



Research Paper  

Strategic Scenarios of Fars Sports Development with a Land Use Planning Approach

Rasool Nazari^{1*} , Javad Shahvali KohShouri² , Mohsen Salari³ 

Received: Jan 04, 2021

Revised: May 13, 2025

Accepted: May 13, 2025

ABSTRACT

Objective: The present study was conducted with the aim of discovering the future of sports in Fars province and formulating its scenarios for the next 20 years and presenting a strategy.

Methodology: This research adopts a scenario-building approach and utilizes trend analysis and uncertainties to design future scenarios. The participants consisted of 30 stakeholders from the sports sector in Fars Province, selected through purposive sampling. Data were collected through interviews. Initially, the project scope was defined, and the main development factors were identified. Subsequently, two key uncertainties were determined to guide scenario design, and four possible scenarios were defined. Finally, a general strategy based on the scenarios was proposed.

Results: A total of 23 key factors influencing the future of sports in Fars Province were identified. Based on the analysis of the impact and uncertainty levels of these factors, two critical dimensions were determined: “restructuring and privatization based on modern excellence approaches” and “the development of sports tourism through the use of modern technologies and communication tools.” Accordingly, a scenario matrix was developed, and four plausible scenarios for the development of sports in Fars Province up to the horizon year 2041 were formulated.

Conclusion: The main challenge in the development of sports in Fars Province lies not in the lack of resources, but in the absence of institutional coherence, weak strategic planning, and insufficient utilization of human, environmental, and technological capacities. Based on the four plausible scenarios projected to the 2041 horizon, the strategy of “privatization aimed at maximizing access to key objectives (mass sport, elite sport, and sports tourism) through an efficiency-oriented approach” can provide an effective pathway for guiding the development of sports in the province.

Keywords: Foresight; Land Planning; Sport; Strategy; Uncertainty.

1. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran. (**Corresponding author**)
2. Assistant Professor of Sport Management, Sport Medicine Research Center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
3. PhD in Sport Management, Department of Sport Management, Shahroud University of Technology, Shahroud, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: r.nazari@khuisf.ac.ir

Cite this article: Nazari, R., Shahvali Kohshouri, J., & Salari, M. (2026). *Strategic Scenarios of Fars Sports Development with a Land Use Planning Approach*. *Journal of Sport Management and Development*, 15(2), 75-97.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.18394.2477>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

The lack of strategic themes in sports development, such as location planning, processes, human resources, and geographical conditions, limits access to sports services and hinders optimal utilization. Addressing this requires comprehensive management, long-term strategic planning, and coordination to ensure equitable access and sustainable development. Fars province, with its significant role in national sports and history of achievements, must improve its efforts to sustain success and enhance sports infrastructure. However, the absence of a structured development framework poses challenges in resource allocation and policy implementation. This research aims to fill the information gap, provide insights into future planning, and support better decision-making for policymakers. Given the province's sports infrastructure—both human and physical—the need for strategic spatial planning is clear to optimize facility distribution and accessibility. This study seeks to develop strategic scenarios for sports development in Fars using a spatial planning approach, integrating key economic, social, and environmental factors. The main research question is: What are the future scenarios for sports in Fars based on spatial planning?

Methodology

This exploratory study aims to identify strategic directions for sports development in Fars province. It follows a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative analyses. The research is applied-developmental and fundamental, conducted within an interpretive paradigm using an inductive approach. Data were collected through library and field research, including in-depth interviews, open-ended questionnaires, and document analysis. To analyze the spatial distribution of sports infrastructure, Geographic Information System (GIS) and ArcGIS software were utilized. Additionally, the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) was applied for strategic analysis, offering a comprehensive spatial planning perspective. These methodologies enabled a thorough examination of sports infrastructure, identifying key challenges and opportunities in the region.

The study employs scenario-based planning through intuitive logic methodology, integrating trend analysis, uncertainties, and scenario design frameworks (Shahvali, 2020). The research followed a six-step process, beginning with defining the project scope, setting objectives, identifying stakeholders, and establishing a 20-year planning horizon. A 360-degree feedback process was conducted through interviews and open-ended questionnaires, assessing political, economic, social, technological, environmental, and legal (PESTEL) factors affecting sports development. Data collection continued until theoretical saturation was reached, leading to the identification of 23 key strategic factors, classified into six macro-environmental dimensions. These dimensions were analyzed to determine their influence on the sports sector. By leveraging diverse stakeholder insights, the study ensured a comprehensive understanding of the existing challenges and potential future directions.

To prioritize variables in scenario planning, an Impact/Uncertainty Matrix was used, categorizing factors by uncertainty (horizontal axis) and potential influence on future





performance (vertical axis). Based on stakeholder feedback, factors were classified into low-importance elements, trends, and critical uncertainties. The final stage identified two critical uncertainties, forming the foundation for scenario development. These uncertainties guided the construction of strategic scenarios for sports development in Fars province, ensuring a structured and well-informed approach to long-term planning. The study provides a framework for decision-makers to improve infrastructure distribution, policy implementation, and strategic investment in sports facilities. Ultimately, this research contributes to enhancing the accessibility, efficiency, and sustainability of sports services in the region.

Results

A 360-degree stakeholder evaluation identified 23 key strategic factors influencing sports development, categorized into six dimensions: human resource management, financial investments, private sector participation, community engagement, policy support, and technology integration. Key factors include restructuring human resources, adopting advanced training methods, securing state funding, promoting rural sports, and leveraging the province's tourism potential. Despite progress in some areas, several blind spots remain, posing risks to the long-term sustainability of the sports sector.

A comparative spider chart analyzing domestic vs. international stakeholder perspectives identified four major blind spots: modernizing sports governance, digitalizing sports tourism, utilizing climate advantages for sports tourism, and privatizing infrastructure for efficiency. An Impact/Uncertainty Matrix classified these factors into two key dimensions: "Organizational Restructuring and Privatization through Modern Excellence Methods" and "Developing Sports Tourism with Advanced Technologies and Digital Integration". These two uncertainties became the basis for a Strategic Scenario Matrix, outlining possible future directions.

In the final phase, scenario development was conducted by mapping the positive and negative extremes of these uncertainties. The resulting Scenario Matrix produced four distinct long-term strategies for sports development in Fars province, projected to 2041. These scenarios offer policymakers alternative pathways to adapt sports infrastructure, governance, and investments to future challenges. The findings underscore the urgent need for strategic interventions, data-driven decision-making, and a forward-thinking approach to ensure long-term growth, equity, and sustainability in the province's sports sector.

Discussion and Conclusion

The conclusions of this study emphasize the importance of strategic planning and balanced resource distribution in the development of the sports sector in Fars province. The four main objectives include enhancing spatial planning in sports policymaking, promoting inter-sectoral coordination, improving public health and social engagement, and increasing the province's contribution to national sports achievements. All counties in Fars play a role in achieving these goals, but their contributions should be based on available infrastructure, human resources, and administrative capacities. While all regions must address these objectives, the physical and human resource aspects require more targeted planning, as software-related aspects such as public engagement and training programs are already active at varying levels across the province.

The study identifies strategic planning, policy enforcement, and stakeholder engagement as



essential for sustainable sports development. Key strategies include leveraging existing resources, securing legal and governmental support, and standardizing human and physical resources. A structured strategic plan, regularly evaluated and adjusted, is crucial for achieving long-term success. Additionally, integrating cultural and legal frameworks with governmental backing will be critical for expanding sports initiatives. However, this requires sufficient infrastructure and institutional support to create an efficient and sustainable sports ecosystem.

A county-level analysis identified imbalances in human resource distribution, requiring a more equitable allocation strategy. Given the complexity of evaluating human resource distribution, a causal relationship model incorporating key influencing factors, driving forces, and trends was employed. This led to the development of four strategic scenarios for sports development by 2041, shaped by seven trends, four critical uncertainties, and two primary strategic dimensions.

The first scenario envisions sports privatization and modern management, improving efficiency and economic impact. Volunteer networks, media growth, and sports tourism further enhance the province's competitiveness. The second scenario highlights social marketing and educational programs, increasing public participation in sports but lacking technological advancements to boost tourism. The third scenario represents stagnation due to the absence of privatization, limiting athlete development and sports club performance, though sports tourism remains strong. The fourth scenario, the least favorable, sees minimal governmental support, declining sports participation, and missed opportunities in sports tourism due to ineffective infrastructure planning and poor stakeholder cooperation.

The study concludes that privatization, optimized resource allocation, and stakeholder collaboration are the most effective strategies for sports development in Fars province. To ensure success, policymakers should focus on reducing government control, increasing private sector engagement, fostering intersectoral cooperation, and raising public awareness. A territorial planning approach is essential to correct infrastructure and human resource imbalances, particularly in gender-based accessibility to sports facilities. Ultimately, a well-coordinated strategy integrating governmental, private, and community efforts will be crucial for enhancing accessibility, participation, and excellence in the province's sports sector.

Originality/Value

This study focuses on designing strategic scenarios for the development of the sports sector in Fars Province. Based on the analysis of trends and uncertainties, the research presents alternative perspectives on the future of sports development in the province. By employing scenario planning tools, the study proposes a new developmental framework. The overall message of the research emphasizes intersectoral coordination, the strengthening of a territorial planning perspective, and the promotion of sports tourism as key strategies for achieving sustainable sports development in Fars Province.

Research Limitations/Implications

The overall message is that Fars Province sports must maintain its fundamental competence in the optimal implementation of Fars Province sports activities and not expose itself to major risks. Prioritizing Fars Province sports strategies includes: 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, raising



awareness among the sector and the general public about how to implement sports activities and use the province's hardware and software resources and capacities.

Given the futures-oriented nature of this study, the inability to precisely predict major political, economic, and technological developments that may influence the future trajectories of sports in Fars Province constitutes one of the primary limitations of this research.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study adhered to all ethical guidelines.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

No artificial intelligence tools were used in this study

Funding

No funding was received.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the research and writing.

Conflict of interest

No conflicts of interest exist.

Acknowledgments

The authors sincerely appreciate all individuals and institutions that supported this research.

References

- Abedini, S., & Talebi, S. (2017). The Socio-economical Factors Related to the Degree of Tendency of Citizens toward Public Sports in Khalkal. *Journal of Applied Sociology*, 28(1), 131-144. [<https://doi.org/10.22108/jas.2017.21255>] [In Persian]
- 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. [<https://doi.org/10.2105/AJPH.91.12.1995>]
- Cheng, M., Zhang, L., Zhang, X., & Li, Y. (2025). Does rural sports tourism promote the sustainable development of the destination?--Based on quasi-experimental evidence of sports and leisure towns in China. *Journal of Cleaner Production*, 486, 144537. [[Link](#)]
- Frith, D., & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119801. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119801>]
- Ehsasni, M., Amiri, M., & Gharekhani, H. (2013). Devise a comprehensive system of professional sports country. *Sports Management Studies*, 17(1).136-125. [[Link](#)] [In Persian]
- Eslami Marzankalate, M.M., Moosavi, S.J., & Khoshfar, G. (2014). The Relationship between Social Capital and Women's Participation in Sport Activities (Case Study: Gorgan Women). *Social Capital Management*, 1(2), 139-159. [<https://doi.org/10.22059/jscm.2014.53459>] [In Persian]
- Lerner, R.M. (2025). Dynamic, Relational Developmental Systems-Based Models of Human Development: The Exemplary Sample Case of Positive Youth Development through Youth Sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 102865. [[Link](#)]
- Salari, M., Bahrololoum, H., Andam, R., & Nazari, R. (2022). The Fourmulation Plan of Land Logistic Sports Fars Strategic Approach. *Journal of Sport Management and Development*, 11(2), 196-213. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.6360>] [In Persian]
- Shahvali kohshouri, J., Mostahfezian, M., Moshkelgosha, E., & Ferdosi, M.H. (2021). What are the predominant behaviors of Iran's senior sports managers? A behavioral experiment with MACTOR.



Organizational Behavior Management in Sport Studies, 8(4), 29-49.
[<https://doi.org/10.30473/fmss.2022.61293.2358>] [In Persian]

Sohrabi, Z., Moharramzadeh, M., & Nazari, R. (2025). Identifying drivers and uncertainties of Iranian professional sport clubs: Analysis of the cross-effect matrix with MICMAC. *Journal of Sport Management and Development*, 14(4), 1-24, [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24092.2785>] [In Persian]





سناریوهای راهبردی توسعه ورزش استان فارس با رویکرد آمایش سرزمینی

رسول نظری^{۱*}، جواد شهولی کوه شوری^۲، محسن سالاری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵

چکیده

هدف: مطالعه حاضر با هدف کشف آینده‌های پیش‌روی ورزش استان فارس و تدوین سناریوهای آن برای ۲۰ سال آینده و ارائه استراتژی انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد سناریونگاری و استفاده از روش تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها به طراحی سناریوهای آینده پرداخته است. مشارکت‌کنندگان شامل ۳۰ نفر از ذینفعان ورزش استان فارس بودند که به‌وسیله نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد. در ابتدا محدوده پروژه مشخص و عوامل اصلی توسعه شناسایی شد. سپس دو عدم قطعیت کلیدی برای طراحی سناریوها تعیین و چهار سناریوی ممکن تعریف و در نهایت، یک استراتژی کلی بر اساس سناریوها ارائه شد.

یافته‌ها: ۲۳ عامل مؤثر بر آینده ورزش استان فارس شناسایی شد. بر اساس تحلیل میزان تأثیرگذاری و عدم قطعیت این عوامل، دو بعد کلیدی «سازماندهی مجدد و خصوصی‌سازی با روش‌های نوین تعالی» و «توسعه گردشگری ورزشی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ارتباطات» شناسایی شدند. بر این اساس، ماتریس سناریو شکل گرفت و چهار سناریوی محتمل برای توسعه ورزش استان فارس تا افق ۱۴۲۰ تدوین شد.

نتیجه‌گیری: چالش اصلی توسعه ورزش استان فارس، نه در فقدان منابع، بلکه در نبود انسجام نهادی، ضعف برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌برداری ناکافی از ظرفیت‌های انسانی، اقلیمی و فناورانه است. بر اساس چهار سناریوی محتمل ورزش استان تا افق ۱۴۲۰، استراتژی «خصوصی‌سازی بر مبنای دسترسی حداکثری نسبت به اهداف (ورزش همگانی و قهرمانی و گردشگری ورزشی) با رویکرد بهره‌ورانه» می‌تواند مسیر مؤثری برای هدایت توسعه ورزش استان فراهم سازد.

واژه‌های کلیدی: آمایش سرزمین، آینده‌نگاری، سناریو، استراتژی ورزش، ورزش

۱. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزش، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)
۲. استادیار مدیریت ورزش، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.
۳. دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزش، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: r.nazari@khuif.ac.ir

استناد: نظری، رسول؛ شهولی کوه‌شوری، جواد و سالاری، محسن. (۱۴۰۵). سناریوهای راهبردی توسعه ورزش استان فارس با رویکرد آمایش سرزمینی. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۲)، ۷۵-۹۷.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.18394.2477>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش به طراحی سناریوهای راهبردی برای توسعه ورزش استان فارس پرداخته است. رویکرد پژوهش بر اساس تحلیل روند و عدم قطعیت‌ها، چشم‌اندازهای مختلف برای آینده ورزش استان ارائه می‌دهد. این پژوهش با استفاده از ابزارهای سناریونگاری، مدل توسعه‌ای جدیدی را معرفی می‌کند. پیام کلی پژوهش تأکید بر هماهنگی بین‌بخشی، تعمیق نگرش آمایشی و توسعه گردشگری ورزشی به‌عنوان استراتژی‌های کلیدی برای توسعه پایدار ورزش در استان فارس است.





مقدمه

ورزش به عنوان یک پدیده پیچیده اجتماعی، یکی از اصلی‌ترین پایه‌های سلامت جسمانی همه افراد جامعه شناخته می‌شود. ورزش به آرامی در فرهنگ قرن بیستم جایگاهی ویژه کسب کرد و در قرن بیست و یکم، این حرکت آرام، سرعت بسیار چشمگیری گرفته است (اسلامی، ۲۰۱۴). ورزش و فعالیت‌های جسمانی مطلوب، علاوه بر تحرک، نشاط و شادابی روحی، باعث افزایش سلامتی اجتماعی می‌شود (حجاجی‌پور، ۲۰۱۷). توسعه ورزش نیز به‌عنوان بخشی جدانشدنی از فرآیند توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی در جوامع معاصر تلقی می‌شود. در همین راستا، برنامه‌ریزی‌های راهبردی در حوزه‌های مختلف ورزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در نیل به اهداف کلان کشورها ایفا می‌کند (خاکسار شاهمیرزادی و همکاران، ۲۰۲۴). ورزش نه تنها عاملی برای ارتقای کیفیت زندگی است، بلکه به‌واسطه دستاوردهای گسترده‌اش در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، به‌عنوان یکی از محورهای مهم توسعه جامع شناخته می‌شود. از این منظر، موفقیت مستمر کشورها در رقابت‌های ورزشی، نماد برجسته‌ای از پویایی و شکوفایی اجتماعی-اقتصادی آنها تلقی می‌شود (رزوان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در تعریف توسعه ورزشی، آدامز^۲ (۲۰۱۰) آن را مترادف با سیاست‌گذاری‌های ورزشی می‌داند. با این حال، برخی پژوهشگران دیدگاه گسترده‌تری دارند و توسعه ورزش را دربرگیرنده‌ی ساختارها، فرآیندها، و فرصت‌هایی می‌دانند که افراد جامعه را برای مشارکت مؤثر و ارتقای عملکرد در سطوح مختلف ورزشی توانمند می‌سازد. در واقع، ورزش نوعی کنش اجتماعی است که می‌تواند سبب ارتقای مهارت‌های جسمانی و ذهنی افراد شود و همزمان اهداف اقتصادی نیز دنبال کند (کامیره^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). از دیدگاه برخی تحلیل‌گران، نخستین بُعد اهمیت ورزش برای حکومت‌ها، کنترل فیزیکی جمعیت در راستای سیاست‌های کلان سیاسی است. در بُعد دیگر، دولت‌های رفاه و نوین، ورزش را ابزاری برای کاهش هزینه‌های درمانی و ارتقای سلامت عمومی قلمداد می‌کنند (اخولم^۴، ۲۰۱۶). این نگاه دوگانه به کارکردهای اجتماعی و اقتصادی ورزش، جایگاه آن را در سیاست‌گذاری‌های کلان بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد.

به طور کلی، توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرآیندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آنها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارت ورزشی برای همه افراد جامعه بوجود آید (رمضانی‌نژاد و هژبری، ۲۰۱۴). جیونیاوتی^۵ (۲۰۲۱) معتقد است که در جهان پرتحول و پیچیده‌ی امروز، توسعه همزمان انسان، ورزش و محیط زیست، باید از دریچه‌ای جامع و نظام‌مند و بر پایه‌ی رویکرد بوم‌شناختی-اجتماعی نگریسته شود. به همین دلیل، بسیاری از نهادهای ورزشی در کشورهای مختلف، متناسب با اهداف و وظایف خود، دست به تدوین استراتژی‌های کلان زده‌اند و از طریق اجرای مؤثر آنها، به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند. با شکل‌گیری چنین رویکردی، برخی سازمان‌های ورزشی، به‌منظور تحقق مأموریت‌های خود، اقدام به طراحی برنامه‌های راهبردی کرده‌اند (موریسون و میسینر^۶، ۲۰۲۱). در کشور ما نیز با توجه به اهمیت بالای برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقای حوزه‌هایی مانند ورزش، لزوم توجه سیستماتیک و غیرسلیقه‌ای به این مقوله بیش از پیش احساس می‌شود. یکی از عوامل بازدارنده در توسعه ورزشی کشور، فقدان نگرش راهبردی در بین تصمیم‌گیران و رویه‌های ناهماهنگ اجرایی است (نظری و همکاران، ۲۰۱۴). در فضای رقابتی امروز، رهبران سازمان‌ها باید از مهارت‌های راهبردی کافی برخوردار باشند تا بتوانند سازمان‌های خود را در برابر نوسانات

¹ Rāzvan

² Adams

³ Camiré

⁴ Ekholm

⁵ Giulianotti

⁶ Morrison & Misener



محیطی محافظت کرده و با تطبیق سریع، پاسخ‌هایی مؤثر ارائه دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شناخت دقیقی از محیط درونی و بیرونی خود پیدا کرده و بر این اساس، مسیر توسعه آینده و اقدامات کلیدی خود را تعیین نمایند (جایوارنا و دیساناکه، ۲۰۱۹).

امروزه ورزش، تبدیل به یکی از بزرگ‌ترین صنایع در دنیا شده است (ژانگ و جوی، ۲۰۲۱). برای توسعه صنعت ورزش، مدل‌های سلسله مراتبی فراوانی ارائه شده که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده‌اند (شهوولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۲). ساختار توسعه ورزش در ایران، از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی^۳ (ورزش مدارس و دانشگاه)، ورزش همگانی^۴ (فعالیت جسمانی بدون محدودیت برای همه)، ورزش قهرمانی^۵ (ورزش مدال‌آور ملی) و در نهایت ورزش حرفه‌ای^۶ (درآمدزایی باشگاه‌ها و ورزشکاران)، تشکیل شده است (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۵). البته با وجود برنامه‌های توسعه، ولی جوامع امروزی با سرعت به سمت صنعتی شدن و اقتصادی شدن پیش می‌روند و زندگی انسان در آنها به زندگی ماشینی بدل شده است (عابدینی، ۲۰۱۷). تأثیر عوامل محیطی بر پدیده‌های اجتماعی انکارناپذیر است، زیرا محیط همانند بستر و زمینه‌ای است که پدیده اجتماعی در آن اتفاق می‌افتد و از عوامل محیطی تأثیر می‌پذیرد و بر آن تأثیر می‌گذارد (صفاری، ۲۰۱۶). سرعت روزافزون تغییرات در دنیای کنونی، سبب پیدایش عصری به نام عدم قطعیت^۷ شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است. میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات و نتایج آینده و عدم درک آن با دانش فعلی را عدم قطعیت گویند (گونگ^۸ و همکاران، ۲۰۲۰).

یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو^۹ است (اولیور و پرت، ۲۰۱۸). سناریوها به ما می‌آموزند که درباره نامعلوم‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست و پا گیر امروزی را از دست و پای ذهن باز کنیم و بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است جهان ما را دگرگون سازد، شناسایی نماییم. سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف می‌کنند و اثربخشی آن را به عنوان کمک به برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط نامشخص بیان می‌کند (فرایت و تاپینوس، ۲۰۲۰). در این راستا می‌توان اذعان برنامه‌ریزی سناریو یکی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک در دنیای امروز است و به نظر می‌رسد این تکنیک می‌تواند، خلاء نگرانی از عدم شناخت آینده‌های پیش رو را برطرف سازد. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است، باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌هاست. در حال حاضر مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌ها، اثربخش و کارا عمل کنند (نظری و همکاران، ۲۰۱۵).

¹ Jayawarna & Dissanayake

² Zhang & Xui

³ Educational Sport

⁴ Sport for All

⁵ Championship Sport

⁶ Professional Sport

⁷ Uncertainty

⁸ Gong

⁹ Scenario

¹ Oliver & Parrett

0

¹ Frith & Tapinos

1



از منظر مفهومی، آمایش سرزمین به‌عنوان فرآیندی برای ایجاد هماهنگی و تعادل میان سه عنصر بنیادین انسان، فضا و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شود؛ این مفهوم ترکیبی از رویکردهای علمی در حوزه‌های اقتصاد، جغرافیا و جامعه‌شناسی است (لوگوپولوس^۱، ۲۰۱۸). هدف اصلی آمایش سرزمین، طراحی الگوی بهینه برای استفاده پایدار از ظرفیت‌های محیطی و انسانی با در نظر گرفتن منافع نسل‌های کنونی و آینده است؛ این الگو تلاش می‌کند با تنظیم هوشمندانه روابط بین انسان و محیط، مسیر توسعه متوازن را هموار سازد. مطالعات آمایش سرزمینی فراتر از صرف تحلیل فضایی، به‌دنبال دستیابی به توسعه هماهنگ نواحی، بهبود کارآمدی منابع، افزایش عدالت در توزیع ثروت و خدمات، و شکل‌گیری ساختار اجتماعی پایدار هستند (احسانی و همکاران، ۲۰۱۳). از این منظر، آمایش سرزمین به‌منزله‌ی سازماندهی هوشمندانه فضا در چارچوب سیاست‌های جامع توسعه، ابزاری استراتژیک برای اداره فضاهای حیاتی در سطح ملی و منطقه‌ای به‌شمار می‌رود (ادجی پوکو^۲، ۲۰۱۸). در این چارچوب، سازمان‌ها نیز به‌عنوان نظام‌هایی پویا و در تعامل دائمی با محیط پیرامونی خود در نظر گرفته می‌شوند. موفقیت این سازمان‌ها در گرو توانایی‌شان برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، سازگاری با تحولات، و مدیریت منابع در مسیر اهداف کلان است (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). در دنیای امروز که پویایی محیطی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها به اوج خود رسیده، استفاده از چارچوب‌های مبتنی بر آمایش می‌تواند موجب شکل‌گیری مدل‌هایی انعطاف‌پذیر و مؤثر برای برنامه‌ریزی و توسعه شود.

در برنامه‌ریزی کارآمد برای فضاهای ورزشی، تراکم جمعیت، توزیع امکانات و موقعیت مکانی از عوامل بنیادی به‌شمار می‌روند که باید با نگاهی تحلیلی و نظام‌مند موردنظر قرار گیرند. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که عمده تمرکز پژوهش‌ها در زمینه طراحی اماکن ورزشی، بر جنبه‌های مالی، آثار اقتصادی و مزایای ناملموس سرمایه‌گذاری‌ها متمرکز بوده است. در سال‌های اخیر، بررسی اثرات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی -چه ملموس و چه غیرملموس- به عنوان هسته مرکزی مطالعات حوزه مکان‌یابی ورزشی مطرح شده است (گاردن و رامشاو^۳، ۲۰۲۳). در این زمینه، دسترسی عادلانه به امکانات ورزشی و بهینه‌سازی بهره‌برداری از زیرساخت‌ها به‌عنوان ارکان توسعه پایدار در ورزش تلقی می‌شوند. تحقق این اصول نیازمند سرمایه‌گذاری هوشمند در توسعه فضاها، تجهیزات و خدمات ورزشی متناسب با نیازهای جامعه و الگوهای جمعیتی است (سالاری و همکاران، ۲۰۲۲). پراکندگی ناموزون این فضاها، چالشی جدی برای دستیابی به عدالت فضایی و اثربخشی عملکردی محسوب می‌شود. در مناطق پرجمعیت، به دلیل دسترسی آسان‌تر، امکان استفاده بهتر از زیرساخت‌های ورزشی فراهم می‌شود، اما در مناطق کم‌جمعیت‌تر، تأسیس و نگهداری این اماکن به دلایل اقتصادی با موانعی مواجه است. لذا برنامه‌ریزی فضایی ورزش باید بر اساس الگوهای جمعیتی، شرایط جغرافیایی، و نیازهای منطقه‌ای طراحی شود (نظری و همکاران، ۲۰۱۴). در ایران، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توزیع امکانات ورزشی در سطح ملی به شکل متوازن انجام نشده است و این نابرابری به‌عنوان یکی از موانع اصلی توسعه ورزش شناخته می‌شود. عدم برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای، و نبود سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد از جمله عوامل بازدارنده در این مسیر هستند. برای غلبه بر این چالش‌ها، صاحب‌نظران حوزه مدیریت راهکارهایی مانند طراحی و ارزیابی برنامه‌های راهبردی را پیشنهاد می‌دهند. به نظر می‌رسد در این راستا، ترکیب اصول برنامه‌ریزی استراتژیک با آمایش سرزمین، بستری مناسب برای تحقق اهداف کلان ورزش فراهم می‌آورد. اهدافی همچون ارتقای سلامت عمومی، توسعه فرهنگی، تقویت اقتصاد محلی و افزایش اقتدار ملی از طریق مکان‌یابی هوشمندانه و تخصیص

¹ Lagopoulos

² Adjei-Poku

³ Gordon & Ramshaw



منابع هدفمند، قابلیت اجرا می‌یابند. به عبارت دیگر، تطبیق فرآیندهای اجرایی با توانمندی نیروی انسانی، شرایط جغرافیایی و اولویت‌های منطقه‌ای، ضامن پایداری و اثربخشی در توسعه ورزش کشور خواهد بود.

مطالعات زیادی در ارتباط با توسعه ورزش در سطح ملی، استانی و حتی بخشی مانند دانش‌آموزی، دانشجویی، زنان و کارگران به ثبت رسیده است. مثلاً، میرزایی کالار و همکاران (۲۰۲۰) به طراحی مدل توسعه ورزش دانش‌آموزی ایران پرداختند و مشخص نمودند که عوامل استراتژی‌ها، فرآیندها و مسیرها دارای اثر مستقیم و معنی‌داری بر پیامدهای توسعه می‌باشند و عامل ذینفعان نیز از طریق استراتژی‌ها بر پیامدهای توسعه اثر دارد. می‌توان اذعان نمود توسعه ورزش دانش‌آموزی فرآیندی پویا است. از این رو بهتر است، معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به عنوان بازیگر کلیدی و سیاست‌گذار اصلی ورزش دانش‌آموزی به هنگام تدوین برنامه‌های توسعه ورزش دانش‌آموزی به ذینفعان، استراتژی‌ها، فرآیندها و مسیرهای توسعه ورزش توجه کنند و آنها را مورد نظر قرار دهند. در همین حیطه، شهولی کوهسوری (۲۰۲۰) در یک مطالعه با روش بریکلاژ^۱ چند روشی، به آینده‌نگاری استراتژیک توسعه ورزش تربیتی ایران پرداخت؛ به نظر می‌رسد بتوان بر اساس دو عدم قطعیت کلیدی این مطالعه، یعنی "شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی" و "هم‌افزایی خانواده و اجتماع" و به منظور توسعه ورزش تربیتی ایران، شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان، صورت پذیرد. رضانی‌نژاد و هژبری (۲۰۱۷) نیز اذعان داشتند با یادگیری سیاست‌های ورزشی و الگوسازی بومی، مدل‌های کاربردی متناسب با ورزش ایران را می‌توان ایجاد نمود؛ به نظر می‌رسد با توجه به اینکه ایران از زیست بوم‌های جغرافیایی متفاوت و متنوعی تشکیل شده است، الگوسازی بومی، پیشنهاد کاملاً مناسبی در جهت توسعه ورزش در ایران باشد. بر این اساس می‌توان بیان نمود که برنامه‌ریزی بر اساس زیست‌بوم‌های متفاوت، می‌تواند شروع مناسبی برای قرار گرفتن در مسیر توسعه باشد. همچنین رضانی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۵) با بررسی تجارب کشورهای موفق توسعه یافته در ورزش عنوان نمودند که ورزش نخبه، عالی‌ترین سطح مشارکت و اوج عملکرد ورزشی است. به نظر می‌رسد با توجه به اینکه این حیطه از ورزش، دارای اهمیت فراوانی است، اما سیاست‌گذاری و توسعه ورزش نخبه تقریباً ناشناخته مانده است. ملکی و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود به بررسی عوامل محیطی بیرونی موثر بر توسعه ورزش قهرمانی زنان استان گیلان پرداختند؛ مشخص شد که عوامل اجتماعی- فرهنگی، بیش‌ترین تأثیر را بر توسعه ورزش قهرمانی زنان استان گیلان داشتند. به نظر می‌رسد سیاست‌گذاران ورزش قهرمانی بانوان در گیلان، باید در برنامه‌ریزی آتی خود به نیروهای پیشران، عدم قطعیت‌ها و کلان روندهای تأثیرگذار با بعد اجتماعی و فرهنگی، توجه ویژه‌ای نمایند.

نظری و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با هدف تدوین سند راهبردی بخش آمایش استان اصفهان، عنوان کردند که به منظور ایجاد و تعمیق نگرش آمایشی در سیاست‌گذاری‌ها، هم‌افزایی هر چه بیشتر و بهتر سازمان‌های مختلف و ارتقاء سطح هم‌گرایی و هماهنگی بین واحدهای مختلف در ورزش استان ضروری است. از آنجایی که مشخص شد اماکن و فضاهای ورزشی در پهنه استان به‌طور غیرمتوازی توزیع شده است، به نظر می‌رسد توجه ویژه به این مسئله می‌تواند از مهم‌ترین اهداف کلان سند ارتقای نگرش آمایشی در سیاست‌گذاری‌ها و ارتقای هم‌گرایی و هماهنگی بین‌بخشی در ورزش استان اصفهان باشد. موسوی (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به تحقق آمایش سرزمین استان خراسان رضوی پرداخت و در پایان به ارائه چند سناریو در مسیر تحقق آمایش سرزمین استان خراسان رضوی انجامید. به نظر می‌رسد آینده‌پژوهی در برنامه‌ریزی آمایش سرزمین بر یافتن عوامل کلیدی، پیشران‌ها و فقدان قطعیت‌های توسعه مناطق در فضای برنامه‌ریزی تأکید دارد تا برنامه‌ریز آمایشی با در اختیار داشتن آن‌ها به عنوان اهرم کنترل، به نداشت و مدیریت آینده مطلوب بپردازد.

¹ Bricolage



در حال حاضر، استان فارس علی‌رغم برخورداری از ظرفیت‌های ورزشی متعدد، با چالش‌هایی بنیادین در حوزه توزیع و بهره‌برداری از منابع ورزشی مواجه است. نبود یک برنامه‌ریزی راهبردی منطبق بر اصول آمایش سرزمین، باعث شده زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به شکل نامتوازن گسترش یابند و دسترسی عادلانه به امکانات برای ذی‌نفعان مختلف به خوبی فراهم نشود. این وضعیت نه تنها اولویت‌بندی توسعه رشته‌های ورزشی را با ابهام مواجه کرده، بلکه الگوی روشنی نیز برای مکان‌یابی، تجهیز و بهره‌برداری از اماکن ورزشی متناسب با ویژگی‌های جغرافیایی و منابع انسانی استان وجود ندارد. آمایش سرزمین، که هدف آن بهینه‌سازی ارتباط انسان با فضا و فعالیت در راستای استفاده پایدار از منابع است، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مؤثر برای طراحی الگوهای توسعه و مدیریت فضایی در ورزش به کار رود (سالاری و همکاران، ۲۰۲۲). با تکیه بر نتایج حاصل از این رویکرد، امکان تدوین نقشه‌های تصمیم‌سازی بر مبنای شرایط محلی، اجتماعی و زیست‌محیطی فراهم می‌شود. در حال حاضر، یکی از موانع اصلی توسعه ورزش در استان، فقدان چنین نگاه سیستمی و فقدان مضامین راهبردی متناسب با شرایط بومی است. با توجه به جایگاه تأثیرگذار فارس در تاریخ ورزش کشور، ضروری است بستری فراهم شود تا این استان بتواند روند موفقیت‌های خود را استمرار بخشد. یافته‌های این پژوهش می‌توانند بخشی از خلأ اطلاعاتی موجود را پوشش دهند و به ارتقاء تصمیم‌گیری مدیران در سطوح مختلف کمک نمایند. به نظر می‌رسد جایگاه ورزش استان فارس در کشور نسبت به سایر استان‌ها و با توجه به زیرساخت‌های انسان‌افزایی، فرآیندهای نرم‌افزاری و از طرف دیگر وضعیت سخت‌افزاری ورزشی در استان فارس، ضرورت انجام مطالعات آمایش سرزمینی ورزش با رویکرد راهبردی را چند برابر می‌کند، لذا هدف از پژوهش حاضر تدوین سناریوهای راهبردی توسعه ورزش استان فارس با رویکرد آمایش سرزمینی می‌باشد. از این‌رو در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سئوالات هستیم که سناریوهای آینده ورزش استان فارس با رویکرد آمایش سرزمینی کدامند؟

روش‌شناسی

لایه‌های فرآیند پژوهش از نظر ماهیت پژوهش کاربردی - توسعه‌ای، از منظر جهت‌گیری پژوهش بنیادی، نحوه انجام پژوهش ترکیبی، پارادایم حاکم بر پژوهش تفسیری، رویکرد پژوهش استقرایی، استراتژی پژوهش پیمایشی و مطالعه موردی (آینده‌نگاری)، حیطه جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی و در نهایت از منظر ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق، پرسشنامه باز و بررسی منابع، اسناد و مدارک می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی سناریونگاری تلفیقی^۱ (شهوولی، ۲۰۲۰) صورت گرفته است. این رویکرد بر اساس یک فرآیند شش مرحله‌ای صورت می‌پذیرد. در مرحله اول تعریف محدوده پروژه؛ هدف پروژه، افق‌زمانی، شرکت‌کنندگان و ذینفعانی که در فرآیند برنامه‌ریزی حضور دارند مشخص شدند. هدف اصلی این مرحله، ایجاد درکی مشترک نسبت به محدوده پروژه برنامه‌ریزی سناریو است. در این بخش تیم پژوهش مشخص نمود که هدف این پروژه، توسعه سناریوهایی برای توسعه راهبردی ورزش استان فارس تا ۲۰ سال آینده است.

در این پژوهش، ۳۰ نفر به‌عنوان ذینفعان داخلی و خارجی در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل‌های پژوهش مشارکت داشته‌اند. این ذینفعان شامل افرادی از بخش‌های مختلف مرتبط با ورزش استان فارس بوده‌اند که نقش‌های متنوعی در زمینه‌های مدیریتی، اجرایی، تحقیقاتی و سیاست‌گذاری دارند. گروه ذینفعان داخلی شامل مقامات و

¹ Interacting Scenario



مسئولین دولتی، مدیران ورزشی استان، اساتید دانشگاهی و پژوهشگران داخلی است. از سوی دیگر، ذینفعان خارجی شامل کارشناسان و متخصصین بین‌المللی (شامل افرادی که مقالات آنها در حوزه توسعه ورزش در مراجع علمی بین‌المللی به چاپ رسیده است)، نهادهای بین‌المللی مرتبط با ورزش و فعالان صنعت ورزش هستند.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

Table 1. Participant characteristics

حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)	تحصیلات	تعداد (نفر)	سن	تعداد (نفر)
اجرایی	۱۹	مدیریت ورزشی	۲۰	ارشد	۲۰	۴۰ تا ۵۰	۸
دانشگاهی	۱۱	سایر (توسعه)	۱۰	دکتر	۱۰	بالای ۵۰	۲۲

مباحث موجود در مصاحبه‌ها

مباحث موجود در مصاحبه‌ها	مباحث موجود در مصاحبه‌ها
۱- افراد آشنا با ادبیات توسعه پایدار و ورزش	۱- توسعه از طریق ورزش
۲- دارا بودن حداقل ۳ مقاله علمی پژوهشی یا یک کتاب در زمینه توسعه ورزش و یا توسعه پایدار ورزش در ایران	۲- توسعه پایدار با ورزش
	۳- ورزش تریبیتی و توسعه
	۴- ورزش همگانی و توسعه
	۵- ورزش قهرمانی و توسعه
	۶- ورزش حرفه‌ای و توسعه

ابزار مورد استفاده، فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان است. در این بازخورد در گام اول، از طریق مصاحبه و پرسشنامه باز پاسخ، از ذینفعان خواسته شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی (PESTEL) که ساختار و محیط توسعه راهبردی ورزش استان فارس را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند. این روند، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. ۲۳ عامل اصلی که از سوی ذینفعان، مرتبط تشخیص داده شد، در قالب شش بُعد کلان محیطی، تفکیک شدند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، نمودار تأثیر/عدم قطعیت^۲ است. این نمودار به عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو معرفی شد. ماتریس تأثیر/عدم قطعیت، دارای دو بعد است؛ عدم قطعیت‌ها بر روی محور افقی و پتانسیل تأثیرگذاری بر عملکرد آینده بر روی محور عمودی نشان داده می‌شوند. هر یک از عوامل بر اساس امتیازهایی که از حیث پتانسیل تأثیرگذاری و درجه عدم قطعیت در مرحله بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان گرفتند، جایگاه را در ماتریس پیدا می‌کنند. نمودار تأثیر/عدم قطعیت به سه بخش فاکتورهای کم‌اهمیت، روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی تقسیم می‌شود. خروجی این مرحله، دو عدم قطعیت کلیدی بود که اساس توسعه سناریوها در مرحله بعد می‌باشند. در مرحله چهارم ایجاد سناریوها؛ سناریوهای مشخصی برای توسعه راهبردی ورزش استان فارس ایجاد کرد.

یافته‌ها

نتایج حاصل از خروجی، ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان، شامل ۲۳ عامل اصلی و مهمی بود که به طور بالقوه می‌توانند بر آینده ورزش استان فارس تأثیرگذار باشند (جدول ۱).

¹ Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal (PESTEL)

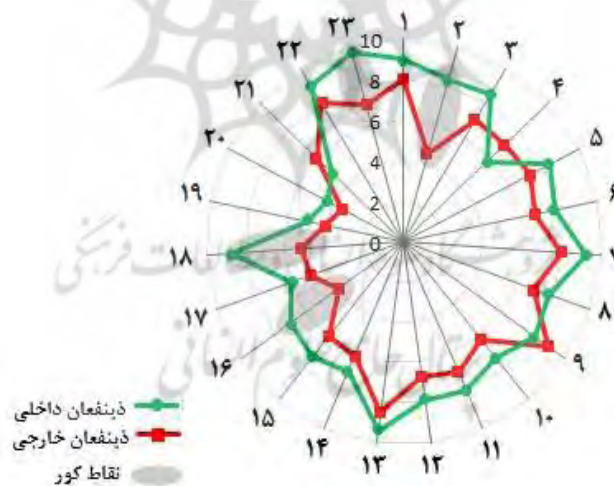
² Impact/Uncertainty Grid

جدول ۱. عوامل اصلی تأثیرگذار بر ورزش استان فارس

Table 1. Main factors affecting sports in Fars Province

۱	سازماندهی مجدد منابع	۹	تلاش به منظور افزایش	۱۷	تأثیر تکنولوژی‌های نوین
	انسانی متخصص		جذب منابع مالی دولتی		
۲	بکارگیری روش‌های نوین جهت	۱۰	بالا بودن جمعیت جوان (۳۰٪)	۱۸	جاذبه‌های گردشگری بین‌المللی
	تعالی		درصد جمعیت استان)		متعدد و آب و هوای
۳	حمایت ویژه مسئولین ارشد استان	۱۱	بالا بودن فرهنگ وقف	۱۹	گرایش به توسعه پایدار
۴	تعدد مراکز آموزشی و نظامی	۱۲	توسعه ورزش‌های روستایی و	۲۰	توصیه‌های دینی و مواد قانونی در
			بازی‌های بومی و محلی		خصوص ورزش
۵	تدوین برنامه راهبردی ورزش	۱۳	بازاریابی اجتماعی در جهت توسعه	۲۱	تدوین طرح جامع آموزشی
۶	کسب رتبه برتر در ارزیابی	۱۴	نظام‌های داوطلبی	۲۲	اجرای طرح‌های استعدادیابی،
	وزارت ورزش				نخبه‌پروری
۷	همکاری بین دستگاه‌ها	۱۵	تعدد رسانه‌های خبری	۲۳	حرکت به سمت خصوصی سازی
۸	استقرار صنایع و شرکت‌های معتبر	۱۶	ترویج گردشگری ورزشی		

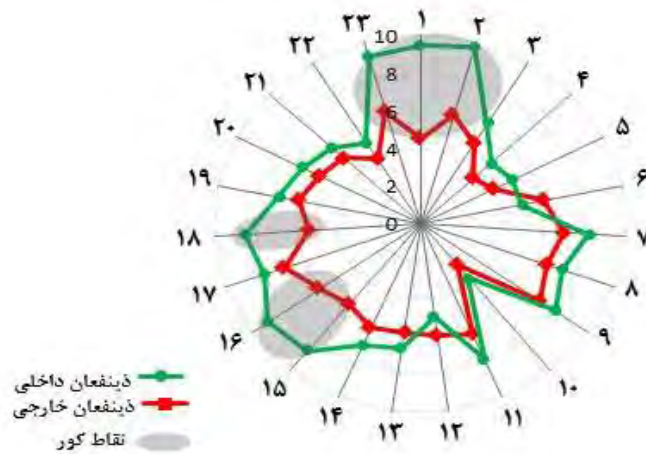
در شکل ۱ مقایسه نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۲۳ عامل در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری بر عملکرد ورزش استان فارس، به وسیله نمودار عنکبوتی نمایان است.



شکل ۱. نمودار عنکبوتی پتانسیل تأثیرگذاری بر ورزش استان فارس: دیدگاه‌های ذینفعان خارجی در برابر داخلی

Figure 1. Spider diagram of potential impact on sports in Fars Province: external versus internal perspectives

در شکل ۱، چهار نقطه کور (بکارگیری روش‌های نوین جهت تعالی، ترویج گردشگری ورزشی با ساخت اپلیکیشن‌های بومی، جاذبه‌های گردشگری بین‌المللی متعدد و آب و هوای متنوع و حرکت به سمت خصوصی‌سازی) مشخص شده است.



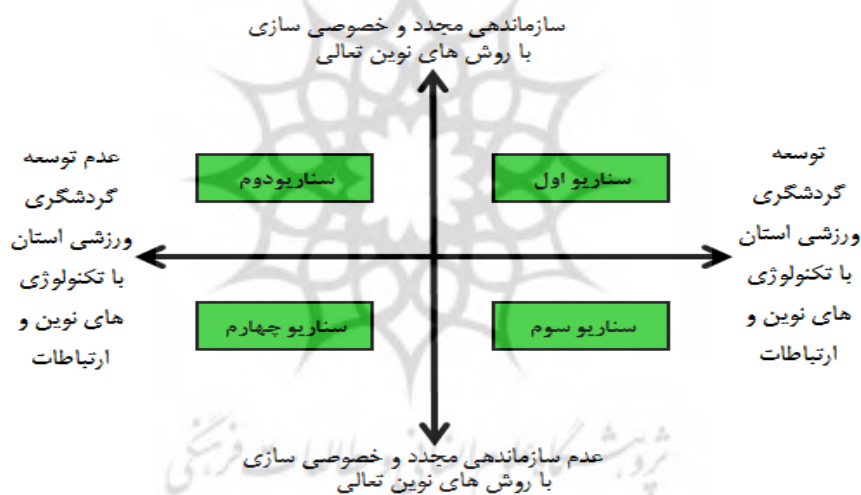
شکل ۲. نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت ورزش استان فارس: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی
Figure 2. Spider diagram of the degree of uncertainty in sports in Fars Province: external versus internal perspectives

نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۲ نشان داد که از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند؛ علاوه بر چهار نقطه کوری که قبلاً معرفی شد و در نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت نیز حضور دارند و فاصله معنی‌داری بین نظر شرکت‌کنندگان خارجی و داخلی در این ارتباط وجود دارد، نقاط کور دیگری مانند فاکتورهای "سازماندهی مجدد منابع انسانی متخصص با توجه به مأموریت جدید و تعدد رسانه‌های خبری" نمایان شد؛ این نقاط کور اغلب در حوزه سیاسی و قانونی مطرح بودند. نقاط کور کشف‌شده در این مرحله، عدم قطعیت‌های بحرانی توسعه ورزش استان فارس، از نظر ذینفعان می‌باشند.



شکل ۳. نمودار تأثیر / عدم قطعیت توسعه ورزش استان فارس
Figure 3. Impact/Uncertainty Diagram of Sports Development in Fars Province

بخش بالا و سمت چپ نمودار (شکل ۳)، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفاء می‌نماید؛ سه عدم قطعیت بحرانی (بکارگیری روش‌های نوین جهت تعالی، حرکت به سمت خصوصی‌سازی و سازماندهی مجدد منابع انسانی متخصص با توجه به مأموریت جدید) در بعد اول قرار گرفتند، این عوامل به دنبال خصوصی‌سازی با سازماندهی مجدد و بر اساس روش‌های نوین تعالی، هستند، بنابراین این سه عامل با یکدیگر اولین بعد سناریو را با نام "سازماندهی مجدد و خصوصی‌سازی با روش‌های نوین تعالی" شکل دادند. سه عدم قطعیت بحرانی دیگر (ترویج گردشگری ورزشی با ساخت اپلیکیشن‌های بومی، جاذبه‌های گردشگری بین‌المللی متعدد و آب و هوای متنوع و تعدد رسانه‌های خبری) در بعد دوم قرار گرفتند، این عوامل ریشه در توسعه گردشگری ورزشی با توجه به جغرافیای ویژه استان فارس و نقش آن در بهبود اقتصاد ورزش و استان می‌باشد. این سه عامل با یکدیگر دومین بعد سناریو را با نام "توسعه گردشگری ورزشی استان با تکنولوژی‌های نوین و ارتباطات" شکل دادند. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای توسعه ورزش استان فارس در گام بعد است.



شکل ۴. ماتریس سناریو: توسعه ورزش استان فارس

Figure 4. Scenario Matrix: Sports Development in Fars Province

گام اول از این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی را در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر می‌کشیم؛ سپس سناریوها در چهار ناحیه ماتریس سناریو جای گرفتند که در نتیجه به صورت خودکار چهار سناریوی مجزا به وجود آمدند (شکل ۴). سناریوها را باید به گونه‌ای توسعه دهیم که افق زمانی مشخص شده در گام اول (سال ۱۴۲۰) را پوشش دهند.

بحث

توسعه ورزش در استان فارس، به‌عنوان یکی از استان‌های پهناور و دارای جایگاه ویژه در جغرافیای ورزشی کشور، نیازمند شناخت دقیق از ظرفیت‌ها، موانع و عوامل مؤثر در سطوح مختلف ساختاری، نهادی و محتوایی است. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل بازخورد ذی‌نفعان ورزش استان فارس نشان می‌دهد که این حوزه با مجموعه‌ای از عوامل درهم‌تنیده مواجه است که هر کدام می‌توانند در مسیر توسعه نقش محرک یا بازدارنده داشته باشند. از جمله مهم‌ترین یافته‌های این مرحله، شناسایی ۲۳ عامل کلیدی تأثیرگذار بر آینده ورزش استان بود که گویای تنوع مسائل و لایه‌های



مختلف آن در زمینه منابع انسانی، فرهنگی، اقتصادی، ساختاری و فناورانه است. استخراج این عامل کلیدی تأثیرگذار بر توسعه ورزش، بیانگر آن است که آینده ورزش استان به شدت به تعامل و هم‌افزایی میان ساختارهای مدیریتی، منابع انسانی، ظرفیت‌های محیطی و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و اقتصادی وابسته است. آنچه در نتایج مشهود است، برجستگی برخی ظرفیت‌های بالقوه و مغفول، در کنار ضعف‌های ساختاری، عدم انسجام نهادی و نبود برنامه‌ریزی راهبردی مکان‌محور است که مانع از بهره‌برداری کامل از فرصت‌های موجود می‌شود؛ از جمله عوامل برجسته شناسایی‌شده، وجود جمعیت جوان بالا، تعدد مراکز دانشگاهی و نظامی، و پتانسیل‌های بی‌نظیر اقلیمی و گردشگری در استان است. این شاخص‌ها، پتانسیل قابل‌توجهی برای گسترش ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، و همچنین ورزش به‌عنوان ابزار توسعه فرهنگی-اقتصادی ایجاد می‌کنند. اما چالش اساسی، در نبود سازوکارهایی برای هم‌راستا کردن این ظرفیت‌ها با اهداف راهبردی و نیازهای واقعی استان است. به‌عبارت دیگر، عامل جوان بودن جمعیت زمانی تبدیل به فرصت می‌شود که در قالب طرح‌های استعدادیابی، حمایت‌های مالی هدفمند و زیرساخت‌های متوازن هدایت شود، وگرنه به خودی‌خود تغییری در شاخص‌های ورزشی ایجاد نمی‌کند.

یافته‌ها نشان دادند که استان فارس از حمایت‌های رسمی و قانونی از ورزش (نظیر توصیه‌های دینی، فرهنگ وقف و اسناد بالادستی) برخوردار است، اما این حمایت‌ها، هنوز به شکلی هدفمند به توسعه منابع و فرصت‌های ورزشی منجر نشده‌اند. در همین راستا، مسئله نارسایی در هماهنگی بین دستگاه‌ها و نبود برنامه جامع آموزشی و فرهنگی در حوزه ورزش از جمله عوامل بازدارنده مهم هستند. نهادهای مسئول به جای حرکت هماهنگ و برنامه‌محور، در بسیاری موارد به صورت جزیره‌ای و مقطعی عمل کرده‌اند. همین مسأله موجب شده ظرفیت‌های استان، خصوصاً در مناطق روستایی، شهرهای کم‌برخوردار و میان‌رشته‌ای‌ها، به‌طور کامل به فعلیت نرسد. از سوی دیگر، عواملی چون جایگاه مطلوب استان در ارزیابی‌های ملی وزارت ورزش یا حضور شرکت‌ها و صنایع بزرگ می‌تواند منابع قابل‌توجهی برای توسعه ورزش فراهم کند. اما تا زمانی که نظام بازاریابی اجتماعی ورزش، تدوین سیاست‌های تشویقی برای بخش خصوصی و ایجاد نهادهای داوطلبی کارآمد در دستور کار قرار نگیرند، استفاده اثربخش از این منابع امکان‌پذیر نخواهد بود. این شکاف میان «ظرفیت بالقوه» و «استفاده بالفعل» از منابع، در سراسر نتایج پژوهش به‌وضوح دیده می‌شود.

نقاط کور شناسایی‌شده از دیدگاه ذینفعان داخلی و خارجی، به‌ویژه در زمینه‌های خصوصی‌سازی، فناوری، منابع انسانی و گردشگری ورزشی، زنگ خطری جدی برای برنامه‌ریزان است. عواملی همچون «بکارگیری روش‌های نوین تعالی»، «حرکت به سمت خصوصی‌سازی» و «سازماندهی مجدد منابع انسانی با رویکرد مأموریت‌محور» به عنوان موضوعاتی با درجه تأثیر بالا و همزمان عدم قطعیت شدید شناسایی شدند. این عوامل نشان می‌دهند که توسعه ورزش در استان نه تنها به منابع ملموس نیاز دارد، بلکه نیازمند تحول ذهنی، فناورانه و ساختاری در رویکردهای مدیریتی و اجرایی ورزش است. نظام ورزش فارس تا زمانی که در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر نباشد و قدرت جذب نوآوری و مشارکت اجتماعی نداشته باشد، نمی‌تواند از مرحله‌ی پتانسیل عبور کرده و به بهره‌وری برسد. از زاویه‌ای دیگر، مسائلی چون تعدد رسانه‌های خبری، «جاذبه‌های اقلیمی و گردشگری»، و فناوری‌های نوین ارتباطی می‌توانند زیرساخت فرهنگی و اقتصادی لازم برای توسعه ورزش استان را تأمین کنند. اما فقدان الگوهای دقیق برای بهره‌برداری از این ابزارها، همراه با ضعف در سیستم آموزش، بازاریابی و تولید محتوا در حوزه ورزش، باعث شده‌اند تا این پتانسیل‌ها در حد شعار باقی بمانند. آنچه مورد نیاز است، تدوین مدل‌هایی تلفیقی و منطبق بر شرایط بومی است که بتواند بین این عوامل پراکنده، ارتباطی منسجم برقرار کند.

در مجموع، یافته‌ها حاکی از آن است که آینده ورزش در استان فارس، در گرو مواجهه هوشمندانه با ترکیب پیچیده‌ای از توانمندی‌ها، موانع و ابهامات است. شرایط فعلی نیازمند آن است که مدیران حوزه ورزش، از تحلیل‌های ایستا



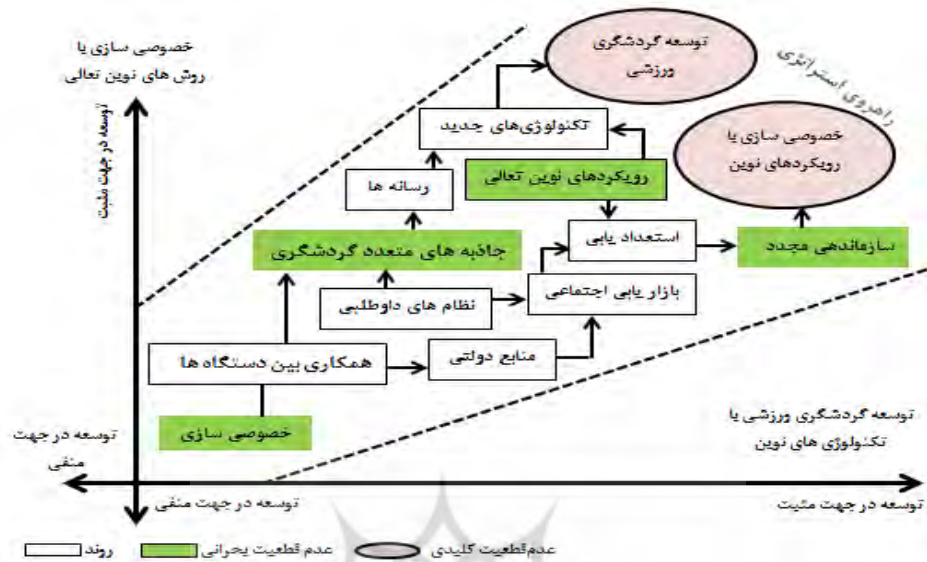
عبور کرده و به سمت مدیریت در فضای عدم قطعیت و آینده پژوهی استراتژیک حرکت کنند. تصمیم گیری مبتنی بر داده، مشارکت چندبازیگره، و بهره گیری از فناوری و دانش بومی از جمله مسیریایی هستند که می توانند این تحول را امکان پذیر کنند. در این راستا، به منظور پاسخ به چالش های پیش گفته و مدیریت عدم قطعیت های شناسایی شده، فرایند سناریونویسی توسعه ورزش استان فارس طراحی و اجرا شد. سناریوها، به مثابه ابزارهایی برای درک آینده های ممکن، زمینه ساز تدوین سیاست هایی سازگار با واقعیت های متغیر محیطی و نیازهای محلی خواهد بود. برای ایجاد داستان هایی که در پس هر سناریو وجود دارد از زنجیره روابط علت و معلولی با بکارگیری عوامل، نیروها، روندها و نحوه تعامل آنها با یکدیگر استفاده می کنیم. در کل از هفت روند، چهار عدم قطعیت بحرانی و دو عدم قطعیت کلیدی استفاده شد. باید توجه داشت زمانی که توسعه های آتی متفاوت را به تصویر می کشیم، باید توجه داشته باشیم که توسعه ها از یک سو معتبر و از سوی دیگر با یکدیگر سازگار باشند. در این مرحله، برای هر سناریو یک داستان یا شرح حال نگاشته می شود. داستان های مختلف بر اساس چگونگی ارتباط عوامل با یکدیگر، توسعه پیدا می کنند. در ادامه نتایج این مطالعه، خلاصه ای از شرح حال چهار سناریویی که برای سال ۱۴۲۰ و توسعه ورزش استان فارس تعریف شده اند، بیان می شود:

سناریو اول: خصوصی سازی بر اساس رویکردهای نوین تعالی، منجر به ارتقاء سطح بهره وری در فرآیندهای نرم افزاری و استفاده از زیرساخت های ورزش در حوزه ورزش همگانی و قهرمانی که مأموریت اصلی اداره کل ورزش و جوانان استان است، گردیده و با توجه به سازماندهی نظام های داوطلبی و همچنین همه گیری چشمگیر تکنولوژی و رسانه ها و مستعد بود استان از لحاظ جغرافیای گردشگری، گردشگری ورزشی نیز به مانند ورزش همگانی و قهرمانی، در سطح بسیار بالایی قرار دارد و با درآمد حاصل از این راه، مشکل اشتغال بسیاری از جمعیت جوانان استان برطرف شده است.

سناریو دوم: با بکارگیری بازاریابی اجتماعی، اکثر مردم از فواید فعالیت بدنی آگاه هستند و ورزش همگانی در بین نیمی از جمعیت استان نهادینه شده است و در وضعیت مناسبی قرار دارد. همچنین بر اساس تدوین طرح جامع آموزشی که بر اساس استعدادیابی و نخبه پروری در بین جمعیت بالای نوجوان و جوانان استان در گذشته صورت گرفته بود و با حمایت مسئولین استان، ورزشکاران استان فارس در تیم های ملی رشته های مختلف، سهم بسزایی در تمام رده ها دارند. در سمت مقابل، عدم توجه به روند بسیار مهمی مانند تکنولوژی و سود نجستن از رسانه ها، گردشگری ورزش استان، در وضعیت نامناسبی قرار دارد.

سناریو سوم: هیچ گونه خصوصی سازی صورت نگرفته است و باشگاه ها، منفعل تر از همیشه هستند و از نظر ورزش قهرمانی، به غیر از افراد ذاتاً با استعداد، ورزشکاران استان فارس، کمترین حضور را در تیم های ملی دارند. در قسمت ورزش همگانی نیز ایجاد حس تقاضا برای ورزش و فعالیت جسمانی کاهش پیدا کرده است. تنها نقطه قوت ورزش استان که آن نیز حاصل همکاری دیگر دستگاه ها است، توسعه گردشگری ورزشی در استان است. امروزه جاذبه های متعدد گردشگری ورزش استان با بکارگیری تکنولوژی های جدید و معرفی گسترده آن، مورد توجه گردشگران داخلی و خارجی قرار گرفته است.

سناریو چهارم: حمایت های مسئولین کشوری و استان به حداقل رسیده است و هیچ همکاری ای بین دستگاه ها وجود ندارد. در این شرایط توان کافی برای تحریک تقاضای ورزش وجود ندارد و به بی تحرکی منجر شد. در بعد ورزش قهرمانی هم هیچ گونه برنامه مثبتی انجام نخواهد شد، با وجود استعدادهای زیاد از اقوام مختلف در استان، موفقیتی در حوزه های متعدد ورزشی حاصل نشده است. استان فارس که دارای جاذبه های گردشگری بین المللی متعدد و آب و هوای متنوع و شرایط جغرافیایی مناسبی برای توسعه گردشگری ورزشی است، با عدم توجه به روندهای به روز مانند استفاده از رسانه ها و تکنولوژی برای معرفی جاذبه های بی شمار خود و عدم فراهم آوردن امکانات، در وضعیت مناسبی قرار ندارد و رو به افول است.



شکل ۵. راهروی استراتژی برای توسعه ورزش استان فارس

Figure 5. Strategy corridor for the development of Fars Province sport

با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، خروجی مرحله پنجم، تعیین استراتژی "خصوصی‌سازی بر مبنای دسترسی حداکثری نسبت به اهداف (ورزش همگانی و قهرمانی و گردشگری ورزشی) با رویکرد بهره‌ورانه" به عنوان استراتژی اصلی ورزش استان فارس بود.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

پژوهش حاضر نشان داد که توسعه ورزش در استان فارس، نیازمند رویکردی کل‌نگر، آینده‌نگر و مبتنی بر بسترهای بومی است؛ رویکردی که بتواند با درک صحیح از پیوند میان منابع انسانی، ظرفیت‌های اقلیمی، ساختارهای نهادی و تغییرات محیطی، مسیرهای تحول‌آفرین را شناسایی و هدایت کند. تحلیل عوامل مؤثر و عدم قطعیت‌های بحرانی حاکی از آن است که موانع موجود نه صرفاً ناشی از کمبود منابع، بلکه ناشی از نبود انسجام در سیاست‌گذاری، ضعف در هماهنگی بین‌بخشی و ناتوانی در بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه فرهنگی، اجتماعی و فناورانه است. این مطالعه، زمینه‌ای را فراهم کرده است تا تصمیم‌گیران با تکیه بر تحلیل‌های عمیق و سناریوهای چندگانه، بتوانند آینده ورزش استان را به‌گونه‌ای طراحی کنند که پاسخگوی نیازهای واقعی جامعه، متناسب با شرایط منطقه‌ای، و هم‌راستا با اهداف توسعه پایدار باشد.

محدودیت‌ها

با توجه به ماهیت آینده‌پژوهانه پژوهش، عدم امکان پیش‌بینی دقیق تحولات کلان سیاسی، اقتصادی و فناورانه که می‌تواند بر مسیرهای آتی ورزش استان تأثیر بگذارد، از محدودیت‌های اصلی این مطالعه به شمار می‌رود.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از نمونه‌گیری وسیع‌تر و متنوع‌تری استفاده شود تا دیدگاه‌های گسترده‌تری از ذینفعان مختلف به‌دست آید. همچنین، بررسی تأثیرات فرهنگی، اجتماعی و روان‌شناختی بر توسعه ورزش می‌تواند ابعاد جدیدی را به تحلیل‌های راهبردی اضافه کند. در پژوهش‌های آینده، لازم است از فناوری‌های نوین برای تحلیل و طراحی سناریوها بهره گرفته شود تا پاسخ‌گویی به نیازهای آینده ورزش استان دقیق‌تر و مؤثرتر باشد.



ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

اصول اخلاقی پژوهش شامل رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، محرمانگی اطلاعات و استفاده مسئولانه از داده‌ها رعایت شده است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

از هیچ نوع ابزار هوش مصنوعی در این پژوهش استفاده نشده است.

منابع مالی

این پژوهش بدون دریافت هیچ‌گونه حمایت مالی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان در تمامی مراحل پژوهش، از جمع‌آوری داده‌ها تا تحلیل نتایج و نگارش مقاله، به‌طور مساوی مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع مالی در این پژوهش وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از تمامی افرادی که در جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل‌ها کمک کرده‌اند، به‌ویژه ذینفعان و متخصصانی که در فرآیند مصاحبه‌ها و مشاوره‌ها مشارکت داشتند، قدردانی می‌کنند. همچنین از تمامی نهادها و مؤسسات مرتبط که این پژوهش را یاری کردند، سپاسگزار هستند.

References

- Abedini, S. & Talebi, S. (2017). The Socio-economical Factors Related to the Degree of Tendency of Citizens toward Public Sports in Khalkhal. *Journal of Applied Sociology*, 28(1), 131-144. [<https://doi.org/10.22108/jas.2017.21255>] [In Persian]
- Adams, A. (2010). *Sports development and social capital*. In Routledge handbook of sports development (pp. 72-86). Routledge. [[Link](#)]
- Adjei-Poku, B. (2018). Rationality and power in land use planning: A conceptual view of the relationship. *Journal of Planning Literature*, 33(1), 45-60. [<https://doi.org/10.1177/0885412217723616>]
- 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. [<https://doi.org/10.2105/AJPH.91.12.1995>]
- Camiré, M., Newman, T.J., Bean, C., & Strachan, L. (2022). Reimagining positive youth development and life skills in sport through a social justice lens. *Journal of Applied Sport Psychology*, 34(6), 1058-1076. [<https://doi.org/10.1080/10413200.2021.1958954>]
- Ekholm, D. (2016). *Sport as a means of responding to social problems rationales of government, welfare and social change*. Linkopings Universitet, Sweden. [<https://doi.org/10.3384/diss.diva-130783>]
- Ehsasni, M., Amiri, M., & Gharekhani, H. (2013). Devise a comprehensive system of professional sports country. *Sport Management Studies*, 17(1), 136-125. [[Link](#)] [In Persian]
- Eslami Marzankalate, M.M., & Khoshfar, G.H. (2014). The Relationship between Social Capital and Women's Participation in Sport Activities (Case Study: Gorgan Women). [<https://doi.org/10.22059/jscm.2014.53459>] [In Persian]
- Frith, D., & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119801. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119801>]



- Giulianotti, R. (2021). Greening sport for development and peace: a socio-ecological approach. *Frontiers in sports and active living*, 3, 660743. [<https://doi.org/10.3389/fspor.2021.660743>]
- Gordon, K., & Ramshaw, G. (2023). Making the intangible tangible in sport heritage: a conceptual analysis of sport statutory's spatial fix. *Journal of Sport & Tourism*, 27(1), 57-75. [<https://doi.org/10.1080/14775085.2022.2145343>]
- Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z., & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*, 508, 154-172. [<https://doi.org/10.1016/j.ins.2019.08.055>]
- Golchin, M., Rezayi Soofi, M., & Keshavarz, L. (2021). The role of sport in the realization of strategic values of Islam. *Journal of Sport Management and Development*, 10(2), 40-54. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5059>] [In Persian]
- Jayawarna, S., & Dissanayake, R. (2019). Strategic planning and organization performance: A review on conceptual and practice perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 155-163.3. [<https://doi.org/10.14738/abr.76.x6684>]
- Hajipour, A., & Asadi, H. (2017). An Analysis of Sanitary-Environmental Condition of Sport Facilities and Its Relationship with Participation in Physical Activities in Citizens of Khorasan Provinces. *Sport Management Journal*, 9(1), 71-83. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2017.62130>] [In Persian]
- Lagopoulos, A. P. (2018). Clarifying theoretical and applied land-use planning concepts. *Urban Science*, 2(1), 17. [<https://doi.org/10.3390/urbansci2010017>]
- Hosseini, S., Hamidi, 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. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2013.32166>] [In Persian]
- Kriemadis, T. (2009). Strategic planning in University Athletic Departments in the United Kingdom. *The Sport Journal, Month Refereed Journal*, 12(2), 1543-9518. [Link]
- Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17(4), 407-418. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119801>]
- Lotfi, S. (2010). Analysis of the transformation of metropolitan France spatial planning. *Land Use Planning Magazine*, 1(1), 35-45. [Link] [In Persian]
- Morrison, K.A., & Misener, K.E. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24(5), 747-769. [<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1906054>]
- Maleki, Z., Ramezaninezhad, R., & Mallaei, M. (2020). The Survey the External Environmental Factors Affecting the Development of Women's Championship Sport. *Research on Educational Sport*, 12(34), 17-34. [<https://doi.org/10.22089/res.2020.8436.1803>] [In Persian]
- Mesia Nia, M., Peymanzad, H., & Javadipour, M. (2013). Strategic Pathology of Public Sports in Iran and Developing Solutions Based on SWOT Model. *Sport Management Studies*, 20(5), 221-228. [Link] [In Persian]
- Mirzaei Kalar, A., Hematinezhad, M., & Ramezaninezhad, R. (2020). Designing the Model of student sport development in Iran. *Research on Educational Sport*, 8(18), 41-62. [<https://doi.org/10.22089/res.2019.6508.1557>] [In Persian]
- Mobin Dehkordi, A., & Heidari H. (2014). *Fundamentals of Strategic Environmental Knowledge*. Tehran: Saffar Publishing House, First Edition. [Link] [In Persian]
- Mosavai, M.J., Ghaderi, R., Taghilo, A.A., & Kahaki, F.S. (2018). Development of Realizable Land Management Scenarios (Case Study: Khorasan Razavi Province). *Town and Country Planning*, 10(1), 65-91. [<https://doi.org/10.22059/jtcp.2018.247488.669826>] [In Persian]



- Nazari, R., Ehasni, M., Hamidi, M., & Salari, M. (2014). Developing and introducing strategic aspects of the province through the Department of Youth and Sports. *Journal of Sport Management*, 6(1), 172-157. [Link] [In Persian]
- Nazari, R., Ghasemi, 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 Motor Behavior*, 11(21), 102-93. [https://doi.org/10.22080/jsmb.2015.952] [In Persian]
- Nazari, R., & Qavami Komala, 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. [Link] [In Persian]
- Nazari, R., & Mokhtari, M. (2019). Presentation of the brand elements of the brand of professional football clubs based on the brand value of the customers. *Journal of Sport Management and Development*, 7(4), 71-80. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.3255] [In Persian]
- Nazari, R., Tabatabai, M., & Karimian, J. (2017). Analysis of Barriers to Operational Strategic Sports Program of Iran Based on Fortune Model. *Sport Management Journal*, 9(1), 99-112. [https://doi.org/10.22059/jsm.2017.62275] [In Persian]
- Nazari, R., Yaghmaei, L., & Sohrabi, Z. (2016). Strategic document of territorial development of sport sector of Iran. *Sports Management Magazine*, 8(5), 680-665. [https://doi.org/10.22059/jsm.2016.60240] [In Persian]
- Oliver, J.J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-52. [https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013]
- Safari, M., & Ghareh, M.A. (2016). Identifying and ranking environmental factors affecting the generalization of sports Iranian leisure. *Sport Management*, 8(1), 51-68. [https://doi.org/10.22059/jsm.2016.58230] [In Persian]
- Răzvan, B. M. C., Bogdan, B. G., Roxana, D. U., & Catalin, P. M. (2020). The contribution of sport to economic and social development. *Stud U Babeş-Bol*, 65(1), 27-38. [https://doi.org/10.24193/subbeag.65(1).03]
- Ramezanejad, R., & Hozhbari, K. (2017). Fundamentals of sports development and its application in Iranian sports. *Majles and Rahbord*, 24(91), 233-263. [Link] [In Persian]
- Ramezanejad, R., Hajbari, K., Eydi, H., Reyhani, M., & Asgari, B. (2015). *Elite Sports Management (Experiences of Successful Countries)*. Amol: Shomale Paydar publication. [Link] [In Persian]
- Shahvali kohshouri, J., Mostahfezian, M., Moshkelgosha, E., & Ferdosi, M.H. (2021). What are the predominant behaviors of Iran's senior sports managers? A behavioral experiment with MACTOR. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(4), 29-49. [https://doi.org/10.30473/fmss.2022.61293.2358] [In Persian]
- Salari, M., Bahrololoum, H., Andam, R., & Nazari, R. (2022). The Fourmulation Plan of Land Logistic Sports Fars Strategic Approach. *Journal of Sport Management and Development*, 11(2), 196-213. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.6360] [In Persian]
- Shahvalli Koohshuri, J., Askari, A.R., Nazari, R., & Naghsh, A.R. (2020). Developing scenario-based Iranian sports sports strategies. *Research in Educational Sports*, 8(21), 223-250. [https://doi.org/10.22089/res.2020.8611.1834] [In Persian]
- Shahmirzadi, E.K., Mahale, R.S., & Ogbemudia, D.O. (2024). Assessing the societal value of sports engagement: evidence to support active living as intrinsic to sustainable asian urbanization. *Scientific Hypotheses*, 1, 4-20. [https://doi.org/10.69530/gy66nn31]



- Sohrabi, Z., Moharramzadeh, M., & Nazari, R. (2025). Identifying drivers and uncertainties of Iranian professional sport clubs: Analysis of the cross-effect matrix with MICMAC. *Journal of Sport Management and Development*, 14(4), 1-24. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24092.2785>] [In Persian]
- Wu, X., Qin, X., & Zhou, H. (2018). Use of community spaces for sports and fitness—a case study of urban inhabitants in Shenzhen City, China. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 6(3), 49-62. [https://doi.org/10.14246/irspdsd.6.3_49]
- Zhang, L., & Xu, Y. (2021). Research on the development and resource development of sports industry in coastal cities based on 5G network processor and IoT system. *Microprocessors and Microsystems*, 83, 104000. [<https://doi.org/10.1016/j.micpro.2021.104000>]
- Zarghan, S.H., & Azami, 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. [[Link](#)] [In Persian]

