



Quarterly Journal of  
**Sport Development and Management**

Vol. 11, Iss. 2, Serial No. 30

DOI: [10.22124/JSMD.2019.13439.2061](https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.13439.2061)

Research Paper

**The Formulation Plan of Land Logistic Sports Fars Strategic Approach**

**Salari Mohsen.<sup>1</sup>, Bahrololoum Hassan.<sup>2\*</sup> Andam Reza.<sup>3</sup> Nazari Rasool.<sup>4</sup>**

Received: Jul 01, 2019

Accepted: Aug 31, 2019

**Abstract**

**Objective:** The aim of the present study was to formulate a strategic plan of land logistics in the sport of Fars province.

**Methodology:** The statistical population of the research was experts in sport in Fars province. Sampling was done using two theoretical sampling methods and snowball to reach the theoretical saturation (50 people). The research tool was a researcher checklist in which respondents were asked to list the current status of sports human resources, while using the GIS, a descriptive-analytical model was presented and part of the information the results obtained in the ArcGIS software environment were analyzed and evaluated.

**Results:** The overall result of Fars province hard ware & human resources research studies showed that there is an uncompetitive distribution of sports resources infrastructure in the sport area of Fars province. The main objectives of the planning approach are to improve the convergence and coordination between policies and promote the sport in the province. Establishing and deepening approaches to balance the factors Spatial Planning, better synergy sports organizations can be considered as the main strategies in the sports sector.

**Conclusion:** In general, it can be admitted that creating and deepening a survey approach to balancing the factors of the event, improving the coordination of the sports activities of the organizations can be considered as the most important strategies in the sport sector of the province.

**Keywords:** Land Planning, Schedule, Distribution, Sports, Strategic

1. Ph.D. graduate of Sports Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran 2. Associate Professor, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran, 3. Associate Professor, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran 4. Associate Professor, Islamic Azad University Isfahan Khorasgan Branch, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: [bahrololoum@shahroodut.ac.ir](mailto:bahrololoum@shahroodut.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Today, fair access to sports spaces and their optimal use and the organization of sports facilities are considered to be essential components of sustainable development and improvement of space (Rahmani, 2007). Undoubtedly, the management and implementation of strategic plans in the field of sports requires providing a set of conditions and facilities, including fair access to sports spaces and their optimal use, and organizing sports venues that are appropriate to the human resources, processes, and geographical conditions of each region (Hosseini et al, 2013). The integration of the strategic plan and the land preparation provides the possibility to provide the ground for the realization of each goal of the strategic plan according to the optimal pattern of locating sports places and spaces along with appropriate processes and appropriate to human resources and geographical conditions (nazari et al, 2014). Therefore, the purpose of this research was to formulate a strategic plan of land logistics in the sport of Fars province.

### Methodology

This research is applied and descriptive. A combination of quantitative and qualitative methods was used to collect and analyze the data, and to achieve strategic views of the distribution of sports hardware and human resources infrastructures with the land surveying approach through GIS in Fars province. The statistical population of the research was experts in sport in Fars province. Sampling was done using two theoretical sampling methods and snowball to reach the theoretical saturation (50 people). In order to collect the required information, a researcher-made checklist was used in a quantitative part, and its formal and content validity was confirmed by 10 experts in the field of sports management. SPACE and QSPM matrices were used to analyze the required information in the quantitative part. Analysis of the distribution of sports in the geographical boundaries of Fars province, the data has been analyzed through Arc GIS software and zoning maps were designed in the cities of the province.

### Results

Based on the ranking of internal and external factors of sustainable development of sports in Fars province, it shows the selected strategy in the position of conservative strategy. The priority strategies in this area are reducing the weak points and vulnerable aspects of the organization and maximizing the opportunities, situations and demands. The five strategies of the sports development document of Fars province have been obtained in the order of rank and priority based on the quantitative evaluation matrix of the strategies. Priority strategies include; Investing in educational sports, while reducing

entrepreneurship and supporting the private sector with an emphasis on competitive and professional approaches, effective interaction and synergy between executive bodies, the private sector and public institutions, awareness. A section and the general public are concerned about how to implement sports activities and use the hardware and software resources and capacities of the province. The overall result of Fars province hardware & human resources research studies showed that there is an uncompetitive distribution of sports resources infrastructure in the sport area of Fars province.

### Discussion and Conclusion

The main objectives of the planning approach are to improve the convergence and coordination between policies and promote the sport in the province. Establishing and deepening approaches to balance the factors Spatial Planning, better synergy sports organizations can be considered as the main strategies in the sports sector, while based on the studies conducted with a gender perspective on sports spaces, this unbalanced distribution is also observed. In the software part of the field of sports, including processes and sports activities, including educational activities, hosting and championships, it should be made agile.

**Keywords:** Land Planning, Schedule, Distribution, Sports, Strategic

### References

1. Hosseini, S. H., M. Rajabi, A. Sajadi, S N. (2013). Identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats talent in athletics Islamic Republic of Iran, issues and challenges facing it. *Journal of Sport Management*, 17(1), 54-29[Persian] .
2. Rahmani, B. (2007). Create a database of documented and credible sport of indoor and outdoor spaces Golestan province. *Research plan Physical Education Department in Golestan Province*, 1(1), 57-89 [Persian].
3. Nazari, R., Ehasni, M, Hamidi, M, Salari, M. . (2014). Developing and introducing strategic aspects of the province through the Department of Youth and Sports David. *Journal of Sport Management*, 6(1), 172-157[Persian] .



## فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال یازدهم، شماره دوم، پیاپی ۳۰

شناسه دیجیتالی: 10.22124/JSMD.2019.13439.2061

مقاله پژوهشی

### تدوین سند استراتژیک آمایش سرزمینی ورزش استان فارس

محسن سالاری<sup>۱</sup>، حسن بحر العلوم<sup>۲\*</sup>، رضا اندام<sup>۳</sup>، رسول نظری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۹

#### چکیده

**هدف** هدف پژوهش حاضر تدوین استراتژیک آمایش سرزمینی بخش ورزش استان فارس بود. **روش‌شناسی:** جامعه آماری پژوهش خبرگان ورزش استان فارس بودند. با استفاده از دو روش نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری (۵۰ نفر) نمونه‌گیری ادامه پیدا کرد. ابزار پژوهش، چک لیست محقق ساخته بود که در آن از پاسخ‌دهندگان خواسته شد وضعیت موجود ورزش را فهرست کنند، ضمن این‌که با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) ارائه مدل به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت و بخشی از اطلاعات به دست آمده در محیط نرم افزار Arc - GIS تحلیل و بررسی شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد، توزیع غیرمتوازی از زیرساخت‌های سخت‌افزاری و انسان‌افزاری ورزشی در پهنه ورزش استان فارس وجود دارد. مهمترین اهداف کلان سند ارتقای نگرش آمایشی در سیاست‌گذاری‌ها و ارتقای همگرایی و هماهنگی بین بخشی در ورزش استان می باشد. ایجاد و تعمیق نگرش آمایشی برای برقراری توازن در فاکتورهای آمایشی، هم افزایی هر چه بهتر فعالیت‌های ورزشی سازمان‌ها می تواند به عنوان مهمترین استراتژی‌های بخش ورزش استان در نظر گرفته شود. **نتیجه‌گیری:** به طور کلی می توان اذعان نمود ایجاد و تعمیق نگرش آمایشی برای برقراری توازن در فاکتورهای آمایشی، هم‌افزایی هر چه بهتر فعالیت‌های ورزشی سازمان‌ها می تواند به عنوان مهمترین استراتژی‌های بخش ورزش استان در نظر گرفته شود.

**واژه‌های کلیدی:** آمایش سرزمین، استراتژیک، برنامه، پراکنش، ورزش

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه صنعتی شاهرود. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه صنعتی شاهرود
۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه صنعتی شاهرود
۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

\* نویسنده مسئول: [bahrololoum@shahroodut.ac.ir](mailto:bahrololoum@shahroodut.ac.ir)

## مقدمه

هدف از مطالعات آمایش سرزمینی، توسعه مناطق و روابط متقابل درونی و بیرونی آن‌ها، استفاده معقول از منابع، توزیع عادلانه ثروت و درآمدها، توسعه متعادل، ایجاد خدمات و تسهیلات اجتماعی متناسب با نیازهای جامعه را شامل می‌شود (Ehsasni et al. 2013). به لحاظ مفهوم، آمایش سرزمین ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده و مقوله آمایش، تلفیقی از سه علم اقتصاد، جغرافیا و جامعه‌شناسی است (mahmoudi, 2012). لذا آمایش سرزمین از تنظیم روابط بین انسان، سرزمین و فعالیت‌های انسانی در سرزمین، برای استفاده مناسب و پایدار از کلیه امکانات انسانی و فضایی سرزمین در جهت بهبود وضعیت اجتماع در طول زمان برای همه نسل‌ها می‌باشد (Norozi et al, 2013). آمایش سرزمین را سازماندهی هماهنگ و سزاوار فضای حیاتی در قالب سیاست‌های کلی توسعه همه جانبه دانسته‌اند (Zarghan & Most, 2011). همه سازمان‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط در تعامل متقابل هستند و از هم دیگر تأثیر می‌پذیرند (Mobin & Dehkordi, 2014). امروزه سازمان‌های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به طور موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار کرده و سازمان را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کند (Nazari et al, 2016). باید توجه داشت تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان نمی‌داند

چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (Gabriel & Alina, 2015).

توسعه ورزش بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه است و ارائه برنامه‌های استراتژیک در بخش‌های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. دستاوردهای توسعه ورزش حوزه گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود، بر این مینا است که پیروزی پیوسته ملت‌ها در عرصه رقابت‌های ورزشی، موضوعی اساسی است (Mesia Nia et al, 2013). کنلی و توهی (۲۰۱۴) اذعان دارند در جهان پرشتاب امروز، توسعه مردم، ورزش و محیط از طریق بوم شناختی اجتماعی صورت پذیرد. از این رو بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند (Kennelly & Toohey, 2014). با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده‌اند. از همین‌رو راه برون‌رفت از دایره توسعه نیافتگی را برنامه‌ای عمل کردن حوزه ورزش می‌دانند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های ورزشی علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و

(Mokhtari, 2019). اولین بعد اهمیت ورزش برای قدرت‌ها، کنترل بدنی جامعه به مثابه پایه کنترل عمومی سیاسی است. بعد دیگر، برای دولت‌ها، به ویژه دولت‌های رفاه و مدرن، کاهش هزینه‌های اقتصادی جامعه از خلال تعمیم رفتارهای ورزشی است (Nazari & Qavami, 2018). در جهان معاصر که سازمان‌ها در حال تغییر و تحول هستند، مدیران سازمان‌ها باید اندیشه و افکار نو داشته باشند، لذا مدیران قرن ۲۱ می‌بایست با هوشیاری و گوش به زنگ بودن، حساس بودن، سخت‌کوشی و علاقه با یادگیری مستمر موفق شوند (Nazari et al. 2015)، باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌ها است. در حال حاضر مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌ها، اثربخش و کارا عمل کنند (Gabriel & Alina, 2015). بی‌شک، تراکم جمعیت و تجمع امکانات در کنار توجه به موقعیت مکانی یکی از مهمترین ملاحظات برنامه‌ریزی برای هر مکان ورزشی است. پژوهش‌های موجود در مورد اماکن ورزشی و تفریحی، بر مسائل مالی، آثار اقتصادی و منافع نامحسوس مربوط به ساخت مکان ورزشی متمرکز شده است. مباحث فراگیری چون تأثیرات اقتصادی ملموس و غیرملموس و منافع فرهنگی، هسته اصلی پژوهش در زمینه اماکن ورزشی در دوره پیشرفت آن در سال‌های اخیر بوده است (Brownson et al, 2001). از طرف دیگر، تعداد زیادی از افراد کم درآمد، به مراکز ورزشی-تفریحی مانند سالن‌های ورزشی و زمین‌های ورزشی دسترسی ندارند، همچنین هزینه یکی از موانع سد راه شرکت ساکنان

بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند (Gohar Rostami et al, 2013). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشور در عرصه ورزش، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است (Nazari et al, 2014). به منظور پاسخگویی معنادار و سازشکاری در محیط رقابتی رهبران سازمان‌ها می‌بایست از مهارت‌های راهبردی برخوردار باشند که بتوانند سازمان خود را با محیط وفق دهند و با پاسخگویی به موقع و مناسب سازمان را از ضربه‌های ناشی از محیط مصون نمایند (Nazari et al, 2017). باید توجه داشت برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند (Nazari & Pourebadi, 2013). توسعه ورزش را همان سیاست‌های ورزشی مشتمل بر ساختارها، سیستم‌ها، فرصت‌ها و فرایندهایی می‌دانند که افراد جامعه را قادر می‌سازد در گروه‌ها و طبقات خاصی در ورزش و تفریحات شرکت کنند و عملکرد خود را تا سطح دلخواه ارتقا دهند (Hosseini et al, 2013). چرا که ورزش کنشی است که سبب افزایش مهارت‌های بدنی در کنشگر اجتماعی با هدف بهبود موقعیت‌های ذهنی یا بدنی شده و اهداف اقتصادی را نیز دنبال نماید (Nazari &

استفاده کنند و حل آن‌ها به برنامه‌ریزی و مدیریت در زمینه مکان‌یابی و ساماندهی فضاهای ورزشی نیاز دارد (Nazari et al., 2014).

هر چند نتیجه کلی مطالعات ورزش ایران نشان از این دارد که سرانه نسبت ورزشکار به کل جمعیت زیر ۱۰ درصد می‌باشد و در بخش سخت‌افزاری نیز وضعیت کلی ورزش کشور حدود ۰/۷۲ متر مربع می‌باشد، ضمن اینکه توزیع غیرمتوازی از اماکن و فضاهای ورزشی در پهنه کشور وجود دارد. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور نیز بیش از پیش واجب است و بی شک یکی از دلایل عدم توسعه کشور در عرصه ورزش، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است. برای مقابله با این مشکل متخصصان علم مدیریت ابزار خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند تا با به کارگیری آن‌ها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. بی شک مدیریت و اجرای مطلوب برنامه‌های راهبردی در حوزه ورزش، مستلزم فراهم آوردن مجموعه‌ای از شرایط و امکانات از جمله دسترسی عادلانه به فضاهای ورزشی و استفاده بهینه از آن و ساماندهی مکان‌های ورزشی متناسب با نیروی انسانی، فرایندها و شرایط جغرافیایی هر منطقه می‌باشد. از آنجایی که براساس برنامه‌های راهبردی، افزایش تأثیرگذاری بر حوزه‌های سلامت، اقتصاد، فرهنگ و عزت و اقتدار ملی از اهداف کلان ورزش می‌باشند، تلفیق برنامه راهبردی و آمایش سرزمین این امکان را فراهم می‌آورد که زمینه تحقق هر هدف از برنامه راهبردی با توجه به

مناطق کم درآمد در فعالیت‌های ورزشی می‌باشد (Hosseini et al, 2013). باید توجه داشت امروزه دسترسی عادلانه به فضاهای ورزشی و استفاده بهینه از آن و ساماندهی مکان‌ها ورزشی از مؤلفه‌های اساسی توسعه پایدار به حساب می‌آید (Rahmani, 2007) آنچه مسلم است مدیریت و اجرای مطلوب برنامه‌های راهبردی در حوزه ورزش، مستلزم فراهم آوردن مجموعه از شرایط و امکانات است. از جمله مهمترین این شرایط، ایجاد و توسعه و بهره‌برداری مطلوب از اماکن و تأسیسات ورزشی و فراهم آوردن تسهیلات لازم برای دسترسی آسان افراد به این فضاهاست. این موضوع یکی از ارکان مهم تعیین مکان بهینه فضاهای ورزشی است (Hosseini et al, 2013)، ضمن اینکه پراکنش فضاهای ورزشی در سطح بخش در الگوی مطلوب و کارایی عملکردی تأثیر مستقیم خواهد داشت. از سوی دیگر، تنوع و توزیع مناسب و کامل کاربری ورزشی سبب افزایش اختیار و قدرت انتخاب و استفاده از فضاهای ورزشی و در نتیجه افزایش مطلوبیت زندگی می‌شود (Ebrahimi, 2009). برنامه‌ریزی و ایجاد تأسیسات، تجهیزات و نهادهای ورزشی نیازمند درجه خاصی از تراکم جمعیت است. بنابراین از نظر دسترسی، در مکان‌هایی با تراکم جمعیت بیشتر، ارائه خدمات و استفاده از آنها آسان‌تر خواهد بود. این نکته حائز اهمیت است که فضاهای ورزشی باید در مکان‌هایی ساخته شوند که همگان بتوانند استفاده کنند. یکی از مهمترین مشکلات کنونی استقرار نامناسب فضاهای ورزشی است. به نحوی که بسیاری از افراد جامعه به علت عدم دسترسی به آن‌ها نمی‌توانند از مکان‌های ورزشی به صورت مطلوب

مهمی در ورزش کشور داشته است، باید زمینه استمرار این موفقیت‌ها را بیش از پیش فراهم کند. از این رو به نظر می‌رسد نتایج این پژوهش می‌تواند نبود اطلاعات یاد شده را جبران نماید و شرایط بهتری را در زمینه تصمیم‌گیری در اختیار مدیران قرار دهد. این پژوهش با این هدف انجام می‌گیرد که وضعیت فضاها و اماکن ورزشی استان فارس با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی، تجزیه و تحلیل شود و با توجه به اطلاعات، الگوی مطلوب اماکن و فضاهای ورزشی جدید به دست آید، ضمن این- که مضامین راهبردی توسعه بخش ورزش استان فارس را نیز تدوین کند.

### روش شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است و از ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور دستیابی به منظره‌های استراتژیک پراکنش زیرساخت‌های سخت‌افزاری و انسان‌افزاری ورزشی با رویکرد آمایش سرزمینی از طریق GIS در استان فارس استفاده شد. جامعه‌ی تحقیق، نخبگان و خبرگان ورزش استان فارس بودند و با استفاده از دو روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری (۵۰ نفر) ادامه پیدا کرد. ابزار پژوهش، چک لیست محقق ساخته بود که در آن از پاسخ‌دهندگان خواسته شد وضعیت موجود ورزشی را فهرست کنند. فرایند تحلیل داده‌ها به این صورت بود که اطلاعات در قالب فرم‌هایی که به تأیید کمیته راهبردی تدوین سند آمایش ورزش رسیده بود در اختیار صاحب‌نظران خبره ورزش استان

الگوی مطلوب مکان‌یابی اماکن و فضاهای ورزشی همراه با فرایندهای مناسب و متناسب با نیروی انسانی و شرایط جغرافیایی فراهم گردد. در حال حاضر استان پهناور فارس با داشتن ۲۹ اداره ورزش و جوانان و ۴۹ هیات ورزشی استانی و ۷۷۰ هیات ورزشی شهرستانی به دلیل نداشتن برنامه راهبردی مبتنی بر آمایش سرزمین، دارای توزیع متفاوت امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و عدم دسترسی مطلوب ذینفعان عمومی و اختصاصی به منابع ورزش استان می‌باشد. این بدان معنا است که نه اهداف و راهبردها و نه الگوی مطلوب توسعه اماکن و فضاهای ورزشی همراه با فرایندهای مناسب و متناسب با نیروی انسانی و شرایط جغرافیایی، به صورت مدون و شفاف مشخص هستند. همچنین اولویت‌بندی رشته‌های ورزشی توسعه یافته و قابل توسعه در استان مشخص نیست. از اطلاعات حاصل از طرح‌های آمایش سرزمین می‌توان برای ارائه نقشه آمایش براساس شرایط اقتصادی، اجتماعی مناطق مختلف استفاده کرد. یکی از مهم‌ترین مشکلات کنونی ورزش استان، عدم تدوین مضامین راهبردی توسعه بخش ورزش بر مبنای الگوی مطلوب توسعه اماکن، فرایندهای مناسب و متناسب با نیروی انسانی و شرایط جغرافیایی می‌باشد به نحوی که بسیاری از افراد جامعه به علت دسترسی نداشتن به آنها نمی‌توانند از خدمات ورزشی به صورت مطلوب استفاده کنند و حل آن‌ها به برنامه‌ریزی و مدیریت در زمینه مکان‌یابی و ساماندهی فضاهای ورزشی، فرایندهای مناسب و متناسب با نیروی انسانی و شرایط جغرافیایی نیاز دارد. استان فارس به عنوان یکی از استان‌هایی که همیشه سهم



قرار گرفت و ایشان براساس قضاوت های شهودی شرایط زیرساخت های انسان افزاری ورزش استان در شاخصه های مختلف سخت افزاری، نرم افزاری و انسان افزاری تشریح نمودند. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از چک لیست محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن را ۱۰ نفر از متخصصان حوزه مدیریت ورزش تأیید نمودند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) و ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. به منظور تحلیل پراکنش ورزش در محدوده های جغرافیایی استان فارس داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزار Arc GIS تحلیل و نقشه های بهینه بندی در شهرستان های استان طراحی گردید.

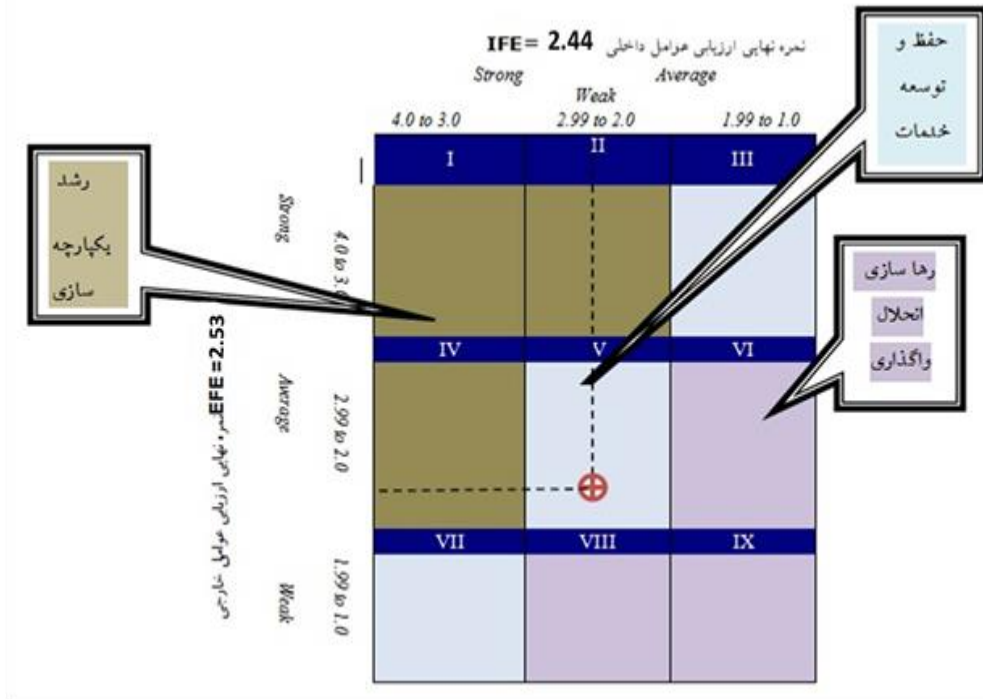
### نتایج

چشم انداز: فارس استانی است با مردمی سالم، شاداب و اخلاق مدار برخوردار از سبک زندگی

فعال با مشارکت حداکثری و مستمر در فعالیت های ورزشی سرآمد و الهام بخش در کشور با رونق در صنعت ورزش و ورزش قهرمانی پاک و پایدار در سال ۱۴۰۴ باشد. بیانیه چشم انداز با توسعه متوازن زیرساخت های سخت افزاری، استفاده مناسب از تخصص منابع انسان افزاری و ارتقای سطح بهره وری فرایندهای نرم افزاری ورزش استان فارس با گسترش فعالیت در بعد همگانی، بر ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی تأکید دارد و همچنین از طریق کشف استعدادها و نخبه پروری زمینه حضور قهرمانان در سطح ملی و بین المللی را فراهم نموده و در سال ۱۴۰۴ استانی توسعه یافته در حوزه ورزش ایران قرار گیرد. اهداف کلان: افزایش سهم ورزش در ارتقای هویت، عزت و اقتدار ملی، افزایش سهم ورزش در ارتقای سلامت مردم، افزایش سهم ورزش در بهبود فرهنگ جامعه و افزایش سهم ورزش در رونق اقتصاد استان در نظر گرفته شد.

### جدول ۱. طراحی ماتریس قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها (SWOT)

ضعف های بخش ورزش	قوت های بخش ورزش
توزیع نامناسب نیروی انسانی موجود حداقل استفاده بهینه از اطلاعات، روش ها و فن آوری های نوین پائین بودن سرانه فضای ورزشی در بخش ورزش تعامل ناکافی بین بخشی حوزه های مختلف ورزشی پراکندگی نامتوازن در استان از حیث سخت افزار در بخش ورزش استان محدودیت در فضاهای ورزشی با توجه به تنوع رشته ها داشتن دیدگاه اقتصادی در ورزش بخصوص در بخش خصوصی	قابلیت برگزاری رویدادهای ملی و بین المللی وجود اعتبارات مصوب دولتی و غیر دولتی و درآمدهای قانونی قرار گرفتن اماکن در موقعیت نسبتاً دسترسی آسان برای عموم وجود تعداد مناسب مربیان با رویکرد کمی و کیفی وجود هیئت های ورزشی فعال در سطح استان اهتمام ادارات و سازمانها و نهادهای غیر دولتی به امر ورزش فعالیت شهرداری در حوزه ورزش همگانی وجود نخبگان و استعدادهای در رشته های ورزشی
تهدیدهای بخش ورزش	فرصت های بخش ورزش
دیدگاه و شناخت غیر تخصصی برخی از مسئولین به ماموریت ها وجود ساختار ضعیف متناسب با ماموریت ها پراکندگی جغرافیای شهرستان های استان شرایط نامناسب اقتصادی مردم محدودیت های فرهنگی اجتماعی نسبت به فعالیت ورزش بانوان دانش ناکافی عموم مردم نسبت به نحوه و چگونگی اجرای ورزش	تأکید دین مبین اسلام به ورزش و مورد توفیق بودن ورزش وجود اصول و بندهای قانونی در خصوص ورزش حمایت مسئولین ارشد کشور و استان از ورزش جوان بودن جمعیت استان توجه ویژه رسانه ها به مقوله ورزش وجود مراکز آموزشی متعدد وجود جاذبه های گردشگری جهانی متعدد و تنوع آب و هوایی

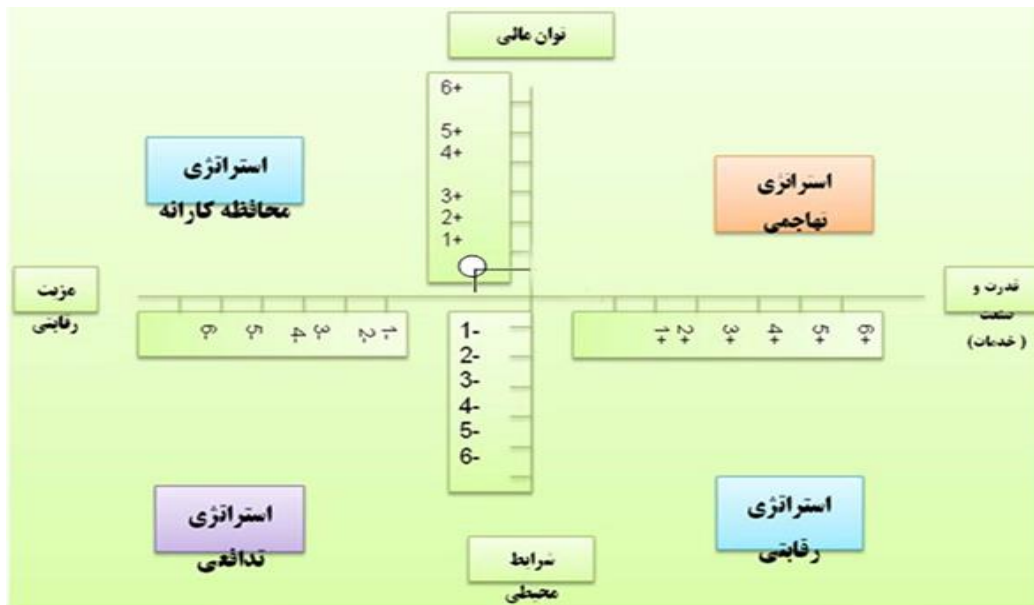


شکل ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) بخش ورزش استان فارس

پیرامونی را منطبق با مأموریت‌های خود توسعه دهد.

یافته‌ها در شکل (۲) رتبه‌های بدست آمده از استراتژی‌های قدرت صنعت، مزیت رقابتی، قدرت مالی و ثبات محیطی را برای تعیین حاصل جمع استراتژی‌ها نشان می‌دهد سپس مقدار  $X$  و  $Y$  مشخص و در نهایت به ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک انتقال داده می‌شود تا نوع استراتژی مشخص گردد.

براساس شکل شماره (۱) با توجه به رتبه و وزن مؤثر داده شده به قوت‌ها و ضعف‌های محیط بخش ورزش فارس نمره ماتریس محیط داخلی ۲/۴۴ به دست آمد. رتبه و وزن مؤثر به فرصت‌ها و تهدیدهای بخش ورزش فارس داده شد که در نهایت نمره ماتریس ارزیابی محیط خارجی ۲/۵۳ استخراج شد. از این رو موقعیت ماتریس داخلی و خارجی بخش ورزش فارس در محیط حفظ و توسعه خدمات قرار گرفت، به این معنی که این بخش می‌بایست نوع و نفوذ خدمات ورزشی خود در محیط داخلی و



شکل ۲. ماتریس ارزیابی موقعیت راهبردهای بخش ورزش فارس

موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فن آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

براساس رتبه‌بندی‌های عوامل داخلی و خارجی توسعه پایدار بخش ورزش فارس، استراتژی منتخب را در موقعیت استراتژی محافظه‌کارانه نشان می‌دهد. استراتژی‌ها در اولویت این منطقه (محافظه‌کارانه) کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها،

جدول ۱. استراتژی‌های منتخب بخش ورزش استان فارس بر اساس ماتریس (QSPM)

اولویت	نمره	عنوان استراتژی
اول	۳/۵۱	سرمايه‌گذاري در ورزش تربيتي
دوم	۲/۲۱	كاهش تصدي‌گري و حمايت از بخش خصوصي با تأكيد بر رويكردهاي رقابتي و حرفه‌اي
سوم	۲/۱۵	تعامل و هم‌افزايي مؤثر بين دستگاه‌هاي اجرائي، بخش خصوصي و نهادهاي عمومي
چهارم	۳/۱۱	آگاهي بخشي و عموم مردم نسبت به چگونگي اجرائي فعاليت‌هاي ورزشي
پنجم	۳/۰۹	استفاده از منابع و ظرفيت‌هاي سخت‌افزاري و نرم‌افزاري استان

به ترتیب رتبه و اولویت بر اساس ماتریس ارزیابی کمی استراتژی‌ها آمده است. راهبردهای

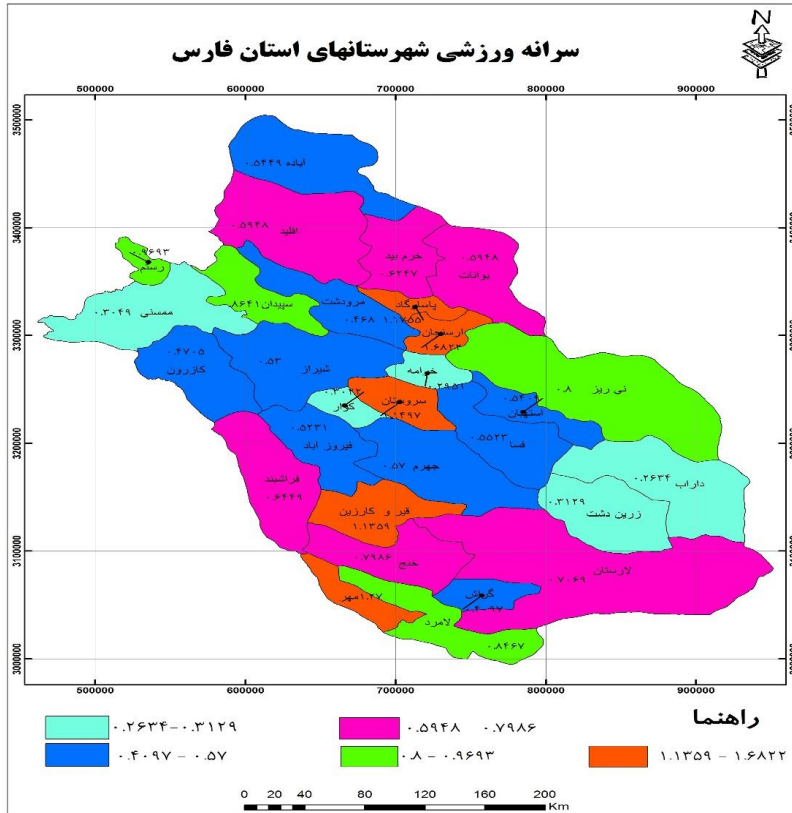
بر اساس اطلاعات جدول (۶) استراتژی‌های پنج‌گانه سند توسعه بخش ورزش استان فارس

نهادهای عمومی، آگاهی بخشی و عموم مردم نسبت به چگونگی اجرای فعالیت های ورزشی و استفاده از منابع و ظرفیت های سخت افزاری و نرم افزاری استان در رتبه های پنجم قرار دارند.

اولویت دار شامل؛ سرمایه گذاری در ورزش تربیتی، ضمن این که کاهش تصدی گری و حمایت از بخش خصوصی با تأکید بر رویکردهای رقابتی و حرفه ای، تعامل و هم افزایی مؤثر بین دستگاه های اجرایی، بخش خصوصی و

### نقشه های آمایشی ورزش استان فارس:

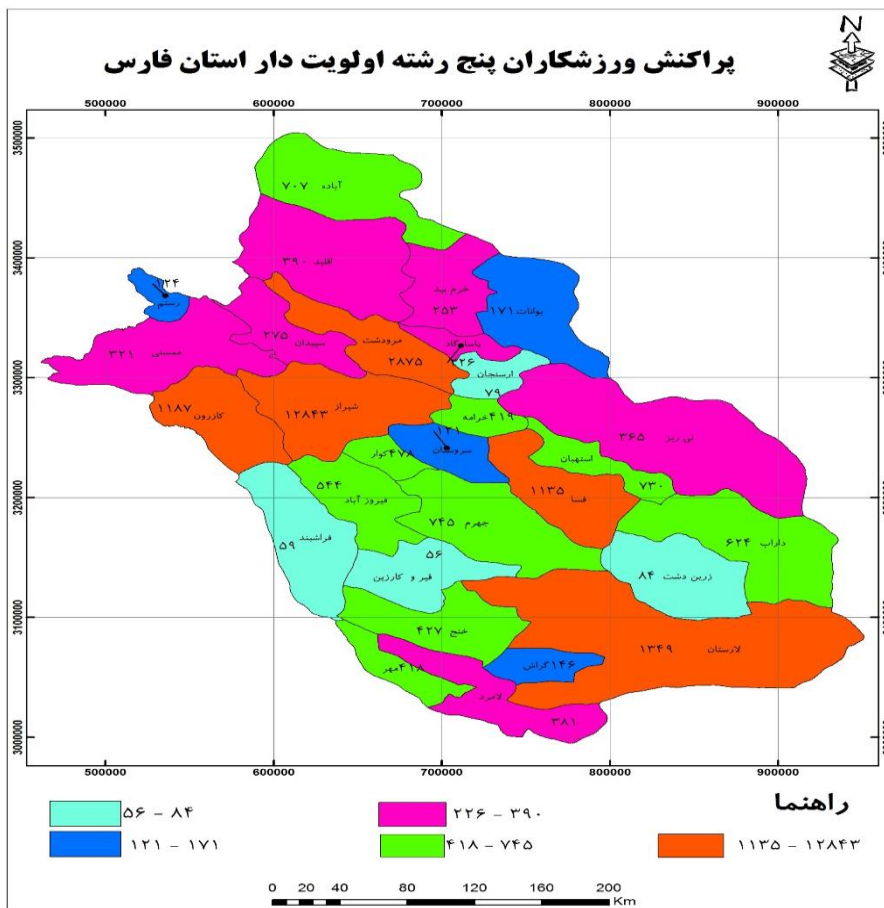
نقشه (۱). نقشه طیفی سرانه ورزشی شهرستان های استان فارس



قرار داشته، شهرستان های شیراز، فیروزآباد، جهرم، کازرون، فسا، استهبان، مرودشت و آباده قرار دارند، و در فاصله سرانه بین ۰/۵ الی ۰/۷ شهرستان های لارستان، خنج، فرابند، بوانات، خرم بید و اقلید قرار دارند. بدترین وضعیت سخت افزار مزبور به شهرستان های ممسنی، کوار، خرامه، داراب و زرین دشت می باشد.

براساس اطلاعات نقشه شماره (۱) در سرانه سخت افزاری ورزشی استان فارس شهرستان های مهر، قیر و کارزین، سروستان، ارسنجان و پاسارگاد با سرانه بالای یک متر مربع در بهترین وضعیت قرار دارند، پس از آن شهرستان های نیریز، لامرد، رستم، سپیدان با حدود ۰/۸ تا ۰/۹

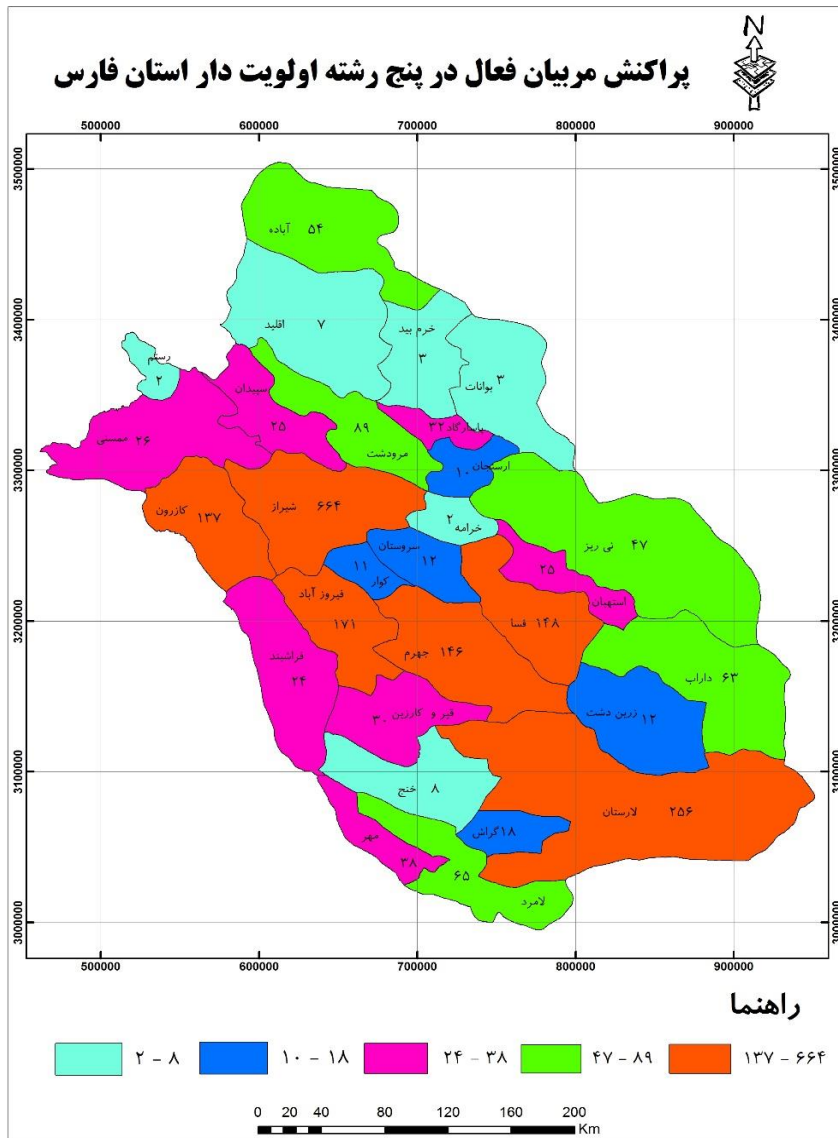
نقشه (۲) نقشه طیفی پراکنش ورزشکاران رشته های ورزشی اولویت دار استان فارس



شهرستان شیراز، مرودشت، کازرون، لارستان و فسا در بهترین وضعیت قرار دارند.

براساس اطلاعات نقشه شماره (۲) در پراکنش ورزشکاران رشته های اولویت دار استان فارس

نقشه (۳) نقشه پراکنش مربیان رشته های آمایش ورزش استان فارس



شهرستان شیراز، کازرون، فسا، جهرم، فیروز آباد و لارستان در بهترین وضعیت قرار دارد.

براساس اطلاعات نقشه شماره (۳) در پراکنش مربیان رشته های اولویت دار استان فارس

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهداف کلان بخش ورزش استان که شامل ارتقای نگرش آمایشی در سیاست-گذاری های ورزش استان، ارتقای همگرایی و هماهنگی بین بخشی در ورزش استان، ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی مردم استان و ارتقای سهم ورزش استان در عزت و اقتدار ملی می باشد. به نظر می رسد همه شهرستان های استان به نحوی در تحقق اهداف از پیش تعیین شده بخش ورزش سهیم می باشند و می بایست بسته به موقعیت سخت افزاری، نرم افزاری و انسان افزاری هر شهرستان سهم متفاوتی برای تحقق این اهداف برای هر شهرستان قائل بود. ذکر این نکته بسیار حائز اهمیت است که همه شهرستان ها می بایست به نحوی چهار هدف کلان بخش ورزش را حتماً پوشش دهند. مهمترین اهدافی که با رویکرد آمایشی می بایست در شهرستان ها مد نظر مدیران و سیاست گذاران بخش ورزش استان قرار گیرد رویکردهای سخت افزاری و انسان افزاری بخش ورزش می باشد چرا که رویکرد نرم افزاری در هر چهار بعد ورزشی اعم از ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه ای به درصدهای متفاوتی در شهرستان های استان جاری می باشد. نتایج بررسی پراکنش مدیران ورزشی در استان فارس، نشان داد که پراکنش مدیران ورزشی استان فارس تقریباً به شکل نرمالی صورت گرفته است به طوری که بیشترین تعداد مدیران در مرکز استان، شهر شیراز و کمترین تعداد مدیران در شهرستان های زرین دشت، خنج و گراش در جنوب استان و شهرستان های رستم و آباد در شمال استان حضور دارند. در واقع، حضور مدیران ورزشی بصورت نرمال در سطح استان،

این فرصت را جهت پراکنش عادلانه امکانات و تجهیزات و ایجاد فرصت های ورزشی در شهرستان های مختلف برقرار می کند. شاید دلیل این مسأله توزیع مدیران بر اساس ساختار در هر شهرستان باشد، چرا که در تمامی شهرستان ها مدیران ادارات ورزش و جوانان، آموزشی و پرورش، باشگاه ها و نهادهای دولتی و حاکمیتی به امر ورزش مشغول هستند. هر چند به طور کلی باید اذعان نمود نتایج بررسی پراکنش نیروی انسانی ورزشی در استان فارس، پراکنش نیروی انسانی ورزشی استان، تقریباً به شکل نامتوازن صورت گرفته است؛ به طوری که بیشترین تعداد نیروی انسانی ورزشی در مرکز استان، شهر شیراز، و شهر مرودشت در کنار مرکز استان و کمترین تعداد نیروی انسانی ورزشی در شهرستان های جنوب استان حضور دارند. پراکنش نیروی انسانی ورزشی در سطح استان، با پراکنش مدیران ورزشی چندان رابطه ای برقرار نکرده است و این می تواند بر موفقیت تیم های ورزشی موجود در سطح ورزش قهرمانی و حتی روی گرایش افراد به سمت ورزش همگانی اثرگذار باشد.

در سرانه سخت افزاری ورزشی استان فارس شهرستان های مهر، قیر و کارزین، سروسنجان و پاسارگاد با سرانه بالای یک متر مربع در بهترین وضعیت قرار دارند، پس از آن شهرستان های نی ریز، لامرد، رستم، سپیدان با حدود ۰/۸ تا ۰/۹ قرار داشته، شهرستان های شیراز، فیروزآباد، جهرم، کازرون، فسا، استهبان، مرودشت و آباد قرار دارند، و در فاصله سرانه بین ۰/۵ الی ۰/۷ شهرستان های لارستان، خنج، فرشبند، بوانات، خرم بید و اقلید قرار دارند.

می‌توان با تدوین برنامه راهبردی اصلاح شده در جهت بهره‌وری بیشتر و رفع برخی نقاط ضعف و تهدیدها برآمد. لذا به نظر می‌رسد که برای دستیابی به اهداف کلان و چشم‌انداز ورزش استان فارس، ضمن استفاده از برنامه راهبردی، توزیع اماکن ورزشی اصلاح گردد تا با بر استعدادهای فراوان در سراسر استان فارس به-ویژه در مناطق دور افتاده و کمتر توسعه یافته و البته جلب حمایت و سرمایه‌گذاری مناسب بخش‌های دولتی و غیر دولتی، شاهد توسعه پایدار در امر ورزش فارس بود.

با بررسی نهایی راهبردهای موجود نتایج تحقیق نشان داد که استفاده از پتانسیل‌های موجود در تدوین، اجرا، ارزیابی و اصلاح برنامه راهبردی مهمترین راهبرد در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. بهره‌گیری از تعالیم دینی، ظرفیت‌های قانونی و حمایت مسئولین ارشد کشوری و استانی و همچنین استانداردسازی منابع سخت-افزاری و نرم‌افزاری (نیروی انسانی، فضای ورزشی، اعتبارات) نیز به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند. برای شکل‌گیری منسجم ورزش استان فارس نیازمند استفاده منظم از برنامه راهبردی می‌باشد تا ضمن اجرای دقیق برنامه راهبردی، بطور مستمر نیز ارزیابی و در صورت لزوم اصلاح گردد. همچنین برای پیشبرد اهداف کلان ورزش استان فارس، بهره‌گیری اصولی و علمی از تعالیم دینی و ظرفیت‌های قانونی در کنار حمایت‌های همه‌جانبه مسئولین استانی و شهرستان‌ها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. البته این مهم زمانی مثمر ثمر واقع می‌گردد که زیرساخت‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به مقدار کافی در اختیار دست اندرکاران ورزش نیرو محرکه دیگر امورات کشور قرار گیرد.

بدترین وضعیت سخت‌افزار مزبور به شهرستان-های ممسنی، گوار، خرامه، داراب و زرین‌دشت می‌باشد. در رویکرد سخت-افزاری بخش ورزش باید به این نکته اشاره نمود که مدیران و سیاست‌گذاران بخش ورزش توجه داشته باشند که اگر هدف کلان حوزه سخت‌افزار بخش ورزش استان را ۱/۲ متر مربع برنامه پنجم توسعه مد نظر قرار دهیم بسیاری از شهرستان-های استان بسته به جمعیت ساکن در این شهرستان‌ها یا در مرز سرانه ذکر شده قرار دارند و یا از سرانه سخت‌افزاری ذکر شده را پشت سر گذاشته‌اند دیگر نیازی به ساخت و سازهای جدید ندارند.

نتایج تحقیق نشان داد که تدوین برنامه راهبردی ورزش استان به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت در استان و همچنین، پایین بودن بهره‌وری و پراکندگی نامناسب اماکن موجود به عنوان مهم‌ترین عامل ضعف می‌باشند. در زمینه عوامل فرصت‌ها و تهدیدها نیز وجود استعدادهای فراوان و متنوع ورزشی به عنوان مهم‌ترین فرصت و عدم حمایت و سرمایه‌گذاری ناچیز بخش‌های دولتی و غیردولتی به عنوان مهم‌ترین تهدید شناسایی شدند. این نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت ورزشی استان فارس در حد متوسط است. به عبارت بهتر، این نتایج نشان می‌دهد که در زمینه نقاط قوت، استان فارس نتوانسته از فرصت‌ها، بهره‌برداری لازم را کند و یا این‌که باید بیشتر در استفاده از این فرصت‌ها و موقعیت‌های خود تلاش کند. همچنین استان فارس، نتوانسته از عواملی دوری کند که موجب ضعف یا تهدید آن می‌شود. بنابراین، وضعیت ورزشی استان فارس در حد میانی قرار دارد که



هندبال و جودو به عنوان ۵ رشته اولویت‌دار استان مدنظر می‌باشد.

براساس یافته‌ها موقعیت استراتژیک ورزش استان فارس در ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت استراتژی‌های تهاجمی بدست آمده است. لازم به ذکر است ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک از برآیند توان مالی، توان خدمات یا صنعت، ثبات محیطی و مزیت‌های رقابتی بدست می‌آید و نهایتاً بر اساس وضعیت موجود اتخاذ استراتژی‌های لازم از منظر استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های محافظه‌کارانه، استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های تدافعی را مورد تحلیل قرار داده و رویکرد استراتژی‌های سازمان را مشخص می‌نماید. اولویت‌بندی راهبردهای ورزش استان فارس شامل: سرمایه‌گذاری در ورزش تربیتی، ضمن این‌که کاهش تصدی‌گری و حمایت از بخش خصوصی با تأکید بر رویکردهای رقابتی و حرفه‌ای، تعامل و هم‌افزایی مؤثر بین دستگاه‌های اجرایی، بخش خصوصی و نهادهای عمومی، آگاهی‌بخشی و عموم مردم نسبت به چگونگی اجرای فعالیت‌های ورزشی و استفاده از منابع و ظرفیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری استان می‌باشد. از این رو اتخاذ چنین رویکردی در اجرای راهبرد در ورزش استان فارس به نظر می‌رسد منجر به نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در بین مدیران در راستای کارآمدی هر چه بهتر ورزش استان فارس را فراهم آورد. نتیجه کلی که از مطالعات آمایش ورزش استان فارس با رویکرد راهبردی استنباط می‌گردد حاکی از این است که توزیع غیرمتوازی از منابع انسانی ورزشی در پهنه استان وجود دارد، ضمن این‌که براساس مطالعات صورت‌گرفته با نگاه جنسیتی

بر اساس اطلاعات حاصل شده از بخش ورزش ورزشکاران و مربیان به عنوان مهمترین و تأثیرگذارترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند چرا که این منابع در استفاده از اماکن و فضاهای ورزشی روباز یا سرپوشیده فعالیت‌های حاصل شده از فرایندهای بخش‌های مختلف ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای را معنی می‌بخشند. از این‌رو در این بخش از به نظر می‌رسد اگر سیاست‌گذاران و مدیران بتوانند توزیع عادلانه‌ای با رویکرد آمایشی از منابع انسانی تأثیرگذار بخش ورزش را داشته باشند و بتوان اهداف از پیش تعیین شده بخش ورزش را به خوبی عملیاتی نمایند. با این تفاسیر ابتدا به تحلیل منابع انسانی تأثیرگذار در بخش ورزش با رویکرد شهرستانی پرداخته و سپس نقاط کوره و مبهم توزیع ناعادلانه این منابع را تفسیر نموده و در انتها پیشنهاداتی برای توزیع متوازن منابع انسانی با رویکرد آمایشی برای سیاست‌گذاران و مدیران ارائه می‌گردد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که اگر بخواهیم روند فعالیت وضعیت انسان افزاری بخش ورزش را جهت تحلیل نحوه فرایندها و فعالیتها مورد بررسی قرار داد با توجه به گستره فعالیت‌های ورزشی در حوزه های مختلف در بخش ورزش این کار به سختی امکان‌پذیر است.

بر اساس دستاوردهای پژوهش حاضر وضعیت کشتی استان فارس از حیث منابع انسان افزاری در حد مناسبی می باشد هر چند با وضعیت مطلوب فاصله داشته و مدیران این عرصه می‌بایست با اصلاح فرایندهای نرم افزاری به تعمیق سطح دانش مربیان استان بپردازند، همین مسأله برای رشته های تکواندو، کاراته،

- weaknesses, opportunities and threats talent in athletics Islamic Republic of Iran, issues and challenges facing it. *Journal of Sport Management*, 17(1), 54-29[Persian].
- Kennelly, M. T., K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17(4), 407-418.
  - Mahmoudi, S. (2010). Analysis of the transformation of metropolitan France spatial planning, . (1): . *land use planning magazine*, 1(1), 35-45[Persian].
  - Mesia Nia, M. P., Hossein, Javadipour, Mohammad. (2013). Strategic Pathology of Public Sports in Iran and Developing Solutions Based on SWOT Model. *Sport Management Studies*, 20(5), 221-228 [Persian].
  - Mobin Dehkordi, A. H. H. (2014). *Fundamentals of Strategic Environmental Knowledge* (Vol. 1). Tehran.
  - Nazari, R., Ehasni, M, Hamidi, M, Salari, M. . (2014). Developing and introducing strategic aspects of the province through the Department of Youth and Sports David. *Journal of Sport Management*, 6(1), 172-157[Persian].
  - Nazari R, P. H. (2013). Development of Perspectives and Strategic Planning in Sport. *Management and Administrative Sciences Review*, 1(1), 104-113.
  - Nazari, R. G., H. Sohrabi, Z. (2015). The Relationship between Communication Skills, Leadership Styles, Organizational Culture and Managers Effectiveness in Sport Organizations and Structural Equation Modeling. *Sport Management Research Report and*
- به فضاهای ورزشی نیز این توزیع غیرمتوازن مشاهده می‌گردد. در بخش نرم‌افزاری حوزه ورزش اعم از فرایندها و فعالیت‌های ورزشی، شامل فعالیت‌های آموزشی، میزبانی و قهرمانی می‌بایست چابک‌سازی گردد. جهت متوازن ساختن توزیع منابع در پهنه استان به نظر می‌رسد ایجاد و تعمیق نگرش آمایشی برای برقراری توازن در فاکتورهای آمایشی ورزش استان فارس، هم‌افزایی هر چه بهتر فعالیت‌های ورزشی برای موفقیت هر چه بیشتر این ورزش استان تمرکز نمود.
- منابع**
- Brownson, E., A. Baker R, A. Houseman R, C. . (2001). Environmental and policy determinants of physical activity in the united states *American journal of public health*, 12(1), 91--115.
  - Ebrahimi, K. (2009). Spatial Analysis of the cultural city of Amol using Geographic Information System. , *University of North*. Vol. master's thesis 116-123[Persian].
  - Ehasni, M. Amiri., M. Gharekhani, H. (2013). Devise a comprehensive system of professional sports country. *Sports Management Studies*, 17(1), 125-136 [Persian].
  - Gabriel, g. A., lonela. . (2015). Research on the management of sport. *Social and behavioral sciences*, 1(1), 140: 670.
  - Gohar Rostami, H. R., Kozchian, Hashem, Amiri, Mojtaba, Henry, Habib. (2011). The typology of stakeholders and their strategic management in the country's sports system. *Sport Management Studies*, 5(19), 959-971[Persian].
  - Hosseini, S. H., M. Rajabi, A. Sajadi, S N. (2013). Identify the strengths,

*Magazine*, 8(5), pp 680-665[Persian]

- Norozi, H., R. DehghaniZadeh, R. Honari, H. Youssefi, B. Norozi Hosseini, E. . (2013). Providing a model (GIS) spatial analysis sport fields using favorable geographical Atlalaat system (Case study: the area of Tehran). *Journal of Sport Management*, 5(4), 5-28 [Persian].
- Rahmani, B. (2007). Create a database of documented and credible sport of indoor and outdoor spaces Golestan province. *Research plan Physical Education Department in Golestan Province*, 1(1), 57-89 [Persian].
- Zarghan, S. H. M., H. . (2011). Analysis of the military-security considerations in the planning and site selection, emphasizing the centers and military lodgments Razavi Khorasan Province. *Journal of Humanities lecturer (Spatial Planning)*, 15(2), 141-161. .
- Motor Behavior*, 11(21), 102-193 [Persian].
- Nazari, R. M., M. (2019). Presentation of the brand elements of the brand of professional football clubs based on the brand value of the customers. *Management and development of sports*, 7(4), 71-80[Persian] .
- Nazari, R. Q. K. F. (2018). The Effect of Brand Credit on Brand Branding Strategy to Promote Brand Strategic Position: Case Study of Sepahan Club of Isfahan. *Applied Research in Sport Management*, 6(1), 71-61[Persian] .
- Nazari, R. T., M. Karimian, J. (2017). Analysis of Barriers to Operational Strategic Sports Program of Iran Based on Fortune Model. *Sports Management Magazine*, 9(1), 99-112[Persian] .
- Nazari, R. Y., I. Sohrabi, Z. . (2016). (2016). Strategic document of territorial development of sport sector of Iran. *Sports Management*