Research in Sport Management and Motor Behavior, Volume 16 - Issue 31 / 2026

KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Developing The Strategy Map and Prioritizing The Strategies Of Developing Sports At National Iranian Gas Company ThroughISM And AHP Approaches

Majid Yazdanpanah [1], Hossein Akbari Yazdi [2], Alireza Elahi [3*]

1.Ph.D In Sports Marketing Management, Kharazmi University of Tehran.
2.Associate Professor,Department of Sport Management Faculty of Sport Sciences, Kharazmi University.
3.Professor,Department of Sport Management Faculty of Sport Sciences, Kharazmi University.

Corresponding Author: Hossein Akbari Yazdi, Akbarihossein@khu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: 29 March 2026
Revised: 21 May 2026
Accepted: 07 June 2026

KEYWORDS:
Strategy, Strategic Map, Analytical Hierarchy Process (AHP), Interpretative Structural Model (ISM)

How to Cite:
Majid Yazdanpanah, Hossein Akbari Yazdi, Alireza Elahi. **Developing The Strategy Map and Prioritizing The Strategies Of Developing Sports At National Iranian Gas Company ThroughISM And AHP Approaches,** *Research in Sport Management & Motor Behavior, 2026: 16(31):134-161*

ABSTRACT

Introduction and Purpose: Developing the Strategy Map and Prioritizing the Strategies of Developing Sports at National Iranian Gas Company throughISM and AHP approaches

Methodology: The present study has used a mixed methods approach (qualitative and quantitative), and it is an applied-developmental study in terms of purpose. Nine personswere selected as the members of the strategic council. The upstream documents, literaturereview and ideas of the members of strategic council were examined. The questionnaireswere distributed among the selected expertsand the data were collected after the confirmation of the questionnaire validity by university professors. At first, the experts determined the strategies of the company, through AHP method, resulting from the studies of strategic planning committee of the mentioned organization in terms of the mutual impacts, thenISM method was employed to identify the important relationships in developing the strategy map.

Findings: Sports strategy map is divided into five levels and the strategies for developing thehealth-basedplans and activities, enhancing the mutual interactions with the sports organizations and boosting the sports motivations and culture have been placedon the first level.

Conclusion: the results of AHP analysis employed to prioritize the strategies showed that the development of health-based sports activities, promotion of position and structure of sports affairs and boosting the sports motivations and culture are the three first sports strategies pursued by National Iranian Gas Company.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

تدوین نقشه استراتژیک و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش شرکت ملی گاز ایران با رویکرد ISM و AHP

مجید یزدان‌پناه [۱]، حسین اکبری یزدی [۲*]، علیرضا الهی [۳]

۱.دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی تهران.

۲.دانشیار گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی دانشگاه خوارزمی تهران.

۳.استاد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی تهران.

نویسنده مسئول: حسین اکبری یزدی، Akbarihossein@khu.ac.ir

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: علمی-پژوهشی

دریافت: ۰۹ فروردین ۱۴۰۵

ویرایش: ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۵

پذیرش: ۱۷ خرداد ۱۴۰۵

واژه های کلیدی:

استراتژی، نقشه استراتژیک، تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، مدل ساختاری تفسیری (ISM)

ارجاع:

مجید یزدان‌پناه، حسین اکبری یزدی، علیرضا الهی. **تدوین نقشه استراتژیک و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش شرکت ملی گاز ایران با رویکرد ISM و AHP**. *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۴۰۵؛ ۱۶(۳۱): ۱۶۱-۱۳۴

چکیده

هدف: تدوین نقشه استراتژیک و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش شرکت ملی گاز ایران با رویکرد ISM و AHP بود.

روش‌شناسی: از نوع آمیخته (کمی-کیفی) و از لحاظ هدف کاربردی- توسعه‌ای بوده است. ۹ نفر به‌عنوان اعضای شورای راهبردی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها اسناد و مدارک فرادستی، ادبیات پیشینه و نظرات اعضای شورای راهبردی بررسی شد. روایی پرسشنامه‌ها پس از تائید توسط استادان دانشگاه، بین خبرگان منتخب توزیع و داده‌ها جمع‌آوری شد. این خبرگان نخست از روش AHP، استراتژی‌های شرکت را که حاصل مطالعه کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان مذکور بوده از نظر میزان تأثیرگذاری بر یکدیگر مشخص نموده و سپس برای شناسایی روابط مهم در ترسیم نقشه استراتژیک از روش ISM استفاده کردند.

یافته‌ها: نقشه راهبردی ورزش با استفاده از ISM در ۵ سطح طبقه‌بندی و راهبردهای توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور، تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی و تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ ورزشی در سطح اول قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: نتایج تحلیل AHP برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها نشان داد که توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور، ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش و تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ ورزشی به ترتیب سه استراتژی اول ورزش شرکت ملی گاز ایران بودند.

Extended Abstract

Introduction

Employee health and well-being have become essential components of organizational sustainability and productivity. In large organizations, particularly those operating in demanding industrial environments, workplace sports and physical activity programs contribute significantly to improving physical fitness, reducing occupational stress, increasing motivation, and enhancing organizational commitment. Consequently, developing a comprehensive strategy for sports promotion has become a strategic necessity rather than merely an employee welfare initiative.

The National Iranian Gas Company (NIGC), as one of the country's largest organizations with thousands of employees across different provinces, requires a systematic and scientifically designed strategy to improve its sports programs. Despite considerable investments in sports infrastructure and activities, many organizations encounter challenges in aligning sports development initiatives with their strategic objectives. Therefore, establishing a strategic roadmap capable of identifying priorities and illustrating causal relationships among strategic objectives is essential.

Strategic management tools such as the Balanced Scorecard (BSC), Strategy Maps, Interpretive Structural Modeling (ISM), and the Analytical Hierarchy Process (AHP) have demonstrated remarkable effectiveness in organizational planning. Strategy maps translate organizational vision into operational objectives by illustrating cause-and-effect relationships among strategies. ISM enables researchers to identify hierarchical relationships among strategic factors, while AHP facilitates the prioritization of alternatives through pairwise comparisons.

The present study aims to develop a strategic map for sports development at the National Iranian Gas Company and prioritize strategic initiatives using integrated ISM and AHP methodologies. The findings provide managers with a practical framework for implementing effective sports development policies.

Research Methodology

This research employed a mixed-methods approach incorporating both qualitative and quantitative techniques. From the perspective of purpose, the study is classified as applied-developmental research.

Initially, strategic documents, organizational policies, previous studies, and sports development literature were reviewed comprehensively. A strategic council consisting of nine experienced experts in sports management and organizational planning was formed. These experts participated in identifying strategic objectives and validating the proposed framework.

After determining strategic objectives, a researcher-developed questionnaire was designed. Content validity was confirmed by university professors and specialists in strategic management and sports management. Pairwise comparison questionnaires based on the Analytical Hierarchy Process (AHP) were distributed among the experts to determine the relative importance of strategic alternatives.

Subsequently, the Interpretive Structural Modeling (ISM) methodology was employed to determine the relationships among identified strategies. ISM transforms complex relationships into a structured hierarchical model by identifying direct and indirect influences among strategic factors.

The research process included the following stages:

- Reviewing organizational documents and previous literature.
- Identifying strategic objectives.
- Designing expert questionnaires.
- Determining strategy priorities using AHP.
- Developing the structural self-interaction matrix.
- Constructing the reachability matrix.
- Performing level partitioning through ISM.
- Developing the organizational strategy map.

This integrated methodology ensured that both strategic importance and causal relationships among strategies were simultaneously considered.

Findings

The research identified several strategic initiatives aimed at improving sports development within the National Iranian Gas Company. Using ISM analysis,

these strategies were organized into five hierarchical levels based on their influence and dependence.

The first level consisted of the most influential foundational strategies, including:

- Development of health-oriented sports programs.
- Expansion of employee sports participation.
- Promotion of sports culture and motivation.
- Strengthening cooperation with external sports organizations.

These strategies function as the primary drivers of organizational sports development because they influence multiple higher-level objectives.

The second level included strategies related to improving organizational processes and enhancing coordination among departments involved in sports management.

The third level emphasized improving sports facilities, equipment, infrastructure, and financial resource allocation.

The fourth level involved improving employee participation mechanisms, performance monitoring, and evaluation systems.

Finally, the fifth level represented the ultimate organizational outcomes, including improved employee health, increased productivity, higher organizational commitment, and enhanced organizational performance.

The hierarchical model clearly demonstrated that lower-level strategies create the necessary conditions for achieving higher-level organizational goals.

Strategy Prioritization Using AHP

The Analytical Hierarchy Process revealed clear priorities among identified strategies.The highest priority was assigned to:

Development of health-oriented sports activities

Experts considered this strategy fundamental because employee health directly affects productivity, absenteeism, and organizational efficiency.The second highest priority was:

Improving the organizational position and structure of sports affairs

Experts emphasized that without an effective organizational structure, sports programs cannot be successfully planned, implemented, or evaluated.

The third priority was:

Strengthening sports motivation and organizational sports culture

Developing positive attitudes toward physical activity was viewed as a prerequisite for increasing employee participation and ensuring long-term sustainability.

Other important priorities included:

- Improving sports infrastructure.
- Expanding educational programs.
- Increasing cooperation with national sports organizations.
- Developing evaluation systems.
- Enhancing financial support mechanisms.

The prioritization results indicated that cultural and managerial strategies are more influential than merely increasing financial investments.

Discussion

The findings demonstrate that successful sports development requires a comprehensive strategic management approach rather than isolated sports activities. Physical infrastructure alone cannot ensure organizational participation if employees lack sufficient motivation or if management support is inadequate.

The integration of ISM and AHP proved highly effective because each methodology complements the other.

ISM identified causal relationships among strategies, helping managers understand implementation sequences.

AHP determined which strategies deserve immediate attention based on expert judgment.

Together, these methodologies produced a practical strategic roadmap that enables managers to allocate resources more effectively.

The study also confirms previous research emphasizing the importance of organizational culture, leadership commitment, and strategic planning in sports development.

Developing health-based programs emerged as the central strategy because improved employee health positively influences numerous organizational outcomes including:

- Reduced occupational diseases.
- Lower absenteeism.
- Increased work performance.

- Enhanced employee satisfaction.
- Greater organizational loyalty.

Furthermore, strengthening collaboration with sports organizations facilitates knowledge sharing, access to professional expertise, and implementation of innovative sports programs.

The proposed strategy map illustrates that sports development should not be viewed as an isolated administrative function but rather as an integrated organizational strategy contributing directly to organizational excellence.

Practical Implications

The developed strategy map provides several practical benefits for organizational managers.

First, it assists decision-makers in identifying the logical sequence of implementing sports development initiatives.

Second, it facilitates more effective allocation of financial and human resources by focusing on high-priority strategies.

Third, it enables managers to evaluate strategic progress through measurable performance indicators.

Fourth, it improves communication among organizational departments by providing a shared strategic vision.

Finally, the proposed framework can serve as a model for other governmental and industrial organizations seeking to establish comprehensive sports development strategies.

Managers should particularly invest in developing sports culture, strengthening leadership support, improving organizational structures, and promoting health-oriented physical activities before expanding infrastructure investments.

Conclusion

This study successfully developed a strategic map for sports development within the National Iranian Gas Company using Interpretive Structural Modeling (ISM) and prioritized strategic initiatives through the Analytical Hierarchy Process (AHP).

The integrated methodology demonstrated that strategic success depends upon understanding both the relative importance of strategic objectives and the causal relationships among them.

Five hierarchical strategic levels were identified, illustrating how foundational strategies support higher-level organizational outcomes.

The prioritization analysis revealed that developing health-oriented sports activities, improving organizational sports structures, and strengthening sports culture constitute the three most critical strategic initiatives.

The findings highlight the importance of adopting an integrated strategic management perspective in organizational sports development. Rather than focusing solely on facilities or financial investments, organizations should prioritize employee health, managerial commitment, organizational culture, and strategic coordination.

The proposed strategic map offers managers a practical decision-support framework capable of improving planning, implementation, monitoring, and evaluation of sports development programs. Moreover, the methodological combination of ISM and AHP may serve as a valuable model for future strategic planning studies in sports management and other organizational contexts.

Overall, the study contributes both theoretically and practically to strategic sports management by providing a comprehensive framework that integrates strategic prioritization with structural relationship analysis. Future research may extend this framework by incorporating additional decision-making methods, larger expert panels, or comparative studies across different organizations and industries.

مقدمه

یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در تمامی پدیده‌ها رخ می‌دهد و سازمان‌ها از جمله سازمان‌های پویا و در حال تغییر ورزشی نیز از این موضوع مستثنی نبوده و دستخوش تغییرات و تحولات فراوانی هستند (۱). در چنین محیط متغیر، رقابتی و ناپایدار، سازمان‌ها جهت بقا و رشد خود، ناگزیر از پذیرش استراتژی محوری می‌باشند و برای خروج از این چالش می‌بایستی به فرایند مدیریت استراتژیک تکیه زنند (۲). اخیراً مدیریت استراتژیک توجه بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی را به خود جلب کرده است (۳). به عقیده گرنت استراتژی، یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی‌شده برای دستیابی به هدف یا اجرا است. در حقیقت، استراتژی شامل تعیین اهداف بلندمدت و اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی و تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام این اهداف است (٤). برنامه‌ریزی استراتژیک نیز یک فرآیند هوشمندانه است زیرا انجام آن نسبتاً آسان است و با توجه به هزینه‌های احتمالی شکست در فعالیت‌های سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک در بلندمدت موجب اتلاف زمان و هزینه نخواهد بود و از طرفی یک ابزار مقرون‌به‌صرفه در ارائه ایده‌های مفید در حوزه مسائل استراتژیک و سنجش شیوه سازمان‌دهی و حفظ ائتلاف‌های مورد نیاز به‌منظور پیاده‌سازی این ایده‌ها است. هرگاه سازمان در مورد شناسایی و تدوین موضوعات استراتژیک ناتوان باشد یا در هنگام فقدان مشارکت اثربخش و توجه صرف به اعداد و ارقام، برنامه‌ریزی استراتژیک قادر است جریان مؤثری در جهت ارتقاء سطح پاسخگویی، عملکرد و مسئولیت‌پذیری سازمان ایجاد نماید (۵). در واقع برنامه‌های استراتژیک مانند نقشه‌های جاده‌ای هستند که اگر به‌درستی تهیه و مورد استفاده قرار گیرند تضمین‌کننده پیشرفت و توسعه شرکت هستند و به توسعه پایدار کمک می‌کند (٦). اکثر شرکت‌های موفق و صاحب‌نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند و دانشمندان بسیاری نیز اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی بر همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی پویا و منطقی است (۷).

برنامه‌ریزی استراتژیک حتی‌الامکان تأکید زیادی بر روی ترکیب منافع اجتماعی و فردی، ترکیبی از حال و آینده و توجه به تعامل بین فاکتورهای فیزیکی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی دارد. هر سازمان نیازمند نقشه‌ای است که از طریق آن بتواند جایی را که می‌خواهد به آنجا برود علامت زده و نشان دهد که چطور باید به آنجا برسد (۸). تدوین استراتژی‌های توسعه در ورزش، فواید بی‌شماری دارد که از جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: ارتقا سلامت عمومی، همبستگی اجتماعی، نوسازی، بازپروری و یادگیری مادام‌العمر، نشان دادن اهداف بلندمدت از ورزش، پاسخگویی کارا و مؤثر به نیازهای ورزشی جامعه، کمک به افزایش مشارکت افراد در ورزش و خلق راهی برای توسعه مهارت‌های افراد و کمک به ایجاد بهترین ارزش. بررسی عملکرد سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی

قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند توانستند در فعالیت‌های مختلف مانند ورزش قهرمانی و همگانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند (۹).

اما مطالعات نشان می‌دهد همیشه اجرای استراتژی تدوین‌شده به سهولت انجام نمی‌گیرد و بین تدوین و اجرای استراتژی در سازمان خلل قابل‌توجهی وجود دارد و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین‌شده در سازمان‌ها به دلایل مختلف از جمله عدم همسویی کارکنان با استراتژی، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم تخصیص منابع لازم و عدم انتقال استراتژی اجرا نگردد (۱۰). به‌طوری‌که سپی کولند[1] ۲۰۰۶ نیز به این نتیجه دست یافت که ۸۰ درصد سازمان‌ها و شرکت‌ها، استراتژی‌های مناسبی تدوین کرده‌اند، اما تنها ۱۴ درصد آن‌ها در اجرای آن موفق بوده‌اند. سایر بررسی‌ها و پیمایش‌های انجام شده در طی دو دهه گذشته نیز بیانگر آن‌اند که ۶۰ تا ۸۰ درصد از سازمان‌ها به اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی‌کنند (۱۱). جهت پوشش شکاف بین تدوین و اجرا، سازمان‌ها از روش‌های مختلفی استفاده کرده‌اند که تأثیر استراتژی‌ها و اجرای آن‌ها با درصد بالایی صورت پذیرد یکی از این روش‌ها تدوین نقشه استراتژیک با روش مدل ساختاری تفسیری (ISM)[2] است.

این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که مجموعه‌ای از عناصر متفاوت در قالب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی می‌شوند. چنین مدلی که شکل می‌گیرد، ساختار یک موضوع پیچیده یا یک مسئله را به‌صورت الگوی طراحی‌شده دقیق به‌صورت نمودار ترسیم می‌کند (۱۲ و ۱۳) و از طرفی یک مدل تفسیری است به طوری که در آن گروهی از خبرگان تصمیم می‌گیرند که چگونه عناصر مرتبط هستند و مدل ساختاری است از جهت اینکه بر اساس رابطه ساختار، از اجزای پیچیده بیرون می‌کشد و به روش مدل‌سازی، روابط خاص و ساختار کلی را به‌صورت مدل نمودار توضیح می‌دهد. این روش ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده به‌خصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی است (۱۴).

در واقع مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از ابزارهایی است که تعامل بین متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط بین متغیرها را به‌صورت روابط سلسله مراتبی نشان می‌دهد؛ بنابراین، این روش به‌منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که می‌توانند روابط پیچیده‌ای داشته باشند، مورد استفاده قرار می‌گیرد (۱۵).

از طرفی فرایند تحلیل سلسه مراتبی (AHP) نیز یکی از شناخته‌شده‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است و هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبه‌روست می‌تواند به کار رود. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است و منعکس‌کننده‌ی رفتار طبیعی و تفکر انسانی است که مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرار داده و با تبدیل آن‌ها به شکلی ساده به حل آن‌ها می‌پردازد. پژوهش‌های مختلفی در زمینهٔ تدوین استراتژی و چگونگی تبیین و اولویت‌بندی آن در سازمان‌های

1. Speculand
2. Interpretive Structural Modelling

صنعتی و ورزشی صورت پذیرفته است. از جمله تحقیقاتی که از روش‌هایی مشابه در زمینه مدیریت راهبردی استفاده کرده‌اند می‌توان به این موارد اشاره کرد.

در پژوهشی وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) به تدوین نقشه استراتژی تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش‌وپرورش پرداختند که برای طراحی نقشه استراتژی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل کارت امتیازی متوازن استفاده کردند. مدل نهایی چگونگی ارتباط بین اهداف استراتژیک را در پنج سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندها، بهره‌وری و توسعه اجتماعی نشان داد و اینکه نقشه طراحی‌شده تسهیل گر پیاده‌سازی استراتژی‌ها برای دستیابی به توسعه سواد حرکتی و سبک زندگی سالم و فعال در دانش آموزان گردید (۱۶).

در تحقیق دیگری که توسط خزائی پول و همکارانش در سال ۱۳۹۲ با عنوان تدوین استراتژی‌های تفریحات ورزشی و سنجش اثربخشی آن با استفاده از رویکردهای تلفیقی SWOT و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد عنوان کردند که در مجموعه نقاط قوت، گسترش روزافزون فرهنگ ورزش همگانی و تفریحات ورزشی، در مجموعه نقاط ضعف، کافی نبودن امکانات و تجهیزات در ورزش همگانی، در مجموعه فرصت‌های محیطی، وجود پتانسیل‌های توریستی و در مجموعه تهدیدات، افزایش نرخ بیکاری و اعتیاد بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص دادند و از میان استراتژی‌های طرح شده توجه ویژه به تقویت انگیزه در بین سرمایه‌گذاران از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار بود (۱۷). SWOT، تنها ابزار موجود برای تدوین راهبرد نیست و محققان توصیه می‌کنند بنا به شرایط خاص سازمان‌ها، می‌توان از ابزارهای متنوعی برای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرد لذا با توجه به محدودیت و ضعف این ابزار از جهت تعیین درجه اهمیت هر عامل در تصمیم‌گیری و میزان تأثیر هر عامل بر روی تصمیم استراتژیک باعث می‌گردد که آن را با سایر تکنیک‌ها همچون تکنیک تصمیم‌گیری چند شاخصه همچون تحلیل سلسه مراتبی تلفیق و ترکیب کرد.

در تدوین برنامه‌های استراتژیک و یا ترسیم نقشه راهبردی از روش‌هایی مانند ISM و کارت امتیازی متوازن هم استفاده شده از جمله نجفی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان تدوین منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی با رویکرد کارت امتیازی متوازن نشان دادند که معاونت ورزش دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد، ۲۷ هدف راهبردی، ۶۳ سنجه و ۲۳۸ اقدام است و در نقشه راهبردی تدوین‌شده روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی وجود دارد (۱۸).

نتایج تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۵) در مدل‌سازی نرم (ISM) مؤلفه‌های دیپلماسی ورزش نشان‌دهنده این بود که مؤلفه‌های دیپلماسی ورزشی در هفت سطح قرار گرفتند که بر اساس آن گراف ISM طراحی شد. در سطح یک به‌عنوان سطح زیربنایی و سازنده، «توسعهٔ فرهنگی» و در آخرین سطح «برندینگ و پرستیژ بین‌المللی» قرار گرفت. پس از تحلیل MICMAC مؤلفه‌ها بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، در سه ناحیهٔ پیوندی (توسعهٔ فرهنگی و صلح و دوستی)، مستقل (تعاملات رسانه‌ای، وحدت و هویت ملی، توسعهٔ سیاسی و مبارزه

با انزوا) و وابستگی (بعد تاریک، توسعهٔ اقتصادی، برندینگ و پرستیژ بین‌المللی و توسعهٔ قدرت هوشمندانه) دسته‌بندی شدند (۱۹).

عبدالهی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان تدوین برنامه راهبردی ورزشِ اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی، به این نتیجه رسیدند که اداره کل ورزش و جوانان بوشهر دارای ۸ قوت، ۸ ضعف، ۷ فرصت و ۸ تهدید بود. عوامل درونی با نمره ۲/۲۹ و عوامل بیرونی با نمره ۳/۰۸ به دست آمد که بر این اساس اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر در موقعیت استراتژی‌های محافظه‌کارانه قرار گرفت. از تجمیع استراتژی‌های SWOT استراتژی‌هایی حاصل شد که در ماتریس (QSPM) قرار گرفتند و مشخص شد که افزایش بهره‌وری، جذب و توزیعِ اثربخش منابع مالی سازمان، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، توسعه و استاندارسازی زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر و تقویت شیوه‌های نظارت و ارزشیابی عملکرد در ساختار اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر از جمله مهم‌ترین راهبردها بودند (۲۰).

و همچنین آرمندنیا (۱۳۹۶) نیز در تدوین فرآیند مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن(BSC) و AHP، نشان داد که فدراسیون دارای ٤ منظر شامل منظر زیرساخت‌ها و منابع، منظر مالی و ارتباطات، منظر همگانی کردن و توسعه ورزش و منظر ورزش قهرمانی است و راهبردهای اولویت‌دار ورزش قهرمانی عبارت بودند از: توسعه منابع انسانی با رویکرد آموزش محوری، تنوع و فن‌آوری‌های جدید، بهره‌گیری از حمایت‌های بیرونی به‌منظور توسعه زیرساخت‌ها و ارتقاء بهره‌وری اماکن، تجهیزات و فرآیندها(۲۱).

در همین ارتباط فرید فتحی و همکاران (۱۳۹٤) نیز در پژوهش خود تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به روش آمیخته اکتشافی و در دو فاز کیفی و کمی نشان دادند که تحصیلات متناسب با مدیریت ورزشی با میانگین وزن ۲۷۷/ بیشترین اولویت را داشت و پس از آن قدرت ارتباطات سیاسی با میانگین وزن ۲۹۹/ قرار داشت (۲۲).

الهی و همکاران (۱۳۹۱) نیز با استفاده از همین روش، در تحقیقی به رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) پرداختند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش صاحب‌نظران و نخبگان آشنا به مدیریت استراتژیک بودند که در تدوین یا اجرای استراتژی‌های نظام ورزش کشور نقش داشتند و در نهایت نشان دادند موانع مرحله انتقال استراتژی‌ها به عمل با وزن ۳۰۷/ مهم‌ترین مؤلفه پیش روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش هستند. یافته‌ها نشان داد عدم شایسته‌سالاری در تعیین مدیران ورزشی (وزن ۲۸٤/) مهم‌ترین مانع بخش زیربنایی، عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در هنگام تدوین (آرمان‌گرا بودن برنامه‌ها) (وزن ۲۲۸/) مهم‌ترین مانع مرحله تدوین استراتژی‌ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها (وزن ۳۲ /) مهم‌ترین مانع مرحله انتقال به عمل و بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها در بودجه‌بندی و تخصیص اعتبارات مهم‌ترین مانع مرحله اجرای استراتژی‌ها است (۲۳).

در مجموع با توجه به اینکه برنامه راهبردی ورزش با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع و اقتضایی، چشم‌اندازی از فعالیت‌های آینده را ارائه می‌دهد که خواهد توانست آمادگی مواجهه با تغییرات محیط داخلی و خارجی را برای مدیران ورزش ایجاد کند و از طرفی با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور و در سازمان‌ها بیش‌ازپیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است. لزوم استفاده از شیوه‌های نوین برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمانی ضرورت دارد و شرکت ملی گاز ایران نیز به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های کشور نیاز مبرمی بر به‌کارگیری ابزارهای نوین مدیریتی به‌منظور برنامه‌ریزی استراتژیک در همه بخش‌های خود دارد. بنابراین با توجه به تأثیرات برنامه‌ریزی استراتژیک و اینکه ارتقاء صنعت گاز به صنعتی سرآمد و روزآمد با تکیه بر توانمندی‌های داخلی و تعاملات بین‌المللی از اهداف کلان شرکت ملی گاز در برنامه ششم توسعه است که به‌منظور دستیابی به آن، استراتژی ارتقاء سرمایه انسانی با رویکردهای سلامت، مهارت و انگیزش با توجه به سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در خصوص اقتصاد مقاومتی تعریف‌شده است و ورزش نیز یکی از ارکان سلامتی و انگیزش کارکنان است از طرفی شرکت ملی گاز ایران در زمره سه شرکت بزرگ گازی جهان و یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران است که در زمینه ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و توسعه زیرساخت‌های ورزشی در ۵۳ شرکت زیرمجموعه خود فعالیت مثمرالثمری داشته است. امور ورزش و تربیت‌بدنی شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان متولی ورزش و تربیت‌بدنی در تمامی مناطق گازی کشور وظیفه دارد تا توسعه ورزش و سلامت جسمانی و روانی حرکتی در کارکنان و خانواده آن‌ها را سرلوحه کار خود قرار داده و علاوه بر تدوین نقشه راه مناسب، مانع هدر رفت سرمایه‌های مادی، مالی و تسهیلاتی شرکت شود.

لذا محقق را بر آن داشته است تا با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی، مناظر و استراتژی‌های ورزش را اولویت‌بندی نموده و درنهایت مدل یابی ساختاری تفسیری ورزش را ترسیم نماید. تبیین این روابط می‌تواند فرایند اجرایی شدن استراتژی‌ها را تسهیل کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در حوزه مدیریت استراتژیک است و از نوع تحقیقات آمیخته (کمی-کیفی) است. از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای، از نظر مسیر اجرا از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی)، از نظر زمانی از نوع آینده‌نگر، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع میدانی و اسنادی و از نظر دوره زمانی از نوع مقطعی است که طبق مطالعات راهبردی و به‌صورت توصیفی- تحلیلی انجام شده است. نمونه آماری پژوهش شامل اعضای شورای راهبردی که شامل رئیس امور ورزش، معاونین، برخی از کارشناسان، روسا و دبیران هیئت‌های ورزشی شرکت ملی گاز ایران و تعدادی از نخبگان ورزش شرکت ملی گاز ایران به تعداد ۹ نفر بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شده که در کلیه مراحل و فرایند تحقیق حضور فعال داشته‌اند.

استراتژی‌های احصاء شده ورزش شرکت ملی گاز ایران که حاصل مطالعات کمیته راهبردی بود در جدولی ماتریسی به‌صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار شورای راهبردی تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد درصورتی‌که هدف i بر هدف j تأثیر دارد علامت V، درصورتی‌که j بر i تأثیر دارد علامت A، درصورتی‌که تأثیر دوطرفه است علامت X و درصورتی‌که اصلاً بر یکدیگر تأثیر ندارند علامت O را درج نمایند. جهت ترسیم نقشه راهبرد مراحل به شرح زیر انجام شد: ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۱*۱۱ شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای نمونه قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

به ازای هر «j, i» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است.

V: متغیر i برای رسیدن به متغیر j کمک می‌کند.

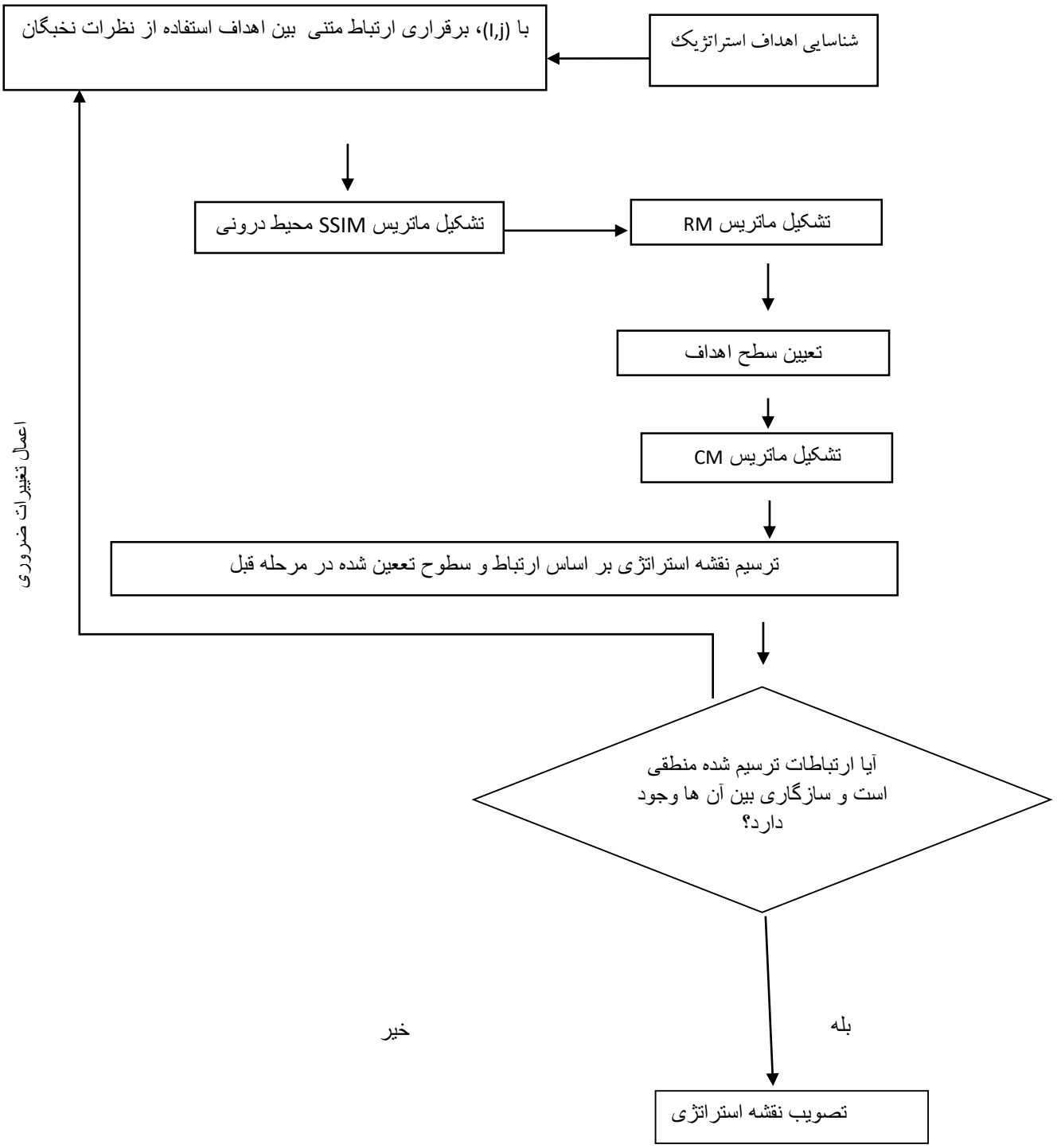
A: متغیر j فقط توسط متغیر i بهبود می‌یابد.

X: متغیر j, i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

O: متغیرهای j, i بدون ارتباط هستند.

همچنین برای تحلیل سلسله مراتبی در این تحقیق پرسشنامه‌هایی انتخاب شدند که نرخ ناسازگاری[1] (CR) کمتر از ۰/۱ داشتند چراکه طبق گفته ساعتی (۱۹۸۰، ۱۹۸۲، ۲۰۰۸) نرخ ناسازگاری باید کمتر از ۰/۱ باشد در غیر این صورت پرسشنامه مقایسه زوجی قابل‌قبول نیست و سپس با اطمینان از وجود نرخ ناسازگاری موردقبول (کمتر از ۰/۱) با استفاده از نرم‌افزار EXPERT CHOICE، همه پرسشنامه‌های مقایسات زوجی با استفاده از میانگین هندسی ترکیب گردید سپس برای تعیین اولویت از مفهوم نرمال‌سازی و میانگین موزون استفاده شد و در نهایت با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی به اولویت‌بندی استراتژی‌ها اقدام گردی

1. Consistency Ratio (CR)



شکل شماره ۱. مراحل انجام مدل ساختار تفسیری

یافته‌ها

نتیجه ماتریس خود تعامل در جدول ۱ مشخص است.

جدول ۱. ماتریس خود تعاملی اهداف راهبردی (SSIM)

	استراتژی‌های ورزش شرکت ملی گاز ایران	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور		X	A	A	O	A	A	O	X	A	X
۲	تنوع‌بخشی در ارائه فعالیت‌های ورزشی			O	X	O	A	A	O	V	X	X
۳	ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش				V	X	V	V	A	O	V	X
٤	تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی					O	X	A	O	X	X	X
٥	تقویت نظام ارزیابی عملکرد منابع مالی و انسانی						X	V	X	V	A	V
٦	نیاز محور کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ها							V	O	X	X	V
۷	مدرن و به‌روز نمودن فعالیت‌های ترویجی و روابط عمومی								X	V	X	O
۸	چابک سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای اصلی امور ورزش									V	X	V
۹	تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی										A	X
۱۰	تقویت تعاملات با دانشکده‌ها و مراکز پژوهش علوم ورزشی											V
۱۱	تقویت حضور تیم‌های ورزشی در لیگ‌های استانی و کشوری											

برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه نمادهای یادشده در جدول شماره ۱ به صفر و یک تبدیل شدند. بدین منظور چنانچه i,j در ماتریس SSIM به‌صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به یک است و (j,i) تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه (i,j) در ماتریس SSIM به‌صورت A باشد در ماتریس دستیابی (i,j) تبدیل به صفر می‌شود و (j,i) تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j,i) به‌صورت x وارد شود بنابراین (j,i) در ماتریس دست‌یابی به یک و j,i نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (i,j) به‌صورت O وارد شود، بنابراین i,j و j,i صفر می‌شود. (جدول ۲)

جدول ۲. ماتریس دسترس‌پذیری اولیه (RM)

	استراتژی‌های ورزش شرکت ملی گاز ایران	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۲	تنوع‌بخشی در ارائه فعالیت‌های ورزشی	۱		۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۳	ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش	۱	۰		۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱
٤	تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی	۱	۱	۰		۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱
٥	تقویت نظام ارزیابی عملکرد منابع مالی و انسانی	۰	۰	۱	۰		۱	۱	۱	۱	۰	۱
٦	نیاز محور کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ها	۱	۱	۰	۱	۱		۱	۰	۱	۱	۱
۷	مدرن و به‌روز نمودن فعالیت‌های ترویجی و روابط عمومی	۱	۱	۰	۱	۰	۰		۱	۱	۱	۰
۸	چابک سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای اصلی امور ورزش	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱		۱	۱	۱
۹	تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰		۰	۱
۱۰	تقویت تعاملات با دانشکده‌ها و مراکز پژوهش علوم ورزشی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱		۱
۱۱	تقویت حضور تیم‌های ورزشی در لیگ‌های استانی و کشوری	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	

در روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری پس از تکمیل ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، بر اساس

۱: این منطق که چنانچه عامل A با عامل B در ارتباط باشد و عامل B نیز با عامل C در ارتباط باشد آنگاه عامل A نیز با عامل C در ارتباط هست (لذا با مقایسه درایه به درایه چنانچه درایه A با درایه C مرتبط شد وزن درایه A به C نیز یک می‌شود)

۲: منطق اینکه هر عاملی بر روی خودش اثر مثبت، زمینه‌ساز و ارتقایی دارد، نسبت به اصلاح ماتریس دسترس‌پذیری اولیه به ماتریس دسترس‌پذیری ثانویه و تبدیل قطر ماتریس به اعداد یک اقدام می‌کنیم.

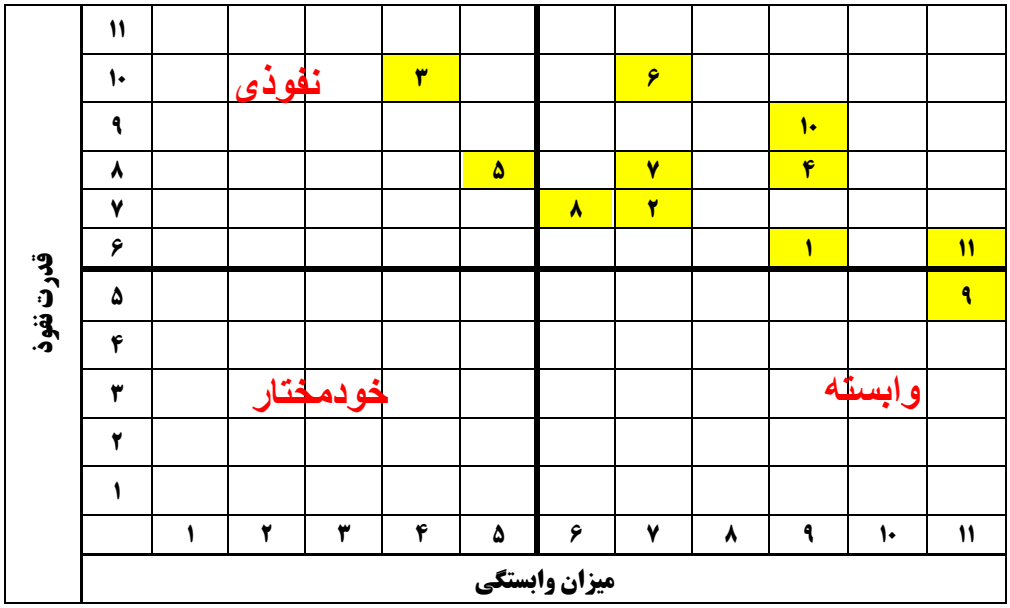
جدول ۳. ماتریس دسترس‌پذیری ثانویه

	استراتژی‌های ورزش شرکت ملی گاز ایران	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	قدرت نفوذ
۱	توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	٦
۲	تنوع‌بخشی در ارائه فعالیت‌های ورزشی	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۷
۳	ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
٤	تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۸
٥	تقویت نظام ارزیابی عملکرد منابع مالی و انسانی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
٦	نیاز محور کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ها	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۷	مدرن و به‌روز نمودن فعالیت‌های ترویجی و روابط عمومی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۸	چابک سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای اصلی امور ورزش	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۹	تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	٥
۱۰	تقویت تعاملات با دانشکده‌ها و مراکز پژوهش علوم ورزشی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۱۱	تقویت حضور تیم‌های ورزشی در لیگ‌های استانی و کشوری	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	٦
*	میزان وابستگی	۹	۷	٤	۹	٥	۷	۷	٦	۱۱	۹	۱۱	

در جدول ۳، میزان‌هادی بودن و وابستگی هر یک از استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک نیز محاسبه شده است. به‌عنوان‌مثال، قدرت هادی بودن (نفوذ) توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور، ٦ است؛ به این معنا که بر شش استراتژی تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی آن ۹ است؛ یعنی ۹ استراتژی بر توسعه برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور اثر می‌گذارند. این اعداد در طبقه‌بندی استراتژی‌ها استفاده می‌شوند. در این مرحله با توجه به میزان هادی و وابسته بودن هر استراتژی، دیاگرام میزان هادی و وابسته بودن ترسیم گردید. در این دیاگرام که به تحلیل میک مک[1] معروف است، استراتژی‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دستهٔ اول، استراتژی‌های مستقل (خودمختار) هستند. استراتژی‌هایی که درجه هادی و وابسته بودنشان کوچک است. این استراتژی‌ها معمولاً ارتباطات اندکی با دیگر استراتژی‌ها دارند و ارتباطات آن‌ها قوی نیست که در این دیاگرام

1. MICMAC

هیچ استراتژی در این قسمت قرار ندارد. استراتژی‌های وابسته در دستهٔ دیگر جای دارند. درجهٔ هادی بودن استراتژی‌های این دسته کوچک و درجه وابسته بودن آن‌ها زیاد است؛ که در این دیاگرام تنها استراتژی ۹ یعنی تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی در این قسمت قرار دارد. استراتژی‌های پیوندی؛ درجهٔ هادی و وابسته بودن آن زیاد بود؛ به این معنا که استراتژی، ثبات چندانی نداشت و هر تغییری در آن رخ می‌داد موجب تغییر در دیگر استراتژی‌ها و هم‌چنین خود آن استراتژی می‌شد که اکثر استراتژی‌ها (استراتژی شماره ۱-۲-٤-٦-۷-۸-۱۰-۱۱) در این قسمت قرار دارند. دستهٔ چهارم استراتژی‌های نفوذی هستند. استراتژی‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند درجه هادی بودن آن بالا و وابستگی آن اندک است. استراتژی شماره ۳ و ۵ یعنی استراتژی ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش و تقویت نظام ارزیابی عملکرد منابع مالی و انسانی در این دسته قرار می‌گیرد.

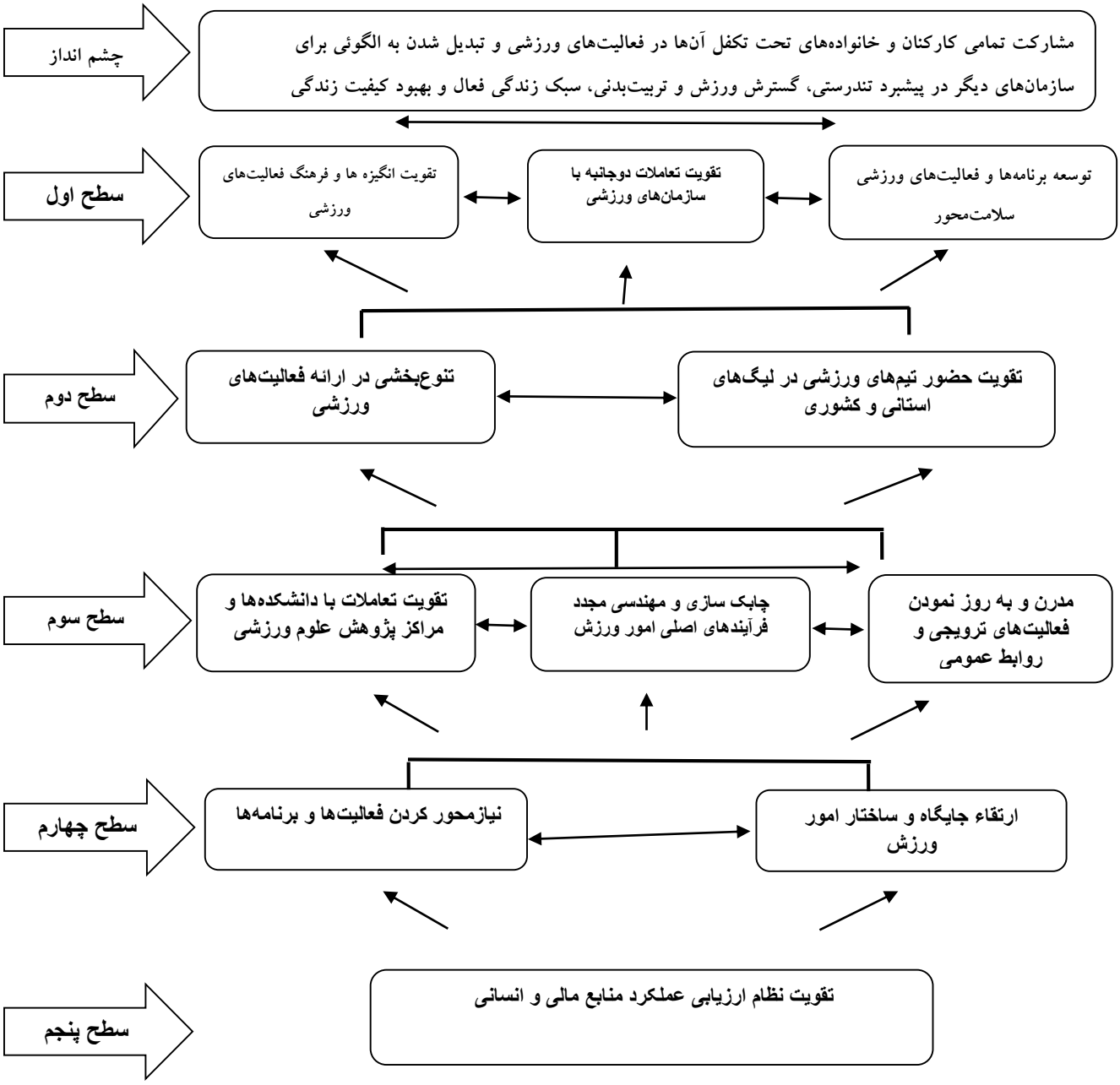


شکل ۲. دیاگرام میزان هادی و وابسته بودن استراتژی‌های امور ورزش و تربیت‌بدنی شرکت ملی گاز ایران

تعیین سطح استراتژی‌ها: در این مرحله، مجموعه‌های دست‌یافتنی و مجموعه دست‌نیافتنی (پیشتاز) و مجموعهٔ مشترک برای هر استراتژی با استفاده از ماتریس RM محاسبه می‌شود.

برای تعیین سطح و اولویت عوامل، مجموعه دستیابی (ورودی) و مجموعه پیشتاز (خروجی) برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی عواملی هستند که از این عامل تأثیر می‌پذیرند یعنی استراتژی‌هایی که طبق جدول ۳ از استراتژی‌های دیگر تأثیر پذیرفته‌اند و مجموعه پیشتاز عوامل و استراتژی‌هایی هستند که بر دیگر عوامل یا استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند. سپس عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر استراتژی شناسایی می‌شوند و نوبت به تعیین سطح استراتژی می‌رسد. در اولین جدول، استراتژی بالاترین سطح را دارد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و با عناصر باقیمانده، جدول بعدی تشکیل داده می‌شود.

در شکل ۳ در هر سطح استراتژی‌ها با همدیگر ارتباط متقابل دارند و از طرفی استراتژی‌های سطح پایین به‌طور مستقیم بر استراتژی‌های سطح بالا اثر می‌گذارند. بدین‌صورت که استراتژی‌های سطح پایین به‌صورت یکجا بر استراتژی‌های سطح بالا به‌صورت کلی و یکجا اثر می‌گذارند.



شکل ۳. نقشه استراتژی ورزش و تربیت‌بدنی شرکت ملی گاز ایران

اولویت‌بندی مناظر راهبردی و استراتژی‌های ورزش شرکت ملی گاز ایران با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است و منعکس‌کننده‌ی رفتار طبیعی و تفکر انسانی است که مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها مورد بررسی قرار داده و با تبدیل آن‌ها به شکلی ساده به حل آن‌ها می‌پردازد. در این روش هر مسئله در سه سطح کلی اجرا می‌گردد. سطح اول به هدف کلی مسئله می‌پردازد در سطح دوم معیارهای ارزیابی تعیین می‌شود سطح سوم با انتخاب گزینه‌ها حل مسئله را ممکن می‌سازد. اجزا در این روش جفت‌جفت با هم مقایسه می‌شوند تا ارجحیت نسبی هر یک در راستای گزینه‌ها تعیین شود (۲٤). در این روش ضریب کلی وزن برای هر گزینه با توجه به اهداف اصلی به دست می‌آید گزینه‌ای که دارای بیشترین وزن باشد به‌عنوان بهترین گزینه انتخاب و معرفی می‌گردد (۲۵).

جدول شماره ٤ بیانگر وزن نهایی و نرخ ناسازگاری مناظر شرکت ملی گاز ایران در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی از دیدگاه خبرگان بوده که حاصل مطالعه کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان مذکور بوده و با توجه به جدول، منظر مدیریت داخلی با وزن ۰/٤۲۰ رتبه اول، ورزش همگانی با وزن ۰/۲۹۳ رتبه دوم، رشد و یادگیری با وزن ۰/۱۷٤ در رتبه سوم و در نهایت منظر ورزش قهرمانی با وزن ۰/۱۱۳ در رتبه آخر قرار گرفت.

جدول ٤. جدول وزنی مناظر شرکت ملی گاز ایران در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی

مناظر ورزش و تربیت‌بدنی شرکت ملی گاز ایران	وزن	رتبه
مدیریت داخلی	۰/٤۲۰	۱
ورزش همگانی	۰/۲۹۳	۲
رشد و یادگیری	۰/۱۷٤	۳
ورزش قهرمانی	۰/۱۱۳	٤

جدول ۵ بیانگر وزن نهایی استراتژی‌های ورزش و تربیت‌بدنی شرکت ملی گاز ایران از دید خبرگان بوده که با توجه به این جدول استراتژی توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور با وزن ۰/۲٤٤ در رتبه اول، استراتژی ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش با وزن ۰/۱۵۷ در رتبه دوم، تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی با وزن ۰/۱۳۳ در رتبه سوم، استراتژی نیاز محور کردن فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی در رتبه چهارم، استراتژی تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی در رتبه پنجم و استراتژی چابک سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای اصلی امور ورزش و تقویت تعاملات با دانشکده‌ها و مراکز پژوهش علوم ورزشی با وزن ۰/۰۷٤ مشترکا در جایگاه ششم قرار گرفتند، استراتژی تنوع‌بخشی در ارائه فعالیت‌های ورزش همگانی در رده هفتم و استراتژی مدرن و به‌روز نمودن فعالیت‌های ترویجی و روابط عمومی با وزن ۰/۲٤ در رتبه نهم و در نهایت استراتژی تنوع توسعه فعالیت‌های ورزش قهرمانی با وزن ۰/۰۳۷ در رتبه آخر قرار گرفتند.

جدول ۵. جدول وزنی استراتژی‌های شرکت ملی گاز ایران در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی

ردیف	استراتژی‌های شرکت ملی گاز ایران در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی	منظر	وزن در منظر	وزن کلی	رتبه
S1	ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش	مدیریت داخلی	۰/۲۳۶	۰,۱۵۷	۲
S2	تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی	مدیریت داخلی	۰/۰۷۱	۰,۰۷۵	۵
S3	تقویت نظام ارزیابی عملکرد منابع مالی و انسانی	مدیریت داخلی	۰/۳۱۷	۰,۰۳۵	۸
S4	چابک سازی و مهندسی مجدد فرآیندهای اصلی امور ورزش	مدیریت داخلی	۰/۳۷۶	۰,۰۷٤	٦
S5	توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور	ورزش همگانی	۰/۵۱۵	۰,۲٤٤	۱
S6	تنوع‌بخشی در ارائه فعالیت‌های ورزشی	ورزش همگانی	۰/۱٦۷	۰,۰٤۸	۷
S7	تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی	ورزش همگانی	۰/۳۱۸	۰,۱۳۳	۳
S8	توسعه فعالیت‌های ورزش قهرمانی	ورزش قهرمانی	۰/۱۰۰۰	۰,۰۳۷	۱۰
S9	نیاز محور کردن فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی	رشد و یادگیری	۰/٤۲۹	۰,۰۹۹	٤
S10	مدرن و به‌روز نمودن فعالیت‌های ترویجی و روابط عمومی	رشد و یادگیری	۰/۱٤۲	۰,۰۲٤	۹
S11	تقویت تعاملات با دانشکده‌ها و مراکز پژوهش علوم ورزشی	رشد و یادگیری	۰/٤۲۹	۰,۰۷٤	٦

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش تدوین نقشه استراتژیک و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش شرکت ملی گاز ایران با رویکرد ISM و AHP بود. در این پژوهش از رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و مدل یابی ساختاری برای ارزیابی تحلیل درونی و بیرونی در حوزه راهبردی ورزش شرکت ملی گاز ایران استفاده شده است. در این سازمان با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، موقعیت داخلی و خارجی ارزیابی‌شده و سپس، نقشهٔ استراتژیک که توصیف‌کنندهٔ استراتژی سازمان است و به افراد در درک آن کمک می‌کند و همچنین نمایش تصویری از روابط علت و معلولی برای موفقیت در استراتژی است ترسیم گردید. همچنین اولویت‌بندی استراتژی‌ها توسط مدل تحلیل سلسله مراتبی نیز مشخص گردید که به مدیران در برنامه‌ریزی دقیق‌تر و بینش‌های مدیریتی بهتر کمک می‌کند.

نتایج این پژوهش نشان داد که توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور، تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی و تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی در سطح اول نقشه استراتژیک قرار دارد که مدیران شرکت بایستی اولویت‌بندی مناظر و استراتژی‌ها و روابط بین آن‌ها را در برنامه‌ریزی و تدوین تقویم ورزشی و برنامه‌وبودجه خود مدنظر قرار دهند. نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی هم در مناظر نشان داد که منظر مدیریت داخلی دارای بیشترین امتیاز و پس‌ازآن ورزش همگانی، رشد و یادگیری و ورزش قهرمانی به ترتیب اولویت قرار گرفتند و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با AHP هم نشان داد که توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور، ارتقاء جایگاه و ساختار امور ورزش و تقویت انگیزه‌ها و فرهنگ فعالیت‌های ورزشی به ترتیب سه استراتژی اول ورزش شرکت ملی گاز ایران می‌باشند.

توسعه فعالیت‌های ورزشی سلامت‌محور با افزایش سطح تندرستی و بهبود شاخص‌های سلامت کارکنان و خانواده‌ها سروکار دارد. توسعه برنامه‌های سلامت‌محور و ارتقاء قابلیت‌های جسمانی، حرکتی و سلامت کارکنان تضمین‌کننده جامعه سالم و بانشاط در آینده است و همچنین باعث افزایش بهره‌وری شرکت خواهد شد.

با وجود روند رو به رشد بیماری‌های روانی در محیط کار، وجود درد و ناراحتی در اندام‌های بدن دلیل عمده مرخصی استعلاجی در کشورهای صنعتی جهان به شمار می‌آید. بر اساس گزارش‌های محلی ایران، اختلالات اسکلتی عضلانی مرتبط با کار شایع‌ترین اختلالات مرتبط با کار را تشکیل می‌دهد و از دلایل ناتوانی و غیبت از کار، کاهش تولید و افزایش هزینه به شمار می‌رود. (۲۶).

اختلالات اسکلتی عضلانی به‌عنوان یکی از متداول‌ترین و پرهزینه‌ترین مشکلات مرتبط با کار در تمام کشورهای دنیا است که عامل از دست رفتن زمان کار، افزایش هزینه‌ها و آسیب‌های انسانی است. تحقیقات نشان داده است که احساس درد و ناراحتی در قسمت‌های گوناگون دستگاه اسکلتی عضلانی از مشکلات عمده در محیط‌های کار است به‌طوری‌که علت اصلی غیبت‌ها را تشکیل می‌دهند و همچنین این اختلالات منجر به ناتوانی‌های دائمی در کارمندان می‌شود و علائمی چون درد، بی‌حسی، مورمور کردن، از دست دادن زمان کار، کاهش تولید و افزایش هزینه‌های غرامتی ناشی از کار را در بردارند (۲۷).

با توجه به اینکه سلامت و نشاط جامعه و آحاد آن همواره به‌عنوان یکی از مسائل مهم و اساسی در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان دولت‌ها مورد تأکید بوده است و از طرفی پرداختن به ورزش سلامت‌محور و همگانی و اتخاذ سبک زندگی فعال، اثرات مثبت غیرقابل‌انکاری در بهبود سطح سلامت و نشاط و شادابی افراد سازمان‌ها خواهد داشت بنابراین نهادها، سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی کشورها می‌کوشند تا با تدوین روش‌ها و برنامه‌های کاربردی، میزان مشارکت افراد سازمان را به فعالیت‌های ورزشی افزایش دهند و این استراتژی در اولویت اول برنامه‌های ورزشی شرکت ملی گاز ایران بوده تا با هماهنگی واحد بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست[1]، مددکاری و بهداشت و درمان بتواند برنامه‌های سلامت‌محور خود را که شامل شناسنامه سلامت، سنجش آمادگی جسمانی، پایش سلامت و مشاوره ورزشی است را به بهترین نحو پوشش دهد. از طرفی انگیزش نیز یکی از مسائل کلیدی بوده که بی‌شک نقش تعیین‌کننده‌ای در ابعاد مختلف سازمانی دارد و سازمان‌ها برای نیل به اهداف بلندمدت و دوام در دنیای رقابتی امروزی موظف به ایجاد انگیزش در افراد سازمان هستند. فرهنگ‌سازی و ایجاد فاکتورهای انگیزشی عواملی هستند که اگر هر دو بعد با دقت و به‌صورت هم‌زمان تقویت شوند، نتایج مطلوبی در مشارکت مطلوب افراد به فعالیت‌های ورزشی را در پی خواهد داشت. علی‌رغم اینکه همواره فعالیت‌های ورزشی در قالب ورزش‌های همگانی و مفرح، همراه با تسهیلات زیاد و جوایز نفیس از جانب سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی، برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد، بااین‌وجود میزان مشارکت افراد سازمان در این فعالیت‌ها رضایت‌بخش نبوده است و این بدان معناست که در مرحله اول یا هنوز فرهنگ ورزش و پرداختن به آن برای افراد سازمان به‌عنوان یک مسئله و یک اصل مهم مطرح نیست و یا اینکه

1. Health Safety Environment(HSE)

انگیزه‌های لازم چه انگیزه‌های درونی و چه انگیزه‌های بیرونی برای افراد به‌اندازه کافی ترغیب نگردیده است. این نکته بسیار کلیدی و تعیین‌کننده، همان وجهی است که در ورزش عمومی کشور، به‌خصوص در ورزش کارکنان می‌بایست به آن توجه ویژه گردد. ازاین‌رو ضروری می‌نماید که برنامه‌های ورزشی و فعالیت‌های تفریحی به‌گونه‌ای طراحی و اجرا گردد که جمعیت حداکثری را در زیر چتر خود پوشش دهد.

در طی چند دهۀ گذشته شعار ورزش برای همه، به‌عنوان اصل بنیادی و اولویت برنامه‌های ورزشی در اغلب کشورهای جهان پذیرفته شده است. برای تحقق این شعار همگانی، شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی و بسیاری از سازمان‌های غیرورزشی با صرف هزینه‌های بسیار زیاد برنامه‌هایی مدون و سازمان‌یافته را به‌منظور مشارکت همه قشرهای اجتماعی و فراهم کردن فرصت‌های برابر در ورزش‌های تفریحی و انواع فعالیت‌های مفرح جسمانی شروع و اجرا کردند (۲۸). هدف اصلی از این فعالیت‌ها و برنامه‌ها، افزایش کیفیت سبک زندگی، افزایش میزان تفریح، شادابی و ارتقاء بهداشت و سلامتی افراد با تأکید بر برنامه‌های گوناگون ورزشی است. ازآنجایی‌که مشارکت افراد در ورزش‌های تفریحی به‌صورت داوطلبانه است و بیشتر در وقت‌های آزاد انجام می‌شود، از این‌رو گسترش موفقیت‌آمیز این‌گونه برنامه‌ها ایجاب می‌کند برنامه ریزان و سیاست‌گذاران از انگیزه‌های مختلف مشارکت و شاید به‌طور مهم‌تری از چگونگی مشارکت و دلایل و عوامل عدم شرکت افراد در برنامه‌های ورزشی آگاه شوند؛ زیرا انگیزه، کلید انجام هر کار و فعالیتی به شمار می‌رود و می‌تواند رفتارهای افراد را تحریک، تقویت و هدایت کند یا باعث کنترل و توقف آن شود که امور ورزش شرکت ملی گاز نیز همواره به دنبال عوامل ورزش کردن و یا عدم ورزش کردن در پرسنل و خانواده خود بوده تا با ایجاد انگیزه و فرهنگ‌سازی بتواند در راستای تندرستی آن‌ها نقش مؤثری داشته باشد. از طرفی یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آن‌هاست، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و استراتژی‌های خود است. چنانکه یکی از عامل‌های مهم مدیریت، ساختار سازمانی منسجم، گسترده و جامع است در همین راستا منظمی و علم (۱۳۹۰)، عوامل مالی و امکاناتی، فرهنگی و اجتماعی، ساختاری و مدیریتی، انسانی و تخصص را به ترتیب اولویت بر توسعه تربیت‌بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران دخیل دانسته‌اند (۲۹).

اولویت بعدی شرکت ساختار سازمانی است که به‌طورکلی هدف از این استراتژی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی است که نقش مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند. ساختار موجود ورزش شرکت ملی گاز در استان‌ها نشانه‌هایی از ضعف تشکیلاتی را در خود دارد که به‌نوبه خود می‌تواند در روند گسترش ورزش خلل ایجاد کند که قاعدتاً این استراتژی با تقویت ساختار تشکیلاتی ورزش در زمینه گسترش ورزش در بین کارکنان و خانواده‌ها تأثیرگذار است. همچنین برای گسترش ورزش نیاز به تقویت تعاملات دوجانبه با سازمان‌های ورزشی است که با تقویت ارتباطات و تعاملات با سازمان‌های ورزشی، فدراسیون‌ها، هیئت‌های ورزشی و ... چه در زمینه آموزشی و پژوهشی و یا گسترش ورزش قهرمانی در بین کارکنان و خانواده‌های آن‌ها اقدام نماید.

همان‌طور که این پژوهش نشان داد منظر مدیریت داخلی شرکت از بالاترین امتیاز در اولویت‌بندی مناظر شرکت

قرار داشت که همانا مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت سازمان ضروری‌ست و با مدیریت مناسب بهره‌وری کارکنان و سازمان افزایش می‌یابد. دومین اولویت منظر ورزش همگانی است. ورزش همگانی در شرکت ملی گاز برای کارکنان، فرزندان، پیشکسوتان و جانبازان و ایثارگران و در هر رده سنی بوده که با هدف ارتقاء سلامت جسمی و روحی افراد است؛ و تمرکز مدیران شرکت نیز گسترش ورزش همگانی و جذب و افزایش مشارکت کارکنان و خانواده‌ها به ورزش در جهت ارتقاء تندرستی است. در منظر رشد و یادگیری ارتقاء دانش علمی و عملی در جهت ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر، گسترش فرهنگ R&D و توانمندسازی نیروی انسانی و ارتقاء انگیزش از اهداف آن بوده است. در واقع نیروی انسانی باارزش‌ترین منابع سازمانی بوده که به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و حفظ و بقاء سازمان است. از سوی دیگر باید به خاطر داشت که نیروی انسانی به همان اندازه که عامل تعیین‌کننده در حفظ موجودیت سازمان و موفقیت آن است، به همان اندازه نیز می‌تواند مشکل‌ساز باشد و مدیران را در دستیابی به اهداف سازمان مستأصل سازد (۳۰). به‌عبارت‌دیگر اگر نیروی انسانی به دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز شغلی و حرفه‌ای خود مجهز نباشد می‌تواند سازمان را با ضایعات زیادی روبرو کند. اصولاً امر آموزش از مؤثرترین وسایل همسان‌سازی و انطباق کارکنان هر سازمان با شرایط تغییر و تحول و زمان و مکان است؛ بنابراین با توجه به اینکه بقا، دوام و پیشرفت هر سازمانی به کارایی و کیفیت نیروی انسانی آن بستگی دارد لذا ورزش شرکت ملی گاز ایران نیز برای بقاء و دوام خود بیش از هر زمان دیگر به توانمندسازی کارشناسان خود از طریق اجرای روش‌های مناسب آموزشی و ضمن خدمت نیاز دارد که البته وجود نیروهای متخصص در حوزه تربیت‌بدنی از یک‌سو و وجود گسترده مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی به‌عنوان یک فرصت مناسب، می‌توانند زمینه‌ساز اجرا و پیاده‌سازی منظر رشد و یادگیری در شرکت باشد؛ و اولویت آخر هم منظر ورزش قهرمانی است. بیشترین حمایت مالی از ورزش کشور را دولت و منابع مالی دولتی بر عهده دارند که هرچند باید به بخش خصوصی واگذار گردد ولی بسیاری از رشته‌های ورزشی هنوز نیاز به حمایت دارند. به‌طوری‌که در چند سال اخیر مشاهده شد، بسیاری از تیم‌های ورزشی به دلیل نبود وضع مالی و حامیان مالی از شرکت در مسابقات مختلف کشوری و بین‌المللی بازماندند؛ بنابراین سرمایه‌گذاری مؤسسات و شرکت‌های خصوصی در صنعت ورزش، اگرچه بحثی است که سال‌های متمادی مورد توجه بوده و به‌طور روزافزون به اهمیت آن افزوده می‌شود. ولی وزارت نفت و شرکت ملی گاز ایران هم بنا به مسئولیت اجتماعی که دارد در جهت حمایت از تیم‌های ورزشی و قهرمانان ملی کشور اقدامات مؤثری داشته است. بدیهی است که چرخه‌ی سرمایه، حامیان و ورزش درصورتی‌که در یک تعامل مثبت و اصولی در کنار همدیگر قرار گیرند باعث رشد و گسترش یکدیگر شده و به‌تبع آن موجب درگیر شدن بخش‌های مختلف جامعه و از همه مهم‌تر باعث رشد ورزش کشور و عوامل تولید می‌شود.

در جمع‌بندی نتایج می‌توان گفت که پژوهش حاضر می‌تواند پاسخی به یکی از نیازهای مهم در زمینه بهبود

سلامت کارکنان که همانا برنامه‌ریزی بهتر بر اساس اولویت‌بندی استراتژی‌ها و روابط بین آن‌هاست فراهم آورده و منشأ راهکارهایی برای اجراکنندگان برنامه‌های استراتژیک در شرکت باشد.

پیشنهادات

در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق و در جهت توسعه ورزش توصیه می‌شود مدل راهبردی ورزش شرکت به‌عنوان یک مدل مبنا قرار گیرد و همچنین پیشنهادات زیر برای مسئولان پژوهش شرکت در جهت حمایت از تحقیقات ورزشی و همچنین برای دانشجویان و محققان توصیه می‌گردد.

شناسایی موانع اجرای برنامه استراتژیک ورزش شرکت ملی گاز ایران

مطالعه تطبیقی برنامه استراتژیک ورزش شرکت ملی گاز ایران با شرکت‌ها و سازمان‌های پیشرو ورزشی صورت پذیرد.

بررسی و شناسایی راهکارهای توسعه ورزش در ابعاد ورزش همگانی و قهرمانی در سطح شرکت‌های تابعه

طراحی و تدوین سیستم بانک اطلاعات کامل و جامع از امکانات، تجهیزات و تأسیسات ورزشی شرکت‌های تابعه

نیازسنجی و اولویت‌بندی رشته‌های موردعلاقه کارکنان و خانواده‌ها در مناطق مختلف

سنجش سلامت کارکنان و خانواده‌ها در تمامی شرکت‌ها

References

1. Asadi H, Goudarzi M, Ghorbani MH. The relationship between adaptability and organizational commitment among experts of the Physical Education Organization. Journal of Movement Science and Sport. 2009;7(1):127-136.
2. Nezhadsajadi SA, Hamidi M, Sajjadi SN, Goudarzi M. Formulating a strategy implementation pattern and designing a strategic map for the Tehran Municipality Sports Organization using the BSC technique. [PhD dissertation]. University of Tehran; 2011.
3. Rosenberg, Hansen, J,& Ferlie, E,(2014), Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology, Public Management Review, 1-19.
4. Grant, R. M, (2015), Contemporary Strategy Analysis 9e Text Only, John Wiley & Sons.
5. Bryson John M, (2004), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition.
6. Karatop, Buket, (2012), Effects of Hoshin Kanri and Balance Scorecard with Integrated Strategic Plan to Sustainable Development: Application to Chamber Of Commerce and Industry, In: 3rd International Symposium on Sustainable Development.
7. Javadipour M, Samiania M. Specifying the strategic position and presenting the development strategy for mass sports in Iran. Research in Sport Management and Movement Sciences. 2013;3(5):15-28.
8. Kasefmohammad S, Ameri MH, Ahmadi M, Marefat D. Investigating the strategic model for the development of championship sports in East Azerbaijan

province using SWOT and BSC methods. Applied Research in Sport Management. 2018;6(4):27-37.
9. Goudarzi M, Farahani AF, Goudarzi M. Design and formulation of the student sports development strategy for the Physical Education Department of Payame Noor University. Research in University Sport. 2013;(5):117-134.
10. Nasirzadeh AM, Goudarzi M, Farahani AF. Designing and specifying the implementation model of the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran's strategy using the Balanced Scorecard (BSC) approach. Applied Research in Sport Management. 2013;(4):31-42.
11. Peymanfar MH, Elahi A, Hamidi M. Why do strategies fail in practice? A qualitative study in the Iranian sports system. Sport Management Studies. 2014;(32):35-52.
12. Warfield, J.W,(1974), Developing interconnected matrices in structural modelling, IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics, 4(1): 51-81.
13. Sage A.P, (1977), Interpretive Structural Modeling: MethOdology for large scale systems, New York, NY: McGraw-Hill .
14. Ghanbari V, Safaei Shakib A. Structuring quality management issues using the Interpretive Structural Modeling (ISM) approach. Journal of Standard and Quality Management. 2017;7(1):
15. Attri, r. Dev, n. & Sharma, v, (2013), Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview, Research Journal of Management Sciences, 2(2), 6.
16. Vahdani M, Hamidi M, Khabiri M, Alidoost Ghaharfaki E. Formulation of the strategic map for physical education and sports activities of the Ministry of Education. Research in Educational Sport. 2017;(12):17-36.
17. Khazaipool J, Jaberi A, Asadi H. Providing a model for formulating sports recreation strategies and measuring its effectiveness using integrated SWOT, Analytic Hierarchy Process (AHP), and Structural Equation Modeling (SEM) approaches. Journal of Research in Operations and its Applications. 2013;10(4):55-68.
18. Najafi A, Hamidi M, Sajadi SN, Rajabi H. Formulation of perspectives and strategic roadmap of the Vice Presidency of Sports at Islamic Azad University using the Balanced Scorecard approach. New Approaches in Sports Management. 2016;5(19):9-21.
19. Bagheri Y, Shariati Feizabadi M, Nazarian A. Interpretive Structural Modeling (ISM) of sports diplomacy components. Journal of Sport Management. 2016;8(5):797-821.
20. Abdollahi MH, Sajadi SN. Formulation of strategic plan for sports in the General Directorate of Sport and Youth of Bushehr Province and their prioritization based on the Comprehensive Strategic Formulation Model. J Strat Sport Youth Stud. 2016;(33):201-217.
21. Armandnia M. Formulation of strategic management process for championship sports of veterans and disabled in the Islamic Republic of Iran using the Balanced Scorecard approach [dissertation]. Kharazmi University; 2017
22. Faridfatahi A, Marefat D, Talaei R. Identification and prioritization of indicators for selecting managers of sports organizations using Analytic Hierarchy Process (AHP). Stud Organisat Behav Manag Sport. 2015;2(6):49-55.
23. Elahi A, Hamidi M, Peymanfar MH. Ranking the barriers to effective strategy implementation in the national sports system based on the Analytic Hierarchy Process (AHP). Res Sport Manag Motor Behav. 2013;3(6):79-94.

24. Fallah Shams lialestanei M, Raji R, Khajeh Poor KP, (2013),Performance evaluation by using hybrid method: BSC, TOPSIS and AHP, Industrial Management. 2013;5(1):81-100.
25. Saaty TL, Peniwati K,(2013),Group decision making: drawing out and reconciling differences: RWS publications.
26. Faqih MA, Motamedzadeh M, Golmohammadi R, Fardmal J, Mohammadi H, Garzegzabdolmaji A. Investigating the relationship between pain and discomfort with sick leave in the automotive industry. Iran J Occup Health. 2014;11(4):56-[٦٦].
27. Khakkar S, Dehghan F, Somayeh HI, Hajismail Hajjar F, Ghanbari Sartang A, Abedi M, et al. Assessment of the prevalence of musculoskeletal disorders and its relationship with workload and occupational fatigue in administrative employees of a telecommunication services company. J Prev Med. 2018;5(1):1-11.
28. Khadem Azghadi AR, Dehghan F, Somayeh HI, Hajismail Hajjar F, Ghanbari Sartang A, Abedi M, et al. Safety status of boundaries, lines, equipment, and sports gear in recreational and sports spaces, forests, and parks of District 1, Tehran. J Human Resour Manag Sport. 2015;3(1):55-64.
29. Monzami, M., Alam, S., & Shetab Boushehri, S. N. (2011). Determining the Factors Affecting the Development of Physical Education and Women's Sport in the Islamic Republic of Iran. No. 10, pp. 151–168.
30. Bahrami, B. (2012). Investigating the Relationship Between In-Service Training Programs and the Level of Creativity in Teaching Among Elementary School Teachers in Tehran from Their Perspective During the 2011–2012 Academic Year*. Master's Thesis, Faculty of Psychology, University of Tehran, Tehran, Iran