مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال دهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۹)، زمستان ۹۲، ص ص ۶۸-۵۵
شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

ارایه مدلی جهت تدوین استراتژی‌های تفریحات ورزشی و سنجش اثر بخشی آن با استفاده از رویکردهای تلفیقی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری

جواد خزائی پول*[۱]، اکبر جابری[۲]، حسن اسدی[۳]

۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوس، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، چالوس، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، گروه مدیریت ورزشی، تهران، ایران

۳- استاد دانشگاه تهران، گروه مدیریت ورزشی، تهران، ایران

رسید مقاله: ۷ اردیبهشت ۱۳۹۲

پذیرش مقاله: ۲۷ شهریور ۱۳۹۲

چکیده

آنالیز نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی را که بر آینده سازمان اثر می‌گذارند؛ خلاصه می‌نماید و سازمان را قادر به تدوین استراتژی‌هایی بر اساس نقاط قوت آن، حذف کردن نقاط ضعف و استفاده از فرصت‌ها برای رویارویی با تهدیدها می‌کند. هدف از پژوهش حاضر ارایه مدلی، جهت تدوین استراتژی‌های تفریحات ورزشی شهرستان نوشهر و سنجش اثربخشی آن با استفاده از رویکردهای تلفیقی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بوده است. در رتبه‌بندی عوامل درونی و بیرونی از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شده. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش با استفاده از چهار پرسش‌نامه محقق ساخته که روایی و پایایی آن‌ها تعیین شد؛ جمع‌آوری گردید. نتایج تحقیق نشان داد نقاط قوت، فرصت، تهدید و ضعف به ترتیب از بیشترین اهمیت در برنامه ریزی استراتژیک و تحلیل محیطی برخوردار بوده‌اند. در مجموعه نقاط قوت، گسترش روز افزون فرهنگ ورزش همگانی وتفریح‌های ورزشی در سطح شهرستان، در مجموعه نقاط ضعف کافی نبودن امکانات و تجهیزات در ورزش همگانی، در مجموعه فرصت‌های محیطی وجود پتانسیل‌های توریستی در جذب افراد به تفریحات ورزشی و در مجموعه تهدیدها افزایش نرخ بی‌کاری و اعتیاد، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده‌اند . در میان استراتژی‌های طرح شده، "توجه ویژه به تقویت انگیزه در بین سرمایه گذاران" از بیش‌ترین تاثیرگذاری برخوردار بود.

کلمات کلیدی: استراتژی، سوات، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی ، تفریحات ورزشی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱ مقدمه

هر سازمان برای تحقق اهدافی به وجود می‌آید و برای رسیدن به آن ملزومات لازم را تهیه، ساختارها را ایجاد،

* عهده‌دار مکاتبات

آدرس الکترونیکی: khazaei110@gmail.com

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

امکانات را فراهم و نهایتاً برنامه‌های مناسب را طرح می‌کند و عملیاتی می‌سازد. در ادامه فعالیت سازمان و برای دستیابی به موفقیت در محیط‌های بسیار متغیر امروزی، لازم است تجهیزات و آماده سازی‌های مناسب برای رویارویی با تغییرات و نیز عملکرد بهتر صورت پذیرد. بدین منظور سازمان باید به بررسی و شناخت عوامل موثر محیطی اعم از داخلی و خارجی بپردازد که از این فرآیند تحت عنوان "محیط شناسی "یا "محیط پژوهی " یاد می‌شود. هم‌چنین مدیران سازمان‌ها باید با یادگیری و شناخت راه‌های علمی مدیریت، بهترین، کم هزینه‌ترین، سریع‌ترین و علمی‌ترین راه را انتخاب سپس با بینش مدیرتی خود در پی موفقیت اهداف کوتاه مدت و بلند مدت باشند. از این‌رو باید این نکته را خاطر نشان کرد که اولین مساله در ناکامی برخی از کشورها در نیل به آرمان های توسعه، عدم شکل‌گیری بینش و تفکر علمی، فقدان محتوای سازمانی مناسب آن و نبود الگوی فکری جامع است. از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسایلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زیردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مساله اصلی آن‌ها نبود. چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلندمدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرارگیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و ارایه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت های محیطی در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون‌تر می‌کند [۱]. تدوین برنامه استراتژیک متناسب با ویژگی هر یک از شهرها در زمینه تفریحات ورزشی می‌تواند با نتایج اثر بخشی همراه شود. با تاکید برضرورت توجه سازمان‌ها و نهادهای مسئول به این مهم، رویکرد خاصی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه تفریحات ورزشی می‌بایست در نظر گرفت که با تدوین چشم‌انداز شروع شده و شامل روش‌های واقع بینانه‌ای در برخورد با موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه تفریحات ورزشی در شهرها روستاهای کشور باشد. در این پژوهش با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیقات دیگران در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، از مشارکت ذینفعان کلیدی در زمینه تفریحات ورزشی در شناسایی عناصر برنامه‌ریزی استفاده شده و تحلیل سوات، فرآیندتحلیل سلسله مراتبی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبنای کار قرار گرفته است.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

۲ مبانی نظری پژوهش

۲-۱ تحلیل سوات (SWOT)

سوات (که مخفف نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است) ابزار کاربردی گسترده تحلیل محیط داخلی و خارجی به منظور کسب موفقیت در پشتیبانی و ارایه روشی سیستماتیک برای موقعیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیکی به شمار می‌آید [۲]. تاریخچه این روش به پروژه‌ای مربوط می‌شود که در خلال سال‌های ۱۹۶۰-۱۹۷۰ به رهبری" آلبرت هامفری "در دانشگاه استنفورد در حال انجام بود. روش سوات تفکری است سیستماتیک برای تشخیص جامع و کامل از عوامل مؤثر مربوط به یک محصول جدید، تکنولوژی مدیریت و یا برنامه‌ریزی. این روش که به میزان بسیار زیاد در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌گردد؛ همه عوامل محیطی تأثیر گذار محیط عملیاتی را تشخیص داده؛ مورد بررسی قرار می‌دهد. سوات زمانی می‌تواند استفاده شود که راه‌کار استراتژیکی ناگهان به وجود آید و ظاهر شود و ساختار تصمیمات به آن مرتبط باشد و بتواند مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. وقتی این روش به طور کامل استفاده گردد؛ سوات می‌تواند اساس خوبی برای تشکیل استراتژی به‌شمار آید. زمانی که از سوات استفاده می‌شود این تحلیل، زیاد امکان ارتقای کامل تصمیم‌گیری استراتژیکی را که موقعیت‌ساز است دارا نمی‌باشد و به سادگی تنها در سطح عواملی کوچک باقی می‌ماند. به‌علاوه، با بیان این عوامل اغلب به ماهیت خیلی کلی آن اشاره می‌شود [۳].

۲-۲ فرآیند تحلیل سلسله مراتبی(AHP)

یکی از ابزارهایی که به بهبود تحلیل سوات کمک می‌کند فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است که نخستین بار توسط ساعتی مطرح شد [۴]. این تکنیک نظرات و ارزیابی‌های کارشناسان را ترکیب نموده؛ سیستم تصمیم‌گیری پیچیده را به یک سیستم سلسله مراتبی ساده تبدیل می‌نماید. سپس روش ارزیابی بر حسب مقیاس به منظور بررسی اهمیت نسبی مقایسات زوجی در بین هر یک از معیارها، مورد استفاده قرار می‌گیرد [۵]. این تکنیک شاخص‌های کمی و هم‌چنین شاخص‌های کیفی را، به‌طور کارآمدی مورد بررسی قرار می‌دهد [۶]. به‌علاوه موضوع قابل قبول این است که ارزیابی‌های افراد از شاخص‌های کیفی اغلب ذهنی و غیر دقیق می‌باشند. بنابراین فرآیند تحلیل سلسله مراتبی متعارف و کلاسیک، در دستیابی دقیق نیازمندی‌های تصمیم‌گیران ناکافی و ناکارآمد به نظر می‌رسد و قادر به انعکاس کامل تفکر بشری نیست. به منظور مدل‌سازی این نوع از عدم اطمینان‌ها در ترجیحات افراد بشر، تئوری مجموعه‌های فازی با مقایسات زوجی در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ترکیب می‌شود. بدین ترتیب درک دقیق‌تری از فرآیند تصمیم‌گیری ارایه شده، نتایج بهینه‌ای حاصل می‌گردد [۷]. بنابراین به منظور استفاده از مزایای هر دو تکنیک فازی و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ، هم‌چنین غلبه برنقاط ضعف آن‌ها، ون لارهون و پیدریز اولین بار اصول منطق فازی را در تحلیل سلسله مراتبی به‌کار بردند [۸]. روش‌های فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی زیادی به‌وسیله افراد مختلف پیشنهاد شده‌است که این روش‌ها رویکردهای سیستماتیکی برای انتخاب گزینه با استفاده از مفهوم تئوری مجموعه‌های فازی و تجزیه و تحلیل ساختار سلسله مراتبی هستند. در این روش پرسش‌نامه‌ها با توجه به مفهوم روش سلسله مراتبی فازی طراحی

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

شده‌است و هدف پرسش‌نامه، مقایسه زوجی معیارها در هر سطح با توجه به معیار موجود در یک سطح بالاتر می-باشد[۹].

۲-۳ مدل تلفیقی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

ایده مربوط به بهره‌گیری فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در چارچوب سوات به‌صورت سیستماتیک به ارزیابی عوامل سوات پرداخته و آن را مورد بررسی قرار داده‌است [۱۰]. کیفیت فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به عنوان یک ویژگی ارزشمند در تحلیل سوات مورد توجه قرار گرفته‌است. ارزش افزوده حاصل از تحلیل سوات می‌تواند با اجرای مقایسات زوجی میان فاکتورهای سوات و تحلیل آن‌ها حاصل آید و این به وسیله ابزارهای مربوط به تکنیک ارزش ویژه که در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به‌کار رفته، امکان‌پذیر است [۱۱]. سوات چارچوب اساسی را برای اجرای تحلیل مربوط به یک موقعیت تصمیم‌گیری فراهم نموده است و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در اجرای سوات به صورت تحلیلی‌تر کمک می‌کند. این روش ترکیبی را A'WOT می‌نامند. پس از اجرای مقایسات، اطلاعات کمی مفیدی می‌تواند درباره موقعیت تصمیم‌گیری حاصل آید. یک زمینه از مقایسات عوامل سوات و گروه‌های آن را می‌توان مورد بررسی قرار داد. برای مثال، نقطه ضعف خاص دارد یا خیر و این باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد یا آیا شرکت انتظار دارد با تهدیدات بیشتری در آینده جهت ایجاد فرصت‌های کاری مواجه شود؟ به علاوه با استفاده از A'WOT می‌توان این راه‌کارهای انتخاب شده را با توجه به هر یک از عوامل سوات ارزیابی نمود و این به هر گروه سوات مربوط می‌شود. وقتی اهمیت گروه‌های مختلف سوات تعیین می‌شود؛ راهکارهای برگزیده می‌تواند تعیین گردد و این انتخاب می‌تواند در کل، با توجه به موقعیت انتخاب استراتژیکی باشد. از این‌رو، محدودیت و ضعف ماتریس SWOT به عنوان یک ابزار حمایت تصمیم از جهت تعیین درجه اهمیت هر عامل در تصمیم‌گیری و میزان تاثیر هر عامل بر روی تصمیم استراتژیک، محققان را بر انگیخته است که آن را با سایر تکنیک‌ها به ویژه تکنیک تصمیم‌گیری چند شاخصه هم‌چون فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ترکیب و تلفیق کنند [۱۲].

۲-٤ پیشینه پژوهش

تحقیقات متعددی با استفاده یا در قالب رویکرد تلفیقی A'WOT در کشورهای مختلف، در زمینه‌های گوناگون انجام گرفته که در به اختصار بیان می شود. کارتیلا و همکاران [۱۰] در پژوهشی با استفاده از فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی در تجزیه و تحلیل سوات، روش ترکیبی و کاربرد آن در مورد صدور گواهینامه جنگل را به کار بردند. در این پژوهش برای اولین بار ترکیب AHP و سوات توسط کارتیلا و همکاران تحت عنوان A'WOT نامگذاری شد. کنگاس و همکاران [۱۱] در پژوهشی ضمن بیان ویژگی‌های روش A'WOT، ترکیبی از این روش را در رابطه با توسعه استراتژی سرمایه‌گذاری برای شرکت جنگلداری فینیش نماینده رسمی یو پی ام آمریکا (UPM) به انجام رسانید. کانجانوس و همکاران [۱۳] در پژوهشی با استفاده از مقدار تمرکز فکر و روش ترکیبی A'WOT در مدیریت گردشگری، ۲ کشور آلمان و فنلاند را از لحاظ گردشگری روستایی مورد بررسی

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

قرار دادند. لسکینن و همکاران [۱۴] در پژوهشی تحت عنوان "فرآیند تطبیق ابزار پشتیبانی تصمیم‌گیری استراتژیک مدرن در استراتژی مشارکتی مطالعه موردی ایستگاه تحقیقات جنگل" به منظور پیش‌بینی تغییرات در محیط عملیاتی گروه جنگل با استفاده از روش A'WOT این منطقه را بررسی نمودند. نرمین سلیک [۱۵] در پژوهشی تحت عنوان "ایجاد استراتژی با استفاده از روش کمی سوات: تجزیه و تحلیل درمورد صنعت گردشگری در منطقه دریای سیاه ترکیه" به بررسی استراتژی های توسعه در صنعت گردشگری در منطقه دریای سیاه ترکیه به وسیله روش کمی سوات در قالب استفاده از روش A'WOT پرداخت. کارمن ناستاس در پژوهشی تحت عنوان "تحلیل نقش دانشگاه‌ها در یک سیستم نوآوری منطقه‌ای : مدل تطبیقی A'WOT" برای ارزیابی و مقایسه دو حالت از سیستم‌های نوآوری منطقه‌ای (RIS) از روش A'WOT استفاده کرد [۱۶]. ویکراماسینگهی و تاکانو [۱۷] در پژوهشی تحت عنوان "کاربرد ترکیب سوات و فرآیند تجزیه تحلیل سلسله مراتبی (AHP) برای تقویت برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک" بر پیامدهای تسونامی در سرسلانکا تاکید کرده‌بود و استراتژی‌های تهاجمی ارتباطی و جداسازی و استراتژی ترفیعی بازاریابی با رویکرد A'WOT پیشنهاد نمود. روچمن و همکاران [۲] در پژوهشی تحت عنوان "تجزیه تحلیل وضعیت رقابتی کشت وصنعت اندونزی با رویکرد توسعه نانو تکنولوژی با استفاده از روش سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی" به ارزیابی وضعیت رقابتی کشت وصنعت اندونزی پرداخت. نتایج این تحقیق با رویکرد سوات-AHP می‌تواند به عنوان یک مرجع برای سهامداران برای تصمیم‌گیری استراتژیک در رابطه با بهبود رقابت کشت و صنعت اندونزی از طریق توسعه فناوری نانو محسوب شود. با توجه به پیشینه قوی استفاده از روش ترکیبی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی تاکنون تحقیقی وضعیت تفریحات ورزشی را با استفاده از ماتریس سوات در قالب رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی) مورد بررسی و سپس اثر بخشی استراتژی‌ها را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار دهد؛ چه در خارج و چه در داخل مشاهده نشده است . از این رو شاید بتوان گفت این مدل برای نخستین بار در زمینه تفریحات ورزشی ارایه شده. در ادامه روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری بیان گردیده است.

۳ روش‌شناسی تحقیق

از آن‌جا که موضوع این پژوهش تدوین استراتژی تفریحات ورزشی است که تفهیم و شناسایی این مولفه و هم‌چنین کیفیت ارتباط بین آن‌ها را در طراحی و تدوین بهینه استراتژی‌های مربوط به تفریحات ورزشی، در سازمان‌های سیاست‌گذار ورزشی نقش ارزنده و کاربردی به دنبال خواهد داشت؛ می‌توان پژوهش حاضر را به عنوان یک پژوهش کاربردی در نظر گرفت. نظر به این‌که در این پژوهش، پژوهش‌گر به دنبال بررسی اثربخشی این استراتژی‌ها نیز می‌باشد؛ می‌توان پژوهش حاضر را توصیفی- پیمایشی قلمداد کرد. جامعه آماری این تحقیق شامل متخصصین تربیت‌بدنی، کارشناسان شهرداری و اساتید دانشگاهی مرتبط با رشته مدیریت و برنامه-ریزی شهری در شهرستان نوشهر بودند. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش با استفاده از چهار پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. پرسش‌نامه شماره یک که بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید منجر به شناسایی عوامل

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

محیط درونی و بیرونی اثرگذار بر تصمیمات استراتژیک در حوزه تفریحات ورزشی شد. پرسش‌نامه شماره دو بر اساس مقیاس مقایسات زوجی طراحی و در اختیار گروه تصمیم گذاشته شد تا وزن نسبی گروه‌های ضعف، قوت، فرصت و تهدید محاسبه گردند. پرسش‌نامه شماره سه نیز بر اساس مقایسات زوجی و مقیاس ساعتی تدوین گردید تا به وسیله گروه تصمیم وزن نسبی اجزا و عوامل شناسایی‌شده در هر گروه شناسایی شود. در آخر، پرسش‌نامه شماره چهار با هدف شناسایی اثر گذاری استراتژی‌ها در رسیدن به اهداف تفریحات ورزشی شهرستان نوشهر طراحی گردید. با توجه به اندک بودن جامعه آماری، حدود ۵۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی- هدفمند انتخاب شدند. روایی ابزار پژوهش به‌وسیله‌ی ۷ متخصص اکادمیک در حوزه‌ی مدیریت ورزشی، مدیریت استراتژیک و تربیت بدنی مورد بررسی قرار گرفت و یک پیش آزمون بر روی نمونه تحقیق انجام شد. بعد از در نظر گرفتن تمامی نظرات و انجام تغییرات لازم پرسش‌نامه برای تحلیل داده‌ها مناسب تشخیص داده شد. هم‌چنین برای تایید روایی پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده که نتایج تحلیل عاملی تاییدی بیانگر صحت روایی پرسش‌نامه می‌باشد.

در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ پرسش‌نامه محاسبه شده که مقدار آن برای کل گویه ها ۰/۸۶ می‌باشد. در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسش‌نامه داده‌های به دست آمده از آن با استفاده از نرم افزار SPSS ، Excel و Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که نتایج آن در ادامه مطالب بیان شده است.

٤ یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل A'WOT

نتیجه این تجزیه و تحلیل‌ها منجر به شناسایی عوامل محیطی در قالب چهار گروه قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات، وزن هر یک از گروه‌ها و هم‌چنین وزن اجزا و عناصر هر گروه گردید. این نتایج در جدول‌های ۱ تا ۴ مشاهده می‌گردد.

جدول ۱. رتبه و وزن معیارهای چهار گانه سوات گانه سوات

معیار	وزن	رتبه
قوت	۰/۳۸۲۶	۱
فرصت	۰/۳۲۰۵	۲
تهدید	۰/۱۷۳۳	۳
ضعف	۰/۱۲۳۶	۴

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

جدول ۲. رتبه و وزن عوامل مربوط به نقاط قوت

زیرمعیارهای قوت	وزن	رتبه
وجود امکانات طبیعی جهت تفریحات ورزشی	۰/۰۵۷۶	۴
وجود مجتمع توریسی ساحلی سیترا با امکانات تفریحات ورزشی	۰/۰۹۴۰	۳
تاسیس وزارت ورزش و جوانان	۰/۱۰۴۱	۲
گسترش روز افزون فرهنگ ورزش همگانی وتفریح‌های ورزشی	۰/۱۲۶۹	۱

جدول ۳. رتبه و وزن عوامل مربوط به فرصت های محیطی

زیرمعیارهای فرصت	وزن	رتبه
استفاده از رویداد های مهم برای جلب توجه مردم به تفریحات ورزشی	۰/۰۴۸۵	۴
بازگشت پذیری بالای سرمایه‌گذاری در این بخش هم از لحاظ مادی و معنوی	۰/۰۸۱۶	۳
تأکید مسئولین عالی کشور و مراجع مذهبی بر توسعه تفریحات ورزشی سالم	۰/۰۸۹۹	۲
استفاده از پتانسیل‌های توریستی در جذب افراد به تفریحات ورزشی و ایجاد درآمد زایی	۰/۱۰۰۵	۱

جدول ٤. رتبه و وزن عوامل مربوط به تهدیدات محیطی

زیرمعیارهای تهدید	وزن	رتبه
عدم امکان حضور بخش عمده ای از بانوان در ورزش همگانی و تفریحات ورزشی	۰/۰۲۶۵	۳
عدم وجود تسهیلات برای سرمایه گذاران در ایجاد مجتمع های توریستی مجهز به تفریحات ورزشی	۰/۰۳۳۳	۴
افزایش نرخ بی‌کاری و اعتیاد	۰/۰۶۴۶	۱
تغییر سبک زندگی مردم (رواج زندگی غیر فعال، تفریح غیر فعال)	۰/۰۴۸۹	۲

جدول ۵. رتبه و وزن عوامل مربوط به نقاط ضعف

زیرمعیارهای ضعف	وزن	رتبه
فقدان امکانات و تجهیزات در ورزش همگانی	۰/۰۴۵۳	۱
بی توجهی به ورزش همگانی معلولان	۰/۰۱۸۶	۴
پایه و بودجه مالی ضعیف	۰/۰۳۱۶	۲
ساختار ضعیف کمیته های مربوطه	۰/۰۲۸۲	۳

در این مرحله با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها در جهت استفاده از فرصت‌ها و به‌کارگیری نقاط قوت و در راستای حذف نقاط ضعف و رفع تهدیدات ۱۰ استراتژی ارایه گردید که عبارتند از:

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

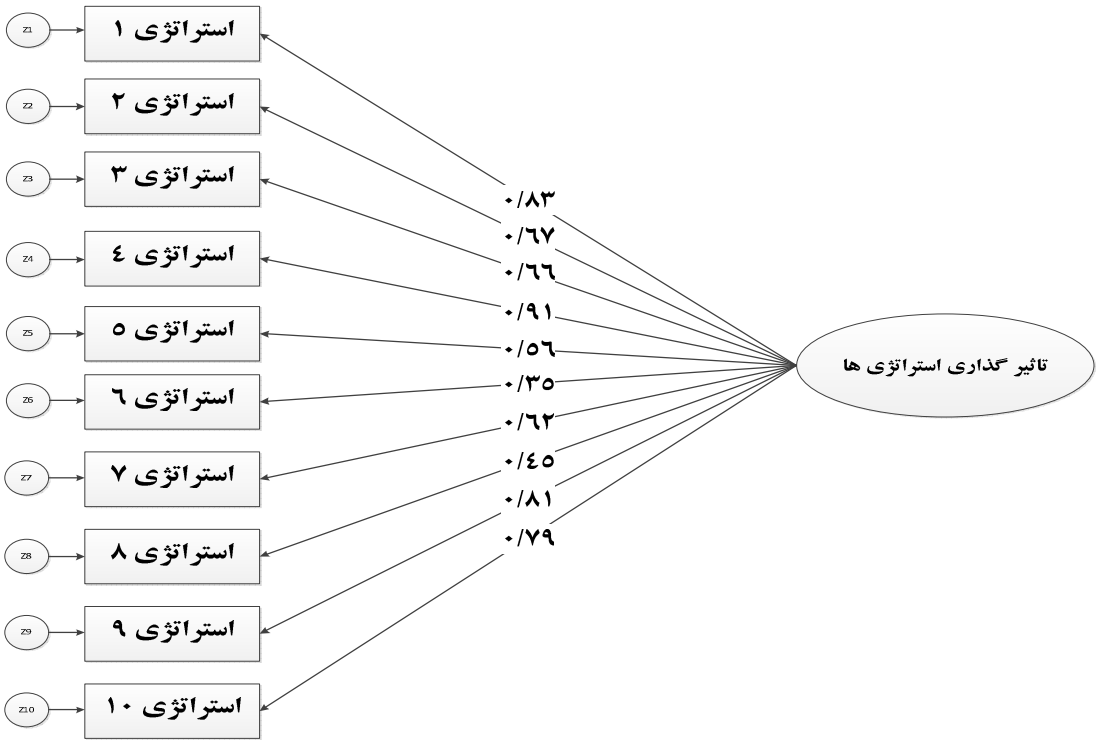
۱- استفاده از منابع و ظرفیت‌های شهر.
۲- برگزاری هدفمند جشنواره‌های فرهنگی در بخش تفریحات ورزشی.
۳- توجه ویژه به امر آموزش در جهت ارتقای فرهنگ تفریحات ورزشی.
۴- توجه ویژه به تقویت انگیزه در بین سرمایه‌گذاران.
۵- توجه ویژه به مدیریت واحد در سیاست‌گذاری تفریحات ورزشی شهر.
۶- افزایش کارشناسان حوزه تفریحات ورزشی در اداره ورزش و شهرداری.
۷- تدوین برنامه های بازاریابی مناسب در حوزه تفریحات ورزشی.
۸- افزایش و بهینه‌سازی عوامل مادی و معنوی انگیزشی در حوزه تفریحات ورزشی.
۹- ارتقای سرانه سخت‌افزاری حوزه تفریحات ورزشی.
۱۰- توسعه فعالیت‌ها در حوزه ورزش‌های بومی و محلی.

جهت تجزیه و تحلیل و بررسی تاثیر استراتژی‌ها در رسیدن به اهداف در حوزه تفریحات ورزشی از نرم افزار SPSS18 و Amos استفاده گردید. بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل از طریق نرم افزار، تاثیرگذاری استراتژی‌ها آزمون گردید که نتایج محاسبات انجام شده در شکل ۱ ارائه شده است.

در مورد شکل ۱، ذکر نکاتی چند ضروری است:
مثبت بودن کلیه وزن‌های رگرسیونی یا بارهای عاملی (پارامترهای لامدای اکس) نتیجه‌ای منطقی و قابل قبول را از مبانی نظری شکل فوق به نمایش می‌گذارد. استراتژی‌هایی چون توجه ویژه به تقویت انگیزه در بین سرمایه‌گذاران با دارا بودن ضریب ۹۱ ٪ استفاده از منابع و ظرفیت‌های شهر با ضریب ۸۳ ٪ ارتقای سرانه سخت-افزاری حوزه تفریحات ورزشی با ضریب ۸۱ ٪ و توسعه فعالیت‌ها در حوزه ورزش‌های بومی و محلی با ضریب ۷۹ ٪ دارای همبستگی بیش‌تری با سازه اصلی مدل هستند و بنابراین در محاسبات مربوط به این متغیر از وزن بیش‌تری برخوردارند.

در مقابل، متغیرهایی چون ضرورت وجود افزایش کارشناسان خبره حوزه تفریحات ورزشی در اداره ورزش و شهرداری و افزایش و بهینه‌سازی عوامل مادی و معنوی انگیزشی در حوزه تفریحات ورزشی با دارا بودن ضرایب ۳۵٪ و ۴۵٪ دارای همبستگی کم‌تری با سازه اصلی مدل هستند. در نتیجه در محاسبات مربوط از وزن کم‌تری برخوردارند. هم‌چنین از جنبه دیگر، متغیرهای استراتژیکی چون توجه ویژه به مدیریت واحد در سیاست-گذاری تفریحات ورزشی شهر، تدوین برنامه‌های بازاریابی مناسب در حوزه تفریحات ورزشی، توجه ویژه به امر آموزش در جهت ارتقای فرهنگ تفریحات ورزشی، برگزاری هدفمند جشنواره‌های فرهنگی در بخش تفریحات ورزشی دارای اهمیت متوسطی در راستای تاثیر گذاری این استراتژی‌ها می‌باشند. ضرایب مسیر و مقادیر t هر مسیر در جدول ۶ نمایش داده شده است.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]



شکل ۱. الگوی معادلات ساختاری متغیرهای تحقیق

جدول ٦. نتایج آزمون مدل ساختاری پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	CR	نتیجه مسیر
استراتژی ۱← تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۸۳	۱۳/۳۴	تایید
استراتژی۲ ←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۶۷	۱۱/۴۹	تایید
استراتژی۳←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۶۶	۱۱/۲۵	تایید
استراتژی ۴ ←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۹۱	۱۵/۷۶	تایید
استراتژی ۵←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۵۶	۱۰/۳۳	تایید
استراتژی ۶ ←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۳۵	۸/۰۳	تایید
استراتژی ۷ ←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۶۲	۱۰/۹۳	تایید
استراتژی ۸← تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۴۵	۸/۷۷	تایید
استراتژی۹ ←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۸۱	۱۴/۳۲	تایید
استراتژی ۱۰←تاثیر گذاری استراتژی ها	۰/۷۹	۱۳/۴۵	تایید

داده‌های جدول فوق نشان‌دهنده این است که تمامی استراتژی‌ها تقریباً از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند ولی از لحاظ تاثیرگذاری، طیف‌های مختلفی را به نمایش می‌گذارند.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

۵ بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی نتایج تحقیقات استراتژیک روی سازمان‌های ورزشی مختلف می‌توان دریافت که بحث آموزش، به‌روزرسانی علوم و نیازهای علمی اعضا از مهم‌ترین دغدغه‌های این سازمان‌هاست. هم‌چنین بحث ارتباطات درون و برون‌سازمانی نیز از اهم مواردی است که محققان بر آن تاکید کرده‌اند. به طور کلی می‌توان گفت برای پاسخ به نیازهای متغیر و روزافزون سازمان‌ها که به دلیل تغییرات محیطی هر لحظه دستخوش تنوع و دگرگونی می‌شوند؛ سازمان‌ها باید هرچه بیشتر با شیوه‌های نوین و علمی در عرصه مدیریت آشنا گردند و از راهبردهای آن در جهت بهبود انجام وظایف خود سود ببرند [۱۸]. یکی از گام‌های اصلی در تدوین استراتژی سازمان‌ها استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل موقعیت یا سوات می باشد. تجزیه و تحلیل swot یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سازمانی است. آنالیز swot تحلیل سیستماتیکی را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق بین آن‌ها را ایجاد می‌نماید ارایه می‌دهد. تحلیل سوات تکنیک سودمندی است که عنوان مفهومی رایج در حوزه مدیریت استراتژیک شناخته شده است [۱۹].

بر خلاف تحقیقات پیشین که در آن موقعیت فدراسیون‌ها، ادارات تربیت بدنی و ورزش دانشجویی با استفاده از ماتریس تحلیل قوت، ضعف، فرصت و تهدید مورد ارزیابی قرار می‌گرفت [۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲]، در این پژوهش علاوه بر در نظر گرفتن نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از تکنیک چند معیاره فازی (فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی) و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای افزایش قابلیت اطمینان در انتخاب گزینه مناسب، رسیدن به جواب سازگارتر با واقعیت کمک گرفته شده است. از طرف دیگر این پژوهش، اولین پژوهش در حوزه استراتژی تفریحات ورزشی با رویکرد ترکیبی ذکر شده است و این‌که بیشتر تحقیقات انجام گردیده با رویکرد ترکیبی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی در حوزه گردشگری و یا صنایع تولیدی می‌باشد. به همین دلیل احتمال دارد مقایسه آن با پژوهش‌های دیگر سخت به نظر رسد. در مقایسه تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین نتایج مهمی به‌دست آمده است.

ابزری و همکاران [۲۳] در پژوهشی به ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه دولتی با استفاده از مدل‌های DEA و SWOT و معادلات ساختاری و ارایه استراتژی‌های راهبردی برای ارتقای کارایی پرداختند. شباهت پژوهش ذکر شده با پژوهش حاضر در روش پژوهش(استفاده از ماتریس سوات، مدل‌سازی معادلات ساختاری) است. از طرف دیگر تفاوت پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش ابزری و همکاران این است که این پژوهش علاوه بر این‌که از ماتریس سوات جهت تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده کرده؛ از رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی جهت ارزیابی تحلیل درونی و بیرونی نیز استفاده کرده است. هم‌چنین از دیگر تفاوت های این دو پژوهش می‌توان به حوزه راهبردی آن‌ها که پژوهش حاضر بر حوزه تفریحات ورزشی تمرکز دارد؛ ولی پژوهش ابزری و همکاران به حوزه آموزش عالی اشاره می‌نماید؛ اشاره نمود.

حسینی و همکاران [۲۱] به تدوین برنامه‌ی راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از ماتریس سوات پرداختند. شباهت پژوهش ذکر شده با پژوهش حاضر در روش پژوهش (استفاده از ماتریس سوات) است. از طرف دیگر تفاوت پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش حسینی و همکاران این است که این

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

پژوهش علاوه بر این‌که از ماتریس سوات جهت تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده کرده؛ بلکه از رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت ارزیابی تحلیل درونی و بیرونی نیز استفاده نموده است. هم‌چنین از دیگر تفاوت‌های این دو پژوهش می‌توان به حوزه راهبردی آن‌ها (ورزش دانشجویی و تفریحات ورزشی) اشاره کرد.

سید عامری و محمد آلق [۲۴] به تبیین راهکارهای جذب و افزایش مشارکت شهروندان ارومیه‌ای در برنامه‌های ورزش همگانی و تفریحی پرداخت. شباهت پژوهش سید عامری و محمد آلق با پژوهش حاضر می‌تواند در حوزه مورد مطالعه (تفریحات ورزشی) باشد؛ با این تفاوت که روش مورد استفاده در پژوهش حاضر ترکیبی از ماتریس سوات، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی و مدل سازی معادلات ساختاری است در حالی که در پژوهش فوق‌الذکر از روش آزمون t جهت مقایسه میانگین‌های به‌دست‌آمده از نظر شهروندان و از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی راهکارها استفاده شده است.

رنجبریان و همکاران [۲۵] در پژوهشی به تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری خارجی اصفهان با استفاده از رویکرد ترکیبی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی پرداختند. شباهت پژوهش رنجبریان و همکاران با پژوهش حاضر در بخشی از روش مورد استفاده (رویکرد ترکیبی سوات و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی) است؛ در حالی که تفاوت پژوهش ذکر شده با پژوهش حاضر در حوزه فعالیت تحقیق (گردشگری در مقایسه با تفریحات ورزشی) و هم‌چنین استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مافی و سقایی[۲۶]، در تحقیق خود با موضوع کاربرد مدل MS-SWOT جهت تحلیل مدیریت گردشگری کلان‌شهر مشهد به ارزیابی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، آستان قدس رضوی و شهرداری پرداخته‌اند. تفاوت اساسی این پژوهش و مطالعه مافی و سقایی در حوزه مورد مطالعه است. آن‌ها سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، آستان قدس رضوی و شهرداری مشهد را بر اساس شاخص‌های تحلیل قوت، ضعف، فرصت و تهدید و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مورد بررسی قرار دادند در حالی که تاکید این تحقیق بر تفریحات ورزشی است. ویکراماسینگهی و تاکانو [۱۷] با استفاده از رویکرد ترکیبی تحلیل قوت، ضعف، فرصت، تهدید و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به بررسی پیامدهای تسونامی در سرسلانکا پرداختند. شباهت پژوهش ویکراماسینگهی و تاکانو نیز مانند پژوهش مافی و سقایی با پژوهش حاضر در این است که روش مورد استفاده در هر دو پژوهش ترکیب ماتریس تحلیل قوت، ضعف، فرصت و تهدید در تکنیک چند معیاره می‌باشد با این تفاوت که در این تحقیق با رویکرد فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. تفاوت آشکار این پژوهش و مطالعه ویکراماسینگهی و تاکانو در کشور و هدف مورد مطالعه است. آن‌ها راهبردهای بازاریابی مناسب را با استفاده از رویکرد A'WOT جهت مقابله با پیامد تسونامی توسعه دادند در حالی که تمرکز این تحقیق بر تدوین استراتژی‌های ورزشی می‌باشد. نتایج این تحقیق تاییدکننده نتایج تحقیق تینگائو و کوشان [۲۷] در رابطه با اهمیت محیط بیرونی بر بهبود مشارکت در فعالیت‌های تفریحی نیز می‌باشد.

از سوی دیگر با توجه به محاسبات انجام شده در معیارهای اصلی SWOT نقاط قوت، فرصت، تهدید و ضعف به ترتیب رتبه‌های اول تا چهارم را از نظر وزن آماری به خود اختصاص داده‌اند (نقاط قوت بیشترین وزن و

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

نقاط ضعف کم‌ترین وزن را به خود اختصاص داده‌اند). این یافته‌ها حاکی از آن است که در اولویت قرار گرفتن نقاط قوت و فرصت در حوزه فعالیت‌های تفریحی در میان نمونه آماری، می‌تواند زمینه را برای استفاده از این دو فاکتور به منظور غلبه بر نقاط ضعف و تهدیدات موجود فراهم سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزان و مسئولین مربوطه می‌بایست در برنامه‌ریزی و تدوین راهبردها، توجه خود را بر نقاط قوت و فرصت‌های موجود در راستای بهبود شرایط متمرکز نمایند. اما با توجه به اوزان نهایی هر یک از اجزاء و عوامل مربوط به گروه‌های چهارگانه سوات باید متذکر شد که در گروه قوت عامل گسترش روز افزون فرهنگ ورزش همگانی و تفریح‌های ورزشی در سطح شهرستان، در مجموعه نقاط ضعف کافی نبودن امکانات و تجهیزات در ورزش همگانی، در مجموعه فرصت‌های محیطی وجود پتانسیل‌های توریستی در جذب افراد به تفریحات ورزشی و در مجموعه تهدیدات افزایش نرخ بی‌کاری و اعتیاد، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده‌اند که خود گویای ضرورت توجه به آن‌ها می‌باشد. در گام بعدی تحقیق با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها در جهت استفاده از از فرصت‌ها و به کارگیری نقاط قوت و در راستای حذف نقاط ضعف و رفع تهدیدات استراتژی‌های ده‌گانه‌ای ارایه گردیدند که با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده جهت اثر بخشی استراتژی‌ها، برای بهبود مشارکت جامعه مورد مطالعه در فعالیت‌های تفریحی، اولویت‌های استراتژیکی زیر قابل پیشنهاد می‌باشند:

- توجه ویژه به تقویت انگیزه در بین سرمایه گذاران.
- استفاده از منابع و ظرفیت‌های شهر.
- ارتقای سرانه سخت‌افزاری حوزه تفریحات ورزشی.
- توسعه فعالیت‌ها در حوزه ورزش‌های بومی و محلی.
- برگزاری هدفمند جشنواره‌های فرهنگی در بخش تفریحات ورزشی.
- توجه ویژه به امر آموزش در جهت ارتقای فرهنگ تفریحات ورزشی.
- تدوین برنامه‌های بازاریابی مناسب در حوزه تفریحات ورزشی.
- توجه ویژه به مدیریت واحد در سیاست‌گذاری تفریحات ورزشی شهر.
- افزایش و بهینه‌سازی عوامل مادی و معنوی انگیزشی در حوزه تفریحات ورزشی.
- افزایش کارشناسان حوزه تفریحات ورزشی در اداره ورزش و شهرداری.

منابع

[۱] شکری، م.، (۱۳۸۰). کنکاشی در شناخت مدیریت استراتژیک. نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)، شماره ۵۳ و۵۴، ۴۱-۳۴.

[۱۲] خورشید، ص.، رنجبر، ر.، (۱۳۸۹). تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخه فازی. مجله مدیریت صنعتی، ۵ (۱۲)، ۴۰-۱۹.

[۱۸] خبیری، م.، معماری، ژ.، (۱۳۹۱). تحلیل سوات تکواندو ایران، مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۵)، ۱۳-۳۰.

[۲۰] محمدی، ش.، اشرف گنجوی، ف.، یوسفی، ب.، (۱۳۹۱). بررسی وضعیت موجود فناوری اطلاعات و تدوین استراتژی‌های آن در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی،۴ (۱۴)، ۱۵۵-۱۷۴.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

[۲۱] حسینی، گ.، حمیدی، م.، تجاری، ف.، (۱۳۹۱). تدوین برنامه‌ی راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. نشریه مدیریت ورزشی، ۴(۱۵)، ۱۵-۳۳.

[۲۲] شعبانی بهار، غ.، پارساجو، ع.، (۱۳۹۱). تحلیل راهبردی درونی و بیرونی(SWOT Analysis) اداره کل تربیت بدنی استان همدان. مطالعات مدیریت ورزشی. ۴ (۱۳)، ۲۸۱-۲۹۶.

[۲۳] ابزری، م.، بالوئی جام خانه، ه.، خزائی پول، ج.، پورمصطفی خشکرودی، م.، (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی دانشگاه دولتی با استفاده از مدل های DEA و SWOT و معادلات ساختاری و ارایه استراتژی های راهبردی برای ارتقای کارایی. مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، ۱۰(۱)، ۱۹-۴۱.

[۲۴] سیدعامری، م.، محمدآلق، ق.، (۱۳۹۱). تبیین راهکارهای جذب و افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزش همگانی و تفریحی (مطالعه موردی: ارومیه). پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۲(۴)، ۲۳-۳۴.

[۲۵] رنجبریان، ب.، خزائی پول، ج.، بالوئی جام خانه، ه.، (۱۳۹۱). تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای گردشگری خارجی استان اصفهان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی. مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۱(۱)، ۱۳-۳۴.

[۲۶] مافی، ع.، سقایی، م.، (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری / مطالعه موردی: کلانشهر مشهد. فصلنامه جغرافیا و توسعه، ۱۴، ۵۰-۲۷.

[2] Rochman, N. T., Sa'id, E. G., Daryanto, A., Nuryartono, N., (2011). Analysis of Indonesian Agroindustry Competitiveness in Nanotechnology Development Perspective Using SWOT-AHP Method, International Journal of Business and Management, 6(8), 235-244.

[3] Hill, T., Westbrook, R., (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. Long Range Planning, 30(1), 46–52.

[4] Saaty, T. L., (1980). The Analytic Hierarchy Process, New York: McGraw Hill.

[5] Tsaur, S. H., Chang, T. Y., Yen, C. H., (2002). The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM, Tourism Management, 23(2), 107 – 115.

[6] Rao, R. V., Davim, J. P., (2008). A decision-making framework model for material selection using combined multiple attribute decision-making method, Journal of Adv Manufacturing Technology,35(7), 751 – 760.

[7] Ayag, Z., Ozdemir, R. G., (2006). A fuzzy AHP approach to evaluating machine tool alternatives. Journal of Intelligent Manufacturing, 17 (2), 179 – 190.

[8] Van Laarhoven, P. J. M., Pedrycz, W., (1983). A fuzzy extension of Saaty's priority theory. Fuzz. Set. Sys., 11 (1-3), 199-227.

[9] Lee, A. H. I., Chen, W. C., Chang, C. J., (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. Expert systems with applications, 34(1), 96-107.

[10] Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M., (2000), Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest- certification case, Forest Policy and Economics,.1(1), 41-52.

[11] Kangas, J., Pesonen, M., Kurttila, M., Kaganus, M., (2001). A'WOT: Integrating the AHP with SWOT Analysis", Proceedings – 6th ISAHP 2001 Berne, Switzerland, 189-198.

[13] Kaganus, M., Kangas, J., Kurttila, M., (2004). The Use of Value Focused Thinking and the A'WOT Hybrid Method in Tourism Management, Tourism Management, 25(4), 499–506.

[14] Leskinen, L. A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J., Kaganus, M., (2006). Adapting Modern Strategic Decision Support Tools In the Participatory Strategy Process – A Case study of a Forest Research Station, Forest Policy and Economics, 8(3), 267-278.

[15] Celik, N., (2007). Strategy Making with Quantified SWOT Approach: A Case Analysis on Tourism Industry in Black Sea Region of Turkey, Journal: Lexet Scientia, 14 (1), 167-176.

[16] Năstase, C., Kaganus, M., (2008). The Role of the Universities in a Regional Innovation System A Comparative A'WOT- Analysis. Interferenţe economice, 10(23), 219–224.

[17] Wickramasinghe, V., Takano, S., (2009). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 8(1), 1-16.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]

[19] Hassanzadeh, S., Razmi, J., Zhang, G., (2011). Supplier selection and order allocation based on fuzzy SWOT analysis and fuzzy linear programming, 38(1), 334–342.
[27] Tinghao, C., Kuo-Shun, S., (2012). Exploring the strategy to improve senior citizens' participations on recreational sports. Knowledge-Based Systems, 26, 86–92.

[Downloaded from jamlu.lahijan.iau.ir on 2026-11-01]