



## Explaining Community Health Scenarios with an Emphasis on National Sports

**Mohammad Poorkhalil**

Ph.D. Student in Physical Education and Sports Science- Sports Management, Qazvin Branch,  
Islamic Azad University, Qazvin, Iran poorkhalil\_m@yahoo.com

**Ali Hemati Afif** 

Assistant Professor of Sports Management, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran,  
hematiafif@soc.ikiu.ac.ir

**Fariba Mohammadian**

Assistant Professor of Sports Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran,  
faribamohamadin47@gmail.com

### Abstract

**Purpose:** All countries consider good health as the most valuable asset and the most basic right of the people of their country, and one of the things they seek to improve in order to achieve this goal is sports. Exercise as an important health promotion factor and prevention mechanism has been the focus of health policy makers. In this framework, basic attention to national sports is a very important necessity and requires the identification of drivers and relevant scenarios. The purpose of this research is to explain the scenarios of community health with an emphasis on national sports.

**Method:** The current research is practical in terms of purpose and considered analytical and exploratory based on the method of data collection and analysis.

**Findings:** According to the findings of this research, 30 key factors were identified in six general categories: social, technological, environmental, economic, political and value, and further, considering the three uncertainties of the welfare movement, management skills and sufficient budget; Four alternative scenarios of the future were created with the titles of green land, land of health seekers, static land and desert land that the scenario of the green land is the desired scenario of the Iranian society in the field of health.

**Conclusion:** According to the results of the research, in the country's health policy making based on national sports, all the key factors especially the key drivers of the welfare movement, management skills, sufficient budget and forward-looking scenarios should be taken into consideration in order to be more successful in this field.


**Keywords:** Health Policy Making, Driver, Scenario, National Sport.

**Cite this article:** Poorkhalil, Hemati Afif & Mohammadian (2022), Explaining Community Health Scenarios with an Emphasis on National Sports, Semiannual Journal of Iran Futures Studies, Research Article, Vol.7, NO.1, Spring & Summer 2022, 271-301

**DOI:** 10.30479/jfs.2022.16576.1359

**Received on** 28 November, 2021 **Accepted on** 22 January, 2022

**Copyright**© 2022, The Author(s).

**Publisher:** Imam Khomeini International University 

**Corresponding Author:** Ali Hemati Afif

**E-mail:** hematiafif@soc.ikiu.ac.ir

## تبیین سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی

محمد پورخلیل

دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، دانشکده مدیریت و حسابداری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی قزوین، ایران  
poorkhalil\_m@yahoo.com

علی همتی عقیف \*

دکتری مدیریت ورزشی، استادیار دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، دانشکده علوم اجتماعی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، قزوین، ایران  
hematiafif@soc.ikiu.ac.ir

فریبا محمدیان

دکتری مدیریت ورزشی استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، دانشکده مدیریت و حسابداری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، قزوین، ایران  
faribamohamadin47@gmail.com

### چکیده

**هدف:** تمامی کشورها سلامت مطلوب را به‌عنوان ارزشمندترین دارایی از اساسی‌ترین حق مردم کشور خود می‌دانند و یکی از مواردی که به‌دنبال کسب پیشرفت در آن به‌منظور رسیدن به این هدف می‌باشند، ورزش است. ورزش، به‌عنوان عامل مهم ارتقای سلامت و مکانیسم پیشگیری، مورد توجه سیاست‌گذاران سلامت قرار گرفته است. در همین چارچوب، توجه اصولی به ورزش ملی از ضرورت‌های بسیار مهم است و مستلزم شناسایی پیشران‌ها و سناریوهای مربوطه است. هدف از انجام پژوهش حاضر، تبیین سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی است.

**روش:** تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، تحلیلی و اکتشافی محسوب می‌شود.

**یافته‌ها:** مطابق یافته‌های این پژوهش، ۳۰ عامل کلیدی و در شش دسته کلی اجتماعی، فناورانه، زیستمحیطی، اقتصادی، سیاسی و ارزشی شناسایی شدند و در ادامه، با توجه به سه عدم قطعیت نهضت بهزیستی، مهارت‌های مدیریتی و بودجه کافی؛ چهار سناریوی بدیل آینده با عناوین سرزمین سبز، سرزمین جستجوگران سلامت، سرزمین ایستا و سرزمین بیابانی خلق گردید که سناریوی سرزمین سبز، سناریوی مطلوب جامعه ایران در حوزه سلامت می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** طبق نتایج تحقیق در سیاست‌گذاری سلامت کشور مبتنی بر ورزش ملی، بایستی تمام عوامل کلیدی بخصوص پیشران‌های کلیدی نهضت بهزیستی، مهارت‌های مدیریتی، بودجه کافی و سناریوهای پیشرو به‌منظور موفقیت هرچه بیشتر در این زمینه مورد توجه قرار گیرند.

**واژگان کلیدی:** سیاست‌گذاری سلامت، پیشران، سناریو، ورزش ملی.

---

استاد: پورخلیل و همتی عقیف و محمدیان (۱۴۰۱)، تبیین سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی، دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۷، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۱: ۲۷۱-۳۰۱  
تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۹/۷ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۲  
ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

## ۱- مقدمه

سلامت مطلوب، حق اساسی و دارایی ارزشمند برای تمامی سطوح، طبقات و اجتماع است؛ به طوری که بسیاری از دولتمردان در برنامه انتخابی خود، این مسأله را به عنوان یک اصل بیان می‌کنند. سلامت مطلوب، در واقع به عنوان پیش‌نیاز اصلی توسعه پایدار به حساب می‌آید و یکی از مهمترین راه‌های رسیدن به این هدف، توجه به ورزش به عنوان یک فرهنگ و هویت ملی می‌باشد که نقش اساسی در زندگی بشر دارد. ورزش، از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه و پیشرفت در کشورها می‌باشد؛ به طوری که موفقیت در عرصه ورزش، توجه مدیران و دست‌اندرکاران ورزش را بیش از پیش به خود جلب کرده است (Prunaa & et al, 2018). دسترسی و مشارکت در ورزش، حق انسانی و بشری است و برای حفظ سلامتی و ادامه زندگی برای همه افراد در تمامی سنین ضروری و اساسی است. ورزش از سرگرمی و بازی گرفته تا ورزش حرفه‌ای و رقابتی، همه و همه نقش مهمی در جوامع ایفا می‌کنند؛ به طوری که یکی از علل سرمایه‌گذاری بالای کشورها در زمینه توسعه ورزش، تأثیر آن بر شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی یک جامعه بوده است (Hume & Stewart, 2017). ورزش، علاوه بر این که مؤثرترین عامل در تندرستی و شادابی جسمی و روحی افراد جامعه است، در سپری نمودن اوقات فراغت افراد با سنین مختلف به‌ویژه نوجوانان و جوانان و ایجاد بازدهی بیشتر از پتانسیل بالای انسانی در حرکت به سوی اهداف سیاست‌گذاری سلامت کشورها، نقش پررنگی دارد و سیاست‌گذاران سلامت باید مانند کشورهای پیشرفته، ورزش را به عنوان عامل مهم ارتقای سلامت و مکانیسم پیشگیری بپذیرند و از آن در جهت دستیابی به اهداف توسعه سلامت استفاده کنند. در این خصوص کشورهای پیشرفته در امر سلامت، بیشترین فعالیت‌های خود را در محور پیشگیری متمرکز می‌کنند و بیشترین سود سرمایه‌گذاری را نیز بدست می‌آورند. متأسفانه کشورهای در حال توسعه، به دلیل نداشتن برنامه و تقاضای غیرمنطقی مردم، بیشتر درگیر محور درمان آن هم به صورت ناقص‌اند.

در این راستا، میزان سرمایه‌گذاری در مقوله ورزش از طرف دولت، تناسبی با تعداد جمعیت و تقاضاکنندگان آن ندارد و با وجود رابطه مستقیم میزان سرمایه‌گذاری در ورزش و سهم آن در اقتصاد ملی، در حال حاضر این میزان در قیاس با کشورهای پیشرفته کم می‌باشد (امامی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۶۰)؛ و تولید امکانات و ارائه خدمات، فاقد روند مطلوب در بخش ورزش بوده‌اند و طبق داده‌های مرکز ملی آمار در سال ۱۳۹۶، بیش از ۶۵ درصد مردم ایران به صورت مرتب ورزش نمی‌کنند و سرانه موجود فضای ورزشی کشور به اندازه طول یک گام می‌باشد و در ازای هر ۴ هزار نفر جمعیت، یک مکان ورزشی وجود دارد (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۸). در اکثر کشورها، فعالیت‌های ورزشی و فراغتی، تبدیل به یک سیاست اساسی شده است (نظری و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۱۱). بنابراین، بایستی به ورزش و سیاست‌گذاری در این امر، به منظور

رسیدن به اهداف مطلوب حوزه سلامت در جامعه توجه گردد. پس با توجه به محیطی که در آن براساس ثانیه‌ها در حال تغییرات هستیم و بی‌ثباتی نمایان است و با عدم قطعیت‌های مختلف روبرو هستیم، تنها روشی که می‌توان به آینده متصل شد، تلاش برای معماری آینده است. اگرچه آینده به‌طور قطع قابل پیش‌بینی نیست (زالی و زمانی‌پور، ۱۳۹۴: ۲). بنابراین توجه به سیاستگذاری ورزشی و آینده‌نگری، لازم است در دستور کار و اولویت سازمان‌ها و نهادهای ورزشی قرار گیرد (کشاورز ترک و همتی عقیف، ۱۳۹۸). در واقع سیاستگذاران کشورهای مختلف، با هدف ساختن آینده‌ای مطلوب، اقدام به آینده‌نگری در بسترهای مختلف می‌کنند (ادیب روشن و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳۱). آینده‌نگری، به نوعی آمادگی داشتن برای آینده‌ای که پیش روی انسان است، می‌باشد. به نوعی می‌توان اینگونه بیان کرد که از منابع موجود و در دسترس، به بهترین صورت ممکن در راستای ساختن آینده مطلوب استفاده کرد. بنابراین، آینده‌نگری راهبردی می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد نوین در نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری (Quiceno, 2019) در راستای شناسایی شرایط محیطی و کاهش عدم اطمینان محیطی باشد (شیروانی، ۱۳۹۷) تا مدیران بتوانند به‌منظور کسب نتایج مثبت در آینده برنامه‌ریزی کنند (فرخ‌شاهی و همکاران، ۱۳۹۹). این دانش می‌تواند با در نظر گرفتن روش‌های مختلف، راه‌های رسیدن را هموار کرده و رؤیاهای دست نیافتنی و آرزوهای جامعه را برآورده سازد (Frank & Silver, 2018).

برنامه‌ها باید به‌گونه‌ای تنظیم شود که شعار ورزش برای همه محقق شود و برنامه‌های فعالیت های بدنی باید به‌طور مناسب طراحی و با زمینه‌های فرهنگی مرتبط شوند و چگونگی دستیابی به اهداف توسعه سلامت، از طریق ورزش مشخص شود و در این خصوص، نتایج حاصل از این پژوهش به تبیین سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی می‌پردازد که از منظر تئوریک، نتایج آینده‌نگاری بر حوزه سلامت توصیف شده و در عمل نیز کارکردهای متداول آن در حوزه سلامت توسعه می‌یابد و بستر مناسبی جهت ایجاد هم‌افزایی میان تحقیقات آینده‌نگاری و اقدامات سلامت می‌باشد. دولت‌ها و سیاستگذاران، بایستی در همه سطوح و در تمامی بخش‌ها، ورزش را به‌عنوان اولویت در سیاست‌های خود در نظر بگیرند؛ چرا که فقدان آینده‌نگاری در این زمینه، موجب از دست رفتن فرصت‌های بالقوه و کم‌اثر شدن سرمایه‌گذاری‌ها می‌گردد و یا توان برطرف کردن نیازمندی‌های آینده در سطوح پایینی بجا مانده و در نهایت فرصت‌ها سوخته، تهدیدات آینده بی‌پاسخ می‌ماند و ریسک‌های موفقیت، اثربخشی و نوآوری‌ها را در حوزه سلامت آینده افزایش می‌دهد که ضرورت انجام این تحقیق را مشخص می‌سازد. بنابر آنچه گفته شد؛ این تحقیق به‌دنبال پاسخ به این پرسش است که سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی کدامند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. سیاست‌گذاری سلامت

سیاست‌گذاری عمومی، به فعالیت‌های حکومت و اهدافی که برانگیزاننده این فعالیت‌ها هستند، اشاره دارد. همچنین مجموعه فعالیت‌های حکومتی است که اثرات مختلفی بر زندگی افراد جامعه دارد (همتی عقیف و کشاورز ترک، ۱۳۹۸) و برابر تعریف سازمان بهداشت جهانی، سلامت عبارت است از این که جنبه‌های جسمانی، روانی و اجتماعی فرد در کمال مطلوب باشد و نه این که فقط بیمار نباشد. در این خصوص، سلامت تمام شهروندان پیوسته یکی از نگرانی‌های دولت‌ها می‌باشد و علت آن، اثر غیرقابل انکار سطح سلامت شهروندان در توسعه جامعه است. بدین منظور، جهت رسیدن به اهداف تأمین، حمایت و ارتقای سطح سلامت عموم مردم، نظام سلامت بایستی مداخلاتی را طراحی، اجرا و ارزشیابی نماید (دماری و همکاران، ۱۳۸۹). در سیاست‌گذاری جامع سلامت، عوامل کلان و خرد تأثیرگذار بر سلامت؛ نظیر عوامل سیاسی، زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، حوزه‌های زیست‌محیطی، جبرانی، پیشگیرانه و حتی نیازهای کنشگران سلامت هم در نظر گرفته می‌شود (جوهری و همکاران، ۱۳۹۹). سیاست‌گذاری، با تفکر و دانش در هم آمیخته است و دانش آینده‌نگری، به‌عنوان پدیده‌ای مکمل در سیاست‌گذاری عمومی می‌باشد (کشاورز ترک و همتی عقیف، ۱۳۹۸).

### ۲-۲. آینده‌نگری راهبردی

اسلاتر (۱۹۹۷)، با تلفیق روش‌های آینده‌نگری و روش‌های مدیریت راهبردی، اصطلاح آینده‌نگری راهبردی را مطرح کرد که با آینده‌نگری مسائل راهبردی ارتباط پیدا می‌کند و با درک صحیح فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مرتبط بوده و این ارتباط، محیط و مسیرهای پیشرو را برای رسیدن به آینده‌های ممکن، باورپذیر، محتمل و مرجح شکل می‌دهد (بیرانوند و همکاران، ۱۳۹۹). آینده‌نگاری، به‌عنوان یک ابزار تحلیلی چشم‌اندازی متمایز، توسعه پیدا کرده است. به‌طوری که آینده‌های محتمل از رشته‌های مختلف را مد نظر قرار داده و به روند تصمیم‌گیری در سطح‌های متعدد کمک می‌کند (عبدالمالکی و همکاران، ۱۳۹۶). آینده‌نگری راهبردی، توانایی شناسایی وضعیت‌های نامساعد را به‌عنوان یک دورنما دارد (Hines & Bishop, 2006). آینده‌نگری راهبردی، توانایی واکنش به تغییرات گسسته را دارا می‌باشد (Rohrbeck, 2011). روش‌های مطالعات آینده، عموماً برای کمک به درک بهتر احتمالات آینده به‌منظور اخذ بهتر تصمیمات در زمان حاضر طراحی شده‌اند (منزوی بزرگی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۱). با ظهور علم آینده‌نگری، روش‌ها و فنون آن وارد بطن برنامه‌ریزی شده است (مینائی و همکاران، ۱۳۹۵). ورود آینده‌نگاری راهبردی، به نظام برنامه‌ریزی و مدیریت در سطوح مختلف، دارای اهمیت می‌باشد؛ چراکه آینده‌نگاری راهبردی از غافلگیری در مقابل پیشامدها و شگفتی‌سازها جلوگیری

کرده و سبب انعطاف‌پذیری برنامه‌ها در شرایط پیچیده و دارای عدم قطعیت می‌شود (شیروانی ناغانی و همکاران، ۱۳۹۶).

## ۲-۳. سناریو

واقعیت این است که به‌منظور برنامه‌ریزی برای آینده بر اساس نیازهای فعلی، لازم است که به‌طورجدی پیشران‌های توسعه و تحولات آینده، سناریوسازی شده و بر اساس پیشران‌ها، استعدادها و توانایی‌های جامعه برای رویارویی موفق با آینده برنامه‌ریزی گردد. سناریونویسی، پیشگویی محتمل‌ترین آینده نمی‌باشد، بلکه مجموعه‌ای از آینده‌های احتمالی را ایجاد می‌کند (Amer & et al, 2013) و داستانی توصیفی از بدیل‌های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد (Ringland, 2006). سناریوها، کمک شایانی به‌منظور برنامه‌ریزی می‌کنند. در این روش، به ترسیم موقعیت‌های گوناگون برای اجرای سیاست‌ها پرداخته می‌شود و برنامه‌ریزان می‌توانند در شرایط عدم اطمینان، به بهترین گزینه‌ها دست یابند (خزایی، ۱۳۹۳). اهمیت سناریوها در این است که خود را نسبت به این که چه اتفاقاتی امکان دارد در آینده به وقوع بپیوندد، معلوم می‌کند (سیاح مفضلی، ۱۳۹۵). تمرکز اصلی سناریوها بر عدم قطعیت‌ها می‌باشد و هدف آن‌ها، شناسایی عدم قطعیت‌های اصلی و تأثیرگذار در تصمیم‌های راهبردی پیش روی هر سازمان است و در مورد پیش‌بینی قطعی از آینده مدعی نمی‌باشد؛ اما با بکارگیری اطلاعات موجود، چندین داستان معقول و یکپارچه را درباره آینده تدوین می‌نماید (فتاح‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). سناریوها، به‌عنوان یک ابزار پرکاربرد در فرآیند تفکر و مدیریت راهبردی هستند که رهبران و مدیران سازمان‌های ورزشی نیز برای تصمیم‌گیری در مقابل عدم قطعیت‌های روبروی بی‌نیاز از همراهی با آن‌ها نیستند (ادیب و طالب‌پور ۱۳۹۵).

## ۳- پیشینه پژوهش

در پیشینه نظری، مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده، در ارتباط با موضوع پژوهش بررسی می‌شود. با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته، مشخص شد که مطالعات محدودی به‌صورت غیرمستقیم به موضوع «تبیین سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی» انجام شده است که در ادامه به‌صورت مختصر به این مطالعات اشاره می‌گردد:

همدمی خطبه‌سرا و همکاران (۱۳۹۹)، به تحلیل ساختاری عوامل کلیدی مؤثر بر وضعیت آینده ورزش سالمندی در ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که عامل برنامه‌ریزی بلندمدت و متناسب با تغییرات و هرم جمعیتی کشور، توجه بیشتر به جایگاه سالمندان، اختصاص بودجه به ورزش سالمندان، توسعه فرهنگ ورزش سالمندی، وضعیت اقتصادی ایران (تحریم‌ها)، الگوگیری از کشورهای موفق در زمینه ورزش سالمندی، حمایت ارگان‌های دولتی و خصوصی، برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی برای ورزش سالمندان، ایجاد یک ارگان برای سالمندان و توسعه

سازمان‌های مردم‌نهاد و شبکه‌های حمایت اجتماعی، به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر وضعیت ورزش سالمندی در ایران برای افق ۲۰ سال آینده انتخاب شده‌اند. ملایی سفیددشتی و همکاران (۱۳۹۹)، به آینده‌نگری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶ پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد؛ سه پیشران کلیدی ثبات مدیریت و نظام شایسته‌سالاری، استراتژی ملی برای میزبانی رویدادهای بزرگ و نگاه ویژه حاکمیت به ورزش بانوان ارائه شد که عدم تزلزل در دوران مدیریتی، فرصت لازم را در جهت پیاده‌سازی برنامه‌ها ایجاد می‌نماید. شایسته‌سالاری در گزینش نیروی انسانی، ساز و کارهای اجرایی را برای مدیر آماده می‌سازد. میزبانی از رویدادهای ورزشی، موجب گسترش زیرساخت‌ها و توجه مسئولان به ورزش می‌گردد. درنهایت، با در نظر داشتن توجه جامعه بین‌المللی به رشد ورزش بانوان، بایستی به پتانسیل بانوان در ورزش اهمیت داد. کشاورز ترک و همتی عقیف (۱۳۹۸)، در پژوهشی به ارائه چارچوبی برای بررسی تأثیرات آینده‌نگری سازمانی بر سیاستگذاری در صنعت ورزش ایران پرداختند. نتایج نشان داد که بین آینده‌نگری و سیاستگذاری ورزشی که شامل ساختار سازمانی و مشارکت ورزشی، تأمین مالی می‌شود، رابطه معناداری وجود دارد و نتایج بدست آمده، به‌منظور پردازش مناسب، تا حد امکان میان آینده‌نگری و سیاستگذاری تعمیم داده شده‌اند. همتی عقیف (۱۳۹۸)، در پژوهشی به آینده‌نگری ورزش با تکیه بر مبانی اسلامی پرداخت. نتایج نشان داد؛ بر اساس تحلیل‌های مربوط به لایه‌های پایین‌تر، از طریق روش تحلیل علی - لایه‌ای، دو پیشران الگوی توسعه ورزشی و جهت‌گیری فرهنگی غالب، دارای عدم قطعیت و اهمیت بالایی هستند و بر اساس آن‌ها سناریوهای مورد نظر طراحی شده است.

جورکش و نظری (۱۳۹۷)، در پژوهشی به آینده‌نگاری ورزش سالمندی ایران با بکارگیری ماتریس اثرات متقابل پرداخته‌اند. نتایج بدست آمده از کاربرد این روش، نشان‌دهنده این است که عوامل کلیدی توجه به جایگاه سالمندان، ایجاد ارگان مخصوص سالمندان، تخصیص بودجه، الگوبرداری از سایر کشورها، تدوین برنامه‌های استراتژیک و ایجاد راهبردهای فرایندمحور، مهم‌ترین عامل‌های پیشروی آینده ورزش سالمندی در کشور می‌باشد. جوادی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی به چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران پرداخت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عدم برنامه‌های راهبردی و شفاف نبودن سیاست‌ها و جهت‌گیری‌ها، کمبود نیروی انسانی مناسب و عدم ثبات مدیران در دوره مدیریتی، عدم نظارت و ارزیابی، وابستگی به بودجه دولتی و فقدان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، عدم تخصیص مناسب منابع مالی در بخش‌های مختلف به‌صورت متناسب، عدم وجود قوانین هماهنگ، عدم مطلوبیت ساختار و تشکیلات فعلی ورزش، مطلوب نبودن نظام استعدادیابی و فرایند ورزش قهرمانی و نبود برنامه‌های میان‌مدت، تاکتیکی و عملیاتی، از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت ورزش قهرمانی کشور از دیدگاه پاسخگویان است. جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی ورزش همگانی در ایران و تدوین

چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده پرداختند. نتایج بررسی‌ها نشان داد که به‌منظور توسعه ورزش همگانی، استراتژی‌های تهاجمی پیشنهاد شده است. به‌علاوه بستر مناسب تقویت فرهنگ ورزش همگانی، مشارکت فعال و پویای نهادها و سازمان‌ها، رسیدن به اهداف ورزش همگانی و استفاده از ظرفیت‌های ملی به‌صورت حداکثری، در جهت رشد و گسترش ورزش همگانی کشور ارائه می‌گردد.

فیلیپس و نیولند (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی الگوهای ضروری توسعه و تحول ورزش در استرالیا و ایالات متحده پرداختند. نتایج بدست آمده از پژوهش مدل‌های بدیع توسعه ورزش را در ایالات متحده و استرالیا نشان می‌دهد و مفاهیم برای تحقیق، تمرین و آموزش مدیریت ورزشی مورد بحث قرار گرفته است. دی بوسچر و همکاران (۲۰۰۹) به تبیین موفقیت ورزشی بین‌المللی با مقایسه بین‌المللی سیستم‌ها و سیاست‌های ورزشی نخبگان در شش کشور پرداختند و با توجه به نه عامل کلیدی تشویق و حمایت از ورزشکاران در همه دوران، منابع مالی، استعدادیابی مناسب، ساختار مناسب ورزش، ورزش همگانی، شرایط مناسب تمرین، افزایش دانش مربیان، مسابقات تدارکاتی مناسب و پژوهش‌های علمی، به این نتایج دست یافتند که منابع مالی، حمایت ورزشی، امکانات آموزشی و دانش مناسب مربیان از عوامل کلیدی و مهم هستند که در توسعه ورزشکاران حرفه‌ای تأثیرگذار بود. کاراد (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی توسعه باشگاه‌های ورزشی مروج سلامت از طریق تغییر سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد؛ برای ایجاد یک تغییر فرهنگی در ورزش، به‌گونه‌ای که ارتقای سلامت را در کسب و کار اصلی خود ادغام کند، مهم است که از طریق رویکردهای مشارکتی و بر اساس مشارکت‌های بین‌بخشی و پاسخگویی به زمینه‌های منحصر به فرد سازمان‌های ورزشی مختلف، اقدامی پایدار انجام دهیم.

#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

##### ۴-۱. نوع و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، تحلیلی و اکتشافی محسوب می‌شود و با توجه به هدف پژوهش، دارای روش آمیخته (ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی) است. بدین منظور، اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع گردآوری گردید و سپس به جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور تجزیه و تحلیل و پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، با استفاده از روش میدانی پرداخته شد. بدین ترتیب که در تحقیق حاضر ابتدا عوامل کلیدی مؤثر بر سلامت جامعه، با تأکید بر ورزش ملی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شناسایی گردید؛ سپس پرسش‌نامه محقق ساخته با تکنیک تحلیل تأثیرات متقاطع برای سنجش میزان تأثیرگذاری این عوامل بر یکدیگر و شناسایی مهم‌ترین پیشران‌ها طراحی گردید و در اختیار خبرگان مورد نظر قرار داده شد؛ پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها، با بررسی میزان و چگونگی تأثیرگذاری عوامل کلیدی بر یکدیگر، پیشران‌های کلیدی مؤثر بر سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی شناسایی شدند و



حالت‌های مختلف برای هر یک از پیشران‌های کلیدی، با نظرخواهی از خبرگان، کارشناسان و جمع‌بندی نظرات آن‌ها مشخص شد. برای تبیین و استخراج سناریوها به روش تأثیر متقاطع متوازن (سایب)، پرسش‌نامه در بین خبرگان توزیع گردید و به تبیین سناریوهای محتمل پرداخته شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای میک‌مک و سناریو ویزارد استفاده شد.

#### ۴-۲. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش را خبرگان و متخصصان حوزه آینده‌پژوهی، سیاستگذاری سلامت و مدیریت و علوم ورزشی تشکیل می‌دهند و انتخاب مشارکت‌کنندگان بر مبنای آشنایی آن‌ها و ارتباط نزدیکشان با موضوع پژوهش و اهمیت حضور آن‌ها در پژوهش بود که شامل طیف وسیعی از افراد؛ از جمله سیاستگذاران سلامت، مدیران و اساتید دانشگاه هستند که در نهایت ۱۵ نفر از افراد، به طریق نمونه‌گیری هدفمند به روش گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری هدفمند، یکی از روش‌های رایج نمونه‌گیری است که با توجه به سؤال پژوهش، افراد بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده توسط محقق انتخاب می‌شوند (Onwuegbuzie & Collins, 2007) و زمانی که احتیاج به نمونه‌های خبرگان باشد، استفاده می‌شود (Boswell & Cannon, 2012) که در جدول ۱، ویژگی‌ها و توصیف جامعه نمونه آورده شده است:

جدول ۱- توصیف جمعیت‌شناختی پاسخگویان

مشارکت‌کنندگان	جنسیت	سطح تحصیلات	پست سازمانی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی
۱	زن	دکتری	عضو هیئت علمی و رئیس دانشکده	۲۰ سال	علوم ورزشی
۲	زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۰ سال	علوم ورزشی
۳	زن	کارشناسی ارشد	مدیر واحد در دانشگاه علوم پزشکی	۲۶ سال	علوم ورزشی
۴	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی و مدیر تربیت‌بدنی	۲۰ سال	علوم ورزشی
۵	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی و مدیر گروه تربیت بدنی	۱۷ سال	مدیریت ورزشی
۶	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی و معاون آموزشی دانشکده	۱۸ سال	علوم ورزشی
۷	مرد	دکتری	مدیر دانشگاه علوم پزشکی	۲۵ سال	سیاستگذاری سلامت
۸	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی و رئیس دانشکده تربیت بدنی	۳۰ سال	آینده پژوهی
۹	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	۲۵ سال	آینده پژوهی
۱۰	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	۱۰ سال	سیاستگذاری سلامت
۱۱	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	۱۰ سال	آینده پژوهی
۱۲	مرد	دکتری	عضو هیأت علمی	۱۵ سال	سیاستگذاری سلامت
۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ورزشی	۲۰ سال	تربیت بدنی
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر واحد در دانشگاه علوم پزشکی	۲۷ سال	سیاستگذاری سلامت
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر واحد در دانشگاه علوم پزشکی	۲۹ سال	سیاستگذاری سلامت

با توجه به جدول ۱ و توصیف جمعیت‌شناختی، ۷۳/۳۳ درصد از جامعه آماری پژوهش، دارای مدرک دکتری و ۲۶/۶۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. همچنین ۴۶/۶۷ درصد، متخصص در حوزه مدیریت و علوم ورزشی، ۳۳/۳۳ درصد در حوزه سیاست‌گذاری سلامت و ۲۰ درصد در حوزه آینده‌پژوهی بودند و تمام افراد، بیش از ۱۰ سال سابقه کاری داشتند.

از این رو، فرایند مصاحبه با ذکر این نکته که به ایشان اطمینان داده شد که پاسخ آن‌ها به صورت محرمانه باقی خواهد ماند، آغاز گردید. مدت زمان انجام هر مصاحبه، ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه بود که مصاحبه‌ها با دستگاه ضبط صوت ضبط می‌شد. در نهایت، پس از پایان مصاحبه‌ها، اطلاعات در غالب متن پیاده‌سازی گردید و سپس کلیه اطلاعات برآمده از مرحله اول و دوم با یکدیگر ادغام شدند و این اطلاعات، به کمک تیم پژوهش متشکل از ۷ نفر بررسی و تعدیل شد و در نهایت، ۳۰ عامل کلیدی در قالب عبارت‌های کوتاه شناسایی شدند. در مرحله بعد، این عوامل به‌عنوان ورودی نرم‌افزار میک‌مک در غالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از تعیین میزان تأثیر عوامل بر یکدیگر، پیشران‌های کلیدی شناسایی شدند و در نهایت، حالت‌های مختلف این پیشران‌ها مطابق نظر خبرگان تعیین و در غالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار داده شد و سپس پاسخ‌ها به‌عنوان ورودی نرم‌افزار سناریوویزارد قرار گرفت تا با تحلیل یافته‌ها، به سؤالات پژوهش پاسخ داده شود.

## ۵- یافته‌های پژوهش

برای شناسایی عوامل کلیدی و پیشران‌ها و همچنین استخراج سناریوهای پیش‌رو به‌منظور پاسخ به سؤالات پژوهش مراحل زیر طی می‌گردد:

### ۵-۱. مرحله اول: شناسایی عوامل کلیدی

در پژوهش حاضر، عوامل کلیدی مؤثر بر سلامت جامعه، با تأکید بر ورزش ملی بر مبنای پویای محیطی، با استفاده از مرور ادبیات و نظر خبرگان و متخصصان، از طریق مصاحبه‌های بدست آمده مطابق جدول ۲، در شش دسته کلی قرار گرفتند.

جدول ۲- عوامل کلیدی مؤثر بر سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی

عرصه مطالعاتی	عوامل کلیدی	نام اختصاری
اجتماعی	نهیض بیهیستی	A <sub>1</sub>
	توسعه ورزش همگانی	A <sub>2</sub>
	مهارت‌های مدیریتی	A <sub>3</sub>
	سمن‌های ورزشی	A <sub>4</sub>
	سلبریتی‌های ورزشی	A <sub>5</sub>
	برندهای ورزشی	A <sub>6</sub>
فناورانه	تولید اپلیکیشن ورزشی	B <sub>1</sub>
	هوشمندسازی اماکن ورزشی	B <sub>2</sub>
	طراحی وب‌سایت‌های ورزشی	B <sub>3</sub>
	توسعه سواد رسانه‌ای	B <sub>4</sub>
زیست محیطی	استقرار سیستم دفع ایمن و پاک پسماندها در ورزشگاه‌ها	C <sub>1</sub>
	استفاده از سوخت‌های غیر فسیلی در رویدادهای ورزشی	C <sub>2</sub>
	مدیریت انرژی	C <sub>3</sub>
	مدیریت آلودگی	C <sub>4</sub>
	مدیریت زیاله	C <sub>5</sub>
اقتصادی	بودجه کافی	D <sub>1</sub>
	خصوصی‌سازی در ورزش	D <sub>2</sub>

D <sub>3</sub>	حامیان ورزشی	
D <sub>4</sub>	تورم	
D <sub>5</sub>	هواداران ورزشی	
E <sub>1</sub>	تقویت هویت ملی	سیاسی
E <sub>2</sub>	دیپلماسی ورزش	
E <sub>3</sub>	سیاسی کردن ورزش	
E <sub>4</sub>	تدوین حقوق ورزشی	
E <sub>5</sub>	عضویت در سازمان‌های بین‌المللی	
F <sub>1</sub>	اخلاق حرفه‌ای	ارزش‌ها
F <sub>2</sub>	روح پهلوانی	
F <sub>3</sub>	نهیض تربیتی	
F <sub>4</sub>	نهیض اصلاحی	
F <sub>5</sub>	سلامت معنوی	

## ۵-۲. مرحله دوم: شناسایی پیشران‌های استراتژیک

پیشران یا نیروی محرکه، درحقیقت بیانگر عاملی است که تغییر را به جلو می‌راند (کوواسا، ۱۳۹۷). بنابراین، در مرحله بعد، ماتریس تحلیل متقاطع در راستای تحلیل ساختاری تشکیل گردید. از این‌رو، پرسش‌نامه‌ای بر مبنای عوامل کلیدی شناسایی شده تدوین شد و در یک پانل مشترک، از خبرگان خواسته شد تا میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هر عامل را بر عامل دیگر در طیفی از صفر تا سه که عدد صفر به معنای نبود رابطه، عدد ۱ به معنای اثر ضعیف، عدد ۲ به معنای اثر متوسط و عدد ۳ به معنای اثر قوی می‌باشد، تعیین کنند. این فرایند، برای هر کدام از ۳۰ عامل کلیدی مؤثر بر سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی تکرار شد و بدین ترتیب میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری یک عامل بر عامل دیگر مشخص شد و در ادامه به کمک نرم‌افزار میک‌مک نتایج تحلیل محاسبه گردید.

ماتریس ایجاد شده بر مبنای اطلاعات وارد شده به نرم‌افزار میک‌مک، مطابق جدول ۲، نشان می‌دهد که ابعاد ماتریس ۳۰\*۳۰ می‌باشد و در میان ۹۰۰ رابطه قابل ارزیابی در این تحقیق، ۵۳ رابطه عدد صفر بوده و این بدان معنی است که متغیرها بر یکدیگر اثر نداشته و یا از یکدیگر تأثیر نگرفته‌اند. ۱۷۴ رابطه با مقدار یک، دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم، ۳۶۲ رابطه با عدد ۲ دارای تأثیر متوسط نسبت به هم و ۳۱۱ رابطه با عدد ۳ از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی نسبت به هم برخوردار بوده‌اند که در مجموع بر اساس نتایج بدست آمده، درجه پُرشدگی ماتریس ۱/۹۴ درصد می‌باشد که حاکی از آن است که عوامل شناسایی شده، تعامل زیاد و نامنظمی نسبت به هم دارند و سیستم نیز از شرایط ناپایداری برخوردار می‌باشد.

جدول ۳- تحلیل اولیه داده‌های ماتریس اثرات متقابل

مقدار	شاخص
۳۰*	ابعاد ماتریس
۲	تعداد تکرار
۵۳	تعداد صفر
۱۷۴	تعداد یک
۳۶۲	تعداد دو
۳۱۱	تعداد سه
۸۴۷	جمع
%۹۴/۱	درجه پرشدگی

بر اساس جدول ۳، ماتریس براساس شاخص آماری با دو بار چرخش، از بهینه‌شدگی و مطلوبیت، صد در صد بهره‌مند است که حاکی از روایی بالای ماتریس و پاسخ‌های ارائه شده به آن می‌باشد.

جدول ۴- بهینه‌شدگی ماتریس اثرات متقابل

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
چرخش اول	%۹۷	%۹۶
چرخش دوم	%۱۰۰	%۱۰۰

در ادامه با در نظر گرفتن مقادیر عددی پرسشنامه که به صورت یک ماتریس کامل شده‌اند، نرم‌افزار روابط میان آن‌ها را بررسی کرده و در نهایت برای هر پیشران یک امتیاز عددی را مد نظر قرار می‌دهد و در نتیجه بر مبنای این امتیازها، پیشران‌ها را به صورت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری به طور مستقیم و غیرمستقیم رتبه‌بندی می‌نماید که در این حالت، پیشران‌هایی که امتیاز بیشتری بدست آورند. بر این اساس، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها تغییر خواهد کرد. همچنین مکان قرارگیری پیشران‌ها در خروجی نرم افزار میک مک، بر مبنای تعامل آن‌ها در سیستم است. در ماتریس، اثرات متقابل مجموع مقادیر سطرهای هر پیشران به عنوان میزان تأثیرگذاری و مجموع مقادیر ستونی هر پیشران نیز میزان تأثیرپذیری آن را از سایر متغیرها نشان می‌دهد. در جدول ۴، پیشران‌های کلیدی ورزش ملی بر اساس تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آورده شده است.

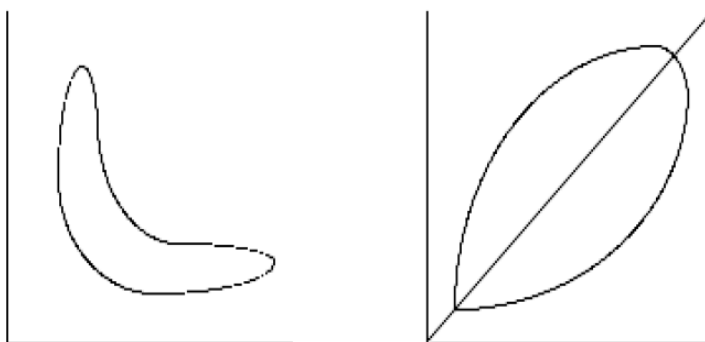
جدول ۵- میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بر اساس خروجی نرم‌افزار میک مک

پیشران‌ها	میزان تأثیرگذاری	میزان تأثیرپذیری
۱ نهضت بهزیستی	۷۷۷	۷۳
۲ توسعه ورزش همگانی	۶۵	۷۹
۳ مهارت‌های مدیریتی	۸۲	۷۴
۴ سمن‌های ورزشی	۵۶	۵۲
۵ سلبریتی‌های ورزشی	۵۴	۵۲
۶ برندهای ورزشی	۵۳	۶۲
۷ تولید اپلیکیشن ورزشی	۵۱	۵۴
۸ هوشمندسازی اماکن ورزشی	۵۲	۵۸
۹ طراحی وبسایت‌های ورزشی	۵۴	۶۰
۱۰ توسعه سواد رسانه‌ای	۶۳	۶۷
۱۱ استقرار سیستم دفع ایمن و پاک پسماندها در ورزشگاه‌ها	۴۸	۵۲
۱۲ استفاده از سوخت‌های غیر فسیلی در رویدادهای ورزشی	۴۱	۵۵
۱۳ مدیریت انرژی	۴۵	۷۶

۷۳	۴۶	مدیریت الودگی	۱۴
۷۱	۴۷	مدیریت زیاله	۱۵
۷۱	۷۶	بودجه کافی	۱۶
۵۸	۶۶	خصوصی‌سازی در ورزش	۱۷
۶۲	۶۲	حامیان ورزشی	۱۸
۵۴	۶۵	تورم	۱۹
۶۳	۷۱	هواداران ورزشی	۲۰
۶۷	۶۲	تقویت هویت ملی	۲۱
۵۳	۶۶	دیپلماسی ورزش	۲۲
۵۴	۶۶	سیاسی کردن ورزش	۲۳
۵۸	۷۵	تدوین حقوق ورزشی	۲۴
۵۳	۶۷	عضویت در سازمان‌های بین‌المللی	۲۵
۵۷	۶۷	اخلاق حرفه‌ای	۲۶
۵۱	۶۱	روح پهلوانی	۲۷
۶۹	۶۶	نهضت تربیتی	۲۸
۵۴	۶۶	نهضت اصلاحی	۲۹
۳۹	۶۱	سلامت معنوی	۳۰

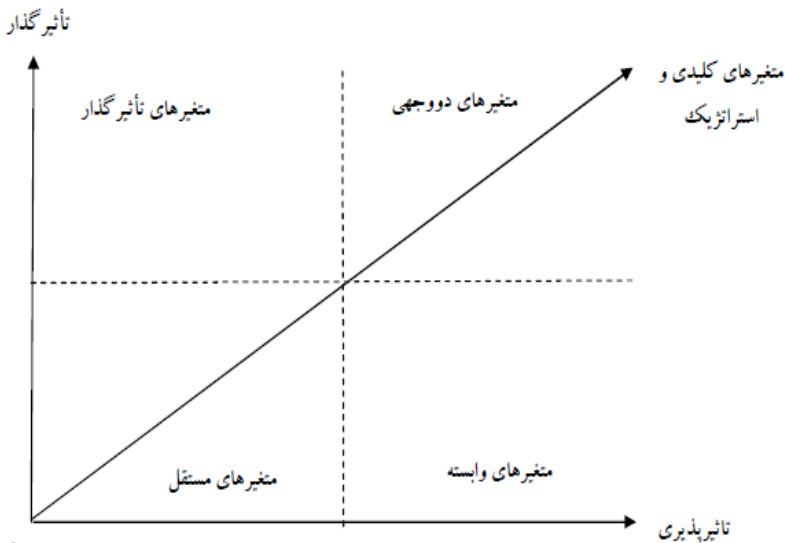
شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، نشان دهنده میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. در روش تحلیل تأثیرات متقاطع با نرم‌افزار میک مک، در مجموع دو نوع پراکنش تعریف شده است که معروف به سیستم‌های پایدار و ناپایدار می‌باشد. در مدل سیستم پایدار، پراکندگی متغیرها به صورت L است. در این مدل، برخی متغیرها دارای اثرگذاری زیاد و برخی دارای اثرپذیری زیاد 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 (همدمی خطبه‌سرا و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۴-۷۵).

بنابراین با توجه به وضعیت صفحه پراکندگی عوامل کلیدی مؤثر بر سلامت جامعه، با تأکید بر ورزش ملی مطابق شکل ۱، مشخص می‌گردد که وضعیت سیستم ناپایدار است.



شکل ۱- سیستم ناپایدار و سیستم پایدار

حال برای مشخص کردن فضای سناریوها، به پیشران‌های اصلی نیاز داریم؛ گرچه سایر پیشران‌ها نیز در زمره موضوعات مهم به‌شمار می‌روند؛ لیکن موضوع آینده‌نگری را تشکیل نمی‌دهند. بنابراین، به‌منظور شناسایی متغیرهای استراتژیک شکل ۲، در یک نمودار دو بعدی، مکان پیشران‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر را نمایش می‌دهد. پیشران‌های راهبردی، متغیرهای قابل تغییر و کنترل هستند و بر تغییرات سیستم مؤثر می‌باشند. بنابراین، پیشران‌هایی را که دارای تأثیرگذاری زیادی هستند، اما قابلیت کنترل شدن را ندارند، نمی‌توان به‌عنوان پیشران راهبردی در نظر گرفت. اگر نمودار موقعیت مکانی پیشران‌ها را به‌صورت یک شبکه مختصات فرض کنیم، پیشران‌های موجود در منطقه دو، چنین حالتی دارند. پیشران‌های موجود در منطقه سه این شبکه، از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار کمی برخوردار هستند و به‌عنوان متغیر راهبردی محسوب نمی‌شوند. پیشران‌های منطقه چهار نیز تأثیرپذیری زیادی از سایر متغیرها دارند و ویژگی پیشران‌های راهبردی را دارا نیستند و بیشتر نتیجه سایر متغیرها هستند، اما متغیرهای منطقه یک، پیشران‌های استراتژیک محسوب می‌شوند؛ زیرا هم قابل کنترل به‌وسیله سیستم مدیریتی هستند و هم تأثیر خوبی بر سیستم دارند. در نتیجه، هر اندازه از انتهای منطقه سه به سمت انتهای منطقه یک شبکه مختصات حرکت می‌کنیم، پیشران از اهمیت بالاتری برخوردار می‌شود (ربانی، ۱۳۹۱).



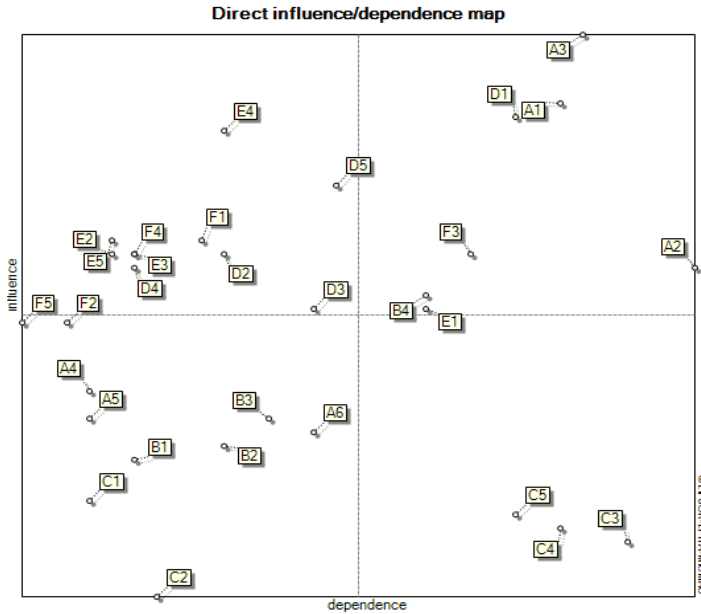
شکل ۲- جایگاه متغیرهای استراتژیک

در نتیجه در تحلیل صفحه پراکندگی، متغیرها را می‌توان به متغیرهای تعیین کننده یا تأثیرگذار (با توجه به نوع سیستم در این پژوهش متغیرهای تأثیرگذار در گوشه شمال غربی نمودار قرار دارد) و متغیرهایی هستند که درصد تأثیرگذاری آن‌ها نسبت به تأثیرپذیری، بسیار بالاتر است. متغیرهای دوجبهی (متغیرهای دوجبهی، از ویژگی‌های تعاملی بالایی برخوردار هستند و هر تغییری بر این متغیرها بر متغیرهای دیگر نیز عکس‌العمل و تغییر به‌وجود می‌آورد). موقعیت

قرارگیری این متغیرها، در پلان تأثیرگذاری - تأثیرپذیری در ناحیه شمال شرقی قرار دارند. متغیرهای دو وجهی، دارای پتانسیل زیادی برای تبدیل شدن به متغیرهای راهبردی سیستم می‌باشند. متغیرهای تأثیرپذیر یا وابسته (در ناحیه جنوب شرقی شکل هستند و می‌توان به‌عنوان متغیرهای نتیجه نیز نام‌گذاری نمود). تأثیرپذیری این متغیرها، در سیستم بسیار بالا و تأثیرگذاری آن‌ها بسیار پایین است. متغیرهای مستقل (دارای اثرگذاری به‌همراه اثرپذیری پایین هستند و در قسمت جنوب غربی قرار می‌گیرند)؛ متغیرهای تنظیمی (در حوالی مرکز نمودار جای می‌گیرند و حالت تنظیمی دارند) تقسیم نمود. بنابراین پیشران‌های تأثیرگذار، دووجهی، تأثیرپذیر، مستقل و تنظیمی مطابق جدول ۵ مشخص شده‌اند:

جدول ۶- جایگاه هریک از متغیرها در نمودار تأثیرگذاری- تأثیرپذیری

خصوصی‌سازی در ورزش	متغیرهای تأثیرگذار
تورم	
هواداران ورزشی	
دیپلماسی ورزش	
سیاسی کردن ورزش	
تدوین حقوق ورزشی	
عضویت در سازمان‌های بین‌المللی	
اخلاقی حرفه‌ای	
نهیضت اصلاحی	
نهیضت بهزیستی	متغیرهای دووجهی
توسعه ورزش همگانی	
مهارت‌های مدیریتی	
بودجه کافی	
نهیضت تربیتی	متغیرهای تأثیرپذیر
مدیریت انرژی	
مدیریت الودگی	
مدیریت زباله	متغیرهای مستقل
سمن‌های ورزشی	
سلبریتی‌های ورزشی	
برندهای ورزشی	
تولید اپلیکیشن ورزشی	
هوشمندسازی اماکن ورزشی	
طراحی وبسایت‌های ورزشی	
استقرار سیستم دفع ایمن و پاک پسماندها در ورزشگاه‌ها	
استفاده از سوخت‌های غیر فسیلی در رویدادهای ورزشی	
روح پهلوانی	
سلامت معنوی	متغیرهای تنظیمی
توسعه سواد رسانه‌ای	
حامیان ورزشی	
تقویت هویت ملی	



شکل ۳- نمودار پراکندگی پیشران‌ها و موقعیت هر یک در محورهای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در نهایت پیشران‌های استراتژیک، به‌عنوان عدم قطعیت یا عوامل پایه‌ای جهت تدوین سناریوهای پیشرو مطابق شکل ۳، شناسایی شدند که عبارت است از:

نهضت بهزیستی

مهارت‌های مدیریتی

بودجه کافی

که از بین ۳۰ عامل کلیدی شناسایی شده، توسط نرم‌افزار میک‌مک به‌عنوان پیشران‌های استراتژیک شناخته شدند.

### ۵-۳. مرحله سوم: استخراج سناریوها

روش‌های مختلفی به‌منظور استخراج و تبیین سناریوها وجود دارد. در این پژوهش، از روش تحلیل تأثیر متقاطع و نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده خواهد شد. بنابراین برای تدوین سناریو، وضعیت‌های مختلف برای هر یک از پیشران‌های استراتژیک با نظرخواهی از خبرگان و کارشناسان و جمع‌بندی نظرات آن‌ها مشخص گردید و به‌صورت پرسشنامه در بین خبرگان توزیع گردید. بر این اساس، اثرات متقابل شناسایی شده میان حالت‌های مختلف، در یک طیف عددی از ۳ تا -۳ در قالب ماتریس، تحلیل آثار متقاطع به نرم‌افزار سناریو ویزارد وارد شد. این نرم‌افزار، هیچ‌گونه پیشنهادی جهت برگزیدن سناریوهای تشکیل شده ندارد و فقط مطابق اعداد وارد شده و میزان



تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری متغیرها که به وسیله خبرگان در ماتریس اثرات متقاطع ارزش گذاری شده است، سناریوهایی را به صورت کاملاً مطلوب تا کاملاً بحرانی ارائه می نماید. بدین ترتیب، ابتدا خبرگان پژوهش، برای هر کدام از پیشران‌های استراتژیک، دو یا سه حالت فرضی قائل شدند. پیشران‌های کلیدی مؤثر بر ورزش ملی و حالت‌های مرتبط با آن‌ها در جدول ۶ خلاصه شده است.

جدول ۷- پیشران‌های کلیدی و حالت‌های مرتبط با آن‌ها

ردیف	پیشران	حالت‌های مختلف
۱	نهیست بهیستی	مشارکت بسیار پویا افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
		مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
		عدم مشارکت افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
۲	مهارت‌های مدیریتی	بهبود مهارت‌های مدیریتی
		ادامه روند موجود
		عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی
۳	بودجه کافی	دسترسی به بودجه کافی
		عدم دسترسی به بودجه کافی

سپس پرسشنامه تحلیل آثار متقاطع میان حالت‌های مختلف، از پیشران‌های کلیدی تهیه گردید. سؤال اساسی پرسشنامه عبارت است از؛ هنگامی که موقعیت حالت اول از روند کلیدی A1 در آینده به وجود آید، به چه میزان بر بروز یا عدم بروز موقعیت حالت اول از عامل کلیدی A2 تأثیر دارد که پاسخ به این سؤال، گستره‌ای عددی از ۳- تا ۳+ به صورت زیر خواهد بود.

جدول ۸- طیف عددی پرسشنامه تحلیل آثار متقاطع میان حالت‌های مختلف از پیشران‌های کلیدی

نمره	میزان تأثیرگذاری
۳-	تأثیر محدود کننده قوی
۲-	تأثیر محدود کننده متوسط
۱-	تأثیر محدود کننده ضعیف
۰	بدون تأثیر
۱	تأثیر تقویت کننده ضعیف
۲	تأثیر تقویت کننده متوسط
۳	تأثیر تقویت کننده قوی

در نهایت، پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، در نرم‌افزار سناریو ویزارد، نتایج نشان می‌دهد که وضعیت سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی با چهار سناریو روبرو می‌باشد. بدین صورت که از جمله مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر سلامت جامعه، با تأکید بر ورزش ملی، نهیست بهیستی، مهارت‌های مدیریتی و بودجه کافی می‌باشند. بنابراین، این سه پیشران می‌تواند آینده وضعیت مورد نظر را تحت تأثیر قرار دهد و پیشران‌های دیگر نیز متأثر از وضعیت متغیر این سه نیرو خواهند بود. در نتیجه، چارچوب اصلی سناریوهای موضوع مورد نظر؛ شامل متغیرهای بیرونی (نهیست بهیستی و بودجه کافی) و متغیرهای درونی (مهارت‌های مدیریتی) است. این سه پیشران، به عنوان مبنای تشکیل سناریوها شناسایی شدند که برای هر کدام از وضعیت‌های ممکن پیشران‌ها، سناریوهای مختلفی را می‌توان تدوین نمود؛ بنابراین در جدول ۸، چهار سناریوی

منطقی و دارای سازگاری قوی یا نسبی حاصل از خروجی نرم افزار سناریو ویزارد اشاره شده و سپس توصیف آینده وضعیت مورد نظر از خلال هریک از سناریوهای بدیل ارائه گردیده است.

جدول ۹- پایداری و میزان تأثیر در هر سناریو

سناریوها	حالت‌ها	ارزش پایداری	مقدار تأثیر کلی
سناریو اول	نهیض بهزیستی: مشارکت بسیار بویا افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	۲	۱۱
	مهارت‌های مدیریتی: بهبود مهارت‌های مدیریتی		
	بودجه کافی: دسترسی به بودجه کافی		
سناریو دوم	نهیض بهزیستی: مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	۰	۱
	مهارت‌های مدیریتی: بهبود مهارت‌های مدیریتی		
	بودجه کافی: عدم دسترسی به بودجه کافی		
سناریو سوم	نهیض بهزیستی: مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	۰	۲
	مهارت‌های مدیریتی: ادامه روند موجود		
	بودجه کافی: عدم دسترسی به بودجه کافی		
سناریو چهارم	نهیض بهزیستی: عدم مشارکت افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	۲	۱۰
	مهارت‌های مدیریتی: عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی		
	بودجه کافی: عدم دسترسی به بودجه کافی		

در همین راستا، جدول ۹ تابلوی سناریوهای احتمالی را نشان می‌دهد. از بین این چهار سناریوی محتمل، یک سناریو وضعیت مطلوب دارد و یک سناریو دارای وضعیت بحرانی است.

جدول ۱۰- تابلوی سناریوهای سازگار

Scenario No. 1	Scenario No. 2	Scenario No. 3	Scenario No. 4
بهزیستی نهیض: مشارکت بسیار بویا افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	نهیض بهزیستی: نسبی مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	نهیض بهزیستی: نسبی مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی	نهیض بهزیستی: عدم مشارکت افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
مهارت‌های مدیریتی: بهبود مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های مدیریتی: بهبود مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های مدیریتی: ادامه روند موجود	مهارت‌های مدیریتی: عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی
بودجه کافی: دسترسی به بودجه کافی	بودجه کافی: دسترسی به بودجه کافی	بودجه کافی: دسترسی به بودجه کافی	بودجه کافی: عدم دسترسی به بودجه کافی

همان‌طور که مشخص است، تابلوی سناریوهای سازگار، در قالب چهار سناریوی مجزا می‌باشد و نشان داده شده است که کدام حالت‌ها از کدام توصیفگرها با یکدیگر سازگاری درونی دارند و احتمال وقوع کدام ترکیب از عدم قطعیت‌های شناسایی شده وجود دارد. بنابراین، خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد با احتساب سناریوهای دارای سازگاری قوی، شامل ۴ سناریوی یاد شده است که دارای سازگاری غیرمنفی بوده‌اند و ارتباط میان عدم قطعیت‌های آن‌ها دارای امتیاز تأثیرگذاری مثبت می‌باشد. بنابراین بر اساس داده‌های خبرگان، هیچ سناریوی دیگری واجد و دارای سازگاری قوی نمی‌باشد. در ادامه همان‌گونه که مشاهده می‌شود، براساس دیدگاه‌های خبرگان در ارائه داده‌های ورودی به نرم‌افزار، سناریوی اول و چهارم در هر سه عدم قطعیت با هم در تضاد می‌باشند و به‌نوعی سناریوهای خوش‌بینانه و بدبینانه از آینده هستند. سناریوی دوم و

سناریوی سوم نیز سناریوهای میانه به شمار می‌روند که عدم قطعیت‌های سازنده آن‌ها، ترکیبی از عدم قطعیت‌های گوناگون است.

در نتیجه همان‌گونه که بیان شد، نرم‌افزار سناریوویزارد می‌تواند به شناسایی سناریوهای سازگار پردازد؛ یعنی داده‌های مربوط به کدام حالت‌های مشخص شده از کدام پیشران‌های کلیدی شناسایی شده، توصیفگرهای اصلی با یکدیگر بیشترین سازگاری را دارند. هر سناریو ترکیبی از حالت‌های مربوط به این پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مرتبط با آن می‌باشد و نرم‌افزار از میان همه سناریوهای ممکن، تعدادی را به‌عنوان سناریوهای منسجم بر اساس دو شاخص درجه سازگاری بالاتر و امتیاز مؤثر کلی بالاتر تشخیص خواهد داد. بنابراین، چهار سناریوی شناسایی شده در جدول ۹، به‌عنوان سناریو و خروجی نهایی، مبنای تحلیل‌های بعدی این پژوهش قرار گرفته است و می‌توانیم فضای کلی چهار سناریوی اصلی پژوهش (با رویکرد اکتشافی) را همراه با توضیحات تفصیلی برای هر یک از سناریوهای یاد شده که نخست شرایط هر کدام از پیشران‌ها و اکاوی شده و سپس به تحلیل سلامت جامعه در آن سناریو پرداخته شده است را ببینیم.

## ۵-۴. مرحله چهارم: تحلیل سناریوها

### سناریوی اول: سرزمین سبز (سناریوی مطلوب)

فضای این سناریو، از برآیند سه عدم قطعیت، به شرح زیر ساخته شده است. این سناریو، مطلوب‌ترین و مهم‌ترین سناریوی پیش روی حوزه سلامت می‌باشد که شامل وجود پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مثبت و دارای شرایط مطلوب و متناسب با اهداف سیاستگذاری سلامت است که توسعه آینده سلامت جامعه با تأکید بر ورزش بایستی مبتنی بر این سناریو باشد.

جدول ۱۱- عدم قطعیت‌های سازنده سناریوی اول

پیشران	شرح حالت
نهضت بهزیستی	مشارکت بسیار پویا افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
مهارت‌های مدیریتی	بهبود مهارت‌های مدیریتی
بودجه کافی	دسترسی به بودجه کافی

پیشران‌های مثبت حاکم بر این سناریو، نشان دهنده مشارکت بسیار پویای افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی می‌باشد. مهارت‌های مدیریتی بهبود یافته و دسترسی به بودجه کافی در جهت ترویج اهداف سیاست‌های سلامت‌محور از سوی نهادهای مختلف با جدیت دنبال می‌شود و از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این سناریو، زمینه‌های حضور افراد در حوزه‌های ورزشی، افزایش ظرفیت‌ها و امکانات و گسترش آن‌ها به‌منظور گذران بهینه اوقات فراغت فراهم می‌شود. امکانات ورزشی توسعه یافته و تعداد میادین و زمین‌های ورزشی، مربیان و متخصصان ورزشی و همچنین فضاها و اماکن ورزشی، به میزان قابل توجه و به‌صورت کارآمد و ثمربخش افزایش می‌یابد. سازمان‌های مردم‌نهاد به فعالیت و مشارکت جدی به‌عنوان یکی از رسالت‌های اجتماعی و رسانه‌های جمعی به اطلاع‌رسانی، افزایش آگاهی و ترویج مشارکت پویای افراد در

راستای حفظ سلامتی توجه جدی می‌کنند و در نتیجه، تعامل نهادهای اجتماعی؛ مانند خانواده، مدرسه، دانشگاه و جامعه در این زمینه مطلوب می‌باشد و اهمیت حفظ سلامتی و شیوه زندگی سالم، به‌عنوان فرهنگ غالب در جامعه است.

همچنین مدیران با بالا رفتن سطح آگاهی اجتماع، افزایش میزان انتظارات ورزشکاران و جامعه، تحولات جهانی و نیاز به سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مناسب و کارا به‌منظور ارتقای عملکرد، توانمندی‌ها و مهارت‌های مؤثر در عملکرد مدیریتی را پیشرفت می‌دهند و در زمینه‌های فنی، انسانی و ادراکی به تقویت خود می‌پردازند؛ به‌گونه‌ای که به‌طور مداوم، دانش خود را به‌روز کرده‌اند و به‌دنبال دانش جدید و تجربیات مؤثر و مفید می‌گردند، مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کرده و به نقاط قوت خود آگاه می‌باشند و نیز شرایط امن و قابل قبولی را برای جلب همکاری دیگران فراهم می‌کنند. در نتیجه دانش و علاقه مسئولان در این حوزه، به‌طور بنیادین ارتقا می‌یابد و توجه به ورزش و حفظ تندرستی به‌عنوان بخشی از برنامه بسیاری از مدیران برای سازمان‌ها و جامعه می‌شود؛ به‌گونه‌ای که ساختارهای مدیریتی مناسب به‌منظور نظارت و ارزیابی اجرای برنامه‌های مورد نظر ایجاد می‌گردد. دولت نیز با تخصیص بودجه‌ای متناسب با جمعیت فعال در این بخش، در جهت سلامت همگانی و ارتقای توانمندی شهروندان اقدام می‌کند. مکانیزم‌های جمع‌آوری درآمد، به‌صورت کارا می‌باشد و مدیران مالی با بکارگیری ابزار مالی مناسب، اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی را مد نظر قرار می‌دهند و سیاست‌های توسعه ورزش در وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، هیأت‌های ورزشی، شهرداری‌ها، آموزش و پرورش و دیگر سازمان‌های ورزشی مرتبط به صورت یکپارچه می‌باشد. وضعیت مطلوب این پیشران‌ها دستیابی به اهداف و راهبردهای حوزه سیاست‌گذاری سلامت را هموارتر و سرعت آن را بیشتر می‌نماید. بنابراین تمامی وضعیت‌های فوق برای جامعه، منجر به ایجاد سناریوی مطلوب و ایده‌آل می‌شود. در این راستا دولت و سازمان‌های ذی‌ربط بایستی برنامه‌های ورزش محور با افق زمانی مختلف به‌صورت جامع و کاربردی تدوین نمایند، برای دستیابی به امکانات سخت-افزاری و نرم‌افزاری برتر ورزشی جهت توسعه محصولات ورزشی و خدمات نوآورانه تلاش نموده و با اقدام به انتخاب بهینه مکان مناسب جهت استقرار اماکن و تجهیزات ورزشی و توزیع عادلانه خدمات ورزشی به منظور بهینه‌سازی اوقات فراغت، از طریق ورزش گام بردارند.

همچنین تمرکز نظام سلامت بر بحث پیشگیری از طریق نهادینه کردن ورزش در عموم جامعه باشد، با نهادینه کردن آموزش و ارتقای مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان و استفاده از تجربه سایر کشورها در زمینه بهبود مهارت‌های مدیریتی، به نهادینه نمودن تفکر ورزش محور در جامعه با استفاده از توان کارشناسی کشور اقدام نمایند، با بهره‌گیری از متخصصان مالی و با تخصیص مناسب و هدفمند منابع مالی به سازمان‌های ذی‌ربط و ترغیب شرکت‌های ورزشی برای انجام سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه ورزش، به مکانیزم‌های تأمین مالی پایدار دست یابند. بنابراین

جامعه‌ای سالم، غنی، پرنشاط و برخوردار از رفاه کامل جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی شکل گرفته که به سرزمینی سبز می‌انجامد.

### سناریوی دوم: سرزمین جستجوگران سلامت

فضای این سناریو، از برآیند سه عدم قطعیت از سه پیشران اصلی، به شرح زیر ساخته شده است. در این سناریو، یک پیشران در حالت نسبی، یک پیشران در حالت مطلوب و یک پیشران در حالت نامطلوب قرار دارد و نشانه‌هایی مثبت از تحرک، پویایی و پیشرفت مشاهده می‌شود و سناریویی بینابین پیش روی حوزه سلامت می‌باشد که شامل وجود پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مثبت و منفی است و دارای شرایط کمی همسو با اهداف سیاست‌گذاری سلامت می‌باشد.

جدول ۱۲- عدم قطعیت‌های سازنده سناریوی دوم

پیشران	شرح حالت
تهدت بهزیستی	مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
مهارت‌های مدیریتی	بهبود مهارت‌های مدیریتی
بودجه کافی	عدم دسترسی به بودجه کافی

وضعیت پیشران‌های حاکم بر این سناریو، نشان دهنده مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی می‌باشد؛ مهارت‌های مدیریتی بهبود می‌یابد ولی امکان دسترسی به بودجه کافی وجود ندارد و ترویج اهداف سیاست‌های سلامت‌محور از سوی نهادهای مختلف، به‌منظور سرمایه‌گذاری‌ها و حمایت‌های مالی با جدیت دنبال نمی‌شود و با توجه به وضعیت مبهم موجود نوآوری‌چندانی در زمینه سیاست‌گذاری سلامت وجود نخواهد داشت. گرایش جامعه به سمت زندگی سالم‌تر می‌باشد و تعامل مناسبی بین نهادهای زیربسط در جهت سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌های مناسب به‌منظور رسیدن به شیوه زندگی سالم‌تر و بهتر وجود دارد، ولی زیرساخت‌های لازم و مکانیزم‌های تأمین مالی مناسب برای جذب و تغییر نگرش عموم جامعه و پاسخگویی به نیازهای موجود در این زمینه وجود ندارد. بنابراین، توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی و حمایت از متخصصان و برنامه‌های تدوین شده با چالش مواجه می‌شوند؛ با این حال مدیران با مهارت‌های مدیریتی بالای خود که طی زمان کسب کرده‌اند، به دنبال حل معضلات و جایگزین کردن راه-حل‌های مناسب در این امر می‌باشند. از آنجا که ورزش در سبب فکری بخشی از افراد جامعه قرار دارد، مدیران توانمند تلاش می‌کنند از طریق گسترش مشارکت نهادهای مختلف در حمایت از ورزش، بخشی از نیازهای افراد نابخوردار از زیرساخت‌های مناسب ورزشی در راستای گذراندن اوقات فراغت، ورزش و سلامتی را به‌صورت نسبی تأمین کنند، اما این تلاش‌ها، کفایت نیازها و رسیدن به اهداف سیاست‌گذاری سلامت و به‌دلیل محدودیت‌های مالی موجود، اجازه فراگیر شدن و توسعه و تعمیق آن را نمی‌دهد؛ از این‌رو تغییر نگرش اکثریت جامعه به سمت شیوه زندگی سالم، از ظرفیت بهینه برخوردار نمی‌باشد.

پیامدهای این سناریو، در بلندمدت خود را نشان خواهد داد. حالت مطلوب پیشران مهارت‌های مدیریتی و بی‌توجهی به تأمین بودجه کافی و عدم تفکر بهزیستی در میان افراد غالب جامعه، به احتمال فراوان پیامدهای ناشی از آن تا مدت قابل توجهی، سلامت جامعه را دچار بحران نمی‌کند، ولی در بلندمدت تأثیرات ناشی از آن بر سلامت عمومی کشور رفته رفته بیشتر می‌شود؛ بنابراین قشر آگاه به شیوه زندگی سالم و مدیران توانمند با سعی و تلاش فراوان در جهت رفع کمبودها حرکت کرده و به سرزمین جستجوگران سلامت می‌انجامد.

### سناریوی سوم: سرزمین ایستا

فضای این سناریو، از برآیند سه عدم قطعیت از سه پیشران اصلی، به شرح زیر ساخته شده است. در این سناریو، دو پیشران در حالت نسبی و یک پیشران در حالت نامطلوب قرار دارد و نشانه‌هایی مثبت از تحرک، پویایی و پیشرفت مشاهده نمی‌شود و سناریویی که پیش روی حوزه سلامت می‌باشد؛ شامل وجود پیشران‌ها و عدم قطعیت‌هایی است که همسو با اهداف سیاست‌گذاری سلامت نمی‌باشد.

جدول ۱۳- عدم قطعیت‌های سازنده سناریوی سوم

پیشران	شرح حالت
نهیض بهزیستی	مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
مهارت‌های مدیریتی	ادامه روند موجود
بودجه کافی	عدم دسترسی به بودجه کافی

وضعیت پیشران‌های حاکم بر این سناریو، نشان دهنده مشارکت نسبی افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی می‌باشد، اما عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی مشهود بوده و امکان دسترسی به بودجه کافی وجود ندارد و همانند سناریوی دوم ترویج اهداف سیاست‌های سلامت‌محور از سوی نهادهای مختلف به‌منظور سرمایه‌گذاری‌ها و حمایت‌های مالی با جدیت دنبال نمی‌شود. ضعف کارآمدی سیستم مدیریتی، ضعف در گسترش زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی، ضعف در توانمندسازی و بکارگیری نیروهای متخصص در کنار عدم تزریق بودجه کافی به نهادها و سازمان‌های زیربسط، موجب تأثیرگذاری و کُند شدن روند بهبود سیاست‌های سلامت-محور می‌شود. بنابراین، با وجود بهبود نسبی وضعیت سلامت عمومی و گرایش جامعه به شیوه زندگی بهتر، مدیران به دنبال بهبود دانش و مهارت خود در راستای رفع نیازهای متعدد و تنگناهای به‌وجود آمده در سلامت جامعه نمی‌باشند و شاهد نبود شبکه و همکاری لازم در بین بازیگران کلیدی هستیم. درحقیقت تمرکز این سناریو بر این است که پیامدهای آن در میان مدت خود را نشان می‌دهد و به وضعیت نامناسب سلامت عمومی ختم خواهد شد. در این حالت ایستا و عدم بهبود، جامعه برای مدت کوتاهی، مشتاق فعالیت‌های ورزشی و تندرستی می‌باشد که به معنای بروز بحران در آینده نخواهد بود و چه بسا پس از مدت کوتاهی، پیامدهای ناشی از آن در سطح جامعه بروز می‌نماید. در این وضعیت، با تعویق افتادن کوتاه‌مدت بحران سلامتی و ناهمسویی از

سیاست‌گذاری‌های سلامت، می‌توان با هشدار دادن و آماده شدن برای تغییر مسیر در جهت گام برداشتن در مسیر نهضت بهزیستی و ایجاد زیرساخت‌های لازم به‌منظور بسترسازی مناسب در جهت جامعه‌ای ورزش‌محور مدیریت کرد. در همین حال، عدم توجه و تصور ناشی از تعویق کوتاه‌مدت بحران سلامتی، منجر به غافلگیری آن می‌شود و جامعه به سمت سرزمینی ایستا حرکت می‌کند.

### سناریوی چهارم: سرزمین بیابانی (سناریوی بحرانی)

فضای این سناریو، از برآیند سه عدم قطعیت از سه پیشران اصلی، به شرح زیر ساخته شده است. در این سناریو تمام پیشران‌ها در حالت بحران قرار دارد و هیچ نشان مثبتی از تحرک، پویایی و پیشرفت مشاهده نمی‌شود و سناریویی بحرانی پیش روی حوزه سلامت محسوب می‌شود که شامل وجود پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های منفی است و دارای شرایط نامطلوب و نامتناسب با اهداف سیاست‌گذاری سلامت می‌باشد.

جدول ۱۴- عدم قطعیت‌های سازنده سناریوی چهارم

پیشران	شرح حالت
نهضت بهزیستی	عدم مشارکت افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی
مهارت‌های مدیریتی	عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی
بودجه کافی	عدم دسترسی به بودجه کافی

وضعیت پیشران‌های حاکم بر این سناریو، نشان دهنده عدم مشارکت افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی می‌باشد. عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی مشهود بوده و امکان دسترسی به بودجه کافی وجود ندارد و سلامت کشور به شکل نگران‌کننده‌ای به چالش کشیده شده است؛ چرا که این پیشران‌ها راهبردی بوده و بیشترین تعامل را در سیستم دارند. در این سناریو، اماکن و امکانات ورزشی فرسوده شده و استقبال چندانی از آن‌ها نمی‌شود؛ چراکه برنامه‌ریزی و مدیریتی برای حفظ و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی وجود ندارد.

پرورش و بکارگیری نیروهای متخصص، نادیده گرفته شده و مربیان و متخصصان ورزشی متناسب با جمعیت نمی‌باشند. افراد به فعالیت‌های غیرورزشی گرایش پیدا کرده و در اوقات فراغت و شیوه زندگی آن‌ها ورزش جایی ندارد. همچنین سازمان‌های مردم‌نهاد و رسانه‌های جمعی به‌صورت منفعل با این موضوع برخورد می‌کنند و تعامل نهادهای اجتماعی؛ مانند خانواده، مدرسه، دانشگاه و جامعه در این زمینه نامطلوب می‌باشد و تصمیم‌گیرندگان هیچ اهمیتی به این مسأله و ارائه برنامه‌های کاربردی در جهت بسترسازی مناسب به‌منظور مشارکت پویای افراد در راستای حفظ سلامتی نمی‌دهند. سطح آگاهی‌های جامعه در حوزه ورزش و سلامت به‌شدت پایین بوده و شاخص‌هایی به‌منظور سنجش مهارت‌های مدیریتی و در نظر گرفتن آن در برنامه‌های ورزشی وجود ندارد و در نتیجه مدیران از دانش و مهارت کافی در راستای رفع نیازهای متعدد و تنگناهای به‌وجود آمده در سلامت جامعه برخوردار نمی‌باشند. سیاست‌ها و اهداف مشخصی برای

ورزش در بودجه تدوین نمی‌گردد و بودجه کافی به نهادها و سازمان‌های زیربسط تزریق نمی‌شود. سرمایه‌گذاری مناسب در این بخش صورت نمی‌گیرد و مکانیزم‌های تأمین مالی عقیم می‌باشند. تمام این مسائل دست در دست هم داده و به یک شیوه زندگی نادرست همراه با افزایش بیماری‌های جسمی و روحی و هزینه‌های مرتبط با آن منجر می‌شود و وضعیت نامناسبی برای سلامت جامعه پدید می‌آورد. کشوری که سیاست‌گذاری‌های مناسب در حوزه سلامت را مورد توجه قرار نمی‌دهد و مدیران، تأمین کنندگان مالی و مردم منفعل عمل کرده و فاقد اراده لازم به منظور بهبود این وضعیت می‌باشند که جامعه‌ای فرسوده شکل می‌گیرد و به سرزمینی بیابانی می‌انجامد. بنابراین، دولت بایستی به تدوین و اجرای طرح‌های مطالعاتی آینده‌نگرانه با رویکرد ورزش پردازد، با بازتعریف نقش ورزش در ایجاد سلامتی، تحلیل موانع و مشکلات موجود، تدوین و توسعه شاخص‌های سنجش مهارت‌های مدیریتی و در نظر گرفتن آن در برنامه‌ها، تخصیص منابع به اولویت‌های راهبردی در حوزه ورزش، به نیازهای جامعه در این زمینه به منظور افزایش سطح رضایت آنها توجه کند؛ چرا که وضعیت نامطلوب این پیشران‌ها، دستیابی به اهداف حوزه سیاست‌گذاری سلامت را با چالش جدی روبرو می‌نماید.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، با توجه به هدف اصلی تحقیق که تدوین سناریوهای سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی می‌باشد، به این موضوع پرداخته شد که در عصر حاضر، ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، یک فرهنگ، هویت ملی و یک صنعت پردرآمد، نقش اساسی در زندگی بشر دارد و با توجه به تغییر و تحولات موجود در عرصه‌های مختلف اجتماعی، فناوری، اقتصادی، سیاسی، ارزشی و زیست‌محیطی و تأثیر بسزایی که این عرصه‌ها بر ابعاد مختلف زندگی و سلامت جامعه دارند، می‌توان با در نظر گرفتن پیشران‌های سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی و تدوین سناریوهای مربوط به آن که به نوعی آمادگی داشتن برای آینده‌ای است که پیش روی انسان قرار دارد و از منابع موجود و در دسترس به بهترین صورت ممکن در راستای ساختن آینده مطلوب استفاده می‌کند، به چالش‌های پیش رو پی برد و به سیاست‌گذاری‌ها و مدیریت آن پرداخت.

بنابراین، با رویکرد روش‌شناسی آمیخته و بهره‌گیری از ابزارهای کیفی؛ همانند مصاحبه و پل خبرگان و همچنین ابزارهای کمی همانند پرسشنامه میک مک و سناریوویزارد، تلاش شده است پیشران‌های ورزش ملی شناسایی شود که با استفاده از مرور ادبیات، نظر خبرگان و متخصصان، از طریق مصاحبه‌های بدست آمده، ۳۰ عامل کلیدی و در شش دسته کلی اقتصادی، فناوری، اجتماعی، زیست محیطی، سیاسی و ارزش‌ها شناسایی گردید و سپس با استفاده از روش تحلیل تأثیرات متقاطع، به تحلیل این عوامل پرداخته شد و نتایج نشان داد که عوامل شناسایی شده در پنج گروه تأثیرگذار، دو وجهی، تأثیرپذیر، مستقل و تنظیمی قرار دارند. خصوصی‌سازی در ورزش، تورم، هواداران ورزشی، دیپلماسی ورزش، سیاسی کردن ورزش، تدوین حقوق ورزشی،



عضویت در سازمان‌های بین‌المللی، اخلاق حرفه‌ای و نهضت اصلاحی، از پیشران‌های تأثیرگذار و مدیریت انرژی، مدیریت آلودگی و مدیریت زباله از متغیرهای تأثیرپذیر و نهضت بهزیستی، توسعه ورزش همگانی، مهارت‌های مدیریتی، بودجه کافی، نهضت تربیتی از متغیرهای دوجبه‌ای و سمن‌های ورزشی، سلبریتی‌های ورزشی، برندهای ورزشی، تولید اپلیکیشن ورزشی، هوشمندسازی اماکن ورزشی، طراحی وبسایت‌های ورزشی، استقرار سیستم دفع ایمن و پاک پسماندها در ورزشگاه‌ها، استفاده از سوخت‌های غیرفسیلی در رویدادهای ورزشی، روح پهلوانی، سلامت معنوی، از متغیرهای مستقل و همچنین توسعه سواد رسانه‌ای، حامیان ورزشی و تقویت هویت ملی، از متغیرهای تنظیمی هستند. مهارت‌های مدیریتی، تأثیرگذارترین و توسعه ورزش همگانی به‌عنوان تأثیرپذیرترین پیشران می‌باشند.

همچنین با ارزیابی پیشران‌های یاد شده، سه پیشران استراتژیک که بالاترین تعامل را در سیستم دارند، شناخته شد که این پیشران‌ها عبارت است از: نهضت بهزیستی، مهارت‌های مدیریتی و بودجه کافی که باید مورد توجه مدیران و سیاستگذاران به‌منظور بهبود وضع موجود قرار گیرند. سپس با بهره‌گیری از نرم‌افزار سناریوویزارد، چهار سناریو برای آینده سلامت جامعه که مؤثر بر سیاست‌گذاری سلامت می‌باشد شناسایی گردید. بر این اساس سناریوی اول، سناریوی مطلوب و خوش‌بینانه کشور می‌باشد که با مشارکت بسیار پویا افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی، بهبود مهارت‌های مدیریتی و دسترسی به بودجه کافی شکل می‌گیرد و سناریوی دوم؛ حالتی بینابین با روند بهبود جزئی است و سناریوی سوم؛ حالتی ایستا و ادامه روند موجود می‌باشد که در صورت بی‌توجهی به این پیشران‌ها در کوتاه‌مدت و یا بلندمدت با وضعیت نامطلوب سلامت در کشور روبرو می‌شویم و سناریوی چهارم؛ سناریوی نامطلوب و بدبینانه است که با عدم مشارکت افراد در جهت نیل به سطح بهینه‌ای از سلامتی، عدم توجه و ضعف در مهارت‌های مدیریتی و عدم امکان دسترسی به بودجه کافی شکل می‌گیرد.

از آنجا که سناریونویسی به‌عنوان یکی از روش‌های مطرح در آینده‌پژوهی می‌باشد و با توجه به سازگاری آن با حوزه‌های سیاست‌گذاری، می‌تواند ابزار مناسبی برای برنامه‌ریزی باشد. از این رو، در پایان با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهایی در این زمینه مطرح می‌شود:

- برنامه‌ریزی‌های سلامت‌محور مبتنی بر ورزش
- فرهنگ‌سازی و ارتقای سطح پیش عمومی در رابطه با ورزش و تأثیر آن بر سلامتی
- برنامه‌ریزی و مدیریت حفظ و نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی
- به‌وجود آوردن بستر مناسب جهت مشارکت جامعه از راه ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد
- تهیه، توسعه و استقرار اماکن و تجهیزات ورزشی، پاسخگوی تمامی اقشار جامعه
- ارتباط مؤثر مدیران ذیربط با نهادهای اجتماعی
- فراهم کردن زیرساخت‌های ارتباطی لازم به‌منظور برقراری ارتباط میان سازمان‌های ذیربط

• ترغیب استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور ارائه راهکارهای خلاقانه و فن‌آور

محور

- افزایش سرمایه‌گذاری در توسعه سیاست ورزشی
- آموزش لازم مدیران و مسئولان ورزشی در زمینه اعتبارات
- سرمایه‌گذاری‌های مشترک در زمینه ورزش

در پایان، با توجه به موارد گفته شده، پیشنهادهایی در جهت پیشبرد اهداف تحقق سلامت جامعه با تأکید بر ورزش ملی ذکر می‌گردد:

از آنجا که آینده‌نگری با شناسایی آینده‌های مطلوب، جنبه‌های ناشناخته آینده را به تصویر کشیده و همچنین مطمئن‌ترین راه برای رسیدن به موفقیت در آینده، لزوم تلاش برای ساخت آن در زمان حال می‌باشد؛ در نتیجه مدیران، سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و سایر مسئولان مربوطه، باید با وجود پیشران‌های استراتژیک، تمامی پیشران‌های شناسایی شده و روابطی که بین این متغیرها وجود دارد را مدنظر قرار دهند؛ به دلیل آن که تغییرات به وجود آمده در هریک از آن‌ها، در صورت بی‌توجهی به دیگر موارد ثمربخش نبوده و موجب گسستگی در برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های آتی خواهد شد.

با توجه به نتایج بدست آمده و سناریوهای تبیین شده از پیشران‌های استراتژیک، می‌توان آمادگی بهتری برای رویارویی با آینده را داشت و متناسب با آن، راهبردها و راهکارهایی را ارائه داد؛ اما هیچ پیش‌بینی انسانی را نمی‌توان به طور قطع در نظر گرفت. به همین دلیل، سناریوهای حاصل باید با کسب اطلاعات مستمر در این زمینه برای پژوهش‌های آتی در فواصل زمانی معین، مورد بازنگری و ارزیابی مجدد قرار گیرند.

## کتابنامه

ادیب روشن، فرشته؛ طالب‌پور، مهدی؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۸). بهبود تصویر سالمندان ایران ۲۰۵۰ به آینده، مبتنی بر سناریو. *دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران*. ۴(۲): ۲۲۹-۲۶۱.

ادیب، فرشته؛ طالب‌پور، مهدی. (۱۳۹۵). بازگویی روایت‌های سناریویی ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی. *دومین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش چابهار*. دانشگاه بین‌المللی چابهار.

امامی، ابوالفضل؛ امامی، فرشاد و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۸). مدل پارادیمی توسعه سرمایه‌گذاری در ورزش. *مدیریت ورزشی*. ۱۲(۳): ۷۵۹-۷۸۸.

بیرانوند، محمود؛ سیفی‌کلیستان، ابوذر؛ عیوضی، محمدرحیم. (۱۳۹۹). مطالعه علم‌سنجی تولیدات پژوهشی در حوزه آینده‌نگری راهبردی. *آینده‌پژوهی دفاعی*. ۵(۱۹): ۱۳۳-۱۴۷.

جوادی پور، محمد. (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۷(۳۰): ۱۳-۳۴.

جوادی پور، محمد؛ سمیع‌نیا، مونا. (۱۳۹۲). ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*. ۱(۴): ۲۱-۳۰.

جواهری، فاطمه؛ صفری شالی، رضا؛ مهدوی کنده، مهدی. (۱۳۹۹). تحلیل جامعیت سیاست‌گذاری سلامت در قوانین برنامه‌های توسعه ایران. *مسائل اجتماعی ایران*. ۱۱(۱): ۶۳-۸۷.

جوگرکش، سارا؛ نظری، رسول. (۱۳۹۷). آینده‌نگاری ورزش سالمندی ایران با بکارگیری ماتریس اثرات متقابل. *مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد*. ۲۶(۱۲): ۱۰۹۵-۱۱۰۹.

خزایی، سعید. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی بر پایه سناریو. نوشته جی چرماک، توماس. اصفهان: *انتشارات علم‌آفرین*.

دماری، بهزاد؛ وثوق‌مقدم، عباس؛ منظم، کامبیز؛ سالاریان‌زاده، حسین. (۱۳۸۹). کجا و چگونه برای سلامت، سیاست خردمندانه طراحی کنیم؟ (ویژگی‌های سامانه سیاست‌گذاری سلامت در جمهوری اسلامی ایران). *مجله پژوهشی حکیم*. ۱۳(۴): ۲۱۰-۲۱۸.

ربانی، طاهار. (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختاری، ابزاری برای شناخت و تحلیل متغیرهای مؤثر بر آینده موضوعات شهری. *نخستین همایش ملی آینده‌پژوهی، تهران*.

زالی، نادر؛ زمانی پور، مسعود. (۱۳۹۵). ارائه و پیاده‌سازی یک مدل جدید برای سناریوسازی در برنامه‌ریزی منطقه‌ای (موردشناسی: استان مازندران). *جغرافیا و آمایش شهری*. ۶(۱۸): ۱-۲۴.

سیاح مفضلی، اردشیر. (۱۳۹۵). بررسی جایگاه آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در مدیریت بحران شهری. *تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران*.

شیروانی ناغانی، مسلم. (۱۳۹۷). توسعه فرایند خلق راهبرد رقابتی در آینده‌نگری راهبردی برای سازمان‌ها با رویکرد یکپارچه. *رساله دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین*.

شیروانی ناغانی، مسلم؛ فضلی، صفر؛ کشاورزترک، عین‌اله. (۱۳۹۶). ارائه یک مدل فرایندی برای آینده‌نگاری راهبردی در شرکت‌های ایرانی. *مدیریت بازرگانی*. ۱۰(۲): ۳۴۹-۳۷۰.

عبدالملکی، حسین؛ حیدری، فاطمه؛ اللهیاری، محبوبه؛ زکی‌زاده، سید بهادر. (۱۳۹۶). آینده پژوهش‌های مدیریت ورزشی در دانشگاه‌های کشور. *فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش*. ۷(۴): ۵۵-۶۹.

فتاح‌زاده، یلدا؛ صالحی، اسماعیل؛ خستو، مریم. (۱۳۹۸). تدوین سناریوهای پیشرو در زمینه آینده توسعه گردشگری پایدار استان گیلان. فصلنامه علمی- پژوهشی گردشگری و توسعه. ۹(۴): ۱۱۱-۱۲۴.

فرخ‌شاهی، رضا؛ شهلاهی، جواد؛ شیروانی ناغانی، مسلم؛ هنری، حبیب و کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۹). شناسایی و تدوین الگوی محیطی مؤثر بر آینده‌نگری راهبردی ورزش ایران بر اساس مدل STEEPELD و تعیین پیشران‌های کلیدی. دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران. ۶(۱): ۲۳۳-۲۶۳.

کشاورزترک، عین‌اله؛ همتی عقیف، علی. (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای بررسی تأثیرات آینده-نگاری سازمانی بر سیاست‌گذاری در صنعت ورزش ایران. فصلنامه راهبرد. ۲۸(۹۳): ۱۱۱-۱۳۶.

کوواسا، تتومو. (۱۳۹۷). تکامل آینده‌نگری راهبردی مسیریابی سیاست‌گذاری عمومی. ترجمه محسن کشاورزترک. تهران: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور. ملایی سفیددشتی، افشین؛ حمیدی، مهرزاد؛ رجبی، حسین؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی. (۱۳۹۹). آینده‌نگری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶. مجله مدیریت و توسعه ورزش. ۹(۲): ۸۴-۹۹.

منزوی بزرگی، جواد؛ احمدی، صادق و علیثی، محمدولی. (۱۳۹۷). آینده‌پژوهی امنیت‌گذار و سیاست‌های جمعیتی ج.ا.ا و ارائه سناریوهای محتمل. فصلنامه امنیت ملی. ۸(۳۰): ۶۵-۹۶.

مینائی، حسین؛ حاجیانی، ابراهیم؛ دهقان، حسین و جعفرزاده‌پور، فروزنده. (۱۳۹۵). تعیین پیشران‌های اصلی دیپلماسی دفاعی ایران در سطوح منطقه‌ای و بین‌الملل. فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی. ۱۱(۱): ۷-۲۶.

نظری، سمیه؛ رضوی، سیدمحمدحسین؛ امیرنژاد، سعید؛ رضایان قیه‌باشی، احد. (۱۳۹۹). سناریوهای ورزش همگانی ایران در افق ۱۴۱۲. دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران. ۵(۲): ۳۰۹-۳۳۳.

همتی عقیف، علی. (۱۳۹۸). آینده‌نگری ورزش با تکیه بر مبانی اسلامی (روش تحلیل علی-لایه‌ای). پژوهش‌های علم و دین. ۱۰(۱): ۲۰۵-۲۳۰.

همدمی خطبه‌سرا، صبیحه؛ دورودیان، علی اصغر؛ مشیر استخاره، زهرا سادات؛ رضایان قیه‌باشی، احد. (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری عوامل کلیدی مؤثر بر وضعیت آینده ورزش سالمندی در ایران. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۲(۶۴): ۵۷-۹۰.

## References

- Abdolmaleki, H., Heidari, F., Allahyari, M., Zakizadeh, S. B. (2019). Future of sport management researches in Iran's Universities. *Sport Management and Development*. 7(4): 56- 68. (In Persian)
- Adib Roshan, F., Peymanizad, H., Talebpour, M., Pourezzat, A. A. (2020). Improving the Image of Future for the Elderly of 2050, Scenario Based. *Journal of Iran Futures Studies*. 4(2): 229- 261. (In Persian)
- Adib Roshan, F., Talebpour, M. (۲۰۱۶). Retelling the scenario narratives of the championship sport of Khorasan Razavi province. The second national conference of new achievements in physical training and sports in Chabahar. Chabahar International University. (In Persian)
- Amer, M. Daim, T. U & Jetter, A (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Beiranvand, M., Seifi Kalestan, A., Eivazi, M. R. (2020). A Scientometrics study of researches in Strategic Foresight. *Defensive Future Studies*. 5(19): 133-147. (In Persian)
- Boswell, C and Cannon, Sh, (2012), *Introduction to nursing research*, 3rd ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett Publishers.
- Carrad, A. *Developing Health Promoting Sports Clubs through Organisational Change*. University of Wollongong.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Shibli, S., & Bingham, J. (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport management review*. 12(3): 113-136.
- Demari, B; Wathouq Moghadam, A.; regular, k; Salarianzadeh, H. (2010). Where and how to design a wise policy for health? (Features of the health policy making system in the Islamic Republic of Iran). *Hakim research magazine*. 13(4): 210-218. (In Persian)
- Emami, A., Emami, M., Afshari, M. (2020). A Paradigm Model of Investment Development in Iran Sport. *A Paradigm Model of Investment Development in Iran Sport*. 12(3): 759- 788. (In Persian)
- Farokhshahi, R., shahlaee, J., shirvani naghani, M., honari, H., kargar, G. (2021). Identifying and developing an Environmental Scaning model for the strategic foresight of Iranian sports using the STEEPELD model and Determining Driver Forces. *Journal of Iran Futures Studies*. 6(1): 233- 263. (In Persian)
- Fattahzadeh, Y., Salehi, E., Khastou, M. (2021). Explain progressive scenarios for the future development of sustainable tourism in Gilan province. *Journal of Tourism and Development*. 9(4): 111- 124. (In Persian)
- Frank, A. I., & Silver, C. (2018). *Envisioning the Future of Planning and Planning Education*. In *Urban Planning Education* (pp. 235-250). Springer, Cham.
- Hamdami Khotbesara, S., Doroudian, A. S., Moshir Estekharez, Z. S., Rezayan Ghayehbashi, A. (2021). *Structural Analysis of Key Factors Affecting the*

- Future Status of Elderly Exercise in Iran. *Sport Management Studies*. 12(64): 57- 90. (In Persian)
- Hematiatif, A. (2019). Sports Forecasting Based on Islamic Principles and Causal-layer Analysis Method. *Science and Religion Research*. 10(1): 205- 230. (In Persian)
- Hines, A. & Bishop, P. (2006). *Thinking about the Future: Guidelines for the Strategic Foresight*. Washington: SocialTechnologies LLC.
- Hume P, Stewart A. *Physique Assessment in Youth Sports for Talent Identification and Development*. 2018. p. 3-10.
- Javadipour, M. (2015). Studying the challenges in Iran athletics competition sport management. *Sport Management Studies*. 7(30): 13- 34. (In Persian)
- Javadipour, M., Samiania, M. (2013). Public sports in Iran and development of vision, strategy and future plans. *Applied researchs in sports management*. 1(4): 21-30. (In Persian)
- Javaheri, F., Safari Shali, R., Mahdavi kande, D. (2020). The lack of a comprehensive health policy (As a social problem). *Journal of Social Problems of Iran*. 11(1): 63- 87. (In Persian)
- Jorkesh S, Nazari R. Future Study of Iran's Elderly Sports Using Cross-Impact Matrix. *JSSU*. 2018; 26 (12):1095-1109. (In Persian)
- Keshavarz Turk, E., Hemati Afif. (2020). Presenting a Framework for Examining the Effects of Organizational Foresight on Policy-Making in Iran's Sport Industry. *The Scientific Journal of Strategy*. 28(4): 111- 136. (In Persian)
- Khazai, S. (2013). *Scenario-based planning*. By J. Chermak, T. Isfahan: Elm Afarin Publications. (In Persian)
- Kuasa. (2017). *The evolution of strategic foresight of public policy routing*. Translated by Mohsen Keshavarz Turk. Tehran: Scientific Policy Research Center of Iran. (In Persian)
- Minaee, H., Hajiyani, I., Dehghan, H., Jafarzadehpur, F. (2016). Determining the major propellants of I.R. Iran's defensive diplomacy in regional and international levels. *Defensive Future Studies*. 1(1): 7- 26. (In Persian)
- Mollaie Sefiddashti, A., Hamidi, M., Rajabi, H., Zolfagharzadeh, M. M. (2020). Foresight of I.R. Iran's elite sport development in horizon 2037. *Sport Management and Development*. 9(2): 84- 99. (In Persian)
- Monzavi, J., Ahmadi, S., Aliei, M. (2019). Transitional security research and demographic policy of the Islamic Republic of Iran and possible scenarios. *Journal of National Security*. 8(30): 65- 96. (In Persian)
- Nazari, F., Razavi, M. H., Amirnejad, S., Rezayan Ghayeh Bshi, A. (2021). Iranian Public Sports Scenarios on the Horizon 2032. *Journal of Iran Futures Studies*. 5(2): 309- 333. (In Persian)
- Onwuegbuzie, A. J and Collins, K. M. T. (2007). A typology of mixed methods sampling designs insocial science research, *Qualitative Report*, 12 (2).
- Phillips, P & Newland, B. (2014). Emergent models of sport development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US. *Sport Management Review*.17: 107–120.

- Prunaa R, Tribaldosb LM, Bahdur K. (2018). Player talent identification and development in football Apunts Medicina de l'Esport. 53(198): 43-6.
- Quiceno, G., Alvarez, C., Avila, R., Fernandez, O., Franco, C., Kunc, M. & Dyner, I. (2019). Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry. Energy Strategy Reviews, 23: 57-68.
- Rabbani, Taha (2011). Structural analysis method, a tool for recognizing and analyzing variables affecting the future of urban issues. The first national future research conference, Tehran. (In Persian)
- Ringland, G. (2006). Scenario Planning: Managing for the Future. Durchschnittliche Kundenbewertung.
- Rohrbeck, R. (2011). Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. Berlin: Springer-Verlag.
- Sayah Mofazli, A. (2015). Investigating the place of foresight and future research in urban crisis management. Tehran: Center for Studies and Planning of Tehran City. (In Persian)
- Shirvani Naghani, M. (2017). Developing the process of creating a competitive strategy in strategic foresight for organizations with an integrated approach. Doctoral Dissertation of Future Studies, Imam Khomeini International University (RA), Qazvin. (In Persian)
- Shirvani, M., Fazli, S., Keshavarz Turk, E. (2018). Introducing a Process-based Model for Strategic Foresight in Iranian Companies. Journal of Business Management. 10(2): 349- 370. (In Persian)
- Zali, N; Zamanipour, M. (2016). Presenting and implementing a new model for scenario creation in regional planning (case study: Mazandaran province). Geography and Territorial Spatial Arrangement. 6(18), 1-24. (In Persian)