

## تدوین سناریوهای آینده صنعت ورزش ایران

حسن دهقان دیزجی<sup>۱</sup>، مهدی کهندل<sup>۲</sup>، سیدنعمت خلیفه<sup>۳</sup>، اکبر فریدفتی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۲

## Developing Future Scenarios for Iran's Sports Industry

Hassan Dehghan Dizaji<sup>1</sup>, Mahdi Kohandel<sup>2</sup>, Seyed Nemat Khalifeh<sup>3</sup>, Akbar Faridfathi<sup>4</sup>

1. PhD Student, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

2. Associate Professor, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

3&4. Assistant Professors, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Received: (2023/02/27) Accepted: (2023/09/13)

### Abstract

The development of the sports industry, as a crucial factor in achieving the economic, social, and cultural goals of society, holds special importance. This study was conducted with the aim of exploring the future of Iran's sports products industry using a scenario writing approach. The research method was based on futures studies. Additionally, the data collection method for this research was qualitative. The statistical population of the study included all experts and specialists active in the scientific and practical fields of sports. The criteria for conducting interviews in the qualitative section included having at least a doctoral degree in sports management (university faculty members in the field of sports management) or at least 15 years of experience working in sports organizations such as the Ministry of Sports and Youth, sports federations, the National Olympic and Paralympic Committees, and sports and youth departments, or being active in the sports industry, such as in sports equipment production. The quantitative section's statistical population included all sports management professors, importers, sellers, and producers of sports products, and sports organization experts in an unlimited number. In selecting the sample for in-depth interviews in the qualitative section, efforts were made to include both individuals with academic education (faculty members) and those with management and business experience. Sampling was conducted purposefully. After 14 interviews, theoretical saturation was reached, but to ensure accuracy, interviews continued up to 17. The Scenario Wizard software was used for scenario writing. According to the results, factors such as the capability and quality of human resources, continuous and bilateral relationships between universities and the sports industry, the management and structural status of the sports industry, the growth rate of the national economy and international economic status, the position of technology in Iran's sports industry, the cultural and social status related to sports in the country, sports equipment and facilities, Iran's foreign policy status, the level of development of sports diplomacy, the supportive and facilitative environment of sports industry legislation, the level of attraction of domestic and foreign investment in the sports industry, elite and professional sports management, and the tendency towards mass sports were identified as key drivers and enablers for the future development of the sports industry.

### Keywords

Sports, Sports Industry, Investment in Sports, Scenario Writing

### چکیده

توسعه صنعت ورزش به عنوان یک عامل مهم در تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این تحقیق با هدف آینده‌پژوهی صنعت محصولات ورزشی ایران با رویکرد سناریونویسی انجام شد. روش تحقیق آینده‌پژوهی بود. همچنین این تحقیق از جنبه نحوه گردآوری اطلاعات به صورت کیفی انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه متخصصان و خبرگان حوزه علمی و تجربی فعال در ورزش بودند. شرط انجام مصاحبه در بخش کیفی داشتن حداقل مدرک تحصیلی دکتری در حوزه مدیریت ورزش (اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی) و یا حداقل تجربه ۱۵ سال فعالیت در سازمان‌های ورزشی شامل وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و ادارات ورزش و جوانان یا فعال در حوزه صنعت ورزش از قبیل تولید تجهیزات ورزشی بود. جامعه آماری در بخش کمی کلیه اساتید مدیریت ورزشی، واردکنندگان، فروشندگان و تولیدکنندگان محصولات ورزشی و کارشناسان سازمان‌های ورزشی به تعداد نامحدود بودند. در انتخاب نمونه آماری بخش کیفی جهت مصاحبه‌های عمیق سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیات علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی و کسب و کار استفاده شود. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد. بعد از ۱۴ مصاحبه اشباع نظری اتفاق افتاد ولی برای اطمینان تا ۱۷ مصاحبه ادامه پیدا کرد. از نرم‌افزار سناریو ویزارد برای سناریو نویسی استفاده شد. با توجه به نتایج میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی، ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش، وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش، میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی، جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران، وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور، تجهیزات و امکانات ورزشی، وضعیت سیاست خارجی ایران، میزان توسعه دیپلماسی ورزشی، وضعیت حمایت‌کننده و تسهیل‌کننده محیط قانونی صنعت ورزش، میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش، مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، میزان گرایش به ورزش همگانی به عنوان عوامل کلیدی و پیشران‌های توسعه صنعت ورزش در آینده شناسایی شدند.

### واژه‌های کلیدی

ورزش، صنعت ورزش، سرمایه گذاری در ورزش، سناریو نویسی

\* نویسنده مسئول: مهدی کهندل

\*Corresponding Author: Mahdi Kohandel, Email: m.kohandel@yahoo.com

## مقدمه

صنعت محصولات ورزشی در ایران، از جنبه‌های مختلف با چالش‌ها و فرصت‌های بسیاری روبرو است. در آینده، با توجه به شرایط پیچیده و تحریم‌های فنی و اقتصادی، توسعه این صنعت نیازمند اعتماد به توان نوآوری و استعداد‌های موجود در کشور است. ارائه محصولات ورزشی با استفاده از ابزارهای فناورانه و پاسخگویی به نیازهای ورزشی و شرایط پیچیده آینده، از جمله موارد حیاتی برای بقای این صنعت می‌باشد. در واقع ورزش از ملزومات زندگی معاصر گردیده (معینی فرد، ۱۳۸۷) و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (بلوور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲) تغییر و تحولات جهانی مقوله‌های زندگی معاصر، تربیت‌بدنی و ورزش را از ضروریاتی ساخته که دوری از آن اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است. به طوری که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان ورزشی باشد. در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت‌بدنی و ورزش برای پیشبرد اهداف کلان هر کشور مشخص و بدیهی است (نصیرزاده، ۱۳۸۷). صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان به‌کارگیری از فرصت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها را فراهم آورده است که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است و به‌عنوان یک پل استراتژیک در خدمت توسعه ورزش و رونق اقتصادی آن قرار گرفته است (عبدالملکی، ۲۰۲۰).

با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های راهبردی برنامه‌ریزان در کشورهای مختلف دنیا تبدیل شده است (خسروی، ۱۳۹۱). ورزش اینک به صنعتی تبدیل شده که بر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر

چه بیشتر به منابع تعیین‌کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی مؤثر بر آن توجه کند. به طوری که منافع کلان ورزش قهرمانی، موجب ترغیب سیاست‌گذاران به توسعه آن در جهت کسب سود بیشتر برای خود شده است (هامر وچامپی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

گزارش کمیسیون ورزش استرالیا در ۱۹۹۸ نشان داد که اگر تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش‌های ملایم ۱۰ درصد افزایش یابد سالانه ۶۰۰ میلیون دلار در بودجه این کشور صرفه جویی می‌شود و هزینه مستقیم مراقبت بهداشتی چهار بیماری ناشی از کم‌تحرکی شامل قلبی - عروقی، سکت، دیابت و سرطان روده ۳۰۶ میلیون دلار برآورد می‌شود (لیندر و سیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد (سرمد، ۱۳۹۰). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر آینده‌پژوهی استفاده کردن توانستند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند، به‌عنوان نمونه کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته است و کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه‌های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافته است (منطقی و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه تغییرات با آهنگی پرشتاب‌تر رخ می‌دهند. تغییرات فناوری و به دنبال آن تغییر در دیگر جنبه‌های زندگی، افزایش روزافزون وابستگی متقابل کشورها و ملل، تمرکززدایی جوامع و نهادهای موجود که به دلیل گسترش فناوری اطلاعات، شتاب بیشتری یافته است، تمایل روزافزون به جهانی‌شدن

<sup>2</sup> Hammer, M., & Champy

<sup>3</sup> Lindner And Sit

<sup>1</sup> Bellver

صنعت ورزش محسوب می‌شود؛ به‌طور کلی صنعت ورزش، به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با تولید، بازاریابی و فروش کالا و خدمات ورزشی گفته می‌شود که در ارتقاء ارزش افزوده آن‌ها نقش داشته باشد (رضاییان و همکاران، ۲۰۱۰).

صنعت ورزش در سال‌ها و دهه‌های گذشته با چالش‌های مختلفی روبه‌رو است. به‌عنوان مثال در دهه حاضر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها و یکی از مهم‌ترین مشکلات صنعت ورزش کشور کارآفرینی و اشتغال است. ورزش به‌عنوان یک صنعت رو به توسعه، فرصت‌های کارآفرینی فراوانی را در دل خود جای داده است (برومند، ۱۳۹۵) و جنبه‌های گسترده اقتصادی در صنعت ورزش، امکان کارآفرینی را به‌عنوان حل مشکل «بیکاری» بیان کرده است. حل مشکل بیکاری در توجه به ظرفیت‌های پیش روی کسب‌وکار صنعت ورزش است. ظرفیت صنعت ورزش همان پتانسیل‌های موجود در ورزش، افراد و محیط در دستیابی به ایده نو در مسیر کارآفرینی است (یداله‌ی و همکاران، ۱۳۹۰). با اینکه ظرفیت‌های پیش روی صنعت ورزش و ورزش بی‌شمار هستند اما اقدام قابل توجهی برای بهره‌مندی از منافع صنعت ورزش در کشور انجام نشده است. برای نمونه ساخت محصولات ورزشی، فروش محصولات ورزشی، تورهای گردشگری ورزشی، کسب‌وکارهای الکترونیکی ورزشی، مدیریت باشگاه، تسهیلات رفاهی و خدماتی ورزشی، دوره‌های آموزشی و غیره را می‌توان بخشی از پتانسیل بالای این صنعت یاد کرد.

اجرای طرح‌های آینده‌پژوهی یکی از ضرورت‌های هر سازمان و صنعتی می‌باشد، صنعت ورزش از این قاعده مستثنی نمی‌باشد، لذا نیازمند به استراتژی برای رشد و توسعه تشکیلاتی می‌باشد. ورزش از نظر مفهوم توسعه‌یافتگی، معنایی گسترده و ژرف یافته است و تقریباً تمامی کشورها می‌کوشند تا زمینه‌های توسعه و گسترش خود را از فراسوی فعالیت‌های ورزشی بهتر بشناسند. از طرف دیگر، کشورهای عقب‌نگه داشته شده تلاش

به همراه حفظ ویژگی‌های ملی، قومی و فرهنگی و بسیاری عوامل دیگر، لزوم درک بهتر از «تغییرات» و «آینده» را برای دولت‌ها، کسب‌وکارها، سازمان‌ها و مردم ایجاد می‌کند. آینده اساساً دارای عدم قطعیت است. باین‌همه آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیت‌ها که ریشه در گذشته و اکنون دارند، می‌توانند رهنمون ما به آینده باشند. ادامه «تصمیم‌گیری صرفاً چندین آینده محتمل بر اساس تجارب گذشته»، غفلت از رصد تغییرات آتی را در پی خواهد داشت و با تلخ‌کامی روبرو خواهد شد. درواقع، آینده‌پژوهی دانش شکل بخشیدن به آینده، متناسب با امیال و آرمان‌های فرد و سازمان است.

توسعه و اعتلای تربیت‌بدنی و ورزش در جامعه ما منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است. بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر، بی‌شک نیازمند انجام پژوهش‌های گسترده و همه‌جانبه است که نتایج آن‌ها بتواند خط و مشی برنامه جدید را تعیین کند و صحت انطباق آن را با نیازهای اساسی جامعه در حال تحول ما تضمین کند (عظیمی و همکاران، ۲۰۱۹). صنعت ورزش همانند سایر صنایع، در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارد و با مسائل ویژه خود دست‌به‌گریبان است. آینده‌پژوهی در این حوزه سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شوند و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود (راتن، ۲۰۱۰). صنعت ورزش به دلیل تأثیرات مثبت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی به یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی تبدیل شده است و برای اغلب کشورها، این صنعت منبع مهمی برای فعالیت‌های اقتصادی، کسب درآمد، اشتغال‌زایی و تجارت بین‌الملل محسوب می‌شود. اسکات<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) برای اولین بار از ورزش به‌عنوان صنعت یاد کرد، او اشاره داشت که هرگونه فعالیت‌های ورزشی آماتور و حرفه‌ای که موجبات افزایش ارزش افزوده کالا و خدمات ورزشی را فراهم کند،

می‌کنند با موفقیت در میدانهای ورزشی از رقابت جهان‌باز نامند (قاسمی، ۱۴۰۰).

چارچوب نظری آینده‌پژوهی یا مطالعات آینده، حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمروی آن همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای علمی آدمی را درمی‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر هریک از این عرصه‌ها داشته باشد. در عصر کنونی که جهان با سرعتی چشمگیر به سوی دستیابی به توسعه پایدار گام برمی‌دارد، تکیه بر فرایند آزمون و خطا در رشد و بالندگی یک کشور، امری دوراز انتظار و بهره‌وری است؛ براین اساس، برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از مبانی اصلی بهسازی فعالیت‌ها و رکن اصلی رشد و بالندگی هر سازمان، مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار دارد؛ بنابراین، امروزه، دیگر تدوین برنامه‌ها در سطوح مختلف و نظارت بر همسویی با برنامه‌های کلان کشوری، نه تنها یک وظیفه که از اولویت‌های جدانشدنی و مورد توجه هر مدیر محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی جریانی مستمر از تصمیم‌های نظام‌مند است که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده، به مرحله اجرا درمی‌آید. در زندگی روزانه، هر انسانی به‌عنوان موجودی که در محاصره مسائل و مشکلات زندگی است، فقط با برنامه‌ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و روش دستیابی به آن‌ها، در زمان مشخصی اعم از کوتاه‌مدت می‌تواند در جهت درست حرکت کند و از موانع عبور نماید. توسعه و اعتلای تربیت بدنی و ورزش در جامعه ما منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است. بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر، بی‌شک نیازمند انجام پژوهش‌های گسترده و همه‌جانبه است که نتایج آن‌ها بتواند خط و مشی برنامه جدید را تعیین کند و صحت انطباق آن را با نیازهای اساسی جامعه در حال تحول ما تضمین کند (منظمی، ۲۰۱۱). صنعت ورزش همانند سایر صنایع، در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارد و با مسائل ویژه خود دست‌به‌گریبان است. برنامه‌ریزی در صنعت ورزش سبب می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های

گروهی در این حوزه تعیین شوند و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود (راسخ و همکاران، ۲۰۱۱).

چارچوب نظری آینده‌پژوهی یا مطالعات آینده، حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمروی آن همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای علمی آدمی را درمی‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر هریک از این عرصه‌ها داشته باشد. در عصر کنونی که جهان با سرعتی چشمگیر به سوی دستیابی به توسعه پایدار گام برمی‌دارد، تکیه بر فرایند آزمون و خطا در رشد و بالندگی یک کشور، امری دوراز انتظار و بهره‌وری است؛ براین اساس، برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از مبانی اصلی بهسازی فعالیت‌ها و رکن اصلی رشد و بالندگی هر سازمان، مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار دارد؛ بنابراین، امروزه، دیگر تدوین برنامه‌ها در سطوح مختلف و نظارت بر همسویی با برنامه‌های کلان کشوری، نه تنها یک وظیفه که از اولویت‌های جدانشدنی و مورد توجه هر مدیر محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی جریانی مستمر از تصمیم‌های نظام‌مند است که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده، به مرحله اجرا درمی‌آید. در زندگی روزانه، هر انسانی به‌عنوان موجودی که در محاصره مسائل و تحولات امروز واقعیت فردا ظهور می‌یابد (خزایی و محمودزاده، ۲۰۱۳). اهمیت اصلی آینده‌پژوهی، به دلیل دنیای پرشتاب امروزی است. مطالعات آینده‌پژوهی حوزه‌ای بین‌رشته‌ای است و با طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها درباره آینده محتمل، ممکن و مرجع ارتباط دارد. بیش از ۱۷ دیدگاه روش‌شناسی شناسایی شده‌اند که اغلب آن‌ها در ارتباط و هماهنگی با یکدیگر به کار می‌روند. سلسله داده‌های زمانی، مدل‌ها، توفان فکری، سناریونویسی، شبیه‌سازی، قیاس تاریخی، فنون دلفی، تحلیل تأثیر متقابل، مدل‌سازی علی، تبارشناسی‌ها، بازی‌سازی و نگاشت متنی برخی از فنون آینده‌پژوهی هستند (لاشوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). آینده‌پژوهی شامل چند دیدگاه و مکتب کلی است: دیدگاه‌های مبتنی بر آینده (تحلیلگران

<sup>1</sup> Lashua

و ابزارهای فناورانه لازم را با اتکا به توان نوآوری و استعداد کشور توسعه داده و عرضه نماید. پاسخ به نیازهای ورزشی و مواجهه با شرایط پیچیده آینده، طبعاً مستلزم آینده‌نگاری این صنعت است تا نهایتاً حاصل تلاش‌ها و نوآوری‌ها از اثربخشی، پابرجایی و قابلیت‌های لازم در قبال محیط آینده برخوردار باشند. در این زمینه، عملاً توجه به سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری در دستور کار و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور قرار گیرد. سیاست‌گذاری با تفکر و دانش در هم آمیخته شده است، دانش آینده‌نگاری، پدیده ای مکمل در سیاست‌گذاری گذاری عمومی است. از منظری دیگر، مدل صنعت ورزش هر کشوری متناسب با نظام‌های سیاسی، حکومتی و ساختار تشکیلاتی دولتی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی آن کشور طراحی می‌شود که این مدل بدون توجه به آینده و پژوهش آن نخواهد توانست نیازهای صنعت ورزش را برطرف کند. لذا این تحقیق در راستای پاسخ به این سؤال اساسی انجام شد که سناریوهای آینده صنعت ورزش ایران چگونه خواهد بود و چه عواملی بر آینده صنعت ورزش در ایران تاثیرگذار خواهند بود؟

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و از نوع تحقیقات کیفی، به شیوه داده بنیاد با رویکرد سیستماتیک و از روش اشتراوس و کوربین انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق اساتید و پژوهش‌گرانی بود که در حوزه مصرف‌کننده ورزشی و بازاریابی دیجیتال ورزشی تخصص دارند و در این حوزه فعالیت داشته‌اند. نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) صورت گرفت. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد. جهت جمع آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید که در مصاحبه چهاردهم تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده شد ولی برای اطمینان بیشتر مصاحبه پانزدهم نیز انجام شد که داده‌ها کاملاً تکراری بود، در نتیجه محقق با انجام ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری رسید و با رسیدن به حد اشباع نظری و تکراری بودن داده‌ها مصاحبه‌ها پایان یافت.

الگو، مشاهده گران و غیره)؛ دیدگاه‌های مبتنی بر افق زمانی (چشم‌انداز کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت)؛ دیدگاه‌های کیفی در مقابل دیدگاه‌های کمی؛ دیدگاه‌های برون‌یابی در مقابل دیدگاه‌های هنجاری و غیره (خزایی و محمودزاده، ۲۰۱۳). به پژوهش‌های آینده‌پژوهی اخیر در حوزه ورزش، به‌ویژه ورزش تربیتی و آموزشی توجه شده است (راتن و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). تضمین موفقیت آینده‌پژوهی به ایجاد مشارکت و تعامل در گستره وسیعی از افراد و سازمان‌ها در جامعه بستگی دارد و ایجاد چنین مشارکت و تعاملی نیازمند گفت‌وگو و جریان‌های اجتماعی است (داوویس و همکاران، ۲۰۱۴).

هر چند ظرفیت‌های نام برده مهم بوده اما پتانسیل افراد در بهره‌برداری از این ظرفیت‌ها و محیط حاکم نیز قابل اهمیت هستند. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد ظرفیت کارآفرینی از دیدگاه محققین شامل: نگرش کارآفرینانه، نهادهای مرتبط با حوزه راه‌اندازی کسب‌وکار، سیاست‌های کارآفرینانه، حمایت‌های از کارآفرینان، فرآیندهای استفاده از ظرفیت‌های کارآفرینی، زیرساخت‌های کارآفرینی، عوامل حقوقی و قانونی، اقتصاد کشور معرفی شده‌اند (مژدهی و همکاران، ۱۳۹۶). پژوهشگران از جمله فسقوری، همکاران (۱۴۰۱) اشاره به ظرفیت‌های صنعت ورزش در قالب مدل «شایستگی‌های کارآفرینی ۲» اشاره داشتند و آن‌ها را در قالب شایستگی‌های فردی، آکادمیک، کاری و حرفه‌ای، گسترده صنعت و مدیریت نام گذاری کرده‌اند. از سوی دیگر، براساس گزارش کارگروه کارآفرینی و اشتغال وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۴۰۰، از سال ۱۳۹۲ به‌طور متوسط ۱۰ هزار نفر فارغ‌التحصیل دانشگاهی متقاضی ورود به بازار کار ورزش کشور هستند که درصد بالایی از این آمار در کار و حرفه-هایی غیر از رشته تحصیلی مشغول به کار می‌شوند.

صنعت ورزش در ایران در آینده می‌بایست ضمن توجه به شرایط پیچیده و تحریم‌های فنی و اقتصادی، قابلیت‌ها

<sup>1</sup> Ratten & Jones

2. Entrepreneurship Competencies

## یافته‌های تحقیق

۵۰ درصد از شرکت‌کنندگان دارای مدرک دکتری بودند.

جدول ۱ توصیف آماری شرکت‌کنندگان در تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جمعیت‌شناختی، بیش از

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (a)

ردیف	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	سن	سابقه کاری
۱	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مرد	۴۱	۱۲
۲	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	زن	۴۲	۱۲
۳	تولید کننده ورزشی	کارشناسی ارشد	مرد	۵۵	۲۶
۴	تولید کننده ورزشی	دانشجوی دکتر	مرد	۵۲	۲۰
۵	تولید کننده ورزشی	دکتر	زن	۵۱	۱۹
۶	کارشناس خبره صنعت ورزش	دانشجوی دکتر	زن	۴۶	۱۷
۷	کارشناس خبره صنعت ورزش	دکتر	مرد	۵۳	۲۱
۸	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مرد	۵۵	۱۹
۹	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	زن	۵۱	۲۳
۱۰	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مرد	۴۰	۱۵
۱۱	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مرد	۴۱	۱۲

زیر فازی گردیدند. نتایج محاسبه میزان عدم قطعیت عوامل کلیدی و پیشران‌های شناسایی شده در جداول ۲، ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جهت ارزیابی میزان عدم قطعیت عوامل کلیدی و نیروهای پیشران صنعت محصولات ورزشی ایران از طیف لیکرت ۵ امتیازی و با استفاده از اعداد فازی مثلثی بر اساس موارد

جدول ۲. میزان عدم قطعیت

P4			P3			P2			P1			عوامل کلیدی و پیشران
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	تجهیزات و امکانات ورزشی
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت سیاست خارجی ایران
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توسعه دیپلماسی ورزشی
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان گرایش به ورزش همگانی

جدول ۳. میزان عدم قطعیت

P8			P7			P6			P5			
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی
۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور
۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	تجهیزات و امکانات ورزشی
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت سیاست خارجی ایران
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	میزان توسعه دیپلماسی ورزشی
۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان گرایش به ورزش همگانی

جدول ۴. میزان عدم قطعیت

Crisp	F (Ave)			P11			P10			P9			
۰.۵۰۰	۰.۷۵۰	۰.۵۰۰	۰.۲۵۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی
۰.۷۸۸	۰.۹۷۷	۰.۸۱۸	۰.۵۶۸	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
۰.۴۴۱	۰.۵۹۱	۰.۳۴۱	۰.۰۹۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش
۰.۳۶۴	۰.۶۱۴	۰.۳۶۴	۰.۱۱۴	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی
۰.۷۲۹	۰.۸۶۴	۰.۶۳۶	۰.۳۸۶	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
۰.۸۲۶	۱.۰۰۰	۰.۸۶۴	۰.۶۱۴	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور

Crisp	F (Ave)			P11			P10			P9			
۰.۴۳۲	۰.۶۸۲	۰.۴۳۲	۰.۱۸۲	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	تجهیزات و امکانات ورزشی
۰.۴۰۹	۰.۶۵۹	۰.۴۰۹	۰.۱۵۹	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت سیاست خارجی ایران
۰.۳۴۱	۰.۵۹۱	۰.۳۴۱	۰.۰۹۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توسعه دیپلماسی ورزشی
۰.۷۵۰	۰.۹۵۵	۰.۷۷۳	۰.۵۲۳	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش
۰.۸۴۱	۱.۰۰۰	۰.۸۸۶	۰.۶۳۶	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش
۰.۲۵۰	۰.۵۰۰	۰.۲۵۰	۰.۰۰۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۰.۷۸۰	۰.۹۵۵	۰.۸۱۸	۰.۵۶۸	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان گرایش به ورزش همگانی

همگانی دارای میزان عدم قطعیت بالای ۷ دهم بودند. در ادامه میزان تاثیر گذاری عوامل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج محاسبه میزان تاثیرگذاری عوامل کلیدی و پیشران‌های شناسایی شده در جداول ۵، ۶ و ۷ نشان داده شده است:

با توجه به نتایج جدول ۴، ۶ عامل، ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش، جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران، وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور، وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش، میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش و میزان گرایش به ورزش

#### جدول ۵. میزان تاثیر گذاری

عوامل کلیدی و پیشران												
P4	P3			P2			P1					
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی
۱	۰.۷۵	۰.۵							۱	۰.۷۵	۰.۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور
۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	تجهیزات و امکانات ورزشی
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت سیاست خارجی ایران
۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توسعه دیپلماسی ورزشی
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی ورزش
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵				میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش



۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان گرایش به ورزش همگانی

جدول ۴-۸. میزان تاثیر گذاری

P8	P7	P6	P5									
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور
۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	تجهیزات و امکانات ورزشی
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	وضعیت سیاست خارجی ایران
۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان توسعه دیپلماسی ورزشی
۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش
۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای
۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	میزان گرایش به ورزش همگانی

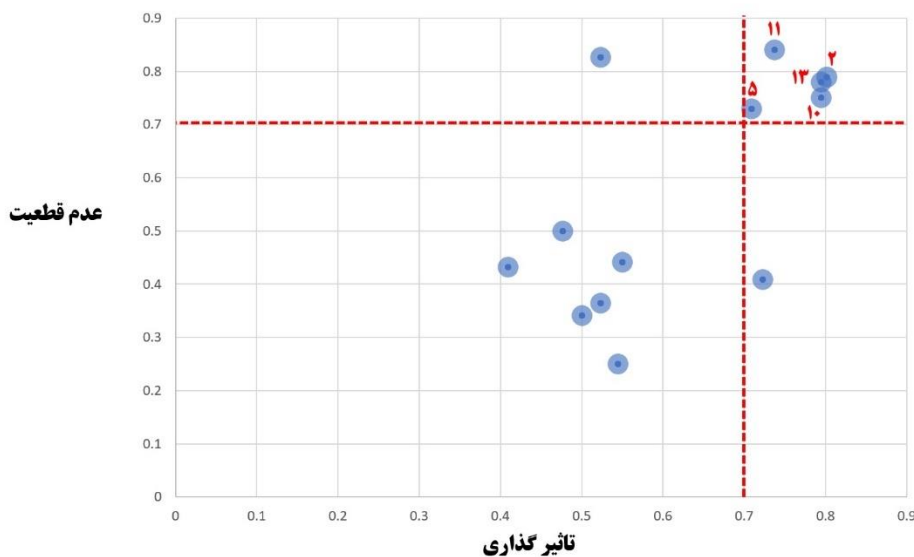
جدول ۴-۹. میزان تاثیر گذاری

Crisp	F (Ave)	P11	P10	P9									
۰.۴۷۷	۰.۷۲۷	۰.۴۷۷	۰.۲۲۷	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی
۰.۸۰۲	۱.۰۰۰	۰.۸۱۸	۰.۵۶۸	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
۰.۵۵۰	۰.۷۵۰	۰.۵۰۰	۰.۲۵۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش
۰.۵۲۳	۰.۷۷۳	۰.۵۲۳	۰.۲۷۳	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی
۰.۷۰۹	۰.۸۱۸	۰.۶۸۲	۰.۴۷۷	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
۰.۵۲۳	۰.۷۷۳	۰.۵۲۳	۰.۲۷۳	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور

تجهیزات و امکانات ورزشی	۰	۰.۲۵	۰.۵	۰	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۴۰۹	۰.۶۵۹	۰.۴۰۹	۰.۱۵۹	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۵	۰.۲۵
وضعیت سیاست خارجی ایران	۰.۵	۰.۷۵	۱	۰.۵	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۷۲۳	۰.۸۱۸	۰.۵۶۸	۰.۳۱۸	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۱
میزان توسعه دیپلماسی ورزشی	۰	۰.۲۵	۰.۵	۰	۰.۲۵	۰.۵	۰.۲۵	۰	۰.۲۵	۰.۵۰۰	۰.۷۵۰	۰.۵۰۰	۰.۲۵۰	۰.۵	۰.۲۵	۰	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۵
وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش	۰.۵	۰.۷۵	۱	۰.۵	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۷۹۵	۱.۰۰۰	۰.۸۱۸	۰.۵۶۸	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۰.۷۵
میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش	۰.۵	۰.۷۵	۱	۰.۵	۰.۷۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۷۳۷	۰.۹۰۹	۰.۷۵۰	۰.۵۲۳	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۱
مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	۰.۲۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۲۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵۴۵	۰.۷۹۵	۰.۵۴۵	۰.۲۹۵	۱	۰.۷۵	۰.۵	۰.۷۵	۰.۵	۰.۲۵	۰.۷۵	۰.۵
میزان گرایش به ورزش همگانی	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱	۰.۷۹۵	۱.۰۰۰	۰.۸۱۸	۰.۵۶۸	۱	۰.۷۵	۰.۵	۱	۱	۰.۷۵	۱	۱

ورزش همگانی دارای میزان عدم قطعیت بالای ۷ دهم بودند. بعد از محاسبه عدم قطعیت و اثربخشی، عوامل با اثربخشی و عدم قطعیت بالای ۷ دهم در شکل ۴-۱ مشخص شده است.

با توجه به نتایج جدول ۴-۹، ۵ عامل، ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش، جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران، وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش، میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش و میزان گرایش به



شکل ۴-۱. ماتریس عدم قطعیت-اثرگذاری

ورزش ایران انتخاب می‌شوند.

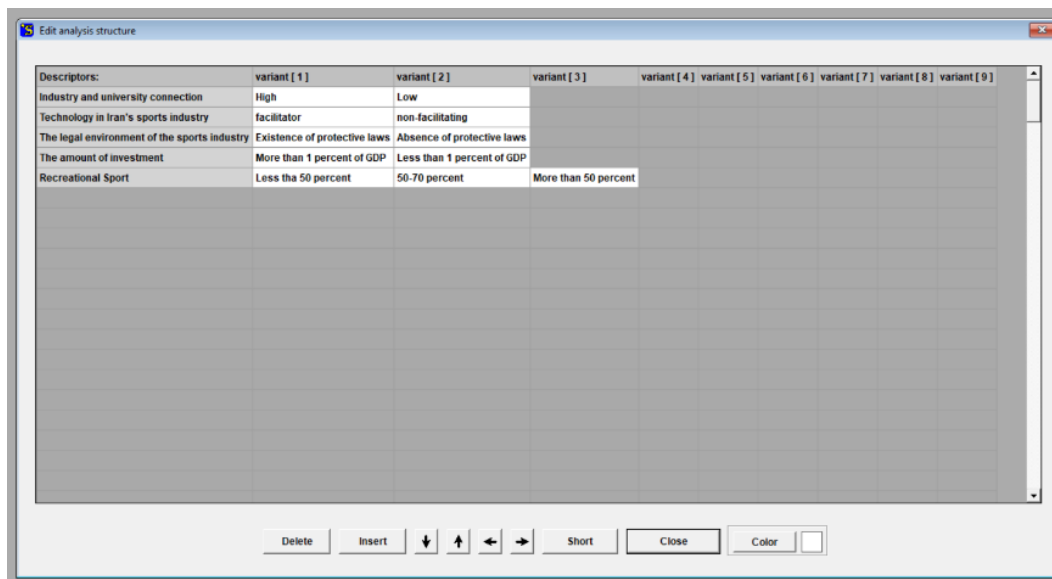
بنابراین عوامل مشخص شده در جدول ۴-۱۰، عوامل کلیدی و نیروهای پیش‌ران موثر بر سناریو نویسی صنعت

جدول ۴-۱۰. عوامل با عدم قطعیت و تاثیرگذاری بالا

شماره	عوامل و پیشران‌های کلیدی	عدم قطعیت	تاثیرگذاری
۲	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش	۰.۷۸۸	۰.۸۰۲
۵	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران	۰.۷۳۹	۰.۷۰۹
۱۰	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش	۰.۷۵۰	۰.۷۹۵
۱۱	میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش	۰.۸۴۱	۰.۷۳۷
۱۳	میزان گرایش به ورزش همگانی	۰.۷۸۰	۰.۷۹۵

در ادامه با استفاده از نرم افزار Senario Wizard و با نتایج دیدگاه خبرگان اقدام به شناسایی سناریوهای صنعت محصولات ورزشی ایران شد. شکل ۴-۱ ساختار تحلیل را نشان می‌دهد. که در آن ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش در دو حالت ارتباط پایین و بالا، جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران در دو حالت تسهیل کننده و

غیرتسهیل کننده، وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش در دو حالت حمایت کننده و غیرحمایت کننده، میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش در دو حالت کمتر از ۱ درصد GDP و بیشتر از ۱ درصد GDP و میزان گرایش به ورزش همگانی در سه حالت زیر ۵۰ درصد، ۵۰ الی ۷۰ درصد و بیش از ۷۰ درصد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.



شکل ۴-۱. ساختار تحلیل

برای تجمیع قضاوت‌های خبرگان، روش میانگین فازی استفاده شد. شکل ۴-۲، ماتریس میانگین و نتایج را نشان می‌دهد.

<b>Selection:</b>	<b>x</b>		<b>x</b>		<b>x</b>		<b>x</b>			<b>x</b>		
<b>Balance:</b>	<b>11</b>	<b>-6</b>	<b>10</b>	<b>-4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>-8</b>	<b>-1</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	
<b>Industry and university connection:</b>												
High			<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	
Low			<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	
<b>Technology in Iran's sports industry:</b>												
facilitator	<b>3</b>	<b>-3</b>			<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	
non-facilitating	<b>0</b>	<b>3</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	
<b>The legal environment of the sports industry:</b>												
Existence of protective laws	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>			<b>2</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	
Absence of protective laws	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>	<b>3</b>			<b>-2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>The amount of investment:</b>												
More than 1 percent of GDP	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Less than 1 percent of GDP	<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>-3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			<b>2</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	
<b>Recreational Sport:</b>												
Less tha 50 percent	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>				
50-70 percent	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>				
More than 50 percent	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>				
<input type="button" value="Protocol"/> <input type="button" value="Succession"/> <input type="button" value="Report"/> <input type="button" value="Export"/> <input type="checkbox"/> Hide inactive rows												

شکل ۳-۴. ماتریس CIB

پس از تحلیل ماتریس ۴ سناریو به شرح شکل ۴-۴ گزارش شد.

Scenario No. 1	Scenario No. 2	Scenario No. 3	Scenario No. 4
Industry and university connection: Low	Industry and university connection: High	Industry and university connection: Low	Industry and university connection: Low
Technology in Iran's sports industry: non-facilitating	Technology in Iran's sports industry: facilitator	Technology in Iran's sports industry: non-facilitating	Technology in Iran's sports industry: non-facilitating
The legal environment of the sports industry: Absence of protective laws	The legal environment of the sports industry: Existence of protective laws	The legal environment of the sports industry: Absence of protective laws	The legal environment of the sports industry: Absence of protective laws
The amount of investment: Less than 1 percent of GDP	The amount of investment: More than 1 percent of GDP	The amount of investment: Less than 1 percent of GDP	The amount of investment: Less than 1 percent of GDP
Recreational Sport: Less tha 50 percent	Recreational Sport: 50-70 percent	Recreational Sport: More than 50 percent	

شکل ۴-۴. سناریوهای شناسایی شده

با توجه به شکل ۴-۴ سناریوهای شناسایی شده در جدول ۴-۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۴-۱۱. گزارش سناریوهای ایجاد شده در Scenario Wizard

سناریو شماره ۱	سناریو شماره ۱
A1 ارتباط پایین	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش
B1 تسهیل کننده نبودن تکنولوژی	جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران
C1 نبود قوانین حمایتی	وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش
D1 کمتر از ۱ درصد GDP	میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش
E1 کمتر از ۵۰ درصد	میزان گرایش به ورزش همگانی

سناریو شماره ۲	سناریو شماره ۳
ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش میزان گرایش به ورزش همگانی	ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش میزان گرایش به ورزش همگانی
سناریو شماره ۴	سناریو شماره ۱
ارتباط پایین و دانشگاه تسهیل کننده نبودن تکنولوژی در صنعت ورزش وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش میزان گرایش به ورزش همگانی	ارتباط بالای صنعت و دانشگاه تسهیل کننده نبودن تکنولوژی در صنعت ورزش وضعیت حمایت کننده و تسهیل کننده محیط قانونی صنعت ورزش میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش میزان گرایش به ورزش همگانی

همچنین جدول ۴-۱۲، خلاصه سناریوهای شناسایی شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱۱. تابلو خلاصه سناریوهای شناسایی شده

سناریو ۱	سناریو ۲	سناریو ۳	سناریو ۴
ارتباط پایین صنعت و دانشگاه تسهیل کننده نبودن تکنولوژی در صنعت ورزش نبود قوانین حمایتی	ارتباط پایین صنعت و دانشگاه تسهیل کننده نبودن تکنولوژی در صنعت ورزش میزان جذب سرمایه در صنعت ورزش کمتر از ۱ درصد GDP مشارکت زیر ۵۰ درصد مردم در ورزش همگانی	ارتباط بالای صنعت و دانشگاه تسهیل کننده نبودن تکنولوژی در صنعت ورزش وجود قوانین حمایتی میزان جذب سرمایه در صنعت ورزش بیشتر از ۱ درصد GDP مشارکت بیش از ۷۰ درصدی مردم در ورزش همگانی	ارتباط پایین صنعت و دانشگاه تسهیل کننده نبودن تکنولوژی غیر تسهیل کننده در صنعت ورزش نبود قوانین حمایتی میزان جذب سرمایه در صنعت ورزش کمتر از ۱ درصد GDP مشارکت بیش از ۷۰ درصدی مردم در ورزش همگانی

### بحث و نتیجه‌گیری

کشورهایی است که ورزش نه تنها به‌عنوان یک فعالیت متناسب اندام بلکه به‌عنوان یک عامل مهم در ارتقاء سلامت جامعه و ترویج ارزش‌های اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. اما با گذشت زمان و تغییرات جهانی، صنعت ورزش در

در دنیای امروز، صنعت ورزش به‌عنوان یکی از حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی با تحولات و چالش‌های فراوان روبرو است. ایران، با تاریخ و فرهنگ غنی خود، یکی از

ایران نیاز به یک نگاه آینده‌نگرانه و تحلیل کامل دارد. آینده‌پژوهی در این زمینه نه تنها به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، بلکه به عنوان یک پله مهم برای تسریع در توسعه ورزش در ایران به حساب می‌آید. لزوم آینده‌پژوهی در صنعت ورزش ایران از جوانب مختلف آشکار است. این تحقیقات می‌توانند نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات موجود در حوزه ورزش را شناسایی کرده و به سازمان‌ها، دولت، و اقشار مختلف جامعه راهنمایی کنند. در آینده‌پژوهی، مسائلی چون ارتقاء سطح توجه به ورزش در جامعه، توسعه زیرساخت‌های ورزشی، افزایش حضور زنان در ورزش، تربیت نیروی انسانی متخصص در این حوزه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در طراحی و اجرای برنامه‌های ورزشی، می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. آینده‌پژوهی در صنعت ورزش ایران به عنوان یک ابزار استراتژیک می‌تواند به جامعه کمک کند تا با چالش‌های فعلی و آینده به بهترین نحو ممکن برخورد کرده و از این راه، ورزش را به‌عنوان یک عنصر اساسی در توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی کشور تقویت کند. تحقیقات در این زمینه می‌توانند نقش مهمی در ایجاد تغییرات مثبت و بهبودهای مستمر داشته باشند و به جامعه ایران کمک کنند تا به دنبال رشد و پیشرفت در عرصه ورزش باشد.

نتایج نشان داد که میزان توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی، ارتباط مداوم و دوسویه دانشگاه و صنعت ورزش، وضعیت مدیریتی و ساختاری صنعت ورزش، میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی، جایگاه تکنولوژی در صنعت ورزش ایران، وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور، تجهیزات و امکانات ورزشی، وضعیت سیاست خارجی ایران، میزان توسعه دیپلماسی ورزشی، وضعیت حمایت‌کننده و تسهیل‌کننده محیط قانونی صنعت ورزش، میزان جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش، مدیریت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، میزان گرایش به ورزش همگانی به عنوان عوامل کلیدی و پیشران‌های توسعه صنعت ورزش در آینده شناسایی شدند. این یافته با یافته‌های تحقیق کریمی و هاشم زاده (۱۳۹۴)، کلاته سیف‌ری و همکاران (۱۳۹۵)، عبدالملکی (۱۳۹۹)، هژبر و همکاران (۱۴۰۱)، امری (۲۰۱۰)، یانگ یونگ و دانگ (۲۰۲۲)، بل و و همکاران (۲۰۲۲)، چنچن و همکاران (۲۰۲۲) همسو بود. درباره‌ی این یافته این‌گونه می‌توان بیان کرد که توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت چشمگیری دارد، زیرا این عامل به شدت تأثیرگذار بر توسعه، سلامت، و ارتقاء جامعه می‌باشد. اولین نکته که باید به آن توجه کرد، ارتباط

تنگناکنگ بین توانمندی نیروهای انسانی و رشد اقتصادی در حوزه ورزش است. نیروهای با توانمندی‌های متخصص در زمینه مدیریت ورزشی، بازاریابی، حقوق و قوانین ورزش، به عنوان یک عامل مؤثر در مدیریت تیم‌ها و رویدادهای ورزشی، می‌توانند به نحو قابل توجهی به رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال در این صنعت کمک کنند. همچنین، توانمندی نیروهای انسانی در زمینه تربیت و آموزش ورزشی نقش مهمی در توسعه و پیشرفت صنعت ورزش ایران دارد. تخصص و مهارت در این زمینه می‌تواند بهبود عملکرد ورزشکاران، افزایش سطح توانمندی جوانان، و تربیت نیروهای متخصص در زمینه ورزش را فراهم آورده و در نتیجه، توسعه استعدادها و ورزشی و کشف استعدادهای جدید را تسهیل نماید. در زمینه مدیریت اخلاق و ارتقاء اخلاقیات در صنعت ورزش، توانمندی نیروهای انسانی با اخلاق حرفه‌ای و پویایی در ایجاد فرهنگ اخلاقی در جامعه ورزشی ایران تأثیرگذار است (هژبر و همکاران، ۱۴۰۱). افراد با اخلاقیات بالا می‌توانند به پیشگیری از مشکلات اخلاقی، ارتقاء احترام و رفتارهای اخلاقی در تمامی لایه‌های جامعه ورزش کمک کنند و به این ترتیب، صنعت ورزش را از دیدگاه اخلاقی تقویت کنند. همچنین، توانمندی و حضور زنان در حوزه ورزش به‌عنوان یک عنصر اساسی، اهمیت بالایی دارد. زنان با توانمندی‌های مدیریتی و ورزشی می‌توانند نقش مؤثری در تصمیم‌گیری‌ها، تربیت و آموزش ورزشی، و رشد صنعت ورزش ایران ایفا کنند. توانمندی و کیفیت نیروهای انسانی در آینده صنعت ورزش ایران، عاملی اساسی برای رشد و توسعه این حوزه است. این نیروها با تخصص، اخلاق، و توانمندی‌های لازم، می‌توانند به ایجاد صنعت ورزشی پویا، مؤثر، و پایدار در کشور کمک کرده و در نهایت، به بهبود شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی صنعت ورزش در ایران کمک نمایند.

ارتباط مداوم و دوسویه بین صنعت ورزش و دانشگاه در آینده ایران اهمیت چشمگیری دارد و این همکاری می‌تواند تأثیرات عظیمی بر توسعه و پیشرفت صنعت ورزش در این کشور داشته باشد. یکی از اصلی‌ترین دلایل اهمیت ارتباط مداوم بین صنعت ورزش و دانشگاه، ایجاد ارتباط میان تئوری و عمل در حوزه ورزش است. دانشگاه‌ها به عنوان مراکز تولید دانش و تحقیقات در حوزه‌های مختلف، می‌توانند تخصص خود را در زمینه علوم ورزشی ارتقاء دهند و نتایج تحقیقات خود را به عنوان زیرساخت علمی و تخصصی به صنعت ورزش ارائه دهند (هنری و همکاران، ۱۳۹۹). این تبادل مؤثر در دو سمت، باعث ترقی سریعتر علم و تکنولوژی ورزشی و

ملی به عنوان یک منبع اصلی، قادر به افزایش بودجه‌ها، تأمین منابع مالی و تسهیل در انجام پروژه‌های ورزشی و توسعه زیرساخت‌های مرتبط با این حوزه می‌باشد. وضعیت اقتصادی بین‌المللی نیز بر صنعت ورزش ایران تأثیر مهمی دارد. تبادلات اقتصادی و همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند منجر به جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در حوزه ورزش شود. این همکاری‌ها نه تنها می‌توانند منابع مالی فراهم کنند بلکه با انتقال فناوری و تجارب موفق از سایر کشورها، به بهبود علم و فناوری ورزش در ایران کمک نمایند. وضعیت اقتصادی ملی و بین‌المللی نیز بر میزان مشارکت و حمایت از ورزش و تیم‌های ورزشی تأثیرگذار است. افزایش درآمد ملی و مشارکت فعال در اقتصاد جهانی، می‌تواند به توسعه لیگ‌ها، تیم‌ها، و رویدادهای ورزشی منجر شود. همچنین، رشد اقتصاد ملی و بین‌المللی به تأثیر بسزایی بر نفوذ و تأثیرگذاری کشور در سازمان‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی ورزشی ارتقاء می‌دهد. حضور قوی در این سازمان‌ها به ایران این امکان را می‌دهد تا سیاست‌ها و استانداردهای جهانی را تعیین کرده و در جهت توسعه صنعت ورزش مشارکت کند. جایگاه تکنولوژی نیز در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت چشمگیری دارد و تأثیرگذاری آن بر افزایش کیفیت، تجربه ورزشی، و توسعه این حوزه به وضوح مشهود است. یکی از جوانب مهم این اهمیت، تأثیر تکنولوژی بر ارتقاء عملکرد و بهبود فیزیکی ورزشکاران است. از تکنولوژی‌های پیشرفته مانند سنسورها، دستگاه‌های ردیابی، و داده‌کاوی می‌توان برای اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد ورزشکاران بهره‌گرفت. این اطلاعات ارزشمند می‌توانند به مربیان و مدیران تیم‌ها کمک کرده و بهبودهای لازم در برنامه‌های تمرینی ایجاد نمایند. تکنولوژی به وضوح تأثیر بسزایی در ارتقاء تجربه تماشاگران و علاقه‌مندان به ورزش دارد. استفاده از فناوری‌های مانند واقعیت مجازی و افزوده، دوربین‌های ۳۶۰ درجه، و پلتفرم‌های آنلاین، به تماشاگران امکان مشاهده زنده و یا ضبط مجدد رویدادهای ورزشی را در تجربه‌ای تعاملی و فراگیر تبدیل می‌کند. این اقدامات باعث افزایش جذابیت رویدادهای ورزشی، افزایش تعامل تماشاگران، و ایجاد منابع درآمدی اضافی برای صنعت ورزش می‌شوند. همچنین، در مدیریت ورزش و استقرار سیاست‌های به‌روز، تکنولوژی نقش مهمی دارد. استفاده از سیستم‌های مدیریت اطلاعات، نرم‌افزارهای تحلیل داده، و پلتفرم‌های آنلاین به تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه در زمینه مدیریت تیم‌ها، تربیت ورزشی، و سازماندهی رویدادهای ورزشی کمک می‌کند. در نهایت، تکنولوژی به‌عنوان ابزاری برای ترویج و توسعه ورزش

به‌کارگیری نتایج تحقیقات در توسعه محصولات و خدمات ورزشی می‌شود. همچنین، ارتباط فعال میان دانشگاه و صنعت ورزش باعث تربیت نیروهای کارآمد و تخصصی در حوزه ورزش می‌شود. افراد مجرب و متخصصی که با تئوری‌ها و پیشرفت‌های علمی آشنا هستند، می‌توانند در صنعت ورزش نقش به‌سزایی ایفا کنند و با ارتقاء کیفیت تربیت ورزشی، به توسعه استعدادها و پتانسیل‌های ورزشی کشور کمک کنند. در زمینه توسعه برنامه‌ها و سیاست‌های ورزشی نیز، همکاری مستمر میان دانشگاه و صنعت ورزش حائز اهمیت است. دانشگاه با ارائه تحلیل‌ها، طراحی برنامه‌های توسعه و تحقیقات گسترده، می‌تواند به سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها در اتخاذ تصمیمات بهینه و تدوین سیاست‌های جامع ورزشی کمک کند. وضعیت مدیریتی و ساختار ورزش در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت چشمگیری دارد و تأثیرات عمیقی بر توسعه و پیشرفت این حوزه خواهد داشت. یکی از مهمترین نکات، تأثیر مستقیم ساختار و مدیریت مناسب بر بهره‌وری ورزشی و توسعه همه‌جانبه این صنعت است. ساختار سازمانی صحیح می‌تواند به تقسیم‌کاری مناسب، انجام وظایف با دقت بیشتر، و ایجاد تعاملات موثر درون سازمان کمک کند. مدیریت کارآمد نیز تأثیر مستقیم بر بهره‌وری منابع، مدیریت مالی صحیح، و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دارد. وضعیت مدیریتی و ساختار ورزش در آینده ایران باید بر پایه اصول حاکم بر مدیریت مدرن و به‌روز باشد. این مسئله به وجود آوردن یک سیستم مدیریتی کارآمد و انعطاف‌پذیر، که با چالش‌ها و نیازهای روز به‌روز صنعت ورزش سازگار باشد را ترتیب می‌دهد. توانایی تطابق با تغییرات سریع در تکنولوژی، مدیریت اطلاعات، بازارهای جهانی و البته نیازهای ورزشکاران و علاقه‌مندان، امری ضروری است. همچنین، مدیریت صحیح و ساختار مناسب می‌تواند در ایجاد فرصت‌ها و حل مشکلات و مواجهه با چالش‌ها به عنوان یک راهبرد استراتژیک عمل کند (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۱). بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی، و جلب حمایت مالی از سوی دولت و نهادهای خصوصی نیز از جمله اثرات مثبت این تحولات خواهد بود.

میزان رشد اقتصاد ملی و وضعیت اقتصادی بین‌المللی در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت فراوانی دارد و تأثیرات این عوامل بر توسعه و پیشرفت حوزه ورزش به وضوح قابل تشخیص است. یکی از اهمیت‌های اصلی وضعیت اقتصادی ملی در صنعت ورزش، قابلیت سرمایه‌گذاری و تأمین منابع مالی برای پروژه‌ها و فعالیت‌های ورزشی است. رشد اقتصادی

سنسورها و دستگاه‌های اندازه‌گیری عملکرد، می‌توان بهره‌مند شد تا ورزشکاران بتوانند عملکرد خود را بهبود دهند و به حداکثر توانایی‌های فیزیکی خود برسند. تجهیزات و امکانات ورزشی نه تنها به ورزشکاران حرفه‌ای بلکه به افراد عادی نیز کمک می‌کنند تا فعالیت‌های ورزشی را به صورت بهینه و با لذت انجام دهند. این امکانات می‌توانند تنوع و انگیزه را در میان مردم بالا ببرند و فرهنگ ورزش را در جامعه ترویج دهند (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۹). تأمین امکانات و تجهیزات ورزشی به افراد از هر لایه جامعه، از هر سن و جنسیت، به سلامتی عمومی جامعه کمک می‌کند و ایجاد فضایی را ترویج می‌دهد که افراد بتوانند به صورت فعال در فعالیت‌های ورزشی شرکت کنند. به علاوه، تجهیزات و امکانات ورزشی مدرن می‌توانند به عنوان یک جذابیت برای جذب استعدادها و ورزشی جوانان عمل کنند. افزایش توانایی تمرینی و امکانات پیشرفته می‌تواند ورزشکاران جوان را ترغیب کند تا در مسیر حرفه‌ای خود به رشد و پیشرفت بیشتری دست یابند.

وضعیت سیاست خارجی ایران در آینده صنعت ورزش این کشور اهمیت چشمگیری دارد و تأثیراتی عمیق بر توسعه و پیشرفت این حوزه خواهد داشت. یکی از جنبه‌های مهم این اهمیت، امکان گسترش همکاری‌ها و تبادلات بین‌المللی در زمینه ورزش است. با توجه به نقش بزرگ و پررنگ ورزش در جامعه‌ها، سیاست خارجی ایران می‌تواند به فرصت‌های همکاری با سایر کشورها، ارتقاء مشارکت در رویدادهای بین‌المللی، و تبادل تجربیات با دیگر ملت‌ها منجر شود. این همکاری‌ها می‌توانند به تبادل ورزشی، افزایش تعاملات فرهنگی، و ایجاد فضاهای بین‌المللی برای تبادل نظر و همکاری در حوزه‌های مختلف ورزش کمک نمایند. همچنین، وضعیت سیاست خارجی می‌تواند بر تعاملات اقتصادی و تجاری در زمینه ورزش تأثیر بگذارد. ایران می‌تواند با گسترش همکاری‌های بین‌المللی در زمینه تولید تجهیزات ورزشی، تبلیغات و حقوق پخش مسابقات ورزشی، به عنوان یک بازار جذاب و قابل توسعه در حوزه صنعت ورزش به شناخته شود. سیاست خارجی ایران در جهت فراهم‌آوردن امکانات و شرایط ملایم برای سرمایه‌گذاری‌ها و همکاری‌های بین‌المللی در این حوزه می‌تواند اقتصاد ورزش را تقویت و به رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال در این صنعت کمک نماید. در عین حال، سیاست خارجی ایران می‌تواند بر تصویر بین‌المللی کشور در حوزه ورزش تأثیر بگذارد. تعاملات مثبت و سازنده در زمینه مسائل ورزشی می‌تواند نقشی موثر در ارتقاء جایگاه ایران در جامعه بین‌المللی داشته باشد. این تصویر مثبت می‌تواند

پایدار و سالم نیز دارای اهمیت است. اپلیکیشن‌ها و دستگاه‌های هوشمندی که به افراد کمک می‌کنند (امری و همکاران، ۲۰۲۱) تا فعالیت‌های ورزشی خود را مانیتور کرده و بهبودهای لازم را در سلامتی و تناسب اندام خود اعمال کنند، می‌توانند به گسترش آگاهی از اهمیت ورزش و سلامت کمک کرده و جامعه را به فرهنگ ورزشی سالم‌تری هدایت نمایند. به همین دلیل، نقش تکنولوژی در آینده صنعت ورزش ایران از اهمیت بالایی برخوردار است و نقلیه‌ای برای پیشبرد اهداف علمی، فرهنگی و اقتصادی این حوزه خواهد بود.

وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش در کشور، به عنوان یک عامل اساسی، اهمیت چشمگیری در آینده صنعت ورزش ایران دارد. این اهمیت در چندین جنبه مهم قابل تحلیل است. اولین نکته که توجه ویژه دارد، تأثیر ورزش بر سلامت و آرامش اجتماعی است. فرهنگ و ترویج فعالیت‌های ورزشی در جامعه می‌تواند منجر به افزایش سطح سلامتی جامعه شود و به تقویت ذهنی و جسمی افراد کمک نماید. این امر در آینده می‌تواند به کاهش هزینه‌های سلامت و افزایش بهره‌وری اجتماعی منجر شود. در ارتباط با جنبه‌های فرهنگی، ورزش می‌تواند به عنوان یک عنصر اصلی در ایجاد و تقویت ارزش‌ها و اخلاقیات جامعه عمل کند. ارتقاء اخلاق و ارزش‌های فردی از طریق فعالیت‌های ورزشی، باعث تشکیل جامعه‌ای با اخلاق مثبت و توانمند می‌شود. این مسئله در طولانی مدت می‌تواند به افزایش ایجاد تعاملات مثبت در جامعه و کاهش اختلافات اجتماعی منجر شود. همچنین، فرهنگ و اجتماع مرتبط با ورزش می‌تواند به ترویج توسعه فردی و اجتماعی کودکان و جوانان کمک کند. مشارکت در فعالیت‌های ورزشی نه تنها به توانمندی جسمی و ذهنی افراد کمک می‌کند بلکه به ایجاد اعتماد به نفس، انضباط، و همکاری گروهی نیز کمک می‌نماید. این اساسی است برای تربیت نیروهای انسانی با استعداد و متعهد به جامعه و صنعت ورزش. در زمینه اقتصادی نیز، وضعیت فرهنگی و اجتماعی مرتبط با ورزش تأثیرگذار است (غفوری، ۱۴۰۰). ترویج فرهنگ ورزشی می‌تواند منجر به افزایش تقاضا برای محصولات و خدمات ورزشی شود و در نتیجه، به رشد اقتصادی این حوزه کمک نماید.

تجهیزات و امکانات ورزشی در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت چشمگیری دارد و نقش مهمی در توسعه این حوزه و ارتقاء سطح فعالیت‌های ورزشی ورزشکاران دارد. یکی از جنبه‌های اصلی این اهمیت، تأثیر بسزایی تجهیزات و امکانات مدرن در بهبود عملکرد و توانمندی ورزشکاران است. از تجهیزات پیشرفته مانند دستگاه‌های تمرینی هوشمند،



صنعت ورزش به وسیله جذب سرمایه داخلی می‌تواند به توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی در کشور کمک نماید. افزایش تعداد و بهبود کیفیت استادیوم‌ها، سالن‌ها و تجهیزات ورزشی به دنبال جلب مخاطبان بیشتر و ارتقاء سطح رقابت‌هاست. این اقدامات همچنین به توسعه لیگ‌ها و تورنمنت‌ها کمک کرده و محیطی جذاب و رقابتی در صنعت ورزش ایجاد خواهد کرد که نه تنها بر ورزشکاران بلکه بر مخاطبان و مشتریان هم تأثیر خواهد گذاشت. ثانیاً، جذب سرمایه خارجی نقش بسزایی در ارتقاء سطح حرفه‌ای و قهرمانی ورزش ایران خواهد داشت. سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند به توسعه تجهیزات، تکنولوژی‌های نوین، و به‌روزرسانی زیرساخت‌ها کمک کند. همچنین، ورزشکاران ما در رقابت‌های بین‌المللی برابر با رقبای قدرتمند و متخصص شوند که این امر به نوعی تبلیغات ارزشمندی برای ورزش ایران به حساب می‌آید و میزان شهرت و تأثیرگذاری ورزش ایران در سطح جهانی را افزایش می‌دهد. ضمناً، جذب سرمایه به توسعه صنعت ورزش ایران کمک خواهد کرد تا مسائل مالی و اقتصادی در این حوزه حل شود و بهره‌وری افزایش یابد. سرمایه‌گذاری در تیم‌ها، لیگ‌ها، و رویدادهای ورزشی به دنبال ایجاد منابع مالی پایدار است که می‌تواند به حرکت ویژه‌ای در توسعه ورزش ایران ایجاد کند. این منابع مالی به طور مستقیم بر توانایی تیم‌ها، ورزشکاران، و نظام ورزشی کلاتری تأثیر خواهد گذاشت.

مدیریت ورزش قهرمانی در آینده صنعت ورزش ایران نقش بسیار حیاتی را در توسعه و پیشرفت این حوزه خواهد داشت. همانگونه که کشر و همکاران (۱۳۹۸) نیز به آن اشاره کرده‌اند، نحوه‌ی مدیریت ورزش قهرمانی به چندین جنبه از جمله تأثیرات اقتصادی، توانمندسازی ورزشکاران، جذب تماشاگران و افزایش شهرت کشور در سطح بین‌المللی تأثیر می‌گذارد. مدیریت صحیح و کارآمد ورزش قهرمانی به ایجاد امکانات و شرایط مناسب برای توسعه این حوزه کمک می‌کند. این امر با جلب سرمایه داخلی و خارجی برای حمایت از تیم‌ها و ورزشکاران، توانمندی‌های مالی را افزایش می‌دهد و امکانات و تجهیزات ورزشی را به‌روزرسانی می‌کند. مدیریت کارآمد همچنین می‌تواند به بهره‌وری و بهینه‌سازی مصرف منابع منجر شود که این امر به توسعه پایدار صنعت ورزش ایران کمک می‌کند. ایجاد برنامه‌های توسعه ورزشی، آموزش مناسب، و ارائه امکانات لازم به ورزشکاران، باعث پرورش استعدادها و ارتقاء سطح فنی ورزشی می‌شود. این اقدامات نه تنها به بهبود عملکرد ورزشکاران در رقابت‌های ملی بلکه در

تأثیرات گسترده‌تری در تجارت، گردشگری و همکاری‌های مختلف با سایر کشورها داشته باشد (بل و همکاران، ۲۰۲۲).

وضعیت حمایت‌کننده و تسهیل‌کننده محیط قانونی در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت بسیاری دارد و تأثیرات آن بر توسعه و پیشرفت این حوزه بسیار مرئی خواهد بود. یک محیط قانونی مطلوب به عنوان پایه اصلی صنعت ورزش می‌تواند تأثیرات مثبتی در چندین زمینه داشته باشد (شعبانی‌بهار و فریدفوتی، ۱۳۹۷). اولین نکته که توجه ویژه دارد، جذب سرمایه داخلی و خارجی به صنعت ورزش است. یک محیط قانونی قوی و پایدار اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب می‌کند. حمایت از حقوق مالکیت فکری، تضمین حقوق قراردادی، و ایجاد شرایط معلوم و پایدار برای سرمایه‌گذاری، باعث افزایش جذب سرمایه و ایجاد فرصت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلف صنعت ورزش می‌شود. این سرمایه‌گذاری‌ها نه تنها به توسعه تجهیزات و تسهیلات ورزشی کمک می‌کنند بلکه در ایجاد ارزش اقتصادی، ایجاد اشتغال، و ارتقاء سطح فناوری و نوآوری در این حوزه نیز نقش دارند. در ادامه، حمایت از ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. قوانینی که از تشویق و حمایت از تیم‌ها، ورزشکاران حرفه‌ای و توسعه لیگ‌ها و رقابت‌های ورزشی برخوردار باشند، می‌توانند به نوسازی ورزش در کشور کمک کنند. حمایت مالی، امکانات آموزشی و تجهیزات مدرن برای ورزشکاران حرفه‌ای، میزان شهرت و توانمندی تیم‌ها در رقابت‌های بین‌المللی را افزایش می‌دهند. این اقدامات به ایجاد انگیزه برای جوانان برای شروع ورزش حرفه‌ای و پیوستن به تیم‌های قهرمانی کمک می‌کنند. در زمینه ورزش همگانی نیز، وضعیت حمایتی از فعالیت‌های ورزشی مردمان اهمیت دارد. تدوین قوانین و سیاست‌های حمایتی از ایجاد فضاهای ورزشی عمومی، ایجاد برنامه‌های ترویجی برای ورزش در مدارس و جوانان، و حمایت از رویدادها و جشنواره‌های ورزشی برای عموم مردم، باعث افزایش آگاهی جامعه از اهمیت ورزش و بهبود سلامت جسمانی و روحانی می‌شود. این اقدامات می‌توانند به کاهش نقصان جسمی و ذهنی در جامعه کمک کنند و در نهایت، میزان گرایش به ورزش همگانی را افزایش دهند.

جذب سرمایه داخلی و خارجی در صنعت ورزش ایران در آینده نقش بسیار حیاتی ایفا خواهد کرد و این امر بر توسعه و پیشرفت این حوزه تأثیرات عمیقی خواهد داشت. این اهمیت از چند جهت به وضوح ظاهر می‌شود. اولاً، سرمایه‌گذاری در

دیگر، گرایش به ورزش همگانی می‌تواند انگیزه برای فعالیت‌های ورزشی در جوانان را ایجاد کند. ایجاد فرهنگ و محیطی که ورزش به عنوان یک فعالیت لذت‌بخش و ضروری در زندگی روزمره قرار گیرد، جوانان را به شرکت در ورزش ترغیب می‌کند. این اقدام به توسعه استعدادها و ورزشی، کشف استعدادها و نهفته، و حتی درآمدزایی از طریق حمایت از ورزشکاران تازه‌کار کمک خواهد کرد. همچنین باید توجه داشت که، ورزش همگانی به ایجاد فرهنگی سالم و مثبت در جامعه کمک می‌کند. ارتقاء ارتباطات اجتماعی، تعزیز همبستگی و همکاری، و ترویج ارزش‌های اخلاقی از جمله مواردی هستند که از طریق ورزش همگانی ممکن است به وجود آیند. این فرهنگ و ارزش‌ها تأثیرات بسیاری در حل مسائل اجتماعی، کاهش تنش‌ها، و افزایش روحیه مثبت در جامعه ایجاد خواهد کرد. در نتیجه، گرایش مردم به ورزش همگانی در آینده ی صنعت ورزش ایران از اهمیت زیادی برخوردار است. این امر به سلامتی جامعه، افزایش توانمندی جوانان، تقویت فرهنگ سالم و مثبت، و حتی تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی کشور کمک می‌کند. ترویج و حمایت از ورزش همگانی در کشور سرآغازی برای آینده سالم و موفق صنعت ورزش ایران خواهد بود.

رقابت‌های بین‌المللی نیز کمک خواهد کرد و جایگاه ایران در صحنه ورزشی جهان را تقویت خواهد کرد. همچنین، مدیریت ورزش قهرمانی به جذب تماشاگران و افزایش شهرت و تعاملات بین‌المللی کشور کمک می‌کند. ایجاد رویدادها و لیگ‌های جذاب، ترویج مسابقات و ورزشکاران موفق، و استفاده از وسائل ارتباطی جدید، می‌تواند تعداد تماشاگران را افزایش دهد و به ترویج فرهنگ ورزش در جامعه کمک کند. همچنین، این اقدامات به افزایش شهرت و تشویق به همکاری‌های بین‌المللی در حوزه ورزشی منجر خواهد شد.

میزان گرایش مردم به ورزش همگانی نیز در آینده صنعت ورزش ایران اهمیت بسیار زیادی دارد و این موضوع تأثیرات گسترده‌ای بر جوانان، جامعه، و حتی اقتصاد کشور خواهد داشت. این گرایش به چندین جنبه از جمله سلامت فیزیکی و روانی، ایجاد انگیزه برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی، ایجاد فرهنگ سالم در جامعه، و ترویج مفاهیم اجتماعی مثبت اثر می‌گذارد (مرادی و مرادی، ۱۴۰۱). گرایش مردم به ورزش همگانی سلامت فیزیکی و روانی جامعه را تقویت می‌کند. فعالیت‌های ورزشی منجر به افزایش سلامت قلبی و عروقی، کاهش ریسک بیماری‌های مزمن، و افزایش سطح انرژی و تندرستی می‌شود. این امر به بهبود کیفیت زندگی افراد و کاهش هزینه‌های سلامتی کلانتر کمک می‌کند. از سوی

## References

1. Abdolmalki, M. (2020). Modeling the role of ergonomics and environmental characteristics on customer service experience in e-sports businesses with the mediation of electronic word-of-mouth advertising. *Quarterly Journal of Communication Management in Sports Media*, 71-82.
2. Azimi Dalarastaqi, A., Razavi, B., & Reza, R. (2019). Identifying underlying factors affecting the establishment of strategic entrepreneurship in sports businesses. *Sport Management and Development*, 70-78.
3. Bellver, D. O., Pérez-Campos, C., González-Serrano, M. H., & Martínez-Rico, G. (2022). Towards the development of future sustainable sports entrepreneurs: An asymmetric approach of the sports sciences sustainable entrepreneurial intentions. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 31, 100403.
4. Bromand, M. R. (2016). Analysis of employment and entrepreneurship status in Iranian sports. The first training course for employment and entrepreneurship instructors in sports, Shahid Beheshti University, August 18. Unpublished lecture.
5. Davis, Steven J. 2014. Volatility and Dispersion in Business Growth Rates: Publicly Traded versus Privately Held Firms. Chap. 2 in *NBER Macroeconomics Annual 2006* edited by Daron Acemoglu, Kenneth Rogoff and Michael Woodford, vol. 21, pp. 107- 80. Cambridge, MA: MIT Press.
6. Fasanghari, J., Noroozi Seyed Hosseini, R., Safary, M., & Koozehchian, H. (2022). Barriers and challenges.
7. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business Books

8. Khosravi, S. (2012). Investigating the relationship between entrepreneurial orientation and agility in manufacturing companies of Kerman city (Master's thesis). Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University of Kerman.
9. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change
10. Manteghi, M., Taghavi, S., & Saeedi, F. (2013). Business models: Foundations, evaluation, innovation. Growth Technology: Specialized Journal of Parks and Growth Centers.
11. Moeinifard, M. (2015). The impact of natural resource abundance on the quality of governance in developing countries. Iranian Journal of Economic Development Analysis, 3(4), 9-32.
12. Mohammad Kazemi, R., Yadollahi Farsi, J., Zivyar, F., Panahi, F. (2013). Designing a Business Model for Educational Institutes (Chess Schools). European Journal of Scientific Research, 103(4), 559-569
13. Mozhdehi, N., Mehraban, A. R., & Jalali, A. (2017). Architecture of electronic business models in e-commerce. The 4th National Conference on E-Commerce.
14. Nasirzadeh, A. (2015). Evaluation of knowledge management maturity and PCMM model based on the integrated capability maturity model of employees. Razaiean, A., Ahmadvand, A. H., & Tolaei, R. (2010). Review of knowledge management strategy patterns and knowledge strategy in organizations. Human Development of Police, Scientific and Promotional Bi-monthly, 1. Case study: Isfahan Municipality. National Conference on Management and Training, Malayer University, Malayer. [http://www.civilica.com/Paper-MANAGMA01-MANAGMA01\\_085.html](http://www.civilica.com/Paper-MANAGMA01-MANAGMA01_085.html)
15. Ratten, Vanessa. (2010). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. Int Entrep Manag J (2011) 7:57-69.
16. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2004). Research methods in behavioral sciences. Tehran: Agah Publishing.
17. Scott-Kemmis, D. (2012). Responding To Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia. Report of a study supported by the Australian Business Foundation.
18. Yadollahi Farsi, J., Gholami, N., Hamidi, M., & Kanani, A. (2011). Study of entrepreneurship barriers in sports in Iran. Journal of Entrepreneurship Development, 3(12), 105-124.