



Research Paper  

Structural analysis of factors affecting the future state of sport for all in Iran

Emad Haghali<sup>1</sup>, Seyed Salahedin Naghshbandi\*<sup>2</sup>, Zahra Hozhabrnia<sup>3</sup>,  
Seyede Nahid Shetab Boushehri<sup>4</sup>

Received: Dec 06, 2022

Revised: Aug 26, 2023

Accepted: Mar 16, 2023

**ABSTRACT**

**Objective:** Identifying the key factors influencing various systems within an organization serves as a foundation for developing strategic roadmaps and future scenarios. Given the significance of this issue, the present research aims to identify and categorize the key factors shaping the future of "sport for all" in Iran, employing a structural analysis approach.

**Methodology:** This research is descriptive-analytical in terms of practical targeting strategy and descriptive-analytical based on prospective research methods. Theoretical data was prepared by the document method and experimental data by the survey method based on the Delphi method. The participants in the research were 15 experts and experts in the field of sports, who were selected by purposive sampling. The approach of structural analysis and Mismac software has been used.

**Results:** The results showed that the dispersion of crucial and influential factors on the future of sport for all in Iran has a stable system. Among the 42 factors investigated in this research, four elements (reference groups, native and local games, financial sponsors, facilities and equipment) had the most critical role in the future of sport for all in Iran.

**Conclusion:** Finding shows that the mentioned activists mainly influence the future of sport for all in Iran. The effort to build a better future in sport for all requires that the mentioned activists be organized and strengthened by the relevant trustees.

**Keywords:** Future Studies; Strategic Planning; Structural Analysis; Uncertainty; Sport for all.

1. PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

2. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)

3. Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sport Science, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

4. Associate Professor of Sport Management, Sport Sciences Faculty, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: salah.naghshbandi@yahoo.com

**Cite this article:** Haghali, E., Naghshbandi, S., Hozhabrnia, Z. & Shetab Boushehri, M. (2026). Structural analysis of factors affecting the future state of sport for all in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 15(1), 121-142.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23392.2746>





## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

**H**ealthy society is characterized by individuals who enjoy both physical and mental well-being. Achieving this objective requires attention to various social components such as economic stability, recreational opportunities, education, and the same structures. One of the issues that can be effective in this area is sports and physical activity (Rostamzadeh & Yadegar, 2024). Political and social institutions have increasingly utilized sport as a means of guiding public behavior, recognizing its potential to foster more engaged and cooperative citizens (Shariat Nasser, Saffari & Majedi, 2025; Mehri & Moharramzadeh, 2025). Knowing the key factors affecting different systems in any organization can be a platform and a guide for developing road maps and development scenarios in the future of that system. Considering the importance of this issue, this research has identified and clustered the key factors affecting a lot of sport for all in Iran with the approach of structural analysis.

### Methodology

This research is descriptive-analytical in terms of practical targeting strategy and descriptive-analytical based on prospective research methods. Theoretical data was prepared by the document method and experimental data by the survey method based on the Delphi method. The participants in the research were 15 experts and experts in the field of sports, who were selected by purposive sampling. The approach of structural analysis and Micmac software has been used.

### Results

The results of this research showed that the dispersion of crucial and influential factors on the future of sport for all in Iran has a stable system. As a result of variable monitoring, 42 primary variables have been identified and clustered in 6 dimensions (economic, socio-cultural, environmental, organizational, individual and group). Considering the wide range of variables in this research, in the first stage of the research, by using the structural analysis method and using Mic-Mac software, the variables affecting the future of sport for all in Iran were identified. Among the 42 factors investigated in this research, four elements (reference groups, native and local games, financial sponsors, facilities and equipment) had the most critical role in the future of sport for all in Iran. These factors have a role of high effectiveness and low effectiveness in terms of system performance in the future environment of the sport for all system in Iran. As a result, as stable variables, it controls the macro state of the system and its changes; They are the key input factors of the development system and the general development of sport for all in the future depends on their performance.

### Discussion and Conclusion

The findings of the research in terms of reference groups being effective on the future of mass sports in the country with the results of the studies of Asadzadeh et al. A group pointed out that it is consistent. It was also found that local indigenous games are another key driver of the



future of sport for all. This finding is consistent with the results of the studies of Ashuri et al (2024). are These games containing human and moral values to transfer ideas, culture and civilization from one generation to another. In recent years, with the industrialization of life, they have been forgotten and computer games have taken their place, but it seems that these games will play their role again in the future. to appear important and, looking back, their importance and preference will increase compared to computer games among people. It was also found that national sponsors are among the key actors of the future of sport for all in Iran. This finding is consistent with the results of the studies of Ashuri et al., (2024). The reason that financial sponsors were recognized as one of the key and strategic factors for the promotion of sport for all is that financial resources are the driving force for the development of sports, and it should not be the government's sole responsibility to provide them. In fact, sports, like all other institutions and organizations in society, can only continue to exist if it has the necessary resources to implement its activities, programs and events and is prepared in some way. Finally, it became clear that facilities and equipment are another key drivers of the future of sport for all. This finding is consistent with the results of the studies of Ashuri et al., (2024). The reason that the facilities and equipment were part of the four key drivers affecting the future of Iran's sport for all is that in the future facilities and equipment will improve the quality and quantity of sport for all. On the other hand, without optimal and healthy facilities, it is possible to do sports. It is worth mentioning that this research has been associated with limitations that need to be taken into account in generalizing the results, the first limitation is that this research only analyzed the key drivers of sport for all and addressed the key beneficiaries of public sports. has not been On the other hand, this research has only reflected the views of the relevant experts, so their opinions cannot be generalized to all the beneficiaries of public sports. Therefore, future researchers are suggested to analyze and examine the key stakeholders of public sports in Iran, and further by asking all stakeholders for a long-term strategic plan to realize the desired future in public sports based on the indicators calculated in this research.

#### **Originality/Value**

There was innovation in the research topic, and by presenting new research evidence and using a mixed approach, findings were reported that open new horizons to the topic.

#### **Research Limitations/Implications**

The most important of these limitations is the length of the research process. Because this research was conducted in three separate parts, it was sometimes difficult to coordinate with experts. To solve this problem, efforts were made to ensure that the people selected in the research process were not duplicated, or if they were, they were willing to participate in the research process.

#### **Ethical Considerations**

##### **Compliance with ethical guidelines**

The author undertakes to comply with all ethical guidelines.

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

No artificial intelligence tools were used.

##### **Funding**

This research has not received any financial support from funding organizations in the public,





## تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی در ایران

عماد حق‌علی<sup>۱</sup>، سید صلاح‌الدین نقشبندی\*<sup>۲</sup>، زهرا هژبرنیا<sup>۳</sup>، سیده ناهید شتاب بوشهری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵

### چکیده

**هدف:** شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر نظام‌های مختلف در هر سازمانی می‌تواند بستر ساز و راهنمای تدوین نقشه راه و سناریوهای توسعه آینده آن نظام باشد. با توجه به اهمیت این مسئله، این پژوهش عوامل کلیدی مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران را با رویکرد تحلیل ساختاری شناسایی و خوشه‌بندی کرده است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی و براساس روش‌های آینده‌پژوهی، تبیینی می‌باشد. داده‌های نظری با روش اسنادی و داده‌های تجربی با روش پیمایشی بر اساس روش دلفی تهیه شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان صاحب‌نظر در حوزه ورزش همگانی بودند که به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از رویکرد تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد پراکندگی عوامل کلیدی و مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران سیستمی پایدار دارند و از میان ۴۲ عامل بررسی‌شده در این پژوهش، ۴ عامل (گروه‌های مرجع، بازی‌های بومی و محلی، حامیان مالی، امکانات و تجهیزات) کلیدی‌ترین نقش را در آینده ورزش همگانی در ایران داشتند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان داد آینده ورزش همگانی در ایران بیشتر تحت تأثیر عوامل نامبرده قرار دارد و تلاش برای ساخت آینده بهتر در زمینه ورزش همگانی نیازمند این است که عوامل مذکور توسط متولیان مربوطه ساماندهی و تقویت شوند.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل ساختاری، عدم قطعیت، ورزش همگانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزش، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت ورزش، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۴. دانشیار مدیریت ورزش، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: salah.naghshbandi@yahoo.com

استناد: حق‌علی، عماد، نقشبندی، سید صلاح‌الدین. هژبرنیا، زهرا، شتاب بوشهری، محمد و حسینی، امیر. (۱۴۰۵). تحلیل ساختاری عوامل مؤثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی در ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۱)، ۱۲۱-۱۴۲.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23392.2746>

### نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش با یک نگاه متفاوت وضعیت آینده ورزش همگانی را در ایران مورد بررسی قرار می‌دهد و تمرکز اصلی روی این مساله است که بتواند تحلیل ساختاری مطلوبی را در مورد موضوع فوق ارائه نماید.





مقدمه

سازمان بهداشت جهانی اعلام کرده است هر ساله حدود ۳/۲ میلیون نفر در جهان به دلیل فعالیت‌های بدنی ناکافی جان خود را دست می‌دهند (دینگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ قبنای و همکاران، ۲۰۱۹). به دفعات ثابت شده که سطح پایین فعالیت‌های بدنی با چاقی مفرط، دیابت، فشارخون، بیماری‌های قلبی عروقی، سرطان، پوکی استخوان، اختلالات متابولیسمی، مشکلات روانی و اجتماعی همراه است. در مقابل افرادی که فعالیت‌بدنی بالاتری دارند و بیشتر به ورزش می‌پردازند از کیفیت زندگی بهتری برخوردار هستند. اما علی‌رغم این واقعیت که فعالیت‌بدنی موجب سلامت جسمی و روانی می‌شود، مشاهده می‌شود که سبک زندگی بی‌تحرک هنوز بر رفتار و سبک زندگی افراد جامعه حاکم است (مولر و همکاران، ۲۰۱۹). جامعه‌ای سالم است که افراد آن از سلامت روانی و جسمانی مناسبی برخوردار باشند و البته برای رسیدن به این هدف توجه به اقتصاد، تفریح، آموزش، ازدواج و ... لازم و ضروری است. یکی از مسائلی که در این حوزه می‌تواند تاثیرگذار باشد ورزش و فعالیت بدنی است (رستم‌زاده و یادگار، ۲۰۲۴). نهادهای سیاسی و اجتماعی از ورزش به عنوان ابزار هدایت عامه بهره می‌گیرند و دولت‌ها دریافته‌اند که از این طریق می‌توانند شهروندان همراه‌تری داشته باشند (شریعت ناصری و همکاران، ۲۰۲۵). امروزه ورزش در سراسر جهان جزیی جدانشدنی از فرهنگ، آموزش و علم است. ورزش به عنوان یک پدیده مثبت اجتماعی در ساختار مختلف جوامع بشری وجود و حیات داشته است و با شتاب هر چه بیشتر در حال رشد، توسعه و تکامل می‌باشد (مهری و محرم‌زاده، ۲۰۲۵).

بدون تردید سلامتی رکن اساسی و خیلی مهم در زندگی هر فرد است و ورزش عامل اساسی و غیرقابل انکار در حفظ آن به شمار می‌رود (نصری، ۲۰۱۴). ورزش یک زمینه فرهنگی از فعالیت است که در آن افراد به صورت داوطلبانه با افراد دیگر ارتباط برقرار می‌کنند تا توانایی‌ها و مهارت‌های خود را طبق قوانین خودخواسته، تصویب شده و براساس ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده در اجتماع، با هم مقایسه کنند (تیدمن، ۲۰۱۴). در گزارش کارگروه آژانس سازمان ملل متحد در مورد ورزش برای توسعه و صلح ذکر شده است که اصطلاح ورزش تمام اشکال فعالیت‌بدنی را که باعث آمادگی جسمانی خوب، بهزیستی ذهنی و تعامل اجتماعی می‌شود، در بر می‌گیرد. این فعالیت‌ها شامل بازی‌ها، سرگرمی‌ها، رویدادهای ورزشی تفریحی یا رقابتی و هم چنین بازی‌های ورزشی و سنتی است. همچنین منشور ورزش اروپا که در سال ۱۹۹۲ در کنفرانس وزرای ورزش در کشورهای اروپایی به تصویب رسید ورزش را به منزله انواع فعالیت‌های بدنی در نظر گرفته است که از طریق مشارکت تصادفی یا سازمان یافته، سبب بهزیستی جسمانی و روانی و شکل‌گیری روابط اجتماعی می‌شود (سوتولا، ۲۰۱۸).

یک بخش عمده از ورزش که با سلامتی و نشاط جامعه ارتباط نزدیک دارد و بسیاری از کارکردهای اساسی ورزش در آن خلاصه می‌شود ورزش همگانی است. ترویج ورزش همگانی یکی از ضرورت‌های زندگی امروزی انسان‌ها اعم از کودک، جوان، سالمند، مرد و زن، شهری و روستایی است. مشارکت در فعالیت‌های مستمر ورزشی، دستاوردهای ارزشمندی مانند ارتقای سلامتی و تندرستی، بالابردن سطح توانمندی‌های جسمی و حرکتی، بهبود نشاط و سرزندگی، افزایش امید به زندگی و احساس مفید بودن، شکوفایی استعدادها، گسترش روابط اجتماعی و تعمیق دوستی‌ها را با خود به همراه دارد (عاشوری و همکاران، ۲۰۲۴). اقبال اغلب کشورهای توسعه یافته به ورزش عمومی (همگانی کردن ورزش) و توفیق در تحقق این آرمان در سایه مدیریت اصولی و صحیح در سازمان‌های متولی امر ورزش، ممکن شده

<sup>1</sup> Ding et al

<sup>2</sup> Ghabnai et al

<sup>3</sup> Müller et al

<sup>4</sup> Tiedemann

<sup>5</sup> Sutula



است؛ چرا که ورزش از مقولاتی است که تمامی سنین و اقشار از آن بهره می‌برند و به‌نحوی با آن مرتبط هستند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دولت‌ها باید گسترش ورزش همگانی را سرلوحه برنامه‌های طولانی‌مدت خود قرار دهند، در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران‌کننده بیماری‌ها، غیبت از کار در اثر بیماری‌های ناشی از کم تحرکی، افزایش مرگ و میر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشند. درصد شرکت‌کنندگان در ورزش همگانی کشورهای مختلف می‌تواند تصویر خوبی از وضعیت ورزش همگانی در کشورهای مختلف جهان ارائه دهد. درصد افراد شرکت‌کننده در ورزش همگانی در کشورهای فنلاند ۸۱٪، هلند ۷۷٪، سوئد ۷۱٪، دانمارک، ۶۲٪، اسپانیا ۶۰٪، فرانسه ۵۷٪، استرالیا، ۵۲٪، پرتغال ۴۰٪، هنگ‌کنگ ۴۵٪، سنگاپور ۳۸٪، کانادا ۳۴٪، چین ۳۳٪، یونان ۵۵٪ است. در بین این کشورها ایران با ۱۹٪ در رده آخر قرار دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد اکثر کشورها از وضعیت ورزش همگانی و میزان تحرک در جامعه‌شان رضایت چندانی ندارند. به همین علت برای توسعه ورزش همگانی، اقدامات ویژه‌ای انجام می‌دهند.

یکی از این اقدامات برنامه‌ریزی راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان تلاشی منظم و مشارکتی جهت اتخاذ تصمیمات و انجام عملیات اساسی برای شکل دادن و هدایت کردن این که یک سازمان چیست، چه کاری باید انجام دهد و چرا باید این کار را انجام دهد می‌باشد (نیازی و همکاران، ۲۰۱۹). بلزم به ذکر است سیاستمداران نمی‌توانند مانع از وقوع تغییرات شوند و مدیران باید همگام با تغییرات، به شناسایی محیط آینده و ترسیم آینده‌های محتمل بپردازند. این بررسی باعث می‌شود آن‌ها نسبت به آینده آگاهی بیشتری به دست بیاورند و دست به سیاست‌گذاری بزنند. در واقع سیاست‌گذاران با استفاده از شناسایی محیطی، اقدامات سیاسی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و باعث می‌شوند آینده، در دستان آن‌ها قرار گیرد نه اینکه آن‌ها مغموم آینده شوند. با توجه به مطالب مطرح شده به نظر می‌رسد درک این مطلب می‌تواند راهی برای ورود سیاست‌گذاران ورزشی به مطالعات آینده‌پژوهی باشد. تا بتوانند از طریق یک رشته مطالعات نظام‌مند و بلندمدت تصمیمات نادرست را به حداقل برسانند و اتفاقات قریب الوقوع را پیش‌بینی کنند. آینده‌پژوهی در مقام یک دانش، هنر پذیرش عدم قطعیت آینده و محتمل دانستن امکان وقوع حالت‌های گوناگونی از آینده به جای یک آینده خاص است. آینده‌پژوهی از آینده‌های مختلف خبر می‌دهد که هرگز مطمئن نیست و همیشه آستن وقوع رویدادهای غیرمنتظره است. جهت آینده‌پژوهی از روش‌های متنوعی استفاده می‌شود، اما شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر آینده یک حوزه یا یک پدیده سنگ بنا استفاده از سایر روش‌های آینده‌پژوهی به‌شمار می‌رود (سعیدپور و بهبودی، ۲۰۱۷). در این پژوهش تلاش می‌شود تا با شناسایی نیروهای محرک و پیشران محیطی، فهرستی از نیروهای تأثیرگذار اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، محیطی و فناوری تهیه کرد و با توجه به این نیروها، عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی کرد.

با بررسی پیشینه پژوهش در حوزه ورزش همگانی مشخص می‌شود پژوهشی که نیروهای محرک و پیشران مؤثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی را با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی شناسایی کرده باشد، انجام نشده است. در حالی که مطالعات بی‌شماری در حوزه ورزش همگانی انجام شده است و عوامل مختلفی شناسایی شده‌اند که به نظر می‌رسد در تبیین ورزش همگانی نقش داشته باشند. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش غلام‌پور و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد که به وجود سرمایه‌ی اجتماعی، رفتار مطلوب اجتماعی و حمایت اجتماعی اشاره داشتند؛ پژوهش اسدزاده و همکاران (۲۰۱۹) که کیفیت امکانات، کیفیت خدمات، نیازسنجی برنامه‌ها، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، مربیان، ترویج ورزش همگانی، بهبود فناوری، ساختار سازمان و قوانین، منابع مالی، وضعیت اقتصادی، رسانه، برنامه‌ریزی، ارتباطات برون‌سازمانی و نظام اداری را گزارش کرده بودند؛ پژوهش آصفی و قنبرپور (۲۰۱۸) که ابعاد گروهی، محیطی و فردی را شناسایی کرده بودند، پژوهش پارساجو و همکاران (۲۰۱۸) که به توسعه بخش‌های کلان، مدیریت جامع ورزش، توسعه آگاهی‌ها و ارتباطات اجتماعی، توسعه ساختاری، محیط جذاب و انگیزشی ورزش اشاره داشتند، پژوهش



اسلام و همکاران (۲۰۲۰) که محدودیت‌های مذهبی و فرهنگی را ذکر کرده بودند، پژوهش بروک<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) که تسهیل‌کننده‌ای درون‌فردی، بین‌فردی، روانی، محیط زیستی، بهداشتی، ایمنی و لجستیکی را شناسایی کرده بودند، پژوهش چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) که عوامل انگیزشی را مطرح کرده بود، پژوهش کلاتربک و دوهرتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) که سرمایه‌گذاری پایدار، ارائه امکانات، کمک مالی، آشنایی با موضوعات توسعه، کمک به دیگران و کمک به خود ورزش را سرلوحه پیشرفت ورزش همگانی می‌دانستند، پژوهش تامسون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) که امکانات را مطرح کرده بود، اشاره کرد.

مرور این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تبیین ورزش همگانی متأثر از عوامل مختلفی است اما پژوهشی یافت نشد که نشان دهد کدامیک از این عوامل کلیدی‌تر است، قدرت نفوذ و وابستگی این عوامل به چه طریق است، نحوه اثرگذاری و اثرپذیری این عوامل چگونه است. از طرفی، مشخص نیست در آینده ورزش همگانی با چه تحولاتی روبرو است و همواره تصمیم‌گیرندگان در ارتباط با ورزش همگانی با چالش‌های جدیدی درباره افزایش پیچیدگی محیط تصمیم‌گیری روبرو بوده‌اند که این مسئله خود زمینه‌ساز عدم بینش و درک به‌هنگام از تهدیدها و فرصت‌های آینده در این حوزه شده است. سرانجام اینکه پیش‌تر در حوزه ورزش همگانی فرآیندی نظام‌مند برای ساخت چشم‌اندازهای میان‌مدت و بلندمدت آن ارائه نشده است. در چنین وضعیتی برنامه‌ریزی کلان و بلندمدت کاملاً مشکل است چرا که عدم قطعیت‌ها در آن به شدت بالاست. از طرفی ابزارهای کلاسیک تحلیل راهبردی مانند تحلیل سوات، نقشه‌های استراتژی و غیره که در دهه ۱۹۶۰ طراحی شدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن افول پیدا کردند، دیگر نمی‌توانند در چنین فضایی به‌خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کنند و یک برنامه راهبردی کم‌نقص ارائه نمایند. به این دلیل که هیچ چیز ثابت نیست و همه چیز در حال تغییر است. برای چیرگی به این مسئله سه راه وجود دارد یکی از راه‌ها استناد به روش‌های سنتی گذشته است؛ راه دوم مدیریت شهودی است که در آن مدیران با ترکیب تجارب و دانش‌های گذشته خود برای آینده حکم می‌کنند و تصمیم‌گیری می‌کنند و راه سوم که راه منتخب این پژوهش است آینده‌پژوهی است که می‌تواند در محیط عدم قطعیت، پیچیده و ابهام نسبت به دو راه قبلی بهتر عمل کند و آینده آن را با حداقل اشتباه تخمین بزند. نخستین گام برای دستیابی به یک برنامه‌ریزی بلندمدت کارآمد، داشتن نگاهی با زاویه دید و دامنه وسیع نسبت به آینده است.

از این رو ضرورت پرداختن به این موضوع و شناسایی عوامل تاثیرگذار در آینده ورزش همگانی در کشوری که خود در حال توسعه است بیش از پیش نمایان می‌گردد. بدین منظور باید در جست و جوی شرایطی برای همگانی کردن ورزش در ایران باشیم؛ چرا که فقط در صورت همگانی کردن ورزش است که می‌توانیم شاهد تغییرات سازنده بر روند توسعه کشور باشیم (احسانی و همکاران، ۲۰۱۵). با اقتباس از خلأهای موجود و با علم به اینکه بقای پدیده‌های مختلف در عصر تغییرات مداوم، در گرو شناخت به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی آن است، تغییرات شدید جهان معاصر، پیچیدگی روابط، ساختارهای پنهان و بسیاری عوامل دیگر، آینده ورزش همگانی را با چالش همراه کرده است که البته مرتفع ساختن آن تا حدودی از طریق شناخت عوامل کلیدی موثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی امکان‌پذیر می‌شود. مطالعه حاضر درصدد است عوامل کلیدی موثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی ایران را با رویکرد تحلیل ساختاری شناسایی نماید. انتظار می‌رود با انجام این پژوهش فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی ورزش همگانی در

<sup>1</sup> Brooke

<sup>2</sup> Chang

<sup>3</sup> Clutterbuck & Doherty

<sup>4</sup> Thompson et al



زمان مناسب شناسایی شده، روندهای آینده و تحولات پیش‌روی ورزش همگانی پیش‌بینی شده و در آخر اینکه فرایند تصمیم‌گیری در زمینه ورزش همگانی با در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها در محیط‌های پیچیده بهبود پیدا کند.

### روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی-تحلیلی و بر اساس روش‌های آینده پژوهی، تبیینی می‌باشد. در تهیه متغیرهای موثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی در ایران از روش مطالعات اسنادی و داده‌های تجربی به صورت روش پیمایشی بر اساس روش دلفی استفاده شده است (به این منظور ابتدا مطالعات نگاشته شده پیرامون ورزش همگانی بررسی شد و با مشارکت‌کنندگان در پژوهش مصاحبه شد تا مشخص شود ورزش همگانی در آینده با چه تغییر و تحولاتی روبرو است، در ادامه با استفاده از روش دلفی فازی در یک دور عوامل مشخص شده از دور اول پژوهش غربال‌گری شد و پس از فیلتر عوامل در نهایت ۴۲ متغیر تأثیرگذار تعیین شد. لازم به ذکر است در اجرای تکنیک دلفی فازی مراحل شناسایی طیف مناسب برای فازسازی عبارات کلومی، تجمیع فازی مقادیر فازی شده، فازیزدایی مقادیر، انتخاب شدن آستانه و غربال معیارها اجرا شد) انتخاب تیم دلفی، با روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنان است و در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه‌ها ملاک بوده است. تعداد خبرگان شرکت‌کننده در دلفی عموماً بین ۱۴ تا ۲۰ نفر تعیین شده و با توجه به معیارهای فوق، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه ورزش همگانی، برای شرکت در پژوهش انتخاب شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of research participants

ردیف	نام	جنسیت		تحصیلات	ملاک انتخاب
		مرد	زن		
۱	نفر اول	❖		دانشیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۲	نفر دوم		❖	استادیار علوم ورزشی	فعال ورزش همگانی
۳	نفر سوم	❖		دکترای مدیریت ورزشی	فعال ورزش همگانی
۴	نفر چهارم	❖		دکترای مدیریت ورزشی	فعال ورزش همگانی
۵	نفر پنجم	❖		دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی	فعال ورزش همگانی
۶	نفر ششم		❖	استادیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۷	نفر هفتم	❖		دکترای مدیریت ورزشی	فعال ورزش همگانی
۸	نفر هشتم	❖		دانشیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۹	نفر نهم	❖		دانشیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۱۰	نفر دهم	❖		استادیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۱۱	نفر یازدهم		❖	استادیار مدیریت ورزشی	فعال ورزش همگانی
۱۲	نفر دوازدهم		❖	استادیار مدیریت ورزشی	فعال ورزش همگانی
۱۳	نفر سیزدهم	❖		دانشیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۱۴	نفر چهاردهم	❖		استادیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی
۱۵	نفر پانزدهم	❖		دانشیار مدیریت ورزشی	محقق حوزه ورزش همگانی



در پردازش اطلاعات از روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم افزار MICMAC استفاده شده است. در نتیجه پایش متغیرها، ۴۲ متغیر اولیه در ۶ بعد (اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، محیطی، سازمانی، فردی و گروهی) شناسایی و خوشه‌بندی شده است. با توجه به گسترده بودن متغیرهای این پژوهش در مرحله اول پژوهش با استفاده از روش تحلیل ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک اقدام به شناسایی متغیرهای تاثیرگذار بر آینده ورزش همگانی در ایران شد (جدول ۲).

جدول ۲. عوامل اولیه موثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی در ایران

Table 2. Primary factors affecting the future status of sport for all in Iran

ابعاد کلی General dimensions	ابعاد فرعی Sub-dimensions
عوامل اقتصادی Economic factors	Var01. سرمایه‌گذاری، Var02. منابع مالی، Var03. حامیان مالی، Var04. شرایط اقتصادی کشور، Var05. تخصیص بودجه
عوامل اجتماعی- فرهنگی Socio-cultural factors	Var06. سرمایه اجتماعی، Var07. رفتار مطلوب اجتماعی، Var08. حمایت اجتماعی، Var09. پذیرش اجتماعی، Var10. هوش فرهنگی، Var11. سرمایه فرهنگی، Var12. فرهنگ عمومی، Var13. آگاهی‌ها و ارتباطات اجتماعی، Var14. محدودیت‌های مذهبی، Var15. محدودیت‌های فرهنگی
عوامل محیطی Environmental factors	Var16. امکانات و تجهیزات، Var17. فضای سبز، Var18. پارک، Var19. آب و هوا، Var20. فضاهای عمومی مناسب، Var21. بازی‌های بومی و محلی، Var22. رویدادهای ورزشی، Var23. ورزش محلات، Var24. ایستگاه‌های ورزش همگانی، Var25. کیفیت خدمات، Var26. جذابیت محیط
عوامل سازمانی Organizational factors	Var27. مدیریت منابع انسانی، Var28. تحقیق و توسعه، Var29. ساختار سازمانی، Var30. نظام اداری، Var31. مدیریت جامع ورزش، Var32. نظارت و کنترل
عوامل فردی Individual factors	Var33. باور و نگرش، Var34. آزادی انتخاب، Var35. انگیزش، Var36. پذیرش
عوامل گروهی Group factors	Var37. گروه‌های مرجع، Var38. خانواده، Var39. دوستان و همسالان، Var40. مدرسه، Var41. سازمان‌های مردم نهاد، Var42. رسانه‌های اجتماعی

#### یافته‌ها

##### تحلیل کلی محیط سیستم

جدول ۳ برآیند اثرات متقابل ۴۲ عامل یا پیشران اثرگذار بر آینده ورزش همگانی در ایران را براساس تشکیل ماتریس  $42 \times 42$  در ۶ بُعد اصلی (اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، محیطی، سازمانی، فردی و گروهی) نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی  $40/81$  درصد است که نشان می‌دهد متغیرهای انتخاب شده تأثیر زیادی بر هم نداشته‌اند. از مجموع ۱۷۶۴ رابطه قابل ارزیابی در ماتریس، ۱۰۴۴ رابطه عدد صفر است؛ این مقدار بدان معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر متأثر نشده است. ۴۶۸ رابطه با مقدار یک دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم و ۱۴۸ رابطه با عدد ۲ دارای روابط اثرگذاری نسبتاً قوی است. بعلاوه، ۱۰۴ رابطه عدد ۳ دارد و این به معنای آن است که روابط متغیرهای کلیدی بسیار زیاد بوده و از تاثیرگذاری و تاثیرپذیری زیادی برخوردارند.



جدول ۳. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و اثرات متقابل متغیرها

Table 3. Initial analysis of matrix data and interaction effects of variables

شاخص index	اندازه ماتریس The size of the matrix	تعداد تکرار Number of repetitions	تعداد صفر Number zero	تعداد یک Number one	تعداد دو Number two	تعداد سه Number three	مجموع total	درجه پرشدگی degree of filling
مقدار	۴۲	۲	۱۰۴۴	۴۶۸	۱۴۸	۱۰۴	۷۲۰	۴۰٪/۱۸۱

ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۴).

جدول ۴. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

Table 4. Degree of suitability and optimization of the matrix

چرخش rotation	تأثیرگذاری influential	تأثیرپذیری Influence
۱	۱۰۵٪	۱۰۴٪
۲	۱۰۰٪	۹۸٪

میزان اثرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم متغیرها بر یکدیگر

با توجه به اعداد پرسشنامه که به صورت ماتریس تکمیل شده است. نرم‌افزار رابطه آن‌ها را محاسبه کرده و در نهایت برای هر عامل یک امتیاز عددی در نظر می‌گیرد. سپس بر اساس این امتیاز عوامل را براساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری به صورت مستقیم و غیرمستقیم رتبه‌بندی می‌کند. که در این حالت عواملی که بیشترین امتیاز را کسب کنند میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها نیز بر این اساس تغییر می‌کند. در جدول ۵، پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران براساس تأثیرگذاری به صورت مستقیم رتبه‌بندی شده است.

جدول ۵. میزان تأثیرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر

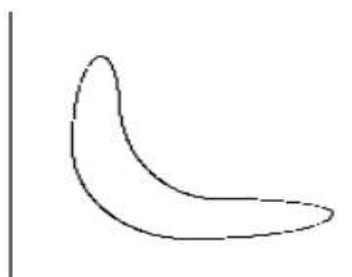
Table 5. The extent of direct effects of variables on each other

رتبه rank	علامت اختصاری Acronym	متغیر Variable	میزان تأثیرگذاری The degree of influence	رتبه rank	علامت اختصاری Acronym	متغیر Variable	میزان تأثیرگذاری The degree of influence
۱	Var37	گروه‌های مرجع	۶۱۳	۲۲	Var11	سرمایه فرهنگی	۱۹۵
۲	Var12	فرهنگ عمومی	۵۵۷	۲۳	Var14	محدودیت‌های مذهبی	۱۹۵
۳	Var42	رسانه‌های اجتماعی	۵۵۷	۲۴	Var15	محدودیت‌های فرهنگی	۱۸۵
۴	Var21	بازی‌های بومی و محلی	۵۳۹	۲۵	Var09	پذیرش اجتماعی	۱۷۶
۵	Var08	حمایت اجتماعی	۵۱۱	۲۶	Var38	خانواده	۱۵۷
۶	Var03	حامیان مالی	۴۶۴	۲۷	Var26	جذابیت محیط	۱۴۸
۷	Var31	مدیریت جامع ورزش	۴۴۶	۲۸	Var17	فضای سبز	۱۳۹
۸	Var16	امکانات و تجهیزات	۴۱۸	۲۹	Var07	رفتار مطلوب اجتماعی	۱۳۰
۹	Var04	شرایط اقتصادی کشور	۳۲۵	۳۰	Var18	پارک	۱۲۰

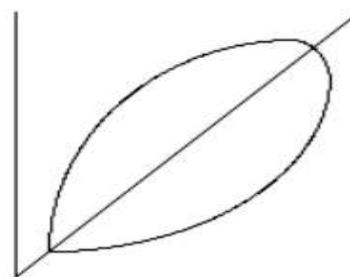


۱۲۰	باور و نگرش	Var33	۳۱	۳۲۵	سرمایه اجتماعی	Var06	۱۰
۱۲۰	پذیرش	Var36	۳۲	۳۱۵	منابع مالی	Var02	۱۱
۱۲۰	سازمان‌های مردم نهاد	Var41	۳۳	۲۹۷	ایستگاه‌های ورزش همگانی	Var24	۱۲
۱۱۱	کیفیت خدمات	Var25	۳۴	۲۷۸	مدیریت منابع انسانی	Var27	۱۳
۸۳	آب و هوا	Var19	۳۵	۲۶۰	تخصیص بودجه	Var05	۱۴
۸۳	ساختار سازمانی	Var29	۳۶	۲۶۰	فضاهای عمومی مناسب	Var20	۱۵
۸۳	دوستان و همسالان	Var39	۳۷	۲۶۰	ورزش محلات	Var23	۱۶
۷۴	تحقیق و توسعه	Var28	۳۸	۲۳۲	سرمایه‌گذاری	Var01	۱۷
۶۵	انگیزش	Var35	۳۹	۲۲۳	رویدادهای ورزشی	Var22	۱۸
۵۵	آگاهی‌ها و ارتباطات اجتماعی	Var13	۴۰	۲۲۳	مدرسه	Var40	۱۹
۵۵	نظارت و کنترل	Var32	۴۱	۲۱۳	هوش فرهنگی	Var10	۲۰
۴۶	آزادی انتخاب	Var34	۴۲	۲۰۴	نظام اداری	Var30	۲۱

شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری با نرم‌افزار MICMAC در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف است. در مدل سیستم پایدار پراکندگی متغیرها به صورت L است؛ در این مدل برخی متغیرها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا است. اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است؛ در این سیستم نیروهای مد نظر پیرامون محور قطری صفحه پراکنده است و در بیشتر مواقع حالت بینابین از اثرگذاری و اثرپذیری دارد که شناسایی متغیرهای کلیدی را دشوار می‌سازد (گودت و همکاران، ۲۰۰۳). آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی پیشران‌های مؤثر آینده ورزش همگانی در ایران می‌توان فهمید، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به غیر از چند مورد که نشان می‌دهند دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند (شکل‌های ۱ و ۲).



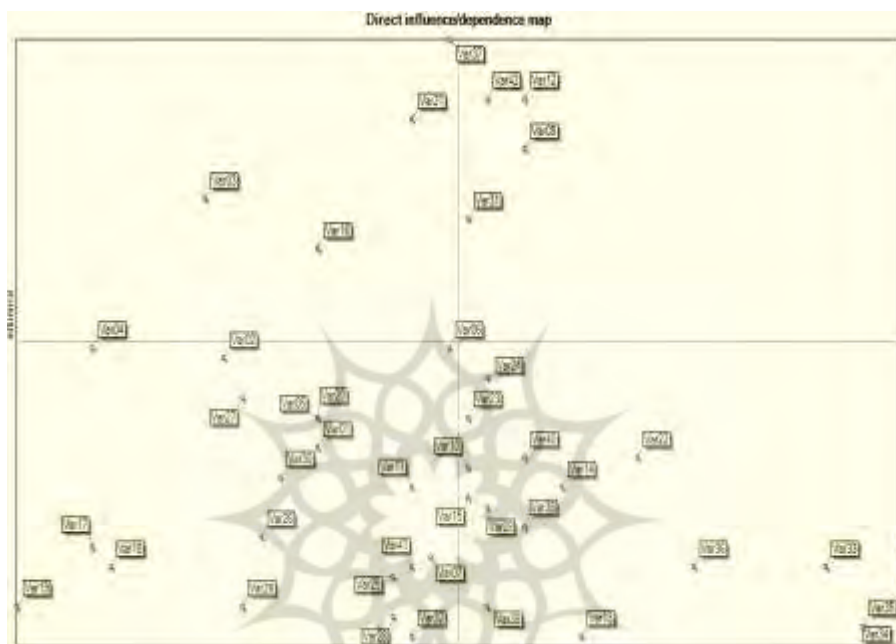
شکل ۲. سیستم پایدار  
Figure 2. Stable system



شکل ۱. سیستم ناپایدار  
Figure 1. Unstable system

شکل ۳، الگوی پراکندگی پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران را نشان می‌دهد. این الگوی پراکندگی به طور کلی بیانگر وضعیت یک سیستم پایدار است. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی نشان

داده شده است؛ یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرپذیری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار مجموعاً سه دسته متغیر را می‌توان مشاهده کرد: الف: متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی) ب: متغیرهای مستقل ج: متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه) (شکل ۳).

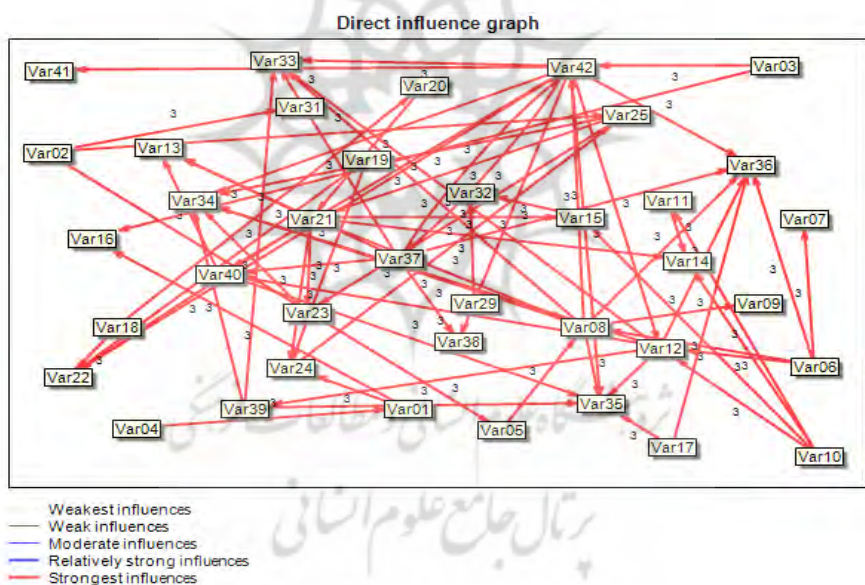


شکل ۳. الگوی پراکندگی متغیرهای موثر بر آینده ورزش همگانی در ایران  
Figure 3. Distribution pattern of variables affecting the future of public sports in Iran

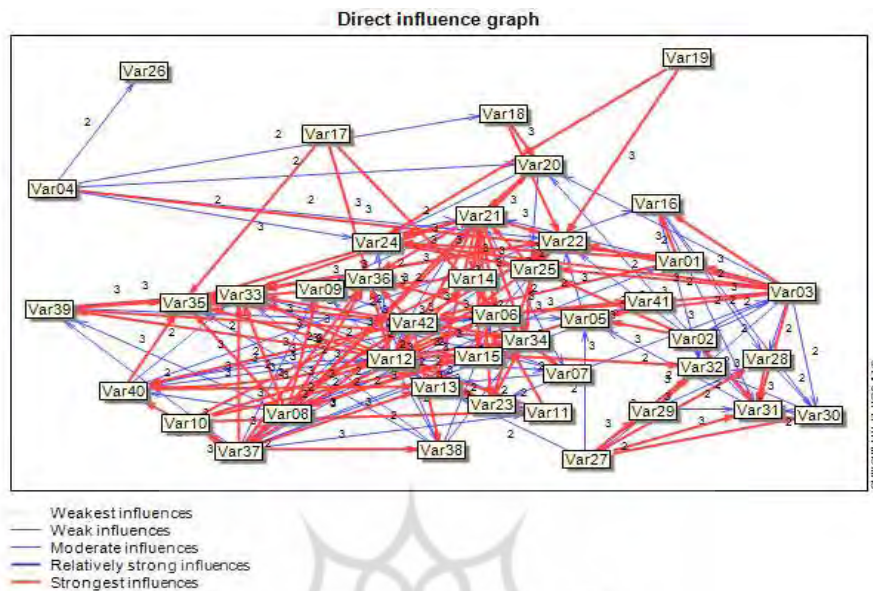
**دسته‌بندی متغیرهای موثر بر آینده ورزش همگانی در ایران**  
با استناد به اینکه سیستم آینده ورزش همگانی در ایران از الگوی پایدار پیروی می‌کند در ادامه متغیرها مطابق با پیش‌فرض‌های سیستم پایدار ۱- عوامل بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی)، ۲- عوامل مستقل ۳- عوامل خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه) ارائه می‌شود.  
**عوامل بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی):** این متغیرها بیشتر تأثیرگذار بوده و کم‌تر تأثیرپذیر می‌باشند. بنابراین سیستم بیشتر به این متغیرها بستگی دارد در واقع این ناحیه که به‌عنوان متغیرهای ورودی نیز شناخته می‌شوند کلیدی‌ترین متغیرهای تأثیرگذار در آینده ورزش همگانی در ایران می‌باشد. از طرفی، این متغیرها در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می‌شوند. متغیرهای تأثیرگذار بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند، زیرا که تغییرات سیستم وابسته به آن‌ها است و میزان کنترل بر این متغیرها بسیار مهم است. از طرف دیگر، این متغیرها، به‌عنوان متغیرهای ورودی سیستم می‌باشند. از میان ۴۲ عامل بررسی شده در این تحقیق، چند عامل اصلی به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران تطبیق داده شده است. در این پژوهش متغیرهای که در این قسمت هستند شامل: حامیان مالی، امکانات و تجهیزات، بازی‌های بومی و محلی و گروه‌های مرجع هستند.  
**عوامل مستقل:** این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند. آن‌ها در قسمت جنوب‌غربی نمودار قرار داشته و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند. زیرا آن‌ها نه باعث توقف یک متغیر اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. در واقع این پیشران‌ها به‌خودی‌خود ضعیف هستند و اهمیتی در سیستم ورزش همگانی در آینده

ندارند و با توجه به کنش و واکنش‌هایی که در این مطالعه شناسایی شده‌اند، این متغیرها مستقل عمل می‌کنند و نقش زیادی از لحاظ تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر سایر پیشران‌ها بر عهده ندارند. متغیرهای تحقیق و توسعه، ساختار سازمانی، پارک، فضای سبز، آب و هوا، شرایط اقتصادی کشور، منابع مالی، سرمایه اجتماعی، مدیریت منابع انسانی، تخصیص بودجه، کیفیت خدمات، تحقیق و توسعه، فضاهای عمومی مناسب، سرمایه‌گذاری، نظام اداری، سرمایه فرهنگی، سازمان‌های مردم‌نهاد، رفتار مطلوب اجتماعی و نظارت و کنترل در این قسمت قرار دارند.

**عوامل خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه):** این متغیرها در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند. آن‌ها تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند. بنابراین آن‌ها نسبت به تکامل متغیرهای تأثیرگذار و دوجبه‌ی، بسیار حساس می‌باشند. آن‌ها متغیرهای خروجی می‌باشند. در این پژوهش متغیرهای ایستگاه‌های ورزش همگانی، ورزش محلات، هوش فرهنگی، مدرسه، رویدادهای ورزشی، محدودیت‌های مذهبی، خانواده، پذیرش اجتماعی، محدودیت‌های فرهنگی، دوستان و همسالان، آگاهی‌ها و ارتباطات اجتماعی، پذیرش، باور و نگرش، انگیزش و آزادی انتخاب در این ناحیه قرار دارند.

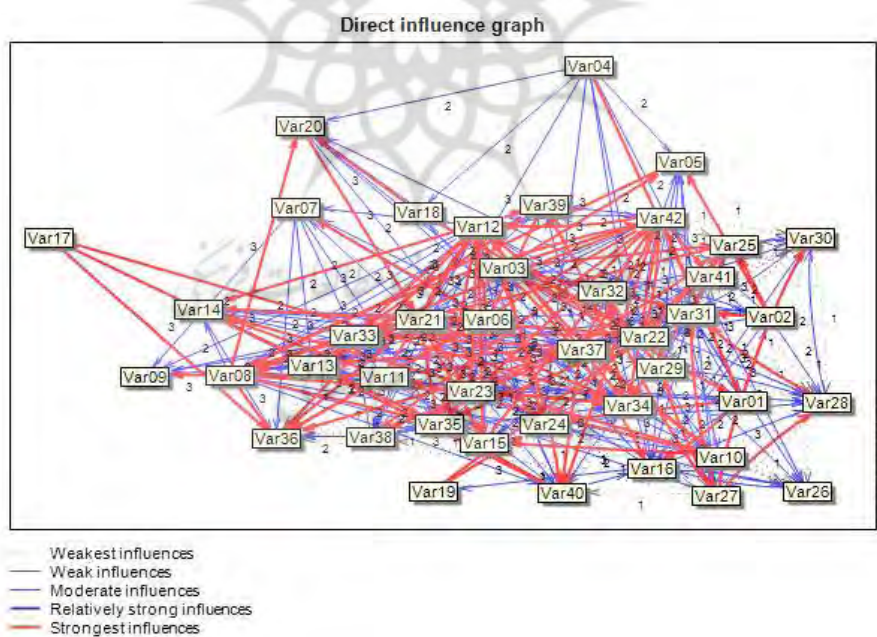


شکل ۴. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر بسیار زیاد)  
**Figure 4.** Diagram of direct effects of factors (very high effect)



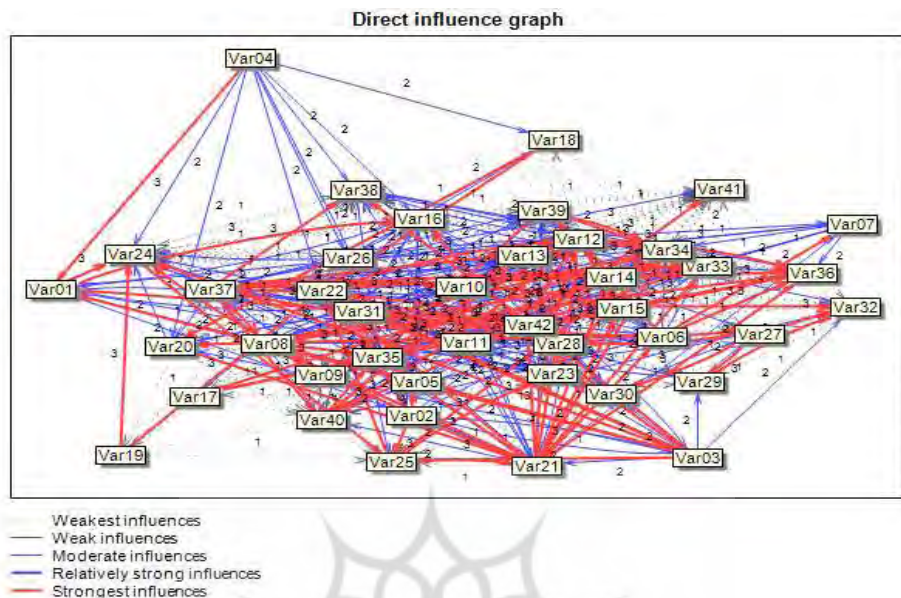
شکل ۵. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر زیاد)

Figure 5. Diagram of direct effects of factors (very high effect)



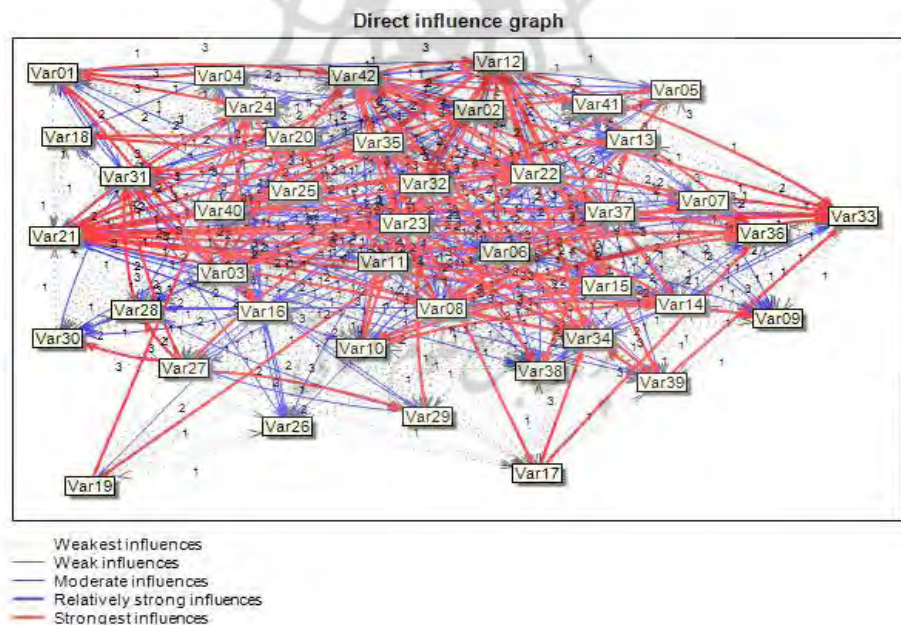
شکل ۶. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر متوسط)

Figure 6. Diagram of direct effects of factors (average effect)



شکل ۷. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر کم)

Figure 7. Diagram of direct effects of factors (low impact)



شکل ۸. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر خیلی کم)

Figure 8. Diagram of direct effects of factors (very low effect)

از میان ۴۲ متغیر بررسی شده در این پژوهش، ۴ متغیر کلیدی مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران انتخاب شده است. بیشترین متغیرهای کلیدی مؤثر شناسایی شده در رابطه با آینده ورزش همگانی در ایران از جنس عوامل محیطی بود. این نیروها از نظر عملکرد سیستمی نقش تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری اندک را در محیط ورزش همگانی ایفاء می‌کند. در نتیجه مؤثرترین و کلیدی‌ترین متغیرها محسوب می‌شود (جدول ۶).



جدول ۶. عوامل کلیدی مؤثر بر وضعیت آینده ورزش همگانی در ایران (مستقیم و غیرمستقیم)

Table 6. Key factors affecting the future status of sport for all in Iran (direct and indirect)

رتبه Rank	امتیاز نهایی به دست آمده		دسته Category	متغیر Variable	علامت اختصاری Acronym
	تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم			
	۱	۶۱۴			
۲	۵۱۱	۵۳۹	عوامل محیطی	بازی‌های بومی و محلی	Var21
۳	۵۶۸	۴۶۴	عوامل اقتصادی	حامیان مالی	Var03
۴	۴۲۹	۴۱۸	عوامل محیطی	امکانات و تجهیزات	Var16

### بحث

این پژوهش تلاش کرده است تا به این پرسش پاسخ دهد که مسائل کلیدی ورزش همگانی ایران در سال‌های آینده چه موضوعات و چالش‌هایی هستند؟ متغیرهای مختلف و متداخلی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند تا رویدادها و تحولات آینده را شکل دهند. آینده قابل پیش‌بینی نیست و آینده‌پژوهی ادعای پیش‌بینی دقیق آینده را ندارد و تنها بستری برای اندیشه درباره آینده فراهم می‌کند. اما روش‌های مختلفی در آینده‌پژوهی وجود دارد که تلاش می‌کند بینش و درکی از آینده‌های محتمل پیش‌رو را تا حدودی شناسایی و ترسیم کنیم. روش نظرسنجی از خبرگان یکی از این روش‌هاست که مبتنی بر نظرات کارشناسان و تحلیل‌گران است. در این مطالعه نیز نظرات خبرگان و تحلیل‌گران ملاک شناسایی و سنجش میزان اهمیت هر یک از مسائل کلیدی قرار گرفته است. کاربست این عوامل به عنوان بستر ساز و راهنمای تدوین نقشه راه و سناریوهای توسعه ورزش همگانی در ایران، بسیار اهمیت دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد الگوی کلی پراکندگی متغیرها از نظر تحلیل اثرات متقابل، در مجموع بیانگر وضعیت یک سیستم محیطی پایدار است که در آن پیش‌ران‌های مؤثر بر آینده ورزش همگانی در ایران از نظر اثرگذاری اثر بالایی دارند. از میان ۴۲ عامل، ۴ عامل کلیدی و استراتژیک، تأثیرگذار بر آینده ورزش همگانی در ایران شناسایی شد. این متغیرها عبارتند از گروه‌های مرجع، بازی‌های بومی و محلی، حامیان مالی، امکانات و تجهیزات. این عوامل از نظر عملکرد سیستمی در آینده محیط سیستم ورزش همگانی در ایران نقش اثرگذاری بالا و اثرپذیری اندک دارند. در نتیجه، به‌عنوان متغیرهای باثبات، وضعیت کلان سیستم و تغییرات آن را کنترل می‌کند؛ عوامل کلیدی ورودی سیستم توسعه محسوب می‌شوند و توسعه کلی ورزش همگانی در آینده به عملکرد آن‌ها وابسته است. این عوامل در ابعاد گروهی (۱ متغیر)، محیطی (۲ متغیر) و اقتصادی (۱ متغیر) پراکنده هستند. بیشترین تعدادهای عوامل کلیدی به‌ترتیب در ابعاد محیطی قرار دارد.

این یافته از حیث اینکه گروه‌های مرجع مؤثر بر آینده ورزش همگانی در کشور است با نتایج مطالعه اسدزاده و همکاران (۲۰۱۹) مبنی بر اینکه به نقش رسانه در توسعه ورزش همگانی اشاره کرده بودند و پژوهش آصفی و قنبرپور (۲۰۱۸) که به ابعاد گروهی اشاره داشتند همخوان و همسو است. هم چنین آنها نشان دادند این گروه‌ها شامل خانواده، دوستان و همسالان، همکاران، گروه‌های ورزشی، گروه‌های درمانی، سازمان‌های تجاری و مذهبی و غیره هستند که اکثر فعالیت‌های روزانه افراد در این گروه‌ها صورت می‌گیرد. به اعتقاد لاورین و مورلند (۲۰۲۲) تأثیر گروه‌ها بر افراد آن‌قدر زیاد است که در برخی حالات نمی‌توان شناختی نسبت به افکار، احساسات و رفتارهای افراد جدا از گروه بدست آورد. افزون بر

<sup>1</sup> Levine & Moreland



این دلیل اینکه مشخص شد گروه‌های مرجع یکی از کلیدی‌ترین پیشران‌های آینده ورزش همگانی ایران است، این است که شناخت گروه‌های مؤثر در نهادینه‌کردن و توسعه ورزش همگانی می‌تواند نقطه آغاز خوبی باشد، چرا که درک رفتار انسان‌ها بدون توجه به نقشی که گروه‌ها در زندگی آن‌ها بازی می‌کند، غیرممکن است. اغلب افراد متعلق به مجموعه‌ای از گروه‌های رسمی و غیررسمی هستند که از آن‌ها هم به‌صورت محسوس و هم نامحسوس تأثیر می‌پذیرند. آرنولد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) گروه را دو یا تعداد بیشتری از افراد تعریف می‌کنند که توسط خودشان و دیگران به‌عنوان یک نهاد اجتماعی درک می‌شود. به‌عبارتی، گروه مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از افراد است که با هم روابط متقابل دارند و به‌دنبال اهداف مشترکی با یکدیگر تعامل می‌کنند. گروه می‌تواند به اعمال و افکار اعضای خود جهت دهد و فرد را برای دستیابی به اهدافی خاص تعریف و تشویق کند و از این طریق الگوهای رفتاری مشترکی را بین اعضای گروه به‌وجود آورد. با توجه به اینکه گروه چنین نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای افراد در جامعه دارد، شناخت آن و نقشی که می‌تواند در یک زمینه خاص ایفاء کند، بسیار اهمیت دارد.

نتایج نشان داد بازی‌های بومی محلی یکی دیگر از پیشران‌های کلیدی آینده ورزش همگانی است. این یافته با نتایج مطالعات اسدزاده و همکاران (۲۰۱۹)، گابنای و همکاران (۲۰۱۹) و کلاتربک و دوهرتی (۲۰۱۹) همخوان است. دلیل اینکه بازی‌های بومی یکی از پیشران‌های کلیدی آینده ورزش همگانی در ایران تشخیص داده شد این است که بازی‌های بومی و محلی از گذشته در سرزمین پهناور ایران با وجود تنوع آب و هوا و گوناگونی ریشه‌های فرهنگی رایج بوده‌اند. این بازی‌ها حاوی ارزش‌های انسانی و اخلاقی برای انتقال عقاید، فرهنگ و تمدن از نسلی به نسل دیگر بوده‌اند. در سال‌های اخیر با صنعتی شدن زندگی به‌دست فراموشی سپرده شده‌اند و بازی‌های رایانه‌ای جای آن‌ها را گرفته‌اند، اما به‌نظر می‌رسد در آینده این بازی‌های مجدداً نقش‌شان مهم جلوه کند و با نگاه به عقب اهمیت و ارجحیت آن‌ها به نسبت بازی‌های رایانه‌ای نزد مردم بیشتر شود. به اعتقاد لوین و مورلند (۲۰۲۲) از آنجائی که محیط ورزش به طور خاص و ورزش روستایی با عدم قطعیت و پویایی همراه هستند و در اجتماعات روستایی اصلاحات ارضی، ورود ماشین‌آلات کشاورزی، تشدید رابطه شهر و روستا و گسترش پوشش رسانه‌ای، در ساختار اجتماعی و اقتصادی روستا تغییراتی حاصل کرده است به‌گونه‌ای که مشارکت‌های سنتی به‌تدریج اهمیت خود را از دست داده است، به‌نظر می‌رسد پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش روستایی کما فی‌السابق کار آسانی نباشد و صرف استناد به ابزارهای تحلیل راهبردی سنتی نتواند به‌خوبی تغییرات سطح بالا را در این حوزه به‌درستی پیش‌بینی کند. چرا که پیش‌بینی مسائل در عصر حاضر به دلیل اینکه در زمان عدم قطعیت زندگی می‌کنیم بیش از پیش سخت شده است.

همچنین مشخص شد حامیان ملی جزء کنشگران کلیدی آینده ورزش همگانی در ایران می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات برایسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، اسدزاده و همکاران (۲۰۱۹) و کلاتربک و دوهرتی (۲۰۱۹) همخوان است. دلیل اینکه حامیان مالی یکی از عوامل کلیدی و راهبردی پیش‌روی ورزش همگانی تشخیص داده شد این است که منابع مالی مؤثر محرک توسعه ورزش هستند و صرفاً تأمین آن نباید برعهده دولت باشد. در واقع ورزش مانند همه نهادها و سازمان‌های دیگر در جامعه فقط در صورتی می‌توان به حیات خود ادامه دهد که منابع لازم را برای اجرای فعالیت‌ها، برنامه‌ها و رویدادهایش در اختیار داشته باشد و به نوعی مهیا باشد. در گذشته اکثر قریب به اتفاق نهادهای ورزشی به طور سنتی با بودجه‌های ناچیز به فعالیت خود ادامه می‌دادند و توانایی و انرژی مقامات رسمی داوطلب و حق‌الزحمه‌های عضویت موجب جریان و حرکت باشگاه‌ها و بنگاه‌های ورزشی می‌شد. اداره و اجرای مسابقات ورزشی از جانب افراد، مشروط به تهیه و فراهم‌سازی حجم وسیعی از منابع مورد نیاز به منظور توسعه و پیشرفت ورزش است. در ساختار سنتی

<sup>1</sup> Arnold et al

<sup>2</sup> Bryson et al



منابع مالی شدیداً وابسته به سوبسیدهای دولتی و حامی وابسته بودند، اما به نظر می‌رسد با پیشرفت ورزش و افزایش طیف وسیعی از درآمدها در ساختار ورزش معاصر منابع مالی گذشته پاسخگویی نیازهای آینده نباشد. سرانجام امکانات و تجهیزات نیز یکی دیگر از پیشران‌های کلیدی آینده ورزش همگانی است. این یافته با نتایج مطالعات اسدزاده و همکاران (۲۰۱۹) و کلاتریک و دوهرتی (۲۰۱۹)، پارساجو و همکاران (۲۰۱۸)، تامسون و همکاران (۲۰۱۴) و بروک و همکاران (۲۰۲۰) همخوان است. دلیل اینکه امکانات و تجهیزات جزء چهار پیشران کلیدی مؤثر بر آینده ورزش همگانی ایران قرار داشت این است که در آینده امکانات و تجهیزات سبب ارتقاء کیفی و کمی ورزش همگانی می‌شوند. شایان ذکر است در این پژوهش منظور از امکانات و تجهیزات آن دسته از سخت‌افزارهایی است که لازم است برای انجام ورزش فراهم شوند. از جمله این سخت‌افزارها می‌توان به فراهم‌سازی محیط سبز، قرار دادن تجهیزات مناسب و استاندارد در سطح پارک‌ها و فضاهای سبز اشاره کرد.

علاوه بر این یافته‌های پژوهش نشان داد که در ناحیه سه محور مختصات متغیرها و عواملی هستند که به صورت مستقل عمل می‌کنند. ویژگی بارز این متغیرها این است که با کارکردشان نه باعث توقف و یا تغییر جهت پیشران‌ها یا متغیرهای دیگر می‌شوند، نه باعث تکامل نظام ورزش همگانی در آینده. با انطباق شکل ۳ ملاحظه می‌شود این عوامل می‌تواند تاحدودی جزء هدف‌های فرعی و ضعیفی باشند که بر نظام نامبرده اثر دارند با این حال چون به خودی خود ضعیف هستند اهمیتی در نظام ورزش همگانی در آینده ندارند چرا که مستقل از سایر عوامل و پیشران‌ها عمل می‌کنند. لذا عامل‌های این مختصات را به دلیل نداشتن وابستگی یا عدم اثرگذاری در مبحث تحلیل حذف و از آن چشم‌پوشی کرد. سرانجام تحلیل داده‌ها نشان داد ایستگاه‌های ورزش همگانی، ورزش محلات، هوش فرهنگی، مدرسه، رویدادهای ورزشی، محدودیت‌های مذهبی، خانواده، پذیرش اجتماعی، محدودیت‌های فرهنگی، دوستان و همسالان، آگاهی‌ها و ارتباطات اجتماعی، پذیرش، باور و نگرش، انگیزش و آزادی انتخاب جزء پیشران‌های وابسته یا نتیجه سیستم هستند. مطابق با شکل ۳، این عوامل وابستگی و تأثیرپذیری زیاد و تأثیرگذاری کمتری در پیشرفت یا توقف نظام ورزش همگانی در آینده ایفاء می‌کنند. در نتیجه هرچه نظام ورزش همگانی در آینده نقش گروه‌های مرجع، امکانات و تجهیزات، بازی‌های بومی و محلی و حامیان مالی را مهم‌تر در نظر بگیرد این احتمال وجود دارد که پیشران‌های مورد نظر به عنوان نتیجه سیستم پدیدار شود.

با این حال آنچه که مشخص است این است که متغیرهای نامبرده مستقل از یکدیگر نیستند و می‌توانند اثرات متقابلی بر یکدیگر داشته باشند، به عبارتی وقوع یک مسئله می‌تواند در وقوع مسأله دیگر اثرگذار شود. این اثرگذاری در اندازه‌های بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد توسط کارشناسان در قالب ماتریس ۴۲ در ۴۲ سنجیده شده است. همانگونه که از شکل ۳ قابل مشاهده است، بنا به نتایج به‌دست آمده از محاسبه شاخص مرکزیت بینابینی، از ۴۲ مسئله ورزش همگانی ایران در آینده، گروه‌های مرجع دارای بالاترین درصد توانایی تأثیرگذاری باواسطه موضوعات دیگر است. به عبارت دیگر، بیشترین تأثیرات غیرمستقیم موضوعات بر یکدیگر از مسیر گروه‌های مرجع عبور می‌کند. در مقابل، آزادی انتخاب، نظارت و کنترل دارای کمترین توانایی برای انتقال غیرمستقیم موضوعات بر یکدیگر هستند. به‌طور کلی نتایج این پژوهش نشان می‌دهد آینده ورزش همگانی در ایران بیشتر تحت تأثیر کنشگران کلیدی (گروه‌های مرجع، بازی‌های بومی و محلی، حامیان مالی، امکانات و تجهیزات) قرار دارد و تلاش برای ساخت آینده بهتر در زمینه ورزش همگانی نیازمند این است که کنشگران مذکور توسط متولیان مربوطه ساماندهی و تقویت شوند.



### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

تصمیم‌گیران ورزش همگانی در کشور نیازمند شناخت فضاها و احتمالات آینده هستند. در نهایت براساس مجموعه یافته‌های حاصل از مطالعات این پژوهش و به ویژه یافته‌های مبتنی بر جمع‌بندی و همگن‌سازی آرای صاحب‌نظران به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ورزش همگانی پیشنهاد می‌شود یک برنامه جامع راهبردی را با پشتوانه‌ها و ضمانت‌های عملی لازم به دولت جهت ارتقاء ورزش همگانی در آینده با در نظر گرفتن عوامل مؤثر در آن ارائه نمایند. پیشنهاد می‌شود آگاهی بخشی فرهنگی درباره نقش و اهمیت ورزش در ارتقای سلامت آحاد جامعه را مورد توجه قرار دهند و به فرهنگ ورزش جمعی به مثابه یک اقدام جامعه‌محور و محله‌محور در کل کشور توجه کنند.

### محدودیت‌ها

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است که لازم است در تعمیم‌دهی نتایج مورد توجه قرار گیرد، محدودیت اول اینکه این پژوهش صرفاً به تحلیل پیش‌بینی‌های کلیدی ورزش همگانی پرداخته است و در آن به ذینفعان کلیدی ورزش همگانی پرداخته نشده است. از طرفی این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران مربوطه را منعکس کرده است، لذا نظرات آن‌ها قابل به تعمیم به کلیه ذینفعان ورزش همگانی نیست. از این رو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود ذینفعان کلیدی ورزش همگانی در ایران را تحلیل و بررسی کنند و در ادامه با نظرخواهی از کلیه ذینفعان برنامه راهبردی بلندمدت برای تحقق آینده مطلوب در ورزش همگانی مبتنی بر شاخص‌های احصاء شده در این پژوهش تنظیم نمایند.

### پیشنهاد برای مطالعات آتی

از آنجائی که در این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران منعکس شده و دیدگاه تمامی ذینفعان ورزش همگانی بررسی نشده است به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با انجام یک پژوهش دیدگاه افراد مورد نظر را نیز بررسی کنند. همچنین از آنجائی که در این پژوهش افق زمانی کوتاه مدت وجود داشت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که روند تحولات توسعه ورزش همگانی را مبتنی بر افق‌های زمانی میان مدت و بلندمدت بررسی نمایند.

### ملاحظات اخلاقی

#### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمامی مسائل مربوط به اخلاق در پژوهش در این مطالعه رعایت شده است.

#### بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

از هیچ ابزار هوش مصنوعی استفاده نشده است.

#### منابع مالی

این کار پژوهشی هیچ گونه حمایت مالی از سازمان‌های مختلف دریافت نکرده است.

#### مشارکت نویسندگان

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و همه نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

#### تعارض منافع

هیچ گونه تضاد منافی در این کار پژوهشی وجود ندارد.

#### تقدیر و تشکر

بر خود لازم می‌دانیم از همه شرکت‌کنندگان و کسانی که در انجام این پژوهش به ما کمک کردند، تشکر و قدردانی کنیم. همچنین از همه اساتیدی که در داوری و تصحیح این مقاله به نویسندگان کمک کردند، بسیار سپاسگزاریم.



## References

- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C.L., Robertson, I.T., & Patterson, F.M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education. [Link]
- Asadzadeh, A., Bagheri, G., Alidoost Ghahfarkhi, E., & Saberi, A. (2019). Designing a strategic evaluation model for public sports programs of the Ministry of Sports and Youth up to the horizon of 1404 with a phenomenological approach. *Contemporary Studies in Sports Management*, 18, 107-121. [https://doi.org/10.22084/SMMS.2020.21302.2545] [In Persian]
- Asefi, A.A., & Ghanbarpour Nosrati, A. (2018). Model of effective factors in institutionalizing public sports in Iran. *Bi-Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*, 8(16), 29-46. [Link] [In Persian]
- Ashuri, P., Shafiee, Sh., & Barakhas, H. (2024). Designing a model of influencing factors on the development of performing sports in Guilan province. *Journal of Sport Management and Development*, 13(3), 26-50. [http://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24746.2812] [In Persian]
- Brooke, L.E., Gucciardi, D.F., Ntoumanis, N., & Lin, A. (2020). Qualitative investigation of perceived barriers to and enablers of sport participation for young people with first episode psychosis. *Early Intervention in Psychiatry*, 14(3), 293-306. [https://doi.org/10.1111/eip.12893]
- Bryson, J.M., Edwards, L.H., & Van Slyke, D.M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*, 20(3), 317-339 [https://doi.org/10.1111/puar.12837]
- Chang, H.Y. (2019). Determining the motivational factors for participation in team sports in Nanyang Technological University Students. *Unpublished thesis*. [Link]
- Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32. [Link]
- Ding, D., Lawson, K. D., Kolbe-Alexander, T.L., Finkelstein, E., Katzmarzyk, P., Van-Mechelen, W. & Pratt, M. (2016). The economic burden of physical inactivity: A global analysis of major non-communicable diseases. *The Lancet*, 388(10051), 1311-1324. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)30383-X]
- Ehsani, M., Saffari, M., Amiri, M., & Kouzechian, H. (2015). *Design of Iranian public sports model*. *Sport Management Studies*, 6(27), 87-108. [Link] [In Persian]
- Gabnai, Z., Müller, A., Bács, Z., & Bácsné, B. É. (2019). The economic burden of physical inactivity at national level. *Health Development Journal*, 60(1), 20-30. [Link]
- Gholampour Galshkalami, H., Ghadimi, B., & Darvish, Z. (2020). Social and cultural factors affecting young people's desire for public sports (with emphasis on women). *Women and Society Quarterly*, 11(1), 151-176. [Link] [Persian]
- Godet, A. J., Meunier, M. F., & Roubelat, F. (2003). Structural analysis with the MICMAC method & coors' srreeegy wihhMCCTRR mtt hod. *Futures Research Methodology*, 2. [Link]
- Islam, S. Z. U., Khan, M., & Khan, S. (2020). Influence of religious and cultural restrictions upon sports participation. *The Spark: A HEC Recognized Journal*, 4, 39-49. [Link]
- Levine, J.M., & Moreland, R.L. (Eds.). (2022). *Small groups: Key readings*. Psychology Press. [link]
- Mehri, A., & Moharramzadeh, M. (2025). Investigating the Factors Affecting the Development of Workers Sport in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 14(2), 65-86. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.28477.2929] [In Persian]



- Müller, A., Bendíková, E., Herpainé Lakó, J., Baba, E.B., Lubkowska, W., & Mroczek, B. (2019). Survey of regular physical activity and socioeconomic status in Hungarian preschool children. *Family Medicine & Primary Care Review*, 21(3), 237–242. [<https://doi.org/10.5114/fmpcr.2019.88399>]
- Nasri, Q. (2014). The Role of Sports, Mobility and Physical Fitness in Improving the Combat Capacity of NAJA Staff. *Law Enforcement Knowledge Quarterly*, 1(3), 64–92. [[Link](#)] [Persian]
- Niazi, A., Nikoin, Z., & Ismaili, M.R. (2019). Development of a strategic plan for the development of public sports of the police force of the Islamic Republic of Iran. *Education in Law Enforcement*, 26(27), 112–130. [[Link](#)] [In Persian]
- Parsajo, A., Javadipour, M., & Zareian, H. (2018). Determining social participation strategies in Iranian public sports. *Contemporary Research in Sports Management*, 8(16), 13–28. [[Link](#)] [In Persian]
- Rostamzadeh, P., & Yadegar, Z. (2024). Investigating the Position of The Sports Industry in Economy of Iran: The Input-Output Table Approach. *Journal of Sport Management and Development*, 13(1), 146-167. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22104.2693>] [In Persian]
- Shariat Naseri, A., Saffari, L., & Majedi, N. (2025). Designing a Model for the Construction of Green Sports Stadiums. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 155-174. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.27264.2889>] [In Persian]
- uutu,, .. (2018). nnnrrll dffinoooo of the oonept “sporss. *Journal of Physical Fitness, Medicine & Treatment in Sport*, 4(4), 1–2. [[Link](#)]
- Thompson, A.J., Martin, A.J., Gee, S., & Eagleman, A.N. (2014). Examining the development of a social media strategy for a national sport organisation: A case study of Tennis New Zealand. *Journal of Applied Sport Management*, 6(2), 11–31. [[Link](#)]
- Tiedemann, C. (2014). pport “and” Ar(s): A ooneptull disuusoon and proposooon *CESH-Congress in Lorient*, 20(9), 1–11. [[Link](#)]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی