



**Original Article**

**Identifying the Key Drivers of the Development of Sport for All with a Structural Analysis Approach**

**Sajad Gholami Torkesaluye<sup>1</sup>. Hossein Zareian<sup>2</sup>. Mohammad Hasan Abdollahi<sup>3\*</sup>. Ali Abolhoseini<sup>4</sup>**

1. Assistant Professor of Department of Sport Science, Apadana Institute of Higher Education, Shiraz, Iran.
2. Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Sports Science, Faculty of Education & Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.
4. PhD student in sports management at Allameh Tabatabai University.

**Received: 22/10/2022, Revised: 24/05/2023, Accepted: 28/06/2023**

**Abstract**

The purpose of the current research was to forecast and formulate a scenario in the development of public sports with the integrated approach of structural analysis and balance of cross effects. The present study was a survey method in terms of its practical purpose. The statistical population of the research was formed by all specialists and experts who had the necessary knowledge in the field of sports. The sampling method in this research was non-probability by two methods, snowball and subjective judgment. Finally, 16 interviews were conducted with experts, and after 14 interviews, the research reached theoretical saturation and no new information was obtained from the interviews. Various techniques and tools such as interviews, expert panels and questionnaires were used to collect data. In data processing, several future research techniques were used, including the Delphi technique, mutual effects analysis, and structural analysis to understand and explain the future of public sports in the country. Based on this, the effective strategic future makers were identified by using the structural analysis method and the use of Mic Mac software, and it has been determined that the number of 10 future makers and drivers such as the inclusion of sports in the thinking basket of policy makers, the cooperation of parliamentarians and the governorate in The approval and implementation of supporting and encouraging laws, multi-dimensional advertisements to encourage people to do sports, etc. have the greatest impact on the future of public sports. As a conclusion, it can be said: the drivers and model developed in this research can be effective as a guide in estimating the future of sports organizations in Iran that are related to public sports.

**Keywords:** Future Studies, Public Sports, Structural Analysis, Analysis of Cross Effects.

\* Corresponding Author: Mohammad Hasan Abdollahi, Tel: 09164930465, E-mail: [abdollahi.1975@yahoo.com](mailto:abdollahi.1975@yahoo.com)

**How to Cite:** Gholami Torkesaluye, S; Zareian, H; Abdollahi, M. H; Abolhoseini, A; (2023). Identifying the Key Drivers of the Development of Sport for all With a Structural Analysis Approach. *Sport Management Studies*, 15(81), 285-308.



## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

Nowadays, due to the prevailing lifestyle of the people of the world and the lack of physical activity, the importance of exercise is felt more than ever. This is despite the fact that sports and especially public sports are considered as one of the sub-indicators of human development in societies because they increase life expectancy by improving the health of the society (Keshkar and Soleimani, 2012). At the level of national policy, sports are on par with education and health and are like a national and public debated public good (Javadipour and Derrehi, 2021). However, most of the studies that have been conducted in the field of public sports have been based on the current situation and each researcher has presented factors or processes based on the conditions of the society in which he was located. However, a study that did not find a comprehensive and forward-looking view to improve the state of public sports, therefore, it is necessary to conduct research in this field. On the other hand, according to the above, it can be said that all sports organizations need a vision and scenarios with strong possibilities for their future. In this context, experts believe that the discussion of the importance and necessity of sports and its justification for the people is no longer discussed, but planning and investing in this matter in order to satisfy the needs of the society has become an unavoidable necessity. So that organizational strategies and resulting scenarios can be turned into practical and flexible programs. According to the state of the programs that exist in the field of the development of public sports in the country, and all of them look at the matter with a present-day perspective and try to do trial and error for the development of public sports, and there is no forward-looking view for its development, and on the other hand, the situation The inappropriate physical activity of the people in the country and the threat of non-communicable diseases such as obesity, high blood pressure, diabetes, cardiovascular diseases, etc., which are caused by this inactivity and non-participation in public activities and public sports, make it necessary to address this issue. It does a lot. The first step in this field is to conduct research to identify the key drivers in the development of public sports, so the researcher decided to conduct a research in this field and answer the question of how the future makers and key drivers of the development of public sports with a structural analysis approach?

### **Methodology**

Considering its nature and the horizon considered for planning, the current research is based on a future research approach, which is applied in terms of purpose and survey method. The statistical population of the research consists of all specialists and experts who have the necessary knowledge and experience in the field of public sports (managers, university professors, etc.). The sampling method in this research is non-probability and purposeful. In-depth and semi-structured interviews were used to collect qualitative research data. Immediately after the completion of the interview, detailed notes were taken about the interview process. Based on this, in this research, the sample size was not determined in advance, and the sample size was determined when the theoretical saturation was reached. Finally, 16 interviews were conducted with experts. In this research, according to the nature of the subject, various techniques and tools such as interviews, expert panels and questionnaires were used. Qualitative data were obtained with an open questionnaire through interviews and document review, and quantitative data were obtained numerically and through the weighting of the Delphi questionnaire. Accordingly, after identifying the indicators and components affecting the development of the country's public sports, it was redistributed among the statistical sample using the Delphi model and designed questionnaires. In data processing, various future research techniques were used, including the Delphi technique, cross-effects analysis, structural

analysis, and Mic Mac software to understand and explain the drivers of the development of public sports in the country.

### **Findings**

The results of the research showed that 23 factors were selected as the most key factors affecting the development of public sports in the country, and out of these 23 drivers, 10 factors were identified as key drivers and future builders, which are important in planning for the future of the development of public sports. These 10 factors include the inclusion of sports in the thinking basket of policymakers, the cooperation of parliamentarians and the governorate in approving the implementation of supportive and encouraging laws for public sports, multi-dimensional advertising (media, radio, education, etc.) to encourage people to do sports. The purpose of the health and vitality of the society, the expansion of seminars in the field of sports, the implementation of happy and fun sports programs for families in recreational places such as parks and green spaces, the development of a comprehensive system of public sports, the use of specialized, motivated and energetic human forces in the specialized positions of public sports, creating financial and spiritual incentives to encourage people and culturalize public sports, use modern standard technology and equipment in the development of public sports, support rural sports and native and local games.

### **Discussion**

Participation in public sports is free and without coercion for the people of the society, and it is possible to increase their participation by creating enthusiasm, vitality and motivation in the people of the society. This is despite the fact that the public sports audience is 80 million people of the country and the golden age of the country's population growth rate is now because more than 35% of the country's population growth is made up of young people and there is a huge potential in terms of economic, cultural, social and It is political that clarifies the requirement of managers to use this opportunity and it will cause growth and excellence and momentum in the trend towards public sports. This is despite the fact that with a longer perspective, in the next 20 years, the country will face a decrease in the growth of the young population, and today's youth will reach middle age and the middle-aged will reach old age, and the necessary infrastructure and planning should be provided for the elderly in the coming years. This importance makes the officials and administrators of the development of public sports in the country to be required to provide the necessary conditions, facilities and infrastructure for the development of public sports with a long-term horizon and perspective. However, according to the results of the research, it is suggested that the policy makers, especially the members of the parliament, should establish supportive laws for the development of public sports by providing incentive plans. On the other hand, the mass media, especially the radio and television of the Islamic Republic of Iran, should institutionalize it among families by promoting the culture of public sports.

**Keywords:** Future Studies, public Sports, Structural Analysis, Analysis of Cross Effects.



## شناسایی آینده‌سازها و پیشران‌های کلیدی توسعه ورزش همگانی با رویکرد تحلیل ساختاری

سجاد غلامی ترکسلویه<sup>۱</sup>، حسین زارعیان<sup>۲</sup>، محمد حسن عبدالهی<sup>۳\*</sup>، علی ابوالحسینی<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، موسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

۴. دانشجو دکتری دانشگاه علامه طباطبایی

**تاریخ دریافت:** ۱۴۰۱/۰۷/۳۰، **تاریخ اصلاح:** ۱۴۰۲/۰۳/۰۳، **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۲/۰۴/۰۷

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی آینده‌سازها و پیشران‌های کلیدی توسعه ورزش همگانی با رویکرد تحلیل ساختاری بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق را کلیه متخصصان و خبرگانی تشکیل دادند که در زمینه ورزش همگانی از دانش لازم برخوردار بودند. روش نمونه‌گیری گلوله برفی بود. در نهایت ۱۶ مصاحبه با خبرگان انجام شد که بعد از مصاحبه ۱۴ تحقیق به اشباع نظری رسید و اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد. برای جمع‌آوری داده‌ها از فنون و ابزارهای مختلف همچون مصاحبه، پل خبرگان و پرسشنامه استفاده شد. در پردازش داده‌ها نیز از تکنیک‌های متعدد آینده‌پژوهی از جمله تکنیک دلفی، تحلیل اثرات متقاطع و تحلیل ساختاری و برای تفهیم و تبیین آینده ورزش همگانی کشور استفاده شد. بر این اساس آینده‌سازهای راهبردی مؤثر، با بهره‌گیری از روش تحلیل ساختاری و استفاده از نرم‌افزار میک مک شناخته شدند و مشخص شده است که تعداد ۱۰ آینده‌ساز و پیشران نظیر قرار گرفتن ورزش در سبد تفکر سیاست‌گذاران، همکاری نمایندگان مجلس و استانداری در تصویب و اجرای قوانین حمایتی و تشویقی، تبلیغات چندبعدی جهت تشویق مردم به ورزش و... بیش‌ترین تأثیرگذاری را بر آینده ورزش همگانی دارند. به عنوان نتیجه‌گیری می‌توان گفت پیشران‌ها و الگوی تدوین‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنما در برآورد آینده‌ساز ورزشی ایران که با ورزش همگانی در ارتباط هستند مؤثر باشد.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، ورزش همگانی، تحلیل ساختاری، تحلیل اثرات متقاطع.

\* Corresponding Author: Mahammad Hasan Abdollahi, Tel: 09164930465, E-mail: [abdollahi.1975@yahoo.com](mailto:abdollahi.1975@yahoo.com)

**How to Cite:** Gholami Torkesaluyeh, S; Zareian, H; Abdollahi, M. H; Abolhoseini, A; (2023). Identifying the Key Drivers of the Development of Sport for all With a Structural Analysis Approach. *Sport Management Studies*, 15(81), 285-308.



**مقدمه**

همه ما با نیاز و تمایل به فعال بودن بدن متولد می‌شویم. این نیاز و تمایل از طریق مشارکت موفق در فعالیت بدنی، آزادی برای کشف تجارب حرکتی مختلف و داشتن سرگرمی و لذت زنده می‌ماند. فعال ماندن بیشتر، رفتارهای ضروری تناسب اندام را ارتقاء می‌بخشد و مشخص شده است این رفتارها باعث افزایش طول عمر انسان می‌گردد (آصفی، خبیری، اسدی دستجردی و گودرزی، ۲۰۱۴؛ ۶۵). این در حالی است که سبک زندگی ماشینی، ابتکار عمل سریع را از انسان گرفته و او را دچار فقر حرکتی کرده و این فقر حرکتی مشکلات جسمی، روانی و اجتماعی را برای وی پدید آورده است و در همین راستا غیرفعالی به عنوان یک عامل خطرزای مستقل شناخته می‌شود و مسئول بیش از ۱۲ درصد مرگ‌ومیر در اروپاست (شعبانی مقدم و فراهانی، ۲۰۱۳، ۱۳۸). متأسفانه طبق نتایج تحقیقات انجام شده میانگین شیوع کم‌تحرکی در جمعیت افراد کشور به ۶۹/۸ درصد می‌باشد (مومنان، دلشاد، میرمیران، قنبریان، صفرخانی و عزیزی، ۲۰۱۲، ۴۹۹)، و به‌طور حتم این وضعیت متناسب با شیوع ویروس کرونا تشدید شده است (راشدی، روشن روان، برهانی نژاد، محمدزاده، ۲۰۲۲، ۱۸۸). به‌طور حتم اگر سیاست‌های ورزش همگانی و برنامه‌های کم‌تحرکی تغییر نکند به‌شدت باید احساس خطر کرد و در ۲۰ سال آینده با رنج و درد و چالش‌های اساسی در حوزه سلامت ایرانیان روبرو می‌شویم چراکه آمار حوزه سلامت نشان می‌دهد در دو دهه آینده باسیل کم‌تحرکی در کشور مواجه خواهیم بود و تمامی ظرفیت‌های کشور از این طریق با چالش مواجه می‌شود. به این منظور مقامات دولتی و سازمان‌های متولی نباید ورزش همگانی را هزینه اضافی تلقی کنند، بلکه آن را سرمایه‌گذاری در جهت بهداشت فردی و عمومی و منافع اجتماعی، بدانند (مظفری و نصرتی، پور منصور، رضایی، ۱۳۸۵، ۱۴).

امروزه با توجه به سبک زندگی غالب مردم دنیا و کمبود فعالیت بدنی اهمیت ورزش بیش از پیش احساس می‌شود این در حالی است که ورزش و به ویژه ورزش همگانی از آنجاکه موجب افزایش امید به زندگی از طریق ارتقای سلامت جامعه می‌شود، یکی از زیر شاخص‌های توسعه انسانی در جوامع قلمداد می‌گردد (کشکر و سلیمانی، ۲۰۱۲، ۱۰۳). ورزش در سطح سیاست‌گذاری ملی هم‌تراز آموزش و پرورش و سلامت و همانند یک کالای عمومی بحثی ملی و عمومی می‌باشد (جوادی پور و رهبری، ۲۰۲۱، ۱۳). ورزش انواع مختلفی داشته و به صورت گوناگون تقسیم‌بندی می‌گردد که یکی از زیرشاخه‌های آن تحت عنوان "ورزش همگانی" معرفی شده است (جوادی پور و سمیع نیا، ۲۰۱۳؛ ۲۲). در این زمینه می‌توان گفت که ورزش همگانی یک مفهوم چتری است که شامل گستره‌ای از معانی و اعمال است به طوری که منعکس‌کننده یک ایدئولوژی و سیاست‌های نهادینه مربوط به ترویج عدالت اجتماعی و برابری است (دیونگی و گارد، ۲۰۱۸، ۱۷). با افزایش قابل‌ملاحظه نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های استراتژیک برنامه ریزان در کشورهای مختلف دنیا تبدیل شده است (خسروی زاده، حمیدی، یدالهی و خبیری، ۲۰۱۲، ۱۴). از طرفی در سال‌های اخیر تغییرات جهانی افزایش چشمگیری یافته است و این عامل پیش‌بینی آینده را دشوار کرده است، عدم اطمینان حاکم بر آینده، بی‌شک، به تناسب خوبی که بین فرد و جهان او وجود دارد، آسیب خواهد زد، یا آن را نابود خواهد کرد. به همین منظور تغییر در مفاهیم ورزش همگانی و افزایش انگیزاننده‌ها از عوامل مهمی هستند که باید به وجود آیند (وفایی مقدم، فرزاد، رضوی، افشاری، ۲۰۱۹، ۴۵). این تحولات، سیاست‌گذاران را بر آن داشته است تا الگوهای متفاوتی

---

**1. Dionigi & Gard**

را برای فعالیت خود بررسی نمایند و با پیش‌بینی، بهترین موقعیت‌ها را برای آینده، رقم بزنند (واگنر، واگت و کبس، ۲۰۱۶، ۶۶). در همین راستا از روش‌های پیش‌بینی آینده می‌توان برای امتحان و همچنین توسعه دیدگاه‌های مطلوب و امکان‌پذیر استفاده کرد. این چشم‌اندازها می‌توانند به ایجاد سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ها بلندمدت کمک کنند (لوندن، ۲۰۱۹، ۱). شناسایی عوامل اثرگذار بر اثربخشی برنامه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (کشکر، ۲۰۱۵، ۱۱۳). بر همین اساس لازم به ذکر است که هیچ سازمانی نمی‌تواند تنها با نگاه به گذشته و حال کار کند. آینده‌نگاری گاهی چالش‌برانگیز است، اما مهم‌ترین روش‌ها و ابزارها در جهت توسعه اجتماعی و تجاری را در اختیار می‌گذارد. بنابراین می‌توان گفت استفاده از آینده‌نگاری هر سازمانی را قادر به افزایش درک موقعیت‌های آینده می‌کند.

امروزه، علم آینده‌نگاری، ادبیات پراکنده و غیره منسجم در خصوص برنامه‌ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده که وظیفه آن، علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب می‌باشد. در این میان تفکر برنامه‌ریزی نیز از دیدگاه سنتی به برنامه‌ریزی استراتژیک و درنهایت، به تفکر استراتژیک ارتقا پیدا کرده است. مطالعات آینده و آینده‌نگاری، حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمرو آن همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای علمی آدمی را درمی‌نوردد (گوهری فر و، آذر، مشبکی، ۲۰۱۵، ۳۸). علاوه بر این با زیاد شدن فاصله بین تئوری و عمل در مدیریت استراتژیک، برای رویارویی با مشکلات برنامه‌ریزی، روش‌های جدید آینده‌پژوهی توسط مدیران استراتژیک استفاده شد و خدمات برنامه‌ریزی استراتژیک در سراسر دولت و بسیاری از سازمان‌های صنعتی توسط آینده‌نگاران انجام گرفت. در مؤسسات دانشگاهی نیز، روش‌هایی برای ترکیب آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی استراتژیک کشف گردید. این مطالب گواه این است که توجه به روش‌های پیش‌بینی آینده به خصوص آینده‌نگاری بر اساس تدوین سناریو می‌تواند سهم بسیار زیادی در حل بحران حاکم بر جامعه تحت عنوان کم‌تحرکی داشته باشد که ورزش همگانی به عنوان بازیگر اصلی در این موضوع شناخته می‌شود. در این راستا تحقیقاتی نیز صورت گرفته است. به‌عنوان مثال شهرکی (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران گزارش کردند نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیکی، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیش‌ترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر آینده مشارکت در ورزش همگانی دارند. در این بین عامل اقتصادی و تکنولوژیکی بیش‌ترین سهم را در اثرپذیری مستقیم داشته‌اند. نظری، رضوی، دوستی و فرزاد (۲۰۲۲) در یک مطالعه تطبیقی بین باشگاه‌های ورزشی ایران و کشورهای منتخب اروپایی گزارش کردند در حیطه نقش و جایگاه باشگاه‌های ورزشی، با تمام ریشه‌های سیاسی و فرهنگی متفاوتی که در شکل‌گیری آن‌ها وجود دارد، در بسیاری از موارد اشتراکات فراوانی در کشورهای مورد مطالعه وجود دارد. می‌توان با در نظر گرفتن نقاط قوت و بکار بستن آن‌ها در فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی، شرایط تقویت و توسعه باشگاه‌ها در کشور را فراهم آورد. شهریاری، تابش و ذوالفقار زاده (۲۰۲۱، ۱)، در پژوهشی به تدوین سناریوهای آینده مطلوب ورزش همگانی ایران پرداختند که نتایج بیانگر تدوین ۳ سناریو برای تحقق آینده مطلوب می‌باشد. سناریو اول شامل، مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، ورود همه‌جانبه اقشار، مدیریت واحد و یکپارچه و پرداختن رسانه‌ها، سناریو دوم شامل، مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، جایگاه اجتماعی خانواده، تخصص‌گرایی و برجسته‌سازی و الگوسازی، سناریو سوم شامل مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، ورود همه‌جانبه اقشار، تخصص

- 
1. Wagner, Vogt & Kabst
  2. Lundén

گرای و پرداختن رسانه‌ها می‌باشد. تابش و همکاران (۲۰۲۱، ۲۷۱)، در تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران به شناسایی تعداد ۱۳ عامل کلیدی و راهبردی پرداختند. با آینده نگاری حول عوامل شناسایی شده، گرایش به سمت آینده مطلوب ورزش همگانی ایران افزایش خواهد یافت و با تدوین راهبردهای مطلوب حول این عوامل، رسیدن به تعالی و مطلوبیت ورزش همگانی در راستای نهادینه کردن این مهم در کشور تضمین خواهد شد. پارک<sup>۱</sup> (۲۰۲۱، ۷۳) در تحقیقی با عنوان کنترل سیاسی سازمان‌های ورزش همگانی: عوامل و روش‌های عملیاتی، گزارش کرد عوامل کنترل سیاسی سازمان‌های ورزشی همگانی به دو دسته نهادی و غیر نهادی تقسیم می‌شوند. از جمله عوامل نهادی، قوانین و مقررات سازمان‌ها، امور مالی، ارزیابی، حسابرسی و مقررات و عوامل غیر نهادی مانند ذینفعان (مسئول، رئیس سازمان)، شرایط هستند. جوادی پور، اتقیا، رهبری و طایفی (۲۰۱۹، ۱۱۹) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر فرایند سیاست‌گذاری نظام ورزش همگانی ایران پرداختند که نتایج پژوهش نشان داد عوامل مؤثر بر فرایند سیاست‌گذاری نظام ورزش همگانی ایران شامل سیاست‌های جاری، توصیه بزرگان، ادارات و سازمان‌های ذی‌ربط و مسئول، فرهنگ عمومی و رسانه‌ها و مسائل مالی می‌باشد. همچنین آسیب‌های موجود در این فرآیند شامل عواملی از جمله ضعف نظارت و کنترل، ساختار ضعیف، ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا، عملکرد ضعیف رسانه‌ها، منابع مالی محدود، عملکرد ضعیف نیروی انسانی، قوانین، مشارکت محدود مراکز علمی و پژوهشی نیز شناسایی گردید. لیانگورنوم، کریک، بیدل، سوتیکاسم و پدیسیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۹، ۴۱۴) در مطالعه خود با عنوان "ارتباط فعالیت بدنی و بی‌حرکی در جامعه تایلندی: بررسی سیستماتیک" به بررسی و خلاصه کردن شواهد و مدارک در مورد ارتباطات فردی، اجتماعی، محیطی و سیاسی در فعالیت‌های بدنی و رفتار بی‌حرک در کشور تایلند پرداختند که شواهد سازگاری را برای همبستگی‌های فردی و اجتماعی فعالیت بدنی در کودکان، نوجوانان و بزرگسالان و همبستگی‌های فردی در فعالیت‌های بدنی در افراد مسن نشان داد. خودکارآمدی و موانع درک شده با فعالیت فیزیکی در تمام گروه‌های سنی همبستگی داشتند. شواهد سازگار برای همبستگی اجتماعی فعالیت بدنی در بزرگسالان، از جمله حمایت اجتماعی، تأثیرات بین فردی، تأثیرات والدین / خانواده و حمایت از اطلاعات یافت شد. تأثیر دوستی / همراهی به عنوان یک همبستگی از فعالیت بدنی تنها در کودکان / نوجوانان شناسایی شد. فراهانی، کشاورز و مروی اصفهانی (۲۰۱۸، ۵۱)، در پژوهشی به شناسایی عوامل بحران در ورزش همگانی ایران پرداختند که نتایج نشان داد ۹ عامل بحران‌زا در حیطه ورزش همگانی ایران وجود دارد که بر اساس اولویت ضعف برنامه‌ریزی، نگرش نامناسب جامعه، ضعف نیروی انسانی، ضعف هماهنگی، مشکلات زیرساختی، مسائل مالی، مشکلات ساختاری و قانونی، ضعف نظام ارتباطی و عملکرد ضعیف رسانه‌ها هستند. ایمی، هاروی و چارتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸، ۷۱۵) در تحقیق خود عنوان کرده‌اند که اگر ما باهدف "ورزش همگانی" تلاش می‌کنیم، تغییرات سیستماتیک در سیاست و عملکرد امری ضروری است؛ با توجه به مجموعه مزیت‌های فیزیکی، اجتماعی و بهداشت روانی که شرکت در ورزش می‌تواند در پی داشته باشد، "ورزش همگانی" یک هدف ارزشمند می‌باشد.

با توجه به مطالب گفته‌شده می‌توان گفت تمامی سازمان‌های ورزشی نیاز به یک‌چشم انداز و سناریوهایی با احتمالات قوی برای آینده خود دارند. در این زمینه صاحب‌نظران معتقدند، دیگر بحث اهمیت و ضرورت ورزش و توجه آن برای مردم مطرح نیست، بلکه برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در این امر به منظور ارضای نیازهای جامعه به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر

1. Park

1. Liangruenrom, Craike, Biddle, Suttikasem & Pedisic

3. Eime, Harvey & Charity

درآمده است. به طور که استراتژی‌های سازمانی و سناریوهای ناشی از آن می‌تواند به برنامه‌هایی کاربردی و انعطاف‌پذیر تبدیل شود. با توجه به وضعیت نامناسب فعالیت بدنی مردم در کشور و تهدید بیماری‌های غیر واگیر ناشی از این امر نیاز به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای آینده بیشتر از هر موقع احساس می‌شود. از این رو محقق به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشد آینده‌سازها و پیشران‌های کلیدی توسعه ورزش همگانی با رویکرد تحلیل ساختاری چگونه است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت آن و افقی که برای برنامه‌ریزی در نظر گرفته شده است مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی است که از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق عبارت‌اند از کلیه متخصصان و خبرگانی که در زمینه ورزش همگانی از دانش و تجربه لازم برخوردار هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت غیر احتمالی به روش گلوله برفی است. بر این اساس از یک گروه اولیه که بر اساس قضاوت ذهنی و هدفمند انتخاب شدند، خواسته شد تا خبرگان مربوطه را معرفی کنند. جهت جمع‌آوری داده‌های کیفی پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. در این راستا، ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال گردید که دربرگیرنده عنوان، اهداف و سؤال کلی مصاحبه بود تا با مصاحبه شونده‌ها با موضوع بحث آشنا شوند. در طول مصاحبه، به روش‌های مختلف مانند یادداشت‌برداری و ضبط جریان مصاحبه بر گوشی موبایل با رضایت مصاحبه‌شوندگان اطلاعات ثبت شد. بلافاصله پس از اتمام مصاحبه یادداشت‌های مشروحی درباره جریان مصاحبه برداشته می‌شد. بر این اساس در این تحقیق حجم نمونه از قبل مشخص نبود و هنگام رسیدن به اشباع نظری حجم نمونه مشخص شد. در نهایت ۱۶ مصاحبه با خبرگان انجام شد که بعد از مصاحبه ۱۴ تحقیق به اشباع نظری رسید و اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد با این حال برای اطمینان دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در این پژوهش بنا به ماهیت موضوع از فنون و ابزارهای مختلف همچون مصاحبه، پنل خبرگان و پرسشنامه استفاده شد. داده‌های کیفی با پرسشنامه باز از طریق مصاحبه و بررسی اسناد و داده‌های کمی به صورت عددی و از طریق وزن دهی پرسشنامه دلفی تهیه شد. بر همین اساس، پس از مشخص شدن شاخص‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه ورزش همگانی کشور، با استفاده از مدل دلفی و پرسشنامه‌های طراحی شده مجدداً در بین نمونه آماری توزیع شد. در پردازش داده‌ها نیز از تکنیک‌های متعدد آینده‌پژوهی از جمله تکنیک دلفی، تحلیل اثرات متقاطع، تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک مک برای تفهیم و تبیین پیشران‌های توسعه ورزش همگانی کشور استفاده شد. روش میک مک برای انجام محاسبه‌های سنگین ماتریس اثرات متقاطع طراحی شده است. فرآیند این روش این گونه است که ابتدا متغیرها و مؤلفه‌های مهم در حوزه موردنظر شناسایی و سپس در ماتریسی مانند تحلیل اثرات وارد می‌شود. آنگاه میزان ارتباط میان این متغیرها با حوزه مربوط، از سوی خبرگان مشخص می‌گردد. متغیرهای موجود در سطرها بر متغیرهای موجود در ستون‌ها تأثیر می‌گذارند؛ به این ترتیب متغیرهای سطرها، تأثیرگذار و متغیرهای ستون‌ها، تأثیرپذیرند. بر همین اساس داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه با خبرگان در حوزه ورزش همگانی جمع‌آوری و سپس به روش دلفی عوامل اصلی، رتبه‌بندی شدند. در مرحله دوم، با طراحی پرسشنامه، داده‌های مربوط به ماتریس تأثیرات عوامل از همان خبرگان جمع‌آوری و در تحلیل استفاده شد. در این تحلیل، دو نوع اثر مستقیم و غیرمستقیم از هم تفکیک شدند و آثار مستقیم از نتیجه تحلیل تأثیرات عوامل بر یکدیگر به دست آمد و آثار غیرمستقیم از طریق توان‌های ۲، ۳، ۴، ... عوامل محاسبه شدند. در تحلیل‌های ماتریس متقاطع با روش میک مک شش مرحله درک سیستمی و مشاهده پایداری یا



عدم پایداری سیستم؛ شناسایی تأثیرات غیرمستقیم متغیرها؛ شناسایی عوامل و پیشران‌های اصلی و استفاده از آنها در سناریونویسی؛ درک کلی از سیستم و پرهیز جزئی؛ شناسایی عوامل ناپایدارکننده سیستم و شناسایی محیط به واسطه سنجش تأثیرگذاری انجام می‌شود.

## یافته‌ها

در جدول شماره یک ویژگی‌های فردی نمونه‌های تحقیق ارائه شده است.

جدول ۱- وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌ها  
Table 1- Demographic status of the samples

درصد Percent	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	
۳۷/۵	۶	زن	جنسیت gender
37.5	6	Woman	
۶۲/۵	۱۰	مرد	سن age
62.5	10	man	
۶/۲۵	۱	۳۶ تا ۴۰	سن age
6.25	1	36 at 40	
۳۱/۲۵	۵	۴۱ تا ۴۵	
31.25	5	41 at 45	سابقه کار (به سال) work experience (in years)
۵۶/۲۵	۹	بیش از ۴۵ سال	
56.25	9	More than 45 years	
۱۲/۵	۲	کمتر از ۵	تحصیلات education
12.5	2	Under 5	
۱۲/۵	۲	۵ تا ۱۰	
13.33	2	5 at 10	
۱۸/۷۵	۳	۱۱ تا ۱۶	تحصیلات education
18.75	3	11 at 16	
۵۶/۲۵	۹	بیشتر از ۱۶	
56.25	9	More than 16 years	
۶/۲۵	۱	کارشناسی ارشد	تحصیلات education
6.25	1	Masters	
۶/۲۵	۱	دانشجوی دکترا	
6.25	1	PHD student	
۸۷/۵	۱۴	دکتر	تحصیلات education
87.5	14	PHD	

همان‌گونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، در گام اول با استفاده از روش پویس محیطی از طریق روش دلفی، از اعضای جامعه‌ی آماری طی فرآیند دومرحله‌ای خواسته شد تا پیشران‌های مؤثر بر آینده توسعه ورزش همگانی را بیان نمایند با توجه به نتایج دور دوم دلفی که نشان می‌دهد در خصوص ۲۳ ویژگی، میزان موافقت خبرگان بالای ۵۰ درصد می‌باشد و

نتایج دوره‌های دوگانه اجرای روش دلفی در پژوهش نشان می‌دهد که به دلایل زیر اتفاق نظر میان اعضای نمونه آماری حاصل شده است و می‌توان به تکرار دوره‌ها پایان داد:

- ✓ در دور دوم بیش از ۵۰ درصد اعضا، پیشران‌های موردنظر برای شناسایی عوامل مؤثر بر آینده توسعه ورزش همگانی را که دارای میانگین بزرگ‌تر از ۳ بودند را در میان عوامل مدنظر خود برگزیدند (۲۳ پیشران از میان ۲۶ پیشران).
- ✓ ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل در دور دوم ۰/۶۳۱ است. با توجه به این که تعداد اعضای نمونه بیش از ده نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می‌آید.
- ✓ ضریب هماهنگی کندال برای ترتیب پیشران‌های مؤثر بر آینده توسعه ورزش همگانی، در دور دوم نسبت به دور اول فقط ۰/۴۵٪ افزایش یافت که این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای نمونه آماری در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی داشته است.

### جدول ۲- متغیرهای کلیدی توسعه ورزش همگانی

Table 2- Key variables of the development of public sports

ردیف	پیشران‌های توسعه ورزش همگانی
۱	برنامه‌ریزی در شهرداری‌ها برای اداره ورزش صبحگاهی و میدانی
۲	توسعه تعاملات مدیران کل ورزش و جوانان استان با مدیران بهداشت و درمان
۳	استفاده از فناوری و تجهیزات نوین استاندارد در توسعه ورزش همگانی
۴	قرار گرفتن ورزش در سید تفکر سیاست‌گذاران
۵	همکاری نمایندگان مجلس و استانداری در تصویب اجرای قوانین حمایتی و تشویقی جهت ورزش همگانی
۶	تبلیغات چندبعدی (رسانه، صداوسیما، آموزش و پرورش و ...) جهت تشویق مردم به ورزش به منظور سلامتی و نشاط جامعه
۷	افزایش بودجه اختصاصی به ورزش همگانی
۸	گسترش وبینارها در حوزه ورزش
۹	برگزاری جشنواره و همایش‌های متعدد در حوزه ورزش همگانی
۱۰	توسعه امکانات سخت‌افزاری به عنوان یک اولویت اساسی در توسعه ورزش همگانی
۱۱	اجرا برنامه‌های شاد و مفرح ورزشی برای خانواده‌ها در مکان‌های تفریحی مثل پارک‌ها و فضاهای سبز
۱۲	تدوین نظام جامع ورزش همگانی
۱۳	افزایش پایگاه‌های ورزش همگانی در سطح استان
۱۴	تأمین و توزیع متوازن امکانات و تجهیزات ورزش همگانی در سطح شهرها
۱۵	استفاده گسترده از دنیای مجازی و شبکه‌های اجتماعی به منظور افزایش درک افراد جامعه نسبت به اثرات مثبت ورزش همگانی در ارتقا کیفیت زندگی
۱۶	ایجاد مشوق‌های مالی و معنوی در جهت تشویق مردم و فرهنگ‌سازی ورزش همگانی
۱۷	توسعه باشگاه‌ها و سمن‌های تخصصی مرتبط با موضوع فعالیت هیئت همگانی
۱۸	سوق دادن بودجه‌های ورزش در ادارات و دستگاه‌ها به سمت ورزش همگانی و استفاده از افراد متخصص ورزش در هر اداره یا نهادی
۱۹	استفاده از نیروهای انسانی متخصص، بانگیزه و پرانرژی در پست‌های تخصصی ورزش همگانی استان
۲۰	حمایت از ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی
۲۱	ارائه روش‌های کاربردی به منظور تغییر در سبک زندگی مردم از تماشای بودن به فعالیت عملی
۲۲	توزیع عادلانه امکانات ورزشی در شهرستان‌ها
۲۳	استارت‌آپ‌های متنوع و حمایت از آن‌ها در ایجاد فرهنگ ورزش همگانی

همان‌گونه که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، در گام دوم، ۲۳ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌دهی آینده توسعه ورزش همگانی مورد تحلیل قرار گرفتند. ابعاد ماتریس ۲۳×۲۳ بود و پرشدگی ماتریس ۹۴.۷۰۷ درصد است که نشان می‌داد که عوامل انتخاب‌شده تأثیر زیاد و پراکنده‌ای بر همدیگر داشته‌اند و درواقع سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. از مجموع ۵۰۱ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۲۸ رابطه عدد صفر بوده که این به این معنی است عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند که این تعداد نزدیک به ۶ درصد کل حجم ماتریس را به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است.

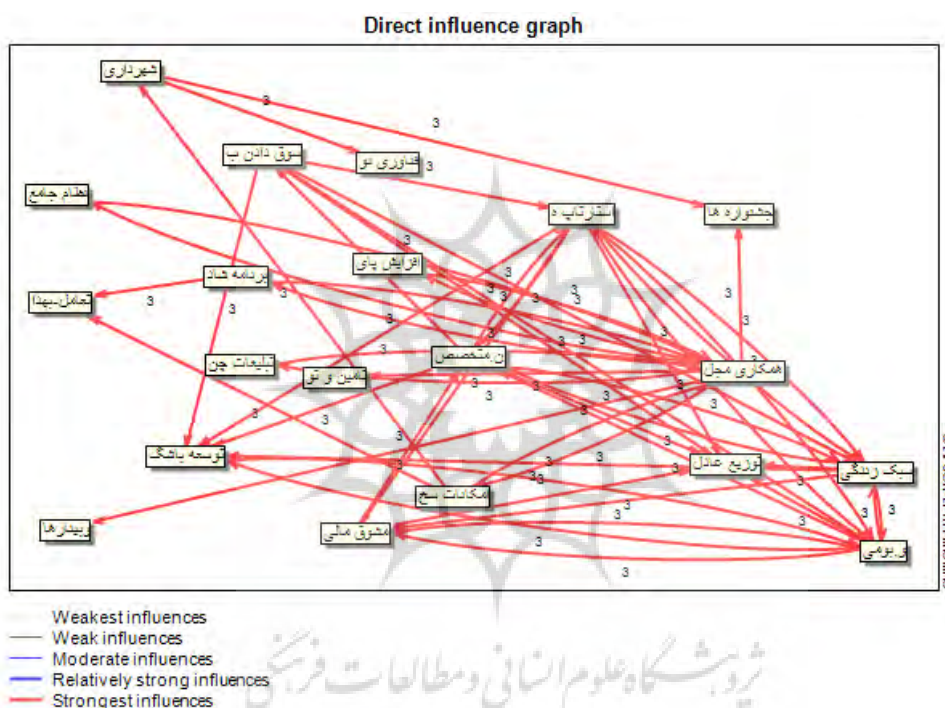
جدول ۳- تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع

Table 3- Primary analysis of matrix data and cross effects

مقدار amount	شاخص Index
۲۳×۲۳ 23*23	ابعاد ماتریس Matrix dimensions
۲ 2	تعداد تکرار The number of repetitions
۲۸ 28	تعداد صفرها number of zeros
۶۵ 65	تعداد یک number of One
۱۱۳ 113	تعداد دو number of Two
۳۲۳ 323	تعداد سه number of Three
۵۰۱ 501	جمع Sum
۹۴٪/۷۰۷ 94/707%	درجه پرشدگی degree of filling

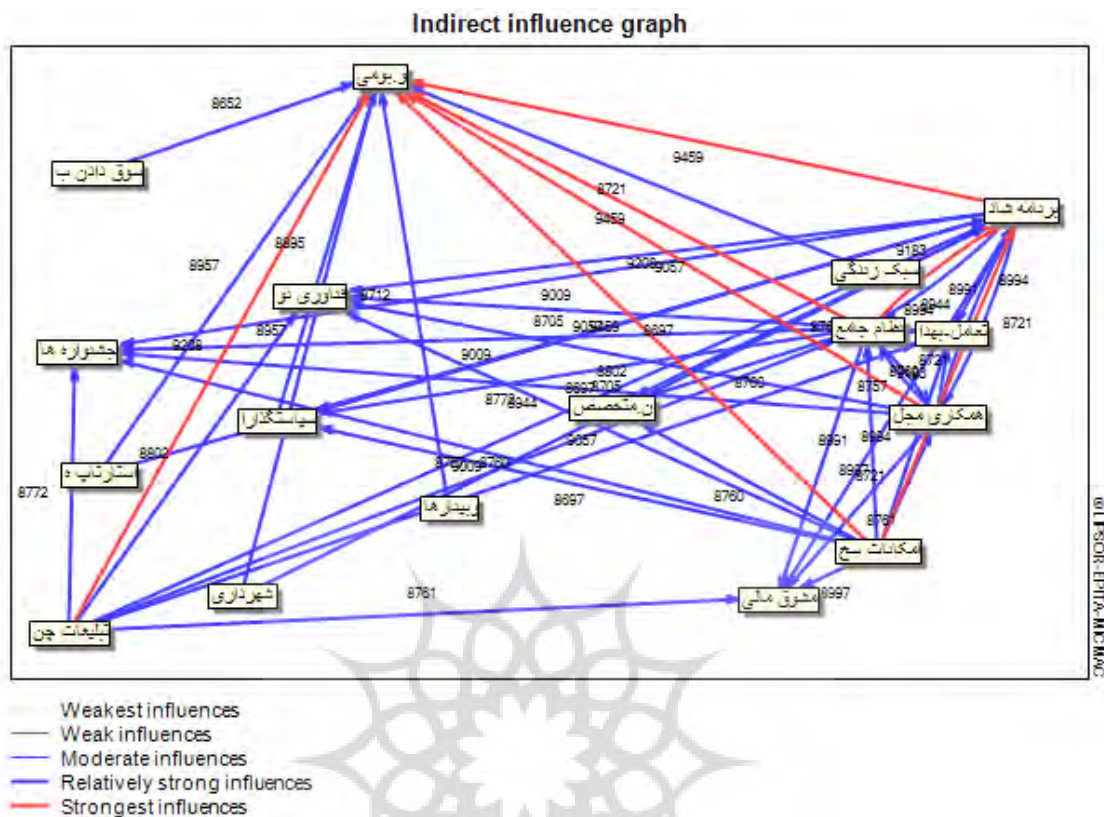
در ماتریس متقابل جمع اعداد سطرهای هر متغیر به عنوان میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر متغیر نیز میزان تأثیرپذیری آن متغیر را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در بخش روش‌شناسی و تحلیل میک‌مک در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و ناپایدار معروف هستند. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی است یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار بر شکل‌دهی آینده توسعه ورزش همگانی می‌توان فهمید وضعیت ناپایداری بسیار شدید سیستم است. اکثر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه هستند به غیر از چند عامل محدود که نشان می‌دهد دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به هم برخوردارند که فقط شدت و ضعف آن‌ها باهم متفاوت است.

تأثیر هر متغیر بر متغیر دیگر از دو طریق اعمال می‌شود: ۱- از طریق اثرگذاری مستقیم بر متغیر دیگر؛ ۲- از طریق متغیر سوم و یا اثرگذاری غیرمستقیم. بر اساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم، پراکنش متغیرها در صفحه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تغییر کرده و احتمال جابه‌جایی متغیرها وجود دارد. خروجی مدل برای جابه‌جایی متغیرها نشان‌دهنده این است که بر اساس روابط غیرمستقیم بین متغیرها، قدرت تأثیرگذاری متغیرهای تأثیرگذار بیشتر شده و از طرف دیگر تأثیرپذیری متغیرهای ناحیه چهارم شبکه مختصات افزایش یافته است. جابه‌جایی متغیرهای تأثیرگذار به سمت بالای شبکه مختصات و جابه‌جایی غالب متغیرهای تأثیرپذیر به سمت پایین و سمت راست، در پلان تأثیرگذاری-تأثیرپذیری، این مهم را به خوبی نشان می‌دهد. تمامی این موارد در نمودار شماره ۱ تا ۵ نشان داده شده است.



شکل ۱- نقشه روابط مستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

Chart 1- Map of direct relationships between variables (very weak to very strong effects)

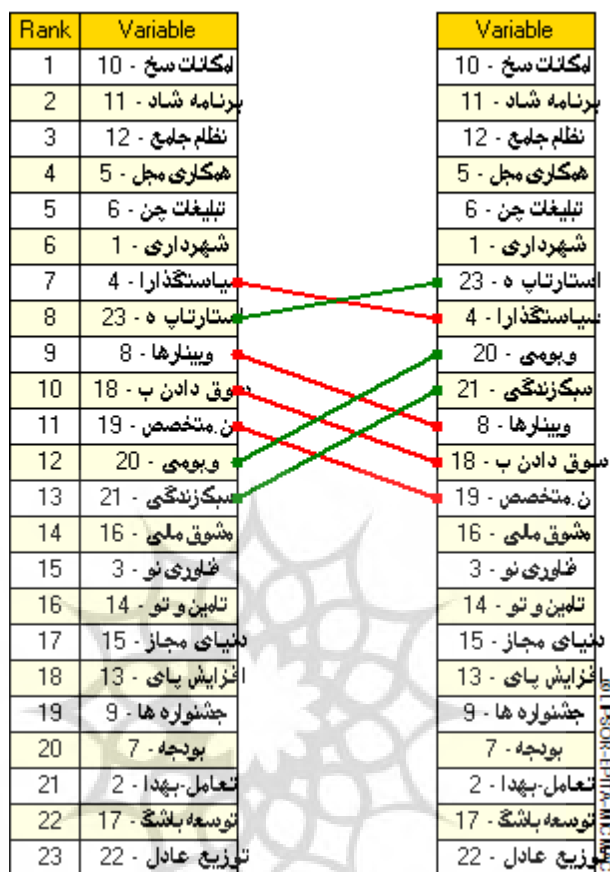


شکل ۲- نقشه روابط غیرمستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

Chart 2- Map of indirect relationships between variables (very weak to very strong effects)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

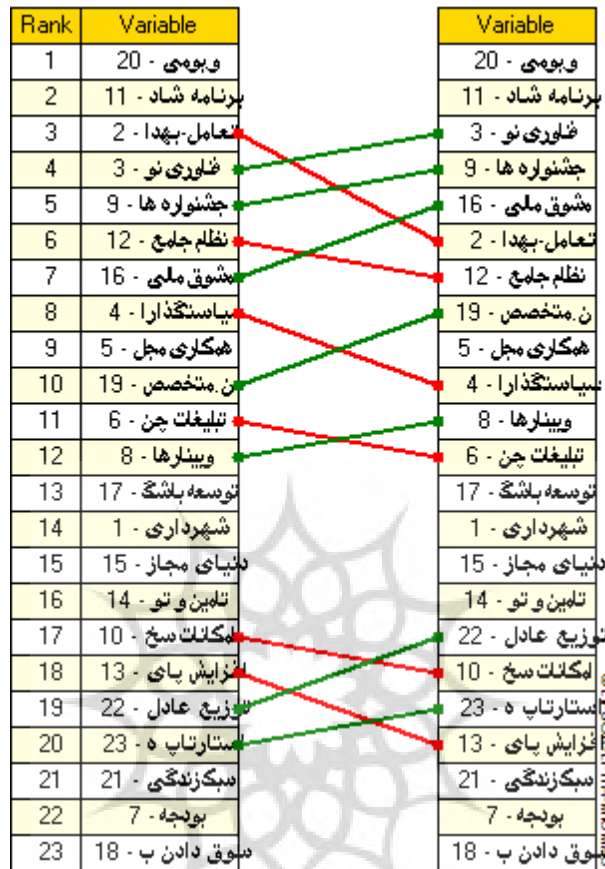
## Classify variables according to their influences



شکل ۳- مقایسه تغییرات رتبه بندی متغیرها بر اساس میزان تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم

Chart 3- Comparison of changes in the ranking of variables based on the amount of direct and indirect influence

Classement par dépendance



شکل ۴- مقایسه تغییرات رتبه‌بندی متغیرها بر اساس میزان تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم

Chart 4- Comparison of changes in the ranking of variables based on the amount of direct and indirect influence

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۵- نقشه پراکندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری - تأثیرپذیری

Chart 5 - The distribution map of the variables and their position in the influencing axis

همان‌طوری که قبلاً در بحث پایداری و ناپایداری سیستم مطرح شد به دلیل اینکه سیستم مورد مطالعه ناپایدار است و پراکنش متغیرها عمدتاً در قطر صفحه صورت گرفته است و متغیرها دارای تأثیرات دوگانه بوده و عوامل تأثیرپذیر از طرف دیگر دارای تأثیرگذاری زیادی نیز هستند. به همین دلیل در این تحقیق از مجموع ۲۳ عامل، ده عامل مشترک بین عوامل کلیدی تأثیرگذار و عوامل مهم تأثیرپذیر هستند که به عنوان پیشران‌ها و آینده‌سازهای کلیدی مؤثر بر شکل‌دهی آینده توسعه ورزش همگانی شناخته می‌شوند که در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۴- پیشران‌ها و آینده‌سازهای مؤثر بر شکل‌دهی آینده توسعه ورزش همگانی

Table 4- Driving forces and future makers affecting the shaping of the future of the development of public sports

ردیف	عوامل کلیدی مؤثر بر شکل‌دهی آینده توسعه ورزش همگانی
۱	قرار گرفتن ورزش در سبد تفکر سیاست‌گذاران
۲	همکاری نمایندگان مجلس و استانداری در تصویب اجرای قوانین حمایتی و تشویقی جهت ورزش همگانی
۳	تبلیغات چندبعدی (رسانه، صداوسیما، آموزش و پرورش و ...) جهت تشویق مردم به ورزش به منظور سلامتی و نشاط جامعه
۴	گسترش و بینارها در حوزه ورزش
۵	اجرا برنامه‌های شاد و مفرح ورزشی برای خانواده‌ها در مکان‌های تفریحی مثل پارک‌ها و فضاهای سبز
۶	تدوین نظام جامع ورزش همگانی
۷	استفاده از نیروهای انسانی متخصص، بانگیزه و پراثری در پست‌های تخصصی ورزش همگانی استان
۸	ایجاد مشوق‌های مالی و معنوی در جهت تشویق مردم و فرهنگ‌سازی ورزش همگانی
۹	استفاده از فناوری و تجهیزات نوین استاندارد در توسعه ورزش همگانی
۱۰	حمایت از ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی



**بحث و نتیجه‌گیری**

با توجه به اینکه نتایج تحقیق بسیار به هم نزدیک می‌باشند و می‌توان گفت یافته‌ها همپوشانی دارند بنابراین در قسمت بحث و نتیجه‌گیری تمام یافته‌های تحقیق به صورت یکجا مور بحث قرار می‌گیرند. نتایج تحقیق نشان داد در کل ۲۳ عامل به عنوان کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه ورزش همگانی کشور انتخاب شدند که از این ۲۳ پیشران ۱۰ عامل به عنوان پیشران و آینده‌ساز کلیدی شناسایی شدند که در برنامه‌ریزی برای آینده توسعه محور ورزش همگانی حائز اهمیت هستند. این ۱۰ عامل عبارت‌اند از قرار گرفتن ورزش در سبد تفکر سیاست‌گذاران، همکاری نمایندگان مجلس و استانداری در تصویب اجرای قوانین حمایتی و تشویقی جهت ورزش همگانی، تبلیغات چندبعدی (رسانه، صداوسیما، آموزش و پرورش و ...) جهت تشویق مردم به ورزش به منظور سلامتی و نشاط جامعه، گسترش و بینارها در حوزه ورزش، اجرا برنامه‌های شاد و مفرح ورزشی برای خانواده‌ها در مکان‌های تفریحی مثل پارک‌ها و فضاهای سبز، تدوین نظام جامع ورزش همگانی، استفاده از نیروهای انسانی متخصص، بانگیزه و پراثری در پست‌های تخصصی ورزش همگانی استان، ایجاد مشوق‌های مالی و معنوی در جهت تشویق مردم و فرهنگ‌سازی ورزش همگانی، استفاده از فناوری و تجهیزات نوین استاندارد در توسعه ورزش همگانی، حمایت از ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی. این یافته با نتایج مطالعات لیانگورنوم و همکاران (۲۰۱۹)، ایمی و همکاران (۲۰۱۸)، واگنر و همکاران (۲۰۱۶)، جوادی پور و همکاران (۲۰۱۹)، وفایی مقدم (۲۰۱۹)، شعبانی مقدم (۲۰۱۳) شهریاری و همکاران (۲۰۲۱)، تابش و همکاران (۲۰۲۱)، همخوان می‌باشد. در این ارتباط کشکر (۲۰۱۳) در تعیین شاخص‌ها و نحوه اثربخشی ورزش همگانی شهروندان تهرانی به این نتیجه رسید که عوامل منابع و زیرساختی از عوامل اثرگذار بر شاخص‌های توسعه ورزش همگانی می‌باشد. ایمی و همکاران (۲۰۱۸) که در تحقیق خود عنوان کرده‌اند که اگر ما باهدف "ورزش همگانی" تلاش می‌کنیم، تغییرات سیستماتیک در سیاست و عملکرد امری ضروری است، همخوانی دارد. ناهماهنگی بین مجلس و دولت در تصویب بودجه این حوزه از ورزش کشور، موجب شده تا سهم کمتری از اعتبارات دولتی از سوی وزارت ورزش و جوانان به این حوزه تعلق گیرد. عدم تلاش در جهت درآمدزا کردن این حوزه و نبود تفکر اقتصادی و بازاریابی به ایجاد بحران‌های مالی در این حوزه دامن زده است. همچنین بخش خصوصی هیچ انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری در این حوزه ندارد، چراکه همان‌طور که ذکر شد، تمرکز و توجه مسئولان و مردم و رسانه‌ها بیشتر به ورزش قهرمانی معطوف است. جوادی و سمیع‌نیا و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به اهمیت اعتبارات و بودجه در این حوزه از ورزش کشور اشاره کرده‌اند، به طوری که کمبود بودجه و به دنبال آن بروز مسائل و مشکلات مالی را یکی از مهم‌ترین ضعف‌ها و موانع ارتقای ورزش همگانی کشور برشمرده‌اند. برای کسانی که فعالیت بدنی را شروع می‌کنند، وجود زیرساخت‌ها برای فعالیت: مانند پیاده‌روها، مسیرهای دوچرخه‌سواری، پارک‌ها، پله‌ها، خیابان‌ها یا دسترسی به مکان‌هایی که در آنجا بتوانند به انجام فعالیت بدنی بپردازند ممکن است برای انجام فعالیت بدنی مستمر نیاز باشد. از طرفی توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاد می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به‌طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدیدآورند. در این راستا توان گفت یکی از مشکلات اساسی در این حوزه از ورزش کشور نبود مدیریت و سیاست واحد است که این امر می‌تواند به بروز بحران برنامه‌ریزی نیز دامن بزند و همچنین منجر شده است که توجه و تمرکز مسئولان ورزش کشور و حتی مردم و رسانه‌ها به توسعه ورزش قهرمانی و مدال‌آوری معطوف شود. همچنین

به جایگاه اعتباری پایین فدراسیون ورزش‌های همگانی به نسبت سایر فدراسیون‌ها انجامیده است. در این راستا نتایج تحقیق فراهانی و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که ۹ عامل بحران‌زا در حیطه ورزش همگانی ایران وجود دارد که بر اساس اولویت ضعف برنامه‌ریزی، نگرش نامناسب جامعه، ضعف نیروی انسانی، ضعف هماهنگی، مشکلات زیرساختی، مسائل مالی، مشکلات ساختاری و قانونی، ضعف نظام ارتباطی و عملکرد ضعیف رسانه‌ها هستند. در پیشران‌ها و آینده‌سازهای ارائه‌شده توجه رسانه‌ها به امر ورزش همگانی در توسعه ورزش همگانی مهم شناخته شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های جوادی پور و همکاران، (۲۰۱۹)، فراهانی و همکاران، (۲۰۱۸)، همخوانی دارد. با وجود تلاش‌ها و کوشش‌های متولیان و متصدیان ورزش همگانی هنوز شاهد شیوع بی‌تحریکی در اقشار مختلف جامعه هستیم. بنابراین متصدیان ورزش همگانی باید به تلاش‌های خود در زمینه برنامه‌ریزی‌های دقیق و ارائه اهداف و راهبردهای مشخص و قابل‌اجرا برای توسعه ورزش همگانی ادامه دهند و این اهداف و راهبردها به سازمان‌های ذی‌ربط ارسال شود و بر حسن اجرای آن‌ها نظارت به عمل آید، چراکه ضعف در برنامه‌ریزی و ضعف در فرایند برنامه‌ریزی، موجب جزیره‌ای عمل کردن نهادهای متولی ورزش همگانی می‌شود. همچنین ضعف در ارائه تعریف واحد و همسو با نیاز جامعه از ورزش همگانی در بین مسئولان ورزش همگانی کشور می‌تواند به برنامه‌ریزی‌های غیراصولی و موازی در این حوزه منجر شود. یکی دیگر از عواملی که به عنوان پیشران و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر رو توسعه ورزش همگانی مطرح شد و بسیار مهم می‌باشد توجه به عوامل مدیریتی و محیطی می‌باشد.

یکی از مهم‌ترین نتایج این پژوهش مشخص شدن عوامل کلیدی تأثیر گزار جهت توسعه ورزش همگانی کشور در آینده می‌باشد. مطالعات قبلی این حوزه و حتی اسناد توسعه ورزش عمدتاً بر اساس شاخص‌های عمومی و کلان توسعه ورزش گزارش شده بودند، درحالی‌که نتایج پژوهش حاضر، لزوم توسعه رفتاری را بر اساس توسعه بیشتر منابع، بهینه‌سازی مدیریت و حمایت محیطی را تأیید نمود. به‌طور کلی، عوامل اثرگذار شناسایی شده در توسعه ورزش همگانی کشور را بر اساس مبانی علمی می‌توان در چهار عامل اصلی منابع (مالی، انسانی، امکانات و فناوری)، مدیریتی (حقوقی، اجرایی و رسانه‌ای)، رفتاری (فردی، بین فردی/تعاملی)، محیطی (سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی) دسته‌بندی شدند. این در حالی است که در پژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه اوقات فراغت و ورزش همگانی هر کدام از این عوامل به نحوی در توسعه ورزش همگانی مؤثر بوده‌اند. به‌گونه‌ای که شعبانی مقدم و فراهانی (۲۰۱۳) اذعان داشتند که راهبردهای ورزش همگانی طرح جامع ورزش باید به‌گونه‌ای تدوین شود که بتواند با استفاده مناسب از فرصت‌های موجود نظیر حمایت‌های قانونی و دینی، وجود متخصصین و کارشناسان، تعدد رسانه‌های ورزشی، مشارکت و فرهنگ بالای مردمی و وجود اماکن طبیعی کافی، در جهت کاهش ضعف‌های ورزش همگانی کشور برآید، از طرفی راهبردها می‌بایست، به‌گونه‌ای باشند، تا با بالا بردن فعالیت بخش خصوصی در حوزه ورزش‌های همگانی، بالا بردن کیفیت ایستگاه‌ها و امکانات ورزش همگانی، بالا بردن کیفیت ورزش همگانی بانوان، معلولان و روستاییان، بالا بردن میزان استفاده از متخصصین و با بالا بردن پوشش رسانه‌ای و کیفیت اطلاع‌رسانی، بتوانند از ضعف‌های سازمان بکاهند و در جهت برخورد با تهدیدات محیطی، پیش بروند. یکی دیگر از عواملی که در توسعه ورزش همگانی به خصوص آینده‌نگری می‌تواند مهم باشد و در نتایج تحقیق نیز به آن‌ها اشاره شد، عامل منابع و توجه به ابعادی مانند ابعاد مالی، امکانات، انسانی و فناوری است. در این راستا باید گفت: طراحی و اجرای برنامه‌های ورزشی و به خصوص توسعه ورزش همگانی به تأمین منابع مالی نیاز دارد. لذا تخصیص بودجه کافی برای توسعه ورزش همگانی از اهمیت خاصی برخوردار است. در جمع‌بندی کلی از نتایج تحقیق می‌توان گفت: فراهم کردن اماکن ورزشی پراکنده در سطح شهرها، یکی از راه‌های توسعه ورزش همگانی استان است. زمین‌های خالی و بی‌استفاده‌ای که در گوشه و کنار شهرها، فراوان دیده می‌شود،

با هزینه کردن کمترین بودجه، می‌تواند به مکان ورزشی مناسب و قابل‌استفاده تبدیل شود. سازمان‌های ذی‌ربط می‌توانند باهم کاری یکدیگر، این اماکن را شناسایی و امکان بهره‌برداری از آن‌ها را فراهم آورند. رسیدگی و توجه بیشتر به ورزش مدارس، دانشگاه‌ها و مراکز عمومی راهی مؤثر در همگانی کردن ورزش است. تقریباً بیشتر مردم بخش عمده‌ای از عمر خود را به صورت جمعی و در محیط‌هایی چون مدرسه، دانشگاه، کارخانه، اداره و غیره سپری می‌کنند. با توجه به این حقیقت، تهیه و اجرای برنامه‌های ورزشی در چنین اجتماعاتی می‌تواند برای توسعه ورزش همگانی بسیار مفید باشد. نقش رسانه‌ها به عنوان وسیله اطلاع‌رسانی همگانی می‌تواند در توسعه ورزش همگانی استان بسیار مفید باشد. زیرا تقریباً تمام آگاهی‌های لازم درباره ورزش و رشته‌های مختلف ورزشی از طریق این رسانه قابل انتقال است. در واقع آشنا کردن مردم با ابعاد و آثار گوناگون ورزش، از مهم‌ترین راه‌های گسترش ورزش همگانی است. در این باره، رسانه‌های گروهی، ابزار مناسب و مسؤلیتی فراوان دارند. در حال حاضر، بیشتر جراید و شبکه‌های مختلف صداوسیما، بخشی از فعالیت‌های خود را به ورزش اختصاص داده‌اند، ولی تقریباً تمامی آن در انعکاس خبرهای ورزشی خلاصه می‌شود. چنانچه در کنار خبرهای ورزشی، مباحث دیگر ورزش و آثار اجتماعی و فردی آن نیز به بحث گذاشته شود، بی‌شک تأثیری بسیار در گرایش مردم به ورزش خواهد داشت. هنگامی که از ورزش همگانی سخن می‌گوییم، بی‌شک مقصودمان تنها توسعه ورزش در شهرهای بزرگ نیست. ولی در عمل، می‌بینیم که رسیدگی به مسائل شهرستان‌ها و روستاها، همواره در همه زمینه‌ها، بسیار کمتر از آن چیزی است که درباره شهرهای بزرگ انجام می‌گیرد. در امر ورزش نیز شهرستان‌های کوچک در مقایسه با ورزش شهرهای بزرگ، با تنگناهایی جدی‌تر و بیشتر روبرو هستند. از این رو یکی از راهکارهای توسعه ورزش، توجه هر چه بیشتر به ورزش روستاها و شهرستان‌های کوچک است. از طرف دیگر مجموعه استان به لحاظ شرایط طبیعی و اقلیمی ویژه خود، امکان برگزاری رشته‌های خاصی (مثل پیاده‌روی، بادبادک‌بازی، کوهنوردی و غیره) را دارند. از این رو توجه مسئولان جهت تأمین امکانات بیشتر این رشته‌ها، می‌تواند موجب توسعه ورزش همگانی شود. یکی دیگر از راه‌های گسترش ورزش همگانی استان از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، احیای ورزش‌های بومی و محلی است. کشور، دارای بازی‌های پرنشاط و زیبای بومی است. ورزش‌های بومی، ویژگی‌های مثبت فراوانی دارند؛ از این رو سازمان‌های ذی‌ربط و رسانه‌های گروهی، باید در شناسایی و تبلیغ و ترویج این ورزش‌ها بکوشند. یکی دیگر از راه‌های گسترش ورزش همگانی استان توسعه رشته‌های ورزشی و ایجاد رشته‌های جدید و جذاب است که می‌تواند موجب جذب افراد بیشتر به ورزش شود؛ زیرا تنوع رشته‌ها در واقع جلب سلیقه‌های مختلف مردم استان است. هر قدر که شمار رشته‌های ورزشی بیشتر شود، گروه‌های بیشتری از مردم و به ویژه جوانان تحت تأثیر و جاذبه ورزش قرار می‌گیرند. در نهایت می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین و مورد تأکیدترین راه‌های گسترش ورزش همگانی استان بسیج همگانی نهادها و مردم استان است. تحقق هر موضوع مهمی که در زندگانی تمامی افراد جامعه مؤثر است، بدون مشارکت همه، یعنی بسیج همگانی، امکان‌پذیر نیست. از این رو همه باید در این باره مشارکت و سازمان‌های مسئول را یاری کنند (حضور و تلاش همه‌جانبه مردم و مسئولان و بهره‌گیری صحیح از تمام ظرفیت‌های ورزشی استان)، و با توجه به محدودیت منابع دولتی به‌کارگیری افراد خیر و جهت دادن سرمایه‌های آنان به سمت ورزش همگانی استان می‌تواند جهت رفع برخی نواقص مفید باشد. افراد خیر، می‌توانند در بُعد مالی و تهیه برخی امکانات ورزشی، نهادهای دولتی و مسئول را یاری کنند.

در نهایت در تحقیق حاضر، با بررسی پیشینه تحقیق و مصاحبه با خبرگان و تکمیل پرسشنامه تحلیل اثرات متقاطع، آینده‌سازها و پیشران‌های تأثیر گزار در توسعه ورزش همگانی کشور شناسایی شدند که ده پیشران اصلی شامل ورزش در سبد تفکر

سیاست‌گذاران، نظام جامع ورزش همگانی، نیروی انسانی متخصص، مشوق‌های مالی و معنوی، فناوری‌های نوین و برنامه‌های شاد و... می‌باشند. ورزش، دیگر یک فعالیت تفننی محسوب نمی‌گردد، بلکه به یک صنعت پررونق به خصوص در کشورهای پیشرفته تبدیل شده است. حجم سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در بخش حرفه‌ای و همگانی بسیار زیاد است. فواید مادی ورزش سبب منافع مادی آئی برای شرکت‌های تجاری صنعتی می‌گردد و منافع غیرمادی آن در بلندمدت سبب افزایش سطح سلامت و تندرستی و بهره‌گیری بهتر از نیروی کار و افزایش اشتغال در بخش‌های ورزشی و غیره ورزشی می‌شود و دولت‌ها با بهره‌گیری از مزایای درازمدت ورزش باید به‌عنوان مثال یک کالای سرمایه‌ای به‌حساب آورده شود و برای رونق ورزش همگانی توجه لازم را برای پیشرفت آن به عمل آورد. ناهماهنگی بین مجلس و دولت در تصویب بودجه این حوزه از ورزش کشور موجب شده تا سهم کمتری از اعتبارات دولتی از سوی وزارت ورزش و جوانان به این حوزه تعلق گیرد. عدم تلاش در جهت درآمدزا کردن این حوزه و نبود تفکر اقتصادی و بازاریابی به ایجاد بحران‌های مالی در این حوزه دامن زده است. همچنین بخش خصوصی هیچ انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری در این حوزه ندارد، چراکه همان‌طور که ذکر شد، تمرکز و توجه مسئولان و مردم و رسانه‌ها بیشتر به ورزش قهرمانی معطوف است همچنین یکپارچه و هماهنگ ساختن عملکرد نیروی انسانی باصلاحیت علمی و باتجربه کافی در بدنه ورزش کشور همواره از محدودیت‌های مهم به شمار می‌آید و حوزه ورزش همگانی کشور نیز از این امر مستثنی نیست و حتی اختصاص نیروهای ضعیف به این حوزه از ورزش کشور به ایجاد مشکلات بیشتر و بروز بحران در این حوزه دامن زده است. علاوه بر این سیستم ورزش کشور تلاش چندانی در جهت تربیت و آماده‌سازی نیروهای متخصص و توانمند برای حوزه ورزش همگانی کشور نمی‌کند و حتی تلاشی برای بهره‌مندی و سازمان‌دهی نیروهای داوطلب علاقه‌مند به کار در این زمینه صورت نمی‌پذیرد و توجه کافی در جهت نگهداری همان تعداد محدود نیروهای متخصص موجود نیز نمی‌شود. این در حالی است که می‌توان با پرورش نیروهایی متخصص و توانمند و با انتصاب افراد باصلاحیت علمی و عملی در پست‌های مختلف ورزش همگانی وضعیت این حوزه از ورزش کشور را بهبود بخشید. همچنین با برنامه‌ریزی‌های صحیح نیروهای داوطلب علاقه‌مند در این زمینه را آموزش داد و با سازمان‌دهی صحیح در جهت بهبود و رفع ضعف نیروی انسانی موجود گامی مؤثر برداشت. توجه ناکافی به برنامه‌ریزی دقیق به منظور توسعه ورزش همگانی و بروز کم‌تحرکی هزینه‌های هنگفتی را بر جامعه و خانواده‌ها تحمیل خواهد کرد، چراکه هزینه‌های درمان بسیار سنگین‌تر از هزینه‌های پیشگیری است. بنابراین در اولین گام برای پیشگیری از بحران لازم است مسئولان و متولیان ورزش همگانی کشور اهداف مشخص و راهبردهایی قابل‌اجرا برای توسعه ورزش همگانی ارائه کنند و با ارسال آن به همه سازمان‌های متصدی توسعه ورزش همگانی زمینه انجام برنامه‌ریزی‌های اصولی و یکپارچه را فراهم سازند. با این اقدام زمینه برنامه‌ریزی صحیح و مدون به منظور توسعه ورزش همگانی در اقشار مختلف جامعه نیز فراهم خواهد شد. در همین راستا می‌توان اذعان نمود بودجه تربیت و ورزش در کشورهای توسعه‌یافته یا بعضی از کشورهای در حال توسعه با سرعت بی‌سابقه‌ای افزایش یافته است. چراکه این‌گونه کشورها به تأثیرات درازمدت ورزش از لحاظ رشد و توسعه اقتصاد ملی واقف گشته‌اند. ورزش یک سرمایه‌گذاری درازمدت است که اثر آن در رشد و توسعه معلوم و محرز است. سرمایه‌گذاری در ورزش از جمله سرمایه‌گذاری‌هایی است که دارای دوران باروری هم کوتاه مدت و هم درازمدت می‌باشد؛ که با پرداختن به آن می‌توان نتایج اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی شایان توجهی را به دست آورد و در تأمین نیازهای جامعه و رفاه ملی کوشید. ورزش همگانی با تمامی اقشار مردم در ارتباط است و باید به همه شهروندان از کودک تا یک فرد کهن‌سال خدمات ارائه دهد. با توجه به گستردگی جامعه هدف، نیاز است که از همه ظرفیت‌های دستگاه‌ها برای توسعه ورزش همگانی استفاده کرد. تا ورود همه‌جانبه اقشار را در ورزش همگانی شاهد بود و با

ورود کلیه جریانات اجتماعی و ورود اقشار عام و خاص و نیز ورود کلیه مسئولین و دولت‌مردان و ارگان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی با تزریق بودجه و اعتبارات به ورزش همگانی کمک شایانی در رشد و تعالی‌بخش آن خواهد داشت. متخصصین با دیدگاه صحیح و علمی بهتر می‌توانند ورزش را اداره کنند و درواقع حضور متخصصین در رأس ورزش نخستین دیدگاه تعیین‌کننده آینده ورزش کشور در دولت است. مسئولین آینده کشور باید عمیق‌تر، اساسی‌تر و زیربنایی‌تر به ورزش فکر کنند. وقتی افراد متخصص در رأس قرار بگیرند و شورای عالی ورزش الزامات قانونی، برنامه‌ها و چشم‌اندازها و اهداف بلندمدت را تعیین کرده، به بررسی وضع موجود بپردازد و وضع مطلوب را بیان کند شرایط ورزش کشور بهبود می‌یابد. آگاهی علمی رسانه‌ها، برنامه هدف‌دار برای آگاهی با کارشناسی تخصصی، ارائه برنامه برای همه قشرها، نقش مهم تبلیغات هدف‌دار علمی ورزشی تصویری با نگرش مثبت بدون مدنظر قرار دادن درآمدزایی در صداوسیما به صورت اصولی و باهدف ترویج و پشتیبانی تخصصی علمی در بلندمدت در نهادینه ورزش همگانی ایران جایگاه ویژه‌ای دارد.

به عنوان نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت مشارکت در ورزش همگانی برای افراد جامعه آزادانه و بدون اجبار است و می‌توان با ایجاد شور، نشاط و انگیزه در افراد جامعه، موجب حضور بیشتر آن‌ها را فراهم آورد. این در حالی است که مخاطبان عام ورزش همگانی ۸۰ میلیون نفر جمعیت کشور هستند و دوران طلایی نرخ رشد جمعیتی کشور در حال حاضر است زیرا بالغ بر ۳۵ درصد رشد جمعیتی کشور را جوانان تشکیل می‌دهند و یک پتانسیل عظیم از نظر اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی است که الزام استفاده مدیران از این فرصت را روشن می‌سازد و سبب رشد و تعالی و پویندگی در گرایش به ورزش همگانی خواهد شد. این در حالی است که با یک‌چشم‌انداز بلندتر، در حدود ۲۰ سال آینده، کشور با کاهش رشد جمعیتی جوان مواجه و جوانان امروزی به میان‌سالی و میان‌سالان به سالمندی می‌رسند و بایستی زیرساخت‌ها و برنامه‌ریزی‌های لازم برای سالمندان در سال‌های آتی فراهم گردد. این مهم باعث می‌شود مسئولین و دست‌اندرکاران توسعه ورزش همگانی در کشور ملزم شوند تا شرایط، امکانات و زیرساخت‌های لازم را به برای توسعه ورزش همگانی با افق و دیدگاه بلندمدت فراهم آورند. درنهایت باید گفت این تحقیق نیز به مانند هر تحقیق دیگری دارای محدودیت‌های مانند عدم همکاری و کنترل شرایط روحی و روانی برخی از مصاحبه‌شوندگان و همچنین اعمال نظرات شخصی آن‌ها بود. با این حال با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران به خصوص نمایندگان مجلس با ارائه طرح‌های تشویقی، قانون‌های حمایتی را برای توسعه ورزش همگانی وضع کنند. از طرفی رسانه‌های جمعی به خصوص صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با ترویج فرهنگ ورزش همگانی، آن را در بین خانواده‌ها نهادینه کنند. درنهایت پیشنهاد می‌شود نهادهای حامی و تصمیم‌گیرنده در بحث ورزش همگانی با کمک گرفتن از متخصصان و نیروهای پرانرژی و بانگیزه در پست‌های تخصصی ورزش همگانی زمینه را برای توسعه و مشارکت حداکثری مردم را فراهم آورند.

## تقدیر و تشکر

درنهایت جا دارد از تمامی کسانی که در انجام این تحقیق ما را یاری کرده‌اند کمال تشکر را داشته باشم.

## منابع

1. Asefi, A. A., & Ghanbar Poor Nosrati, A. (2018). The effective factors model in institutionalization of sport for all in Iran. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 8(16), 29-46. (In Persian).
2. Asefi, A. A., Khabeiri, M., Asadi Dastjardi, H., & Gudarzi, M. (2014). Investigating effective organizational factors in institutionalizing public sports in Iran. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 10(20), 63-76. (In Persian).
3. Dionigi, R. A., & Gard, M. (2018). *Sport for all ages? Weighing the evidence. In Sport and Physical Activity across the Lifespan. Palgrave Macmillan, London. 1-20.*
4. Eime, R. M., Harvey, J. T., & Charity, M. J. (2019). Sport drop-out during adolescence: is it real, or an artefact of sampling behaviour?. *International journal of sport policy and politics*, 11(4), 715-726.
5. Farahani, A.; Keshavarz, L., & Marvi Esfahani, N. (2018). An analysis of factors causing crisis in sport for all. *New Trends in Sport Management*, 6(21), 51-67. (In Persian).
6. Gohari Far, M., Azar, A., & Moshabbaki, A. (2015). Futures study; presenting future image of organization using scenario planning: A study on Statistical Center of Iran. *Iranian journal of management sciences*, 10(38), 36-65. (In Persian).
7. Javadi Pour, M., & Rahbari, S. (2021). Thematic Analysis of the Arenas of Iran National Sports Charter. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(50), 9-26. (In Persian).
8. Javadipour, M., & Saminia, M. (2013). Sport for all in Iran and Codification of perspective and programs strategy. *Applied Research in Sport Management*, 1(4), 21-30.
9. Javadipour, M., Atghia, N., Rahbari, S., & Taefi, H. (2019). The Study of the Effective Factors on the Process of Policy-Making of Sport for All in Iran. *Sport Management and Development*, 8(1), 120-138. (In Persian).
10. Kashkar, S. (2015). Indicator determination and effectiveness measurement of citizen recreational sports programs. *Journal of sports management and movement behavior*, 11(22), 113-132. (In Persian).
11. Kashkar, S., & Soleymani, M. (2012). The role of privatization on recreational sport development in expert's opinion. *Applied Research in Sport Management*, 1(2), 99-104.
12. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., & Khabiri, M. (2012). Developing strategies and determining strategic situation of NOC of Islamic Republic of Iran. *Sport Management and Development*, 1(1), 11-25. (In Persian).
13. Liangruenrom, N., Craike, M., Biddle, S. J., Suttikasem, K., & Pedisic, Z. (2019). Correlates of physical activity and sedentary behaviour in the Thai population: a systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1-26.
14. Lundén, R. (2019). *A Foresight and Strategic Development Proposals for Sport Business in Finland by 2025.*
15. Momenan, A., Delshad, M., Mirmiran, P., Ghanbarian, A., Safarkhani, M., & Azizi, F. (2012). Physical inactivity and related factors in an adult Tehranian population (Tehran Lipid and Glucose Study). *Iranian Journal of Endocrinology and Metabolism*, 13(5). (In Persian).
16. Mozafari, M., Nosrati, S., Pourmansour, G., & Rezaei, M. (2006). Factors affecting the prevalence of obesity among 15-49-years old women referred to urban health clinics in Ilam in 2004, 1(14): 1-17. (In Persian).
17. Nazari, V., Razavi, M. H., Dousti, M., & Farzan, F. (2022). The Comparative Study of Sport Clubs in Iran and the Selected European Countries. *Journal of Sport Management*, 14(1). (In peers). (In Persian).
18. Park S.h. (2021). The Political Control of Public Sport Organizations: Factors and Operation Methods. *Journal of Korea Sports Association*, 19(2), 73-86.
19. Rashedi, V., Roshanravan, M., Borhaninejad, V., & Mohamadzadeh, M. (2022). Coronavirus Anxiety and Obsession and Their Relationship With Depression and Activities of Daily Living in Older Adults. *Iranian Journal of Ageing*, 17(2), 186-201. (In Persian).

20. Shabani Moghadam K., & Farahani A. (2013). The effect of stimulating posters and signs in promoting the use of stairs instead of escalators in subway stations, a case study: Kuala Lumpur, Malaysia. *Sports management studies*, 5(18), 131-142. (In Persian).
21. Shahraki, M. (2022). Identify the factors influencing implementation strategic plans of Iranian sports organizations. *Sport Management Studies*, 14(73). (In peers), (In Persian).
22. Shahryari, N., Tabesh, S., & Zolfagharzadeh, M. M. (2021). Formulating future desirable scenarios of Sport for all in Iran. *Journal of Sport Management*.(In Peres).
23. Tabesh, S., Shahryari, N., & Nazari, R. (2021). Identification of key and strategic factors of excellence for the desirable future of Sport for all in Iran. *Research on Educational Sport*, 9(23), 267-294. (In Persian).
24. Vafaei Moghaddam, A., Farzan, F., Razavi, S. M. H., & Afshari, M. (2019). Serveing the development causes of sport for all based on Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 10(52), 43-72. (In Persian).
25. Wagner, S. A., Vogt, S., & Kabst, R. (2016). The future of public participation: Empirical analysis from the viewpoint of policy-makers. *Technological Forecasting and Social Change*, 106, 65-73.

