

ارائه مدل آینده نگری ورزش استان کرمان

امیررضا آشورماهانی^۱

سید نصرالله سجادی^۲

مهرزاد حمیدی^۳

مجید جلالی فراهانی^۴

 10.22034/SSYS.2022.1270.1879

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۴/۸

این پژوهش با هدف اصلی ارائه مسیر آینده نگری در ورزش استان کرمان صورت گرفت. روش پژوهش از نظر ماهیت از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و از نظر پارادایم آینده پژوهی و با راهبرد پدیدار شناختی و رویکرد تحلیل محتوا انجام گرفت. به منظور جمع آوری اطلاعات، از تکنیک مصاحبه و تحلیل اثرات متقاطع استفاده شد. افراد مشارکت کننده در این پژوهش ۴۰ خبره بودند که معیار اشباع نظری پژوهش مد نظر بود. برای تحلیل اثرگذاری و اثرپذیری این متغیرها بر یکدیگر و دسته‌بندی آنها از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده گردید. عوامل شناسایی شده براساس روند مصاحبه وارد ماتریس تاثیر متقابل شد و در قالب پرسشنامه عدم قطعیت‌ها در بین خبرگان توزیع گردید. از این راستا جایگاه هر متغیر پیرامون آینده مشخص و اثرپذیری و اثرگذاری آن تعیین شد.

یافته های پژوهش نشان داد که مهمترین عوامل اثرگذار توسعه ورزش استان کرمان در مسیر آینده

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران (نویسنده مسئول)

E- mail: Amir_ashoor_mahany@yahoo.com

۲-استاد تمام، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳-دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴- دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

توسعه همه جانبه ورزش، حاکمیت قانون، محیط شناسی راهبردی، سازماندهی راهبردی، نیروی انسانی متخصص، شایستگی سالاری، بودجه راهبردی، عدالت محوری، رویکرد تغییر، هماهنگی راهبردی، مسئولیت پذیری، فرهنگ سازمانی، نظارت و ارزشیابی بودند. براین اساس نتیجه گیری می شود، نسبت به اجرای مدل آینده نگری ورزش استان کرمان هر یک از عوامل اکتشافی بررسی و با توجه به نقش ریسک یا هدف عوامل مسیر توسعه ورزش استان فراهم گردد.

واژگان کلیدی: آینده پژوهی، توسعه ورزش، حاکمیت، روابط عمومی و کرمان.

مقدمه

پیتر دراکر^۱ معتقد است آن کس که نمی داند به کجا می رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید. اگر سیستمی هدف مشخصی نداشته باشد و آینده ای را دنبال نکند، نمی داند که به کجا خواهد رفت و اگر هدف سیستم مشخص باشد ولی برنامه ریزی نداشته باشد، نمی داند چگونه به هدف خود می رسد. به عقیده خوئل روزز، یک سازمان بدون آینده و راهبرد همانند کشتی بدون ناخداست (دراکر^۲، ۱۹۵۴)،

پیش از این پیش بینی آینده مشکل بود، اما امروزه پیش بینی آینده نه تنها مشکل بلکه حتی در برخی موارد غیرممکن است. روش ها و مسیرهای طراحی شده امروز تلاش دارد آینده را پیش بینی کند و مقوله آینده پژوهی^۳ بیشترین سهم را تا به امروز در این مقوله داشته است (کریشنا و هکلوند^۴، ۲۰۰۸: ۱۴۳-۱۵۱). آینده پژوهی، مجموعه تلاش هایی است که با جستجوی منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات به تجسم آینده های پیش رو و برنامه ریزی برای آنها می پردازد (بشارت نیا، ۱۳۹۶). در ایران پس از تلاش های بسیار در اوایل دهه ۱۳۸۰ «سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی» نگارش شد و پس از آن ورزش ایران با تهیه راهبردهایی در بخش های تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه ای سعی در پیش بینی آینده کردن که نتیجه آن گاهی آینده نگری مطلوب و گاهی متضاد بر اتفاقات پیش بینی شده بود (زالی^۵، ۲۰۱۳: ۱۸). کشورهای دیگر نیز در پیش بینی آینده اقدام کرده بودند؛ به طوری که کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول در المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافته است. همچنین کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه های چهارم در المپیک سیدنی و آتن رسیده است (خسروی زاده، ۱۳۸۷). در نمونه ای دیگر، «انجمن ورزشی داکریوم انگلیس» با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ در لندن، راهبرد بهره مندی از برگزاری بازی های المپیک را در انگلیس برای وفاداری مردم به فعالیت های ورزشی طی سال های ۲۰۰۸-۲۰۱۱ تدوین و به منظور اجرای راهبرد تدوین شده از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری استفاده کرد (پاپنهاوس^۶، ۲۰۰۶: ۲۲-۱۵) همچنین می توان به «انجمن المپیک مالزی» اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه راهبردی خود به موفقیت هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه، به کارگیری فناوری اطلاعات، بهره مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی و تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران و برگزاری کنفرانس سالانه نایل شده است (کوییمین^۷، ۲۰۰۵).

امروزه سازمان ها برای بقا و رشد خود، ناگزیر به پذیرش رخدادهای آینده هستند و برای پیش بینی رخدادهای در آینده اقدام به آینده پژوهی در مسیر رخدادهای می کنند. از این رو، سازمان های

1. Drucker
2. Draker
3. Futures studies
4. Krishna & Haglund
5. zali
6. Papenhausen
7. Qingmin

ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی هستند و برای دستیابی به نتیجه بهتر به دنبال پیش بینی و نگارش مسیر آینده هستند (لیولد و اوگبا، ۲۰۰۶: ۱۰۰-۱۱۱).

پژوهش های متعددی به عوامل موثر بر رخدادهای آینده اشاره کرده اند. دی بوچر و همکاران^۲ (۲۰۰۶) در پژوهش خود اشاره به ۹ رکن حمایت مالی، ساختار ورزش، مشارکت در ورزش، شناسایی و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران، امکانات و اماکن آموزشی، تربیت و ارتقای نیروی انسانی و رقابت ها کرد. کشاورز (۱۳۹۶) داشتن تفکر راهبردی، نگرش توسعه‌ای، آشنایی با مدل‌های ارزیابی، کیفیت خدمات، وفاداری مشتریان، رقابت، کیفیت تجهیزات و تاسیسات و درآمدزایی را در تفکر به آینده سودمند دانست. لز نظر دایستون و گودارد^۳ (۲۰۱۱) در ورزش نیز مانند سایر صنایع دو نوع سرمایه‌گذاری کوتاه مدت و بلند مدت را می‌توان متصور شد که سرمایه‌گذاری روی هر کدام می‌تواند در آینده ورزش اثر گذار باشد. ادیب روشن و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق» ۱۴۰۴ اشاره داشتند که اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به مثابه یک نهاد هوشمند باید برنامه ریزی خود را بلند مدت و با توجه به الگوهای آینده‌اندیشی و آینده نگاری انجام دهد. جعفری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش با رویکرد آینده پژوهی» اشاره داشت که نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور همزمان متأثر از عوامل و جریان‌های درونی و بیرونی سازمان است. ملایی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به آینده نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶ پرداختند و ثبات در تصدی مدیریت، شایسته سالاری در انتخاب منابع انسانی و توجه به زیرساخت‌ها را در زمینه آینده ورزش مهم قلمداد کردند. جوادی پور (۱۳۹۴) نشان داد که فقدان برنامه راهبردی و روشن نبودن سیاست‌ها و جهت گیری‌ها، فقدان منابع انسانی مناسب، تغییر و تحول و جابه‌جایی سریع مدیران، نبود نظارت و ارزیابی، وابستگی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، عدم تخصیص مناسب منابع مالی، وجود قوانین ناهماهنگ و موازی، عدم مطلوبیت ساختار و تشکیلات فعلی ورزش، نامطلوب بودن نظام استعدادیابی و فرآیند ورزش قهرمانی و نبود برنامه میان مدت، تاکتیکی و عملیاتی از مهمترین چالش‌های پیش روی ورزش قهرمانی کشور بوده است. گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش «چشم انداز ورزش در استان کرمان» به اهداف رسیدن به جامعه‌ای سالم، ورزشکار، با نشاط و امید به زندگی بهتر اشاره کرده و بیان داشته که ورزش کرمان نیز جهت توسعه خود باید در بلند مدت به ابعاد راهبردی شامل بودجه راهبردی، هماهنگی راهبردی و سازماندهی راهبردی توجه ویژه داشته باشد، اما این مسیر تا به امروز یعنی پیش بینی آینده و بررسی عوامل اثرگذار بر محیط آینده در ورزش استان کرمان مطرح نشده است. در نگاهی کلی، بر اساس آخرین سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵ جمعیتی در حدود ۳۱۶۴۷۱۸ نفر در استان کرمان سکونت دارند که بر اساس اعلام هیئت پزشکی ورزشی استان کرمان در سال ۱۳۹۸ از این تعداد تنها ۶۱۱۱۵ نفر از مردان و ۴۳۶۲۲ نفر از زنان و در مجموع ۱۰۴۷۳۴ نفر از مردم استان در ورزش مشارکت دارند. این رقم حاکی از آن

است که فقط ۳/۳ درصد جمعیت کرمان در ورزش مشارکت دارند و با توجه به شیوع انواع بیماری های قلبی و عروقی، روانی و چاقی این آمار تأسف بار است. همچنین استان کرمان با داشتن بیش از ۱۱ درصد از کل مساحت ایران با نرخ بیکاری بالا روبروست. قرارگیری، قاچاق کالا، کمبود مکان های ورزشی و تفریحی، کمبود نیروی انسانی متخصص، محدودیت های اقتصادی و فرهنگی و ... جزو مشکلات این منطقه به شمار می آید. در نتیجه تعیین مسیر آینده ورزش استان کرمان می تواند مسیری مناسب پیش روی مسئولان ورزش این استان فراهم آورد. بدین ترتیب، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است:

مدل و ترسیم آینده پژوهی ورزش استان کرمان چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و از نظر پارادایم آینده پژوهی و با راهبرد پدیدار شناختی و رویکرد تحلیل محتوا انجام گرفت. به منظور جمع آوری اطلاعات از روش مصاحبه و تحلیل اثرات متقاطع استفاده شد. در گام اول مطالعه اسنادی پیرامون موضوع انجام شد و سپس فهرستی از صاحب نظران شامل روسای ادارات ورزش و جوانان استان کرمان، روسای هیئت های ورزشی استان کرمان، اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی و غیردولتی استان کرمان، کارشناسان ورزشی اداره کل و پیشکسوتان ورزشی استان کرمان تهیه و براساس نمونه گیری هدفمند با آنها مصاحبه صورت گرفت؛ به طوری که از بین تمامی نفرات مشخص شده، تعداد ۴۰ نفر در پژوهش به شیوه گلوله برفی مشارکت کردند و معیار اشباع نظری پژوهش حاصل شد. روند مصاحبه بر این قرار بود که سوالاتی براساس ادبیات پیشینه تهیه و پرسش شد و پاسخ خبره در مدت زمان سی دقیقه انجام و فایل صوتی پیرامون آن ذخیره و سپس به متن تبدیل شد. از آنجا که نشانه گذاری یا کدگذاری یکی از روش های تحلیل کیفی است، متن تمامی مصاحبه شوندگان کدگذاری شده و ۴۳ کد باز به دست آمد. به عبارت دیگر، داده های اطلاعاتی خام (عبارت های پرتکرار یا معنادار) از بین پاسخ های مصاحبه شوندگان استخراج و به گونه ای نامگذاری شدند که بیانگر محتوا باشند. در نهایت کدهای باز دسته بندی و محورها و کدهای محوری نیز کدهای انتخابی را ساخت. در مرحله بعد برای تحلیل اثرگذاری و اثرپذیری این متغیرها بر یکدیگر و دسته بندی آنها از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده گردید. عوامل شناسایی شده وارد ماتریس تاثیر متقابل شد و در قالب پرسشنامه عدم قطعیت ها در بین خبرگان توزیع گردید و خبرگان از ۰ تا ۳ به سوالات پژوهش امتیازاتی را دادند. در این راستا جایگاه هر متغیر پیرامون آینده مشخص و اثرپذیری و اثرگذاری آن تعیین شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی پژوهش از نرم افزار مکس کیو دی ای نسخه ۱۱ و در بخش دوم در تحلیل متقاطع از نرم افزار میک مک بهره گیری شد.

یافته های پژوهش

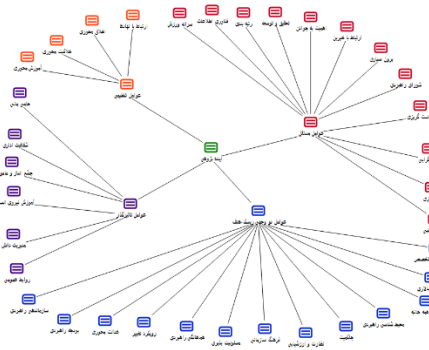
در بخش یافته های کیفی پژوهش، نتایج حاصل از مصاحبه در ۴۳ کد نهایی شد. این کدها ابتدا در قالب یک مدل مفهومی ترسیم و در نهایت در قالب یک ماتریس ۴۳*۴۳ برای تحلیل

اثرات متقابل تنظیم و مجدد در اختیار گروه خبره قرار گرفت. در ادامه در جدول و نمودار ۱ نتایج کیفی (کدهای شناسایی شده) به صورت خلاصه گزارش شده است:

جدول ۱: تجزیه و تحلیل یافته های کیفی

ردیف	متن کلیدی مصاحبه	کد های باز
۱	... به نظر بنده باید در مورد هزینه ها تفکر ویژه ای داشت. یکی از راهکارها استفاده از افراد داوطلبی است که هم در دسترس اند و هم توانایی ویژه ای دارند ...	نظام داوطلبی
۲	... هر نیروی انسانی در سازمان دارای دانش ویژه ای است که اگر مدیریتی بر این تجربه صورت گیرد توسعه اتفاق می افتد ...	مدیریت دانش
۳	... اگر کارکنان رتبه بندی بشوند، انگیزه در کارکنان بیشتر می شود و افراد فرصت برای تلاش بیشتر را خواهند داشت ...	نظام رتبه بندی
۴	... سیستم های قدیمی جوابگوی ورزش امروز نیست. بهتر است با رویکرد تغییر در سیستم ها جلو رفت. گاهی تمرکز روی سیاست هاست که بهتر است تغییر همه جانبه در اداره اتفاق بیفتد ...	رویکرد تغییر
۵	... کارکنان راضی بهتر کار می کنند و اگر سیستمی برایشان تعریف شود، توسعه اتفاق می افتد ...	رضایت شغلی
۶	... اگر نظارت و ارزشیابی صورت گیرد، مسیر اتفاقات و فعالیت ها بهتر تنظیم می گردد و مسیر بهتر جلو خواهد رفت ...	نظارت و ارزشیابی
۷	... آموزش کارکنان باید در اولویت پیشرفت سازمان و ورزش قرار گیرد، بدون آموزش مسیر ناقص ...	آموزش نیروی انسانی
۸	... باید بهترین ها در مسئولیت های ورزشی قرارگیرند تا ورزش سریع تر جلو رود ...	شایسته سالاری
۹	... کارکنان وفادار سازمان ها کم هستند و این کارکنان با جان و دل کار می کنند ...	وفاداری سازمانی
۱۰	... توسعه ورزش در گرو بهره گیری از نیروهای انسانی متخصص است و تا زمانی که روابط بر تخصص حاکم باشد توسعه ای اتفاق ...	نیروی انسانی متخصص
۱۱	... نیروی جوان و با انرژی در ورزش تحول آفرین است ...	اهمیت به نیروهای جوان
۱۲	... ورزش امروز با آی تی همراه است و تا زمانی که توجه ما به آی تی کم باشد، سیستم ما به صورت سنتی مدیریت می شود ...	سیستم های فن آوری
۱۳	... روابط عمومی ورزش، پایه و اساس توسعه ورزش است و ...	توجه به روابط عمومی
۱۴	... اقتصاد ورزش باید آزاد باشد و خیرین ورزش به عنوان نیروهای داوطلب ورزش زمینه توسعه ورزش را فراهم می سازد ...	ارتباط با خیرین
۱۵	... ورزش به تنهایی جوابگو نیست و باید بسیجی برای ورزش و نهادها و سازمان ها ایجاد گردد ...	ارتباط با نهادها و سازمان ها
۱۶	... مخاطب ورزش در واقع همان مشتری است و اگر مسئولان ورزش نتوانند با مشتری خود ارتباط برقرار کنند کار ورزش لنگ بوده است ...	مدیریت ارتباط با مشتری
۱۷	... تا کنون توجهی به بازار و ورزش نشده است، همیشه سازمان در بحث های اقتصادی با مشکل روبه رو بوده اند ...	بازاریابی ورزش
۱۸	... توجه به ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه ای می تواند توسعه ورزش را فراهم آورد ...	توسعه همه جانبه ورزش

۱۹	... خلاقیت و کارآفرینی در ورزش محور ادارات باید باشد. در ورزش و هیئت های ورزشی خلاقیت وجود دارد، اما نهادهای برای رسیدگی بر آن وجود ندارد ...	خلاقیت محوری و کارآفرینی
۲۰	... پژوهش و اطلاعات حاصل از پژوهش می تواند به مدیران در تصمیمات بهتر کمک کند ...	تحقیق و توسعه
۲۱	... حامیان مالی و شرایط ساده ورود آنها زمینه مشارکت ورزشکاران را فراهم می کند ...	حامیان مالی
۲۲	... توجه به آمایش سرزمین و ایجاد چارچوب های زمینه ای آن ...	آمایش سرزمین
۲۳	... اطمینان به نخبه ها و استفاده از نخبه ها در امور ...	نخبه گرایی
۲۴	... چارچوب توسعه ورزش بدون اخلاق کاملاً بی ارزش است ...	اخلاق محوری
۲۵	... بهتر است با الگو سازی مناسب ورزشکاران حرفه ای و کارکنان کارآمد زمینه مشارکت عموم مردم و کارکنان فراهم گردد ...	الگو سازی
۲۶	... باید محور توسعه در فرهنگ کارکنان قرار گیرد و لازمه ورزش وجود فرهنگ در تک تک جایگاه های ورزش است ...	فرهنگ سازمانی
۲۷	... گزینه مناسب ورزش، آموزش روزانه است. باید اطلاعات ورزش دقیق تر و سریع تر در اختیار عموم مردم قرار گیرد ...	آموزش محوری
۲۸	... استفاده از امکانات و تجهیزات مناسب و خریداری به موقع و در دسترس قرار دادن امکانات توسعه آفرین است ...	امکانات و تجهیزات
۲۹	... سپردن امور و کارها به افراد شایسته و ارزیابی آنها مسیر توسعه ورزش استان را ساده می سازد ...	برون سپاری
۳۰	... وجود سرانه ورزشی بالاتر توسعه ورزش را رقم می زند ...	سرانه ورزشی
۳۱	... با توجه به بودجه محدود ورزش باید نظام نگهداری در ورزش حاکم باشد ...	نظام نگهداری
۳۲	... در زمانی که همه چیز شفاف در اختیار کارکنان و نهادهای مربوطه قرار گیرد، آنگاه سردرگمی در کار دیگر مطرح نیست ...	شفافیت اداری
۳۳	... در ورزش زمانی که عدالت وجود نداشته باشد، توسعه ای هم صورت نمی گیرد ...	عدالت محوری
۳۴	... قانون مداری و رعایت موازین شرعی در ورزش پایه امور کاری ورزش و حکمرانی خوب مسیر توسعه ورزش است ...	حاکمیت قانون
۳۵	... مسئولیت پذیری و تعهد در ورزش محور توسعه ورزش است و تا زمانی که مسئولیت افراد مشخص نگردد کارکنان نمی توانند اندیشه درست در محیط کار خود داشته باشند ...	مسئولیت پذیری
۳۶	... باید از سیاست های غلط دوری کنیم و ارتباط با سیاستون باید همواره با دقت انتخاب شود ...	سیاست گریزی
۳۷	... تصمیمات و تغییرات باید با نظام بالادستی هماهنگ گردد و چنانچه این نظام تحول را نباشد سازمان های پایین دست نمی توانند به همان اندازه اثربخش باشند ...	هماهنگی با نظام بالادستی
۳۸	... انتخاب بهترین افراد در بهترین مکان ها و دادن فرصت به کارکنان توسعه آفرین است ...	سازماندهی راهبردی
۳۹	... محیط ورزش در توسعه ورزش اثر دارد و نگاه دقیقی باید بر آن صورت گیرد ...	محیط شناسی راهبردی
۴۰	... نبود چشم انداز در هیئت و نبود مأموریت غیر واقعی مسیر ورزش را ساده می سازد ...	چشم انداز و مأموریت مدون
۴۱	... توافق شورای راهبردی می تواند در تدوین بهتر راهبرد کمک کند ...	شورای راهبردی
۴۲	... راهبرد بدون بودجه تنها چند برگ کاغذ است ...	بودجه راهبردی
۴۳	... در زمان تدوین راهبرد باید بین اعضای اصلی هماهنگی مناسب ایجاد شود ...	هماهنگی راهبردی



نمودار ۱: کدگذاری آینده پژوهی ورزش استان کرمان

در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر مولفه، میزان تاثیرگذاری و جمع اعداد ستونهای هر عامل میزان تاثیر پذیری آن عامل را از عوامل دیگر نشان می دهد. پس از تحلیل داده ها توسط نرم افزار میک مک، جمع اثرگذاری هر عامل بر عوامل دیگر و جمع تاثیرپذیری هر عامل از عوامل دیگر در جدول ۲ مشاهده می شود:

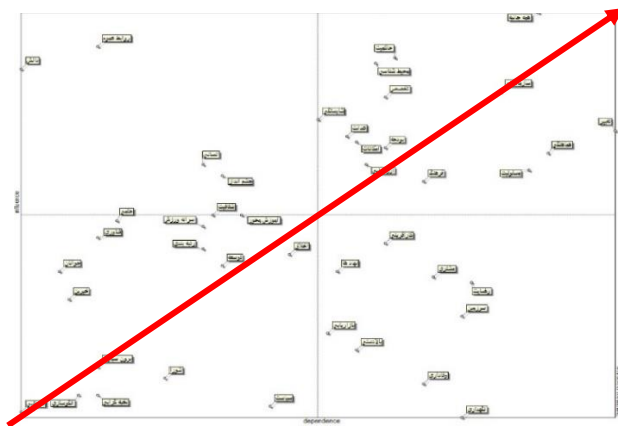
جدول ۲: تجزیه و تحلیل اثرگذاری و اثرپذیری متغیرهای پژوهش

ردیف	کدهای باز	جمع اثرگذاری	جمع اثر پذیری
۱	نظام داوطلبی	۴۱	۴۵
۲	مدیریت دانش	۱۰۲	۴۵
۳	نظام رتبه بندی	۷۰	۶۴
۴	رویکرد تغییر	۹۱	۱۰۷
۵	رضایت شغلی	۶۴	۹۲
۶	نظارت و ارزشیابی	۸۵	۸۱
۷	آموزش نیروی انسانی	۸۵	۶۴
۸	شایسته سالاری	۹۳	۷۶
۹	وفاداری سازمانس	۴۶	۸۷
۱۰	نیروی انسانی متخصص	۹۷	۸۳
۱۱	توجه به نیروی جوان	۶۶	۴۹
۱۲	سیستم های فناوری	۷۲	۵۳
۱۳	توجه به روابط عمومی	۱۰۶	۵۳
۱۴	ارتباط با خیرین	۶۱	۵۰
۱۵	ارتباط با نهاد ها	۶۶	۷۸
۱۶	مدیریت ارتباط با مشتری	۶۵	۸۸
۱۷	بازاریابی ورزشی	۵۵	۷۷
۱۸	توسعه همه جانبه ورزش	۱۱۲	۹۹
۱۹	خلاقیت محوری و کارافرینی	۷۱	۸۳
۲۰	تحقیق و توسعه	۶۷	۶۶
۲۱	حامیان مالی	۷۵	۵۵
۲۲	امایش سرزمین	۵۸	۹۱
۲۳	نخبه گرایی	۴۴	۵۳

۲۴	هماهنگی راهبردی	۸۷	۱۰۰
۲۵	اخلاق محوری	۶۹	۷۳
۲۶	الگوسازی	۴۴	۵۱
۲۷	فرهنگ سازمانی	۸۲	۸۷
۲۸	آموزش محوری	۷۶	۶۸
۲۹	امکانات و تجهیزات	۸۹	۸۰
۳۰	برون سپاری	۴۹	۵۳
۳۱	سراانه ورزشی	۷۴	۶۴
۳۲	نظام نگهداری	۴۰	۹۱
۳۳	شفافیت اداری	۷۶	۶۵
۳۴	عدالت محوری	۹۰	۷۹
۳۵	حاکمیت قانون	۱۰۴	۸۴
۳۶	مسئولیت پذیری	۸۴	۹۸
۳۷	سیاست گریزی	۴۲	۷۱
۳۸	نظام بالادستی	۵۲	۸۰
۳۹	سازماندهی راهبردی	۹۸	۹۵
۴۰	محیط شناسی راهبردی	۱۰۳	۸۲
۴۱	چشم انداز و مأموریت مدون	۸۳	۶۶
۴۲	شورای راهبردی	۴۷	۶۰
۴۳	بودجه راهبردی	۸۸	۸۳
	مجموع	۳۱۶۹	۳۱۶۹

۳۳۱

در تجزیه و تحلیل جایگاه هر متغیر از میزان پایداری و ناپایداری دو نوع پراکنش وجود دارد. در سیستم پایدار عوامل به صورت L انگلیسی نشان داده می شود و در سیستم های ناپایدار متغیرها حول محور قطبی صفحه پراکنده هستند. این حالت بینابینی بودن متغیرها را نشان می دهد. در سیستم های ناپایدار در مجموع پنج دسته از عوامل را می توان مشاهده کرد: عوامل اثرگذار یا تعیین کننده، عوامل مستقل، عوامل تاثیرپذیر، عوامل تنظیمی و عوامل دو وجهی (عوامل ریسک و هدف) که در شکل ۱ نشان داده شده اند:



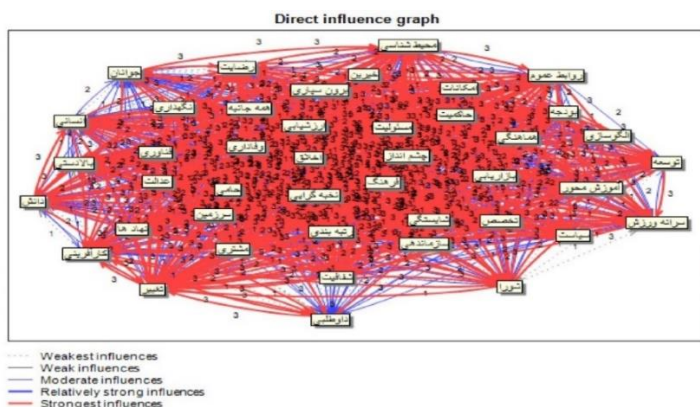
نمودار ۲: تجزیه و تحلیل پراکندهی متغیرهای پژوهش

از وضعیت صفحه پراکندگی عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر نمودار ۱ مشخص می شود که وضعیت متغیرها دچار پراکندگی است. از بعد دیگر در بررسی عوامل تاثیرگذار، عوامل دو وجهی، عوامل تاثیرپذیر، عوامل مستقل و عوامل تنظیمی جایگاه هر یک از متغیرها در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳: تجزیه و تحلیل متغیرها در ماتریس آینده نگری

ردیف	طبقه بندی	عوامل
۱	عوامل تعیین کننده یا تاثیرگذار	توجه به روابط عمومی، مدیریت دانش، آموزش نیروی انسانی، چشم انداز و مأموریت مدون، حامیان مالی، شفافیت اداری
۲	عوامل دو وجهی (ریسک و هدف)	توسعه همه جانبه ورزش، حاکمیت قانون، محیط شناسی راهبردی، سازماندهی راهبردی، نیروی انسانی متخصص، شایستگی سالاری، بودجه راهبردی، عدالت محوری، رویکرد تغییر، هماهنگی راهبردی، مسئولیت پذیری، فرهنگ سازمانی، نظارت و ارزشیابی
۳	عوامل تاثیرپذیری یا نتیجه	مشتري مداری، رضایت شغلی، آمایش سرزمین، هماهنگی با نظام بالادستی، بازاریابی ورزشی، وفاداری سازمانی، نظام نگهداری
۴	عوامل مستقل	سرايه ورزشی، سیستم های فناوری، نظام رتبه بندی، تحقیق و توسعه، اهمیت به نیروهای جوان، ارتباط با خیرین، برون سپاری، شورای راهبردی، سیاست گریزی، نخه گرابی، الگوسازی، نظام داوطلبی
۵	عوامل تنظیمی	آموزش محوری، خلاقیت محوری و کارافزینی، اخلاق محوری، ارتباط با نهادها

از آنجا که در طبقه بندی داده ها تاثیر هر یک از متغیرها بر یکدیگر مهم است، در دیاگرام های مختلف در گروه های تاثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی، تاثیرات ضعیف تا بسیار قوی، تاثیرات قوی تا بسیار قوی و تاثیرات بسیار قوی متغیرها در اشکال ۲، ۳، ۴ و ۵ ارائه شده اند.



نمودار ۳: دیاگرام تاثیرات مستقیم عوامل (تاثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)



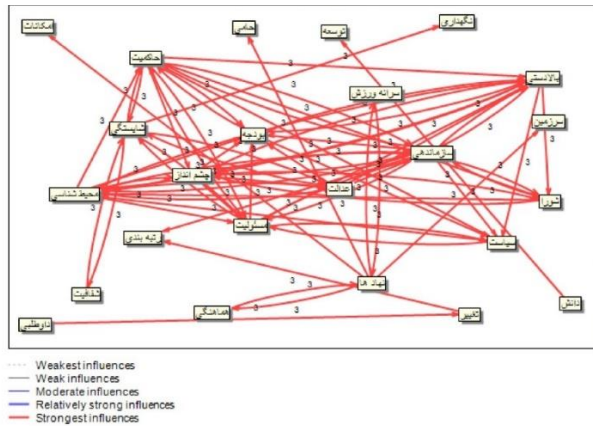
۲۲۲۲



۲۲۲۲



۲۲۲۲



نمودار ۷: دیاگرام تاثیرات مستقیم عوامل (تاثیرات بسیار قوی)

بحث و نتیجه گیری

با توجه به رشد همه جانبه ورزش در کشور و به خصوص استان کرمان، جامعه فردا نیازمند برنامه ریزی و آینده نگری پیرامون ورزش است. لذا شناسایی متغیرها و تشخیص روابط بین آنها به درک بهتر آینده می تواند کمک کند. براین اساس پژوهشگر طی بررسی پیشینه پژوهش و تهیه مصاحبه با خبرگان، به ۴۳ عنصر موثر بر توسعه ورزش کرمان دست یافت: توجه به روابط عمومی، مدیریت دانش، آموزش نیروی انسانی، چشم انداز و مأموریت مدون، حامیان مالی، شفافیت اداری، توسعه همه جانبه ورزش، حاکمیت قانون، محیط شناسی راهبردی، سازماندهی راهبردی، نیروی انسانی متخصص، شایستگی سالاری، بودجه راهبردی، عدالت محوری، امکانات، رویکرد تغییر، هماهنگی راهبردی، مسئولیت پذیری، فرهنگ سازمانی، نظارت و ارزشیابی، مشتری مداری، رضایت شغلی، آمایش سرزمین، هماهنگی با نظام بالادستی، بازاریابی ورزشی، وفاداری سازمانی، نظام نگهداری، سرانه ورزشی، سیستم های فناوری، نظام رتبه بندی، تحقیق و توسعه، اهمیت به نیروهای جوان، ارتباط با خیرین، برون سپاری، شورای راهبردی، سیاست گریزی، نخبه گرایی، الگوسازی، نظام داوطلبی، آموزش محوری، خلاقیت محوری و کارآفرینی، اخلاق محوری، ارتباط با نهادها بودند.

از مهمترین عوامل اثرگذار توسعه ورزش استان کرمان می توان به توسعه همه جانبه ورزش، توجه به روابط عمومی و حاکمیت قانون اشاره داشت. در بعد دوم نیز عوامل هماهنگی راهبردی، رویکرد تغییر و مسئولیت پذیری به عنوان عوامل اثرپذیر مطرح هستند. در تجزیه و تحلیل متغیرها در ماتریس آینده نگری توجه به روابط عمومی، مدیریت دانش، آموزش نیروی انسانی، چشم انداز و مأموریت مدون، حامیان مالی و شفافیت اداری به عنوان عوامل تعیین کننده یا تاثیرگذار بودند. در زمینه عوامل دو وجهی (ریسک و هدف) عوامل توسعه همه جانبه ورزش، حاکمیت قانون، محیط شناسی راهبردی، سازماندهی راهبردی، نیروی انسانی متخصص، شایستگی سالاری، بودجه راهبردی، عدالت محوری، امکانات، رویکرد تغییر، هماهنگی راهبردی، مسئولیت پذیری، فرهنگ سازمانی، نظارت و ارزشیابی مشخص شدند. مشتری مداری، رضایت شغلی، آمایش سرزمین، هماهنگی با نظام بالادستی، بازاریابی ورزشی، وفاداری سازمانی و نظام نگهداری نیز جزو عوامل

تأثیرپذیری یا نتیجه بودند. سرانه ورزشی، سیستم های فناوری، نظام رتبه بندی، تحقیق و توسعه، اهمیت به نیروهای جوان، ارتباط با خیرین، برون سپاری، شورای راهبردی، سیاست گریزی، نخبه گرایی، الگوسازی و نظام داوطلبی هم جزو عوامل مستقل بودند. آموزش محوری، خلاقیت محوری و کارآفرینی، اخلاق محوری و ارتباط با نهادها نیز در زمره عوامل تنظیمی بودند.

در مؤلفه توسعه همه جانبه ورزش در استان کرمان بحث توجه یکسان به تمامی سطوح ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای در راستای عدالت اجتماعی در ورزش مطرح است. این یافته با نتایج پژوهشی دی بوچر و همکاران (۲۰۱۵)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) و کشاورز و همکاران (۱۳۹۷) هم خوانی دارد. فراهانی و همکاران در پژوهش خود اشاره داشت که وجود برنامه جامع و تعهد به اجرای آن یک اصل است و مدیران سازمان ها باید تمامی جنبه های توسعه همه جانبه ورزش را مد نظر داشته باشند، اما نتایج اصلی اجرای ورزش نبود برنامه جامع و یا عدم تعهد به اجرای برنامه جامع و حتی توجه یک طرفه به ورزش قهرمانی و عدم دیدگاه یکسان به سطوح ورزش مطرح بوده است. استیریادو^۱ (۲۰۱۳)، شری و همکاران^۲ (۲۰۱۵) و بریونینگ و همکاران^۳ (۲۰۱۵) بیان داشتند که ورزش قهرمانی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه وابسته به پایه‌های فرهنگ سلامت محور در جامعه، بهبود زیرساخت و مشارکت اجتماعی است و نشان می‌دهد که ماهیت همه جانبه و توجه به همه ابعاد ورزش یک سیاست گذاری درست در مسیر ورزش است (براور و همکاران^۴، ۲۰۱۵). دی بوچر و همکاران در کتاب خود ورزش را از کودکی تا بزرگسالی بررسی و نتایج توسعه همه جانبه ورزش را در یک مثال این گونه بیان می‌کند که توجه به توسعه همه جانبه ورزش توانسته ورزش کشور سوئیس را با جمعیتی حدود هشت میلیون نفر جلوتر از ورزش ایران در پایان نتایج المپیک تابستانی ریو ۲۰۱۶ با ۸۰ میلیون جمعیت قرار دهد. به عبارت دیگر، جمعیت حدود ۸۰ میلیونی ایران نتیجه ضعیف تری در این رقابت ها داشت و در این بین کرمان با جمعیتی حدود سه میلیون نفر در سطوح تیم های ملی رتبه پائینی در المپیک ریو کسب کرد و این نشان از عدم توجه به توسعه همه جانبه ورزش در سطح استان و حتی کشور بوده است و در مورد آینده نگری به ورزش کشور این مقوله باید در اولویت قرار گیرد.

در مؤلفه حاکمیت قانون و عدالت محوری در ورزش مقوله حکمرانی خوب به عنوان دیدگاه آینده در ورزش کرمان مطرح بوده است. این مورد با نتایج پژوهش مهرابی و همکاران (۱۳۹۶) و احمدی و همکاران (۱۳۹۷) همسو بود. مهرابی و همکاران شفافیت و پاسخگویی، قانون مداری، مسئولیت پذیری، کنترل فساد، موازین اخلاقی و نظارت و کنترل را راهکار توسعه ورزش مطرح کرده بودند. احمدی و همکاران (۱۳۹۷) شفافیت، دموکراسی، نظارت، همبستگی را راهکار سرمایه اجتماعی می‌دانند. گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) ورزش را جنگ بین ملت ها در زمان صلح دانسته اند. گودرزی و همکاران در کتاب «سیاست و ورزش» ورزشکاران را به سربازان این میدان تشبیه کرده اند که تلاش خود را برای مسابقات ملی گذاشته اند و در باشگاه ها تلاشی نمی کنند.

1. Sotiriadou
2. Sherry, Schulenkorf & Chalip
3. Bruening, Peachey, Evanovich, Fuller, Silverstein & Chung
4. Brouwers et al.

به نظر می رسد درک راهی برای ورود سیاست گذاران ورزشی به مطالعات آینده پژوهی بتواند از تصمیمات اشتباه آینده جلوگیری کند (راتکلیف و کروسزیک^۱، ۲۰۱۱). همچنین توسعه ورزش در راستای قانون و حاکمیت آن است که می تواند نقش موثری در راستای ورزش استان کرمان داشته باشد و برای ایجاد عدالت و قانون مداری، رعایت اصول شفافیت، کنترل فساد و واگذاری مسئولیت به کارکنان بر خور داری از دیدگاه روشن و شفاف اهمیت دارد.

در مؤلفه نگاه راهبردی به ورزش استان کرمان مبحث بودجه راهبردی، محیط شناسی راهبردی، هماهنگی راهبردی و سازماندهی راهبردی مطرح است. این موارد با نتایج پژوهش های پیشین پیامون ورزش استان کرمان- نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۳) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)- هم راستا بود. نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۳) پیش بینی و داشتن راهبرد و زمینه اجرای آن را در تحقق اهداف مربوطه در بلند مدت یادآوری و زمینه توسعه ورزش را منوط بر آن گزارش کرده اند. گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) در چشم انداز ورزش در استان کرمان باهدف رسیدن به جامعه ای سالم، ورزشکار، با نشاط و امید به زندگی بهتر اشاره کرده که ورزش کرمان نیز جهت توسعه خود باید از دیدگاه بلند مدت به ابعاد راهبردی شامل بودجه راهبردی، هماهنگی راهبردی و سازماندهی راهبردی توجه ویژه داشته باشد.

در مؤلفه نیروی انسانی و شایسته سالاری نیز مفاهیم استخدام، آموزش، توسعه نیروی انسانی، تربیت مدیران، افزایش بهره وری و توسعه عملکرد سازمانی مطرح است که این مضمون با نتایج پژوهش های مرندی و همکاران (۱۳۹۵) پیرامون شایسته سالاری و توسعه نیروی انسانی همسو بود. به نظر می رسد ورزش کرمان در آینده خود تفکر نیروی انسانی را باید بیشتر مد نظر قرار دهد و در مسیر بهبود جذب، ذخیره سازی و توسعه نیروی انسانی خود گام بردارد.

در مؤلفه فرهنگ و فرهنگ سازی، توجه به توسعه فرهنگ سیاسی، تقویت هویت دینی- ملی، فرهنگ اقتصادی، فرهنگ اجتماعی و توسعه آموزشی و فناوری مطرح است که این مضمون با نتایج پژوهش های رمضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در مقوله ورزش قهرمانی، عادلخانی و همکاران (۱۳۹۱) در مقوله فرهنگ همگانی و درویشی و همکاران (۱۳۹۷) در توسعه فرهنگ تربیتی همخوان بود. در تمامی پژوهش های مذکور اشاره شده که فرهنگ یک مقوله دراز مدت است و سرمایه گذاری بر روی آن دستاوردهای مطلوبی را به همراه دارد. به نظر می رسد آینده ورزش کرمان با فرهنگ ورزشی رابطه تنگاتنگی دارد و باید به عنوان راهبرد به آن توجه شود.

مؤلفه تغییر، نظارت و ارزشیابی از دیگر مولفه های تاثیر گذار در آینده توسعه ورزش کرمان بودند که نشان می دهد آینده ورزش کرمان با شروع یک تغییر رقم می خورد و با ارزشیابی گام به گام آن می توان زمینه طرح های توسعه ورزش در آینده را رقم زد.

به نظر می رسد مسیر آینده ورزش دستخوش تغییرات گوناگونی خواهد شد و ترسیم آینده ورزش گامی پیش بینی کننده برای اتفاقات پیش روی جهان و آمادگی لازم در مقابل این اتفاقات است. ورزش ایران و به خصوص ورزش کرمان برای دستیابی به مسیری پویا باید توجه ویژه ای به توسعه همه جانبه ورزش، نگاه راهبردی به مسائل، نیروی انسانی، فرهنگ و فرهنگ سازی در ورزش داشته باشد تا زمینه تحقق توسعه یافتگی را ایجاد کند.

از آنجا که مسیر هر پژوهش با محدودیت هایی همراه است، در این پژوهش نیز محدودیت هایی وجود داشت. تفکرو دیدگاه پیرامون آینده در زمینه ورزش پایین است و حتی خبرگان نیز دیدگاه شان بیشتر مقطعی است. عدم پاسخ و گاهی سختی در انتخاب کدهای حاصل از متون مصاحبه مسیر پژوهش را تغییر می داد.

پیشنهاد ها

- با توجه به یافته های پژوهش حاضر پیشنهاد های زیر ارائه می شود:
- توسعه همه جانبه ورزش در تمامی سطوح تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه ای یکسان دیده شود.
- راهبرد و زمینه های راهبردی ورزش از قبیل بودجه راهبردی، محیط شناسی راهبردی، هماهنگی راهبردی و سازماندهی راهبردی مد نظر قرار گیرد.
- به نقش حاکمیت قانون و عدالت محوری در قالب حکمرانی خوب توجه شود.
- در توسعه نیروی انسانی و شایسته سالاری استخدام، آموزش، توسعه نیروی انسانی، تربیت مدیران، افزایش بهره وری، توسعه عملکرد سازمانی با رویکرد آینده نگری مد نظر قرار گیرد.
- در توسعه فرهنگ در آینده به فرهنگ سیاسی، تقویت هویت دینی- ملی، فرهنگ اقتصادی، فرهنگ اجتماعی و توسعه آموزشی و فناوری توجه ویژه ای شود.
- توسعه ورزش کرمان با تغییر آغاز و با نظارت ارزشیابی مدون اثربخش خواهد شد.

منابع

- خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). «مطالعه و طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- رستم زاده، نادر؛ افشاری، مصطفی؛ علم، زهرا و قربانی، سعید. (۱۳۹۸). «ارائه مدل حکمرانی خوب الکترونیک در وزارت ورزش و جوانان». مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۱۱، شماره ۵۶، صص ۴۳-۴۶۲.
- رمضانی نژاد، رحیم؛ رحمتی، محمد مهدی؛ میریوسفی، سید جلیل و نژاد سجادی، سید احمد. (۱۳۹۵). «شناسایی عوامل و ملاک های موثر در توسعه فرهنگی در ورزش قهرمانی». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۴۰، صص ۶۱-۷۸.
- عادلخانی، امین؛ واعظ موسوی، سید محمد کاظم و فراهانی، ابوالفضل. (۱۳۹۱). «سرمایه فرهنگی شرکت کنندگان در ورزش همگانی». فصلنامه مجلس و راهبرد. سال ۱۹، شماره ۶۹، صص ۵-۳۱.
- کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل و محمد خانی، جواد. (۱۳۹۷). «تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی ایران با رویکرد برنامه ریزی سناریو». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۵، شماره ۱، صص ۹۹-۱۰۸.
- گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل و وطن دوست، مریم. (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان». مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص ۱۴۹-۱۷۲.
- مردی، مرتضیفتاح پور؛ کاشف، سید محمد؛ سید عامری، میر حسن و شجیع، رضا. (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد». رویکردهای نوین در مدیریت ورزش. دوره ۴، شماره ۱۵، صص ۲۳-۳۸.
- مسلمی، اسما؛ غفرانی، محسن و صابری، علی. (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش های بومی - سنتی استان کرمان». مدیریت ورزشی. دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۸۵-۱۰۲.
- مهربابی، قاسم؛ سجادی، سید نصرالله و جلالی فراهانی، مجید. (). «تعیین شاخص های ارزیابی رفتار مدیران برای حکمرانی خوب در فدراسیون های ورزشی». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۵، شماره ۲۰، صص ۱۹-۳۰.
- نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل و خضری، حمید. (۱۳۹۳). «تدوین راهکارهای اجرایی راهبرد های اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان با رویکرد روش کارت امتیازی متوازن». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ۳، شماره ۲، صص ۱۱-۲۵.

- بشارت نیا، مهدی. (۱۳۹۶). «آینده پژوهی مواد مخدر در ایران». فصلنامه مطالعات مبارزه با مواد مخدر. شماره ۳۳، صص ۴۴-۴۹.
- ادیب روشن، فرشته؛ طالب پور، مهدی و پیمانی زاد، حسین. (۱۳۹۶). «تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. شماره ۳، صص ۱۶۵-۱۶۹.
- ملایی سفید دشتی، افشین؛ حمیدی، مهرزاد و رجبی، حسین. (۱۳۹۹). «آینده نگاری ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. شماره ۱، صص: ۸۱-۹۰.
- جعفری، الهام؛ شریفی فر، فریده و علم، شهرام. (۱۳۹۸). «نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده پژوهی». مطالعات مدیریت ورزش. شماره ۵۸، صص ۱۷-۳۸.

- De Bosscher, V., Bottenburg, M., Shibli, S., et al. (2006). "A conceptual framework for analyzing sports policy factors leading to international sporting success". European Sport Management quarterly. 6 (2), p: 185- 215.
- Dobson, S., Goddard, J. (2011). **The economies of football. London.** Cambridge University Press, 2nd edition.
- Drucker, P. (1954). **The Practice of Management.** New York: Harper Collins.
- Krishna, A., Haglund, E. (2008). "Why do some countries win more Olympic madals? Lessons for social mobility and poverty reduction". Economic and Political Weekly, P: 143-151.
- Lloyd, C. Harris, Emmanuel, Ogbonna. (2006). "Initiating strategic Planning". Journal of Business research, 59, PP: 100-111.
- Papenhausen, Chris and walter, Einstein. (2006). "Insights from the Balance Scorecard at a college of Business". Emerald Group publishing Limited. ISSN 1368-3047, vol. 10 No. 3 2006 pp.15-22.
- Qingmin, Hao, Guojio, zhao. (2005). "Performance Measurement Based on Balance scorecard". Chinese Business Review, volume 4, No. 3 (serial No.21).
- Zali, N. (2013). "Strategic forecasting in regional planning and development". Strategic Studies Institute. 2013. P: 18. (Persian).
- John, Ratcliffe, Ela, Krawczyk. (2011). "Imagineering city futures: The use of prospective through scenarios in urban planning". Futures, 43 642-653.
- Jessie, Brouwers, Popi Sotiriadou, Veerle, De Bosscher. (2015). "Sportspecific policies and factors that influence international". Sport Management Review, 18: 343-358.