

## شناسایی و اولویت بندی راهبردها و راهکارهای توسعه ورزش در شهر بوکان

### نوید آهنگری<sup>۱</sup>، شهروز غایب زاده<sup>۲</sup>، صادق حاجی نژاد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه خوارزمی\*
۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه
۳. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۲

#### چکیده

برنامه‌های راهبردی به توسعه ورزش کمک می‌کنند تا یک شهر، منحصربه‌فرد، پرجنب‌وجوش و از لحاظ اقتصادی پایدارتر شود. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی برنامه‌های راهبردی در توسعه ورزش شهر بوکان انجام شد. روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی، روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و ابزار سنجش آن پرسش‌نامه خبرگان (محقق‌ساخته) بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک ویکور استفاده شد. جامعه آماری، اندیشمندان و صاحب‌نظران در حوزه ورزش بودند که ۳۰ نفر به صورت نمونه‌های هدفمند انتخاب شدند و مورد پرسشگری قرار گرفتند. نتایج حاصل نشان داد که راهبرد ایجاد ایستگاه‌های ورزش در محله‌ها و همه معابر عمومی، در اولویت اول برنامه‌ریزی قرار داشت و برای آن، ضرورت اجرای برنامه زمانی کوتاه‌مدت باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین، راهبرد بسترسازی مناسب برای ارتقای ورزش قهرمانی از طریق ورزش همگانی، در اولویت آخر رتبه‌بندی قرار داشت؛ بنابراین، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای آن ضرورتی ندارد و جزو برنامه‌های بلندمدت برای توسعه ورزش قرار دارد. در این راستا، سازمان‌ها و ادارات مسئول در بخش ورزش باید برنامه‌های راهبردی تدوین شده موجود و سایر راهبردهای پیش رو را سرلوحه و الگوی کار خود قرار دهند و آن را تا پایین‌ترین سطوح ورزش شهر نفوذ دهند و در توسعه آن تلاش کنند.

**واژگان کلیدی:** برنامه راهبردی، مدیریت، توسعه ورزش، بوکان

### مقدمه

مدیریت توسعه ورزش در شهرها موضوع تازه‌ای نیست. یونانی‌های باستان و رومی‌ها نیز زیرساخت‌های ورزشی برای اوقات فراغت، تفریح و سرگرمی ساکنان خود ارائه کرده‌اند (یون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۲۹)؛ اما آنچه در دوره‌های اخیر بسیار واضح به نظر می‌رسد، این است که با جهانی‌شدن، توسعه ورزش به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان بخشی از سرمایه فرهنگی و اوقات فراغت در شهرها در نظر گرفته شده است (گاسپودینی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۳۱۱)؛ به‌طوری‌که در سال ۲۰۰۳، سازمان ملل متحد ورزش را حق اجتماعی قلمداد کرده است و مطرح کرده که فرصت مشارکت در ورزش و فعالیت‌های بدنی یک حق انسانی است و دولت‌ها موظف هستند که فرصت مشارکت در ورزش را برای همگان فراهم آورند (جوادی‌پور و سمیع‌نیا، ۱۳۹۳، ۱۴۴). در این زمینه در بسیاری از کشورها، دولت‌های مرکزی برای ترویج مشارکت ورزشی، سیاست‌ها و راهبردهای ویژه‌ای را اجرا می‌کنند و با نهادهایی خاص همکاری می‌کنند؛ برای مثال، در انگلستان، مشارکت ورزشی توسط شوراهای ورزشی منطقه‌ای با عنوان «ورزش انگلستان» اجرا می‌شود (دان و آرد و راسکیوت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۱۸۹). در انگلستان، این سیاست بین سال‌های ۱۹۹۷ و ۲۰۰۶ باعث افزایش در فعالیت‌های ورزشی به‌صورت فردی مانند سالن ورزشی و فعالیت‌های تناسب‌اندام شده است (استاماتاکیز و چاودوری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸، ۶۰۱). در چین، در سال ۱۹۹۵، سیاستی در سراسر کشور در چهارچوب برنامه ملی ورزشی با هدف افزایش مشارکت ورزشی در میان توده‌ها اجرا شد و هدف از این برنامه حمایت مالی از ساخت‌وسازهای ورزشی به‌ویژه در مناطق شهری بود (خیونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، ۴۴۲). در استرالیا پیش‌بینی شد که توسعه استراتژی و سیاست‌های ورزشی با عنوان «ساختار پویایی ورزش استرالیا» و با هدف فعالیت جسمانی بیشتر، سالم‌تر، انعطاف‌پذیرتر، عملکرد بالاتر و سرانجام، افتخار برای استرالیا، در اولویت طرح‌های ملی قرار گیرد (کمیسیون ورزش استرالیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱، ۱)؛ بنابراین، برای داشتن راهبردهای هدفمند برای بهبود مشارکت ورزشی و گسترش فعالیت‌های تربیت‌بدنی لازم است تا روندها شناسایی شوند و تأثیر آن بر مشارکت ورزشی مشخص شود (هالال و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲، ۲۴۷).

با اینکه ورزش به‌طور گسترده‌ای سلامتی و مزایای اجتماعی را تضمین می‌کند، مطالعات در سراسر جهان کاهش قابل‌توجهی را در مشارکت ورزشی فعال، به‌ویژه در میان جوانان گزارش می‌دهند

- 
1. Yuen
  2. Gospodini
  3. Downward & Rasciute
  4. Stamatakis AND Chaudhury
  5. Xiong
  6. Australian Sports Commission
  7. Hallal

(ترمبلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۲)؛ به طوری که مشارکت منظم در ورزش (حداقل یک بار در هفته) و سلامت شهروندان روبه کاهش است (ماری فیلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در این زمینه، پژوهش کول و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان می‌دهند که در حال حاضر، عدم فعالیت بدنی و ورزشی، چهارمین علت مرگومیر در سطح جهانی است. همچنین، بیانیه مشترک سازمان جهانی بهداشت<sup>۴</sup> و فدراسیون بین‌المللی پزشکی ورزشی<sup>۵</sup> اعلام کرده است که تقریباً نیمی از جمعیت جهان فاقد فعالیت بدنی و تحرک مناسب هستند (کولمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶، ۱۲۷)؛ به عنوان نمونه، در کشور استرالیا به دلیل عدم فعالیت بدنی و ورزشی، ۲۵ درصد از کودکان و ۶۳ درصد از بزرگسالان اضافه وزن یا چاقی مفرط دارند (ایمه و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴، ۲). در کشور کانادا، مشارکت ورزشی در سنین ۱۵ سال به بالا بین سال‌های ۱۹۹۲-۲۰۰۶ از ۴۵ درصد به ۲۸ درصد کاهش یافته است (آیفیدی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸، ۲۳). با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت که ورزش و تربیت بدنی به عنوان پدیده مهم اجتماعی که اثرهای مثبت و چشمگیری در توسعه همه‌جانبه اجتماع دارد، در جوامع مترقی و در حال توسعه بسیار مورد توجه و مطرح است. این پدیده که قابلیت زیادی در برقراری ارتباطات و تحکیم روابط اجتماعی و مردمی دارد، همچون پل مستحکمی در مسیر بهداشت و سلامت جامعه عمل می‌کند (اداره کل تربیت بدنی استان مازندران، ۱۳۹۳، ۱). در این زمینه، پژوهش راسکیوت و دان‌وارد<sup>۹</sup> (۲۰۱۰) درباره بررسی مستندات گسترده علمی گذشته نشان داد که مشارکت ورزشی منظم، اثرهای مثبتی از جمله بهداشت فردی، احساس رفاه و اعتماد به نفس شهروندان را به همراه دارد. ساری<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) نیز یکی از دلایل برنامه‌ریزی و توسعه ورزش و تربیت بدنی در شهرها را در اثرهای مثبت در رفاه، سلامت جامعه و کاهش هزینه‌های بهداشتی می‌داند؛ بنابراین، توسعه امکانات ورزشی در شهرها به عنوان راهبردی که توانایی بالقوه‌ای در یاری‌رساندن به اهداف سلامتی، اجتماعی و اقتصاد دارد، بسیار دارای اهمیت است.

امروزه و در هزاره سوم، سازمان‌ها و مدیران ورزشی ناگزیر هستند که به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در

- 
1. Tremblay
  2. Merrifield
  3. Kohl
  4. World Health Organization
  5. Fedretion International Medicine Sport
  6. Coleman
  7. Eime
  8. Ifedi
  9. Rasciute & Downward
  10. Sari

دنیای کنونی که با سرعت شگفت‌انگیزی در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه، نهادهای ورزشی و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه ورزش استفاده کنند (فرد، ۱۳۷۹). مدیریت راهبردی در نهادهای ورزشی، ابتدا در اروپا مطرح گردید؛ اما امروزه در بسیاری از قاره‌ها، این نیاز به دلیل جهانی‌شدن تجارت و ورزش وجود دارد (اکبری، جوادی پور و شعبانی، ۱۳۹۳، ۱۹۷). در این راستا، هدف از برنامه‌ریزی راهبردی در بحث توسعه ورزش این است که چشم‌اندازی برای توسعه آن ارائه شود و اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاصی در راستای آن مشخص شود؛ از این رو، می‌توان مدیریت راهبردی را به این صورت تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (رضوی، نیازی و برومند، ۱۳۹۳، ۵۱). در این زمینه، لرنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) برنامه‌ریزی راهبردی را فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده می‌داند که نگاه به آینده دارد و بر پیش‌بینی آینده تمرکز می‌کند. برایسون و فرانوم<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) برنامه راهبردی را تلاش منظمی می‌داند که فعالیت‌ها و تصمیم‌های اساسی را تدارک می‌بیند و چرایی انجام آن‌ها را هدایت می‌کند. در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان با توجه به پژوهش کوتیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، به تجربه کشور استرالیا اشاره کرد که با تهیه و اجرای راهبردهای خود در بسیاری از فعالیت‌ها از جمله حضور در رقابت‌های بین‌المللی و بازی‌های المپیک به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته است. همچنین، کشور چین از رتبه چهارم در المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته است؛ بنابراین، امروزه به وضوح روشن است که ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای پیچیده شده است که آن‌ها بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق راهبردی به هیچ‌وجه نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند. سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنا نیستند. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی همانند هر سازمان دیگری، مهم‌ترین وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رود. در حقیقت، برنامه‌ریزی راهبردی در یک سازمان ورزشی باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شود و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی گردد (جوادی پور و سمیع‌نیا، ۱۳۹۲، ۲۲).

در زمینه برنامه‌ریزی و توسعه ورزش در شهرها مطالعات تجربی متعددی انجام شده است؛ از جمله ایمل و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «ادغام بهداشت عمومی و مدیریت ورزش: روند مشارکت ورزشی» نشان دادند که مشارکت ورزشی بیشتر در باشگاه‌ها و به صورت سازمان یافته انجام

- 
1. Lerner
  2. Brayson and Farnum
  3. Coates

می‌شود، مشارکت ورزشی مردان بیشتر از زنان است و در مجموع، سطح فعالیت‌های فیزیکی اوقات فراغت که برای سلامتی مفید است، در حال افزایش است. اوریلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان «گستره ورزش شهری: چشم‌انداز مدیریت راهبردی مشارکت ورزشی جوانان در زمینه عرضه و تقاضای ورزش» نشان دادند که برای توسعه بهتر جهت مشارکت ورزشی ارزیابی ظرفیت و کیفیت امکانات ورزشی و ساختارهای حمایتی و تسهیل‌کننده بسیار اهمیت دارد. اسلامی، محمودی، خبیری و نجفیان رضوی (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان «نقش وضعیت اجتماعی-اقتصادی در انگیزه مشارکت شهروندان در ورزش‌های همگانی و تفریحی» نشان دادند که بین وضعیت اقتصادی-اجتماعی با انگیزه مشارکت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از بین مؤلفه‌های اقتصادی-اجتماعی به ترتیب طبقه اقتصادی، میزان درآمد و تحصیلات والدین پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای انگیزه مشارکت ورزشی در بین شهروندان بود. معین‌الدینی و صنعت خواه (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «عوامل اجتماعی-فرهنگی مؤثر بر گرایش شهروندان به ورزش همگانی» نشان دادند که متغیرهای تصور شخص از بدن، مصرف رسانه‌ای و سرمایه فرهنگی ورزش‌محور تأثیر مستقیمی بر گرایش شهروندان به ورزش همگانی داشته‌اند و متغیرهای سرمایه اقتصادی ورزش‌محور و سرمایه اجتماعی ورزش‌محور تنها و از راه سرمایه فرهنگی ورزش‌محور، تأثیر غیرمستقیمی بر گرایش شهروندان به ورزش داشته‌اند. جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگو و استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی در ایران» نشان دادند که ورزش همگانی از لحاظ عوامل درونی در ناحیه قوت‌ها و از نظر عوامل بیرونی سازمان در ناحیه فرصت‌ها جای می‌گیرد. سیدعامری و قربان بردی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای با عنوان «تبیین راهکارهای جذب و افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزش همگانی و تفریحی» نشان دادند که راهکارهای تبیین‌شده در رابطه با رسانه‌های گروهی، اماکن و تأسیسات ورزشی، مسئولان و برنامه‌ریزان ورزشی و آموزش ورزش همگانی، در جذب و افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزش همگانی و تفریحی نقش دارند. پیمان‌فر، الهی و حمیدی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «موانع زیربنایی نظام ورزش کشور در اجرای برنامه‌های راهبردی» نشان دادند که موانع زیربنایی در اجرای برنامه‌ها و تصمیمات راهبردی نظام ورزش کشور به ترتیب اولویت عبارت‌اند از ۱. شایسته‌سالاری اندک در تعیین مدیران ورزشی؛ ۲. ضعف فرهنگ برنامه‌محوری در مدیران و نظام ورزش ایران؛ ۳. تغییرات در سیاست‌های کلان دولتی تأثیرگذار بر ورزش؛ ۴. ثبات اندک مدیریت در سازمان‌های ورزشی؛ ۵. عدم اطمینان کافی از تخصیص و تأمین اعتبار بودجه دولتی در سازمان‌های ورزشی. غفرانی، گودرزی، سجادی، جلالی فراهانی و مقرنسی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش

همگانی استان سیستان و بلوچستان» نشان دادند که با توجه به موقعیت خاص جغرافیای استان، نرخ بیکاری، قاچاق سوخت و موادمخدر و نیز شیوع انواع بیماری‌های ناشی از کم‌ تحرکی می‌توان با تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی، راهکارهای اجرایی برپایه تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده به مسئولان اداره کل تربیت‌بدنی استان ارائه کرد تا برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی انجام شود. در پایان این بحث درمورد مطالعات تجربی انجام‌شده در حوزه مدیریت توسعه ورزش، می‌توان بیان کرد که این پژوهش‌ها بیشتر با رویکرد تدوین راهبرد در حوزه ورزش‌های همگانی انجام شده‌اند. همه مطالعات ارزشمند هستند و می‌توانند در توسعه ورزش در سطح کشور مفید واقع شوند؛ اما پژوهش حاضر برای اولین بار گامی فراتر نهاده و با استفاده از رویکرد ترکیبی جغرافیایی- ورزشی، در زمینه مدیریت توسعه ورزش در شهرها مباحث کامل‌تری را مطرح کرده است.

امروزه، یکی از چالش‌های پیش روی مدیران سازمان‌ها، مدیریت راهبردهای سازمانی است. موانع متعددی بر سر راه مدیریت راهبردی وجود دارد که اجرای استراتژی‌ها را با مشکل روبه‌رو می‌کند. در حوزه ورزش، نظام مدیریت راهبردی به دلیل موانع موجود، کارایی و اثربخشی لازم در سطح کشور را ندارد (معصومی، غرایق زندی، کیاکجوری و عمادی، ۱۳۹۵، ۲۹۵). این فرایند در مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور با مشکلاتی مثل نبود اتفاق نظر در میان مسئولان درمورد برنامه‌ریزی راهبردی، فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت‌ها و خطرهای ملی، توجه ناکافی به ارزش‌ها، روشن نبودن گزینه‌های مختلف راهبردی در برخورد با مسائل، پای‌بند نبودن به اولویت‌های راهبردی، اجرای ضعیف برنامه‌های راهبردی و نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه‌ریزی راهبردی روبه‌رو بوده است (الهی، ۱۳۸۳، ۱۰). همچنین، منصوبات سیاسی مدیران، اثرات سوء خود را بر بدنه ورزش کشور گذاشته است. برخوردار نبودن از تخصص لازم، نداشتن تفکر استراتژیک و غیره باعث شده است که این مدیران، سازمان‌های ورزشی را با دید و برنامه‌های کوتاه‌مدت خود پیش برند و به هر نحوی از پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین‌شده خودداری کنند (پیمان‌فر و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۵۰). افزون‌براین، با توجه به اینکه سالانه بخش چشمگیری از منابع مادی و معنوی در ورزش صرف می‌شود، اصولاً برنامه راهبردی مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست؛ بلکه، فعالیت‌ها و برنامه‌ها بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی پذیرفته شده باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای دنبال می‌شوند (رشید لمیر، دهقان قهقرخی و رشیدلمیر، ۱۳۹۲، ۱۸۰)؛ بنابراین، می‌توان به صورت کلی بیان کرد که وضعیت نظام برنامه‌ریزی راهبردی در سطح مدیریت ورزش کشور مطلوب به نظر نمی‌رسد. برخی از این برنامه‌ها، با وجود صرف هزینه به مرحله اجرایی نیز نرسیده‌اند. مدیران، در تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی برنامه‌ها با مشکلات و موانعی مواجه هستند. علاوه‌براین، با توجه به نقش و اهمیت نتایج

عملکرد وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی در تأمین و ارتقای سلامت و نشاط جامعه، پژوهشی برای شناسایی موانع مدیریت راهبردی در حوزه توسعه در این سازمان‌ها در سطوح شهری انجام نشده است؛ بنابراین، شناسایی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و کاوش خصوصیات مختلف این استراتژی و برنامه‌ها و درنهایت، تدوین الگوی اجرایی برنامه‌های استراتژیک، برای رهایی از شرایط نامطلوب فعلی در اجرای استراتژی و برنامه‌های راهبردی بسیار مؤثر است (گودرزی قربانی و صفری، ۱۳۹۴، ۱۷). در این راستا و با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی و اولویت‌بندی راهبردها و راهکارهای توسعه ورزش در شهر بوکان با استفاده از مدل سطح‌بندی ویکور<sup>۱</sup> تدوین شده است تا علاوه بر ارزیابی و اولویت‌بندی این راهبردها در توسعه ورزش، راهکارهای کاربردی بهینه‌ای نیز در راستای بهبود کارکرد آن ارائه دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

محدوده زمانی این پژوهش سال ۱۳۹۳ و محدوده مکانی آن، شهر بوکان در جنوب استان آذربایجان غربی بوده است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی است که به صورت تحلیلی-توصیفی انجام شده است. همه داده‌های مربوط به پژوهش به صورت کتابخانه‌ای و پیمایشی جمع‌آوری شده است. قسمت کتابخانه‌ای، از منابع موجود انجام شده و کار پیمایشی به صورت تکمیل پرسشنامه خبرگان (نوع محقق‌ساخته) بوده است. با توجه به فضای ورزشی شهر بوکان، در این پژوهش شش راهبردی انتخاب شد و همچنین، ۲۶ راهکار نیز برای ارزیابی این راهبردها تعیین گردید (جدول شماره ۱). برای سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها، هشت تن از اساتید و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزشی و برنامه‌ریزی شهری مؤلفه‌ها را بررسی و تحلیل کردند. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب محاسبه شده برابر با ۰/۷۹ بود. این مقدار نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالای سؤال‌های پرسش‌نامه است. جامعه آماری پژوهش حاضر اساتید، اندیشمندان و صاحب‌نظران بخش دولتی، عمومی و خصوصی در حوزه ورزش و برنامه‌ریزی شهری هستند که از این میان، ۳۰ نفر به صورت نمونه‌های هدفمند انتخاب شدند و مورد پرسشگری قرار گرفتند. همچنین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل ویکور استفاده شد. پس از طراحی پرسش‌نامه، اقدام به پخش آن در بین صاحب‌نظران حوزه ورزش شد که مبنایی برای تکنیک پژوهش قرار گرفت. تکنیک ویکور برای ارزیابی گزینه به کار می‌رود که همزمان به اولویت‌بندی در معیارها دست می‌زند. همان‌طور که اشاره شد، پرسش‌نامه‌ها اساس محاسبات تکنیک قرار گرفتند که در مرحله بعد، طبق روش تعیین وزن توان رتبه‌ای، اقدام به وزن‌دهی معیارها در پنج سطح خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم شد.

1. Vikor

در مرحله بعد، براساس فرمول شش و هفت مقدار مطلوبیت و نامطلوبیت هر معیار به دست آمد و در نهایت، براساس فرمول هشت مقدار ویکور به دست آمد که مبنایی برای نتیجه‌گیری‌های آتی شد.

جدول ۱- راهبردها (R) و راهکارهای (S) مورد بررسی در محدوده مورد مطالعه این پژوهش

راهکار (S)	راهبردها (R)
فعال کردن کانون‌های مردم‌نهاد در قالب گروه‌های ورزش بوستانی	S1 ایجاد ایستگاه‌های
ایجاد و راه‌اندازی طرح ورزش یار محله در بوستان‌ها	S2 ورزش در محله‌ها و
ایجاد ایستگاه‌های تفریحی- ورزشی متحرک	S3 کلیه معابر عمومی
استقرار کانکس‌های ورزشی در بوستان‌های منتخب	S4
شناسایی ورزشکاران مستعد از طریق فعالیت‌های ورزشی مجموعه‌های ورزشی تابعه	S5 بسترسازی مناسب جهت ارتقاء ورزش
استفاده از مربیان کارآمد و متخصص در مجموعه‌های ورزشی	S6 قهرمانی از طریق
تلفیق ورزش همگانی (شهروندی) و تربیتی (آموزش و پرورش)	S7 ورزش همگانی
استفاده از امور رسانه، تبلیغات میدانی و ... در توسعه ورزش شهروندی	S8 توسعه آموزش‌های عمومی،
استفاده از فناوری‌های روز (پیامک، سایت و ...) در ارتباط ورزش شهروندی	S9 نهادینه‌سازی و ترویج فرهنگ
اجرای همایش‌های ورزشی خانوادگی	S10 ورزش در بین شهروندان
اجرای برنامه‌های ویژه و مشترک با سازمان‌ها و نهادها در حوزه تفریحات ورزشی	S11 آموزش‌های شهروندی (برگزاری نشست علمی، توزیع لوح فشرده، کتاب و بروشور)
یکپارچه‌سازی و وحدت رویه در ورزش همگانی از سیاست‌گذاری تا اجرا	S13
تشکیل شورای راهبردی ورزش شهروندی با حضور نهادهای فرهنگی و اجتماعی	S14 مدیریت و برنامه‌ریزی
تعامل و همکاری با حوزه‌های تربیت‌بدنی انجمن‌های مربوطه، آموزش و پرورش و سایر	S15 فعالیت‌های ورزشی



ادامه جدول ۱-راهبردها (R) و راهکارهای (S) مورد بررسی در محدوده مورد مطالعه این پژوهش

راهکار (S)	راهبردها (R)
دسترسی آسان، سریع و ارزان شهروندان به امکانات و تجهیزات ورزشی	S16
اهتمام و تلاش در جهت توزیع عادلانه سرانه فضاهای ورزشی و تفریحی در سطح مناطق	S17
طراحی مبلمان شهری با محوریت توسعه تجهیزات ورزشی و تفریحی در سطح شهر	S18
ارائه تسهیلات به سرمایه‌گذاران علاقه‌مند (ساخت مشارکتی، حذف عوارض و...)	S19
شناسایی و تملک اراضی با کاربری ورزشی	S20
ارائه خدمات ورزشی با تسهیلات ویژه اقشار آسیب‌پذیر اجتماع ( سالمندان، جانبازان و...)	S21
کمک به تعرفه‌های ورزشی و ارائه انواع تسهیلات برای شهروندان افزایش امکانات و تجهیزات ورزشی باهدف ارائه خدمات ورزشی رایگان و در دسترس	S22
توسعه لایه‌های مجازی در ورزش شهروندی	S23
ایجاد بانک اطلاعات ورزش شهروندی از طریق نرم‌افزار بانک اطلاعات ورزش شهروندی	S24
تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات حوزه ورزش شهروندی	S25
	S26

مأخذ: بررسی‌های کتابخانه‌ای نگارندگان

**شرح مدل ویکور:** امروزه، یکی از تکنیک‌هایی که مدیران برای تصمیم‌سازی استفاده می‌کنند، تصمیم‌گیری چندمعیاری یا ام‌سی‌دی‌ام<sup>۱</sup> نام دارد. این تکنیک یکی از بهترین روش‌هایی است که برای حل مشکلات به‌کار می‌رود؛ زیرا، معیارهای مختلفی را برای تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرد (کورنر و کیرک‌وود<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ۲۱۰). از مهم‌ترین مدل‌های چندمعیاره، مدل ویکور است که برای بهینه‌سازی سیستم‌های پیچیده چندمعیاره به‌کار می‌رود (اپریکوویک و تزنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۴۴۷). اپریکوویک و تزنگ در سال ۱۹۸۸ این روش را ارائه کردند و در سال‌های ۲۰۰۲، ۲۰۰۳، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۷ آن را توسعه دادند (آتشین‌پنجه و ساسانی، ۲۰۱۳، ۱۰۷). این تکنیک یکی از مدل‌های پرکاربرد در تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه برتر و مبتنی بر برنامه‌ریزی توافقی مسائل تصمیم‌گیری

1. MCDM
2. Corner & Kirkwood
3. Opricovic & Tzeng

چندمعیاره است، مسائلی با معیارهای نامتناسب و ناسازگار را ارزیابی می‌کند و استدلال انسان در استفاده از اطلاعات برای تصمیم‌گیری، به صورت تقریبی و عدم قطعیت است (ونگ و وینسنت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۱۵۹). تکنیک ویکور برای رتبه‌بندی گزینه‌های مختلف به کار می‌رود و بیشتر برای حل مسائل مبهم و ذهنی ریاضی کاربرد دارد و بر مبنای راه‌حل‌های توافقی بر مبنای معیارهای متضاد است (فولادگر، یزدانی چمزینی، حاجی و یخچالی، ۲۰۱۱، ۲۳۶). در این مدل، همواره چند گزینه مختلف وجود دارد که این گزینه‌ها بر اساس چند معیار به صورت مستقل ارزیابی می‌شوند و در نهایت، گزینه‌ها بر اساس ارزش، رتبه‌بندی می‌شوند (راماشاندران و آلاگومیترب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۳۵۸).

$$L_{pi} = \left\{ \sum_{j=1}^n [w_j (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-)]^p \right\}^{1/p} \quad (1)$$

$$1 \leq p \leq +\infty; i = 1, 2, \dots, I.$$

## نتایج

تجزیه و تحلیل بر اساس روش ویکور - مراحل این روش شامل گام‌های ذیل است: تعیین بهترین و بدترین مقدار: بهترین و بدترین هر یک از مقادیر در هر معیار را شناسایی می‌کند و به ترتیب  $f_j^*$  و  $f_j^-$  نام‌گذاری شده است. جایی که  $f_j^*$  بهترین راه‌حل ایده‌آل مثبت برای معیار  $j$  ام و  $f_j^-$  بدترین راه‌حل ایده‌آل منفی برای معیار  $j$  ام است.

$$f_j^* = \text{Max} f_{ij}, i = 1, 2, \dots, m \quad (2)$$

$$f_j^- = \text{Min} f_{ij}, j = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

اگر تمامی  $f_j^*$  به هم پیوند زده شود، یک ترکیب بهینه به وجود می‌آید که بیشترین امتیاز را خواهد داد که در مورد  $f_j^-$  نیز همین‌طور است (جدول شماره دو).

جدول ۲- بیشترین مقدار و کمترین مقدار هر گویه

	خیلی پایین	پایین	نسبتاً پایین	متوسط	نسبتاً بالا	بالا	خیلی بالا
$f_j^*$	۰/۰۲۲۰	۰/۰۲۲۰	۰/۰۳۰۷	۰/۰۴۴۹	۰/۰۶۱۰	۰/۰۵۹۰	۰/۰۷۴۷
$f_j^-$	۰	۰/۰۰۵۵	۰/۰۰۷۲	۰/۰۱۵۰	۰/۰۱۷۸	۰/۰۲۲۱	۰/۰۲۰۷

1. Wong & Vincent
2. Ramachandran & Alagumurthib

تعیین وزن معیارها: اوزان معیارها باید برای بیان اهمیت روابط آن‌ها محاسبه شده باشد که در این مقاله، از روش توان رتبه‌ای استفاده شده است. در پژوهش حاضر، با استفاده از روش توان رتبه‌ای، اهمیت هر معیار یا وزن در مقیاسی بین صفر و یک با استفاده از فرمول  $w = \frac{(n - rj + 1)^2}{\sum (n - rk + 1)^2}$  به دست آمده است. ابتدا، براساس اولویت‌بندی‌هایی که برنامه‌ریزان از طریق پرسش‌نامه ارائه داده بودند، رتبه مستقیم داده شد. سپس، با استفاده از فرمول  $(n - rj + 1)^2$  به شاخص‌ها وزن داده شد و مجموع کل رتبه‌ها منهای رتبه مستقیم به اضافه یک شد و به توان دو رسید. سپس، با استفاده از معادله  $\frac{(n - rj + 1)^2}{\sum (n - rk + 1)^2}$  وزن استاندارد شاخص‌ها به دست آمد؛ یعنی، وزن معیاری که از فرمول  $(n - rj + 1)^2$  به دست آمد، بر مجموع کل معیارها که به توان دو رسیده‌اند، تقسیم شده است. در نهایت، وزن هر معیار به ترتیب زیر ارائه شد (جدول شماره سه).

جدول ۳- وزن هر گزینه در معیارهای مورد مطالعه

وزن	خیلی پایین	پایین	نسبتاً پایین	متوسط	نسبتاً بالا	بالا	خیلی بالا
	۰/۰۶	۰/۰۸	۰/۱	۰/۱۳	۰/۱۷	۰/۲۱	۰/۵

محاسبه فاصله گزینه‌ها از راه‌حل ایده‌آل: این مرحله، محاسبه فاصله هر گزینه از راه‌حل ایده‌آل و سپس، حاصل جمع آن‌ها برای ارزش نهایی براساس این روابط است:

$$R_i = \text{Max}_j [w_j (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-)] \quad (5)$$

$$S_i = \sum_{j=1}^n w_j (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-) \quad (6)$$

جایی که  $S_i$  بیانگر نسبت فاصله گزینه  $i$  ام از راه‌حل ایده‌آل مثبت (بهترین ترکیب یا شاخص مطلوبیت) و  $R_i$  بیانگر نسبت فاصله گزینه  $i$  ام از راه‌حل ایده‌آل منفی (بدترین ترکیب یا شاخص نارضایتی) است. برترین رتبه براساس ارزش  $S_i$  و بدترین رتبه براساس ارزش  $R_i$  به دست می‌آید که در این پژوهش، براساس روابط بالا  $S_i$  و  $R_i$  به شرح ذیل است (جدول شماره چهار).

جدول ۴- جدول محاسبه مقدار راه حل ایده آل مثبت و مقدار راه حل ایده آل منفی هر راهکار

R <sub>i</sub>	S <sub>i</sub>	راهکار	R <sub>i</sub>	S <sub>i</sub>	راهکار
۰/۱۷۳۰	۰/۵۸۵۵	s14	۰/۲۳۰۷	۰/۵۴۲۶	s1
۰/۱۱۵۳	۰/۵۱۳۶	s15	۰/۲۴۹۹	۰/۶۱۸۶	s2
۰/۱۱۹۹	۰/۴۶۱۳	s16	۰/۲۶۹۲	۰/۵۶۳۵	s3
۰/۱۷۳۰	۰/۵۷۲۹	s17	۰/۱۴۹۹	۰/۵۳۴۹	s4
۰/۱۳۹۹	۰/۴۷۹۱	s18	۰/۱۱۲۰	۰/۴۹۶۶	s5
۰/۲۱۱۵	۰/۵۸۰۲	s19	۰/۱۹۲۳	۰/۵۹۹۳	s6
۰/۱۹۲۳	۰/۶۳۵۶	s20	۰/۱۶۸۰	۰/۵۲۷۵	s7
۰/۱۵۹۹	۰/۵۲۸۱	s21	۰/۱۳۴۶	۰/۵۴۰۲	s8
۰/۹۲۳	۰/۶۳۰۳	s22	۰/۱۵۳۸	۰/۵۱۴۲	s9
۰/۹۹۹۹	۰/۴۱۶۲	s23	۰/۲۱۸۰	۰/۵۵۲۶	s10
۰/۱۶۹۹	۰/۵۷۰۷	s24	۰/۱۳۴۶	۰/۵۳۰۹	s11
۰/۱۸۲۴	۰/۵۹۴۷	s25	۰/۲۱۱۵	۰/۷۰۶۱	s12
۰/۱۲۹۹	۰/۵۱۲۷	s26	۰/۱۹۶۵	۰/۶۰۳۳	s13

محاسبه مقدار ویکور Q<sub>i</sub>: این مقدار برای هر یک از i ها به صورت زیر تعریف می شود:

$$Q_j = v \cdot \frac{S_j - S^-}{S^* - S^-} + (1 - v) \cdot \frac{R_j - R^-}{R^* - R^-} \quad (7)$$

در این پژوهش، براساس محاسبات انجام شده پژوهشگران مقادیر زیر به دست آمد:

جدول ۵- کمترین و بیشترین مقدار S<sub>i</sub> و R<sub>i</sub>

S <sup>-</sup>	S <sup>+</sup>	R <sup>-</sup>	R <sup>+</sup>
۰/۴۱۶۲	۰/۷۰۶۱	۰/۱۱۲۰	۰/۲۶۹۲

درجایی که  $S^- = \text{Max}_i S_i$  ,  $S^* = \text{Min}_i S_i$  ,  $R^- = \text{Max}_i R_i$  ,  $R^* = \text{Min}_i R_i$  و  $v$  وزن استراتژی

اکثریت موافق معیار یا حداکثر مطلوبیت گروهی است.

بیانگر نسبت فاصله از راه حل ایده آل منفی گزینه i ام و به عبارت دیگر، موافقت اکثریت

برای نسبت i ام است.

بیانگر نسبت فاصله از راه حل ایده آل گزینه i ام و به معنای مخالفت با نسبت گزینه i ام

است؛ بنابراین، هنگامی که مقدار  $v$  بیشتر از  $0/5$  باشد، شاخص  $Q_i$  منجر به اکثریت موافق می شود و

هنگامی که مقدار آن کمتر از  $0/5$  می شود، شاخص  $Q_i$  بیانگر نگرش منفی اکثریت است. به طور کلی،

وقتی که مقدار  $v$  برابر با  $0/5$  است، بیانگر نگرش توافقی متخصصان ارزیابی است که در این پژوهش،

مقدار آن ۰/۵ در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، مقادیر  $Q_I$  برای هر معیار به شرح جدول ذیل است (جدول شماره شش).

جدول ۶- رتبه بندی راهکارها بر اساس مقادیر  $Q_I$

مقدار $Q_I$ برای هر راهکار	ترتیب اولویت راهکار از نظر پاسخگویان
۰/۰۳۸۱	S23
۰/۱۰۳۲	S16
۰/۱۳۶۸	S5
۰/۱۷۸۷	S15
۰/۱۹۷۴	S18
اولویت های سطح خیلی بالا	
۰/۲۲۳۶	S26
۰/۲۶۹۸	S11
۰/۲۸۵۷	S8
۰/۳۰۲۰	S9
۰/۳۲۵۵	S4
۰/۳۴۵۶	S21
۰/۳۷۰۱	S7
اولویت های سطح بالا	
۰/۴۵۰۹	S24
۰/۴۶۴۵	S17
۰/۴۸۶۲	S14
۰/۵۳۰۵	S25
۰/۵۴۷۰	S10
اولویت های سطح متوسط	
۰/۵۷۱۲	S6
۰/۵۸۹۸	S13
۰/۵۹۵۷	S1
۰/۵۹۹۳	S19
۰/۶۲۴۷	S22
۰/۶۳۳۸	S20
اولویت های سطح پایین	

ادامه جدول ۶- رتبه‌بندی راهکارها بر اساس مقادیر Q<sub>I</sub>

مقدار Q <sub>I</sub> برای هر راهکار	ترتیب اولویت راهکار از نظر پاسخگویان
۰/۷۵۴۱	S3
۰/۷۸۷۹	S2
۰/۸۱۶۵	S12

اولویت‌های سطح خیلی پایین

رتبه‌بندی راهکارها بر اساس مقادیر Q<sub>I</sub>: در این مرحله، براساس مقادیر Q<sub>I</sub> محاسبه‌شده در گام قبل، راهکارها رتبه‌بندی می‌شوند و تصمیم‌گیری می‌شود. همان‌طور که در زیر مشاهده می‌شود، اولویت‌ها برای راهکارها و تصمیم‌گیری‌ها براساس نظر پاسخ‌گویان رتبه‌بندی شده است که میزان آن براساس مقدار Q<sub>I</sub> مشخص شده است. در این پژوهش، برای قابل‌درک‌کردن اهمیت هر راهکار از دیدگاه پاسخ‌گویان، محققان این پژوهش اقدام به اولویت‌بندی براساس امتیاز آن‌ها به پنج سطح خیلی بالا، بالا، متوسط، پایین و خیلی پایین کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌ترتیب، راهکارهای S23، S16، S5، S15 و S18 شامل افزایش امکانات و تجهیزات ورزشی با هدف ارائه خدمات ورزشی رایگان و در دسترس، دسترسی آسان، سریع و ارزان شهروندان به امکانات و تجهیزات ورزشی، شناسایی ورزشکاران مستعد از طریق فعالیت‌های ورزشی مجموعه‌های ورزشی تابعه، تعامل و همکاری با حوزه‌های تربیت‌بدنی انجمن‌های مربوط، آموزش و پرورش و سایر و طراحی مبلمان شهری با محوریت توسعه تجهیزات ورزشی و تفریحی در سطح شهر، به اولویت‌های سطح خیلی بالا تعلق دارند که نشان‌دهنده اهمیت آن‌ها از نظر متخصصان و اقدام به برنامه‌ریزی برای آن در کوتاه‌مدت است و از اولویت اول برخوردار هستند.

راهکارهای S7، S21، S4، S9، S8، S11، S26 و S7 در رده دوم اهمیت قرار دارند. این راهکارها به‌ترتیب شامل این موارد هستند: تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات حوزه ورزش شهروندی، اجرای برنامه‌های ویژه و مشترک با سازمان‌ها و نهادها در حوزه تفریحات ورزشی، استفاده از امور رسانه، تبلیغات میدانی و غیره در توسعه ورزش شهروندی، استفاده از فناوری‌های روز (پیامک، سایت و غیره) در ارتباط با ورزش شهروندی، استقرار کانکس‌های ورزشی در بوستان‌های منتخب، ارائه خدمات ورزشی با تسهیلات ویژه اقشار آسیب‌پذیر اجتماع (سالمندان، جانبازان و غیره) و تلفیق ورزش همگانی (شهروندی) و تربیتی (آموزش و پرورش).

راهکارهای S24، S17، S14، S25 و S10 در رده متوسط این گروه از راهکارها قرار دارند؛ در رده سوم اهمیت واقع شده‌اند. این راهکارها به‌ترتیب شامل این موارد هستند: توسعه لایه‌های مجازی در

ورزش شهروندی، تلاش برای توزیع عادلانهٔ سرانهٔ فضاهای ورزشی و تفریحی در سطح مناطق، تشکیل شورای راهبردی ورزش شهروندی با حضور نهادهای فرهنگی- اجتماعی، ایجاد بانک اطلاعات ورزش شهروندی از طریق نرم‌افزار بانک اطلاعات ورزش شهروندی و اجرای همایش‌های ورزشی خانوادگی.

در سطح پایین و چهارم اولویت، راهکارهای S1، S13، S6، S19، S22 و S20 قرار دارند که به ترتیب شامل این موارد هستند: استفاده از مربیان کارآمد و متخصص در مجموعه‌های ورزشی، یکپارچه‌سازی و وحدت رویه در ورزش همگانی از سیاست‌گذاری تا اجرا، فعال کردن کانون‌های مردم‌نهاد در قالب گروه‌های ورزش بوستانی، ارائهٔ تسهیلات به سرمایه‌گذاران علاقه‌مند (ساخت مشارکتی، حذف عوارض و غیره)، کمک به تعرفه‌های ورزشی و ارائهٔ انواع تسهیلات برای شهروندان و شناسایی و تملک اراضی با کاربری ورزشی.

در نهایت، راهکارهای S3، S2 و S12 قرار دارند که به ترتیب شامل ایجاد ایستگاه‌های تفریحی- ورزشی متحرک، ایجاد و راه‌اندازی طرح ورزش‌یار محله در بوستان‌ها و آموزش‌های شهروندی (برگزاری نشست علمی، توزیع لوح فشرده، کتاب و بروشور) هستند و در سطح خیلی پایین و اولویت آخر؛ یعنی سطح پنجم قرار دارند که به اهمیت آن‌ها براساس تکنیک، پاسخ‌گویان پایین‌ترین نمره را داده‌اند (جدول شمارهٔ شش). همچنین، در جدول شمارهٔ هفت، اولویت‌بندی نهایی مدیریت برنامه‌های راهبردی توسعهٔ ورزش در شهر بوکان که حاصل میانگین کل راهکارها است، ارائه شده و تفسیر نتایج آن در بخش بحث آمده است.

جدول ۷- اولویت‌بندی نهایی مدیریت برنامه‌های راهبردی توسعهٔ ورزش در شهر بوکان

میانگین	مقدار Q برای هر راهکار	راهکار (S)	راهبرد (R)
	۰/۵۹۵۷	S1	
۰/۶۱۵۸	۰/۷۸۷۹	S2	R(1)
اولویت اول	۰/۷۵۴۱	S3	
	۰/۳۲۵۵	S4	
۰/۳۵۹۳	۰/۱۳۶۸	S5	
اولویت ششم	۰/۵۷۱۲	S6	
	۰/۳۷۰۱	S7	
	۰/۲۸۵۷	S8	
۰/۴۴۴۲	۰/۳۰۲۰	S9	R(3)
اولویت دوم	۰/۵۴۷۰	S10	
	۰/۲۶۹۸	S11	
	۰/۸۱۶۵	S12	

ادامه جدول ۷- اولویت‌بندی نهایی مدیریت برنامه‌های راهبردی توسعه ورزش در شهر بوکان

میانگین	مقدار Q برای هر راهکار	راهکار (S)	راهبرد (R)
۰/۳۶۶۳ اولویت سوم	۰/۵۸۹۸	S13	R(4)
	۰/۴۸۶۲	S14	
	۰/۱۷۸۷	S15	
	۰/۱۰۳۲	S16	
۰/۳۶۶۳ اولویت پنجم	۰/۴۶۴۵	S17	R(5)
	۰/۱۹۷۴	S18	
	۰/۵۹۹۳	S19	
	۰/۶۳۳۸	S20	
	۰/۳۴۵۶	S21	
	۰/۶۲۴۷	S22	
	-۰/۰۳۸۱	S23	
۰/۴۰۱۶ اولویت چهارم	۰/۴۵۰۹	S24	R(6)
	۰/۵۳۰۵	S25	
	۰/۲۲۳۶	S26	

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در سطح خرد و با هدف اولویت‌بندی مدیریت برنامه‌های راهبردی توسعه ورزش در شهر بوکان و نقش آن در مشارکت ورزشی، با استفاده از تجزیه و تحلیل چندسطحی ویکور انجام شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نهایی داده‌ها نشان داد که مهم‌ترین برنامه راهبردی برای توسعه ورزش در شهر بوکان که بالاترین میانگین را نیز دارد، R(1)؛ یعنی، ایجاد ایستگاه‌های ورزش در محله‌ها و همه معابر عمومی است که شامل راهکارهای فعال کردن کانون‌های مردم‌نهاد در قالب گروه‌های ورزش بوستانی، ایجاد و راه‌اندازی طرح ورزش‌یار محله در بوستان‌ها، ایجاد ایستگاه‌های تفریحی- ورزشی متحرک، استقرار کانکس‌های ورزشی در بوستان‌های منتخب، شناسایی ورزشکاران مستعد از طریق فعالیت‌های مجموعه‌های ورزشی تابعه می‌شود. با توجه به این نتایج مشخص است که مهم‌ترین راهبرد برای توسعه ورزش شهر بوکان که برنامه زمانی کوتاه‌مدتی را می‌طلبد، توجه به ورزش پایه و توسعه آن در مقیاس محله‌ای است. در این راستا، می‌توان اظهار کرد که توسعه کمی و کیفی زیرساخت‌های ورزشی در شهر بوکان به‌ویژه با همکاری تشکیلات ورزشی سایر سازمان‌ها و توسعه فرهنگ بهره‌برداری مشترک از اماکن، مدیریت و اجرای مطلوب و موفق برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش، مستلزم فراهم‌آوردن مجموعه‌ای از شرایط و امکانات است. در رأس همه این



شرایط، مهم‌ترین آن‌ها ایجاد و توسعه و بهره‌برداری مطلوب از اماکن و تأسیسات ورزشی و فراهم‌ساختن تسهیلات لازم برای دسترسی آسان در مقیاس محله‌ای است. این نتایج همسو با مطالعه رضوی و همکاران (۱۳۹۳) است که اظهار کردند در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی با استفاده از دیدگاه علمی، مهم‌ترین راهبردها تدوین راهبردی توسعه ورزش همگانی، توسعه ورزش بومی و محلی و ورزش و محلات با توجه به ایجاد امکانات ورزشی، بهره‌گیری از خیرین ورزشی، ترویج فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه، توسعه اماکن ورزشی رایگان، افزایش مشارکت و همکاری فعال دیگر سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف ورزش است. همچنین، یافته پژوهش حاضر با نتایج مطالعه اوریلی و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد که این محققان مهم‌ترین عوامل گرایش شهروندان به مشارکت ورزشی را در مجموعه‌ای چندبعدی شامل ساخت امکانات ورزشی و مکانیزم‌های حمایتی از جمله تسهیل حمل‌ونقل، مربیان و باشگاه‌ها برای تقویت ورزش همگانی در مدارس، استفاده از دانش‌آموختگان رشته تربیت‌بدنی در پایگاه‌های ورزش همگانی در سطح محلی دانستند. یافته این مطالعه مطابقت نسبی با مطالعات سیدعامری و همکاران (۱۳۹۲) دارد که اظهار کردند راهکارهای تبیین‌شده در رابطه با رسانه‌های گروهی، اماکن و تأسیسات ورزشی، مسئولان و برنامه‌ریزان ورزشی و آموزش ورزش همگانی در جذب و افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزش همگانی نقش دارند (جدول شماره هفت).

اولویت دوم از برنامه راهبردی برای توسعه ورزش در شهر بوکان، R(3)؛ یعنی، توسعه آموزش‌های عمومی، نهادینه‌سازی و ترویج فرهنگ ورزش در بین شهروندان است که شامل راهکارهای استفاده از امور رسانه، تبلیغات میدانی و غیره در توسعه ورزش شهروندی، استفاده از فناوری‌های روز (پیامک، سایت و غیره) در ارتباط با ورزش شهروندی، اجرای همایش‌های ورزشی خانوادگی، اجرای برنامه‌های ویژه و مشترک با سازمان‌ها و نهادها در حوزه تفریحات ورزشی و آموزش‌های شهروندی (برگزاری نشست علمی، توزیع لوح فشرده، کتاب و بروشور) است. این راهبرد تکمیل‌کننده راهبرد R(1)؛ یعنی، ایجاد ایستگاه‌های ورزش در محله‌ها و همه معابر عمومی است و بنابراین، لزوم اجرای برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای توسعه آن نیز ضروری است. این یافته هماهنگ با مطالعه خاکی، تندنویس و مظفری (۱۳۸۴) است که به این نتیجه دست یافتند که بهبود وضعیت اقتصادی اقشار مختلف جامعه، استفاده از رسانه‌های گروهی، توجه به وضعیت خانوادگی، برگزاری مسابقات ورزشی و اهدای جوایز، گسترش ناوگان حمل‌ونقل عمومی، اولویت‌دادن ورزش در اوقات فراغت نسبت به دیگر مسائل فراغتی و استفاده از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، از مهم‌ترین عوامل توسعه ورزش همگانی هستند.

اولویت سوم شامل راهبرد (4)R؛ یعنی، راهکارهای یکپارچه‌سازی و وحدت رویه در ورزش همگانی از سیاست‌گذاری تا اجرا، تشکیل شورای راهبردی ورزش شهروندی با حضور نهادهای فرهنگی و اجتماعی، تعامل و همکاری با حوزه‌های تربیت‌بدنی انجمن‌های مربوط، آموزش و پرورش و سایر است. و اولویت چهارم شامل راهبرد (6)R؛ یعنی، راهکارهای توسعه لایه‌های مجازی در ورزش شهروندی، ایجاد بانک اطلاعات ورزش شهروندی از طریق نرم‌افزار بانک اطلاعات ورزش شهروندی و تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات حوزه ورزش شهروندی به‌عنوان راهبردهای میان‌مدت مطرح است که لزوم توجه و برنامه‌ریزی برای آن در اولویت دوم اهمیت دارد.

در رده آخر اهمیت، اولویت‌های پنجم و ششم قرار دارند؛ یعنی راهبرد (5)R که این راهکارها را دارد: دسترسی آسان، سریع و ارزان شهروندان به امکانات و تجهیزات ورزشی، تلاش برای توزیع عادلانه سرانه فضاهای ورزشی و تفریحی در سطح مناطق، طراحی مبلمان شهری با محوریت توسعه تجهیزات ورزشی و تفریحی در سطح شهر، ارائه تسهیلات به سرمایه‌گذاران علاقه‌مند (ساخت مشارکتی، حذف عوارض و غیره)، شناسایی و تملک اراضی با کاربری ورزشی، ارائه خدمات ورزشی با تسهیلات ویژه اقشار آسیب‌پذیر اجتماع (سالمندان، جانبازان و غیره)، کمک به تعرفه‌های ورزشی و ارائه انواع تسهیلات برای شهروندان و افزایش امکانات و تجهیزات ورزشی با هدف ارائه خدمات ورزشی رایگان و در دسترس. همچنین، راهبرد (2)R دربردارنده این راهکارها است: شناسایی ورزشکاران مستعد از طریق فعالیت‌های ورزشی مجموعه‌های ورزشی تابعه، استفاده از مربیان کارآمد و متخصص در مجموعه‌های ورزشی و تلفیق ورزش همگانی (شهروندی) و تربیتی (آموزش و پرورش). برای برنامه‌ریزی توسعه ورزش در شهر بوکان، این دو راهبرد در پایین‌ترین رده اهمیت قرار دارند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی و راهبرد آن‌ها به‌عنوان راهبردهای درازمدت مورد توجه است.

در پایان، پیشنهاد می‌شود که مسئولان بخش ورزش چون شهرداری، اداره ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی شهر بوکان، برنامه تدوین‌شده را سرلوحه و الگوی کار خود قرار دهند و تفکر راهبردی را تا پایین‌ترین سطوح ورزش شهر نفوذ دهند و در توسعه آن کوشا باشند. برای اجرای آن، سایر مشوق‌ها مانند حقوق، مزایا، حمایت، پاداش و ارتقا را به آن گره بزنند و اجرای گام‌به‌گام برنامه‌ها را ارزیابی و کنترل کنند. سایر پیشنهادها شامل این موارد هستند:

- ترویج و نهادینه کردن فرهنگ ورزش و تحرک در جامعه و افزایش مشارکت ورزشی مردم؛
- تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی از طریق شهرداری، هیئت‌های ورزشی و ادارات ورزش شهر بوکان؛
- توجه ویژه به مقوله اخلاق و فرهنگ و توسعه ورزش‌های بومی و محلی؛
- راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم‌های اطلاعات در ورزش شهر بوکان.

## منابع

1. Akbar, A., Javadipour, M., & Shabani. Bhar, G .R. (2014). Wushu strategic understanding of the current situation in Iran and providing strategies programs and development strategies based on SWOT. *Strategic Studies of Youth and Sports*, 13(25), 195-211. (Persian).
2. Atashin panjeh, S., & Sasani, A. (2013). Applying logarithmic fuzzy preference programming and vikor methods for supplier selection: A case study. *Journal of American Science*, 9(1), 105 -9.
3. Australian Sports Commission. (2011). *Dynamic structure of Australian sport*. Canberra: Australian Sports Commission.
4. Bryson, J. M., & Farnum, K. A. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. Bryson on Strategic Planning. John Wiley & Sons (Verlag).
5. Coates, J. (2006). AOC strategic plan for the participant of the 2008 Australian Olympic Team. [Http// corporate.Olympic.com](http://corporate.Olympic.com).
6. Coleman, D. (2006). Review of the book: *Interpersonal psychotherapy for depressed adolescents*. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 23(1), 127-30.
7. Corner, J., & Kirkwood, C. W. (1991). Decision analysis applications in the operations research literature. *Operation Research*, 139(2), 206-19.
8. Department of Physical Education Mazandaran Province. (2014). *The development of physical education and sport in the province. The fifth development plan of economic, social and cultural*. Office of Planning and Development 75. (Persian).
9. Downward, P., & Rasciute, S. (2010). The relative demands for sports and leisure in England. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 189-214.
10. Eime, R. M., Sawyer, N., Harvey, J. T., Casey, M. M., Westerbeek, H., & Payne, W. R. (2014). Integrating public health and sport management: Sport participation trends 2001–2010. *Sport Management Review*, 18(2), 207–17.
11. Elahi, A. (2004). *Reviewing the performance of the professional football league Islamic Republic of Iran and compare it with the Japanese professional soccer league* (master`s dissertation). Faculty of Physical Education and Sport Sciences. Tehran University. (Persian).
12. Fouladgar, M., Yazdani-Chamzini, M., Haji, A., & Yakhchali, S. (2011). Project portfolio selection using vikor technique under fuzzy. *Environment International Conference on Construction and Project Management Ipedr*, 15, 236-40.
13. Fred, D. (2000). *Strategic management*. A. Parsaeian, & M. Arabi (translators). Office of Cultural Tehran Preceding Studies, Tehran(2000). (Persian).
14. Ghofrani, M., Goudarzi, M., Sajjadi, S. N., Jalali Farahani, M., & Mqrnsy, M. (2009). Design and development of public sports development strategy Sistan-Baluchestan province. *Quarterly Move*, 39(1000369), 107-31. (Persian).
15. Godarzi Ghorbani, M. H., & Safari. H. R. (2016). Identify And developing the model of obstacles of successful implementation of strategic plan in sport and youth ministry of Iran, *Sports Management Studies*, 7(31), 13-32. (Persian).

16. Gospodini, A. (2006). Portraying, classifying and understanding the emerging landscapes in the post-industrial city. *Cities*, 23(5), 311–30.
17. Hallal, P., Andersen, L., Bull, F., Guthold, R., Haskell, W., & Ekelund, U. (2012). Global physical activity levels: Surveillance progress. Pitfalls, and Prospects. *Lancet*, 380(9838), 247–57.
18. Ifedi, F. (2008). Sport participation in Canada 2005: Culture, tourism and the centre for education statistics. Statistics Canada. Cette publication est disponible en français.
19. Islami, A., Mahmoudi, A., Khabiri, M., & Najafian Razavi, C. M. (2013). The role of socio- economic (SES) in motivating citizen participation in public sports-entertainment. *Applied Research in Sport Management*, 7(2):89-104. (Persian).
20. Javadipour, M., & Sami N., M. (2013). Universal sports in Iran, and the formulation of the vision, strategy and future plans. *Journal of Applied Research in Sport Management*, 1(4), 21-30. (Persian).
21. Javadipour, M., & Sami Nia, M. (2014). A model and strategies for the development of sport in Iran. *Journal of Strategic Studies of Youth and Sports*, Vol12, issue 19, 143-64. (Persian).
22. Khaki, A., Toundnavis, F., & Muzaffari, A. A. (2005). Comparing the views of faculty members, coaches, athletes and administrators on how to develop the sport. *Journal Movement and Exercise*, 3(5), 1-22. (Persian).
23. Kohl, H., Craig, C., Lambert, E., Inoue, S., Alkandari, J., & Leetongin, C. (2012). The pandemic of physical inactivity: Global action for public health. *Lancet*, 9838(380): 294–305.
24. Lerner, L. A. (2002). A strategic planning prtmer for Higher Education. [Http://www.des.calstate.edu/strategic.html](http://www.des.calstate.edu/strategic.html).
25. Masomi, H., Ghrayaq Zandi, H., Kyakjvry, D., & Emadi, S. R. (2016). Identify and prioritize the barriers of strategic management in the ministry of youth and sports and sports federations make decisions using entropy – fuzzy. *Journal of Sport Management and Treatment Motion*, 12(23), 295-317.( Persian).
26. Merrifield, R. (2007). Healthy weights for healthy kids. In report of the standing committee on health, 39 thparliament, 1stsession. Library of parliament. Parliamentary information and research service.
27. Moayedini, J., & Sanat Khah, A. (2012). Socio-cultural factors affecting attitudes to sport for all citizens (case study: Kerman). *Urban Sociological Studies*, 2(3), 149-78. (Persian).
28. O'Reilly, N. M., Berger, I. E., Hernandez, T., Milena, M., Benoit, P., & Guin, S. (2014). Urban sportsapes: An environmental deterministic perspective on the management of youth sport. *Sport Management Review*, 18(2), 291–307.
29. Opricovic, S., & Tzeng, G. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of vikor and topsis. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 445–55.
30. Paymanfar, M. H., Elahi, A., & Hamidi, M. (2012). Infrastructure barriers sports system in the implementation of strategic plans. *Journal of Social and Cultural Strategy*, 1(3), 145-55. (Persian).

31. Ramachandran, L., & Alagumurthib, N. (2013). Lean manufacturing facilitator selection with vikor under fuzzy environment. *International Journal of Current Engineering and Technology*, 3, 2277 – 4106.
32. Rasciute, S., & Downward, P. (2010). Health or happiness? What is the impact of physical activity on the individual? *Kyklos*, 63(2), 256-70.
33. Rashid lamir, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Rashid lamir, A. (2013). Develop a strategic plan of youth and sports general directorate of sports and physical education in Khorasan Razavi province. *Sport Management*, 5(4), 179-98. (Persian).
34. Razavi, S. M. H., Niyazi, S. M., & Boroumand, D. M. (2014). Design and development strategy of mass sports in Mashhad using scientific point of view. *Applied Research in Sport Management*, 3 (1), 49-60. (Persian).
35. Sari, N. (2009). Physical inactivity and its impact on healthcare utilization. *Health Economics*, 18(8), 885–901.
36. Seyyed Ameri, M., & Muhammad Alegh, G. B. (2012). Explain techniques to attract and increase citizen participation in sport and recreation programs (case study: Orumiyeh). *Sports Management and Physical Sciences Research*, 2(4), 23-34. (Persian).
37. Stamatakis, E., & Chaudhury, M. (2008). Temporal trends in adults, sports participation patterns in England between 1997 and 2006: The health survey for England. *British Journal of Sports Medicine*, 42(11), 601–8.
38. Tremblay, M. S., Shields, M., Laviolette, M., Craig, C. L., Janssen, I., & Gorber, S. C. (2009). Fitness of Canadian children and youth: Results from the 2007–2009 Canadian health measures survey. *Statistics Canada Health Reports*, 21(1), 1–14.
39. Wong, B. K., & Vincent, S. L. (2011). A survey of the application of fuzzy set theory in production and operations management: 1998–2009. *International Production Economics*, 129(1), 157–68.
40. Xiong, H. (2007). The evolution of urban society and social changes in sports participation at the grassroots in China. *International Review for the Sociology of Sport*, 42(4), 441–71.
41. Yuen, B. (2007). Sport and urban development in Singapore. *Cities*, 1(25): 29-36.

**استناد به مقاله**

آهنگری، نوید، غایب زاده، شهروز، و حاجی نژاد، صادق. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی راهبردها و راهکارهای توسعه ورزش در شهر بوکان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۴)، ۵۱-۷۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.2269.1467

Ahangari., N. Ghayeb zاده., Sh., & Hajinezhad, S. (2017). Identify and Prioritize Strategies and Strategies for the Development of Sport in the City of Vukan. Sport Management Studies, 9(44), 51-72. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2017.2269.1467

## Identify and Prioritize Strategies and Strategies for the Development of Sport in the City of Bukan

N. Ahangari<sup>1</sup>, Sh. Ghayeb Zadeh<sup>2</sup>, S. Hajinezhad<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student of Geography and Urban Planning, Kharazmi University \*
2. Ph.D. Student of Strategic Management in Organizations and Sporting Events, Razi University, Kermanshah
3. Ph.D. Student of Geography and Urban Planning, Kharazmi University

Received: 2016/03/01

Accepted: 2017/01/21

---

### Abstract

Strategic plans for the development of sport management helps the city is a unique, active and economically sustainable dovetails. In this regard, this study is designed to evaluate t strategies to development sport in bukan. The research method is analytical and data collection method for the survey and measurement tool of the questionnaire.for the data analysis using techniques vikor. The statistical community is influenced and experts in the field of sports where 30 people were targeted for the examples were selected and about the discussion... The results showed that strategic exercise stations and all public places in the neighborhood is the first priority of planning. And should it be considered necessary for the the implementation of short-term timetable. Also, is ranked last in priority infrastructure strategy for the promotion of sport through sport and therefore it is not necessary for the short-term of planning is necessary as long-term plans for the development of sports and physical education in bukan. In this regard, organizations and agencies involved in the sports and physical education should be available to develop strategic plans and other strategies ahead and map your priority and it came to their lowest levels of sport town trying to develop.

**Keywords:** Strategic Planning, Management, Development of Sports, Bukan

---

---

\* Corresponding Author

Email: Ahangari.sh@gmail.com