

تحلیل راهبردی آمایش سرزمینی فوتبال ایران

جواد محمدی^۱

سید نصرالله سجادی^۲

حسین رجبی^۳

رسول نظری^۴



10.22034/SSYS.2022.728.1497

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۳/۲۸

هدف این پژوهش، تدوین مضامین راهبردی آمایش سرزمینی فوتبال ایران بود. روش تحقیق مطالعه حاضر از نوع مطالعات پیمایشی با رویکرد توسعه ای منطبق بر پارادایم انتقادی بود که به صورت میدانی انجام گردید. مشارکت کنندگان پژوهش، صاحب‌نظران ایرانی بودند. در مجموع ۷۰ نفر از طریق روش نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ترکیبی از روش های کیفی پرسشنامه باز و مصاحبه و روش های کمی ضریب دهی و رتبه دهی برای گردآوری و تحلیل داده ها استفاده شد. ابزار پژوهش، چک لیست برآمده از رویکردهای تحلیل آمایش سرزمینی فوتبال ایران بود که روایی صوری و محتوایی آن مورد تایید ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی قرار گرفت. از پاسخ دهندگان خواسته شد که قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای این 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

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران

۲- استاد، مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- استادیار، مدیریت ورزشی، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی،

اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

GIS - تحلیل و بررسی شد. نتیجه کلی مطالعات آمایش فوتبال نشان داد که توزیع غیرمتوازی از اماکن و فضاهای فوتبالی در پهنه ایران وجود دارد و با توجه به ماتریس موقعیت و اقدام راهبردی، رویکرد راهبرد های فوتبال ایران از نوع راهبردهای رقابتی می باشد.

واژگان کلیدی: آمایش سرزمین، برنامه، فوتبال و راهبردی.



مقدمه

در هزاره سوم، سازمان های ورزشی برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شدند، چرا که تفکر راهبردی، در جستجوی چرخه های زاینده و پاینده برای سازمان است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی را به عنوان عاملی مهم و حیاتی برای سازمان ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده امروزی لحاظ کرده اند (مونتهس^۱، ۲۰۰۴). فرایند هوشمندی راهبردی، با تحلیل اطلاعات داخلی و محیطی سازمان، فعالیت های رقبا، مستقیم و غیرمستقیم را در ابعاد مختلف پیگیری می نماید. از این رو، تحلیل محیط های درونی و بیرونی سازمان و تفسیر مستمر اطلاعات دریافتی از محیط، تأثیر به سزایی در تصمیمات آتی مدیران برای موفقیت بیشتر سازمان خواهد داشت (روچ و سانتی^۲، ۲۰۰۱). جهان در شرایط متغیری از فرایندها قرار دارد. در این بین، سازمان ها به شدت متأثر از تغییرات شتابناک قرن حاضر قرار دارند. بدین منظور سازمان ها نیازمندند فرایندها و روش ها را به منظور ایفای نقش معنادار در محیط مورد بررسی قرار دهند و فرایندهای عملیاتی را به منظور دستیابی به رسالت ها، ارزش ها و مطلوبیت ها سازمان دهی کنند (جانکوآرت و ساندر^۳، ۲۰۱۷). امروزه سازمان های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به طور موفقیت آمیزی تعامل برقرار می کنند و سازمان را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می نمایند (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو، سازمان ها برای بقا و رشد خود در این محیط متغیر رقابتی و ناپایدار عصر امروزی، ناگزیر از پذیرش راهبرد محوری می باشند و برای خروج از این چالش باید به فرایند مدیریت راهبردی تکیه زنند (هربیناک^۴، ۲۰۰۶). در دنیای امروز، یکی از مهمترین شاخص های توسعه و پیشرفت واقعی کشورها ورزش شناخته می شود (ای اس سی^۵، ۲۰۱۳). ارتباط ورزش با پدیده های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی حکایت از اهمیت این پدیده در برنامه توسعه ملی کشورها دارد (اسپایج^۶ و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، فوتبال محبوب ترین و بیش از هر ورزش دیگری درآمدزاست. تورنمنت های مهم فوتبال سود زیادی تولید می کنند و از طریق برگزاری لیگ ها و صنعت باشگاه داری باعث رشد و توسعه اقتصادی در سطح کلان می شوند (کندی^۷، ۲۰۱۳). در صنعت فوتبال مسئله اصلی تنها برنده شدن در مسابقات نیست، بلکه مسئله کسب درآمد و پول است؛ چرا که کسب یک سرمایه گذار قدرتمند و یا جذب یک حامی مالی قوی از اهمیت زیادی برخوردار است. باشگاه های مدرن و جدید، حقوق پخش رسانه ای، موفقیت فنی تیم، کسب عناوین قهرمانی در لیگ ها و تجارت محصولات ورزشی و غیر ورزشی صنعت فوتبال را تبدیل به صنعتی جذاب نموده است (سنر^۸، ۲۰۱۵). حرفه ای شدن در فوتبال شرایطی را ایجاد نموده که باید به طور ویژه به مدیریت

1. Montes
2. Rouach&Santi
3. Jeabquart & Sandra & Mark
4. Hrebinak
5. Australian Sports Commission
6. Spaaij et al.
7. Kennedy
8. Şener

آن پرداخت. مدیریت فوتبال حرفه ای امروز نیازمند به کارگیری برنامه ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مؤثر مالی است (دیمیترپلوس^۱، ۲۰۱۶). کارتاکولیس^۲ و همکاران (۲۰۱۳) بیان داشتند که تنظیم برنامه ریزی راهبردی و اهداف بلند مدت شرط موفقیت توسعه و عملکرد مناسب بلند مدت در باشگاه های فوتبال می باشد.

هدف از مطالعات آمایش سرزمینی^۳، توسعه مناطق و روابط متقابل درونی و بیرونی آنها، استفاده معقول از منابع، توزیع عادلانه ثروت و درآمدها، توسعه متعادل و ایجاد خدمات و تسهیلات اجتماعی متناسب با نیازهای جامعه است (احسانی و همکاران، ۱۳۸۷). آمایش سرزمین به لحاظ مفهوم، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده و مقوله آمایش، تلفیقی از سه علم اقتصاد، جغرافیا و جامعه شناسی است (محمودی، ۱۳۸۸)، لذا آمایش سرزمین از تنظیم روابط بین انسان، سرزمین و فعالیت های 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 نسل ها می باشد (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۲). از این رو، آمایش سرزمین را سازماندهی هماهنگ و سزاوار فضای حیاتی در قالب سیاست های کلی و توسعه همه جانبه دانسته اند (زرگان و مست^۴، ۲۰۱۱). از جمله استفاده هایی که از اطلاعات حاصل از طرح های آمایش سرزمین می توان به عمل آورد، ارائه نقشه آمایش براساس شرایط اقتصادی و اجتماعی مناطق مختلف می باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

کنلی و توهی^۵ (۲۰۱۴) اذعان دارند در جهان پرشتاب امروز، توسعه مردم، ورزش و محیط از طریق بوم شناختی اجتماعی صورت پذیرد. از این رو، بسیاری از سازمان های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب ماموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت های خوبی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان های ورزشی برای توفیق در ماموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نمودند. در واقع، راه برون رفت از دایره توسعه نیافتگی، برنامه ای عملکردن حوزه ورزش است (نظری و مختاری، ۱۳۹۷). با چنین اندیشه ای سازمان های ورزشی علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه های ملی و بین المللی هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده با حداقل انرژی و منابع دست یابند (گوهر رستمی و همکاران، ۱۳۹۱). سالانه بخش چشمگیری از منابع در ورزش صرف می شود، اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت بندی مشخصی برای توزیع منابع در ورزش کشور وجود ندارد. با توجه به اهمیت برنامه ریزی راهبردی در توسعه مقوله های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور بیش از پیش آشکار می شود. بدون شک، یکی از دلایل عدم توسعه کشور در عرصه ورزش، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه ای عملکردن است (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). هیلتون و گرین^۶ (۲۰۰۸) توسعه ورزش را همان سیاست های ورزشی تعریف کرده اند، در صورتی که برخی دیگر از

1. Dimitropoulos
2. Kartakoullis
3. Land Use Palanning
4. Zarghan & Most
5. Kennelly & Toohey
6. Hylton & Green

محققان این مفهوم را مشتمل بر ساختارها، سیستم ها، فرصت ها و فرایندهایی می دانند که افراد جامعه را قادر می سازد در گروه ها و طبقات خاصی در ورزش شرکت کنند و عملکرد خود را تا سطح دلخواه ارتقا دهند (نظری و همکاران، ۱۳۹۶). ورزش کنشی است که سبب افزایش مهارت های بدنی در کنشگر اجتماعی با هدف بهبود موقعیت های ذهنی یا بدنی می شود و اهداف اقتصادی را نیز دنبال می نماید (نظری و مختاری، ۱۳۹۷). اولین بعد اهمیت ورزش برای قدرت ها، کنترل بدنی جامعه به مثابه پایه کنترل عمومی سیاسی است. بعد دیگر برای دولت ها به ویژه دولت های رفاه و مدرن، کاهش هزینه های اقتصادی جامعه از خلال تعمیم رفتارهای ورزشی است (نظری و قوامی، ۱۳۹۶).

بی شک، تراکم جمعیت و تجمع امکانات در کنار توجه به موقعیت مکانی یکی از مهمترین ملاحظات برنامه ریزی برای هر مکان ورزشی است. پژوهش های 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 سال های اخیر بوده است (برونسون^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). از طرف دیگر، تعداد زیادی از افراد کم درآمد، به مراکز ورزشی تفریحی مانند سالن های ورزشی و زمین های ورزشی دسترسی ندارند. همچنین هزینه یکی از موانع سد راه شرکت ساکنان مناطق کم درآمد در فعالیت های ورزشی می باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳). باید توجه داشت امروزه دسترسی عادلانه به فضاهای ورزشی و استفاده بهینه از آن و ساماندهی مکان های ورزشی از مؤلفه های اساسی توسعه پایدار به حساب می آید (رحیمی، ۲۰۰۷). آنچه مسلم است مدیریت و اجرای مطلوب برنامه های راهبردی در حوزه ورزش مستلزم فراهم آوردن مجموعه از شرایط و امکانات است. از جمله مهمترین این شرایط، ایجاد و توسعه و بهره برداری 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، ضمن اینکه پراکنش فضاهای ورزشی در سطح بخش در الگوی مطلوب و کارایی عملکردی تأثیر مستقیم خواهد داشت (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

ورزش ثابت کرده است که در ساختن مهارت ها، دانش و منابع محلی مؤثر است و همبستگی اجتماعی را افزایش می دهد، ساختارها و ساز و کارهای گفتمان جامعه را تسهیل می بخشد، توسعه راهبردی می کند و مشارکت مدنی را تشویق می کند (نظری و لطیفی، ۱۳۹۷). راه برون رفت از دایره توسعه نیافتگی را برنامه ای عمل کردن حوزه ورزش باید دانست (قالیاف، ۱۳۸۹). با چنین اندیشه ای سازمان های ورزشی علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه های ملی و بین المللی هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند (کرمدیس^۲، ۲۰۰۹). برنامه ریزی و ایجاد تأسیسات، تجهیزات و نهادهای ورزشی نیازمند درجه خاصی از تراکم جمعیت است. بنابراین از نظر دسترسی، در مکان هایی با تراکم جمعیت بیشتر، ارائه خدمات و استفاده از آنها آسانتر خواهد بود (نظری، یغمایی و سهرابی، ۱۳۹۵). این نکته حائز اهمیت است که فضاهای ورزشی باید در

1. Brownson
2. Kroemadis

مکان هایی ساخته شوند که همگان بتوانند استفاده کنند. یکی از مهمترین مشکلات کنونی، استقرار نامناسب فضاهای ورزشی است؛ به طوری که بسیاری از افراد جامعه به علت عدم دسترسی به آنها نمی توانند از مکان های ورزشی به صورت مطلوب استفاده کنند و حل آنها به برنامه ریزی و مدیریت در زمینه مکان یابی و ساماندهی فضاهای ورزشی نیاز دارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۶). آمار رسمی جدید در ورزش نشان می دهد که صنعت فوتبال در جهان به شدت در حال رشد و توسعه است و عملکرد پایداری را در این زمینه نشان می دهد، چرا که در حوزه مالی با سودآوری زیادی مواجه گردیده است (دیلویت، ۲۰۱۷). مؤسسه کی پی ام جی^۱ یکی دیگر از مؤسسات بزرگ جهانی حسابرسی در گزارش سال ۲۰۱۷ ملاک خود را در ارزش گذاری باشگاه ها به پنج بخش شامل سودآوری و بهره وری عملیاتی، محبوبیت (عمومی و پیگیری در شبکه های اجتماعی)، پتانسیل موفقیت ورزشی در سطح ملی و بین المللی، حقوق پخش رسانه ای و مالکیت باشگاه های اختصاصی تقسیم نمود (کی پی ام جی^۱، ۲۰۱۷). حرفه ای شدن فوتبال ایران در سال ۱۳۸۱ اتفاق افتاد است. اما با وجود بروز شدن اجباری اساسنامه فدراسیون فوتبال کشورمان پس از تعلیق عضویت آن از سوی FIFA و علی رغم الزامات چندگانه و چند باره AFC، به گواه آمار و مطالعات صورت گرفته هنوز صنعت فوتبال ایران عملکرد و توسعه پایدار را تجربه ننموده است و مشکلات اقتصادی و مالی سال هاست که فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و باشگاه ها را آزار می دهد و کار را به جایی رسانده که کنفدراسیون فوتبال آسیا تهدید کرده است. از این رو، فوتبال در ایران به عنوان یک صنعت سودآور و درآمدزا مطرح نیست و چرخ اقتصاد در این رشته ورزشی برخلاف سایر کشورهای مطرح در فوتبال به کندی حرکت می کند (ترابی و همکاران، ۲۰۱۶). کمبود منابع مالی و وابستگی شدید باشگاه های فوتبال کشور به دولت از مهم ترین دلایل این اتفاق است. تکیه باشگاه ها به بودجه دولت، از آنها مجموعه هایی هزینه بر و زیان ده ساخته است که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک های دولتی توان ارائه یک ترازنامه مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارند.

ایران به لحاظ شاخص های عملکردی در حوزه فوتبال، جایگاه ویژه ای را در میان سایر ورزش ها به خود اختصاص داده است. هر چند نتیجه کلی مطالعات آمایش بخش ورزش ایران نشان از این دارد که سرانه نسبت ورزشکار به کل جمعیت زیر ۱۰ درصد می باشد. در بخش سخت افزاری نیز وضعیت کلی ورزش کشور حدود ۰/۷۲ متر مربع می باشد، ضمن اینکه توزیع غیرمتوازی از اماکن و فضاهای ورزشی در پهنه کشور وجود دارد. در این میان، فوتبال به عنوان یکی از رشته های ورزشی تاثیرگذار اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی می باشد که سهم بسزایی را در کسب جایگاه کنونی ورزش ایران بر عهده دارد. فوتبال رشته ورزشی مفرح و لذت بخش است که طرفداران زیادی از زن و مرد را به خود جلب کرده است. فوتبال ورزشی فوق العاده سرگرم کننده، سالم، جذاب، در حال ترقی، مرفه و آگاه به شرایط روز است. ورزشی که با هزینه های اندک ایجاد و بازی می شود و ایده آل برای برنامه های توسعه ای و ورزش همگانی است. فوتبال نه تنها ورزش محبوب همه افراد جامعه در سراسر دنیا است، بلکه از آن به عنوان یکی از ورزش های سطح بالا در رقابت های ورزشی یاد می شود. فوتبال ایران در بخش های مختلف در سال های گذشته، جایگاه ویژه ای را در سطح کشور و آسیا به خود اختصاص داده است. ولی باید اذعان

نمود با توجه به اینکه تنها تعداد کمی از استان ها، سهم بسزایی در کسب جایگاه کنونی فوتبال در سطح کشور دارند، لذا هدف از پژوهش حاضر ارائه راهبردهای توسعه این ورزش از طریق تدوین برنامه راهبردی با رویکرد آمایش سرزمینی در سطح ایران می باشد.

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق مطالعه حاضر از نوع مطالعات پیمایشی با رویکرد توسعه ای منطبق بر پارادایم انتقادی می باشد که به صورت مبدائی انجام گردید. از این رو، پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی است و از ترکیبی از روش های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها به منظور دستیابی به منظرهای راهبردی فوتبال ایران استفاده شد. مشارکت کنندگان پژوهش، صاحب نظران و خبرگان فوتبال ایران شامل مدیران و کارشناسان برجسته این رشته ورزشی بودند. در مجموع ۷۰ نفر از طریق روش نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ترکیبی از روش های کیفی و کمی شامل مصاحبه و چک لیست برای گردآوری و تحلیل داده ها استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی آن را ۱۰ نفر از متخصصان حوزه مدیریت ورزش تایید نمودند. 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 شد. فرایند تحلیل داده ها به این صورت بود که اطلاعات در قالب فرم هایی در اختیار کمیته راهبردی تدوین برنامه راهبردی فوتبال ایران با رویکرد آمایش ورزش که شامل صاحب نظران خبره این رشته در سطح کشور بودند، قرار گرفت و آنان بر اساس قضاوت های شهودی شرایط ورزش فوتبال در شاخصه های مختلف سخت افزاری، نرم افزاری و مغز افزاری تشریح نمودند. در بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش استقرایی منطقی- که برای تحلیل یافته ضمن توجه به داده های کمی از قضاوت های شهودی خبرگان که از دانش و تجربه آنها نشأت می گیرد- به منظور مفهوم سازی استفاده شد. اطلاعات جمع آوری شده در بخش کمی برای اولویت بندی راهبردهای از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^۱ (QSPM) استفاده شد. به منظور پهنه بندی اماکن و فضاهای ورزشی و توزیع پراکنش منابع انسانی و اماکن و فضاهای فوتبال، داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزار Arc GIS تحلیل گردید.

یافته های پژوهش

جدول ۱: وضعیت دموگرافیک مشارکت کنندگان

وضعیت تحصیلی	تعداد نفر	درصد
دیپلم و فوق دیپلم	۹	۱۲
کارشناسی	۳۱	۴۵
کارشناسی ارشد	۲۸	۴۰
دکتری	۲	۳
----	۷۰	۱۰۰
آقایان	۴۸	۶۸/۵
خانم ها	۲۲	۳۱/۵

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

بر اساس یافته های جدول ۱، وضعیت مدرک تحصیلی افراد مشارکت کننده در پژوهش بدین شرح بود: مدرک تحصیلی کارشناسی با حدود ۴۵ درصد دارای بیشترین فراوانی و دکترا با حدود ۳ درصد کمترین فراوانی را داشتند. حدود ۶۸ درصد مشارکت کنندگان را آقایان و حدود ۳۲ درصد را خانم ها تشکیل می دادند.

نتایج فاز تئوریک برنامه راهبردی فوتبال ایران

بیانیه ماموریت

فدراسیون فوتبال ایران بر آن است تا با بهره گیری از مدیریت راهبردی و استفاده بهینه از منابع و امکانات، در توسعه بعد همگانی و قهرمانی فوتبال ایران نقش آفرینی نماید و از طریق ساماندهی رویدادهای تفریحی، فرهنگی و ورزشی در سطح ایران، از یک سو موجبات ارتقای سلامت و نشاط اجتماعی و از سوی دیگر، بستری مناسب جهت شکوفایی استعدادها و پرورش نخبگان و ارتقای جایگاه فوتبال ایران به قدرت برتر آسیا را فراهم آورد.

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 فوتبال ایران 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 می نماید و در سال ۱۴۰۴ قدرت برتر فوتبال آسیا می گردد.

نتایج فاز استنباطی برنامه راهبردی فوتبال ایران

جدول ۲: اولویت بندی نهایی راهبردهای کلان بر اساس ماتریس QSPM

اولویت	نمره	عنوان استراتژی
اول	۲/۹۰	توسعه ورزش فوتبال با رویکرد آمایش سرزمینی در پهنه ایران
دوم	۲/۸۵	کسب کرسی های بین المللی فوتبالی
سوم	۲/۷۴	توسعه برنامه های استعداد یابی و نخبه پروری در فوتبال
چهارم	۲/۶۷	جلب نظر سرمایه گذاران خصوصی در فوتبال
پنجم	۲/۶۳	توسعه متوازن و عادلانه زیرساخت های فوتبالی متناسب با تراکشن جمعیت

در جدول ۲، راهبردهای اولویت دار فوتبال ایران برای توسعه فوتبال پیشنهاد شده است. مهمترین و اولیت دارترین راهبرد پیشنهاد شده، توسعه ورزش فوتبال با رویکرد آمایش سرزمینی در پهنه ایران می باشد که منطبق بر رویکرد توسعه آمایش سرزمین فوتبال ایران است. چهار راهبرد بعدی شامل راهبردهای کسب کرسی های بین المللی فوتبالی، توسعه برنامه های استعداد یابی و نخبه پروری در فوتبال، جلب نظر سرمایه گذاران خصوصی در فوتبال و توسعه متوازن و عادلانه زیرساخت های فوتبالی متناسب با تراکشن جمعیت هم باید به عنوان مهمترین راهبرد های فوتبال ایران مدنظر مدیران قرار گیرند.

نقشه های آمایشی فوتبال ایران



نقشه ۱: تعداد اماکن فوتبال موجود

با مطالعه نقشه آمار تعداد اماکن فوتبال موجود مشخص گردید که بیشترین تعداد مکان مربوط به استان تهران می باشد و پس از آن، استان های فارس و خوزستان قرار دارند. استان های خراسان شمالی، سیستان و بلوچستان، خراسان جنوبی، زنجان، قم، مرکزی، کردستان و چهارمحال و بختیاری کمترین تعداد اماکن فوتبال را دارا می باشند.



نقشه ۲: نقشه طبقه اماکن فوتبالی در پراکنش ایران

در مطالعه و بررسی نقشه های طبقه، تعداد یا درصد فعالیت در هر فرآیند در پنج طبقه تقسیم بندی می شود که هر کدام از این طبقات با رنگ مخصوص خود شناخته می شوند و هر یک از رنگ ها بیانگر طبقه ای خاص است. رنگ قرمز (طبقه خیلی ضعیف)، رنگ نارنجی (طبقه ضعیف)، رنگ زرد (طبقه متوسط)، رنگ آبی (طبقه خوب) و رنگ سبز (طبقه خیلی خوب) را نشان می دهد. در نقشه طبقه اماکن فوتبال، تهران با رنگ سبز در طبقه خیلی خوب، فارس و خوزستان با رنگ آبی در طبقه خوب، کرمان، خراسان رضوی و مازندران با رنگ زرد در طبقه متوسط، استان هایی مثل هرمزگان و یزد در طبقه ضعیف با رنگ نارنجی و پس از آن بقیه استان ها

مثل خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان در طبقه خیلی ضعیف با رنگ قرمز قرار دارند. گفتنی است که تعداد اماکن در طبقه خیلی ضعیف از ۹ تا ۲۰، در طبقه ضعیف از ۲۱ تا ۴۱، در طبقه متوسط از ۴۲ تا ۶۲، در طبقه خوب از ۶۳ تا ۸۴ و در طبقه خیلی خوب از ۸۵ به بالا می باشد.



۱۷۴

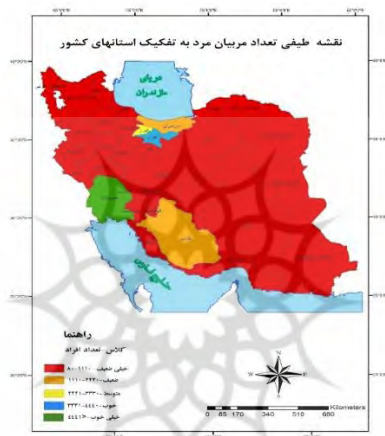
نقشه ۳: نقشه پراکنش درصد بازیکنان فوتبال استان ها

با مطالعه نقشه پراکنش درصد تعداد بازیکنان فوتبال سازمان یافته مشخص گردید بیشترین تعداد بازیکنان فوتبال سازمان یافته مربوط به استان تهران می باشد که با توجه به تعداد جمعیت ساکن در استان تهران، این موضوع طبیعی است؛ اما بررسی های دقیق تر نشان داد که درصد پراکنش تعداد بازیکنان فوتبال با توجه به شمار جمعیت در تهران کمتر از ۲ درصد کل جمعیت این استان می باشد. گفتنی است پراکنش درصد بازیکنان فوتبال در استان های سیستان و بلوچستان، خراسان شمالی، آذربایجان غربی و یزد کمتر از یک درصد جمعیت این استان ها و در استان بوشهر بالاتر از هشت درصد کل جمعیت این استان می باشد.



نقشه ۴: نقشه طیفی پراکنش نسبت بازیکنان فوتبال به کل جمعیت استان ها

در مطالعه و بررسی نقشه های طیفی، تعداد یا درصد فعالیت در هر فرآیند در پنج طبقه تقسیم بندی می شود که هر کدام از این طبقات با رنگ مخصوص خود شناخته می شوند و هر یک از رنگ ها بیانگر طبقه ای خاص است. در نقشه طیفی پراکنش درصد بازیکنان فوتبال به کل جمعیت استان در کشور، استان بوشهر با رنگ سبز در طبقه خیلی خوب، لرستان و کهگیلویه و بویراحمد با رنگ زرد در طبقه متوسط، هرمزگان، اصفهان، مازندران، سمنان، قم، البرز، قزوین، گیلان، زنجان، اردبیل، همدان، کرمانشاه و ایلام با رنگ نارنجی در طبقه ضعیف و پس از آن بقیه استان ها مثل خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان، تهران و یزد در طبقه خیلی ضعیف با رنگ قرمز قرار می گیرند. گفتنی است که در طبقه خیلی ضعیف درصد پراکنش از ۰/۴۳ تا ۱/۷۱، در طبقه ضعیف از ۱/۷۲ تا ۳/۳۰، در طبقه متوسط از ۳/۳۱ تا ۵/۰۰، در طبقه خوب از ۵/۰۱ تا ۶/۰۷ و در طبقه خیلی خوب از ۶/۰۷ به بالا می باشد.



نقشه ۵: نقشه طیفی مربیان مرد و زن فعال در فوتبال

در نقشه طیف تعداد مربیان مرد، خوزستان در طبقه خیلی خوب، تهران در طبقه خوب، البرز در طبقه متوسط، فارس و مازندران در طبقه ضعیف و پس از آن بقیه استان ها در طبقه خیلی ضعیف قرار می گیرند. گفتنی است در طبقه خیلی ضعیف تعداد مربی مرد از ۸۰ تا ۱۱۱۰، در طبقه ضعیف از ۱۱۱۱ تا ۲۲۲۰، در طبقه متوسط از ۲۲۲۱ تا ۳۳۳۰، در طبقه خوب از ۳۳۳۱ تا ۴۴۴۰ و در طبقه خیلی خوب از ۴۴۴۱ به بالا می باشد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نظر شورای راهبردی تدوین برنامه راهبردی فوتبال ایران با رویکرد آمایش سرزمینی، توسعه کمی و کیفی فوتبال در پهنه جغرافیایی ایران به عنوان مأموریت فدراسیون فوتبال ایران در نظر گرفته شده است. در مرحله تئوریک تدوین برنامه راهبردی فوتبال ایران بر اساس نظر خبرگان در بیانیه مأموریت متولی فوتبال کشور فدراسیون فوتبال ایران آمده است. فدراسیون بر آن است تا با بهره گیری از مدیریت راهبردی و استفاده بهینه از منابع و امکانات، در توسعه بعد همگانی و قهرمانی فوتبال ایران نقش آفرینی نماید و از طریق ساماندهی رویدادهای تفریحی، فرهنگی و

ورزشی در سطح ایران، از یک سو موجبات ارتقای سلامت و نشاط اجتماعی و از سوی دیگر، بستری مناسب جهت شکوفایی استعدادها و پرورش نخبگان و ارتقای جایگاه فوتبال ایران به قدرت برتر آسیا را فراهم آورد. برای تعالی برند فوتبال ایران، شعار راهبردی برنامه راهبردی با رویکرد آمایش سرزمینی شعار نشاط اجتماعی با فوتبال ایرانی، خط مشی تعامل هم افزا و سازنده با دیگر سازمان ها و نهادها در جهت توسعه فوتبال و در نهایت ارزش های محوری اشاعه فرهنگ اسلامی ایرانی در گستره ورزش فوتبال، احترام به پیشکسوتان و نخبگان ورزش فوتبال، تقویت روحیه مسئولیت پذیری و پاسخ گویی در تمام ارکان فوتبال مد نظر قرار دارد.

در تحلیل نقشه های آمایشی وضعیت موجود فوتبال ایران در اماکن فوتبالی، تهران در طبقه خیلی خوب، فارس و خوزستان در طبقه خوب و کرمان، خراسان رضوی و مازندران در طبقه متوسط، استان هایی مثل هرمزگان و یزد در طبقه ضعیف و پس از آن بقیه استان ها مثل خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان در طبقه خیلی ضعیف قرار می گیرند. با توجه به تعداد اماکن فوتبال موجود مشخص گردید که بیشترین تعداد مکان مربوط به استان تهران می باشد. با توجه به تراکم جمعیتی در استان تهران و علاقمندان زیادی که در این استان پر جمعیت وجود دارد، نیاز به اماکن فوتبالی بیشتر دور از انتظار نیست. منتهی نکته حائز اهمیت این است که هر چند تهران از نظر تعداد اماکن در وضعیت مناسبی قرار دارد، ولی وقتی نسبت ورزشکار به جمعیت را تحلیل می کنیم، متوجه خواهیم شد که وضعیت تهران در وضعیت ضعیف قرار داد.

با بررسی های صورت پذیرفته مشخص گردید که تهران، فارس و خوزستان دارای بیشترین تعداد مکان فوتبال می باشند که به لحاظ فوتبال خیز بودن این دو استان، وجود این تعداد از اماکن منطقی می باشد. استان های خراسان شمالی، سیستان و بلوچستان، خراسان جنوبی، زنجان، قم، مرکزی، کردستان و چهارمحال و بختیاری کمترین تعداد اماکن فوتبال را دارا می باشند که مدیران عرصه ورزش فوتبال باید با رایزنی بتوانند زیر ساخت های مناسب فوتبالی را برای عموم علاقمندان این استان ها فراهم آورند. گفتنی است که وضعیت سرانه سخت افزاری ایران بر اساس مطالعات انجام شده حدود $0/72$ متر مربع می باشد که بر اساس برنامه های تکلیفی بالا سری مثل برنامه توسعه پنجم باید $1/2$ متر مربع در نظر گرفته شود (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو نتیجه گیری می شود که وضعیت زیر ساخت فوتبال نیز همانند بقیه رشته ها از وضعیت متوسطی قرار دارد.

با مطالعه نقشه پراکنش درصد تعداد بازیکنان فوتبال سازمان یافته مشخص گردید علیرغم اینکه بیشترین تعداد بازیکنان فوتبال سازمان یافته مربوط به استان تهران می باشد- با توجه به تعداد جمعیت ساکن در استان تهران این موضوع طبیعی می باشد- اما درصد پراکنش تعداد بازیکنان فوتبال با توجه به تعداد جمعیت در تهران کمتر از ۲ درصد کل جمعیت این استان است. گفتنی است که پراکنش درصد بازیکنان فوتبال در استان های سیستان و بلوچستان، خراسان شمالی، آذربایجان غربی و یزد کمتر از یک درصد جمعیت این استان ها و در استان بوشهر بالاتر از هشت درصد کل جمعیت این استان می باشد که از این حیث بوشهر بهترین وضعیت را در بین ۳۱ استان ایران دارد و نشان از این دارد که مردم این استان علاقمندی وافری به فوتبال دارند و به شرط مدیریت درست و منطقی استعداد بر اساس فرایندهای استعدادیابی و نخبه پروری از این علاقمندی می توان نتیجه مطلوبی به دست آورد. در نقشه طیفی پراکنش درصد بازیکنان فوتبال به کل جمعیت استان در کشور استان بوشهر در طبقه خیلی خوب، لرستان و کهگیلویه و بویراحمد

در طبقه متوسط، هرمزگان، اصفهان، مازندران، سمنان، قم، البرز، قزوین، گیلان، زنجان، اردبیل، همدان، کرمانشاه و ایلام در طبقه ضعیف و پس از آن بقیه استان‌ها مثل خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان، تهران و یزد در طبقه خیلی ضعیف قرار می‌گیرند.

در این طبقه بندی، قرار گرفتن استان‌هایی از قبیل اصفهان، مازندران و گیلان در وضعیت ضعیف و مهمتر از همه تهران در وضعیت خیلی ضعیف نشان‌گر آن است که فوتبال نیز از قاعده کلی نسبت ورزشکار به کل جمعیت مستثنی نیست و بازیکنان فوتبال هم مثل بقیه ورزش‌ها حجم بسیار کمی از کل جامعه‌ای که به ورزش می‌پردازند را به خود اختصاص داده‌اند. گفتنی است وضعیت سرانه نسبت ورزشکار به کل جمعیت در کشور بر اساس مطالعات انجام شده عددی کمتر از ۱۰ درصد را نشان می‌دهد (نظری و همکاران، ۲۰۱۶).

به طور کلی می‌توان اذعان نمود وضعیت موجود آمایش سرزمینی فوتبال در ایران در وضعیت ایده‌آل قرار نگرفته و با توزیع متوازن زیر ساخت‌های سخت افزاری، استفاده بهینه از زیر ساخت‌های انسان افزاری و ارتقای سطح کمی و کیفی زیر ساخت‌های نرم افزاری می‌توان به سمت وضعیت مطلوب حرکت نمود. رویکرد راهبردی، فوتبال ایران را در موقعیت رقابتی نسبت به کشورهای حاشیه خلیج فارس و کشورهای بلوک شرق آسیا نشان می‌دهد که راهبردهای موثر بر ارتقای محیط درون زای فوتبال در کنار راهبردهای برون‌زا موجبات ارتقای سطح فوتبال ایران را فراهم خواهد نمود. این امر حاکی از این است که در محیط بیرون رقبای جدی پیش روی فدراسیون فوتبال به عنوان متولی اصلی این رشته وجود دارند و باید با استفاده حداکثری از قوت‌های محیط درون تهدیدهای محیط بیرونی را کنار زد و از فرصت‌ها نهایت استفاده را برد. بررسی روند تحولات بخش ورزش و پیش‌بینی وضعیت آن در آینده فوتبال نشان می‌دهد که این ورزش در حال حاضر در ایران به لحاظ قهرمانی و حرفه‌ای در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار ندارد. باشگاه‌های ورزشی فعال در سطح کشور با هزینه محدود در رشته پر مخاطب فوتبال در این اوضاع اقتصادی نمی‌توانند نقش بسیار مهمی در توسعه این رشته داشته باشند. مشکلات مالی سال‌های اخیر و تغییرات در قوانین بودجه دستگاه‌های دولتی اندکی از رونق ورزش حرفه‌ای در کشور کاسته که البته در این میان نقش صنایع خصوصی در ورزش حرفه‌ای باعث کم شدن اثر این تغییرات شده است. آنچه مسلم است ظرفیت‌های ورزش فوتبال در ایران قابلیت رفع بسیاری از کاستی‌ها را داراست که مدیریت یکپارچه از این امکانات می‌تواند بخش عمده‌ای از نیازهای مردم را در زمان حال پاسخگو باشد. بی تردید، تهیه برنامه‌ای مدون برای استفاده از ظرفیت‌های صنایع در توسعه امکان فوتبالی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند.

نتیجه کلی از مطالعات آمایش ورزش فوتبال ایران با رویکرد راهبردی حاکی از آن است که توزیع غیرمتوازی از اماکن و فضاهای ورزشی در پهنه کشور وجود دارد، ضمن اینکه براساس مطالعات صورت گرفته با نگاه جنسیتی به فضاهای ورزشی نیز این توزیع غیرمتوازن مشاهده می‌گردد. توجه یکسان فارغ از نگاه جنسیتی به ورزشکاران خانم و آقا جهت ایجاد زیر ساخت‌های سخت افزاری، ضمن رعایت ارزش‌های ایرانی اسلامی می‌تواند زمینه بستر سازی لازم جهت ایجاد این نگاه متوازن را فراهم آورد. همچنین طراحی فضاهای محرم سازی شده یا بازآفرینی فضاهای ویژه خانم‌ها می‌تواند راهکار دیگری باشد. در بخش نرم افزاری حوزه ورزش اعم از فرایندها و فعالیت‌های ورزشی شامل فعالیت‌های آموزشی، میزبانی و قهرمانی باید چابک سازی گردد. جهت متوازن ساختن توزیع منابع در پهنه کشور، ایجاد و تعمیق نگرش آمایشی برای برقراری

توازن در عوامل آمایشی ورزش فوتبال ایران، هم افزایی هر چه بهتر فعالیت های ورزشی سازمان ها و ارگان های دولتی، غیردولتی و بخش خصوصی و در نهایت تمرکز برای موفقیت هر چه بیشتر این ورزش ضروری است. بر اساس تحلیل یافته های پژوهش حاضر مشخص گردید که ایران در چشم اندازی روشن، قدرت برتر فوتبال در سال ۱۴۰۴ می باشد. در بیانیه چشم انداز آمده است با توسعه متوازن زیرساخت های سخت افزاری، استفاده مناسب از تخصص منابع انسان افزاری و ارتقای سطح بهره وری فرایندهای نرم افزاری فوتبال ایران با گسترش فعالیت در بعد همگانی، بر ارتقای سطح سلامت و نشاط اجتماعی تأکید می شود. همچنین از طریق کشف استعدادها و نخبه پروری زمینه حضور قهرمانان در سطح ملی و بین المللی فراهم می آید و در سال ۱۴۰۴ قدرت برتر فوتبال آسیا می گردد. لذا راهبردهای اولویت دار توسعه فوتبال ایران عبارت اند از: توسعه ورزش فوتبال با رویکرد آمایش سرزمینی در پهنه ایران، کسب کرسی های بین المللی فوتبالی، توسعه برنامه های استعداد یابی و نخبه پروری در فوتبال، جلب نظر سرمایه گذاران خصوصی در فوتبال و توسعه متوازن و عادلانه زیرساخت های فوتبالی متناسب با تراکنش جمعیت.



منابع

- احسانی، محمد و قره خانی، حسن. (۱۳۸۷). «بررسی وضعیت منابع انسانی در ورزش حرفه ای کشور». مجله تربیت بدنی و علوم ورزشی. ۳، صص ۱۵-۲۲.
- حسینی، شاهو؛ حمیدی، مهرزاد؛ قربانیان، آسیه و سجادی، سیدنصرالله. (۱۳۹۳). «شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش های فراروی آن». نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران. ۱۷(۱)، صص ۲۹-۵۴.
- گوهر رستمی، حمید رضا؛ کوزچیان، هاشم؛ امیری، مجتبی و هنری، حبیب. (۱۳۹۱). «گونه شناسی ذینفعان و مدیریت راهبردی آنها در سیستم ورزش کشور». مطالعات مدیریت ورزشی. ۵(۱۹)، صص ۹۵۹-۹۷۱.
- قالیباف، محمدباقر. (۱۳۸۹). نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت. تهران: نشر نگارستان
- محمودی، سعید. (۱۳۸۸). «تحلیلی بر سیرتحولات کلان آمایش سرزمین فرانسه». مجله آمایش سرزمین. ۱(۱)، صص ۳۵-۴۵.
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ حمیدی، مهرزاد و سالاری، محسن. (۱۳۹۳). «تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید». نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۶، شماره ۱، صص ۱۵۷-۱۷۲.
- نظری، رسول؛ قاسمی، حمید و سهرابی، زهرا. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی، الگوهای مدیریتی فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران در سازمان های ورزشی: مدل معادلات ساختاری». پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره ۲۱، صص ۹۳-۱۰۲.
- نظری، ر و قوامی کومله، ف. (۱۳۹۶). «تأثیر اعتبار برند بر استراتژی اتحاد برند به منظور ارتقای جایگاه استراتژیک برند (مطالعه موردی: باشگاه سپاهان اصفهان)». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. دوره ۶، شماره ۱، صص ۶۱-۷۱.
- نظری، ر و حدادی، س. (۱۳۹۶). «اثر کیفیت خدمات بر رضایتمندی و وفاداری مشتریان و ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه های خصوصی: ارائه مدل». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۴۵-۵۶.
- نظری، ر و لطیفی، ا. (۱۳۹۷). «تحلیل اثر سقف شیشه ای بر ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان در سازمان های ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰(۳)، صص ۴۵۶-۴۷۷.

- نظری، ر؛ طباطبایی، م و کریمیان، ج. (۱۳۹۶). «تحلیل موانع اجرای برنامه های راهبردی در ورزش ایران بر اساس مدل فورچون». نظریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران. ۱۹(۱)، صص ۹۹-۱۱۲.
- نظری، ر و مختاری، م. (۱۳۹۷). «ارائه مدل عناصر سازنده برند باشگاه های حرفه ای فوتبال براساس ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان». مدیریت و توسعه ورزش. ۵(۷)، صص ۷۱-۸۰.
- نظری، ر؛ یغمایی، ل و سهرابی، ز. (۱۳۹۵). «سند راهبردی آمایش سرزمینی بخش ورزش استان اصفهان». نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۵)، صص ۶۶۵-۶۸۰.
- نوروزی سید حسینی، رسول؛ دهقانی زاد، رضا؛ هنری، حبیب؛ یوسفی، بهرام و نوروزی حسینی، ابراهیم. (۱۳۹۲). «ارائه مدل (GIS) تحلیل مکانی فضاهای ورزشی با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی مطلوب (مطالعه موردی : منطقه یک شهر تهران)». مدیریت ورزشی. ۵(۴)، صص ۵-۲۸.
- Australian Sports Commission. (2013). **A joint strategy of the Australian Sports Commission (ASC) and the Australian Agency for International Development (AusAID) 2013**. 201.
- 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). P: 91.
- Deloitte. (2017). **“Ahead of the curve Annual review of football finance 2017. Highlights, Sports Business Group”**. Available from: <http://www.deloitte.co.uk/sports-business-group/access/download>.
- Dimitropoulos, P. (2016). **“Audit Selection in the European Football Industry under Union of European Football Associations Financial Fair Play”**. International Journal of Economics and Financial, 6(3), PP: 901-906.
- Houlihan, B. and Green, M. (2008). **Comparative Elite Sport Development: Systems, Structures and Public Policy**. Published by Elsevier Ltd, ISBN: 978-0-7506-8281-7.
- Hrebiniak, L.G. (2006). **“Obstacles to effective strategy implementation”**. Organizational Dynamics, 35, 1, pp 12-31.
- Jeanquart Miles, Sandra. Clieaf, Mark Van. (2017). **“Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital”**. Business Horizons, 60(1). 55-65.
- KPMG. (2017). **Football Clubs’ Valuation: The European Elite 2017**. Available from: <http://www.Footballbenchmark.com>.
- Kriemadis, Thanos. (2009). **“Strategic planning in University Athletic Departments in the United Kingdom”**. The sport Journal (Month refereed Journal, Published by the United State Sport Academy), Vol. 12 number 2, ISSN: 1543-9518.
- Kartakoullis, N. L. D., Vrontis, A., Thrassou, T. Kriemadis. (2013). **“Strategic resource Planning for football clubs”**. Journal for

- International Business and Entrepreneurship Development, 7(1), PP: 1-20.
- Kennedy, P. (2013). Left wing' supporter movements and the political economy of football. Soccer and Society. 14(2), PP: 277-290.
 - Kennelly, Millicent. Toohey, Kristine. (2014). **"Strategic alliances in sport tourism: National sport organizations and sport tour operators"**. Sport Management Review, 17(4): 407-418.
 - Lashkar Bloki, Mojtaba. (2011). **"Strategic Thinking and Strategies"**. Nasat Publishing Tehran. 13-165. (in Persian)
 - Montes, F.J.L. and Moreno, A.R. and Fernandez, L.M.M. (2004). **"Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation"**. International Journal of Manpower, 25(1). 167-80.
 - 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. 57-89.
 - Rouach, D. Santi, P. (2001). **"Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes"**. European Management Journal, 19(5). 552-559.
 - Şener a İrge, Karapolatgil, Ahmet, Anıl. (2015). **"Rules of the Game: Strategy in Football Industry. Social and Behavioral Sciences"**. Issue, 207, PP: 10 – 19.
 - Spaaij, Ramón. Schulenkorf, Nico. Jeanes, Ruth. Oxford, Sarah. (2018). **"Participatory research in sport-for-development: Complexities, experiences and (missed) opportunities"**. Sport Management Review, 21 PP: 25-37.
 - Torabi, Taghi; Ghorbani Bagheri, Mahsa. (2016). **"New methods for financing soccer clubs in developed countries and its comparative study with other countries (special case: professional soccer clubs of the Premier League and the United Kingdom)"**. Investing Knowledge, 13(11), pp. 231-217.
 - Zarghan, S H. Most, 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). Pp. 141-161.