؛ حمایت مدیران؛ تعاملات و فرهنگ سازمانی؛ و تناسب فعالیت‌ها با نیازهای کارکنان.

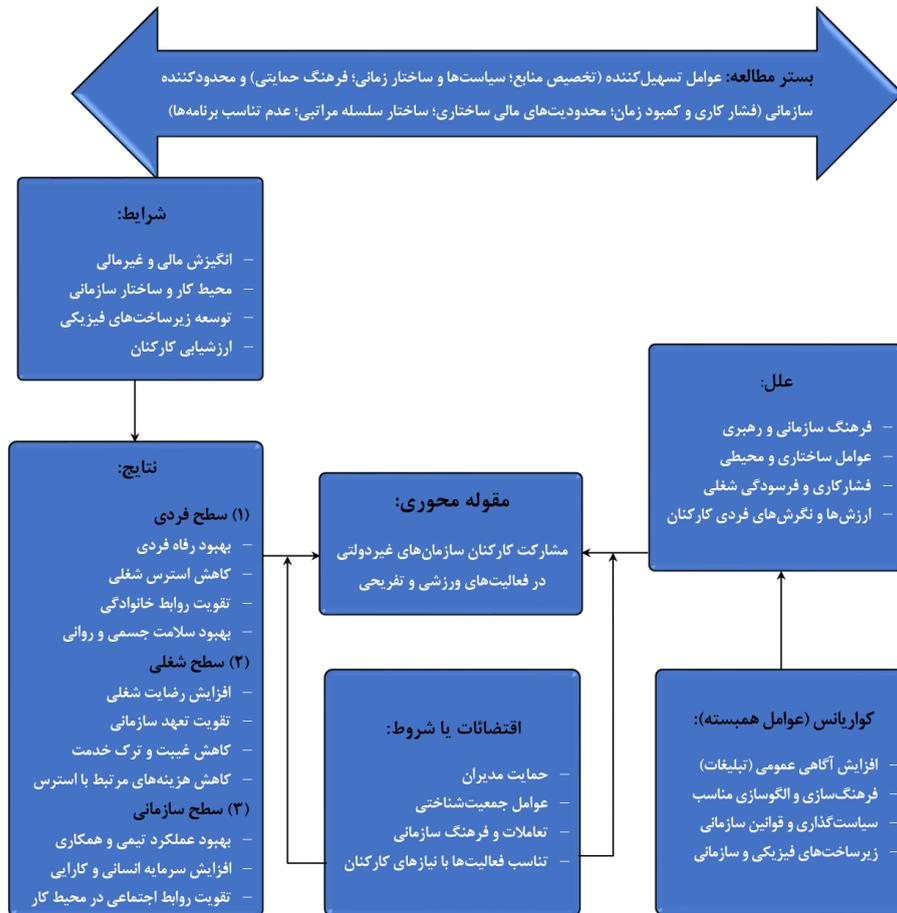
شرایط. چهارمین C در «خانواده ۶ سی‌ها»، به حرف اول واژه «شرایط»^۲ اشاره دارد و به متغیرهای میانجی یا مداخله‌گری اشاره دارد که قبل از ظهور نتایج مقوله محوری، پدیدار شده و نتایج اصلی را شکل می‌دهند (ساغروانی، ۲۰۱۵). متغیرهای میانجی این پژوهش، عبارتند از: انگیزش مالی و غیرمالی؛ محیط کار و ساختار سازمانی؛ توسعه زیرساخت‌های فیزیکی؛ و ارزشیابی کارکنان.

نتایج. پنجمین C از حرف اول واژه به معنای نتایج^۳ است (ساغروانی، ۲۰۱۵). مدل ارائه شده، به خروجی‌هایی اشاره دارد که در سطح فردی، شغلی و سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. در سطح فردی، بهبود سلامت جسمی و روانی، بهبود رفاه، کاهش استرس شغلی و تقویت روابط خانوادگی مشاهده می‌شود. این بهبودها به طور مستقیم بر سطح شغلی اثر می‌گذارند و منجر به افزایش رضایت شغلی، تقویت تعهد به سازمان، کاهش غیبت و ترک خدمت و هزینه‌های ناشی از استرس می‌شوند. در نهایت، در سطح سازمانی، این اثرات فردی و شغلی به بهبود عملکرد تیمی و همکاری، افزایش کارایی و سرمایه انسانی، و تقویت روابط اجتماعی در محیط کار منجر می‌شوند.

بستر محیط. در نهایت، آخرین C در «خانواده ۶ سی‌ها»، از واژه «زمینه»^۴ گرفته شده و به محیط یا بافت گسترده‌ای اشاره دارد که جامعه مورد مطالعه در آن قرار گرفته است (ساغروانی، ۲۰۱۵). یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که عوامل تسهیل‌کننده (تخصیص منابع؛ سیاست‌ها و ساختار زمانی؛ فرهنگ حمایتی) و محدودکننده سازمانی (فشار کاری و کمبود زمان؛

-
1. Contingencies
 2. Conditions
 3. Consequences
 4. Context

محدودیت‌های مالی ساختاری؛ ساختار سلسله مراتبی؛ عدم تناسب برنامه‌ها) به عنوان مولفه‌های اصلی بستر محیطی مطالعه حاضر ایفای نقش می‌کنند.



شکل ۱. مدل نهایی عوامل تبیین‌کننده مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیتهای ورزشی و تفریحی.

بحث و نتیجه‌گیری

کم‌ تحرکی عامل اصلی مرگ و میر است و شرایط کاری نوین، فعالیت‌های ورزشی و تفریحی را برای مقابله با استرس، فرسودگی و کاهش رضایت شغلی، ضروری کرده است. این پژوهش

با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، و از طریق مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری حقیقی و کدگذاری نظری، نظریه داده بنیاد با هدف تدوین مدل نهاده‌ساز به بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان سازمان‌های دولتی در فعالیتهای ورزشی و تفریحی را انجام شد. مقوله محوری پژوهش حاضر «مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیتهای ورزشی و تفریحی» است که از طریق مقایسه مستمر داده‌ها و در فرآیند کدگذاری باز، انتخابی و نظری ظهور یافته است. تحلیل عمیق مصاحبه‌ها با خبرگان، منجر به کشف و استخراج ۶ مقوله اصلی و ۲۰ مفهوم کلیدی گردید که در نهایت هسته مدل پژوهش را شکل دادند.

معرفی مقوله‌ها و مفاهیم مدل نهایی تحقیق:

بستر مطالعه: شرایطی هستند که میزان مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیتهای ورزشی و تفریحی را تعیین می‌کنند.

مفاهیم: عوامل تسهیل‌کننده و محدودکننده سازمانی

عوامل تسهیل‌کننده سازمانی با فراهم کردن یک بستر حمایتی قوی، مشارکت کارکنان در فعالیتهای ورزشی و تفریحی را تشویق و ممکن می‌سازند. این حمایت‌ها شامل موارد زیر است:

۱) **تخصیص منابع:** تأمین بودجه مستقیم برای برنامه‌های سلامتی و ورزشی، و همچنین فراهم کردن امکانات فیزیکی (مانند اتاق ورزش، عضویت در باشگاه، یا مربی). این یافته‌ها با پژوهش‌های (پرانک، ۲۰۱۴)^۱ همسو هستند.

۲) **سیاست‌ها و ساختار زمانی:** وجود رویه‌های رسمی برای اختصاص زمان کاری به فعالیتهای تندرستی (مانند ساعات انعطاف‌پذیر یا ساعت سلامتی) و انعطاف‌پذیری بالا در برنامه‌ریزی کاری. با یافته‌های پژوهش جانسون و همکاران^۲ (۲۰۱۳) ناهمسو می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری کاری به خودی خود تضمین‌کننده کاهش تعارض کار-خانواده یا استرس شغلی نیست، بلکه اثربخشی آن به میزان کنترل واقعی کارکنان بر زمان و کارشان و نیز هنجارهای حمایتی سازمان بستگی دارد. در شرایطی که فرهنگ «همیشه در دسترس بودن» و فشار کاری بالا حاکم است، سیاست‌های انعطاف‌پذیر می‌توانند حتی به تشدید فشار روانی منجر شوند.

^۱ . Baicker et al

^۲ . Johnson et al

۳) **فرهنگ حمایتی:** رهبری که فعالانه در این فعالیت‌ها مشارکت کرده و الگو باشد، به علاوه وجود گروه‌ها و تیم‌های غیررسمی که مشارکت گروهی را ترویج می‌دهند. پراونک (۲۰۱۴)^۱ تأکید می‌کند که موفقیت برنامه‌های ورزشی در محیط کار بدون حمایت رسمی سازمان ممکن نیست. بر اساس اصول طراحی بهینه برنامه‌های تندرستی سازمانی، حمایت ساختاری، سیاست‌های زمانی انعطاف‌پذیر، فرهنگ حمایتی و تناسب برنامه‌ها با نیاز کارکنان، عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های ورزشی محیط کار محسوب می‌شوند.

عوامل محدودکننده سازمانی موانعی ساختاری یا فرهنگی ایجاد می‌کنند که مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی را دشوار یا غیرممکن می‌سازند:

۱) **فشار کاری و زمان:** حجم کاری زیاد، نیاز به حضور مداوم (به ویژه در بحران‌ها)، و فرهنگ «همیشه در دسترس بودن» که مرزهای کاری را از بین می‌برد.

۲) **محدودیت‌های مالی:** محدودیت‌های مالی و تنگناهای اقتصادی، که ناشی از شرایط نامساعد اقتصاد کشور (عوامل داخلی و خارجی)، به شدت بر اولویت‌های کارکنان تأثیر می‌گذارد. در شرایط فعلی، عمده تمرکز کارکنان بر تأمین معاش و گذران زندگی است. این عوامل اقتصادی مانع اصلی گرایش کارکنان به برنامه‌های ورزشی سازمانی محسوب می‌شوند. بنابراین، بهبود وضعیت اقتصادی و رفع موانع مالی، محرک کلیدی برای مثبت شدن نگرش کارکنان نسبت به مشارکت در فعالیت‌های ورزشی خواهد بود.

۳) **ساختار سلسله‌مراتبی و فرهنگی:** مقاومت مدیران میانی برای مشارکت کارکنان، و باور سازمانی مبنی بر اینکه فعالیت‌های تفریحی اتلاف وقت است.

۴) **عدم تناسب برنامه‌ها:** ناهماهنگی برنامه‌های ورزشی سازمان با علایق و نیازهای متنوع کارکنان.

عوامل علی: عواملی که مستقیماً در ایجاد و تقویت فعالیت‌های ورزشی و تفریحی کارکنان در سازمان‌های غیردولتی مؤثر هستند.

۱) **فرهنگ سازمانی و رهبری:** این مفهوم بر اهمیت حیاتی نقش رهبران و مدیران در نهادینه‌سازی فعالیت‌های ورزشی تأکید دارد. این عامل، مدیران و مربیان را به عنوان مجریان و تسهیل‌کنندگان اصلی معرفی می‌کند که مسئولیت تدوین ساختار، جذب

^۱ . Pronk

مربی و اجرای برنامه‌ها را بر عهده دارند. پشتیبانی و الگوسازی رهبران در رفتارهای سلامت‌محور، عاملی تعیین‌کننده برای موفقیت این برنامه‌ها است (گالیک و همکاران، ۲۰۲۳)^۱؛ حمایت فعال مدیران مستقیماً دسترسی کارکنان به برنامه‌ها و پایداری آن‌ها را افزایش می‌دهد. همچنین، این یافته‌ها با پژوهش‌های داخلی (موسوی چشمه‌کبودی و همکاران، ۱۳۹۸) همسو هستند که بر لزوم توسعه مدل‌های مدیریتی متناسب با فرهنگ سازمان و آموزش مدیران برای پیشبرد مؤثر برنامه‌های ورزشی تأکید دارند.

دو مصاحبه‌شونده (F1 و F5) استدلال کردند که:

«آگه خود مدیر واقعاً به ارزش‌هایی مثل سلامت، شادابی و تعادل بین کار و زندگی باور داشته باشه و این رو تو رفتارش نشون بده — مثلاً خودش تو برنامه‌های ورزشی شرکت کنه یا برای ورزش کارکنان ارزش قائل بشه — بقیه‌ی کارکنان هم ناخودآگاه همون مسیر رو پیش می‌گیرن. اون وقت ورزش دیگه یه کار اضافی یا اتلاف وقت دیده نمی‌شه، بلکه می‌شه یه بخش طبیعی از فرهنگ سازمان و باعث می‌شه همه با اشتیاق بیشتری شرکت کنن.»

۲) **عوامل ساختاری و محیطی:** این عوامل شامل دسترسی فیزیکی به امکانات ورزشی، تأثیر همکاران و ایجاد هنجار اجتماعی فعال از طریق گروه‌های ورزشی، و زمان‌بندی کاری منعطف است که به کارکنان اجازه می‌دهد زمان لازم برای ورزش و تفریح را در برنامه خود بگنجانند.

۳) **فشار کاری و فرسودگی شغلی:** فشارهای شغلی و فرسودگی شغلی در سازمان‌های غیردولتی ناشی از شدت بالای کار (که اغلب از لحاظ احساسی انرژی‌بر است) و کمبود منابع مالی و انسانی است؛ در نتیجه، ورزش و تفریح به عنوان یک مکانیسم حیاتی برای تخلیه استرس شغلی و حفظ سلامت روانی کارکنان مطرح می‌شود.

۴) **ارزش‌ها و نگرش‌های فردی کارکنان:** این عوامل شامل میزان اهمیت درونی شده سلامت جسمی و روانی توسط خود فرد و همچنین هویت حرفه‌ای اوست؛ یعنی اینکه فرد، مشارکت در تفریح را ابزاری برای حفظ توانایی خود در انجام وظایف سازمانی (و نه صرفاً یک فعالیت جانبی) بداند.

عوامل همبسته با علل: این عوامل در شکل‌دهی و تداوم مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی نقش دارند.

۱) **افزایش آگاهی عمومی (تبلیغات):** در این مفهوم بر اهمیت مداخلات اطلاع‌رسانی برای تحریک مشارکت کارکنان تمرکز دارد. این عامل شامل استفاده از کمپین‌ها، الگوها و همایش‌ها برای افزایش دانش و تغییر هنجارهای سازمانی نسبت به فعالیت‌های ورزشی است. این رویکرد با نتایج تحقیقاتی (تو و همکاران^۱، ۲۰۱۳؛ کن^۲، ۲۰۰۹) همخوانی دارد. علاوه بر این، پژوهش‌های محیطی داخلی (رضایی صوفی و همکاران، ۲۰۱۸؛ موسوی چشمه کبودی و همکاران، ۲۰۲۰) نیز بر اهمیت تحلیل محیط و طراحی برنامه‌های اطلاع‌رسانی تأکید کرده‌اند، که نشان می‌دهد زمینه‌سازی فرهنگی و محتوایی برای پذیرش ورزش سازمانی یک گام ضروری است.

دو مصاحبه‌شونده (P10، P11) استدلال کردند که:

«خیلی از کارکنان اصلاً نمی‌دونن این برنامه‌های ورزشی برای چی اجرا می‌شن و قراره چه سودی براشون داشته باشه یا حتی چه کمکی به خود سازمان بکنه؛ چون معمولاً اطلاع‌رسانی یا خیلی کمه، یا مقطعی و نامشخصه. وقتی هدف‌ها، مزایا و نحوه شرکت کردن درست و شفاف توضیح داده نشه، طبیعی‌ه که کارکنان این برنامه‌ها رو جدی نگیرن و انگیزه‌ای هم برای مشارکت فعال توی فعالیت‌های ورزشی سازمان نداشته باشن.»

سه مصاحبه‌شونده (P2، P4، P9) استدلال کردند که:

«اگه تبلیغات و اطلاع‌رسانی داخل سازمان به صورت هدفمند و پیوسته انجام بشه - مثلاً مدیرها درباره‌اش صحبت کنن، تجربه‌های موفق همکارها به اشتراک گذاشته بشه یا نتایج مثبت ورزش کردن نشون داده بشه - نگاه کارکنان کم‌کم عوض می‌شه. توی این شرایط، فعالیت‌های ورزشی دیگه یه برنامه فرعی یا نمایشی به حساب نیامد، بلکه به‌عنوان یه فرصت واقعی برای سالم‌تر شدن، کم شدن استرس و بهتر شدن ارتباطات کاری دیده می‌شه و طبیعتاً مشارکت کارکنان هم بیشتر می‌شه.»

۲) **فرهنگ‌سازی و الگوسازی مناسب:** فرهنگ‌سازی و الگوسازی مناسب، با ایجاد فضایی حمایتی و تشویقی در سازمان، به طور مستقیم بر میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی تأثیر می‌گذارد، زیرا حضور مدیران و کارمندان ارشد در این فعالیت‌ها به عنوان الگویی عمل کرده و حس تعلق و همبستگی را در بین

1 . To

2 . Conn

کارکنان تقویت می‌کند، در نتیجه نگرش مثبت نسبت به ورزش را ترویج و مشارکت را افزایش می‌دهد.

۳) **سیاست‌گذاری و قوانین سازمانی:** در مفهوم سازمانی تمرکز بر سازوکارهای سازمانی یعنی سیاست‌گذاری، موافقت‌ذی‌نفعان و توسعه ساختاری تأکید است که بدون پشتیبانی رسمی سازمان برنامه‌ها پایدار نخواهند بود.

۴) **زیرساخت‌های فیزیکی و سازمانی:** این مفهوم نشان می‌دهد که دسترسی و حمایت از امکانات محل کار عاملی قدرتمند برای افزایش مشارکت ورزشی است (گالیک و همکاران، ۲۰۲۳؛ پسی و همکاران، ۲۰۱۸). تداوم اثربخشی این امکانات، نیازمند مشارکت‌ذی‌نفعان و سیاست‌گذاری سازمانی است. نتایج تحقیقات مدیریتی ورزشی ایران نیز موانع سازمانی متعددی مانند فقدان ساختار، حمایت مدیریتی و نبود زیرساخت را تأیید کرده و بر ضرورت تقویت مدیریت ورزش سازمانی برای غلبه بر این موانع تأکید دارند (حاتمی، ۲۰۱۵).

اقتضائات یا شروط: عواملی هستند که نحوه تأثیرگذاری علل (عوامل جمعیت‌شناختی، عوامل ساختاری و محیطی و...) بر مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیت‌های ورزشی و همچنین تأثیر این مشارکت بر نتایج نهایی (مانند بهبود سلامت جسمی و روانی، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد تیمی و...) را تغییر می‌دهند.

۱) **حمایت مدیران:** حمایت مدیران نقش محوری و تعیین‌کننده‌ای در میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی ایفا می‌کند. حمایت مدیران می‌تواند به شکل‌های مختلف باشد، از جمله: تخصیص منابع، اعطای مرخصی، تشویق و قدردانی. وقتی مدیران به طور فعال از ورزش سازمانی حمایت می‌کنند، این امر نشان می‌دهد که ورزش و سلامت کارکنان را در اولویت قرار داده‌اند و این موضوع انگیزه و مشارکت کارکنان را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. حمایت مدیران، علاوه بر ایجاد محیطی مثبت، به تقویت روحیه تیمی و افزایش بهره‌وری نیز کمک می‌کند.

۲) **عوامل جمعیت‌شناختی:** سن، جنسیت، سطح تحصیلات، پیشینه فرهنگی و اجتماعی-اقتصادی است. با این حال، خبرگان تأکید دارند که اگرچه این عوامل بر فعالیت‌های ورزشی در سازمان‌های غیردولتی تأثیرگذارند، اما اهمیت اصلی آن‌ها

منوط به وجود زیرساخت‌های لازم است. زیرساخت‌ها زمینه‌ساز گرایش افراد به ورزش، حفظ تعادل جسم و روح و در نهایت افزایش بهره‌وری خواهند بود. مصاحبه‌شونده (F10) استدلال کرد که:

«سن و سابقه کاری واقعاً روی نگاه آدم به کار و حتی به خود سازمان اثر می‌ذاره. مثلاً نیروهای جوان‌تر معمولاً دنبال انعطاف‌پذیری، تعادل بین کار و زندگی و به فضای پویا هستن، ولی کارکنان قدیمی‌تر بیشتر به ثبات شغلی، امنیت و چارچوب‌های مشخص اهمیت می‌دن. همین تفاوت‌های نسلی باعث می‌شه انتظارات از سازمان یکی نباشه و گاهی هم سوء تفاهم یا نارضایتی به وجود بیاد.»

دو مصاحبه‌شونده (F11 و F12) استدلال کردند که:

«شرایط خانوادگی، تأهل و مسئولیت‌های زندگی شخصی واقعاً خیلی تأثیرگذاره. وقتی آدم ازدواج می‌کنه یا بچه‌دار می‌شه، دیگه نمی‌تونه مثل قبل همه وقت و انرژی‌اش رو بذاره برای کار. اولویت‌ها عوض می‌شن و آدم ناخودآگاه مجبور می‌شه بین کار، خانواده و سلامت خودش به تعادلی برقرار کنه. همین موضوع هم روی میزان مشارکت، انگیزه و حتی نگاه فرد به برنامه‌های سازمانی اثر می‌ذاره.»

۳) تعاملات و فرهنگ سازمانی: مفهوم تعاملات، شامل ارتباطات درون و بیرون سازمان، نقش حیاتی در پیشرفت ورزش سازمانی ایفا می‌کند. خبرگان بر اهمیت همکاری با سازمان‌های ورزشی دیگر تأکید دارند. این تعاملات، از جمله انعقاد قراردادهای و اخذ مجوزها، به بهبود و ارتقای ورزش سازمانی کمک کرده و از کاهش بهره‌وری کارکنان جلوگیری می‌کند. به عبارت دیگر، تعاملات مؤثر، بستری برای توسعه ورزش سازمانی فراهم می‌آورد. چالرا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) می‌گویند کلیت نیاز به سرمایه‌گذاری در ورزش، مزایای برنامه‌های ورزشی محل کار، و ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی مورد تأیید شواهد داخلی و بین‌المللی است که با نتیجه تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

۴) تناسب فعالیت‌ها با نیازهای کارکنان: تناسب فعالیت‌های ورزشی و تفریحی با نیازهای کارکنان، نقش مهمی در افزایش مشارکت ایفا می‌کند. اگر فعالیت‌ها با علائق، سطح آمادگی جسمانی و زمان‌بندی کارکنان هماهنگ نباشند، احتمال مشارکت آن‌ها به شدت کاهش می‌یابد. ارائه طیف وسیعی از فعالیت‌ها (مانند کلاس‌های یوگا، فوتبال،

دویدن، و غیره) به کارکنان این امکان را می‌دهد که فعالیت مورد علاقه خود را انتخاب کنند. همچنین، برگزاری فعالیت‌ها در زمان‌های مختلف و با طول مدت‌های متناسب با شیفت کاری و تعهدات شخصی کارکنان، به افزایش مشارکت کمک می‌کند. در نهایت، جمع‌آوری بازخورد از کارکنان و تنظیم برنامه‌ها بر اساس نیازهای آن‌ها، تضمین‌کننده این است که فعالیت‌ها دارای جذابیت و کاربرد بالایی باشند.

شرایط: این متغیرها توضیح می‌دهند که چگونه یک علل اولیه (مثلاً عوامل جمعیت‌شناختی) بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد، یا چگونه این مشارکت بر نتایج (سطح فردی مانند کاهش استرس شغلی) اثر می‌گذارد.

(۱) **انگیزش مالی و غیرمالی:** انگیزش مالی (استفاده از تخفیف‌های سازمانی در اماکن ورزشی، حمایت مالی مدیران سازمان از کارکنان سازمان برای ورزش و استفاده از مرخصی‌های با حقوق برای شرکت در مسابقات ورزشی) و انگیزش غیرمالی (ترغیب کارکنان به ورزش و تفریح سازمانی، استعدادیابی مدیران سازمان‌ها، حمایت از تحقیقات علمی کارکنان در زمینه ورزش و تفریح سازمانی، حمایت ذینفعان سازمان‌های غیردولتی از ورزش سازمانی و افزایش انگیزش کارکنان به ورزش‌های سازمانی) است. از جمله مهمترین مسائل در کارکنان ایجاد انگیزش است که این مساله هم در مدیریت و هم در سایر رشته‌ها اهمیت زیادی دارد که انگیزش به دو دسته انگیزش مالی و غیرمالی تقسیم می‌شود که کارکنان هم از لحاظ مالی دارای انگیزه کافی می‌شوند و هم از لحاظ عاطفی و جسمی و روحی و ابعاد غیرمالی که باعث می‌شود آنها به ورزش سازمان علاقه‌مند شوند و باعث بهبود در وضعیت ورزش سازمانی شود. کررا و همکاران (۲۰۱۸) می‌گویند سازوکارهای مالی مؤثرند اما اغلب به‌عنوان «مشوق آغاز» عمل می‌کنند؛ برای پایداری لازم است در کنار پشتیبانی سازمانی، زیرساخت و سیاست‌های اجرایی باشند. همچنین رایدا^۱ و همکاران (۲۰۲۰) می‌گویند نقش ترکیب محرک‌های مالی و پشتیبانی سازمانی؛ اهمیت حمایت مدیران، بازخورد و زیرساخت؛ اثربخشی سیاست‌هایی که زمان و فضای ورزش را تضمین می‌کنند.

سه مصاحبه‌شونده (P10، P10، P11) استدلال کردند که

«حقوق برای همه مهمه، اما واقعیتش اینه که وقتی آدم حس می‌کنه زحمتش دیده می‌شه و ازش قدردانی می‌کنن، انگیزه‌اش چند برابر می‌شه. مثلاً وقتی برای شرکت تو برنامه‌های ورزشی یا تلاشی که برای سالم موندن می‌کنیم یه بازخورد مثبت می‌گیریم، احساس می‌کنیم این کارا بی‌فایده نیست و همین دلگرمی باعث می‌شه ادامه بدیم.»

سه مصاحبه‌شونده (P10، P10، P11) استدلال کردند که

«چیزهایی مثل ارتقای شغلی، اعتماد مدیران یا حتی سپردن مسئولیت‌های بیشتر، خیلی وقت‌ها خیلی بیشتر از پول روی تعهد آدم اثر می‌ذاره. وقتی می‌بینیم مشارکت مون تو برنامه‌های سازمانی، از جمله ورزش، می‌تونه به پیشرفت شغلی مون کمک کنه، با دل‌وجون تو این فعالیت‌ها شرکت می‌کنیم و دیگه حس نمی‌کنیم از سر اجباره.»

۲) محیط کار و ساختار سازمانی: محیط کار و ساختار سازمانی، تأثیر قابل توجهی بر

میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی دارند. انعطاف‌پذیری در ساعات کاری به کارکنان اجازه می‌دهد تا با هماهنگی فعالیت‌های ورزشی با تعهدات کاری خود، در این برنامه‌ها شرکت کنند. همچنین، فراهم کردن فضای مناسب (مانند سالن‌های ورزشی یا زمین‌های بازی) و ایجاد یک فرهنگ سازمانی که ورزش و سلامت را ترویج و تشویق می‌کند، به افزایش انگیزه و مشارکت کمک می‌کند. در نهایت، یک ساختار سازمانی منعطف و حمایتی، امکان ایجاد گروه‌های ورزشی و حمایت از آن‌ها را فراهم می‌سازد و محیطی مطلوب برای توسعه فعالیت‌های ورزشی سازمانی ایجاد می‌کند. یک محیط کار حمایتی و انعطاف‌پذیر می‌تواند به طور مستقیم به افزایش این مشارکت کمک کند. برعکس، یک محیط کار سخت‌گیرانه و غیرانعطاف‌پذیر می‌تواند مانع مشارکت کارکنان شود. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است احساس کنند که عدم فرصت یا عدم حمایت آن‌ها از شرکت در فعالیت‌های ورزشی جلوگیری می‌کند.

دو مصاحبه‌شونده (F3 و F8) استدلال کردند که:

«سبک رهبری مدیران واقعاً خیلی تعیین‌کننده‌ست. اگه مدیرها نگاه حمایتی و مشارکتی داشته باشن و واقعاً برای فعالیت‌های ورزشی وقت و فضا در نظر بگیرن، کل سازمان جون می‌گیره و پویا می‌شه. اما اگه سبک مدیریت فقط دستوری و صرفاً نتیجه‌محور باشه، کارکنان حس می‌کنن ورزش یه کار نمایشیه. توی این حالت، مشارکت تو برنامه‌های ورزشی بیشتر از روی اجبار یا رفع تکلیف انجام می‌شه، نه از روی علاقه و انگیزه واقعی.»

۳) **توسعه زیرساخت‌های فیزیکی:** همچنین در مفهوم توسعه زیرساخت بر جنبه فیزیکی و زمان‌بندی قابل اجرا مانند دستیابی به فضاها، ایجاد محیط جذاب و زمان‌بندی منظم فعالیت‌های ورزشی و تفریحی تأکید دارد که با نتایج تحقیق رضایی صوفی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. رضایی و همکاران (۲۰۱۶) نیز بیان می‌کنند دسترسی به امکانات، طراحی محیط (جذاب و امن) و زمان کاری منعطف از مؤلفه‌های اثرگذار بر مشارکت هستند. همچنین دادسون^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در مرورهای نظام‌مند نشان داده‌اند ترکیب تسهیلات، حمایت مدیریتی و انگیزش رفتاری بیشترین شانس موفقیت را دارد. همین‌طور تحلیل هزینه-فایده نشان می‌دهد بعضی مداخلات نسبتاً کم‌هزینه (مثلاً تخصیص زمان کوتاه روزانه) بازده خوبی دارند. در تحقیقاتی که رضایی صوفی و همکاران (۲۰۱۸) نیز روی طراحی فضاهای ورزشی سازمانی یا مدل‌های توسعه زیرساخت در مؤسسات ورزشی کار کرده‌اند، بر توجه به شرایط بومی و بودجه‌بندی تدریجی تأکید کرده‌اند.

دو مصاحبه‌شونده (P2، P5) استدلال کردند که:

«به‌روزرسانی تجهیزات و امکانات، چه توی محیط کار و چه تو فضاهای ورزشی و تندرستی، واقعاً روی کیفیت کار و روحیه کارکنان اثر می‌ذاره. وقتی وسایل ورزشی مناسب، ایمن و دم دست باشه، کارکنان حس می‌کنن سازمان واقعاً برای سلامت‌شون ارزش قائله. همین حس هم باعث می‌شه رغبت بیشتری برای شرکت منظم تو فعالیت‌های ورزشی داشته باشن و با انگیزه‌تری ادامه بدن.»

دو مصاحبه‌شونده (P1، P7) استدلال کردند که:

«سرمایه‌گذاری روی زیرساخت‌ها—مثل ساخت یا بهبود فضاهای ورزشی، مجهز کردن سالن‌ها یا حتی فراهم کردن امکانات اولیه—در واقع خرج اضافه نیست، بلکه یه نیاز جدی و بلندمدته برای هر سازمان. این کار هم به سلامت جسم و روان کارکنان کمک می‌کنه و هم وقتی مشارکت تو برنامه‌های ورزشی بیشتر می‌شه، نتیجه‌اش توی عملکرد بهتر، خستگی کمتر و بالا رفتن بهره‌وری سازمان کاملاً دیده می‌شه.»

۴) **ارزشیابی کارکنان:** مفهوم ارزشیابی، به اندازه‌گیری و بازخورد برای فعالیت‌های ورزشی تأکید کرده یعنی بایستی اثر و مشارکت سنجیده شود و بازخورد به کارکنان داده شود. مطالعات نشان می‌دهند که بازخورد و سیستم‌های ارزیابی رفتاری می‌تواند

رفتار را تقویت کند و پابندی به برنامه‌ها را بالا ببرد؛ اما لازم است ارزیابی‌ها علمی، قابل اعتماد و مرتبط با اهداف سازمانی طراحی شوند (ون هوی^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). سه مصاحبه‌شونده (P5، P7، P19) استدلال کردند که:

«وقتی معیارهای ارزیابی شفاف و مشخص نباشد، کارکنان دقیقاً نمی‌دونن بر چه اساسی دارن قضاوت می‌شن و کم‌کم حس بی‌اعتمادی به وجود میاد. توی این شرایط، حتی اگه کسی تو برنامه‌های ورزشی سازمان فعال باشه یا برای سلامت خودش تلاش کنه، مطمئن نیست این کارها اصلاً دیده می‌شه یا ارزشی داره. نتیجه‌اش هم اینه که انگیزه‌ای برای ادامه دادن یا مشارکت جدی‌تر براش باقی نمی‌مونه.»

نتایج: تأثیرات نهایی هستند که به دنبال مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در برنامه‌های ورزشی و تفریحی مشاهده می‌شود. نتایج نشان‌دهنده تأثیرات چندسطحی و مثبت مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در برنامه‌های ورزشی و تفریحی است که می‌توان آن‌ها را در سه سطح اصلی دسته‌بندی کرد:

۱- **سطح فردی:** مشارکت فعال مستقیماً بر بهبود رفاه فردی و سلامت جسمی و روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به عنوان یک عامل مقابله‌ای قوی، باعث کاهش استرس شغلی شده و در نتیجه می‌توانند به تقویت روابط خانوادگی فرد از طریق کاهش تنش‌های محیط کار کمک کنند.

۲- **سطح شغلی:** نتایج در این سطح به طور مستقیم بر نگرش و رفتار شغلی کارکنان متمرکز است. افزایش فعالیت بدنی و تعاملات اجتماعی منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود. از سوی دیگر، این برنامه‌ها با ایجاد حس تعلق و ارتقای سلامت، به تقویت تعهد سازمانی کمک کرده و در نهایت کاهش غیبت و ترک خدمت را به همراه دارند که مستقیماً به کاهش هزینه‌های سازمانی مرتبط با استرس و فرسودگی شغلی منجر می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش براون و همکاران^۲ (۲۰۲۲) ناهمسو می‌باشد. یافته‌های پژوهش ایشان نشان می‌دهد که اثرات اقتصادی برنامه‌های فعالیت بدنی در محیط کار در کشورهای اروپایی، از جمله بازگشت سرمایه و کاهش غیبت از کار، شواهد قطعی و یکدستی ندارد و به شدت تحت تأثیر شرایط کاری، ساختارهای سازمانی و زمینه نهادی هر کشور است.

1 . Van Hoye

2 . Braun and et al.

مصاحبه‌شونده (P11) استدلال کرد که:

«وقتی آدم به شغلش حس تعلق داشته باشه، حتی تو شرایط سخت هم سعی می‌کنه بمونه و خودش رو کنار نکشه. برای من، شرکت تو برنامه‌های ورزشی سازمان دقیقاً بخشی از همین حس تعلقه؛ این که احساس می‌کنم عضوی از این مجموعه‌ام و حال خوب و سلامت من برای سازمان مهمه. همین موضوع باعث می‌شه هم تعهدم به کارم بیشتر بشه و هم با دل‌وجون تو فعالیت‌هایی مثل ورزش، که برای جمع طراحی شده، مشارکت کنم.»

۳- سطح سازمانی: در بالاترین سطح، مشارکت کارکنان به منافع ساختاری برای

سازمان تبدیل می‌شود. فعالیت‌های تیمی ورزشی، بهبود عملکرد تیمی و همکاری را به صورت طبیعی تسهیل می‌کنند. این امر به افزایش سرمایه انسانی و کارایی کلی سازمان می‌انجامد. همچنین، تعاملات خارج از وظایف رسمی باعث تقویت روابط اجتماعی در محیط کار شده و یک محیط کاری مثبت‌تر و منسجم‌تر را ایجاد می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مشارکت در فعالیت‌های ورزشی سازمانی، از دیدگاه کارکنان و مدیران، به‌عنوان راهبردی مؤثر برای کاهش استرس شغلی و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش گوتزل و اوزمینکوفسکی (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. ایشان تأکید دارند برنامه‌های ارتقای سلامت در محیط کار، علاوه بر بهبود سلامت جسمی و روانی کارکنان، منجر به کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم سازمان‌ها، از جمله هزینه‌های درمانی، غیبت از کار و ترک خدمت می‌شوند (گوتزل و اوزمینکوفسکی، ۲۰۰۸).^۱

مصاحبه‌شونده (P10) استدلال کرد که:

«بهره‌وری سازمان فقط با دستور دادن و فشار آوردن بالا نمی‌ره؛ اصل ماجرا توجه به خود آدم‌هاست. وقتی سازمان نشون می‌ده که سلامت جسم و روان ما براش مهمه و مثلاً شرایط ورزش کردن رو فراهم می‌کنه، ما هم حس می‌کنیم واقعاً جزو این مجموعه‌ایم و ارزش داریم. همین حس باعث می‌شه با انگیزه‌تری کار کنیم، کمتر خسته و فرسوده بشیم و در نهایت کل سازمان هم نتیجه بهتری بگیره.»

مدل پیشنهادی، چارچوبی داده‌بنیاد برای تحقق امر ورزش و تفریح در محیط کار سازمان‌های غیردولتی ارائه می‌دهد. این مدل فراتر از صرف فراهم‌سازی امکانات، بر هم‌راستایی عوامل

¹ . Goetzel & Ozminkowski

ساختاری، فرهنگی و انگیزشی تأکید دارد. سازمان‌های غیردولتی برای نهادهای سازی مؤثر باید با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و ماهیت کاری خود، سیاست‌های حمایتی و زیرساخت‌های متناسب را بر اساس نیازهای واقعی کارکنان و با تأکید بر تعهد سازمانی و فردی، پیاده‌سازی و به‌طور مستمر ارزیابی نمایند. این یافته‌ها می‌توانند به عنوان مبنایی برای تدوین دستورالعمل‌های عملیاتی در این بخش از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند.

برای بهبود میزان مشارکت کارکنان سازمان‌های غیردولتی در فعالیت‌های ورزشی و تفریحی بر اساس یافته‌های مدل ۶ سی گلنزر ارائه می‌گردد:

- برای اصلاح شرایط زمینه‌ای بازتولیدکننده علل، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های تیمی و جمعی (لیگ‌های درون‌سازمانی، چالش‌های گروهی، فعالیت‌های تفریحی مشارکتی) جایگزین فعالیت‌های صرفاً فردی شوند تا حس هویت جمعی و تعلق سازمانی تقویت گردد.

- برای کنترل شرایط علی کاهش مشارکت، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برنامه‌های مدیریت استرس و سلامت روان (کارگاه‌ها، جلسات آموزشی، یا برنامه‌های تلفیقی ورزش-سلامت روان) را اجرا کنند تا ورزش به‌عنوان راهکار مقابله‌ای با استرس بازتعریف شود، نه یک فعالیت حاشیه‌ای.

- برای مدیریت اقتضانات، پیشنهاد می‌شود مدیران از سبک رهبری مشارکتی و حمایتی استفاده کنند و با زمان‌بندی منعطف (ساعات شناور، ساعات تندرستی، یا اجازه ترک موقت کار برای فعالیت ورزشی) اجازه ندهند فشار کاری مانع مشارکت کارکنان در ورزش شود.

- برای مدیریت شرایط، پیشنهاد می‌شود ارزیابی دوره‌ای نیازهای انگیزشی و فردی کارکنان انجام شود (نظرسنجی، گفت‌وگوی گروهی)، تا برنامه‌های ورزشی متناسب با شرایط واقعی کارکنان طراحی شوند.

- برای کنترل شرایط، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها زیرساخت‌های حداقلی فیزیکی (فضای استراحت، تجهیزات ساده ورزشی) یا دسترسی تسهیل شده به امکانات بیرونی را فراهم کنند و بودجه مشخص و رسمی برای این حوزه اختصاص دهند.

- برای کنترل شرایط، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های حمایتی رسمی (تخصیص بودجه مشخص، حمایت اداری مکتوب) تدوین گردد تا اقتضانات بیرونی به مانع ساختاری مشارکت در ورزش تبدیل نشوند.
- برای مستندسازی پیامدهای مثبت، پیشنهاد می‌شود یک سیستم ارزیابی ساده و مستمر (شاخص‌های رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کاهش استرس و غیبت) طراحی شود تا اثر واقعی برنامه‌های ورزشی بر عملکرد سازمان قابل مشاهده و تصمیم‌سازی شود.

منابع

- Abdi, J., Eftekhari, H., Mahmodi, Mahmood., Shojayzadeh, D., Sadeghi, Roya (2016). Physical Activity Status of Employees of Governmental Departments in Hamadan, Iran: An Application of the Transtheoretical Model. *J Health Syst Res*, 12(1):50-57. <http://hsr.mui.ac.ir/article-1-839-en.html>
- Adelkhani, A., Esmacili, M., Razavi, S. M. H., & Doosti, M. (2023). Content analysis of sports laws in the Islamic Republic of Iran (until 2021). *Majles Journal of Legal-Sport Research*. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/mr.2022.5192.4972>
- Ahmadi, E., Nazari, S., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2024). Analysis of the dimensions of social responsibility of executive trustees in sports organizations based on ISO 26000 standard. *Modern Approaches in Sport Management*, 12(47), 29–50. (in Persian). <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2037102.1085>
- Amirabdollahian, F., Pare, G., & Tams, S. (2025). Digital wellness programs in the workplace: Meta-review. *Digital Health*, 11, 20552076241234567. <https://doi.org/10.1177/20552076241234567>
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health affairs (Project Hope)*, 29 (2), 304-311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Bauman, A., Merom, D., Bull, F. C., Buchner, D. M., & Fiatarone Singh, M. A. (2016). Updating the evidence for physical activity: Summative reviews of the epidemiological evidence, prevalence, and interventions to promote “active aging.” *The Gerontologist*, 56(Suppl_2), S268–S280. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw031>
- Braun A, Franczukowska AA, Teufl I, Krczal E (2022), "The economic impact of workplace physical activity interventions in Europe: a systematic review of available evidence". *International Journal of*

- Workplace Health Management*, 15(4), 445–466, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2021-0105>
- Breuer, C., Feiler, S., & Wicker, P. (2025). Non-profit sports club volunteers: Motives and satisfaction. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2025.2455980>
- Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., ... & Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British Journal of Sports Medicine*, 54(24), 1451–1462. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102955>
- Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M., & Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 330–339. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008>
- Dodson, E. A., Lovegreen, S. L., Elliott, M. B., Haire-Joshu, D., & Brownson, R. C. (2016). Do access and use of worksite supports for physical activity increase employee activity? *American Journal of Health Promotion*, 30(3), 188–196. <https://doi.org/10.4278/ajhp.130430-QUAN-215>
- Farasatkah, M. (2016). Emerging transformations in university culture and classroom environment and their impact on teaching: A reflection on the five generations of students and professors. *Teaching Research Quarterly*, 4(2), 170. (in Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24765686.1395.4.2.1.0>
- Gawlik, A., Larysz, D., & Bieda, J. (2023). Workplace nutrition and physical activity interventions and their effects on productivity: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1204. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021204>
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press. <https://books.google.com/books?id=73-2AAAAIAAJ>
- Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). *The health and cost benefits of work site health-promotion programs*. *Annual Review of Public Health*, 29, 303–323. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>
- Hatami, S., Saboonchi, R., & Sobhani, Y. (2015). Presenting a model of key factors of knowledge management success to increase organizational creativity and learning in the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sport Management*, 7(2), 253–266. (in Persian). <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55169>
- Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>

- Lumiti, J., Omolo, J., & Obiero, A. (2024). Recreational practices and employee performance in NGOs in Kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 12(4), 56–66.
<https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijhss/article/view/173601>
- Mercanoğlu, T., & Şimşek, S. (2023). The impact of employee recreation on their respective productivity. *SAGE Open*, 13(3), 1–14.
<https://doi.org/10.1177/21582440231196967>
- Mousavi Cheshmeh-Kaboudi, K., Hakkak, M., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. H. (2019). Designing a global talent management model with emphasis on human capital development in sports organizations. *Human Resource Management in Sport*, 7(1), 207–224. (in Persian).
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23831499.1398.7.1.12.5>
- Nejadghaderi, S. A., Mohammadi, E., Fattahi, N., et al. (2023). Physical activity pattern in Iran: Findings from the STEPS 2021 survey. *BMC Public Health*, 23, 142. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15145-6>
- Ortiz, J., Ramírez, F., & Cárdenas, L. (2023). *Creating value in non-profit sports organizations through the DART model*. *Retos*, 13(9), 121.
<https://doi.org/10.3390/retos1309121>
- Passey, D. G., et al. (2018). Managers' support for employee wellness programs: An integrative review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(4), e185–e192.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001277>
- Pekan, S., Abdullah, N., & Hashim, H. (2017). The influence of incentives on employees' participation in workplace sports and recreational activities. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(3), 1895–1901.
<https://doi.org/10.7752/jpes.2017.03289>
- Prince, S. A., Elliott, C. G., Scott, K., Visintini, S., Reed, J. L. (2019). Device-measured physical activity, sedentary behaviour and cardiometabolic health and fitness across occupational groups: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 16(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s12966-019-0790-9>
- Proper, K. I., & van Mechelen, W. (2019). Effectiveness and economic impact of workplace health promotion programs. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(6), 556–569.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3835>
- Pronk, N. (2014). Best Practice Design Principles of Worksite Health and Wellness Programs. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 18(1), 42–46.
<https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000012>
- Rezai, R., Martin, A., & Green, J. (2020). Efficacy and costs of a workplace wellness programme in a multinational company: A randomized controlled