

تدوین سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی

وحید نصیحت^{۱*}، مونارضایی^۲، رسول نظری^۳، قاسم رحیمی^۴

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰

چکیده

مطالعه حاضر با هدف تدوین سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی انجام شد. این پژوهش بنیادی با روش تحقیق آمیخته و بر مبنای استدلال قیاسی - استقرایی صورت گرفت. جامعه آماری شامل صاحب نظران و خبرگان ورزش و دانشگاه بود و از روش نمونه‌گیری هدفمند، برای انتخاب افراد نمونه استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود. داده‌های پژوهش در فاز کیفی به روش دلفی فازی و در فاز کمی با استفاده از روش *SWOT-MICMAC* مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس تحلیل ماتریس کمی، برنامه‌ریزی راهبردی اولویت انتخاب راهبردها به شرح زیر است: (۱) بهره‌گیری بهینه و اصولی از نیروی انسانی در ابعاد مختلف ورزشی؛ (۲) بکارگیری فناوری اطلاعات در راستای توسعه اهداف ورزشی؛ (۳) بازنگری و توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط با ورزش به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و اثرات مثبت ورزش. بر اساس نتایج به‌دست آمده از نقشه اثرات مستقیم و غیرمستقیم، دو سناریو در ماتریس مستقل جای گرفتند. این بدان معناست که این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. هیچ شاخصی در ماتریس خودمختار جای نگرفت. این نشان می‌دهد که تمام شاخص‌های مدل دارای اهمیت هستند و نمی‌توان آنها را حذف کرد. بیشتر موارد در ماتریس پیوندی قرار گرفتند که نشان‌دهنده وابستگی بالا و قدرت هدایت بالای این شاخص‌ها است. برخی موارد نیز در ماتریس وابسته قرار گرفتند که نشان‌دهنده وابستگی قوی و هدایت ضعیف آنها است.

کلید واژه‌ها: سند راهبردی، آمایش بخش ورزش، استان مرکزی.

Email: ali_nasihat@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوارسگان اصفهان، ایران*

Email: mona8059@gmail.com

۲. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران

Email: nazarrasool@yahoo.com

۳. دانشیار، مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوارسگان اصفهان، ایران

Email: babamir.k@yahoo.com

۴. استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوارسگان اصفهان، ایران

مقدمه

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمان‌های راهبردمحور تبدیل شده‌اند و از طریق تفکر راهبردی، به دنبال ایجاد چرخه‌های زاینده و پاینده می‌باشند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). یک سازمان بدون داشتن هدفی مشخص نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف آن مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی صورت نگیرد، نخواهد دانست که چگونه به هدف خود دست یابد (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۶). در بسیاری از کشورها، سازمان‌های ورزشی راهبردهای لازم را برحسب مأموریت خود تدوین کرده و با اجرای آنها به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافته‌اند (گوهررستمی و همکاران، ۱۳۹۱). از همین رو، قالیباف (۱۳۸۹) برنامه‌ریزی صحیح را راه‌هایی از چرخه توسعه نیافتگی در حوزه ورزش می‌خواند. بر این اساس، سازمان‌های ورزشی باید با تدوین برنامه‌های راهبردی و چشم‌اندازی شفاف، موفقیت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی را دنبال کرده و تلاش کنند تا با به حداقل رساندن انرژی و منابع مصرفی، به اهداف خود دست یابند (قالیباف، ۱۳۸۹).

توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی-اجتماعی کشورها است و وجود برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن اهمیت بالایی دارد (گرین و هولیهان، ۱۳۷۸). توسعه ورزش ابعاد گسترده‌ای دارد و رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی را به همراه خواهد داشت، و پیروزی پیوسته ملت‌ها در رقابت‌های ورزشی، نقشی اساسی را در این زمینه ایفا می‌کند (مسیح‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). سالانه منابع قابل توجهی صرف بخش ورزش می‌شود، اما اولویت‌بندی مشخصی در زمینه توزیع منابع در کشور وجود ندارد (سجادی، ۱۳۸۴). با توجه به نقش مهم برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه بخش ورزش، ضروری است که این موضوع بیش از پیش مورد عنایت مسئولان قرار بگیرد، چراکه کم‌توجهی مسئولان یکی از دلایل اصلی عدم توسعه ورزش ایران بوده است. متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را برای مقابله با این مشکل پیشنهاد کرده‌اند تا سازمان‌ها با به‌کارگیری آن بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند (دیوید، ۱۳۷۸).

یکی از این ابزارها آمایش سرزمین است. آمایش سرزمین یک برنامه توسعه بلندمدت است که اساس انواع مختلف برنامه‌ریزی‌های ملی و منطقه‌ای کشورها را تشکیل می‌دهد. به عبارت دیگر، آمایش سرزمین به چینش مطلوب، عادلانه و پایدار سه مؤلفه جمعیت، سرمایه و منابع طبیعی و محیطی در یک منطقه یا کشور اشاره دارد (آقاتبار رودباری و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین این مفهوم به صورت «ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت» تعریف شده است و در حوزه علوم اقتصاد، جغرافیا و جامعه‌شناسی قرار می‌گیرد. رویکرد آمایش سرزمین در پی ضرورت‌های نظام برنامه‌ریزی کشور معرفی شد. این رویکرد از طریق سازماندهی اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و زیست‌محیطی به دستیابی به توسعه همه‌جانبه و تحقق آینده‌ای مطلوب کمک می‌کند (محمودی، ۱۳۸۸). آمایش سرزمین، سازماندهی هماهنگ و مؤثر فضای عمومی در قالب سیاست‌های کلی است و فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را در بر می‌گیرد. طبیعتاً فعالیت‌های گوناگون و پیچیده انسان در فضای جغرافیایی نیازمند بسترسازی مناسب به منظور پیشینه ساختن بهره‌وری است (زرقانی و اعضمی، ۱۳۹۰).

مطالعات آمایش سرزمین در ایران بیش از هفت دهه سابقه دارد، ولی هرگز با رویکردی کل‌نگر به مرحله اجرا نرسیده و تاکنون عزم جدی برای عملیاتی شدن آن وجود نداشته است که چالشی بزرگ به خصوص در عرصه ورزش کشور می‌باشد (تقوایی و همکاران، ۱۳۹۶). لذا ضروری است که راهبردهای آمایش سرزمین با تأکید بر بهینه‌سازی منابع، امکانات و برنامه‌ریزی، بر مبنای قابلیت‌ها و نیازهای منطقه‌ای و شرایط اقلیمی کشور تدوین شده و به اجرا درآیند (آقاتبار رودباری و همکاران، ۱۳۹۷). پیشرفت‌های فنی و فناوری چشمگیر چند دهه اخیر پیامدهای مثبت و منفی مختلفی را برای جوامع بشری به همراه داشته است. یکی از این پیامدها مهاجرت گسترده و افزایش جمعیت شهرها بوده است (سعیدنیا، ۱۳۸۲). با این حال در جوامع شهری، توزیع نامناسب امکانات، عدم دسترسی مناسب همه اقشار به منابع مالی و عدم رعایت عدالت اجتماعی و اقتصادی باعث شده است مشکلات اجتماعی و اقتصادی از جمله تبعیض و شکاف عمیق طبقاتی گریبانگیر بخش عمده‌ای از شهرنشینان شود (فرد، ۱۳۸۸). از این رو، پژوهش حاضر به دنبال بررسی سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به منظور تخصیص بهینه بودجه برای تأسیس فضاهای جدید، باید بررسی کرد که سرانه اماکن ورزشی تخصیص یافته تا چه حد با استانداردهای تعیین شده مطابقت دارد (نوروزی، ۱۳۹۲). علاوه بر تخصیص بودجه مناسب، زمان‌بندی معین، مدیریت قوی، نظارت دقیق و پیگیری مداوم ضروری می‌باشد (رشید لمیر و همکاران، ۱۳۹۲).

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، آمایش سرزمین عبارت است از تنظیم روابط میان انسان، سرزمین و فعالیت‌های انسانی به منظور استفاده مناسب و پایدار از تمامی امکانات انسانی و فضایی سرزمین در راستای بهبود وضعیت جامعه برای همه نسل‌هاست (محمودی، ۱۳۸۸). در واقع، آمایش سرزمین تا تعیین نوع کاربری زمین پیش می‌رود و به دنبال آن است که برای هر نوع کاربری، یک طرح مدیریت بهره‌برداری توسط سازمان‌های ذی‌ربط در قالب برنامه منطقه‌ای تدوین شود (قادری، ۱۳۸۱).

با استفاده از اطلاعات حاصل از طرح‌های آمایش سرزمین می‌توان یک نقشه آمایش را بر اساس شرایط اقتصادی، اجتماعی منطقه مورد نظر ارائه کرد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۲). شهرها و کلان‌شهرها علی‌رغم نقش قابل توجهی که در توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند گرفتار طیف گسترده‌ای از مسائل اجتماعی می‌باشند، از جمله افزایش جمعیت و مهاجرت، نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی و پیامدهای فضایی آن (مثلاً جدایی‌گزینی، فقدان عدالت اجتماعی، جرایم و غیره). ارتقای مدیریت شهری و ساختارهای حاکم می‌تواند در بهبود وضعیت شهرها تأثیرگذار باشد و آمایش سرزمین نقش مهمی را در این رابطه ایفا می‌کند (رستم‌کورانی و همکاران، ۱۳۹۲).

استان مرکزی همواره سهم مهمی در ورزش کشور داشته است، ولی ضروری است که زمینه استمرار این موفقیت‌ها فراهم شود. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند اطلاعات لازم را در این رابطه در اختیار مدیران قرار دهد. مطالعات مختلفی در زمینه آمایش سرزمین در ایران و سایر کشورهای جهان انجام شده است. امره، گودرزی و دهقان قهفرخی (۱۳۹۹) به بررسی وضعیت آمایش سرزمین در رشته‌های ورزشی منتخب مدال‌آور ایران پرداخته و نشان دادند که در میان مؤلفه‌های آمایش سرزمین مربوط به سه رشته کبدم، کاراته و ووشو در ۳۱ استان کشور، مؤلفه جامعه‌شناختی، اقتصادی و جغرافیایی به ترتیب بیشترین اهمیت را در تبیین وضعیت آمایش سرزمین داشتند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که اکثر ورزشکاران مدال‌آور در استانی فعالیت داشتند که از امکانات سخت‌افزاری بهتری در آن رشته ورزش برخوردار بودند.

شیرزادی، رضوی، امیرنژاد و محمدی (۱۳۹۸) چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر اساس آمایش سرزمین را مورد بررسی قرار دادند. عوامل محیطی، مدیریتی و مسائل مرتبط با نظام آمایش سرزمین به‌عنوان چالش‌های اصلی شناسایی شدند. همچنین نتایج حاکی از آن بود که برقراری سیستم تحقیق و توسعه و تقویت حمایت و پشتیبانی از جمله راهبردهای مؤثر برای توسعه ورزش قهرمانی بر اساس آمایش سرزمین است.

یافته‌های پژوهش سوادی و همکاران (۱۳۹۶) که به طراحی الگوی توسعه ورزش همگانی در استان هرمزگان پرداختند نشان داد که عوامل محیطی، عوامل مدیریتی، بسترسازی منابع و عوامل رفتاری در همگانی شدن ورزش این استان نقش دارند.

ایرج‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی نقش رسانه‌های جمعی (فرهنگ‌سازی، آموزش، اطلاع‌رسانی و ترویج مشارکت اجتماعی) در توسعه فرهنگی ورزش همگانی و حرفه‌ای کشور پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که رسانه‌های جمعی علی‌رغم نقشی که در توسعه فرهنگی ورزش کشور دارند به این مسئله توجه کافی نداشتند. علاوه بر این، رسانه‌ها عمدتاً بر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای تمرکز دارند و ورزش همگانی و تفریحی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

حمیدی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود هشت راهبرد زیر را برای توسعه ورزش دانشجویی ایران شناسایی کرد: تأسیس یک نهاد ملی غیردولتی برای ورزش بین‌دانشگاهی؛ ایجاد تشکیلات استانی؛ تقویت روابط بین‌المللی و کسب کرسی؛ تقویت روابط عمومی؛ تحول ساختاری؛ جذب نیروی انسانی متخصص؛ ارتقای ساختاری بخش ورزش در دانشگاه‌ها؛ و تعامل با دانشکده‌های تربیت بدنی بدون تداخل وظایف.

لسکوویک (۱۹۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان آمایش زیرساخت‌های ورزشی به آمایش بخش ورزشی در جمهوری اسلوانی پرداخت. او بیان کرد که فعالیت‌های اوقات فراغت باید نقش و معنایی که قانون اساسی و قوانین کشور مدنظر دارد را به خود بگیرد. شبکه مراکز ورزشی اسلوانی برای آمایش فضاهای ورزشی و همچنین نقشه‌برداری‌ها که سلسله‌مراتب شهرهای این کشور و نقش آنها در توسعه ورزش را تعریف می‌کند از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش، شباهت‌ها و تفاوت‌های فضاهای ورزشی جمهوری اسلوانی با سایر کشورها مشخص و شرایط برنامه‌ریزی صحیح در مورد آمایش فضاهای ورزشی این کشور محیا شد.

کلت و راسل (۲۰۰۹) صنعت ورزش کشور استرالیا را رو به رشد ارزیابی کرده و آن را به عوامل مختلفی همچون فقدان ساختار رسمی و کنترل زیاد در بخش ورزش، وابستگی اندک به کمک‌های دولتی، حضور فعال کارآفرینان، سرمایه‌گذاری زیاد، و وجود تسهیلات و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش نسبت دادند که سرمایه‌گذاری قابل توجه در ورزش و رشد آرمانی کارآفرینی در این کشور را به همراه داشته است.

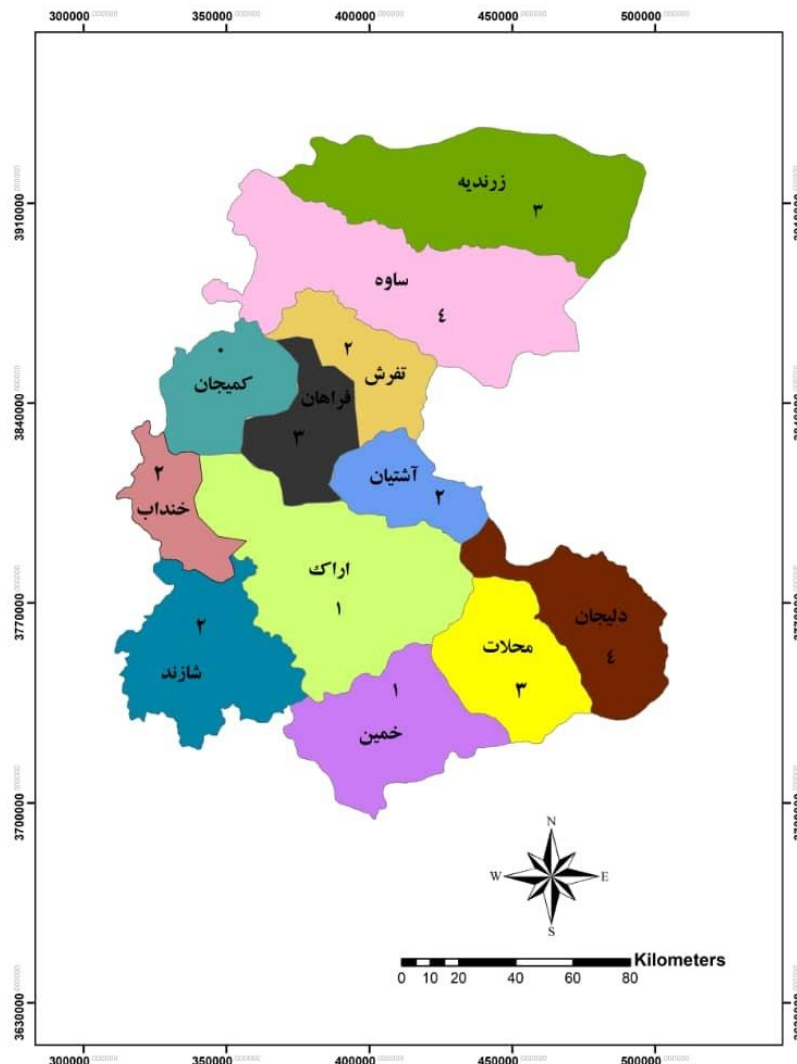
سینگ (۲۰۱۷) در پژوهشی سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ورزش همگانی کشور مالزی را مورد بررسی قرار داد. در این مطالعه گزارش شد که دولت مالزی از طریق وزارت ورزش و جوانان، سه برنامه ملی را اجرا کرده است: «مالزی تندرست»، «روز ملی ورزش» و «ورزش همگانی» است. این برنامه‌ها همه ایالت‌ها و بخش‌های این کشور را پوشش داده و سبک‌های زندگی و گروه‌های سنی مختلف را در بر می‌گیرد. هدف اصلی این سیاست نهادینه ساختن ورزش در زندگی روزمره مردم می‌باشد. اهداف و راهبردهای مندرج در این سیاست موفقیت تلاش‌های صورت گرفته در این زمینه در راستای توسعه کشور مالزی را تضمین می‌کند.

روش‌شناسی

روش مورد استفاده در این پژوهش مبتنی بر مطالعات اکتشافی است. هدف مطالعات اکتشافی دو مرحله‌ای آن است که نتایج روش نخست (کیفی) به نتایج و تحلیل‌های روش دوم (کمی) کمک نماید. این طرح به خصوص برای توسعه یا آزمون یک ابزار مفید است، چرا که هیچ‌یک از این روش‌ها به تنهایی قادر به بررسی صحیح متغیرها نیستند (محمدپور، ۱۳۹۱). پژوهش حاضر یک پژوهش بنیادی است، زیرا در صدد تدوین سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی است. از سوی دیگر، با توجه به این‌که در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای در کنار روش‌های میدانی از قبیل مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است، پژوهش حاضر نوعی پژوهش پیمایشی - مقطعی می‌باشد. در نهایت باید اشاره کرد طرح این مطالعه آمیخته و مبتنی بر دو رویکرد کمی و کیفی است. پس از مرحله تحلیل کیفی، با توزیع پرسش‌نامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان پژوهش وارد مرحله کمی می‌شود.

جامعه و نمونه مورد بررسی

جامعه آماری پژوهش شامل صاحب‌نظران و خبرگان ورزشی استان مرکزی از جمله اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان برجسته اداره کل ورزش و جوانان، هیئت‌های ورزشی، شهرداری، ادارات آموزش و پرورش، باشگاه‌های ورزشی و ارگان‌های نظامی و انتظامی است. حجم جامعه آماری ۲۵۰ نفر می‌باشد. از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نمونه استفاده شده است. در نمونه‌گیری هدفمند، نمونه بر مبنای تجربه یا دانش محقق از جامعه مورد مطالعه انتخاب می‌شود. نمونه هدفمند در موقعیت‌های خاص برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (نیومن، ۱۹۹۷).



شکل ۱: نقشه پراکنش تعداد سالن‌های ورزشی چندمنظوره در استان مرکزی

یافته‌های پژوهش

تکنیک دلفی فازی

از رویکرد دلفی فازی برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی استفاده شده است. برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. با این حال، باید به این نکته توجه داشت که فرآیند سنتی کمی‌سازی دیدگاه خبرگان قادر به انعکاس دقیق تفکر آنها نیست و استفاده از مجموعه‌های فازی سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد. به همین دلیل، بهتر است که از مجموعه‌های فازی برای پیش‌بینی بلندمدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی استفاده کرد (کارامن و دیگران، ۲۰۰۹). مطالعه حاضر نیز از اعداد فازی مثلثی برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان استفاده می‌کند. در گام بعدی باید میانگین فازی نمرات افراد محاسبه شود. هر عدد فازی مثلثی برای هر یک از شاخص‌ها به صورت زیر نمایش داده می‌شود (چنگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ وو و فانگ، ۲۰۱۱؛ سو و همکاران، ۲۰۱۰):

$$\tau_j = (L_j, M_j, U_j) \quad (1)$$

$$L_j = \min(X_{ij})$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}}$$

$$U_j = \max(X_{ij})$$

به طوری که:

- اندیس i به فرد خبره اشاره دارد
- τ_j : میانگین فازی معیار j ام
- X_{ij} : مقدار ارزیابی خبره i ام از معیار j ام
- L_j : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار j ام
- M_j : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار j ام
- U_j : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار j ام

روش‌های تجمیع اعداد فازی تجربی بوده و توسط محققان مختلف ارائه شده‌اند. به عنوان مثال، یکی از روش‌های مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی، استفاده از کمینه l ، میانگین m و بیشینه u است (سو و همکاران، ۲۰۱۰).

$$F_{AGR} = \left(\min\{l\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right) \quad (۲)$$

در مطالعه حاضر، میانگین فازی n عدد فازی مثلثی از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\tilde{F}_{AVE} = (L, M, U) = \left(\frac{\sum l_i^k}{n}, \frac{\sum m_i^k}{n}, \frac{\sum u_i^k}{n} \right) \quad (۳)$$

در رابطه فوق، عدد فازی مثلثی $\tilde{f}_i = (l_i^k, m_i^k, u_i^k)$ معادل فازی دیدگاه خبره k ام در مورد معیار i ام است. میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان

R۲	L	M	U	Mean	Crisp	Result	اختلاف	نتیجه
C۲	۶/۴۲	۷/۴۲	۸/۳۳	(۸/۳۳, ۷/۴۲, ۶/۴۲)	۷/۳۹	پذیرش	۰/۱	توافق
C۳	۶/۶۷	۷/۶۷	۸/۵۸	(۸/۵۸, ۷/۶۷, ۶/۶۷)	۷/۵۴	پذیرش	-۰/۰۳	توافق
C۴	۶/۸۳	۷/۸۳	۸/۵۰	(۸/۵۰, ۷/۸۳, ۶/۸۳)	۷/۳۲	پذیرش	۰/۱۲	توافق
C۵	۷/۲۵	۸/۲۵	۸/۷۵	(۸/۷۵, ۸/۲۵, ۷/۲۵)	۷/۳۸	پذیرش	-۰/۰۴	توافق
C۷	۶/۷۵	۷/۷۵	۸/۴۲	(۸/۴۲, ۷/۷۵, ۶/۷۵)	۷/۲۴	پذیرش	۰/۰۴	توافق
C۸	۶/۷۵	۷/۷۵	۸/۵۰	(۸/۵۰, ۷/۷۵, ۶/۷۵)	۷/۶۷	پذیرش	-۰/۰۱	توافق
C۹	۶/۸۳	۷/۸۳	۸/۶۷	(۸/۶۷, ۷/۸۳, ۶/۸۳)	۷/۲۸	پذیرش	۰/۰۷	توافق
C۱۱	۶/۸۳	۷/۸۳	۸/۵۸	(۸/۵۸, ۷/۸۳, ۶/۸۳)	۷/۱۵	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C۱۲	۷/۲۵	۸/۲۵	۸/۸۳	(۸/۸۳, ۸/۲۵, ۷/۲۵)	۷/۱۱	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C۱۳	۶/۵۸	۷/۵۸	۸/۵۰	(۸/۵۰, ۷/۵۸, ۶/۵۸)	۷/۵۵	پذیرش	۰/۰۵	توافق
C۱۴	۶/۸۳	۷/۸۳	۸/۵۰	(۸/۵۰, ۷/۸۳, ۶/۸۳)	۷/۸۴	پذیرش	۰/۰۹	توافق
C۱۵	۷/۰۰	۸/۰۰	۸/۵۸	(۸/۵۸, ۸, ۷)	۷/۳۶	پذیرش	۰/۰۳	توافق
C۱۷	۶/۲۵	۷/۲۵	۷/۹۲	(۷/۹۲, ۷/۲۵, ۶/۲۵)	۷/۴۴	پذیرش	-۰/۱۴	توافق
C۱۸	۶/۵۰	۷/۵۰	۸/۴۲	(۸/۴۲, ۷/۵۰, ۶/۵۰)	۷/۲۷	پذیرش	-۰/۰۲	توافق
C۱۹	۶/۲۵	۷/۲۵	۷/۹۲	(۷/۹۲, ۷/۲۵, ۶/۲۵)	۷/۱۴	پذیرش	۰/۰۲	توافق
C۲۰	۶/۴۲	۷/۴۲	۸/۱۷	(۸/۱۷, ۷/۴۲, ۶/۴۲)	۷/۸۴	پذیرش	۰/۲	توافق

C22	۶/۶۷	۷/۶۷	۸/۴۲	(۸/۴۲, ۷/۶۷, ۶/۶۷)	۷/۵۹	پذیرش	-۰/۰۳	توافق
C23	۶/۸۳	۷/۷۵	۸/۱۷	(۸/۱۷, ۷/۷۵, ۶/۸۳)	۷/۸۸	پذیرش	-۰/۱۳	توافق
C24	۶/۹۲	۷/۹۲	۸/۶۷	(۸/۶۷, ۷/۹۲, ۶/۹۲)	۷/۵۴	پذیرش	-۰/۰۲	توافق
C25	۶/۵۰	۷/۵۰	۸/۲۵	(۸/۲۵, ۷/۵۰, ۶/۵۰)	۷/۶۲	پذیرش	-۰/۰۵	توافق
C26	۷/۰۸	۸/۰۸	۸/۷۵	(۸/۷۵, ۸/۰۸, ۷/۰۸)	۷/۹۷	پذیرش	۰	توافق
C27	۷/۰۸	۸/۰۸	۸/۷۵	(۸/۷۵, ۸/۰۸, ۷/۰۸)	۷/۱۷	پذیرش	-۰/۰۱	توافق
C28	۷/۴۲	۸/۴۲	۸/۸۳	(۸/۸۳, ۸/۴۲, ۷/۴۲)	۷/۲۲	پذیرش	-۰/۰۴	توافق
C30	۷/۰۰	۸/۰۰	۸/۶۷	(۸/۶۷, ۸, ۷)	۷/۴۹	پذیرش	-۰/۰۷	توافق
C31	۷/۰۸	۸/۰۸	۸/۷۵	(۸/۷۵, ۸/۰۸, ۷/۰۸)	۷/۳۷	پذیرش	-۰/۰۴	توافق
C32	۷/۳۳	۸/۳۳	۸/۸۳	(۸/۸۳, ۸/۳۳, ۷/۳۳)	۷/۳۶	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C33	۶/۹۲	۷/۹۲	۸/۵۸	(۸/۵۸, ۷/۹۲, ۶/۹۲)	۷/۴۱	پذیرش	-۰/۰۶	توافق
C34	۷/۰۸	۸/۰۸	۸/۷۵	(۸/۷۵, ۸/۰۸, ۷/۰۸)	۷/۲۷	پذیرش	-۰/۱۴	توافق
C35	۶۷/۶	۶۷/۷	۵۸/۸	(۸/۸۵, ۷/۶۷, ۶/۶۷)	۷/۶۴	پذیرش	-۰/۱۷	توافق
C36	۱۷/۷	۱۷/۸	۷۵/۸	(۸/۷۵, ۸/۱۷, ۷/۱۷)	۷/۴۳	پذیرش	-۰/۰۱	توافق
C37	۲۵/۷	۲۵/۸	۷۵/۸	(۸/۷۵, ۸/۲۵, ۷/۲۵)	۷/۳۸	پذیرش	-۰/۰۶	توافق
C40	۴۲/۶	۴۲/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۴۲, ۶/۴۲)	۷/۳۶	پذیرش	۰	توافق
C41	۰۸/۶	۰۸/۷	۹۲/۷	(۷/۹۲, ۷/۰۸, ۶/۰۸)	۷/۸۳	پذیرش	-۰/۰۵	توافق
C44	۳۳/۶	۳۳/۷	۱۷/۸	(۸/۱۷, ۷/۳۳, ۶/۳۳)	۲۸/۷	پذیرش	-۰/۰۲	توافق
C46	۵۰/۶	۵۰/۷	۴۲/۸	(۸/۴۲, ۷/۵۰, ۶/۵۰)	۴۷/۷	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C47	۶۷/۶	۶۷/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۶۷, ۶/۶۷)	۳۳/۷	پذیرش	-۰/۰۴	توافق
C48	۵۸/۶	۵۸/۷	۳۳/۸	(۸/۳۳, ۷/۵۸, ۶/۵۸)	۵/۷	پذیرش	-۰/۰۷	توافق
C49	۲۵/۶	۲۵/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۲۵, ۶/۲۵)	۸۵/۷	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C50	۷۵/۶	۷۵/۷	۳۳/۸	(۸/۳۳, ۷/۷۵, ۶/۷۵)	۶۱/۷	پذیرش	-۰/۱۴	توافق
C51	۰۰/۷	۰۰/۸	۸۳/۸	(۸/۸۳, ۸, ۷)	۶۴/۷	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C52	۵۸/۶	۵۸/۷	۱۷/۸	(۸/۱۷, ۷/۵۸, ۶/۵۸)	۲۴/۷	پذیرش	-۰/۱۱	توافق
C53	۵۰/۶	۵۰/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۵۰, ۶/۵۰)	۴۲/۷	پذیرش	-۰/۱۶	توافق
C54	۷۵/۶	۷۵/۷	۳۳/۸	(۸/۳۳, ۷/۷۵, ۶/۷۵)	۶۱/۷	پذیرش	-۰/۱۹	توافق
C55	۲۵/۶	۲۵/۷	۱۷/۸	(۸/۱۷, ۷/۲۵, ۶/۲۵)	۷۲/۷	پذیرش	-۰/۱۹	توافق
C56	۵۸/۶	۵۸/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۵۸, ۶/۵۸)	۷/۴۷	پذیرش	۰	توافق
C57	۹۲/۶	۸۳/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۸۳, ۶/۹۲)	۶۷/۷	پذیرش	-۰/۰۳	توافق
C58	۸۳/۶	۸۳/۷	۳۳/۸	(۸/۳۳, ۷/۸۳, ۶/۸۳)	۷/۰۶	پذیرش	-۰/۰۸	توافق
C59	۵۰/۶	۵۰/۷	۲۵/۸	(۸/۲۵, ۷/۵۰, ۶/۵۰)	۷/۴۲	پذیرش	-۰/۱۱	توافق

فازی‌زدایی مقادیر

برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود (زنگ و تانگ، ۱۹۹۳):

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij}-l_{ij})+(m_{ij}-l_{ij})]}{3} + l_{ij} \quad (۴)$$

نتایج تحلیل SWOT

تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی و خارجی معیارهای این مطالعه را تشکیل می‌دهند که خود به چهار زیرمعیار نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی می‌شوند. در این پژوهش، وزن معیارها و شاخص‌های مدل بر مبنای نظر خبرگان تعیین شده است. در این مرحله، از خبرگان خواسته شد تا به هر یک از شاخص‌ها از ۱ تا ۲۰ نمره اختصاص دهند.

بر اساس نتایج به‌دست آمده می‌توان بیان کرد که در میان نقاط قوت، شاخص «تعداد مناسب نیروی انسانی (ورزشکار) با رویکرد کمی و کیفی در سطح شهرستان» با نمره ۱۹/۳۳ دارای بیشترین اهمیت است. در مقابل، شاخص «برنامه مدون به منظور افزایش تعداد نیروی انسانی متخصص (داور) در ورزش شهرستان» با نمره ۱۰/۹۳ از دید خبرگان از اهمیت کمتری در میان نقاط قوت برخوردار هست. در میان نقاط ضعف، شاخص «عدم وجود برنامه مدون به منظور توسعه صنعت گردشگری ورزشی در شهرستان» با نمره ۱۸ مهم‌ترین نقطه ضعف داخلی محسوب می‌شود. در میان فرصت‌ها بیشترین اولویت مربوط به شاخص «علاقه اقبال مختلف جامعه در رده‌های سنی گوناگون در سطح شهرستان به ورزش» با نمره ۱۸/۴۰ است. شاخص «عدم احتساب علاقه و نگرش مثبت اکثریت مردم به ورزش و اعتقاد به اثرگذاری ورزش در سلامت جامعه از جمله علل توسعه ورزش شهرستان در استان» با نمره ۱۹/۲۰ مهم‌ترین تهدید محیطی محسوب می‌شود.

ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

به منظور تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، نقاط قوت و ضعف فهرست شده و ضریب اهمیت هر عامل از تقسیم نمره شاخص بر مجموع نمرات محاسبه می‌شود. همچنین تیم خبرگان یک نمره واکنش از ۱ تا ۴ را به هر شاخص تخصیص داده‌اند. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب اهمیت هر عامل را در نمره آن ضرب کرده و مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه می‌کنیم تا نمره نهایی سازمان مشخص شود. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) نیز به همین طریق تهیه می‌شود.

عدد ۲/۸۱ به‌دست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف می‌باشد، با این‌که این غلبه محسوس نیست. در تشریح این موضوع باید گفت که حد اکثر نمره در این خصوص ۴ است که کسب آن با توجه به حد وسط ۲/۵، به معنای غلبه کامل نقاط قوت بر نقاط ضعف می‌باشد. عدد به‌دست آمده نشان می‌دهد که نسبت نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف هستند. عدد ۳/۰۲ به‌دست آمده از ماتریس EFE بیانگر غلبه فرصت‌های محیطی بر تهدیدها است. در تشریح این موضوع نیز باید گفت که حداکثر نمره در این خصوص ۴ می‌باشد که کسب آن به معنای غلبه کامل فرصت‌ها بر تهدیدها می‌باشد. حد وسط فرصت‌ها و تهدیدها عدد ۲/۵ بوده و عدد به‌دست آمده (۳/۰۲) نشان می‌دهد که نسبت فرصت‌های موجود در محیط بیشتر از تهدیدها موجود است.

برای تعیین موقعیت، باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه حوزه مورد مطالعه مشخص گردد و بتوان راهبردهای مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس که منطبق بر ماتریس SWOT بوده و راهبردهای مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲: تجزیه و تحلیل ماتریس داخلی و خارجی.

نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نشان می‌دهد که وضعیت ورزش استان مرکزی در حالت تهاجمی قرار دارد و این وضعیت ناشی از غلبه نقاط قوت داخلی بر نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های محیطی بر تهدیدها محیطی می‌باشد. بنابراین راهبردهای مناسب برای توسعه ورزش استان مرکزی باید با بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی تدوین شوند. همان‌طور که از نمودار فوق پیداست، شرایط برای استفاده از راهبردهای تهاجمی آماده است.

تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)

در روش SWOT، هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله قبل شناسایی شده به‌طور نظام‌مند مورد تحلیل قرار گرفته و راهبردهای متناسب با موقعیت شناسایی می‌شوند. در این رویکرد، پس از فهرست کردن عوامل شناسایی شده و نوشتن آنها در خانه‌های مربوطه به خود بر حسب ترتیب امتیاز وزن‌دار، راهبردهای مورد نظر از محل تلاقی هر یک از آنها به دست می‌آیند. بنابراین، این ماتریس همیشه به چهار دسته راهبرد ST، WT، WO و SO منتهی می‌شود که در ماتریس SWOT نشان داده شده‌اند.

سؤال این است که آیا این عامل در انتخاب راهبرد مذکور تأثیر گذارند یا خیر. در صورت پاسخ مثبت به این سؤال، امتیاز جذابیت باید به‌صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر راهبرد به راهبرد دیگر تعیین شود.

امتیازهای جذابیت به‌صورت زیر است:

- امتیاز ۰ = اصلاً جذاب نیست.
- امتیاز ۲ = تا حدودی جذاب است.
- امتیاز ۳ = جذاب قابل قبولی دارد.
- امتیاز ۴ = جذابیت بالایی دارد.

از سوی دیگر، پاسخ منفی به سؤال فوق نشان می‌دهد که عامل راهبردی تأثیری برگزینۀ راهبرد ندارد. در نتیجه، امتیاز جذابیت آن راهبرد در ردیف عامل راهبردی برابر با یک خواهد بود. امتیازات ستون دوم در امتیاز جذابیت ضرب شده و امتیاز کل جذابیت در ستون نمره جذابیت نهایی قرار می‌گیرد که بیانگر جذابیت نسبی هر یک از عوامل بر راهبرد مورد نظر است. جمع امتیازات جذابیت نهایی در ردیف آخر جدول محاسبه می‌شود که این عدد همان امتیاز اولویت راهبرد می‌باشد. بدین ترتیب، گزینه‌های مختلف راهبرد آمایش بخش ورزش استان مرکزی با مقدار عددی تعیین اولویت شده و با یکدیگر قابل مقایسه

خواهند بود. تعیین اولویت گزینه‌های راهبرد نه تنها برای توسعه آمایش بخش ورزش استان مرکزی مفید است، بلکه هر اقدام راهبردی لزوماً دارای گزینه‌های مختلف راهبرد است که مدیریت آن نیازمند ارزیابی گزینه‌های راهبرد می‌باشد.

جدول ۲: ماتریس SWOT

راهبرد ۷		راهبرد ۶		راهبرد ۵		راهبرد ۱									
بهره‌گیری بهینه و اصولی از نیروی انسانی در ابعاد مختلف ورزشی		بکارگیری فناوری اطلاعات در راستای توسعه اهداف ورزشی		برنامه‌ریزی‌های مدون و سازمان‌یافته در حوزه ورزش		بازنگری و توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط با ورزش به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و اثرات مثبت ورزش		تقویت زیرساخت‌های ورزشی از طریق حمایت‌های دولتی		توسعه و تجهیز مسیرهای گردشگری		تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش			
جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	جذابیت راهبرد	جذابیت جزئی	ضریب اهمیت	
۶۰/۷۳	۴	۲۰/۵۵	۳	۴۰/۱۸	۱	۴۰/۱۸	۱	۶۰/۷۳	۴	۶۰/۷۳	۴	۵۳/۱۸	۰/۱/۱	۴۰/۱۸	۱O
۶۰/۴۷	۳	۶۰/۴۷	۳	۷۳/۳۱	۲	۶۰/۴۷	۳	۶۰/۴۷	۳	۴۷/۶۳	۴	۷۸/۱۳	۸۷/۰	۸۷/۱۵	۲O
۴۷/۶۳	۴	۴۷/۶۳	۴	۴۷/۶۳	۴	۷۳/۳۱	۲	۶۰/۴۷	۳	۸۷/۱۵	۱	۷۸/۱۳	۸۷/۰	۸۷/۱۵	۳O
۲۰/۵۱	۳	۱۳/۳۴	۲	۱۳/۳۴	۲	۲۷/۶۸	۴	۰/۷/۱۷	۱	۰/۷/۱۷	۱	۹۵/۱۵	۹۳/۰	۰/۷/۱۷	۴O
۰۰/۴۰	۳	۰۰/۴۰	۳	۳۳/۱۳	۱	۶۷/۲۶	۲	۰۰/۴۰	۳	۶۷/۲۶	۲	۷۳/۹	۷۳/۰	۳۳/۱۳	۵O
۷۳/۷۵	۴	۸۰/۵۶	۳	۸۰/۵۶	۳	۹۳/۱۸	۱	۹۳/۱۸	۱	۷۳/۷۵	۴	۶۲/۱۹	۰/۴/۱	۹۳۳/۱۸	۱T
۹۳/۷۰	۴	۲۰/۵۳	۳	۲۰/۵۳	۳	۲۰/۵۳	۳	۹۳/۷۰	۴	۷۳/۱۷	۱	۲۲/۱۷	۹۷/۰	۷۳۳/۱۷	۲T
۴۷/۳۵	۲	۹۳/۷۰	۴	۷۳/۱۷	۱	۲۰/۵۳	۳	۹۳/۷۰	۴	۴۷/۳۵	۲	۲۲/۱۷	۹۷/۰	۷۳۳/۱۷	۳T
۸۷/۱۱	۱	۴۷/۴۷	۴	۸۷/۱۱	۱	۷۳/۳۳	۲	۶۰/۳۵	۳	۶۰/۳۵	۳	۷۱/۷	۶۵/۰	۸۶۷/۱۱	۴T
۲۰/۱۹	۱	۴۰/۳۸	۲	۲۰/۱۹	۱	۲۰/۱۹	۱	۲۰/۱۹	۱	۲۰/۱۹	۱	۱۸/۲۰	۰/۵/۱	۲۰۰/۱۹	۵T
۱۳/۳۸	۲	۲۰/۵۷	۳	۲۷/۷۶	۴	۱۳/۳۸	۲	۲۷/۷۶	۴	۰/۷/۱۹	۱	۹۰/۱۹	۰/۴/۱	۰/۶۷/۱۹	۶T
۶۰/۳۳	۲	۴۰/۵۰	۳	۴۰/۵۰	۳	۶۰/۳۳	۲	۶۰/۳۳	۲	۶۰/۳۳	۲	۴۵/۱۵	۹۲/۰	۸۰۰/۱۶	۷T
۴۰/۶۲	۴	۸۰/۴۶	۳	۴۰/۶۲	۴	۲۰/۳۱	۲	۸۰/۴۶	۳	۴۰/۶۲	۴	۳۲/۱۳	۸۵/۰	۶۰۰/۱۵	۸T
۰/۷/۱۷	۱	۰/۷/۱۷	۱	۰/۷/۱۷	۱	۲۷/۶۸	۴	۰/۷/۱۷	۱	۱۳/۳۴	۲	۹۵/۱۵	۹۳/۰	۰/۷/۱۷	۹T
۵۳/۴۸	۴	۲۷/۲۴	۲	۵۳/۴۸	۴	۱۳/۱۲	۱	۲۷/۲۴	۲	۱۳/۱۲	۱	۰/۶/۸	۶۶/۰	۱۳/۱۲	۱۰T
۷۳/۵۱	۴	۸۷/۲۵	۲	۷۳/۵۱	۴	۸۰/۲۸	۳	۷۳/۵۱	۴	۸۰/۲۸	۳	۱۶/۹	۷۱/۰	۹۳/۱۲	۱۱T
۲۷/۱۸	۱	۰/۷/۳	۴	۰/۷/۳	۴	۸۰/۵۴	۳	۸۰/۵۴	۳	۸۰/۵۴	۳	۲۷/۱۸	۰۰/۱	۲۷/۱۸	۱۲T
۰۰/۳۰	۳	۰۰/۱۰	۱	۰۰/۲۰	۲	۰۰/۳۰	۳	۰۰/۱۰	۱	۰۰/۲۰	۲	۴۷/۵	۵۵/۰	۰۰/۱۰	۱۳T
۳۳/۷۷	۴	۶۷/۳۸	۲	۳۳/۷۷	۴	۳۳/۷۷	۴	۶۷/۳۸	۲	۰۰/۵۸	۳	۷۹/۲۲	۱۸/۱	۳۳/۱۹	۱S
۲۰/۳۹	۳	۰/۷/۱۳	۱	۲۰/۳۹	۳	۲۰/۳۹	۳	۰/۷/۱۳	۱	۲۷/۵۲	۴	۴۱/۱۰	۸۰/۰	۰/۷/۱۳	۲S
۱۳/۱۶	۱	۵۳/۶۴	۴	۵۳/۶۴	۴	۲۷/۳۲	۲	۴۰/۴۸	۳	۵۳/۶۴	۴	۸۷/۱۵	۹۸/۰	۱۳/۱۶	۳S
۴۷/۵۵	۴	۷۳/۲۷	۲	۷۳/۲۷	۲	۴۷/۵۵	۴	۸۷/۱۳	۱	۷۳/۲۷	۲	۷۲/۱۱	۸۵/۰	۸۷/۱۳	۴S
۰/۷/۱۱	۱	۱۳/۲۲	۲	۲۰/۳۳	۳	۲۷/۴۴	۴	۱۳/۲۲	۲	۲۷/۴۴	۴	۴۷/۷	۶۷/۰	۰/۷/۱۱	۵S
۴۰/۳۴	۳	۴۷/۱۱	۱	۹۳/۲۲	۲	۴۰/۳۴	۳	۴۷/۱۱	۱	۸۷/۴۵	۴	۰/۲/۸	۷۰/۰	۴۷/۱۱	۶S
۹۳/۵۴	۴	۴۷/۲۷	۲	۹۳/۵۴	۴	۴۷/۲۷	۲	۷۳/۱۳	۱	۴۷/۲۷	۲	۵۰/۱۱	۸۴/۰	۷۳/۱۳	۷S
۹۳/۳۴	۲	۸۷/۶۹	۴	۴۰/۵۲	۳	۹۳/۳۴	۲	۸۷/۶۹	۴	۴۰/۵۲	۳	۶۰/۱۸	۰/۷/۱	۴۷/۱۷	۸S
۸۰/۳۲	۳	۷۳/۴۳	۴	۹۳/۱۰	۱	۹۳/۱۰	۱	۷۳/۴۳	۴	۸۷/۲۱	۲	۲۹/۷	۶۷/۰	۹۳/۱۰	۹S
۲۰/۴۹	۳	۶۰/۶۵	۴	۴۰/۱۶	۱	۴۰/۱۶	۱	۸۰/۳۲	۲	۶۰/۶۵	۴	۴۰/۱۶	۰۰/۱	۴۰/۱۶	۱۰S
۰/۷/۳۳	۲	۰/۷/۳۳	۲	۵۳/۱۶	۱	۱۳/۶۶	۴	۶۰/۴۹	۳	۶۰/۴۹	۳	۶۷/۱۶	۰/۱/۱	۵۳/۱۶	۱۱S
۶۰/۲۱	۲	۸۰/۱۰	۱	۶۰/۲۱	۲	۸۰/۱۰	۱	۶۰/۲۱	۲	۲۰/۴۳	۴	۱۱/۷	۶۶/۰	۸۰/۱۰	۱W
۸۷/۶۹	۴	۹۳/۳۴	۲	۴۷/۱۷	۱	۴۰/۵۲	۳	۸۷/۶۹	۴	۴۰/۵۲	۳	۶۰/۱۸	۰/۷/۱	۴۷/۱۷	۲W
۰۰/۳۶	۲	۰۰/۱۸	۱	۰۰/۳۶	۲	۰۰/۷۲	۴	۰۰/۱۸	۱	۰۰/۱۸	۱	۷۶/۱۹	۱۰/۱	۰۰/۱۸	۳W
۴۷/۶۳	۴	۶۰/۴۷	۳	۷۳/۳۱	۲	۴۷/۶۳	۴	۷۳/۳۱	۲	۶۰/۴۷	۳	۳۵/۱۵	۹۷/۰	۸۷/۱۵	۴W
۶۰/۲۹	۲	۸۰/۱۴	۱	۸۰/۱۴	۱	۴۰/۴۴	۳	۶۰/۲۹	۲	۶۰/۲۹	۲	۳۶/۱۳	۹۰/۰	۸۰/۱۴	۵W
۶۰/۵۷	۴	۴۰/۱۴	۱	۶۰/۵۷	۴	۴۰/۱۴	۱	۲۰/۴۳	۳	۸۰/۲۸	۲	۶۴/۱۲	۸۸/۰	۴۰/۱۴	۶W
۴۷/۵۵	۴	۴۷/۵۵	۴	۷۳/۲۷	۲	۶۰/۴۱	۳	۶۰/۴۱	۳	۶۰/۴۱	۳	۷۲/۱۱	۸۵/۰	۸۷/۱۳	۷W
۶۷/۳۴	۴	۶۷/۱۸	۱	۰۰/۲۶	۳	۳۳/۱۷	۲	۶۷/۳۴	۴	۶۷/۳۴	۴	۵۸/۴	۵۳/۰	۶۷/۱۸	۸W
۴۰/۷۰	۴	۸۰/۵۲	۳	۶۰/۱۷	۱	۶۰/۱۷	۱	۸۰/۵۲	۳	۲۰/۳۵	۲	۸۹/۱۸	۰/۷/۱	۶۰/۱۷	۹W

۹۳/۶۲	۴	۲۰/۴۷	۳	۲۰/۴۷	۳	۴۷/۳۱	۲	۲۰/۴۷	۳	۲۰/۴۷	۳	۰۹/۱۵	۹۶/۰	۷۳/۱۵	۱۰۷
۴۷/۱۱	۱	۴۰/۳۴	۳	۴۷/۱۱	۱	۸۷/۴۵	۴	۴۰/۳۴	۳	۴۷/۱۱	۱	۰۲/۸	۷۰/۰	۴۷/۱۱	۱۱۷
۱۳/۶۶	۴	۶۰/۴۹	۳	۵۳/۱۶	۱	۰۷/۳۳	۲	۰۷/۳۳	۲	۰۷/۳۳	۲	۶۷/۱۶	۰۱/۱	۵۳/۱۶	۱۲۷
۸۰/۲۰	۲	۲۰/۳۱	۳	۲۰/۳۱	۳	۲۰/۳۱	۳	۲۰/۳۱	۳	۴۰/۱۰	۱	۶۰/۶	۶۳/۰	۴۰/۱۰	۱۳۷
۴۰/۱۴	۱	۶۰/۵۷	۴	۸۰/۲۸	۲	۶۰/۵۷	۴	۲۰/۴۳	۳	۲۰/۴۳	۳	۶۴/۱۲	۸۸/۰	۴۰/۱۴	۱۴۷
۲۰/۳۵	۲	۶۰/۱۷	۱	۴۰/۷۰	۴	۶۰/۱۷	۱	۶۰/۱۷	۱	۲۰/۳۵	۲	۸۹/۱۸	۰۷/۱	۶۰/۱۷	۱۵۷
۳۷/۵۲	۴	۲۰/۳۹	۳	۲۰/۳۹	۳	۲۰/۳۹	۳	۰۷/۱۳	۱	۰۷/۱۳	۱	۴۱/۱۰	۸۰/۰	۰۷/۱۳	۱۶۷
۷۳/۱۵	۱	۹۳/۶۲	۴	۷۳/۱۵	۱	۴۷/۳۱	۲	۴۷/۳۱	۲	۷۳/۱۵	۱	۰۹/۱۵	۹۶/۰	۷۳/۱۵	۱۷۷
۰۰/۳۲	۲	۰۰/۴۸	۳	۰۰/۳۲	۲	۰۰/۶۴	۴	۰۰/۶۴	۴	۰۰/۶۴	۴	۶۱/۱۵	۹۸/۰	۰۰/۱۶	۱۸۷
۹۳/۱۹۷۶		۴۰/۱۸۷۴		۵۳/۱۶۷۸		۱۳/۱۷۹۲		۶۰/۱۷۷۱		۳۳/۱۷۶۹		۰۸/۶۴۷			
۰۰/۱		۰۰/۲		۰۰/۶		۰۰/۳		۰۰/۴		۰۰/۵		۰۰/۷			اولویت

برای شناسایی جذابیت هر یک از سناریوهای اجرای راهبرد توسعه یافته از تحلیل رویکرد کمی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده است. این سناریوها با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) اولویت‌بندی شده‌اند. خلاصه نتایج مربوط به امتیازات هر راهبرد ارائه شده است.

بر اساس تحلیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) اولویت انتخاب راهبردها به شرح زیر است:

- بهره‌گیری بهینه و اصولی از نیروی انسانی در ابعاد مختلف ورزشی؛
- بکارگیری فناوری اطلاعات در راستای توسعه اهداف ورزشی؛
- بازرگاری و توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط با ورزش به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و اثرات مثبت ورزش.

تحلیل MICMAC

در ادامه از مدل دلفی کارشناسانه و نرم‌افزار MICMAC و از رویکردهای مدیریت راهبردی بهره گرفته شده است. نرم‌افزار میک مک، جهت انجام محاسبات سنگین ماتریس اثرات متقابل و همچنین به منظور سهولت انجام تحلیل ساختاری طراحی شده است.

هدف اصلی این پژوهش تدوین سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی است. رویکرد این پژوهش با توجه به هدف مطالعه و انتخاب حالات ممکن و باورپذیر برای عدم قطعیت‌ها، اکتشافی بوده و با تدوین سناریوهای مختلف به دنبال ترسیم آینده‌های ممکن و باورپذیر است. عدم قطعیت‌های بحرانی شوارتز/ جی‌بی‌ان یکی از شناخته‌ترین روش‌ها در رویکرد «منطق شهودی» می‌باشد.

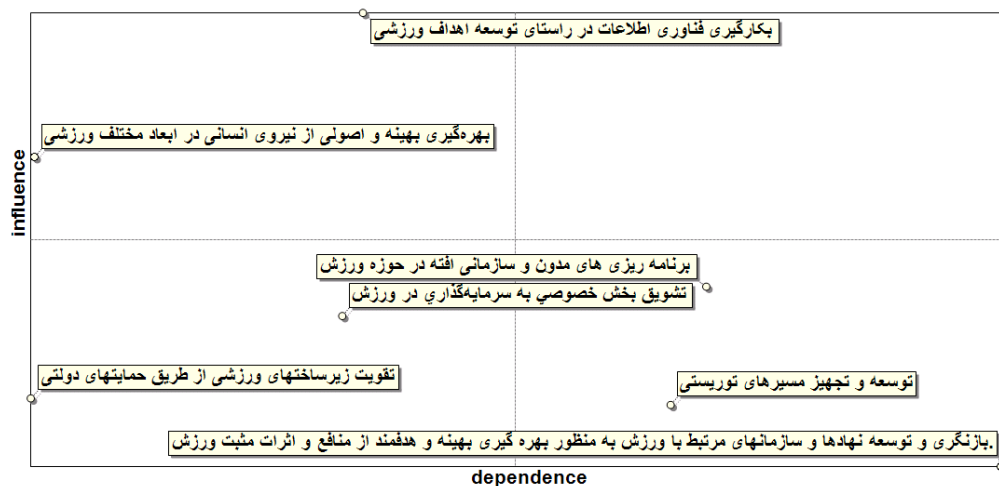
در مطالعه حاضر از طریق نرم‌افزار میک مک و با توجه به نمودار تحلیل متغیرها در ماتریس اثرات مستقیم، به بررسی نقشه اثرات مستقیم خروجی از نرم‌افزار میک مک پرداخته‌ایم.

Direct influence/dependence map



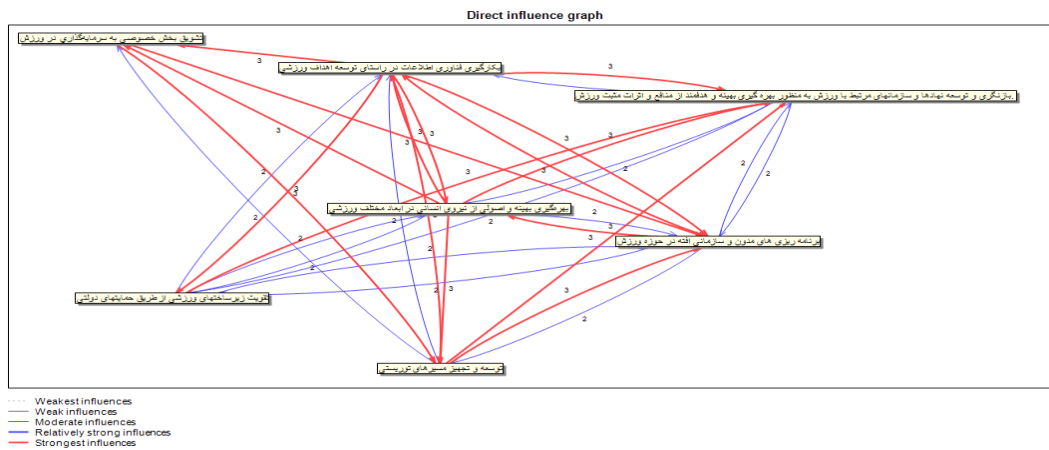
شکل ۳: نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل

Indirect influence/dependence map



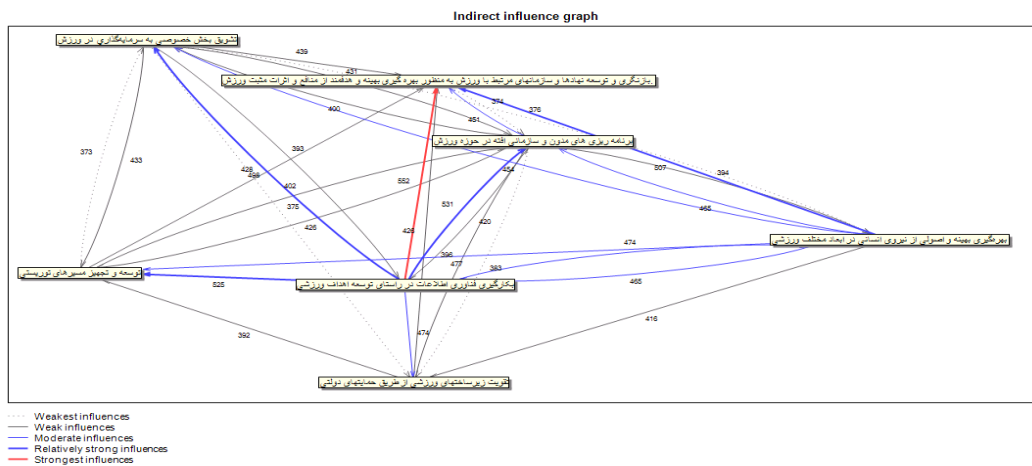
شکل ۴: نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری غیرمستقیم عوامل

بر اساس نتایج حاصل از نقشه اثرات مستقیم و غیرمستقیم، دو سناریو در ماتریس مستقل جای گرفتند. این بدان معناست که این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. به عبارت دیگر، مشخصه این متغیرها تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم است. هیچ شاخصی در ماتریس خودمختار جای نگرفت. این نشان می‌دهد که تمام شاخص‌های مدل دارای اهمیت هستند و نمی‌توان آنها را حذف کرد. بیشتر موارد در ماتریس پیوندی قرار گرفتند که نشان می‌دهد این شاخص‌ها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیار بسیار بالاست و هرگونه تغییر این متغیر منجر به ایجاد تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. برخی موارد نیز در ماتریس وابسته قرار گرفتند.



شکل ۵: اثرات مستقیم بین متغیرها

شکل ۵ نقشه روابط بین متغیرها را به صورت اثرات مستقیم نشان می‌دهد. بر اساس نتایج حاصل از نمودار فوق، اثرات مستقیم در سطح ۷۵ درصد ترکیبی از روابط قوی و ضعیف قوی را شامل می‌شود.



شکل ۶: اثرات غیرمستقیم بین متغیرها

شکل ۶ نقشه روابط بین متغیرها را به صورت اثرات غیرمستقیم نشان می‌دهد. بر اساس نتایج حاصل از نمودار فوق، اثرات غیرمستقیم بین شاخص‌ها قوی گزارش شد.

در انتها، با توجه به این که در نقشه ماتریس اثرات مستقیم، محور X میزان تأثیرپذیری و محور Y میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل را نشان می‌دهد، متغیرهایی که دارای تأثیرگذاری بیشتر و تأثیرپذیری کمتری هستند به عنوان پیشران‌های کلیدی انتخاب خواهند شد (پیشران‌ها تأثیرگذارترین نیروهای شناخته شده بر یک موضوع هستند که در روابط متقابل بین مؤلفه‌ها، قابلیت جهت‌دهی و تغییر جهت را دارا می‌باشند). بدیهی است که تنها یک تفسیر رسمی واحد از نتایج میک‌مک وجود ندارد و تفکرات متفاوت یا تفسیر جدیدی را در طول زمان شاهد هستیم.

نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق در سه بخش آمار توصیفی، تحلیل‌های راهبردی و رویکردهای آمایشی ارائه شدند. در میان نقاط قوت، بالاترین اولویت مربوط به شاخص‌های «تعداد مناسب نیروی انسانی (ورزشکار) با رویکرد کمی و کیفی در سطح شهرستان» با نمره

۱۹/۳۳ است، در حالی که شاخص «برنامه مدون به منظور افزایش تعداد نیروی انسانی متخصص (داور) در ورزش شهرستان» با نمره ۱۰/۹۳ از دید خبرگان در میان نقاط قوت از اهمیت کمتری برخوردار است. در میان نقاط ضعف، شاخص «عدم وجود برنامه مدون به منظور توسعه صنعت گردشگری ورزشی در شهرستان» با نمره ۱۸ مهم‌ترین نقطه ضعف داخلی محسوب می‌شود. در میان فرصت‌ها، بالاترین اولویت مربوط به شاخص «علاقه اقشار مختلف جامعه در رده‌های سنی گوناگون در سطح شهرستان به ورزش» با نمره ۱۸/۴۰ است. شاخص «عدم احتساب علاقه و نگرش مثبت اکثریت مردم به ورزش و اعتقاد به اثرگذاری ورزش در سلامت جامعه از جمله علل توسعه ورزش شهرستان در استان» با نمره ۱۹/۲۰ مهم‌ترین تهدید محیطی محسوب می‌شود. عدد ۲/۸۱ به‌دست آمده از ماتریس IFE بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف می‌باشد، هر چند این غلبه محسوس نیست. عدد ۳/۰۲ به‌دست آمده از ماتریس EFE بیانگر غلبه فرصت‌های محیطی بر تهدیدها است. در تشریح این موضوع نیز باید گفت که حداکثر نمره در این خصوص ۴ می‌باشد که کسب آن به معنای غلبه کامل فرصت‌ها بر تهدیدها می‌باشد. حد وسط فرصت‌ها و تهدیدها عدد ۲/۵ بوده و عدد به‌دست آمده در این ماتریس به میزان ۳/۰۲ نشان داد که نسبت فرصت‌های موجود در محیط قدرتمندتر از تهدیدهای موجود هستند. نتایج به‌دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بیانگر آن است که وضعیت ورزش استان مرکزی در حالت تهاجمی قرار دارد و این وضعیت ناشی از غلبه نقاط قوت داخلی بر نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های محیطی بر تهدیدهای محیطی می‌باشد. بنابراین، راهبردهای مناسب برای توسعه ورزش استان مرکزی باید با بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی و نقاط قوت داخلی تدوین شوند. همان‌طور که از نمودار فوق پیداست، شرایط برای استفاده از راهبردهای تهاجمی آماده است. از تحلیل رویکرد کمی برنامه‌ریزی راهبردی برای شناسایی جذابیت هر یک از سناریوهای اجرای راهبرد توسعه یافته استفاده شد. با تشکیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM) این سناریوها اولویت‌بندی شدند. خلاصه نتایج مربوط به امتیازات هر راهبرد ارائه شده است.

بر اساس تحلیل ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)، اولویت انتخاب راهبردها به شرح زیر است:

- بهره‌گیری بهینه و اصولی از نیروی انسانی در ابعاد مختلف ورزشی؛
- بکارگیری فناوری اطلاعات در راستای توسعه اهداف ورزشی؛
- بازنگرسی و توسعه نهادها و سازمان‌های مرتبط با ورزش به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از منافع و اثرات مثبت ورزش.

در ادامه از مدل دلفی کارشناسانه و نرم‌افزار میک‌مک و از رویکردهای مدیریت راهبردی بهره گرفته شد. این نرم‌افزار جهت انجام محاسبات سنگین ماتریس اثرات متقابل و سهولت انجام تحلیل ساختاری طراحی شده است. هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی بود. طبق نتایج نرم‌افزار، درجه پرشدگی ماتریس ۸۵/۷۱ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب شده تأثیر متوسطی بر روی هم گذاشته‌اند. از مجموع ۴۲ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۷ رابطه عددشان صفر بوده است که نشان می‌دهد عوامل بر یکدیگر تأثیر نگذاشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. در مورد یک رابطه، مقدار تأثیر برابر با ۱ بود؛ ۲۴ رابطه عدد ۲ را به خود اختصاص دادند، بدین معنی که تأثیرگذاری نسبتاً قوی داشتند؛ و ۱۷ رابطه عدد ۳ را به خود اختصاص دادند، بدین معنی که روابط عامل‌های کلیدی بسیار زیاد بوده است و از تأثیرگذاری تأثیرپذیری بالایی برخوردار بودند. در نهایت برای هیچ‌یک از روابط عدد P گزارش نشد که نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم عامل‌ها است.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از نقشه اثرات مستقیم و غیرمستقیم، دو سناریو در ماتریس مستقل جای گرفتند. این بدان معناست که این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند. به عبارت دیگر، مشخصه این متغیرها تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم است. هیچ شاخصی در ماتریس خودمختار جای نگرفت. این نشان می‌دهد که تمام شاخص‌های مدل دارای اهمیت هستند و نمی‌توان آنها را حذف کرد. بیشتر موارد در ماتریس پیوندی قرار گرفتند که نشان داد این شاخص‌ها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیار بسیار بالاست و هرگونه تغییر این متغیر منجر

به تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. برخی موارد نیز در ماتریس وابسته قرار گرفتند که نشان داد این متغیر دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف است. این تغییرات اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی بر روی سیستم دارند. سازمان‌های ورزشی علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌اندازی شفاف، موفقیت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی را دنبال کرده و تلاش کنند تا با به حداقل رساندن انرژی و منابع مصرفی، به اهداف خود دست یابند. توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورها است و وجود برنامه‌های راهبردی در بخش‌های مختلف آن اهمیت بالایی دارد. توسعه ورزش ابعاد گسترده‌ای دارد و رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی را به همراه خواهد داشت، و پیروزی پیوسته ملتها در رقابت‌های ورزشی، نقشی اساسی را در این زمینه ایفا می‌کند. سالانه منابع قابل توجهی صرف بخش ورزش می‌شود، اما اولویت‌بندی مشخصی در زمینه توزیع منابع در کشور وجود ندارد.

در تحلیل نقشه‌های آمایشی وضعیت موجود بخش ورزش استان مرکزی اشاره شد که در طیف اماکن ورزشی، اراک در وضعیت خوبی قرار دارد، در حالی که برخی از شهرستان‌های مجاور مرکز استان وضعیت متوسط و عمده شهرستان‌های استان وضعیت ضعیفی دارند. با توجه به تعداد اماکن ورزشی موجود مشخص گردید که بیشترین مکان‌ها مربوط به مرکز استان می‌باشد. قاعدتاً به دلیل تراکم جمعیتی در مرکز استان و علاقمندان زیادی که در این شهر پرجمعیت وجود دارد، نیاز به اماکن ورزشی مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. با این وجود، نکته حائز اهمیت این است که هر چند اراک از نظر تعداد اماکن ورزشی در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد، ولی با تحلیل نسبت ورزشکاران به جمعیت متوجه خواهیم شد که اراک هم در وضعیت چندان خوبی قرار ندارد. بررسی سایر شهرستان‌های استان هم گویای این واقعیت تلخ بود که به لحاظ کیفیت و کمیت اماکن ورزشی وضعیت مناسبی ندارند. در این زمینه، مدیران عرصه ورزش باید با رایزنی بتوانند زیرساخت‌های مناسب ورزشی را برای عموم علاقمندان این استان فراهم آورند.

با مطالعه نقشه پراکنش درصد ورزشکاران سازمان‌یافته مشخص شد که علی‌رغم حضور اکثر ورزشکاران در مرکز استان، با توجه به اندازه جمعیت اراک این موضوع طبیعی می‌باشد. اما بررسی بیشتر نشان داد که درصد پراکنش تعداد ورزشکاران با توجه به اندازه جمعیت اراک نسبت به جمعیت کل استان چشمگیر نیست. این در حالی است که پراکنش درصد ورزشکاران در سایر شهرستان‌ها کمتر از یک درصد جمعیت شهر بوده که نشان از ضعف علاقمندی به ورزش دارد و می‌تواند از عدم مدیریت صحیح این رویه نشأت گرفته باشد.

به‌طور کلی می‌توان اذعان نمود که آمایش سرزمین بخش ورزش استان مرکزی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و با توزیع متوازن زیرساخت‌های سخت‌افزاری، استفاده بهینه از نیروهای انسانی و ارتقای سطح کمی و کیفی زیرساخت‌های نرم‌افزاری می‌توان به سوی وضعیت مطلوب حرکت کرد. راهبردهای ورزشی استان مرکزی در موقعیت تهاجمی قرار دارد که نشان می‌دهد راهبردهای درون‌زا در کنار راهبردهای برون‌زا می‌تواند ارتقا و توسعه ورزش را به همراه داشته باشد. به عبارت دیگر، در محیط بیرونی، تهدیدهای جدی پیش روی بخش ورزش وجود ندارد و باید با استفاده بهینه از نقاط قوت محیط درونی تهدیدهای بیرونی را دفع کرد و از فرصت‌ها حداکثر استفاده را برد. روند تحولات بخش ورزش و چشم‌انداز آتی ورزش استان مرکزی نشان می‌دهد که این استان از نظر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در وضعیت مناسبی قرار ندارد و باشگاه‌های ورزشی قادر نیستند تا توسعه ورزش استان را به پیش برانند. مشکلات مالی و تغییر قوانین بودجه نیز مزید بر علت بوده است، ولی حضور بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای نقش مهمی در کاهش تأثیر منفی این مشکلات داشته است. با این حال، لازم به ذکر است که بخش ورزش استان مرکزی از ظرفیت مقابله با این مشکلات و چالش‌ها برخوردار است و نیازمند مدیریت یکپارچه می‌باشد. بدون شک تدوین یک برنامه مدون برای بهره‌گیری از ظرفیت صنایع در جهت توسعه اماکن ورزشی ضروری است.

بررسی آمایش ورزش استان مرکزی نشان می‌دهد که اماکن و فضاهای ورزشی استان توزیع غیرمتوازی دارند. رفع این مشکل نیازمند اتخاذ یک رویکرد آمایشی برای برقراری توازن، بهره‌گیری از هم‌افزایی فعالیت‌های ورزشی در بخش دولتی و خصوصی و توسعه روزافزون ورزش استان است.

منابع

- ابراهیمی، کلثوم (۱۳۸۷). *تحلیل مکانی فضاهای ورزشی شهر آمل با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS)*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال، ۱۲۳-۱۱۶.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۸). *مدیریت راهبردی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات مدیریت، ص ۲۸.
- رحمانی‌نیا، بهمن (۱۳۸۶). «ایجاد بانک اطلاعات مستند و موثق از فضاهای سرپوشیده و روباز ورزشی استان گلستان». طرح پژوهشی اداره کل تربیت بدنی استان گلستان، ۸۹-۵۷.
- رستم کورانی، ابراهیم؛ بیرانوندزاده، مریم؛ علی‌زاده، سیده دانا؛ حشمتی جدید، مهدی (۱۳۹۲). «بررسی جایگاه مناطق آزاد تجاری جزیره قشم در توسعه پایدار و امنیت اجتماعی». *دوفصلنامه علمی پژوهشی آمایش سرزمین*، ۵(۱): ۴۹-۲۷.
- رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، امین؛ رشیدلمیر، امیر (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی». *نشریه مدیریت ورزشی*، ۴(۴): ۱۷۹-۱۹۸.
- زرقاتی، سیده‌هادی؛ اعظمی، هادی (۱۳۹۰). «تحلیل ملاحظات نظامی - امنیتی در آمایش و مکان‌گزینی مراکز و استقرارگاه‌های نظامی با تأکید بر استان خراسان رضوی». *فصلنامه مدرس علوم انسانی برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، ۱۵ (۲): ۱۶۱-۱۴۱.
- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مرکز ملی توسعه ورزش کشور (۱۳۸۴). *مطالعات تفصیلی توسعه امکانات و تجهیزات*، تهران، انتشارات سیب سبز، ۹۷-۱۱۱.
- سجادی، نصرالله (۱۳۸۴). «طرح جامع ورزش ایران از راهبرد تا عمل»، پنجمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ۳۱-۲۹.
- سعیدنیا، احمد (۱۳۸۲). *فضاهای فرهنگی و ورزشی*، تهران، انتشارات سیب سبز، ج ۱۰: ۲۳.
- عزیزی، منصور (۱۳۸۳). *کاربرد سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی GIS در مکان‌یابی، توزیع فضایی و تحلیل شبکه مراکز بهداشتی و درمانی (مطالعه موردی شهر مهاباد)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز، ۵۹-۲۴.
- فرد، گیل (۱۳۸۸). *مدیریت اماکن ورزشی*، ترجمه حسن اسدی، کیوان شعبانی مقدم، نوشین اصفهانی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۹-۱۱۸.
- قادری، عمران (۱۳۸۱). «توسعه پایدار شهری و مکانیابی فضاهای ورزشی در شهر»، مجموعه مقالات اولین سمینار ورزش، محیط زیست و توسعه پایدار، کمیته ملی المپیک، ۴۴-۲۷.
- قالیباف، محمدباقر (۱۳۸۹). *نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت*، نشر نگارستان، تهران، ص ۳.
- کاپلان رابرت. نورتون (۱۳۸۶). *سازمان راهبرد محور*، چاپ چهارم، نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- گرین، مایک؛ هولیهان، باری (۱۳۷۸). *سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی در توسعه ورزش قهرمانی*، ترجمه رضا قراخانلو، انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، ص ۵.
- گوهر رستمی، حمیدرضا؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی؛ هنری، حبیب (۱۳۹۱). «گونه‌شناسی ذی‌نفعان و مدیریت راهبردی آنها در سیستم ورزش کشور»، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹۷۱-۹۵۹.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). *فرامین و فنون تفکر راهبردی*، تهران: انتشارات نص، ۱۶۵-۱۳.
- محمودی، سعید (۱۳۸۸). «تحلیلی بر سیر تحولات کلان آمایش سرزمین فرانسه». *مجله آمایش سرزمین*، ۱: ۴۵-۳۵.
- مسیح‌نیا، مونا؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ جوادی‌پور، محمد (۱۳۹۲). «آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه براساس مدل SWOT». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۵ (۲۰): ۲۲۸-۲۲۱.
- نوروزی سیدحسینی، رسول؛ دهقانی‌زاد، رضا؛ هنری، حبیب؛ یوسفی، بهرام؛ نوروزی حسینی، ابراهیم (۱۳۹۲). «ارائه مدل (GIS) تحلیل مکانی فضاهای ورزشی با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی مطلوب (مطالعه موردی: منطقه یک شهر تهران)». *نشریه مدیریت ورزشی*، ۵-۲۸.
- هاکسپهولد، ویلیام (۱۳۷۷). *مقدمه‌ای بر سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی*، ترجمه فرهاد نوریان، تهران، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری، ص ۸.

- آمره، محمد؛ گودرزی، محمود؛ دهقان قهفرخی، امین (۱۳۹۹). «بررسی وضعیت آمایش سرزمین در رشته‌های ورزشی منتخب مدال‌آور در ایران». جامعه‌شناسی ورزش، دوره ۷، شماره ۱۷: ۱-۳.
- ایرج‌پور، علیرضا؛ مجرد، ناهید؛ دباغ رضاییه، فرامرز (۱۳۹۶). «بررسی نقش رسانه‌های جمعی در توسعه فرهنگی ورزش همگانی و حرفه‌ای کشور». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۹: ۳۵-۵۲.
- سواد، مهدی؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ قلی‌زاده، محمدحسن؛ گوهررستمی، حمیدرضا (۱۳۹۶). «طراحی الگوی توسعه ورزش همگانی در استان هرمزگان». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱۱: ۸۶-۱۰۱.
- شیرزادی، رضا؛ رضوی، سید محمدحسین؛ امیرنژاد، سعید؛ محمدی، نصراله (۱۳۹۸). «بررسی چالش‌های رشد و توسعه ورزش قهرمانی بر مبنای آمایش سرزمین و ارائه راهکارها». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۳: ۷۱-۷۹.
- حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا؛ اکبری یزدی، حسین (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه ساختار ستادی ورزش دانشجویی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی)، دوره ۲۶، شماره ۵: ۲۷-۴۰.
- A Sports and Leisure Development Framework For Brent, (2016).
- A Strategy for the Development of Sport in Caerphilly county, (2016). [www. Caerphilly.gov.uk / leisurelifestyl](http://www.Caerphilly.gov.uk/leisurelifestyl).
- Bolsover District Council, Sports Development Strategy (2013 – 2018). [www. bolsover.gov.uk](http://www.bolsover.gov.uk).
- Caradon Sports Development Strategy (2010 – 2017).
- Castlereagh Borough Council – Sports Development Strategy (2011-2018).
- Elmbridge sports council, Elmbridge sports development strategy, (2010-2015).
- Guildford Borough Council, (2014), sport development strategy for Guildford Borough, 2009-2014.
- Islington Council, (2017). Sports & Leisure ”strategic.
- Kennet District council, leisure and art strategy (2017).
- Medway Council. Sports development strategy. (2010-2015).
- Messing Ulrica, (2014). A sport policy for the Twently – first Century –Ministry of Industry, Employment and communication Sweden.
- Norfolk County Council, (2015). Sports development Strategy. 2010-2015
- The Vale of White Horse District - Sports Development Strategy – April 2015.
- Cheng, Jao-Hong; Chih-Ming Lee; Chih-Huei Tang. (2009). An application of Fuzzy Delphi and fuzzy AHP on evaluating wafer supplier in semiconductor industry. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, Vol. 6: 756–767.
- Hsu, Yu-Lung; Cheng-Haw Lee, V.B. Kreng. (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, PP. 419–425.
- Wu, Chih-Hung; Fang, Wen-Chang. (2011). Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Quality & Quantity*, Vol. 45: 751–768.
- Tzeng, Gwo-Hshung; Teng, Junn-Yuan (1993). Transportation investment project selection with fuzzy multiobjectives. *Transportation Planning and Technology*, 17(2): 91–112.
- Kellet, P.; Russell, R. (2009). A comparison between mainstream and action sport industries in Australia: A case study of the skateboarding cluster. *Sport Management Review*, Vol. 12, Iss. 2: 66-78.
- Singh, S. (2017). Sport Malaysia: Policies and development strategies for the populace. Second International ‘Sport for All’ Conference, Tehran.
- Leskovec, Boris (1998). Spatial planning of sports infrastructure. *Urbani Izziv*, Vol. 9, No. 1, 128–131.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نصیحت، وحید؛ رضایی، مونا؛ نظری، رسول؛ رحیمی، قاسم (۱۴۰۲). «تدوین سند راهبردی آمایش بخش ورزش استان مرکزی». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۳ (۲۵): ۱۹۱–۲۰۷.