

تاریخ دریافت: ۹۹/۲/۹

تاریخ پذیرش: ۹۹/۴/۸

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال دهم / شماره سی و ششم / زمستان ۱۳۹۸

تدوین راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان^۱

رضا بالدی^۱ - حسین اکبری یزدی^{۲*} - شیوا آزادفدا^۳

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش تدوین راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره بود که با روش کاربردی-تحلیلی انجام شده است.

روش‌ها: پژوهش حاضر از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از منظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد. در بخش کیفی از کدگذاری جهت بررسی مصاحبه‌ها و در بخش کمی از روش‌های آماری جهت بررسی داده‌های مستخرج از پرسشنامه تحقیق استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ورزشکاران، مدیران باشگاه‌ها و همچنین صاحب‌نظران دانشگاهی در حیطه مدیریت راهبردی در ورزش بود. نمونه آماری این پژوهش نیز شامل شورای راهبردی بود که از جامعه فوق به روش هدفمند انتخاب گردید و تعداد آنها ۱۷ نفر بود. ابزار اندازه‌گیری این پژوهش شامل پرسشنامه بسته پاسخ مربوط به گویه‌های سوات بود. این پرسشنامه شامل ۳۱ سؤال بود که سؤالات آن نقاط قوت (۸ سؤال)، نقاط ضعف (۷ سؤال)، فرصت‌ها (۸ سؤال) و تهدیدها (۸ سؤال) را مورد بررسی قرار دادند جهت رتبه‌بندی راهبردهای شناسایی شده از پرسشنامه‌ای مطابق با روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید.

یافته‌ها: مطابق با نتایج رتبه‌بندی راهکارها مشخص گردید که تمرکز برگسترش ورزش‌های همگانی کم هزینه با وزن کلی ۰/۲۱۱، راهبرد مشارکت با منطقه آزاد در توسعه و تقویت زیر ساخت‌های ورزشی شهر با وزن کلی ۰/۱۶۳ و راهبرد توسعه نظام آموزش و ارتقاء کلیه منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، کادر فنی و ورزشکاران) با وزن کلی ۰/۱۴۶ مهم‌ترین راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان می‌باشد.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی ورزش، شرکت پالایش نفت آبادان، تحلیل سوات، رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی روی هم‌بستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان توافق نظر دارند (رنجر و استفان^۵، ۲۰۱۶، ۲۵۵). به عقیده خونل روزز، سازمان بدون راهبرد همانند کشتی بدون ناخداست. از اینرو هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص سازد (بلیر^۶ و همکاران، ۱۹۹۶، ۷۴). رنجر و استفان (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی ترکیب و یکپارچه‌سازی مؤثر منابع کلیدی و قابلیت‌های پشتیبانی رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین-المللی و حامیان اصلی آنها پرداختند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های کلیدی که در این زمینه مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از: امکانات تعاملی، جذب، تطبیق و یادگیری است. همچنین توانایی سازمان‌های ورزشی برای به اشتراک گذاشتن و جذب دانش و استفاده از دانش در فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت آن‌ها بسیار مهم است. میلارا و دوهرتی^۷ (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی ظرفیت‌سازی در سازمان‌های غیر انتفاعی ورزشی (مدل فرآیند توسعه) پرداختند. نتایج نشان داد که افزایش ظرفیت سازمان‌های غیرانتفاعی، نیاز به بررسی و ارزیابی نیازها در پاسخگویی به محرکهای بیرونی دارد. همچنین نیاز به تدوین اهداف خاص و یک استراتژی مناسب و در نظر گرفتن ابعاد خاص می‌باشد. نتایج نشان داد که علاوه بر این، نیاز به بررسی تاثیر اهداف کوتاه مدت و بلند مدت پس از اجرای استراتژی با در نظر گرفتن برنامه است. جویکا پتکوویک^۸ و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان اهمیت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های ورزشی به انجام رساندند.

ورزش در تمام دوران زندگی اهمیت زیادی دارد و موجب می‌شود افراد، زمان مناسبی برای گذران اوقات فراغت خود داشته باشند و در تأمین سلامت جسمی و روحی آنان تأثیر بسیار زیادی دارد. بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و مانند آن از طریق ورزش کاهش می‌یابد یا حتی به طور کامل از بین می‌رود (هولیهام و وایت^۹، ۲۰۰۲، ۲۵). فواید آشکار مشارکت در فعالیت‌های بدنی را می‌توان در سه بعد برشمرد. از جمله فواید جسمانی مشارکت در فعالیت‌های بدنی، افزایش سطح سلامت، افزایش آمادگی جسمانی، کاهش وزن، افزایش قدرت بدنی، از کارکردهای روانشناختی یا فردی آن افزایش بهزیستی روانشناختی، کسب شادی و طراوت، لذت و تفریح، و از جمله کارکردهای اجتماعی آن، گسترش شبکه روابط اجتماعی و کسب پاداش‌های اجتماعی است (بوث^۳ و همکاران، ۲۰۰۶، ۱۲۴). باتوجه به فواید ذکرشده تقاضای مردم برای شرکت در فعالیت‌های جسمانی روز به روز افزایش می‌یابد و این باعث افزایش رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است، به نحوی که برای پاسخگویی به این تقاضاها، جنبشها، سازمانها و نهادهای مختلفی به وجود آمده است. در ایران ورزش همگانی از سال ۱۳۵۸ با عنوان ورزش محلات آغاز شد و در سال ۱۳۶۲ به صورت تشکل قانونی با نام جهاد تربیت بدنی رسمیت یافت (آرمندنیا^۴، ۲۰۱۶، ۷۴).

امروزه، سازمان‌های ورزشی از جمله ادارات ورزشی سازمان‌های مختلف، همانند سازمانهای غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات، محیطی و جهانی قرار دارند، به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی

تکنولوژی، اجتماعی، رقبا، ذی نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها و عرصه‌کنندگان و نیز عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازراری، خدمات، پژوهش، توسعه و متغیرهای سازمانی، فردی و فنی مواجه می‌باشند و برای ادامه حیات خود نیازمند برنامه ریزی راهبردی متناسب با شرایط خود می‌باشد. در این راستا دوکارم^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۹) معتقداند که که برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت ورزش می‌تواند انقلابی در بهبود برنامه‌های ورزشی و گسترش بیش از پیش برنامه‌های ملی ایجاد کند. یانگ^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند زمینه هماهنگی و بهره‌وری منابع را در جهت دستیابی به اهداف فراهم نماید. وانی^{۱۳} و همکاران (۲۰۲۰)، همونسی^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۹) و مامچور^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند اطلاعات فراهم شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برای بهبود سایر برنامه‌های عملیاتی در جهت توسعه ورزش مورد استفاده قرار گیرد. لذا استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند زمینه توسعه اقدامات و بهره‌وری برنامه‌های عملیاتی در حوزه ورزش سازمان‌ها و شرکت‌ها را بهبود دهد و زمینه توسعه بیش از پیش ورزش همگانی را فراهم کند. در این بین شرکت‌هایی در صنایع مادر در کشورها وجود دارند که فعالیت‌های آنها بر رشد و توسعه همه جانبه منطقه جغرافیایی که در آن هستند، تأثیرات چشمگیری می‌گذارد. از جمله این شرکت‌ها در کشور ما می‌توان به شرکت‌هایی از قبیل شرکت پالایش نفت آبادان اشاره نمود. این شرکت با بیش از یک قرن سابقه فعالیت در زمینه پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی، بعنوان بزرگترین پالایشگاه کشور در حال فعالیت می‌باشد. به نظر می‌رسد داشتن برنامه راهبردی در سطوح مختلف همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای کمک شایانی در جهت رشد و توسعه همه جانبه در این منطقه خواهد داشت. شرکت پالایش نفت آبادان که در سال ۱۹۱۲ آغاز به

این پژوهشگران با بررسی نتایج پژوهش‌های مختلف عنوان کردند که سازمان‌های ورزشی برای بقاء و حصول نتایج سازمانی مورد انتظار نیازمند برنامه ریزی راهبردی هستند.

راهبرد، واژه‌ای است که از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابند، به کار می‌رود. راهبرد عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌شود. استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را برحسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، معین می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی نگاه به آینده دارد و تمرکز آن بر آینده پیش-بینی شده است و به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت و درصد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود. برنامه-ریزی راهبردی نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود و در صورت اجرای صحیح و به موقع به تعالی سازمان می-انجامد (حیدری^۹، ۲۰۱۵، ۵۵).

هدف از تبیین راهبرد این است که چشم‌اندازی برای توسعه ارائه شود و اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص سازد. می‌توان مدیریت راهبردی را به این گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. پس مراحل مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها (گیرجینو^{۱۰}، ۲۰۰۱، ۷۴). مقصود از تدوین راهبرد تعیین مأموریت سازمان است.

از سویی سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیط بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی،

رقابتی، ۳ راهبرد محافظه کارانه و ۴ راهبرد تدافعی تدوین شدند. در نهایت با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی، حیطه‌های کلیدی عملکرد و راهبردهای مربوط به هر کدام اولویت بندی شدند و وزن کلی راهبردها مشخص شد. راهبردهای تقویت تعاملات بین المللی با مریبان، لیگ‌ها و باشگاه‌های برجسته خارجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌ها و هدفمندی فرایندها که مربوط به حیطه بهبود فرایندها هستند، مهمترین راهبردهای تدوین شده بودند.

عباسپور دربندی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان منطقه آزاد اروند به روش تحلیل سوات" به تدوین راهبردهای لازم در منطقه آزاد اروند پرداخت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش-های محوری، اهداف کلان، نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید، موقعیت راهبردی و راهبردهای اداره کل ورزش و جوانان منطقه آزاد اروند تعیین گردید. این اداره کل با ۱۴ قوت، ۲۴ ضعف، ۱۵ فرصت و ۱۷ تهدید، در موقعیت راهبردی محافظه کارانه (WO) قرار داشت که نشان می‌دهد سازمان باید با استفاده از فرصت‌های محیط بیرون برای پوشش ضعف‌های داخلی تلاش نماید. با بهره‌گیری از ماتریس تطبیقی SWOT تعداد چهار راهبرد SO، دو راهبرد ST، ۱۰ راهبرد WO و چهار راهبرد WT، مجموعاً ۲۰ راهبرد استخراج شد.

آرمند نیا (۱۳۹۵) به تدوین فرآیند مدیریت راهبردی ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن (Bsc) پرداخته است. شورای راهبردی تحقیق به روش نمونه‌گیری هدفمند، به تعداد ۳۰ نفر از بین افراد واجد شرایط انتخاب، ابتدا پرسشنامه بسته پاسخ (SWOT) جهت تحلیل وضع موجود، از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) که بخش اول مربوط به عوامل بیرونی، بخش دوم مربوط به عوامل درونی و بخش سوم مربوط

کار نموده است، بزرگترین پالایشگاه ایران محسوب می‌گردد. در حال حاضر تعداد ۳۰۵۲ نفر در آن مشغول به کار می‌باشند و اعضای خانواده آنان ۲۶۶۵ نفر هستند. در شرکت مذکور، ورزش زیر نظر امور ورزش پالایشگاه در دو بخش زنان و مردان و در سطوح همگانی و قهرمانی و حرفه ای اداره می‌گردد. در این میان داشتن برنامه راهبردی در ورزش شرکت پالایش نفت آبادان دارای اهمیت فراوانی می‌باشد. وجود منابع عظیم نفتی در این شرکت می‌تواند بعنوان اهرمی در جهت سوق دادن اقبال مختلف ساکن در منطقه به ورزش و فعالیت‌بدنی در سطوح مختلف همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. از طرفی دیگر گرایش جوانان به انواع سرگرمی‌های غیر ورزشی در میان ساکنان منطقه آزاد، ضرورت هر چه بیشتر پرداختن به ورزش و فعالیت‌بدنی از طریق داشتن یک برنامه راهبردی توسط مسئولین ورزش شرکت پالایش نفت آبادان را نشان می‌دهد. لذا هدف از پژوهش حاضر تدوین راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد.

پیشینه پژوهش

علیزاده (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "تدوین برنامه راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران با استفاده از رویکرد SWOT و AHP" به تدوین راهبردهای این فدراسیون پرداخت. در این پژوهش جهت تحلیل محیط از رویکرد تحلیل منابع و وظایف برای محیط درونی و رویکرد نیروهای رقابتی پورتر و pestle برای تحلیل محیط بیرونی استفاده شد و با استفاده از ماتریس‌های Ife و efe امتیاز محیط درونی (۲۴۷/۲۵) و بیرونی (۲۴۵/۴۴) شناسایی شده و موقعیت راهبردی تدافعی تشخیص داده شد. سپس با توجه به نظرات اعضای شورای راهبردی و با استفاده از ماتریس TOWS؛ ۴ راهبرد در موقعیت تهاجمی، ۱ راهبرد

جنبه‌های آن از جمله روابط درون سازمانی، روابط برون سازمانی، پیچیدگی‌های درونی و برونی را مورد بررسی قرار داد. همچنین به برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نیاز می‌باشد.

رنجر و استفان^{۲۰} (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی ترکیب و یکپارچه سازی موثر منابع کلیدی و قابلیت های پشتیبانی رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین المللی و حامیان اصلی آنها پرداختند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های کلیدی که در این زمینه مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از: امکانات تعاملی، جذب، تطبیق و یادگیری است. همچنین توانایی سازمان‌های ورزشی برای به اشتراک گذاشتن و جذب دانش و استفاده از دانش در فرایند برنامه ریزی و مدیریت آنها بسیار مهم است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و از منظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته (کیفی و کمی) می‌باشد که اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های انفرادی و شورای راهبردی و در بخش کمی با استفاده از ماتریس‌های خاص مطالعات راهبردی و تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. در ادامه مسائل مربوط به بخش های کیفی و کمی اشاره شده است.

روش تحقیق کیفی

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل تمامی خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند که بر حسب انتخاب هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری، تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش در بخش کیفی مشخص شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که در راستای پاسخ به اهداف پژوهش طراحی گردید. در بخش کیفی تحقیق جهت بررسی روایی از قابلیت باور پذیری

به ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، تجربه و تحصیلات) بود، استفاده شد. سپس گویه‌های نهایی SWOT توسط ماتریس‌های IFE و EFE تحلیل و موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی جانبازان و معلولین مشخص و بعد از آن راهبردها با استفاده از ماتریس TOWS تنظیم و سپس اولویت بندی مناظر و راهبردها، با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی (AHP) انجام گردیده است. پرسشنامه‌های AHP نیز توسط شورای راهبردی (۳۰ نفر) تکمیل و در مرحله بعد راهبردها توسط شورای راهبردی در مناظر چهار گانه BSC که بومی سازی شده، چیدمان و بر اساس آن اهداف راهبردی، سنجه ها، اهداف کمی، اقدامات و ابتکارات تدوین و در شورای راهبردی تصویب گردید.

یانگ^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان هماهنگی و عوامل محرک صنعت ورزش و توسعه پایدار منطقه ای اظهار کردند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند زمینه هماهنگی و بهره‌وری منابع را در جهت دستیابی به اهداف فراهم نماید.

وانی^{۱۷} و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تدوین برنامه ریزی استراتژیک مدیریت ورزشی با استفاده از آنالیز Swot دریافتند اطلاعات فراهم شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برای بهبود سایر برنامه‌های عملیاتی در جهت توسعه ورزش مورد استفاده قرار گیرد.

دوکارمو^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان برنامه جشنواره ورزشی در سطح ملی و بین المللی دریافتند که برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت ورزش می‌تواند انقلابی در بهبود برنامه‌های ورزشی و گسترش بیش از پیش برنامه‌های ملی ایجاد کند.

پدراس^{۱۹} و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان پاسخ به پیچیدگی‌های نهادی چند سطحی در یک فدراسیون ملی ورزش، عنوان نمود که به منظور بررسی همه جانبه یک فدراسیون ورزشی، باید تمامی

۳۱ سؤال بود که سؤالات آن نقاط قوت (۸ سؤال)، نقاط ضعف (۷ سؤال)، فرصت‌ها (۸ سؤال) و تهدیدها (۸ سؤال) را مورد بررسی قرار دادند. این پرسشنامه در طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردیده بود. روایی این پرسشنامه با بررسی نظرات خبرگان مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی این پرسشنامه پس از محاسبه آلفای کرونباخ میزان $0/82$ در بخش نقاط قوت، $0/86$ در بخش نقاط ضعف، $0/83$ در بخش فرصت‌ها، $0/85$ در بخش تهدیدها و $0/84$ به صورت کلی مشخص گردید. همچنین جهت رتبه بندی راهبردهای شناسایی شده از پرسشنامه ای مطابق با روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. این پرسشنامه به صورت مقایسه زوجی راهبردهای شناسایی شده طراحی گردیده بود. روایی این پرسشنامه با بررسی نظرات خبرگان مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی این پرسشنامه پس از محاسبه آلفای کرونباخ میزان $0/86$ مشخص گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش‌های آماری آمار توصیفی و سرشماری با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده گردید. همچنین برای تعیین درجه اهمیت و وزن معیارها از تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) با استفاده از نرم افزار Expert Choice استفاده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی مربوط به سطح تحصیلات نمونه آماری پژوهش نشان داد که بیشترین فراوانی (۱۰)، مربوط به افراد با تحصیلات کارشناسی ارشد می‌باشد ($58/82$). نتایج توصیفی مربوط به رشته تحصیلی نمونه آماری پژوهش نشان داد که $76/47$ درصد (۱۳ نفر) از شرکت‌کننده‌ها در رشته تربیت‌بدنی و سایر آزمون‌ها ($55/6$ درصد) در رشته‌هایی به غیر از تربیت‌بدنی تحصیل کرده‌اند. ۵ نفر از جامعه آماری فوق را اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، ۴ نفر دارای پست‌های مدیریتی در پالایشگاه، ۵ نفر از کارشناسان

(اعتبار)، انتقال پذیری و تایید پذیری استفاده گردید. بدین منظور محقق جهت بررسی قابلیت باورپذیری از تایید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران استفاده گردید. همچنین جهت بررسی انتقال پذیری از نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. همچنین جهت بررسی قابلیت تایید پذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های مورد نیاز استفاده گردید. در بخش کیفی پژوهش جهت بررسی پایایی، از کمیته‌های تخصصی استفاده گردید. بدین صورت که نظرات کمیته‌های تخصصی در خصوص اهداف مورد بررسی و با نظرات به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت و با مقایسه؛ یکسان بودن نتایج اولیه با نظرات کمیته تخصصی مورد تایید قرار گرفت. جهت بررسی داده های بخش کیفی از کدگذاری به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

روش تحقیق کمی

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی شامل ورزشکاران، مدیران باشگاه‌ها و همچنین صاحب‌نظران دانشگاهی در حیطه مدیریت راهبردی در ورزش بود. نمونه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل شورای راهبردی بود که از جامعه فوق به روش هدفمند انتخاب گردید و تعداد آنها ۱۷ نفر بود و در کلیه مراحل فرآیند پژوهش حضور فعال داشتند. ۵ نفر از جامعه آماری فوق را اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، ۴ نفر دارای پست‌های مدیریتی در پالایشگاه، ۵ نفر از کارشناسان امور ورزش پالایشگاه، نماینده مربیان، باشگاه‌ها و پیشکسوتان تشکیل دادند. ابزار اندازه‌گیری این پژوهش در بخش کمی شامل پرسشنامه بسته پاسخ مربوط به گویه‌های سوات بود. این پرسشنامه شامل

به مدت یک ساعت) به فعالیت ورزشی می‌پردازند و تیم‌های این شرکت در لیگ‌های سراسری رتبه‌های اول تا سوم را کسب خواهند کرد.

در این مرحله ابتدا پیش نویس اولیه مأموریت امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان با استفاده از نظرات اعضای شورای راهبردی در خصوص مواردی که باید در مأموریت امور ورزش پاسخ داده شود، تدوین شد و در نهایت با نظرات شورای راهبردی مأموریت نهایی به این شرح تدوین شد:

”امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان به منظور توسعه ورزش و ترویج سبک زندگی فعال در میان کارکنان و خانواده‌های این شرکت، تأسیس شده است و در نظر دارد که با توجه به قدرت نفوذ و تأثیرگذاری بالای خود در سطح منطقه آزاد اروند و همچنین بهره‌گیری از هیأت‌های ورزشی فعال، منابع انسانی متخصص و متعهد و رعایت عدالت محوری و

امور ورزش پالایشگاه، نماینده مربیان، باشگاه‌ها و پیشکسوتان تشکیل دادند. نتایج توصیفی مربوط به سابقه شغلی نمونه آماری پژوهش نشان داد که بیشترین تعداد شرکت کننده (۴۷/۰۵ درصد) مربوط به افرادی است که بین ۶ تا ۱۵ سال سابقه کار دارند. ۳۵/۲۹ درصد افراد بین ۱۶ تا ۲۵ سال و ۱۷/۶۴ درصد افراد نیز بالای ۲۶ سال سابقه کار دارند.

پس از نوشتن پیش نویس اولیه چشم انداز ده ساله ورزش پالایش نفت آبادان، در نهایت با نظرات شورای راهبردی چشم انداز نهایی به این شرح تدوین شد:

”کارکنان و خانواده‌هایی فعال و تیم‌ها و قهرمانانی موفق و مدال آور ”

مطابق با نتایج گروه راهبردی پژوهش حاضر، بیانیه چشم انداز بدین صورت بود.

”در سال ۱۴۰۷، حداقل ۸۰ درصد از کارکنان شرکت پالایش نفت آبادان و ۵۰ درصد از افراد خانواده‌های آنها به طور منظم (حداقل سه روز در هفته

جدول ۱: گویه‌های نهایی قوت‌ها و ضعف‌ها

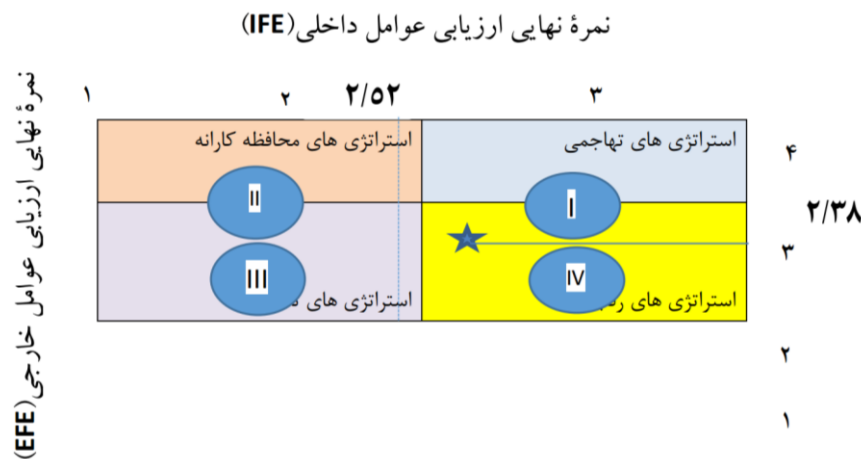
عوامل درونی	کُد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره وزن×رتبه
	S1	اماکن و تجهیزات ورزشی مناسب	۷/۴	۲/۹	۲۱/۴۶
	S2	بودجه مناسب (نسبت به سایر ارگان‌ها)	۸/۱	۳/۱	۲۵/۱۱
	S3	تعداد مناسب مربیان و داوران فعال در حوزه امور ورزش پالایشگاه	۶/۹	۳/۳	۲۲/۷۷
قوت‌ها	S4	تعداد مناسب ورزشکاران تحت پوشش امور ورزش پالایشگاه	۷/۳	۲/۸	۲۰/۴۴
(۳ یا ۴)	S5	حضور تیم‌های مختلف حاضر در مسابقات قهرمانی و حرفه‌ای	۵/۲	۳/۳	۱۷/۱۶
	S6	برگزاری مسابقات داخلی وزارت نفت (کارکنان، همسران و فرزندان کارکنان)	۱۰/۱	۲/۷	۲۷/۲۷
	S7	روابط عمومی (انعکاس خبری مطلوب)	۶/۰	۲/۶	۱۵/۶
	S8	وجود پیشکسوتان با تجربه فنی بالا در مجموعه نفت	۴/۹	۳/۱	۱۵/۱۹
	W1	برنامه محور نبودن فعالیت‌های ورزشی همگانی، حرفه‌ای و قهرمانی	۷/۲	۲/۴	۱۷/۲۸
	W2	مدیران غیر ورزشی	۸/۱	۲/۳	۱۸/۶۳
ضعف‌ها	W3	عدم وجود برنامه بازاریابی و وابستگی کامل به منابع نفتی	۶/۱	۱/۹	۱۱/۵۹
	W4	تمرکز شدید بر رشته‌های خاص (فوتبال و بسکتبال) و ورزش مردان	۵/۳	۱/۶	۸/۴۸
(۱ یا ۲)	W5	عدم وجود برنامه استعدادیابی	۴/۹	۲/۱	۱۰/۲۹
	W6	عدم وجود پایگاه قهرمانی	۴/۸	۱/۴	۶/۷۲
	W7	کاهش بودجه اختصاصی در سطح همگانی	۷/۷	۱/۹	۱۴/۶۳
		مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	$\sum=100$		۲۵۲/۶۲

به نقاط فرصت‌ها و تهدیدهای محیط درونی امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان را نشان می‌دهد. مطابق با نتایج جدول شماره ۲، تعداد ۸ فرصت و ۷ تهدید شناسایی گردید. نتیجه یافته‌ها در این قسمت جهت تعیین راهبرد با توجه به موقعیت قرار گرفتن امتیاز وزن در عوامل خارجی و داخلی می‌باشد. جمع امتیاز وزن عوامل ارزیابی داخلی (IFE) که به مقدار ۲۵۲/۶۲ بدست آمد در محل مربوطه و جمع امتیاز وزن عوامل ارزیابی خارجی (EFE) که عدد ۲۳۸/۴۹ بدست آمد نیز در محل مربوطه قرار می‌گیرد. نتیجه شکل شماره ۱ موقعیت راهبردی ورزش شرکت پالایش نفت آبادان را در موقعیت رقابتی نشان می‌دهد.

شفافیت مالی، فعالیت‌های ورزشی را در میان تمامی شهروندان منطقه، گسترش دهد و ضمن تدارک تجهیزات نرم افزاری و سخت افزاری در حیطه ورزش همگانی و حرفه ای و دستیابی به مقام‌های قهرمانی در لیگ‌های کشوری، از طریق ترویج سبک زندگی فعال باعث کاهش ناهنجاری‌های اجتماعی و تقویت روحیه سالم و افزایش نشاط اجتماعی در منطقه شود. جدول ۱ نتایج مربوط به نقاط قوت و ضعف محیط درونی امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان را نشان می‌دهد. مطابق با نتایج جدول شماره ۱ تعداد ۸ قوت و ۷ ضعف شناسایی گردید. جدول شماره ۲ نتایج مربوط

جدول ۲: گویه‌های نهایی فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل درونی	کُد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره وزن×رتبه	
فرصت (۳ یا ۴)	O1	علاقه مندی مردم منطقه آزاد اروند به ورزش	۸/۵	۲/۷	۲۲/۹۵	
	O2	وجود نیروهای با تجربه متخصص (داور و مربی) در منطقه و استان	۷/۱	۳/۲	۲۲/۷۲	
	O3	وجود استعدادهای فراوان در منطقه	۶/۵	۳/۳	۲۱/۴۵	
	O4	وفاداری تماشاگران	۴/۹	۲/۶	۱۲/۷۴	
	O5	وجود سازمان منطقه آزاد اروند با بودجه فراوان	۹/۳	۲/۹	۲۶/۹۷	
تهدید (۱ یا ۲)	O6	وابستگی شدید ارگان‌های منطقه به شرکت پالایش نفت و نفوذ شدید آن در مناسبات مختلف منطقه	۷/۲	۳/۴	۲۴/۴۸	
	O7	امکان گسترش ورزش‌های آبی در منطقه	۶/۰	۲/۸	۱۶/۸	
	T1	حضور سیاسیون و سیاسی کردن ورزش	۵/۲	۲/۴	۱۲/۴۸	
	T2	حمایت اندک بخش خصوصی و سرمایه گذاری آنان در این رشته	۷/۲	۲/۳	۱۶/۵۶	
	T3	امکانات و زیرساخت‌های قدیمی و نامناسب شهری	۷/۲	۱/۹	۱۳/۶۸	
	T4	وضعیت نامناسب اقتصادی خانواده ها	۶/۱	۱/۸	۱۰/۹۸	
	T5	شرایط جوی نامناسب در بیش از نیمی از سال (گرما، رطوبت، ریزگردها)	۵/۷	۱/۴	۷/۹۸	
	T6	گرایش شدید جوانان به اعتیاد و فضای مجازی و	۶/۱	۱/۸	۱۰/۹۸	
	T7	توقعات بیش از اندازه تماشاگران از نتایج تیم ها	۵/۳	۱/۶	۸/۴۸	
	T8	کاهش بودجه کلی کشور در نتیجه تحریم نفتی و کاهش صدور نفت	۷/۷	۱/۲	۹/۲۴	
			مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی	Σ=۱۰۰		۲۳۸/۴۹



شکل ۱: موقعیت راهبردی امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان

بعد از شناخت موقعیت راهبردی با استفاده از ماتریس IE، راهبرد متناظر با هر منطقه با نظر شورای راهبردی و در قالب ماتریس TOWS تنظیم شد و به دلیل همجوار بودن منطقه راهبردی ورزش شرکت پالایش نفت آبادان با خانه‌های همجوار، راهبردهای مناطق دیگر نیز تدوین شد. جدول شماره ۳، نتایج مربوط به راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان را نشان می‌دهد.

جدول ۳: راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان

منطقه	راهبردها
SO	SO1: سرمایه گذاری برای توسعه ورزش‌های آبی در منطقه (S1,O7,O2,O5,O3,S2)
	SO2: بهره گیری از ظرفیت‌های محلی و جهت دهی به انگیزه‌های هواداران جهت پیشبرد امور در ورزش شرکت (S3,O5,O4,O2,O1,S5,S7)
	SO3: توسعه گردشگری ورزشی (O7,O8,S6,S5,S8,S1)
ST	ST1: تمرکز بر گسترش ورزش‌های همگانی کم هزینه (T8,T5,T3,T1,S6,S4,S1)
	ST2: برندسازی از طریق روابط عمومی و ارتباط با رسانه‌ها (S5,S3,T2,T7,T6,S7)
	ST3: مشارکت با منطقه آزاد در توسعه و تقویت زیر ساخت‌های ورزشی شهر (T4,S1,S2,T5,T6,T3)
WO	WO1: مناسب سازی تخصیص بودجه به فعالیت‌های یا رشته‌های ورزشی مختلف (W7,W1,W4,O8,O6,O5)
	WO2: همکاری با منطقه آزاد، هیأت‌های استانی و فدراسیون‌ها جهت راه اندازی پایگاه‌های قهرمانی و کمپ‌ها (O5,O8,O6,W6,W3)
	WO3: توسعه نظام آموزش و ارتقای کلیه منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، کادر فنی و ورزشکاران) (O8,O3,O2,W5,W2)
WT	WT1: مشارکت با منطقه آزاد در شناساندن آن بعنوان قطب کمپ‌های تمرینی منطقه (T4,T3,T8,W3)
	WT2: تقویت سیستم مدیریت درآمد و هزینه (T8,T2,W6,W4,W3,W1)
	WT3: برونسپاری و مشارکت به بخش خصوصی در فعالیت‌های باشگاه داری

جدول ۴: وزن و رتبه کلی راهبردها

رتبه	وزن کلی	وزن در حیطه	وزن حیطه	راهبرد
اول	۰/۲۱۱	۰/۵۶۳	۰/۳۷۵	تمرکز برگسترش ورزش‌های همگانی کم هزینه
دوم	۰/۱۶۳	۰/۴۳۷	۰/۳۷۵	مشارکت با منطقه آزاد در توسعه و تقویت زیر ساخت‌های ورزشی شهر
سوم	۰/۱۴۶	۱/۰۰	۰/۱۴۶	توسعه نظام آموزش و ارتقای کلیه منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، کادر فنی و ورزشکاران)
چهارم	۰/۰۹۵	۰/۳۲۶	۰/۲۹۲	توسعه گردشگری ورزشی
پنجم	۰/۰۹۰	۰/۳۱۱	۰/۲۹۲	سرمایه گذاری برای توسعه ورزش‌های آبی در منطقه
ششم	۰/۰۵۵	۰/۲۹۷	۰/۱۸۷	مشارکت با منطقه آزاد در شناساندن آن بعنوان قطب کمپ‌های تمرینی منطقه
هفتم	۰/۰۵۳	۰/۱۸۴	۰/۲۹۲	بهره گیری از ظرفیت‌های محلی و جهت دهی به انگیزه‌های هواداران جهت پیشبرد امور در ورزش شرکت
هشتم	۰/۰۵۲	۰/۱۷۹	۰/۲۹۲	همکاری با منطقه آزاد، هیأت‌های استانی و فدراسیون‌ها جهت راه اندازی پایگاه های قهرمانی و کمپ ها
نهم	۰/۰۳۹	۰/۲۰۹	۰/۱۸۷	برونسپاری و مشارکت به بخش خصوصی در فعالیت‌های باشگاهداری
دهم	۰/۰۳۷	۰/۱۹۸	۰/۱۸۷	تقویت سیستم مدیریت درآمد و هزینه
یازدهم	۰/۰۳۲	۰/۱۷۶	۰/۱۸۷	مناسب سازی تخصیص بودجه به فعالیت‌های یا رشته‌های ورزشی مختلف
دوازدهم	۰/۰۲۲	۰/۱۲	۰/۱۸۷	برندسازی از طریق روابط عمومی و ارتباط با رسانه ها

با نتایج رتبه‌بندی راهکارها مشخص گردید که تمرکز برگسترش ورزش‌های همگانی کم هزینه با وزن کلی ۰/۲۱۱، راهبرد مشارکت با منطقه آزاد در توسعه و تقویت زیر ساخت‌های ورزشی شهر با وزن کلی ۰/۱۶۳ و راهبرد توسعه نظام آموزش و ارتقاء کلیه منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، کادر فنی و ورزشکاران) با وزن کلی ۰/۱۴۶ مهم‌ترین راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان می‌باشد.

تمرکز برگسترش ورزش‌های همگانی کم هزینه از راهبردهای تدوین شده در این پژوهش بود. این راهبرد در برنامه راهبردی عباسپوردربندی (۲۰۱۸)، نظری و همکاران (۲۰۱۴) و دوکارمو و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. در راهبردهای مشابه در سازمان‌های ورزشی مختلف آمده است. همچنین در برنامه راهبردی کشورهای استرالیا و نیوزیلند و نیز برنامه راهبردی دانشگاه پورتنس موس مورد توجه قرار گرفته است. نتایج نشان داد که امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان در موقعیت رقابتی قرار دارد. وجود اماکن ورزشی مناسب در این شرکت می‌تواند در برگراری

براساس تحلیل SWOT، در مجموع از تعداد ۱۲ راهبرد، سه راهبرد SO، سه راهبرد ST، سه راهبرد WO و سه راهبرد WT برای امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان تدوین شد. جدول شماره ۴ نتایج رتبه بندی راهکارهای شناسایی شده را نشان می‌دهد.

مطابق با نتایج رتبه بندی راهکارها مشخص گردید که تمرکز برگسترش ورزش‌های همگانی کم هزینه با وزن کلی ۰/۲۱۱، راهبرد مشارکت با منطقه آزاد در توسعه و تقویت زیر ساخت‌های ورزشی شهر با وزن کلی ۰/۱۶۳ و راهبرد توسعه نظام آموزش و ارتقای کلیه منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، کادر فنی و ورزشکاران) با وزن کلی ۰/۱۴۶ مهم‌ترین راهبردهای توسعه ورزش شرکت پالایش نفت آبادان می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که براساس تحلیل سوات، در مجموع از تعداد ۱۲ راهبرد، سه راهبرد SO، سه راهبرد ST، سه راهبرد WO و سه راهبرد WT برای امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان تدوین شد. مطابق

نمود که ساخت و تجهیز اماکن ورزشی همگانی مانند سالن‌های چند منظوره، تجهیز پارک‌ها و اماکن عمومی به امکانات ورزش‌های ساده و عامه پسند مانند تنیس روی میز، دارت و ... باعث ترغیب افراد ساکن در منطقه در استفاده از این امکانات به جای فعالیت‌های تفریحی غیر ورزشی جایگزین، می‌گردد.

دیگر راهبرد تدوین شده توسعه نظام آموزش و ارتقاء کلیه منابع انسانی (مدیران، کارشناسان، کادر فنی و ورزشکاران) بود.

این راهبرد بعنوان تنها راهبرد در حیطه مسئولیت اجتماعی و ارتباط با جامعه مورد توجه می‌باشد. تأکید بر ارتقاء و توسعه آموزش در راهبردهای عباسپور دربندی (۲۰۱۸) و آرمندیا (۲۰۱۶) در برنامه راهبردی سازمان‌های مختلف ورزشی به چشم می‌خورد. با توجه به یافته‌های پژوهش، در بخش مدیران، برنامه محور نبودن و عدم وجود برنامه استعدادیابی، بازاریابی و ... از نقاط ضعف امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان محسوب می‌گردد. بنابراین به نظر می‌رسد یکی از بزرگترین معضلات موجود در ورزش پالایشگاه، عدم آموزش صحیح و آکادمیک مدیران این شرکت در زمینه اصول اساسی مدیریت ورزشی می‌باشد. بنابراین با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب و نیز ارزیابی دقیق از عملکرد آنان و دادن بازخورد به مدیران، کارشناسان و کلیه منابع انسانی در حوزه مدیریت امور ورزش، می‌توان بسیاری از مشکلات ورزش این شرکت را حل نمود. برگزاری دوره‌های آموزشی ملی و بین المللی نیز می‌تواند موجب ارتقاء سطح کیفی کادر فنی و ورزشکاران در رشته‌های مختلف ورزشی گردد.

توسعه گردشگری ورزشی نیز از راهبردهای تدوین شده این پژوهش بود. این راهبرد در برنامه راهبردی کشور نیوزیلند و دانشگاه اوهایو نیز دیده می‌شود و علیزاده (۲۰۱۸)، عباسپور دربندی (۲۰۱۸)، کریمی (۲۰۱۵) و رشید لمیر و همکاران (۲۰۱۲) در برنامه

ورزش‌های همگانی کم هزینه چه در اماکن سرپوشیده و چه در اماکن روباز یاری کننده باشد. برگزاری این نوع ورزش‌ها در کنار رودخانه‌های موجود در منطقه آزاد جهت جذب بیشتر مردم آن بعنوان ابزارهای ترغیب کننده می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. همچنین وجود بودجه مناسب نسبت به سایر ارگان‌ها سبب می‌شود این شرکت بتواند جهت تشویق مردم به حضور در این نوع برنامه‌ها، جوایز و هدایای مادی و معنوی در نظر بگیرد و از این طریق راه برای اجرای هرچه بهتر و بیشتر این راهبرد هموار سازد. با توجه به وجود رودخانه‌های اروند، کارون و بهم‌شیر در منطقه آزاد اروند، به نظر می‌رسد برگزاری ورزش‌های همگانی کم هزینه از قبیل برنامه‌های پیاده روی، دویدن، دوچرخه سواری و پرتاب دارت و ... به آسانی و البته با داشتن برنامه مدون، قابل اجرا باشد.

یکی دیگر از راهبردها مشارکت با منطقه آزاد اروند در توسعه و تقویت زیرساخت‌های ورزشی شهر بود. توسعه زیرساخت‌های ورزشی در برنامه‌های راهبردی مربوط به کشور نیوزیلند و دانشگاه اوهایو مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در برنامه‌های راهبردی علیزاده (۲۰۱۸)، جین بانگ و همکاران (۲۰۲۰)، یانگ و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. در سازمان‌های مختلف ورزشی به توسعه اماکن و زیرساخت‌های ورزشی تأکید گردیده است. ناگفته پیداست که وجود اماکن و تأسیسات ورزشی استاندارد، بستر بسیار مناسبی برای ارتقاء سطح ورزش در یک منطقه دارد. از سویی دیگر وجه اشتراک سازمان منطقه آزاد اروند و شرکت پالایش نفت آبادان، داشتن بودجه مناسب نسبت به سایر ارگان‌ها می‌باشد. با توجه به این نکات، همکاری این دو نهاد تأثیرگذار در سطح منطقه جهت توسعه و تقویت زیرساخت‌های ورزشی شهر می‌تواند کمک زیادی به توسعه ورزش در سطح منطقه آزاد اروند نماید. از آن جایی که این راهبرد در حیطه ورزش همگانی می‌باشد، می‌توان به این نکته اشاره

راهبرد دیگر، مشارکت با منطقه آزاد در شناساندن آن بعنوان قطب کمپ‌های تمرینی منطقه بود. این راهبرد در حیطه مدیریت و بازاریابی می‌باشد و علیراده (۲۰۱۸)، عباسپور دربندی (۲۰۱۸)، آرمندیا (۲۰۱۶)، علیدوست قهفرخی (۲۰۱۴) و رشید لمیر و همکاران (۲۰۱۲) در برنامه‌های راهبردی سازمان‌های مختلف ورزشی به آن اشاره نموده‌اند. شرایط آب و هوایی خاص در منطقه آزاد اروند در زمستان، سبب می‌گردد برگزاری اردوها و تمرینات راحت تر و مؤثرتر از مناطق سردسیر دنبال گردد. در حال حاضر تیم‌های مطرح فوتبال دنیا در فصل زمستان و با توجه به شرایط سرمای شدید در کشورهاشان، به قصد برگزاری اردوهای بین فصل خود به کشورهای حوزه خلیج فارس با شرایط برابر آب و هوایی نسبت به منطقه آزاد، حضور پیدا می‌نمایند. بنابراین در صورتی که زیرساخت‌های گردشگری و شهری مهیا گردد و شرکت پالایش نفت آبادان با همکاری منطقه آزاد اروند، به طرق مختلف، به تبلیغ و معرفی این منطقه اقدام نمایند، شاهد استقبال گسترده از کمپ‌ها و اردوگاه‌های این منطقه خواهیم بود. علاوه بر این با ترغیب تیم‌های داخلی جهت برگزاری اردوها و کمپ‌های زمستانی در این منطقه، از خروج ارز از کشور می‌توان جلوگیری نمود.

بهره‌گیری از ظرفیت‌های محلی و جهت‌دهی به انگیزه‌های هواداران جهت پیشبرد امور در ورزش شرکت از دیگر راهبردهای تدوین شده بود. هواداران در تمامی دنیا بعنوان سرمایه‌ای غیر قابل انکار محسوب می‌شوند که متصدیان ورزش تلاش می‌کنند همواره از انگیزه‌های آنان در جهت پیشبرد امور خود استفاده نمایند و خیل عظیمی از نیروی داوطلبی را از میان آنها انتخاب و بکار گیرند. در منطقه آزاد وجود هواداران پرشور که در تمامی رشته‌های ورزشی حضور همیشگی و پر شور و حرارت دارند به چشم می‌خورد که می‌توان با داشتن سیاست‌های لازم از وجود آنها

های راهبردی خود در سازمان‌های مختلف ورزشی آن را مورد توجه قرار داده‌اند. توسعه گردشگری ورزشی مربوط به حیطه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای می‌باشد و کمک شایانی در رسیدن به افق‌های مدنظر در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دارد. با توجه به شرایط آب و هوایی گرم و مرطوب در تابستان و نیز آب و هوای بسیار معتدل در زمستان، منطقه آزاد اروند می‌تواند میزبان مناسبی در فصل زمستان جهت حضور علاقه‌مندان باشد. گردشگری ورزشی مستلزم ساختن زیرساخت‌های شهری از جمله اماکن اقامتی، رستوران‌ها و ... می‌باشد و به نظر می‌رسد در این بخش نیز مشارکت شرکت پالایش نفت آبادان با سایر سازمان‌ها مخصوصاً منطقه آزاد اروند، می‌تواند سبب برداشتن گام‌های مؤثری در این مسیر گردد.

راهبرد تدوین شده بعدی، سرمایه‌گذاری برای توسعه ورزش‌های آبی در منطقه بود. وجود رودخانه‌های کارون، اروند و بهمینشیر در منطقه، قابلیت منحصر به فرد و با ارزشی را در آن ایجاد کرده است. عبور این رودخانه‌ها از میانه شهرهای آبادان، خرمشهر، جزیره مینو و اروندکنار، جذابیت دوچندانی به آن می‌دهد. استفاده از این وضعیت خاص، در زمینه ورزش‌های آبی، شرکت پالایش نفت آبادان را با فرصتی استثنایی جهت ارتقاء و توسعه این دسته از ورزش‌ها در منطقه روبرو می‌نماید. برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی، برگزاری اردوهای تیم ملی در دو بخش مردان و زنان و در رده‌های مختلف سنی، آموزش انواع رشته‌های آبی به صورت منظم جهت توسعه آن در بین افراد بومی ساکن در منطقه و ... از جمله کارهایی است که می‌تواند در توسعه ورزش‌های آبی در منطقه، به امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان یاری نماید. این راهکار در قالب توسعه ورزش همگانی و حرفه‌ای در راهبردهای برنامه کشور نیوزیلند و همچنین در برنامه راهبردی عباسپور دربندی (۲۰۱۸) مورد توجه قرار گرفته است.

جهت پیشبرد اهداف ورزشی استفاده نمود. استفاده از نیروی داوطلبی در برنامه راهبردی دانشگاه اوهایو و نیز کشور نیوزیلند نیز مورد توجه قرار گرفته است.

راهبرد همکاری با منطقه آزاد، هیأت‌های استانی و فدراسیون‌ها جهت راه اندازی پایگاه‌های قهرمانی و کمپ‌ها، راهبرد دیگری است که در حیطه ورزش قهرمانی قرار دارد. بدون شک کمپ‌های تمرینی مجهز و پایگاه‌های قهرمانی، خود به خود سبب جذب ورزشکاران، تیم‌های ورزشی و حتی گردشگران ورزشی خارج از منطقه می‌گردد. از سویی دیگر وجود چنین اماکن و تجهیزات ورزشی مدرن موجبات رشد و بهره‌وری ورزشکاران و تیم‌های رشته‌های مختلف در سطح منطقه می‌گردد. بنابراین تأسیس و تجهیز چنین اماکنی به شکوفایی ورزش حرفه ای و قهرمانی منجر می‌گردد.

یکی دیگر از راهبردهای تدوین شده، برونسپاری و مشارکت بخش خصوصی در فعالیت‌های باشگاه‌داری بود. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، یکی از ضعف‌های امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان، تکیه زیاد به درآمدهای نفتی بود. این راهبرد با تأکید بر از بین بردن این ضعف اساسی، بخش خصوصی را در تأمین نیازهای مالی امور ورزش وارد عرصه می‌نماید. این راهبرد که در حیطه مدیریت و بازاریابی قرار دارد، در درازمدت می‌تواند تدریجاً وابستگی‌ها به درآمدهای نفتی را کاهش دهد و نهایتاً بخش قابل توجهی از هزینه‌های امور ورزش را بر دوش بخش خصوصی قرار دهد. این راهبرد در برنامه راهبردی عباسپور دربندی (۲۰۱۸)، آرمندیا (۲۰۱۶) و نیز در برنامه راهبردی دانشگاه اوهایو و پورس موس دیده می‌شود.

تقویت سیستم مدیریت درآمد و هزینه نیز از راهبردهای تدوین شده بود. این راهبرد نیز یکی از ضعف‌های امور ورزش شرکت پالایش نفت آبادان بود که دلایل مالی و مدیریتی داشت. با اجرای این راهبرد تلاش می‌گردد ارتباط منطقی و مشخصی میان هزینه

های امور ورزش و درآمدهای آن برقرار نمود. در صورتی که این مهم به درستی اجرا گردد در ادامه مسیر این شرکت در زمینه امور مالی به خودکفایی خواهد رسید و وابستگی شدید آن به منابع نفتی کاهش پیدا خواهد نمود. این راهبرد در برنامه راهبردی عباسپور دربندی (۲۰۱۸)، آرمندیا (۲۰۱۶) و نیز در برنامه راهبردی دانشگاه اوهایو و پورس موس دیده می‌شود.

دیگر راهبرد مناسب سازی تخصیص بودجه به فعالیت‌های یا رشته‌های ورزشی مختلف بود. یکی از موارد نارضایتی بسیاری از دست اندرکاران، ورزشکاران و علاقه مندان به ورزش در شرکت پالایش نفت آبادان، توجه بیش از اندازه به رشته‌های ورزشی خاص مانند بسکتبال و فوتبال است و در کنار آن توزیع بودجه در بین رشته‌های مختلف ورزشی در این شرکت به نظر نامتعادل و نابرابر می‌باشد. همانطور که نتایج این پژوهش نشان داد ورزش‌های همگانی نیاز به توجه بیشتری دارند. رشته‌های ورزشی دیگر نیز می‌بایست مورد توجه قرار گیرند. در صورت توزیع منطقی و متوازن بودجه در بین رشته‌های ورزشی مختلف، شاهد پیشرفت و رونق همه رشته‌ها خواهیم بود.

آخرین راهبرد تدوین شده، برندسازی از طریق روابط عمومی و ارتباط با رسانه‌ها بود. در سراسر دنیا استفاده از روابط عمومی در سطح بالا می‌تواند به برندسازی و مطرح شدن نام یک سازمان یا باشگاه یاری رساند. همچنین با ارتباط مثبت و همه جانبه با رسانه‌ها موجبات گرایش افراد بیشتری به فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف فراهم نمود. تدوین خط مشی‌های رسانه ای و ارتباط با صدا و سیما، شناسایی و برنامه ریزی جهت بهره گیری از ظرفیت شهرداری ها، بسیج و سایر سازمان‌های پر جمعیت جهت اشاعه ورزش شرکت، توسعه بخش روابط عمومی ورزش پالایشگاه از طریق ایجاد نشریه‌های مختلف، افزایش

- Camps, Andreu; Sakis Pappous, Athanasios; (2016); Predicting the Evolution of Sports Federation Membership: An Important Tool to Asses National Governing Bodies; Journal of Sports Science 4:57-69.
- David, F. (2011). Strategic Management, Translation: Parsian, Ali and Arabi, Seyed Mohammad, Tehran: Office of Cultural Research, 20th Edition, 31-44 and 189-351.
- Do Karmo, A., Tangkudung, J., & Asmawi, M. (2019). An evaluation of the traditional sports festival program at the national level. *ijer-indonesian journal of educational review*, 6(1).
- Fred R.D (1998). How Companies define their mission; long range planning 22, no 3.
- Fry, L. F.; Stoner, R ;(1995). Strategic planning for the new and small business .upstarts publish hung company .INC.
- Hakansson H, Snehota I, (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*; 22(3): 256-270.
- Hemmonsbey, J., & Tichaawa, T. M. (2019). Strategic planning of sport tourism events on destination brands: examining the role of home-grown sport. *Geojournal of Tourism and Geosites*.
- Hideri, M. (2015). Developing a strategic physical education program at Kharazmi University; Master Thesis in Sports Management; kharazmi University. (In Persian)
- Hosini, G. Hamidi, M. Tojari, F. (2012). Development of a strategic program for student sports at the Islamic Azad University, *Journal of Sports Management*, Volumes 4, 15, 33-15. . (In Persian)
- Jinbang, Z., Xiaomin, W., & Shuming, Z. Research on the Development Index System and Dynamic Analysis of Sports Characteristic Town under the Background of Sports Industry.
- Jovica Petkovic, Edmundas Jasinskas, Laima Jesevičiūtė-Ufartien (2016). significance of strategic planning for results of sport organization. doi: 10.15240/tul/001/2016-4-005
- kozma. miklos; andras, krisztina.(2016).a typology of international strategies for hungarian professional sports clubs.; management review, vol 3. no.2. 49-65
- Mamchur, s. s., & proshin, a. n. (2019). Information system for operational planning of training load, rehabilitation and medical
- انعکاس خبری اتفاقات ورزش شرکت پالایش نفت در شبکه‌های اجتماعی، بهره گیری از فناوریهای MIS جهت مدیریت فرایندهای شرکت مانند اتوماسیون ، نرم افزارهای ارزیابی و کنترل و ... و حمایت از خلاقیت و نوآوری در فضای مجازی و حقیقی امور ورزش، از جمله فعالیت هایی است که می‌توان در این زمینه انجام داد.
- با توجه به برنامه‌های عملیاتی تدوین شده، پیشنهاد می‌گردد، نظر به این که پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی انجام گرفت، مدل ارزیابی و اجرای راهبردهای تنظیم شده با استفاده از مدل‌هایی مانند کارت امتیازی متوازن و یا داشبورد تنظیم و پیاده‌سازی شود. همچنین پژوهش حاضر به تدوین برنامه راهبردی ورزش شرکت پالایش نفت آبادان به طور کلی پرداخت، لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهش مشابهی با تمرکز بر ورزش‌های آبی یا گردشگری ورزشی به صورت مجزا انجام گیرد. در طول انجام پژوهش اهمیت مشارکت سازمان منطقه آزاد اروند و امور ورزش پالایشگاه به وضوح مشخص گردید، لذا پیشنهاد می‌شود برنامه راهبردی ورزشی مشترک میان این دو سازمان تأثیرگذار تدوین گردد.

Reference

- Armandniya, M. (2016). Develop a strategic management plan for championship sports for veterans and the disabled with a balanced scorecard approach; PhD Thesis in Sports Management; kharazmi University. (In Persian)
- Australian Sports Commission; (2004); Planning in Sport: A Good Guide for Sporting Organizations; www.ausport.gov.au.
- Benedict Wauters(2017) Strategic management in the public sector: atool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challeges?report to the European Commission Public Administration and Governance network
- Buch, T (2006). Resident perception of event impacts: Taupe and Ironman New Zealand, Master's Thesis, AUT University.

- control in cyclic sports. In 12th international symposium on computer science in sport (pp. 95-96).
- michael j. doorsi et al (2002). strategic planning in higher. education, ncen edition for Higher Education, Vol 116.
- Rashidlamir, A. Dehghan, A, Rashidlamir, A. (2013). Develop a strategic plan for the General Directorate of Sports and Youth of Khorasan Razavi Province in the field of sports and physical education; Sport Managment; No. 15, pp. 179-191. . (In Persian)
- Wani, I. A., & Faridi, M. Formulation of Sport Management Strategic Planning using SWOT Analysis. Parishodh Journal. Volume IX, Issue III, March/2020
- Wilson, C, Hagartyy, D and Gauthier, J (2003). Result using the balanced score card in the public sector, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 6, pp. 53-63.
- Yang, S., Xu, J., & Yang, R. (2020). Research On Coordination And Driving Factors Of Sports Industry And Regional Sustainable Development—Empirical Research Based On Panel Data Of Provinces And Cities In Eastern China. Sustainability, 12(3), 813.
- Pedras, L., Taylor, T., & Frawley, S. (2019). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. Sport Management Review. doi:10.1016/j.smr.2019.05.001

یادداشت‌ها

¹ این مقاله از رساله دکتری مستخرج شده است

- ² Houliham & White
³ Booth
⁴ Armandniya
⁵ Ragnar & Stephen
⁶ Blair
⁷ Millara & Doherty
⁸ jovica petkovic
⁹ Hideri
¹⁰ Girginov
¹¹ Do Karmo
¹² Yang
¹³ Wani
¹⁴ Hemmonsbey
¹⁵ Mamchur
¹⁶ Yang
¹⁷ Wani
¹⁸ Do Karmo
¹⁹ Pedras
²⁰ Ragnar & Stephen