

Presenting strategies for developing the Iranian handball market

Rasool Nazari^{*1}, Alireza Davari², Masoud Naderyan³

Received: 03/06/2021

صفحات: ۹۸-۱۱۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳

Accepted: 17/12/2021

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۶

Abstract

The purpose of this study was presenting strategies for developing the Iranian handball market. The research is strategic in terms of subject matter; it is applied in terms of purpose and it is descriptive in terms of method and its data collection is survey. The statistical population was the experts using both theoretical and snowball sampling methods 30 individuals were considered as sample combination of qualitative and quantitative methods was used to collect and analyze data. The research tool was a researcher-made checklist, which was confirmed by experts on its face and content validity, interviews and strategic council meetings were used to collect information. Logical inductive method was used to analyze the required information in the quantitative section of the matrix of position assessment and strategic action and matrix in the qualitative section. The Iranian Handball Federation has five macro-general sports exercises in the community, the development of championship sport, the promotion of professional sports, the promotion and consolidation of the organizational status of handball in all provinces, deepening and strengthening the morale of chivalry and morality through handball exercise, while the strategy approach The sport of the Iranian Handball Federation was based on an assessment of strategic position and strategic matrix in an aggressive position. Therefore, the brand promotion of the Iranian Handball Federation was chosen to maintain the status quo in the competitive market as one of the market leaders as a priority strategy. According to strategic models, one of the

1. Associate Professor of Sport Management, School of Sport Sciences, Isfahan (Khorasgan) branch. Islamic Azad University. Isfahan, Iran

* Corresponding Author:

E-mail: nazarirasool@yahoo.com.

2. Ph.D. Student of Sport Management, School of Sport Sciences, Islamic Azad University, Jahrom branch, Jahrom, Iran

3. Associate Professor of Sport Management School of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

important matrices that helps managers to adapt well to the processes and activities of the organization based on the current conditions in organizations is the internal and external matrix. This matrix is obtained by summing the two matrices of internal environment assessment and external environmental assessment matrix. According to the rank and effective weight given to the strengths and weaknesses of the indoor environment of Iran handball field, the matrix score of internal factors is 2.25, this number shows that the condition of the indoor environment is relatively appropriate and indicates it. The Iranian Handball Federation has good strengths in terms of internal factors. It seems that the strategies, processes and activities adopted by experts and managers are appropriate. This requires that given the existing potentials and capacities with careful and codified planning to witness the development and significant progress of this plan with a focus on production and transfer of knowledge, so it is necessary to optimize strategies in accordance with the goals by the strategist. And experts to be adopted in order to achieve the desired situation. After ranking and effective weighting of opportunities and threats of Iranian handball, the matrix score of external factors was 2.30. This number shows that the situation of the external environment is relatively good, although it has threats in terms of external factors, so it takes advantage of opportunities and external factors and out of control. In general, from the analysis of the score of internal factors (2.25) and the analysis of the score of external factors (2.30), it can be inferred that in order to achieve a more desirable situation, the situation should be improved by using the strengths. Although sometimes there are very good opportunities outside the organization, but the organization cannot take advantage of these opportunities due to internal weakness. In this strategy, we should try to minimize the weaknesses and maximize the opportunities. As can be deduced from the interpretation of the matrix for determining the state of the indoor and outdoor environment, the current state of Iranian handball is within the scope of maintaining and improving services. The strategies that are mostly used in this situation are in accordance with the provision of new services and updating of past services in accordance with the needs of the Iranian Handball Federation. It seems that this office should develop the type and influence of its sports services in the internal and peripheral environment in accordance with its mission.

Considering that in order to formulate a strategic plan, the perspectives and goals of the organization must first be determined, therefore, based on the findings,

the general goals of Iranian handball according to the intended perspective include generalization of handball among the community, development of handball championship sport with pride In order to maximize the brand of the Iranian Handball Federation, the promotion of the professional handball league, the promotion and consolidation of the organizational position of handball in Iran, deepened and strengthened the spirit of chivalry and ethics in society. It should be acknowledged that the goals and policies of the Iranian Handball Federation and the impact of handball in the country's sport in the form of perspectives should be interpreted correctly and then long-term and strategic goals, metrics, quantitative goals, annual goals and actions An implementation should be designed to provide the basis for the correct implementation of the developed strategies.

Based on the findings, the strategic position of Iran handball in the position evaluation matrix and strategic action in the position of competitive strategies have been obtained. It should be noted that the position evaluation matrix and strategic action is obtained from the outcome of financial strength, service or industry capability, environmental stability and competitive advantages. Analyzes competition and defensive strategies and determines the approach of organizational strategies. The result obtained from this result indicates that the Iranian Handball Federation must maintain its principled competence in the optimal performance of handball activities. Based on the findings, the most important priority strategies include emphasizing the development and generalization of championship sports activities and events, improving the level of interaction with the media, highlighting the position and importance of sports in order to stabilize and sustain handball according to Article 44 of the general policy Sixth, development, attention and emphasis on the central program and review of strategies and approaches with emphasis on compiling a health document, highlighting the activities and performance of public and championship sports of the Iranian Handball Federation, emphasizing the maximum interaction between the Deputy Minister of Championship and the National Olympic Committee. Emphasis is placed on productive management along with the observance of fiscal contractionary policies in unnecessary activities, facilitating the conditions for the maximum presence of sports-loving charities in Iranian handball, and emphasizing on maximizing revenue generation from the resources available to handball.

Keywords: federation, handball, Marketing, schedule, sports, Strategic

ارائه راهبردهای توسعه بازار هندبال ایران

رسول نظری*، علیرضا داوری^۱، مسعود نادریان^۲

چکیده

هدف پژوهش ارائه راهبردهای توسعه بازار هندبال ایران بود. تحقیق با توجه به موضوع از نوع مطالعات استراتژیک؛ از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی است که جمع‌آوری اطلاعات آن به صورت پیمایشی انجام پذیرفته است. مشارکت کنندگان خبرگان حوزه ورزش هندبال ایران بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۳۰ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد ترکیبی از روش‌های کیفی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. ابزار پژوهش، چک‌لیست‌ها محقق ساخته که روایی صوری و محتوایی آن را متخصصان تأیید نمودند. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه استفاده شد. فدراسیون هندبال ایران دارای پنج هدف کلان شامل تعمیم ورزش در بین جامعه، توسعه ورزش قهرمانی، ارتقای ورزش حرفه‌ای، ارتقا و تثبیت جایگاه سازمانی هندبال در تمامی استان‌ها، تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری از طریق ورزش هندبال بود. رویکرد راهبردهای فدراسیون هندبال ایران بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت تهاجمی قرار گرفت. از این رو تعالی سازی برند فدراسیون هندبال ایران در حفظ وضع موجود در بازار رقابتی به‌عنوان یکی از رهبران بازار به‌عنوان استراتژی اولویت‌دار انتخاب گردید.

واژه‌های کلیدی: استراتژیک، بازاریابی، برنامه، فدراسیون، ورزش، هندبال

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان(خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

E-mail: nazarirasool@yahoo.com

* نویسنده مسئول:

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد جهرم، جهرم، ایران

۳. دانشیار دانشکده مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

مقدمه

مفهوم توسعه برای عموم مردم قابل فهم و روشن است و مردم تاحدی می‌دانند که رفاه اجتماعی و همچنین آزادی و عدالت در زیست اجتماعی آن‌ها با توسعه، سطح بالاتری خواهد یافت. توسعه، نوع یا حالتی از دگرگونی اجتماعی است که انسان برای دست‌یابی به نیازها و خواسته‌های خود در محیط ایجاد می‌کند. انسان همواره تلاش می‌کند محیط زیستی و اجتماعی خود را در جهت پاسخگویی به نیازهای خویش دگرگون سازد (Nazari, 2018). توسعه به معنی بازسازی جامعه بر اساس اندیشه‌های جدید تعبیر می‌شود. این اندیشه‌های تازه در دوران مدرن، شامل سه اندیشه علم‌باوری، انسان‌باوری و آینده‌باوری است. به همین منظور باید برای نیل به توسعه، سه اقدام اساسی درک و هضم اندیشه‌های آینده، تشریح و تفضیل این اندیشه‌ها و با ایجاد ابزارهای جدید آینده‌شناسی، تحقق عملی این اندیشه‌ها صورت پذیرد (Laitinen & Meristö, 2018). مدیران سعی در افزایش و بهبود کیفیت خدمات و محصولات برند باشگاه خود و جلب اعتماد مشتریان نمایند (Poursoltani, 2021). چرا که مشارکت و مداخله هواداران باعث می‌شود هواداران به خدمات ورزش دلبسته بشوند (Sofi & et al, 2021).

در عصر پر از عدم قطعیت، سازمان‌ها باید فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را به‌موقع شناسایی کنند و رسیدگی به آن‌ها را در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک خود در اولویت قرار دهند (Khazaei & Aslaniyan, 2017). در دنیای پر عدم قطعیت امروز که مشخصه اصلی آن پیچیدگی و نوسانات فراوان است، رویکرد و مدل‌های برنامه‌ریزی تغییر کرده‌اند و نه تنها در ادبیات استراتژی، بلکه در روش‌های کاربردی به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت پیش می‌روند. روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت، این توانایی را دارند تا متغیرهای کلیدی، پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های محیطی را لحاظ کنند و تحلیل‌های متعدد و چندگانه‌ای از توسعه‌ها و روندهای احتمالی آینده، بر مبنای تحلیل آینده ارائه دهند (Volif & Miner, 2010). برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر تفکر آینده، چارچوبی برای مدیریت استراتژیک در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌آورد

(Cristiyano & Alisio, 2017). تفکر آینده^۱ بر اخذ تصمیمات درست تأثیر گذار است و ممکن است آینده را به حال حاضر مرتبط سازد (Thorstad & Wolff, 2018). بسیاری از افکار آینده اندیشانه و تصمیم‌گیری‌ها درباره تحولات و راهبردهای نیل به آن‌ها تحت تأثیر تخیل و تصور از آینده است (Darabi & et al, 2017).

با توجه به عدم توانایی در پیش‌بینی دقیق آینده و همچنین پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات روزافزون، سبب شده است تا محققان با بهره‌گیری از تفکر آینده در فعالیت‌های برنامه‌ریزی و نیز پیش‌بینی تحولات استفاده کنند. امروزه واژه آینده‌نگاری^۲ به صورت گسترده‌ای به کار می‌رود. این واژه بیانگر طیف وسیعی از رویکردهایی است که باعث بهبود فرآیند تصمیم‌گیری می‌شوند (Sharifi & Jahangiri, 2017). آینده‌نگاری تلاش می‌کند که آینده‌های ممکن را به دست آورد و آینده مطلوب را بشناساند و پس از آن، به چگونگی رسیدن به آن توجه نماید (Palidow & ta al, 2017). یکی از مفاهیم سازنده آینده‌نگاری، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. از این منظر به آینده‌نگاری و نتایج آن به عنوان عناصر ورودی برای تدوین استراتژی و سیاست‌گذاری نگریسته می‌شود که سعی دارد به برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌های اجرایی جهت‌دهی کند. واژه برنامه‌ریزی روبه‌جلو نیز از جمله واژه‌هایی است که در این نوع نگاه به آینده‌نگاری طرح می‌شود و به عنوان یک فرآیند شناسایی آینده شناخته می‌شود. این فرآیند می‌تواند آینده‌های محتمل را معرفی و تحلیل کند. همچنین به تحلیل و شناسایی اثرات اقتصادی و اجتماعی تصمیمات و اهداف می‌پردازد و شناسایی عناصر کلیدی تأثیرگذار بر آینده را کانون توجه خود قرار می‌دهد (Santagada, 2012). پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر کنونی ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش از پیش نمایان ساخته است. مروری بر سرنوشت سازمان‌ها طی سال‌های اخیر نشان می‌دهد در عرصه پیشرفت و توسعه، سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که توانسته‌اند با درک صحیحی از محیط و

1. Future Thinking
2. Forthcoming

تحولات آن، استراتژی‌های مؤثری را بر اساس مأموریت خود تدوین نموده و بستر مناسب برای اجرای آن‌ها را فراهم آورند (Nazari & et al, 2017).

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند (Nazari & Pourabedi, 2013). در همین راستا، تفکر راهبردی به مفهوم آمادگی ذهنی و اجرایی فرد برای انطباق با شرایط و تقدم زمانی و معنایی برای تغییرات محیطی می‌باشد. تفکر راهبردی پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند (Shapira & et al, 2017). در این راستا خلاقیت و خودمختاری بالا به همراه کنترل کم، موجب افزایش تنش در سازمان و در نتیجه اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود (Elbanna, 2016). در این راستا امروزه سازمان‌های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به‌طور موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار کرده و سازمان را به‌طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کند (Nazari & et al, 2014)، لذا شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد (Victor & Agamuthu, 2014). اگر مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌بینی محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط خارج (فرصت‌ها و تهدیدها) جهت تحلیل آینده در نظر گیریم، در جایی که بین پیش‌بینی و واقعیت تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می‌رود در چنین شرایطی تفکر استراتژیک بخصوص زمانی که این نوع تفکر میان مدیران میانی در سراسر سازمان توزیع شده باشد، باعث بهبود و کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (David, 2010). تفکر راهبردی پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. به نظر می‌رسد داشتن تفکر استراتژیک و به تبع آن برنامه استراتژیک امری مهم به

شمار می‌رود، تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و چگونه این عوامل برای مشتری ارزش آفرینند. در محیط کسب‌وکار صرفاً عوامل موفقیت ساز هستند که در خلق ارزش برای مشتری نقش کلیدی داشته باشند، در شرایطی که عوامل مزیت ساز رقابتی سریعاً در تحول است، تنها مزیت رقابتی پایدار فهم و بصیرت نسبت به تشخیص مستمر این عوامل است (Lashkarboloki, 2010). با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده‌اند. امروز به وضوح روشن است که ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای پیچیده شده که آن‌ها بدون برنامه‌ریزی دقیق به هیچ‌وجه نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند و سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. از این رو هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهداف مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز مشخص سازد (Goharrostami & et al, 2013). این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند. چالش‌های راهبردی را که به‌طور بالقوه در پیش روی مدیران قرار دارد (O'Boyle, 2015).

در هزاره سوم، ورزش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه و اهمیت نقش آن به‌منظور رسیدن به توسعه پایدار اجتناب‌ناپذیر است (Nazari & et al, 2017). امروزه هر فرد به‌خاطر توسعه سریع صنعتی شدن در جمعیت، افزایش سرعت، وسایل نقلیه و مواد مصنوعی، غیره تمایل دارد با این وجود از نظر سلامتی، سالم باشد (Rathod, 2020). در دهه‌های اخیر صنعت ورزش دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌نماید به طوری که ورزش به‌عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود (Salimi, 2015)، ضمن اینکه ورزش و فعالیت‌های مربوط به آن، جایگاه مهمی در فرهنگ جوامع پیدا کرده

است. بنابراین عناصر و ارکان مختلف درگیر در امر ورزش به عنوان عوامل تأثیرگذار بر جامعه امروزی هستند چرا که روز به روز نیاز به ورزش بیشتر احساس می شود و از اهمیت زیادی برخوردار است (Amorós & et al, 2020). آنچه باید مدنظر قرار داد اینکه توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه است و ارائه برنامه های استراتژیک در بخش های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار می باشد. دستاوردهای توسعه ورزش حوزه گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می شود. از این رو بسیاری از سازمان های ورزشی کشورهای مختلف برحسب مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت های خوبی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان های ورزشی برای توفیق در مأموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده اند. با توجه به اهمیت برنامه ریزی راهبردی در توسعه مقوله های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه در عرصه ورزش، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه ای عمل کردن است، چرا که به نظر می رسد با هوشمندی راهبردی مدیران و با استفاده مدیریت از متغیرهای رقابتی عملکرد سازمان های ورزشی در جهت ارائه خدمات، دسترسی به هدف های تعیین شده و پیشی گرفتن از رقبای بهبود می یابد.

فدراسیون هندبال ایران در سال ۱۳۵۴ تأسیس گردید و به نظر می رسد طی سال های گذشته برنامه راهبردی مدونی نداشته و بیشتر بر اساس نظرات مدیران اداره میشده است، لذا از آنجا که فدراسیون هندبال ایران که رسالت تربیت نسل فعلی و آینده افراد درگیر در حوزه ورزش هندبال را به عهده دارند از نقش بی بدیلی برخوردار می باشد. بررسی نتایج تحقیقات انجام شده پیرامون شناسایی عوامل محیط بیرونی اثرگذار بر فدراسیون هندبال ایران نشان دهنده آن است که پژوهش جامعی در رابطه با شناسایی و تحلیل این عوامل در هندبال ایران صورت نگرفته، لذا به نظر می رسد انجام تحقیقی جامع با رویکرد استراتژیک و استفاده از نظرات صاحب نظران در این زمینه ضروری به نظر می رسد چرا که

اگر این عوامل شناخته شوند موفقیت بیشتر مدیران فدراسیون هندبال ایران در دستیابی به اهداف را در پی خواهد داشت و این موضوع در رشد و پیشرفت و بقای فدراسیون هندبال ایران در شرایط و محیط رقابتی و پرتلاطم امروزی از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین مسئله اساسی و هدف از انجام این تحقیق، شناسایی مؤلفه‌های محیط درونی و بیرونی مؤثر بر فدراسیون هندبال ایران اساس نظر متخصصان و صاحب‌نظران محیط‌شناسی راهبردی است که می‌توان امیدوار بود با اجرایی شدن این امر بتوان فدراسیون هندبال ایران را در راه رسیدن به اهداف و چگونگی برخورد با عوامل اثرگذار بر آن‌ها یاری نمود. با توجه به مفروضات عنوان شده سؤالی که مطرح است این است که مضامین استراتژیک آینده‌نگاری توسعه بازار ورزش هندبال ایران کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و برحسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی بود که در آن برای گردآوری داده‌ها به دو شیوه کمی و کیفی به بررسی مدارک و مستندات، نظرسنجی از مخاطبان و نخبگان، مصاحبه و برگزاری جلسات شورای راهبردی پرداخته شد. سپس اطلاعات در قالب فرم‌هایی در اختیار مدیران و کارشناسان ستادی فدراسیون هندبال ایران قرار گرفت و ایشان بر اساس قضاوت‌های شهودی شرایط توسعه فدراسیون هندبال ایران در شاخص‌های مختلف سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و انسان‌افزاری را تشریح کردند. در بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی به منظور مفهوم‌سازی استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها به صورت زیر بود: اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، کدگذاری نظرها، طبقه‌بندی نظرها در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم و در نهایت نتیجه‌گیری از قضاوت‌های شهودی انجام گرفت. سپس محققان با مقایسه شاخص‌های مختلف احصا شده با استانداردهای موجود و جمع‌بندی نظر مدیران و کارشناسان، ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای هندبال ایران را استخراج کردند. جامعه آماری خبرگان حوزه ورزش بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری در مورد تحلیل وضعیت موجود هندبال ایران

نمونه‌گیری ادامه پیدا کرد. ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. ابزار پژوهش، چک‌لیست بود، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش مصاحبه، نظرسنجی و جلسات شورای راهبردی از طریق استفاده از چک‌لیست‌ها محقق ساخته که روایی صوری و محتوایی آن را متخصصان تأیید نمودند، انجام شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد.

یافته‌ها

در فاز تئوریک برنامه استراتژیک آینده‌نگاری توسعه هندبال ایران، مأموریت فدراسیون هندبال ایران «توسعه و تعمیم ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای هندبال در ایران»، چشم‌انداز فدراسیون مذکور تا سال ۱۴۰۴ « تعالی هندبال ایران و دارای سهمی قابل توجه از اقتدار و افتخارات ورزشی ایران تا سال ۱۴۰۴» و در نهایت خط‌مشی‌های کلان « تأکید بر پیشرفت همه‌جانبه هندبال ایران با جاری‌سازی رویکرد برنامه محوری در فرایندها و فعالیت‌های، بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه ورزشی فدراسیون و توزیع متوازن منابع متناسب با پراکندگی جمعیتی در قلمروهای جغرافیایی » در نظر گرفته شد.

جدول ۱- ارزیابی عوامل داخلی هندبال ایران

عنوان فاکتور	وزن	امتیاز	نمره وزن دار
وجود مدیران ورزشی توانمند در حوزه ستادی هندبال ایران	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
وجود منابع انسانی متخصص هندبال ایران	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
وجود منابع سخت‌افزاری در هندبال	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
برگزاری رویدادهای ورزشی منسجم در حوزه هندبال	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
نگاه متوازن و عدالت محور در ارائه خدمات به ورزش آقایان و خانم‌ها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
در اختیار داشتن تیم ورزشی در لیگ حرفه‌ای هندبال ایران	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
موفقیت‌های کسب‌شده در تورنمنت‌های آسیایی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
توانمندی هندبال ایران در برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
نبود برنامه استراتژیک در هندبال ایران	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
درآمد زائی نامناسب هندبال ایران	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
نامناسب بودن تعاملات مدیران فدراسیون با حوزه آموزشی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
نداشتن حامی مالی پایدار در هندبال	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
جمع کل	۱	-	۲/۳۰

نتایج در جدول شماره یک در ماتریس عوامل داخلی هندبال ایران جمع امتیاز وزن عدد ۲/۳۰

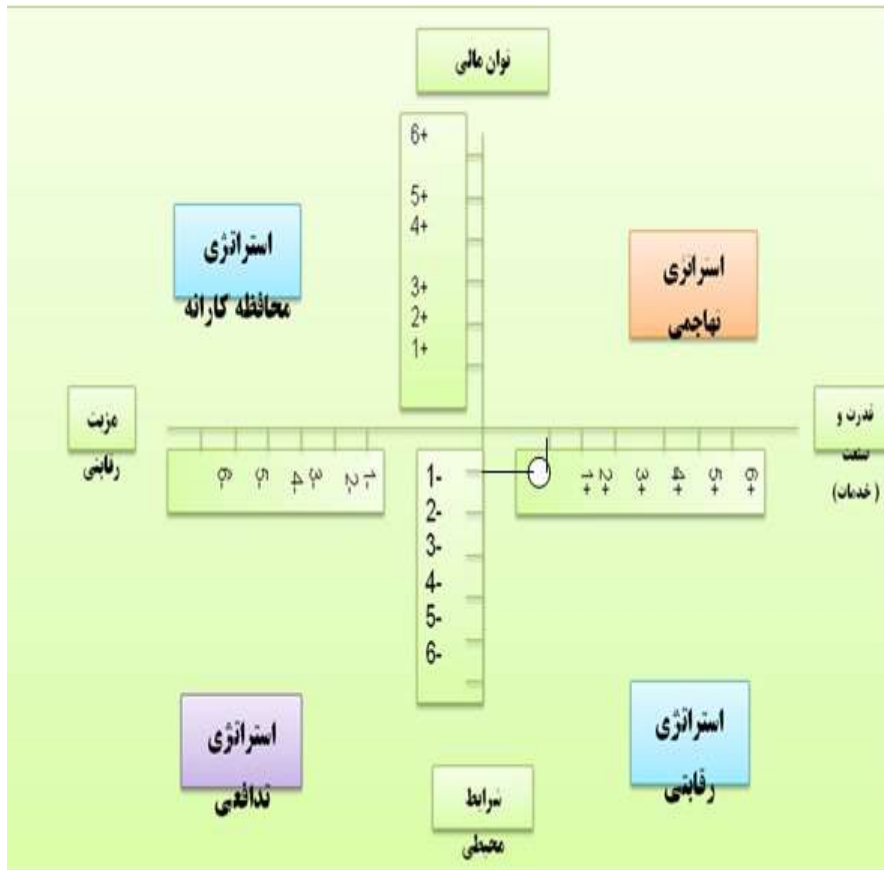
را نشان می‌دهد.

جدول ۲- ارزیابی عوامل خارجی هندبال ایران

عنوان فاکتور	وزن	امتیاز	امتیاز وزن دار
جمعیت جوان کشور	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
جذابیت ورزش برای عموم مردم	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
تصور مثبت ورزش کشور از هندبال ایران	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
تأکید بر توسعه و ارتقاء ورزش در قانون برنامه ششم (فرصت) بند ۴۴	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
زیرساخت‌های ورزشی گسترده سایر دستگاهی متولی ورزش و نهادها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
وجود استعدادهای ورزشی سرشار در جامعه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
وجود اساتید، مربیان، داوران، مدیران و متخصصان در هندبال استان‌ها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
وجود خیران ورزشکار در استان‌ها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
دید مثبت مسئولین بلندپایه کشور به ورزش	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم و مواد مخدر در میان جوانان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
موانع فرهنگی و اجتماعی در مشارکت بانوان در ورزش	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
افزایش قیمت محصولات و خدمات ورزشی	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
شرایط نامناسب و ناپایدار اقتصادی کشور	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
تمایل نداشتن شرکت‌های دولتی و خصوصی به حمایت مالی از هندبال	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
پوشش نامناسب اخبار ورزش هندبال از طرف رسانه‌ها	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
تعامل و همکاری نامناسب سازمان‌های ورزش کشور با هندبال ایران	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
وجود موانع مختلف در جذب حمایت حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع کل	۱	-	۲,۲۵

یافته‌ها در جدول شماره دو ماتریس عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف هندبال ایران جمع امتیاز

وزن عدد ۲/۲۵ را نشان می‌دهد.



شکل ۱- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک هندبال ایران

یافته‌ها در شکل شماره دو بر اساس رتبه‌بندی استراتژی‌های عوامل داخلی و خارجی توسعه پایدار هندبال ایران، استراتژی منتخب را در موقعیت استراتژی رقابتی نشان می‌دهد. پنج هدف کلان هندبال ایران شامل: تعمیم ورزش در بین جامعه، توسعه ورزش قهرمانی، ارتقای ورزش حرفه‌ای، ارتقا و تثبیت جایگاه سازمانی هندبال در تمامی استان‌ها، تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری از طریق ورزش هندبال بود. در جدول ذیل راهبردهای متناسب با هر هدف کلان آورده شده است.

جدول ۳- استراتژی‌های متناسب با حوزه‌های اهداف کلان هندبال ایران

اهداف کلان	استراتژی‌ها
تعمیم ورزش هندبال در بین جامعه	۱ تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش همگانی هندبال
	۲ برجسته‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد ورزش همگانی فدراسیون هندبال
	۳ تأکید بر انعکاس ضعف‌ها و شفافیت‌سازی کاستی‌های راهبردی ورزش به مسئولین
	۴ توجه به استفاده از ظرفیت‌های درون‌زای جهت راه‌اندازی بانک اطلاعات جامع هندبال
توسعه ورزش قهرمانی هندبال در سرتاسر کشور	۱ تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش قهرمانی
	۲ تأکید بر تعامل حداکثری معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک
	۳ ارتقای سطح تعامل با رسانه‌ها
	۴ تأکید بر مدیریت بهره‌ورانه همراه با بر رعایت سیاست‌های انقباضی مالی در فعالیت‌های غیرضروری
	۵ توجه و تأکید بر برنامه محوری و بازنگری در راهبردها و رویکردها با تأکید بر تدوین سند آمایشی
ارتقای ورزش حرفه‌ای در رشته هندبال	۱ برجسته‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد تیم‌های ورزش حرفه‌ای فدراسیون هندبال ایران
	۲ ترغیب و کسب حمایت حداکثری وزارت ورزش در راستای ارتقای برند فدراسیون هندبال ایران
	۳ تأکید بر درآمدزایی حداکثری از منابع در اختیار هندبال
ارتقا و تثبیت جایگاه هندبال	۱ برجسته‌سازی جایگاه و اهمیت ورزش در راستای تثبیت و پایداری هندبال با توجه به بند ۴۴ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه
	۱ تسهیل شرایط حضور حداکثری خیران ورزش یار در هندبال ایران
تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری	۱ تأکید بر نهادینه‌سازی و استفاده حداکثری از نهضت داوطلبی در رویدادها
	۲ تأکید بر نهادینه‌سازی و استفاده حداکثری از نهضت داوطلبی در رویدادها

بر اساس یافته‌های جدول شماره هفت در مجموع ۱۵ استراتژی متناسب با اهداف کلان هندبال ایران در نظر گرفته شد که هدف توسعه ورزش قهرمانی با مجمع پنج استراتژی و هدف تعمیم هندبال با رویکرد ورزش همگانی با چهار استراتژی بیشترین سهم از راهبردهای هندبال ایران را به خود اختصاص دادند.

جدول ۴- استراتژی‌های اولویت‌دار هندبال ایران بر اساس ماتریس QSPM

برچسب	نمره	عنوان استراتژی
SO3	۲/۸۱	تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش قهرمانی
ST1	۲/۷۱	ارتقای سطح تعامل با رسانه‌ها
SO2	۲/۵۸	برجسته‌سازی جایگاه و اهمیت ورزش در راستای تثبیت و پایداری هندبال
WO1	۲/۵۱	توجه و تأکید بر برنامه محوری و بازنگری در راهبردها و رویکردها با تأکید بر تدوین سند آمایشی
ST2	۲/۵۰	برجسته‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد ورزش همگانی و قهرمانی فدراسیون هندبال ایران
SO1	۲/۴۸	تأکید بر تعامل حداکثری معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک
WT1	۲/۴۶	تأکید بر مدیریت بهره‌ورانه همراه با بر رعایت سیاست‌های انقباضی مالی در فعالیت‌های غیرضروری
SO7	۲/۱	تسهیل شرایط حضور حداکثری خیران ورزش یار در هندبال ایران
WO5	۲/۳۰	تأکید بر درآمدزایی حداکثری از منابع در اختیار هندبال

بر اساس یافته‌های جدول شماره هشت سه استراتژی اولویت‌دار هندبال ایران شامل: تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش قهرمانی، ارتقای سطح تعامل با رسانه‌ها و برجسته‌سازی جایگاه و اهمیت ورزش در راستای تثبیت و پایداری هندبال می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

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. سرعت روزافزون تغییرات در دنیای کنونی، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است. از آنجا که در حوزه ورزش فدراسیون هندبال مانند سازمان‌های ورزشی خدمات مشابهی را به مشتریان ارائه می‌دهند، رقابت بر سر دستیابی به مشتری و از همه مهم‌تر حفظ آن است. مدیران این فدراسیون باید از هوشمندی راهبردی خود در رسیدن به این هدف استفاده کرده و با به کارگیری بازارگرایی و

کارآفرینی به رقابت با دیگر فدراسیون‌ها و برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان‌شان پردازند. بر همین اساس مدیران فدراسیون هندبال باید از رویکرد هوشمندی راهبردی به‌عنوان بخشی از شغل خود بهره برده و از آن به‌عنوان کلید اصلی تصمیم‌گیری استفاده کنند. آنچه مسلم است، سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، به‌طوری‌که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر اساس مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند.

بر اساس مدل‌های استراتژیک یکی از ماتریس‌های مهمی که به مدیران کمک می‌کند تا به خوبی فرایندها و فعالیت‌های سازمان را بر اساس شرایط موجود جاری در سازمان‌ها مطابقت دهند ماتریس داخلی و خارجی می‌باشد. این ماتریس از جمع‌بندی دو ماتریس ارزیابی محیط داخلی و ماتریس ارزیابی محیط خارجی به دست می‌آید. با توجه به رتبه و وزن مؤثر داده شده به قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی حوزه هندبال ایران، نمره ماتریس عوامل داخلی ۲/۲۵ به دست آمده، این عدد نشان می‌دهد که وضعیت محیط داخل در حد نسبتاً مناسب می‌باشد و بیانگر آن است که فدراسیون هندبال ایران از لحاظ عوامل درونی از قوت‌های خوبی برخوردار است. به نظر می‌رسد راهبردها، فرایندها و فعالیت‌های اتخاذشده از طرف کارشناسان و مدیران مناسب می‌باشد. این امر مستلزم آن است که با توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود با برنامه‌ریزی دقیق و مدون شاهد توسعه و پیشرفت چشمگیر این طرح با محوریت تولید و انتقال دانش باشیم، از این‌رو لازم است استراتژی‌های بهینه‌سازی متناسب با اهداف توسط استراتژیست‌ها و کارشناسان در راستای رسیدن به وضعیت مطلوب اتخاذ گردد. پس از رتبه و وزن بندی مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای هندبال ایران نمره ماتریس عوامل خارجی شاخص

۲/۳۰ به دست آمد. این عدد نشان می‌دهد وضعیت محیط خارج در حد نسبتاً خوبی قرار دارد، هر چند از نظر عوامل بیرونی دارای تهدیدهایی است، لذا با بهره‌گیری از فرصت‌ها و عوامل بیرونی و خارج از اختیار را با مشکل مواجه می‌سازد. به صورت کلی از تحلیل نمره عوامل داخلی (۲/۲۵) و تحلیل نمره عوامل خارجی (۲/۳۰) می‌توان استنباط نمود که برای رسیدن به وضعیت مطلوب بیشتر باید با بهره‌گیری از قوت‌های وضعیت را بهبود بخشید. هرچند گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. در این راهبرد باید سعی شود نقاط ضعف به حداقل و فرصت‌ها به حداکثر برسد. همان‌طور که از تفسیر ماتریس تعیین وضعیت محیط درون و بیرون استنباط می‌شود، وضعیت موجود هندبال ایران در محدوده حفظ و پیشرفت خدمات قرار گرفته است. راهبردهایی که در این وضعیت بیشتر به کار می‌رود منطبق بر ارائه خدمات نوین و بروز رسانی خدمات گذشته منطبق بر نیازهای فدراسیون هندبال ایران می‌باشد. به نظر می‌رسد این اداره می‌بایست نوع و نفوذ خدمات ورزشی خود را در محیط داخلی و پیرامونی منطبق با مأموریت خود توسعه دهد.

با توجه به اینکه برای تدوین برنامه راهبردی ابتدا باید منظرها و اهداف سازمان تعیین شود، از این رو بر اساس یافته‌ها اهداف کلان هندبال ایران با توجه به چشم‌انداز در نظر گرفته شده شامل تعمیم ورزش هندبال در بین جامعه، توسعه ورزش قهرمانی هندبال همراه با کسب افتخار در راستای ارتقای حداکثری برند فدراسیون هندبال ایران، ارتقای لیگ حرفه‌ای هندبال، ارتقا و تثبیت جایگاه سازمانی هندبال در ایران، تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری در جامعه بود. باید اذعان نمود اهداف و سیاست‌های کلان و تأثیرگذاری فدراسیون هندبال ایران با توجه به جایگاه هندبال در ورزش کشور در قالب منظرهای تدوین شده می‌بایست به‌درستی تفسیر شوند و در ادامه اهداف بلندمدت و راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدامات اجرایی طراحی شود تا زمینه اجرای صحیح راهبردهای تدوین شده مهیا شود.

بر اساس یافته‌ها موقعیت استراتژیک هندبال ایران در ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت استراتژی‌های رقابتی به دست آمده است. لازم به ذکر است ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک از برآیند توان مالی، توان خدمات یا صنعت، ثبات محیطی و مزیت‌های رقابتی به دست می‌آید و نهایتاً بر اساس وضعیت موجود اتخاذ استراتژی‌های لازم از منظر استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های محافظه کارانه، استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های تدافعی را مورد تحلیل قرار داده و رویکرد استراتژی‌های سازمان را مشخص می‌نماید. نتیجه‌ای که از این برآیند حاصل می‌گردد حاکی از این است که فدراسیون هندبال ایران در اجرای بهینه فعالیت‌های هندبال باید شایستگی اصولی خود را حفظ کند. بر اساس یافته‌ها مهم‌ترین راهبردهای اولویت‌دار شامل تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش قهرمانی، ارتقای سطح تعامل با رسانه‌ها، برجسته‌سازی جایگاه و اهمیت ورزش در راستای تثبیت و پایداری هندبال با توجه به بند ۴۴ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه، توجه و تأکید بر برنامه محوری و بازنگری در راهبردها و رویکردها با تأکید بر تدوین سند آمایشی، برجسته‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد ورزش همگانی و قهرمانی فدراسیون هندبال ایران، تأکید بر تعامل حداکثری معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، تأکید بر مدیریت بهره‌بردارانه همراه با بر رعایت سیاست‌های انقباضی مالی در فعالیت‌های غیرضروری، تسهیل شرایط حضور حداکثری خیران ورزش یار در هندبال ایران و تأکید بر درآمدزایی حداکثری از منابع در اختیار هندبال می‌باشد.

باید اذعان نمود فدراسیون هندبال ایران می‌تواند از این طریق به خوبی نقشه راه فدراسیون هندبال جهت تمرکز بر استراتژی‌های اولویت‌دار هر یک از اهداف مشخص و با تمرکز با هر یک از این اهداف راهبردی شرایط تحقق اهداف کلان فدراسیون هندبال تسهیل می‌گردد. از این رو اتخاذ به نظر می‌رسد منجر به نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در بین مدیران در راستای کارآمدی هر چه بهتر هندبال را فراهم آورده و تعالی سازی برند فدراسیون در حفظ وضع موجود در بازار رقابتی به‌عنوان

یکی از رهبران بازار به عنوان استراتژی اولویت دار انتخاب گردید. مدیران با استفاده از برنامه تدوین شده حاضر می‌توانند اهداف کلان فدراسیون هندبال را نشانه بروند و شرایط را به منظور تحقق چشم‌انداز فراهم آورند.

ملاحظات اخلاقی

در جریان اجرای این پژوهش و تهیه مقاله کلیه قوانین کشوری و اصول اخلاق حرفه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش از جمله رعایت حقوق آزمودنی‌ها، سازمان‌ها و نهادها و نیز مؤلفین و مصنفین رعایت شده است. پیروی از اصول اخلاق پژوهش در مطالعه حاضر رعایت شده و فرم‌های رضایت‌نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است و این مقاله قبلاً در هیچ نشریه‌ای اعم از داخلی یا خارجی چاپ نشده است و صرفاً جهت بررسی و چاپ به فصلنامه مطالعات بازاریابی ورزشی ارسال شده است.

Reference

Amorós-Aguilar, L., Portell-Cortés, I., Costa-Miserachs, D., Torras-Garcia, M., Riubugent-Camps, È. Almolda, B., & Coll-Andreu, M. (2020). The benefits of voluntary physical exercise after traumatic brain injury on rat's object recognition memory: A comparison of different temporal schedules. *Experimental Neurology*, 326, 113178.

David, F. (2010). "Strategic Management". Translators: Corp AS; the Arabs cm. Thirteenth Edition. Tehran: Cultural Research Bureau, pp. 50-1. (Persian)

Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.

Khazani Sahneh, Sa'id; Aslaniyan Mehran (2017). The Future Score Card in the Framework of Strategic Forecasting. Quarterly Journal of Management Future Studies - Year Twenty-Eighth / Issue. 109. 91-109.

López, C., & Ishizaka, A. (2018). A scenario-based modeling method for controlling ECM performance. Expert systems with applications, 97, 253-265.

Meristö, T., & Laitinen, J. (2018). ALL ROADS LEAD TO ROME?: Vision-Based Scenario Evaluation concerning Sustainable Residential Areas. In Proceedings of the METNET Seminar 2017 in Cottbus. Häme University of Applied Sciences.

Nazari, R. (2018). The role of sport in the future of development of Iran. Developmental Thinking. 5(1): 2-24. (in Persian)

Nazari, Rasool. Ehsani, Mohammad. Mehrzad, Hamidi. Salari, Mohsen. (2014). Sports General Directorate of Youth and Sport of the strategic perspectives of the model David. Journal of Sport Management. 1 (6), pp. 157-172. (Persian)

Nazari R., & PourAbedi H. (2013). "Development of Perspectives and Strategic Planning in Sport". Management and Administrative Sciences Review. pp: 104-113.

Nazari R, Yaghmaei I., & Sohrabi Z. (2016). Strategic document of territorial development of sport sector of Isfahan province. Sports Management Magazine. 8(5):680-65. (in Persian).

O'Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation. Sport management review, 18(2), 308-316.

Poursoltani Zarandi, H. (2021). Meta-analysis of the relationship between service quality and customer satisfaction in sports organizations. Sports Marketing Studies, 2(3), 1-25. (in Persian)

Pulido-Velazquez, D., Renau-Pruñonosa, A., Llopis-Albert, C., Morell, I., Collados-Lara, A. J., Senent-Aparicio, J., & Baena-Ruiz, L. (2018). Integrated assessment of future potential global change scenarios and their hydrological impacts in coastal aquifers—a new tool to analyse management alternatives in the Plana Oropesa-Torreblanca aquifer. Hydrology and Earth System Sciences, 22(5), 3053-3074.

Rathod, Y. A. (2020). An access control and authorization model with Open stack cloud for Smart Grid. ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal, 9(3), 69-87.

Rezaei soufi, M., Khodsparast, S., & mohamadi, S. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility Measures on Brand Love for Sport Teams. *Sports Marketing Studies*, 2(3), 123-152. (in Persian)

Salimi M, SultanHussein M., & NaderianJahromy M. (2015). Assessment of obstacles to the development of sports marketing. *Journal of Sport Management*; 29(1):13-36. (in Persian)

Santagada, G. Working with Change Management in the Global Environment.

Shapira, H., Ketchie, A., & Nehe, M. (2017). The integration of design thinking and strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 277-287.

Sharififar, S., & Jahangiri, K (2017). Provide a scenario-based prevention and response planning model for marine biological threats on military vessels. *Nursing and Physician Quarterly in Race - No. 14 - Fifth Year - 1-9*. (in Persian)

Thorstad, R., & Wolff, P. (2018). A big data analysis of the relationship between future thinking and decision-making. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(8), E1740-E1748.

Victor, D., & Agamuthu, P. (2014). Policy trends of strategic environmental assessment in Asia. *Environmental Science & Policy*, 41, 63-76.

Wulf, T., Meißner, P., & Stubner, S. (2010). Szenario-basierte strategische Planung—ein Ansatz zur Integration der Szenarioplanung in die strategische Planung. *Vorausschau und Technologieplanung*, Paderborn, 443-458.

Zali, N., & Pourzarab, A. (2017). Forecasting Logic Development with Combined Scenario Analysis and SWOT Analysis Model Case Study: Guilan Province. *Space planning and planning - 21 (3)*. 189-220. (in Persian)