

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 11 (2), (Series 42): 85-104/ 2024

 <https://10.30473/fmss.2024.12926>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

## ORIGINAL ARTICLE

### Future Scenario Planning of Grassroots Sports in Iran Using a Futures Studies Approach

Maryam Saketimehr<sup>1</sup>, Leila Saffari<sup>\*2</sup>, Akbar Faridfathi<sup>3</sup>, Majid Soleymani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. Student Of Sport management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

<sup>2</sup> Department of Sport Management, Ka.C, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

<sup>3</sup> Department of Sport Management, Ka.C, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

<sup>4</sup> Department of Physical Education, Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran.

#### \*Correspondence:

Leila Saffari

Email: [le.saffari@iau.au.ir](mailto:le.saffari@iau.au.ir)

Receive Date: 21/Jul/2024

Accept Date: 19/Sep/2024

Published Online: 22/Oct/2024

#### How to cite

Saketimehr, M. , Saffari, L. , Faridfathi, A. and Soleymani, M. (2024). Future Scenario Planning of Grassroots Sports in Iran Using a Futures Studies Approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 11(2), 85-104. doi: 10.30473/fmss.2024.12926

**Background and Purpose:** Grassroots sports, as the foundational pillar of national sports systems, play a significant role in the development of public sports participation and the success of elite sports. In recent years, increasing environmental complexity, rapid social and technological changes, and growing uncertainty in sports governance have highlighted the importance of adopting futures studies approaches in sports planning and policymaking. The purpose of this study was to develop future scenarios for grassroots sports in Iran using a futures studies approach with a horizon toward 1412. Given the strategic importance of grassroots sports in talent identification, sustainable sports development, public health promotion, and social cohesion, identifying the key drivers shaping their future can provide a scientific basis for long-term decision-making and strategic planning in the Iranian sports system. Previous studies in sports futures have mainly focused on strategic management, sports governance, talent development systems, and sustainable sports policies; however, limited research has specifically addressed the future scenarios of grassroots sports in Iran. Therefore, this study aimed to fill this gap by identifying influential drivers, uncertainties, and plausible future pathways for grassroots sports development.

**Methodology:** This research was qualitative, applied, and exploratory in nature and was conducted using futures studies methods and scenario planning techniques. Data were collected through semi-structured interviews with experts in sports management, policymakers, academics, and professionals involved in grassroots sports development. The sampling method was purposive, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. In the first stage, influential factors affecting the future of grassroots sports were extracted through thematic analysis of interviews and literature review. Subsequently, the identified variables were categorized and analyzed using cross-impact analysis. Scenario Wizard software was employed to determine the degree of influence and uncertainty of variables and to identify key driving forces. To ensure the validity and reliability of the findings, several strategies were adopted, including member checking, expert review, triangulation of data sources, and iterative analysis. The research process involved identifying environmental trends,

analyzing causal relationships among variables, determining critical uncertainties, and finally constructing coherent future scenarios for grassroots sports in Iran.

**Results:** The findings revealed that several drivers have a decisive role in shaping the future of grassroots sports in Iran. Among the most influential factors were sports policymaking and governance, financial resources and investment, human resource development, sports infrastructure, sports culture, public participation, educational systems, technological advancement, and talent identification mechanisms. Structural analysis demonstrated that governance quality and sustainable financial support were among the most influential and least controllable variables, indicating their strategic significance in determining future developments. Based on the interaction of key drivers and uncertainties, several plausible future scenarios were developed, ranging from pessimistic and fragmented futures characterized by weak governance, declining participation, and inadequate infrastructure, to optimistic and sustainable futures featuring integrated policymaking, effective talent development systems, increased public engagement, and equitable access to sports opportunities. The findings further suggested that the future of grassroots sports in Iran will largely depend on the ability of policymakers to adapt to emerging social, economic, and technological transformations. In addition, strengthening institutional coordination, investing in sports education, and promoting a participatory sports culture were identified as essential components for achieving sustainable development in grassroots sports.

**Discussion:** The results of this study indicate that the future of grassroots sports in Iran is highly dynamic and influenced by interconnected political, economic, social, cultural, and technological factors. The analysis of influence-dependence relationships showed that governance structures, funding mechanisms, and talent identification systems act as strategic drivers capable of significantly shaping future outcomes. These findings are consistent with previous studies emphasizing the importance of strategic foresight, adaptive governance, and sustainable resource allocation in sports development. Furthermore, the study highlights that uncertainty regarding economic conditions, policy continuity, and institutional collaboration may create substantial challenges for the long-term development of grassroots sports. Nevertheless, the existence of opportunities such as digital technologies, growing awareness of healthy lifestyles, and increasing societal attention to sports can facilitate positive transformations if managed strategically. Overall, the scenario-based approach adopted in this research provides a comprehensive framework for understanding alternative futures and supports sports managers and policymakers in making informed strategic decisions under uncertain conditions. The study ultimately emphasizes the necessity of integrating futures thinking into national sports planning to ensure resilience, sustainability, and balanced development of grassroots sports in Iran.

## **KEYWORDS**

Grassroots Sports, Futures Studies, Scenario Planning, Key Drivers, Sports Development, Sports Policymaking.

## **References**

1. [Fergnani A. Corporate foresight: A new frontier for strategy and management](#)

research. Acad Manag Perspect. 2022;36(2):820–844. doi:10.5465/amp.2019.0178

2. Mutz M, Müller J, Reimers AK. Use of digital media for sports and physical activity during the COVID-19 pandemic: Results from the German SPOVID survey. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(9):4409. doi:10.3390/ijerph18094409
3. Ratten V. Coronavirus (COVID-19) and sport entrepreneurship. *Int J Entrep Behav Res*. 2020;26(6):1379–1388. doi:10.1108/IJEBr-06-2020-0387
4. Wicker P, Hallmann K, Breuer C. Micro and macro level determinants of sport participation. *Sport Bus Manag Int J*. 2021;11(1):1–17. doi:10.1108/SBM-01-2020-0004
5. Börjesson M, Ekblom Ö, Blom V. Physical activity and sports participation in youth: Implications for public health and future sport policy. *Front Sports Act Living*. 2022;4:845857. doi:10.3389/fspor.2022.845857



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

---

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## «مقاله پژوهشی»

## سناریوپردازی آینده ورزش‌های پایه در ایران با رویکرد آینده پژوهی

مریم ساکتی مهر<sup>۱</sup>، لیلا صفاری<sup>۲\*</sup>، اکبر فریدفتحی<sup>۳</sup>، مجید سلیمانی<sup>۴</sup>

## چکیده

ورزش‌های پایه به‌عنوان شالوده اصلی نظام ورزش، نقش کلیدی در توسعه ورزش همگانی و موفقیت ورزش قهرمانی کشورها ایفا می‌کنند. با توجه به پویایی محیط، افزایش عدم قطعیت‌ها و تغییرات ساختاری، آینده‌نگری و بهره‌گیری از رویکردهای نوین برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش‌های پایه ضروری به نظر می‌رسد. هدف پژوهش حاضر، سناریوپردازی آینده ورزش‌های پایه ایران با رویکرد آینده‌پژوهی در افق ۱۴۱۲ است. این پژوهش از نوع کیفی و اکتشافی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه ورزش و مدیریت ورزشی گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از استخراج عوامل مؤثر بر آینده ورزش‌های پایه، از تحلیل اثرات متقابل و نرم‌افزار Scenario Wizard به‌منظور شناسایی پیشران‌های کلیدی و تعیین میزان تأثیرگذاری و عدم قطعیت آن‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد عواملی همچون سیاست‌گذاری و حکمرانی ورزش، منابع مالی، توسعه منابع انسانی، زیرساخت‌ها، فرهنگ ورزشی و نظام استعدادیابی بیشترین نقش را در شکل‌دهی آینده ورزش‌های پایه ایران دارند. بر اساس پیشران‌های کلیدی، سناریوهای متفاوتی برای آینده ورزش‌های پایه تدوین شد که بیانگر مسیرهای گوناگون توسعه از وضعیت‌های نامطلوب تا وضعیت مطلوب و پایدار است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی، کاهش عدم قطعیت‌ها و هدایت نظام ورزش‌های پایه کشور به سمت آینده‌ای مطلوب کمک نماید.

## واژه‌های کلیدی

ورزش‌های پایه، آینده‌پژوهی، سناریوپردازی، پیشران‌های کلیدی، توسعه ورزش، سیاست‌گذاری ورزشی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.  
<sup>۲</sup> گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.  
<sup>۳</sup> گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.  
<sup>۴</sup> گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

نویسنده مسئول: لیلا صفاری

رایانامه: [le.safari@iau.au.ir](mailto:le.safari@iau.au.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۳۱

## استناد به این مقاله:

ساکتی مهر، مریم، صفاری، لیلا، فریدفتحی، اکبر و سلیمانی، مجید. (۱۴۰۳). سناریوپردازی آینده ورزش‌های پایه در ایران با رویکرد آینده پژوهی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱(۲)، ۸۵-۱۰۴. doi: 10.30473/fmss.2024.12926

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ © ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>



**مقدمه**

مؤثر است ژیمناستیک به‌طور علمی ثابت کرده که تمرینات پایه آن باعث رشد مهارت‌های حرکتی، تعادل، هماهنگی و قدرت عضلانی در کودکان می‌شود و به رشد روانی و اجتماعی آنها کمک می‌کند (رضایی، ۱۴۰۱)

توسعه‌ی ورزش قهرمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های ورزش، نقش راهبردی در فرآیند توسعه ملی کشورها ایفا می‌کند. امروزه موفقیت در ورزش قهرمانی صرفاً به کسب مدال و عناوین بین‌المللی محدود نمی‌شود، بلکه به ایزاری چندبعدی برای تقویت هویت ملی، ارتقای جایگاه بین‌المللی، توسعه اقتصادی و انسجام اجتماعی تبدیل شده است. به همین دلیل، بسیاری از کشورها سرمایه‌گذاری هدفمند و بلندمدت در توسعه ورزش قهرمانی را در اولویت سیاست‌های کلان خود قرار داده‌اند (دبوسچر و همکاران، ۲۰۰۸). یکی از مهم‌ترین کارکردهای ورزش قهرمانی، تقویت هویت ملی و غرور اجتماعی است. موفقیت ورزشکاران در رویدادهای بین‌المللی نظیر بازی‌های المپیک، مسابقات جهانی و قاره‌ای، احساس تعلق، همبستگی و اعتمادبه‌نفس ملی را در میان شهروندان افزایش می‌دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دستاوردهای ورزشی می‌توانند به‌عنوان نمادهای ملی عمل کرده و شکاف‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی را تا حدی کاهش دهند (هولیهان و ژنگ، ۲۰۱۳). از این منظر، ورزش قهرمانی نقشی فراتر از رقابت ورزشی داشته و به سرمایه اجتماعی کشورها کمک می‌کند. از منظر اقتصادی، ورزش قهرمانی به‌عنوان بخشی از صنعت ورزش، می‌تواند به رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی منجر شود (دلویته، ۲۰۲۳). توسعه ورزش قهرمانی به خصوص در رشته‌های ورزشی پایه،

توسعه ورزش به معنی کمک همه جانبه به مردم یک جامعه برای شروع یک ورزش، ماندن در ورزش انتخابی خود و پیشرفت در آن ورزش است. برخی نیز توسعه ورزش را به عنوان فرصتی تأثیرگذار، سیستم‌ها و ساختارها و فرایندهایی تعریف کرده‌اند که افراد جامعه را در تمام سطوح با گروه‌های خاص یا منطقه‌ای قادر می‌کند در ورزش، تفریح و سرگرمی شرکت کنند و عملکردشان را به هر سطحی که مدنظر آنها است، پیشرفت دهند (سوتیریادو، ۲۰۱۹). رشته‌های ورزشی شنا، دو و میدانی و ژیمناستیک به عنوان رشته‌هایی که هم باعث توسعه مهارت‌های بنیادی و هم توسعه سلامت در جامعه می‌باشند به عنوان سه رشته‌ی ورزشی اثرگذار مطرح می‌باشند. شنا به‌عنوان یک ورزش پایه، نقش مهمی در توسعه مهارت‌های حرکتی بنیادی در کودکان دارد (دارآفرین و همکاران، ۱۴۰۳) و می‌تواند باعث افزایش هماهنگی، کنترل حرکتی، و مهارت‌های بنیادی حرکت شود. همچنین شنا یک فعالیت بدون ضربه و مناسب برای سلامت قلبی-عروقی است که می‌تواند ظرفیت هوازی را افزایش دهد و از خطر بیماری‌های مزمن پیشگیری کند، ضمن اینکه برای تمامی سنین قابل ادامه است و سلامت روان را نیز بهبود می‌بخشد (سینکلر و رسکو، ۲۰۲۳). در دو و میدانی، مهارت‌های پایه ورزشی چون دویدن، پرش و پرتاب باعث می‌شود ورزشکاران بتوانند هماهنگی جسمی، استقامت قلبی-عروقی و توانایی‌های پایه جسمانی خود را توسعه دهند، امری که در بسیاری از ورزش‌های چندگانه و حتی فعالیت‌های روزمره مفید واقع می‌شود و به‌طور خاص در رشد جسمانی کودکان

ورزش به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا به‌جای واکنش منفعلانه به تغییرات، رویکردی فعال و پیش‌دستانه نسبت به آینده داشته باشند (وروس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). یکی از مهم‌ترین کارکردهای آینده‌پژوهی در ورزش، کاهش عدم قطعیت و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری است. تحولات سریع فناوری‌های نوین، تغییر الگوهای مصرف رسانه‌ای، دگرگونی سبک زندگی و تحولات جمعیتی، آینده ورزش را با عدم قطعیت‌های متعددی مواجه کرده است. آینده‌پژوهی با شناسایی روندهای کلیدی و ترسیم سناریوهای مختلف، امکان آمادگی بهتر سازمان‌های ورزشی برای مواجهه با آینده‌های محتمل را فراهم می‌کند (بیشاپ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). از منظر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی ورزش، آینده‌پژوهی نقشی اساسی دارد. تدوین اسناد بالادستی (رو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸)، برنامه‌های توسعه ورزش قهرمانی، همگانی و حرفه‌ای، بدون در نظر گرفتن تحولات آینده، اغلب به ناکارآمدی و ائتلاف منابع منجر می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد کشورهایی که از رویکردهای آینده‌پژوهانه در برنامه‌ریزی ورزشی استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند مسیر توسعه پایدارتر و منسجم‌تری را طی کنند. آینده‌پژوهی همچنین در مدیریت استعداد و توسعه سرمایه انسانی ورزش اهمیت فراوانی دارد. تغییر ویژگی‌های نسل‌های جدید ورزشکاران، مربیان و مخاطبان ورزش، نیازمند بازنگری در نظام‌های استعدادیابی، آموزش و تربیت نیروی انسانی است. با بهره‌گیری از آینده‌پژوهی می‌توان نیازهای مهارتی آینده ورزش را شناسایی کرده و نظام‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی را متناسب با آن طراحی نمود.

همچنین دارای کارکردهای فرهنگی و اجتماعی مهمی است. این نوع ورزش با ترویج ارزش‌هایی مانند تلاش، نظم، رقابت سالم، مسئولیت‌پذیری و احترام به قوانین، نقش تربیتی و الگوساز برای نسل جوان ایفا می‌کند. قهرمانان ورزشی در بسیاری از جوامع به الگوهای رفتاری تبدیل می‌شوند و می‌توانند سبک زندگی فعال و سالم را در جامعه ترویج دهند (کولتر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، توسعه ورزش قهرمانی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم موجب رشد ورزش همگانی شود. پدیده‌ای که در ادبیات علمی با عنوان «اثر نمایشی» شناخته می‌شود، بیانگر آن است که موفقیت قهرمانان ورزشی انگیزه مشارکت عمومی در فعالیت‌های بدنی را افزایش می‌دهد و در نهایت به ارتقای سلامت عمومی جامعه کمک می‌کند (وید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در نهایت، ورزش قهرمانی در عرصه روابط بین‌الملل و دیپلماسی ورزشی نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. بسیاری از کشورها از ورزش به‌عنوان ابزار قدرت نرم برای بهبود تصویر بین‌المللی، افزایش نفوذ فرهنگی و ایجاد تعاملات سیاسی غیررسمی استفاده می‌کنند. حضور موفق در رویدادهای جهانی ورزشی می‌تواند جایگاه کشورها را در نظام بین‌الملل تقویت کند (گریکس و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

آینده‌پژوهی<sup>۴</sup> به‌عنوان رویکردی علمی و نظام‌مند برای شناسایی روندها، پیش‌ران‌ها، عدم قطعیت‌ها و سناریوهای محتمل آینده، در دهه‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری حوزه‌های مختلف از جمله ورزش یافته است. ورزش به‌دلیل ماهیت پویا، چندبعدی و وابسته به عوامل اجتماعی، اقتصادی، فناورانه و فرهنگی، بیش از بسیاری از حوزه‌ها نیازمند نگرش آینده‌نگرانه است. آینده‌پژوهی در

5 Voros  
6 Bishop et al  
7 Rowe

1 Coalter  
2 Weed et al.  
3 Grix & Lee  
4 Futures Studies

مورد بررسی قرار دادند و اهمیت سناریوپردازی در برنامه‌ریزی راهبردی ورزش‌های پایه را برجسته کردند. همچنین، اویستوئل و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه مروری خود عوامل کلیدی توسعه فردی و اجتماعی در تربیت بدنی و ورزش، از جمله اخلاق حرفه‌ای، رهبری، مسئولیت‌پذیری و همکاری را شناسایی کرده و محدودیت‌ها و راهکارهای توسعه ورزش را بررسی کردند. مجموع این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که آینده‌پژوهی، سناریوپردازی و تحلیل پیشران‌ها ابزارهایی اساسی برای تصمیم‌گیری استراتژیک، مدیریت پایدار و توسعه ورزش‌های پایه، همگانی و حرفه‌ای محسوب می‌شوند.

### روش تحقیق

این پژوهش با هدف شناسایی پیشران‌های کلیدی و تدوین سناریوهای آینده ورزش‌های پایه در ایران، از رویکرد آینده‌پژوهی و سناریوپردازی اکتشافی بهره برده است. ماهیت پژوهش کاربردی و رویکرد آن کیفی-تحلیلی ترکیبی است، به گونه‌ای که آینده ورزش‌های پایه به جای خطی و قطعی، بر اساس تحلیل روندها، نیروهای محرک و عدم قطعیت‌ها بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ورزشی، اعضای هیئت علمی، مربیان با تجربه رشته‌های دو و میدانی، شنا و ژیمناستیک، و کارشناسان فدراسیون‌ها بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و مبتنی بر تخصص و تجربه انجام شد. در مرحله اول، ۱۶ نفر از خبرگان منتخب برای مصاحبه‌های اولیه انتخاب شدند و در مرحله دوم، با تکمیل داده‌ها و رسیدن به اشباع اطلاعاتی، ۱۹ نفر از مدیران عالی فدراسیون‌ها مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به صورت حضوری

پژوهش‌های متعددی اهمیت رویکرد آینده‌پژوهی در توسعه ورزش‌های پایه، همگانی و مدیریت ورزشی را نشان داده‌اند. به‌عنوان نمونه، نظری، رضوی، امیرنژاد و رضاییان قیه‌باشی (۱۴۰۳) با استفاده از تحلیل ساختاری و سناریوپردازی، پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده ورزش همگانی ایران را شناسایی کردند و چهار سناریوی محتمل برای افق ۱۴۱۲ ارائه دادند که می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری راهبردی باشد. همچنین، نصرتی بیگزاده و همکاران (۱۴۰۲) با تحلیل ساختاری توسعه باشگاه‌های خصوصی ورزش‌های انفرادی ایران، هشت متغیر اصلی مؤثر از جمله زیرساخت‌ها، امکانات رفاهی، تعامل با رسانه‌ها و دیپلماسی ورزشی را مشخص کردند و وضعیت ناپایداری سیستم را نشان دادند. در سطح بین‌المللی، هافنر<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) اهمیت تحلیل روندها و نگاه آینده‌پژوهانه در دیجیتال‌سازی ورزش را برجسته کرده و لویز-تورس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) نقش سناریوپردازی راهبردی در تضمین پایداری برنامه‌های آموزشی ورزش را نشان داده‌اند. آدامز<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نیز با استفاده از رویکرد مشارکتی، سناریوهای جایگزین توسعه ورزش و تفریح در نیوزیلند تا افق ۲۰۳۵ را تدوین کرد و بر ضرورت سیاست‌گذاری منعطف و مشارکت ذی‌نفعان تأکید نمود. پژوهش ویس و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که تفکر آینده‌نگر و سناریوپردازی، الزامی برای مدیریت پایدار ورزش در دوران تغییرات اجتماعی و فناورانه است، و دی کولا<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) ظرفیت نهادهای ورزشی، انسجام سیاست‌ها و ارزیابی مداوم را از عوامل رشد و توسعه ورزش جهانی دانست. جکسون و دوسون<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) با تمرکز بر ورزش جهانی، تأثیر تغییرات فناورانه، اجتماعی و اقتصادی بر آینده‌های متکثر ورزش را

4 Di Cola  
5 Jackson & Dawson

1 Haffner  
2 López-Torres Et Al.  
3 Adams

توسط خبرگان، تحلیل محتوا، تکرار و تجمیع دیدگاه‌ها تأمین شد تا اطمینان حاصل شود که سناریوهای ارائه شده از اعتبار علمی و قابلیت بازتولید برخوردارند.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

یا آنلاین ضبط و یادداشت‌برداری شد. محورهای مصاحبه شامل روندهای کلان، وضعیت موجود، چالش‌ها، فرصت‌ها و نقش سیاست‌ها و منابع بود. داده‌ها پس از استخراج، با استفاده از ماتریس تحلیل اثرات متقابل<sup>۱</sup> بررسی و میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری عوامل کلیدی تعیین شد. در نهایت، با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد<sup>۲</sup> سناریوهای آینده ورزش‌های پایه طراحی و پالایش شدند. روایی و پایایی ابزارها از طریق بازبینی

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | رشته تحصیلی  | سمت                     | مدرک تحصیلی   | جنسیت | سن | سابقه خدمت |
|------|--------------|-------------------------|---------------|-------|----|------------|
| ۱    | مدیریت ورزشی | عضو هیات علمی دانشگاه   | دکتر          | مرد   | ۴۱ | ۱۲         |
| ۲    | علوم ورزشی   | عضو هیات علمی دانشگاه   | دکتر          | زن    | ۴۲ | ۱۲         |
| ۳    | مدیریت ورزشی | عضو هیات علمی دانشگاه   | دکتر          | مرد   | ۴۷ | ۱۹         |
| ۴    | مدیریت ورزشی | عضو هیات علمی دانشگاه   | کارشناسی ارشد | مرد   | ۵۶ | ۲۷         |
| ۵    | علوم ورزشی   | عضو هیات علمی دانشگاه   | کارشناسی ارشد | زن    | ۵۵ | ۲۴         |
| ۶    | حسابداری     | مدیر عالی فدراسیون      | دکتر          | مرد   | ۵۸ | ۳۰         |
| ۷    | مدیریت ورزشی | مدیر عالی فدراسیون      | کارشناسی ارشد | مرد   | ۵۵ | ۲۶         |
| ۸    | مدیریت ورزشی | مدیر عالی فدراسیون      | دانشجوی دکتر  | مرد   | ۵۲ | ۲۰         |
| ۹    | مدیریت ورزشی | مدیر عالی فدراسیون      | دکتر          | زن    | ۵۱ | ۱۹         |
| ۱۰   | علوم سیاسی   | مدیر عالی فدراسیون      | دکتر          | مرد   | ۴۲ | ۵          |
| ۱۱   | مدیریت ورزشی | مدیر عالی فدراسیون      | کارشناسی ارشد | مرد   | ۳۸ | ۱۱         |
| ۱۲   | مدیریت ورزشی | کارشناس رسانه‌های ورزشی | دانشجوی دکتری | مرد   | ۴۱ | ۱۳         |
| ۱۳   | علوم ورزشی   | مدیر عالی فدراسیون      | کارشناسی ارشد | مرد   | ۶۴ | ۳۰         |
| ۱۴   | علوم ورزشی   | کارشناس خبره ورزش پایه  | دانشجوی دکتر  | مرد   | ۷۱ | ۴۰         |
| ۱۵   | مدیریت ورزشی | کارشناس خبره ورزش پایه  | دکتر          | مرد   | ۶۸ | ۳۵         |
| ۱۶   | علوم ورزشی   | کارشناس خبره ورزش پایه  | دانشجوی دکتر  | زن    | ۴۶ | ۱۷         |
| ۱۷   | مدیریت ورزشی | کارشناس خبره ورزش پایه  | دکتر          | مرد   | ۵۳ | ۲۱         |
| ۱۸   | علوم ورزشی   | کارشناس خبره ورزش پایه  | دکتر          | مرد   | ۵۶ | ۲۷         |

در مرحله اول، کد گذاری به روش چارمز و از طریق جز به جز کردن اطلاعات به شناسایی و شکل‌بندی عوامل کلیدی و نیروهای پیش‌ران آینده ورزش‌های پایه در ایران

پرداخته شد. کدهای اولیه<sup>۱</sup> و کدهای متمرکز<sup>۲</sup> (عوامل کلیدی و نیروهای پیش‌ران) در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. کدگذاری و شناسایی عوامل کلیدی

| مفهوم                               | کد متمرکز                                     | کد اولیه   |
|-------------------------------------|---|--|
| سیاست‌ها و راهبردهای کلان ورزش کشور | ثبات سیاست‌گذاری ورزشی                        | تصمیمات کلان ورزشی مستمر و پایدار                                |
|                                     |   | حداقل تغییرات اساسی ناشی از تغییرات مدیریتی                      |
|                                     |   | برنامه‌ها و سیاست‌های ورزشی چندساله                              |
|                                     |   | سیاست‌ها همسو با اهداف کلان ورزش کشور                            |
|                                     |   | اجرای پایدار قوانین و مقررات ورزش پایه                           |
|                                     | اولویت‌دهی به ورزش‌های پایه در اسناد بالادستی | تأکید صریح بر ورزش‌های پایه در اسناد ملی                         |
|                                     |   | تخصیص منابع مناسب به ورزش‌های پایه در برنامه‌های توسعه           |
|                                     |   | اهداف کلان وزارت ورزش شامل رشد ورزش‌های پایه                     |
|                                     |   | حمایت مشخص از ورزشکاران پایه در سیاست‌ها و راهبردها              |
|                                     | هماهنگی بین بخشی و حمایت حاکمیتی              | همکاری منظم فدراسیون‌ها، وزارت ورزش و آموزش و پرورش              |
|                                     |   | هماهنگی و همسویی سیاست‌ها و برنامه‌ها بین دستگاه‌ها              |
|                                     |   | حمایت مالی و معنوی دستگاه‌های مختلف از ورزش‌های پایه             |
|                                     |   | تصمیم‌گیری هماهنگ بین بخشی برای توسعه ورزش‌های پایه              |
|                                     |   | اقدام به موقع دستگاه‌های ذیربط در اجرای برنامه‌ها                |
| نظام استعدادیابی و کشف استعداد      | وجود برنامه ملی استعدادیابی                   | برنامه ملی شناسایی استعدادهای ورزش پایه                          |
|                                     |   | اجرای منظم و مستمر برنامه‌ها در سراسر کشور                       |
|                                     |   | مراحل و روش‌های استعدادیابی مشخص و استاندارد                     |
|                                     |   | پیگیری و پشتیبانی از استعدادهای کشف‌شده                          |
|                                     |   | دسترسی برنامه‌ها به مناطق مختلف و سطوح ورزشی                     |
|                                     | معیارهای علمی شناسایی استعداد                 | معیارهای انتخاب ورزشکاران پایه مبتنی بر شاخص‌های علمی            |
|                                     |   | تست‌ها و ارزیابی‌های معتبر و قابل اعتماد                         |
|                                     |   | تصمیم‌گیری با نظر کارشناسان و مربیان متخصص                       |
|                                     |   | به‌روزرسانی و اصلاح منظم معیارهای علمی                           |
|                                     |   | ترکیب فاکتورهای جسمانی، روانشناختی و مهارتی برای شناسایی استعداد |
|                                     |   | معیارهای انتخاب ورزشکاران پایه مبتنی بر شاخص‌های علمی            |
|                                     |   | تعداد کافی استخرها، پیست‌ها و سالن‌های تخصصی                     |

| مفهوم                                       | کد متمرکز   | کد اولیه  |
|---|---|---|
| زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی تخصصی             | تعداد و توزیع اماکن تخصصی                         | توزیع متوازن اماکن در شهرها و استان‌ها                            |
|   |   | دسترسی آسان به اماکن برای ورزشکاران پایه                          |
|   |   | تمرکز کم در مناطق خاص و پراکندگی مناسب                            |
|   |   | تعداد کافی استخرها، پیست‌ها و سالن‌های تخصصی                      |
|   | استاندارد بودن تجهیزات و فضاها                    | تجهیزات مطابق استانداردهای بین‌المللی                             |
|   |   | ایمنی و کیفیت بالای فضاهای ورزشی                                  |
|   |   | نگهداری مناسب و به‌روز بودن تجهیزات                               |
|   |   | قابلیت استفاده همزمان چند ورزشکار به صورت بهینه                   |
|   | دسترسی مناطق محروم به زیرساخت‌ها                  | پوشش مناطق محروم توسط استخر، پیست و سالن تخصصی                    |
|   |   | فراهم بودن امکانات اولیه و تجهیزات استاندارد                      |
|   |   | دسترسی آسان جغرافیایی و حمل و نقل مناسب                           |
|   |   | برنامه‌های حمایتی ویژه برای توسعه زیرساخت‌ها در مناطق کم‌برخوردار |
|   | منابع مالی و نظام تأمین بودجه                     | بودجه دولتی اختصاص یافته  |
| تخصیص منظم و سالانه بودجه                   |   |   |
| شفافیت و ردیابی بودجه اختصاص یافته          |   |   |
| اولویت‌دهی به رشته‌های کم‌هزینه و پرپتانسیل |   |   |
| مشارکت بخش خصوصی                            |   | سرمایه‌گذاری فعال بخش خصوصی در ورزش‌های پایه                      |
|   |   | حمایت مالی و معنوی اسپانسرها و حامیان تجاری                       |
|   |   | ایجاد فرصت‌های شراکت با باشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی                 |
|   |   | توسعه برنامه‌های مشترک بخش خصوصی و فدراسیون‌ها                    |
| پایداری منابع مالی                          |   | استمرار تأمین بودجه برای ورزش‌های پایه                            |
|   |   | تنوع منابع مالی (دولتی، خصوصی، خیریه)                             |
|   |   | کاهش وابستگی به بودجه کوتاه‌مدت                                   |
|   |   | امکان برنامه‌ریزی بلندمدت مالی                                    |
| شفافیت در تخصیص بودجه                       |   | اطلاع‌رسانی دقیق از میزان و نحوه تخصیص بودجه                      |
|   | قابلیت پیگیری هزینه‌ها و گزارش‌دهی منظم           |   |
|   | حداقل وجود تضاد منافع در تخصیص منابع              |   |
|   | معیارهای روشن برای اولویت‌بندی رشته‌ها و پروژه‌ها |   |
| کیفیت و توسعه منابع انسانی                  | سطح دانش تخصصی مربیان                             | تسلط بر تکنیک‌ها و متدهای روز ورزش پایه                           |
|   |   | آشنایی با علوم ورزشی و تربیت بدنی                                 |
|   |   | توانایی آموزش و هدایت ورزشکاران در سطوح مختلف                     |
|   |   | آگاهی از استانداردهای ایمنی و سلامتی                              |

| مفهوم  | کد متمرکز                            | کد اولیه  |
|--|--------------------------------------|---|
| (مربیان و کارشناسان)                           | نظام آموزش و بازآموزی مربیان         | دوره‌های منظم آموزشی و بازآموزی                           |
|  |                                      | دسترسی مربیان به منابع علمی و کارگاه‌های عملی             |
|  |                                      | ارزیابی مستمر سطح دانش و مهارت مربیان                     |
|  |                                      | به‌روزرسانی محتوا و روش‌های آموزشی با توجه به پیشرفت علمی |
| پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش      | جایگاه ورزش‌های پایه در مدارس        | حضور برنامه‌های ورزش پایه در تقویم مدارس                  |
|  |                                      | اختصاص زمان کافی برای آموزش و تمرین                       |
|  |                                      | هماهنگی بین معلمان و فدراسیون‌ها برای اجرای برنامه‌ها     |
|  |                                      | فراهم بودن امکانات اولیه برای تمرین در مدارس              |
|  | همکاری فدراسیون‌ها با آموزش و پرورش  | برنامه‌های مشترک فدراسیون‌ها و مدارس                      |
|  |                                      | هماهنگی در زمان‌بندی آموزش و تمرین                        |
|  |                                      | تبادل اطلاعات و داده‌های ورزشکاران پایه                   |
|  |                                      | پشتیبانی آموزشی و فنی فدراسیون‌ها برای مدارس              |
|  | نقش معلمان تربیت‌بدنی در استعدادیابی | شناسایی استعدادهای ورزشی دانش‌آموزان                      |
|  |                                      | ارجاع استعدادها به برنامه‌های فدراسیون                    |
|  |                                      | آموزش پایه و هدایت اولیه ورزشکاران                        |
|  |                                      | آشنایی با شاخص‌های علمی انتخاب استعداد                    |
| فرهنگ عمومی و نگرش خانواده‌ها به ورزش‌های پایه | نگرش به آینده شغلی ورزشکاران         | ارزش اجتماعی و اقتصادی فعالیت ورزشی                       |
|  |                                      | امکان ادامه تحصیل و اشتغال در رشته‌های ورزشی              |
|  |                                      | چشم‌انداز حرفه‌ای ورزشکاران پایه                          |
|  |                                      | پذیرش اجتماعی ورزش به عنوان مسیر شغلی                     |
|  | دغدغه‌های ایمنی و سلامت              | استاندارد بودن تجهیزات و محیط تمرین                       |
|  |                                      | رعایت نکات بهداشتی و ایمنی در تمرین‌ها                    |
|  |                                      | آموزش مباحث پیشگیری از آسیب‌های ورزشی                     |
|  |                                      | نظارت بر سلامت جسمانی ورزشکاران                           |
| دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه           | دسترسی دختران به امکانات             | امکان حضور دختران در استخر، سالن و پیست تخصصی             |
|  |                                      | وجود مربیان زن متخصص برای هدایت تمرین‌ها                  |
|  |                                      | فرصت‌های برابر برای شرکت در مسابقات و برنامه‌ها           |
|  |                                      | دسترسی به برنامه‌ها و تجهیزات مشابه با پسران              |
|  | حضور مربیان زن متخصص                 | تعداد کافی مربیان زن متخصص در رشته‌های پایه               |
|  |                                      | دسترسی دختران به مربیان زن در همه سطوح                    |
|  |                                      | تخصص و تجربه بالای مربیان زن                              |
|  |                                      | پشتیبانی حرفه‌ای و آموزشی مربیان زن                       |
|  |                                      | امکان شرکت برابر دختران و پسران در مسابقات                |
|  |                                      |   |

| مفهوم   | کد متمرکز                                   | کد اولیه  |
|---|---|---|
|   | فرصت‌های برابر رقابتی                       | دسترسی مشابه به امکانات و تجهیزات مسابقه‌ای         |
|   |   | فرصت‌های برابر برای کسب مدال و ارتقا در رشته‌ها     |
|   |   | برنامه‌ریزی منصفانه مسابقات برای همه ورزشکاران      |
| جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش              | استفاده از داده و تحلیل عملکرد              | جمع‌آوری داده‌های عملکردی ورزشکاران                 |
|   |   | تحلیل کمی و کیفی تمرین‌ها و مسابقات                 |
|   |   | استفاده از نرم‌افزارها و ابزارهای داده‌محور         |
|   | بهره‌گیری از علوم ورزشی                     | اطلاع‌رسانی نتایج تحلیل برای بهبود تمرین‌ها         |
|   |   | استفاده از علوم ورزشی در طراحی تمرین                |
|   |   | به‌کارگیری یافته‌های پژوهشی در آماده‌سازی ورزشکاران |
| ساختار مدیریتی و حکمرانی فدراسیون‌ها              | ثبات مدیریتی                                | آموزش علمی مربیان و ورزشکاران                       |
|   |   | کمترین تغییرات مدیریتی در فدراسیون‌ها               |
|   |   | استمرار برنامه‌ها و پروژه‌ها بدون وقفه              |
|   |   | حفظ سیاست‌ها و راهبردهای بلندمدت                    |
|   | شفافیت و پاسخ‌گویی                          | مدیریت پایدار و هماهنگ در سطوح مختلف                |
|   |   | اطلاع‌رسانی دقیق در تصمیم‌گیری‌ها                   |
|   |   | قابلیت پیگیری عملکرد و تصمیمات مدیریتی              |
|   |   | وجود معیارهای روشن برای ارزیابی فعالیت‌ها           |
|   | شایسته‌سالاری در انتصابات                   | گزارش‌دهی منظم به ذی‌نفعان و حامیان                 |
|   |   | انتخاب مدیران و مسئولان بر اساس تخصص و تجربه        |
|   |   | ارزیابی علمی و فنی برای انتصابات                    |
|   |   | کمترین دخالت‌های غیرحرفه‌ای در انتصابات             |
|   |   | شفافیت در فرآیند انتخاب و انتصاب                    |
|   |   | اولویت‌دهی به توانایی و عملکرد در انتصابات          |
|   | کارایی در تصمیم‌گیری‌ها                     | بررسی پیشینه و سابقه کاری پیش از انتصاب             |
| تصمیم‌گیری سریع و به موقع در مسائل فدراسیون       |   |   |
| هماهنگی بین واحدهای مدیریتی در فرآیند تصمیم       |   |   |
| اعمال سیاست‌ها با حداقل خطا و تکرار               |   |   |
| ارزیابی تأثیر تصمیم‌ها بر ورزش‌های پایه           |   |   |
| به‌کارگیری اطلاعات علمی و داده‌محور در تصمیم‌گیری |   |   |
| قدرت اقتصادی خانواده‌ها                           | پاسخ‌دهی به مشکلات و چالش‌ها با راهکار عملی |   |
|   | توانایی پرداخت شهریه‌ها و هزینه‌های آموزشی  |   |
|   | توانایی خرید تجهیزات ورزشی استاندارد        |   |
|   |   | امکان شرکت در اردوها و مسابقات کشوری                |

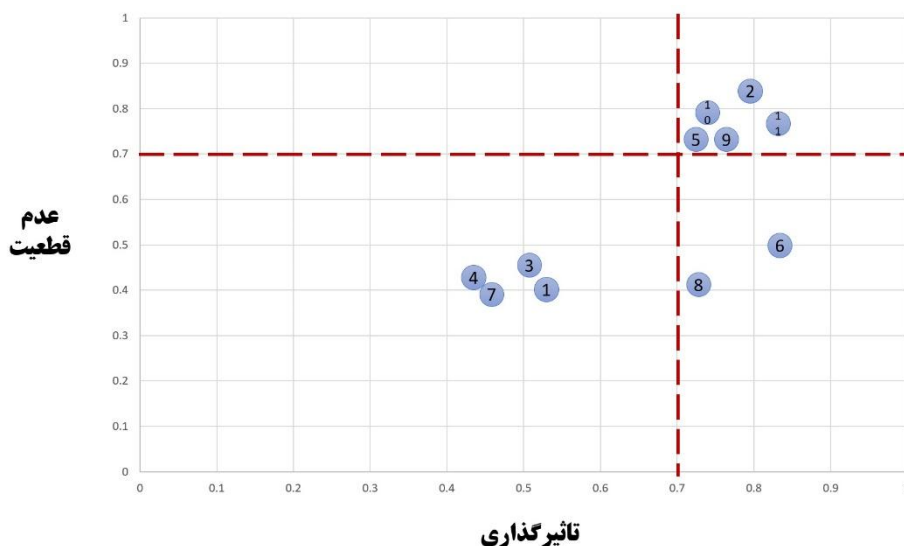
| مفهوم  | کد متمرکز              | کد اولیه   |
|--|------------------------|--|
| تأثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور                 |                        | دسترسی به مربیان خصوصی و برنامه‌های تخصصی          |
|  |                        | توانایی تأمین امکانات برای تمرین مستمر             |
|  |                        | حمایت مالی از رشد و توسعه ورزشکاران پایه           |
|  | هزینه‌های مشارکت ورزشی | هزینه ثبت‌نام و عضویت در باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها   |
|  |                        | هزینه تجهیزات و لوازم تخصصی                        |
|  |                        | هزینه سفر و حضور در مسابقات                        |
|  |                        | هزینه آموزش و کلاس‌های تکمیلی                      |
|  |                        | هزینه بیمه و خدمات پزشکی مرتبط                     |
|  |                        | هزینه‌های جانبی مانند تغذیه و بازتوانی             |
|  |                        | مهاجرت ورزشکاران و مربیان                          |
|  |                        | خروج ورزشکاران به دنبال فرصت‌های حرفه‌ای بهتر      |
|  |                        | مهاجرت مربیان برای دریافت آموزش و تجربه بین‌المللی |
|  |                        | تأثیر مهاجرت بر کمبود نیروی انسانی متخصص           |
|  |                        | کاهش انگیزه ورزشکاران باقی‌مانده در کشور           |
|  |                        | ایجاد رقابت کمتر در سطح ملی                        |
| اثر منفی بر استمرار برنامه‌های استعدادیابی و آموزش |                        |  |

در ادامه میزان میزان اثرگذاری و عدم قطعیت عوامل شناسایی شده بر اساس نظر خبرگان مورد سنجش قرار گرفت.

جدول ۳. میزان اثرگذاری و عدم قطعیت عوامل شناسایی شده

| عوامل  | تأثیر گذاری | عدم قطعیت |
|--|-------------|-----------|
| سیاست‌ها و راهبردهای کلان ورزش کشور            | ۰.۴۱۷       | ۰.۵۰۰     |
| چایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش           | ۰.۱۰۲       | ۰.۷۸۱     |
| زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی تخصصی                | ۰.۵۵۰       | ۰.۴۴۱     |
| فرهنگ عمومی و نگرش خانواده‌ها به ورزش‌های پایه | ۰.۵۲۳       | ۰.۳۶۴     |
| منابع مالی و نظام تأمین بودجه                  | ۰.۷۰۹       | ۰.۷۲۹     |
| ساختار مدیریتی و حکمرانی فدراسیون‌ها           | ۰.۵۲۳       | ۰.۱۲۶     |
| تأثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور             | ۰.۴۰۹       | ۰.۴۳۲     |
| کیفیت و توسعه منابع انسانی                     | ۰.۷۲۳       | ۰.۴۰۹     |
| پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش      | ۰.۷۹۵       | ۰.۷۵۰     |
| دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه           | ۰.۷۳۷       | ۰.۱۴۱     |
| نظام استعدادیابی و کشف استعداد                 | ۰.۷۹۵       | ۰.۷۸۰     |

بعد از محاسبه عدم قطعیت و اثربخشی، عوامل با اثربخشی و عدم قطعیت بالای ۷ دهم در شکل ۱ مشخص شده است.



شکل ۱. ماتریس عدم قطعیت - اثرگذاری

بنابراین عوامل مشخص شده در جدول ۴، عوامل کلیدی و نیروهای پیش‌ران موثر بر سناریو نویسی انتخاب می‌شوند.

جدول ۴. عوامل با عدم قطعیت و تاثیرگذاری بالا

| شماره | عوامل و پیش‌ران‌های کلیدی                 | عدم قطعیت | تأثیرگذاری | مخفف       |
|-------|---|-----------|------------|------------|
| ۲     | جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش      | ۰.۷۸۸     | ۰.۸۰۲      | Sport-Tech |
| ۵     | منابع مالی و نظام تأمین بودجه             | ۰.۷۳۹     | ۰.۷۰۹      | Fund-Sys   |
| ۹     | پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش | ۰.۷۵۰     | ۰.۷۹۵      | Edu-Sport  |
| ۱۰    | دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه      | ۰.۸۴۱     | ۰.۷۳۷      | Gender-Eq  |
| ۱۱    | نظام استعدادیابی و کشف استعداد            | ۰.۷۸۰     | ۰.۷۹۵      | Talent-Sys |

در ادامه اقدام به شناسایی وجه‌های عوامل و پیش‌ران‌های کلیدی شد که عبارت بودند از:

- ۱- جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش (دووجهی)
  - نهاده‌شده و تصمیم‌محور (فناوری و علم مبنای طراحی تمرین، ارزیابی و تصمیم‌گیری)
  - حاشیه‌ای و غیرسیستماتیک (استفاده محدود، نمادین و وابسته به افراد)
- ۲- منابع مالی و نظام تأمین بودجه (دووجهی)
  - پایدار و متنوع (ترکیب منابع دولتی، خصوصی و نهادی)
  - ناپایدار و وابسته (اتکا به بودجه دولتی و تصمیمات مقطعی)

- ۳- پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش (دووجهی)
- یکپارچه و نهادی‌شده (مدرسه به عنوان هسته اصلی ورزش‌های پایه)
  - گسسته و موازی (فعالیت‌های جدا از نظام آموزشی رسمی)
- ۴- دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه (سه‌وجهی)
- برابری ساختاری و فراگیر (دسترسی برابر به فضا، مربی و مسیر پیشرفت)
  - برابری محدود و نابرابر منطقه‌ای (بهبود نسبی همراه با شکاف‌های جدی)
- ۵- نظام استعدادیابی و کشف استعداد (سه‌وجهی)
- علم‌محور و ملی (چارچوب یکپارچه، داده‌محور و بلندمدت)
  - نیمه‌سیستماتیک و پروژه‌ای (اقدامات مقطعی و ناهماهنگ)
  - غیرعلمی و نتیجه‌محور کوتاه‌مدت (حذف فرآیند توسعه استعداد)

رتبه‌ی دوم با امتیاز تاثیر ۲۱ مربوط به سناریوی سوم و کمترین احتمال با امتیاز تاثیر ۱۲ مربوط به سناریوی دوم بود.

در ادامه، سناریوهای مربوط به توسعه ورزش‌های پایه در ایران بر اساس جدول ۵ شناسایی شد. بر اساس احتمال وقوع بالاترین احتمال با امتیاز تاثیر ۴۰<sup>۱</sup> مربوط به سناریوی اول،

جدول ۴-۱۲. گزارش سناریوهای ایجاد شده در Scenario Wizard

| سناریو شماره ۱   | سناریو شماره ۱ (رتبه ۱)  |
|--|--|
| <p>نهادینه‌شده و تصمیم‌محور پایدار و متنوع یکپارچه و نهادی‌شده برابری ساختاری و فراگیر علم‌محور و ملی</p>                  | <p>A. جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش<br/>B. منابع مالی و نظام تأمین بودجه<br/>C. پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش<br/>D. دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه<br/>E. نظام استعدادیابی و کشف استعداد</p> |
| سناریو شماره ۲   | سناریو شماره ۲ (رتبه ۳)  |
| <p>حاشیه‌ای و غیرسیستماتیک پایدار و متنوع گسسته و موازی نابرابری پایدار و بازتولیدشونده غیرعلمی و نتیجه‌محور کوتاه‌مدت</p> | <p>A. جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش<br/>B. منابع مالی و نظام تأمین بودجه<br/>C. پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش<br/>D. دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه<br/>E. نظام استعدادیابی و کشف استعداد</p> |
| سناریو شماره ۳   | سناریو شماره ۳ (رتبه ۲)  |
| <p>حاشیه‌ای و غیرسیستماتیک ناپایدار و وابسته گسسته و موازی نابرابری پایدار و بازتولیدشونده</p>                             | <p>A. جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش<br/>B. منابع مالی و نظام تأمین بودجه<br/>C. پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش<br/>D. دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه</p>                                       |

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که پنج عامل «جایگاه فناوری و علم در تمرین و آموزش»، «منابع مالی و نظام تأمین بودجه»، «پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش»، «دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه» و «نظام استعدادیابی و کشف استعداد» به‌عنوان پیشران‌های کلیدی مطرح هستند. این یافته با یافته‌های دی‌باسیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، گرین و هولیهن (۲۰۱۸)، کوک و فلچر<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، ریچی و آدلر<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، ژو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)، هانسن و سوندرگارد<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) و هاگ و گرین (۲۰۱۹) همسو بود.

نقش علم و فناوری در ورزش معاصر، به‌ویژه در حوزه ورزش‌های پایه، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تمایزبخش نظام‌های موفق و ناموفق توسعه ورزش شناخته می‌شود. بایلی و کالینز (۲۰۱۳) در نقد «مدل استاندارد توسعه استعداد» تأکید می‌کنند که اتکا به تجربه‌های سنتی و غیرعلمی در مراحل پایه، یکی از مهم‌ترین دلایل هدررفت استعدادهاست. از دیدگاه آنان، ورزش‌های پایه تنها زمانی می‌توانند به خروجی پایدار منجر شوند که تمرین، آموزش و ارزیابی بر اساس شواهد علمی و داده‌محور انجام گیرد. در همین راستا، دی‌باسیو، تامپسون و لویز (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که ادغام فناوری‌هایی مانند تحلیل ویدئویی، ابزارهای پایش فیزیولوژیک و سیستم‌های بازخورد هوشمند در تمرینات رده‌های پایه، تأثیر معناداری بر کیفیت یادگیری مهارت‌ها و کاهش آسیب‌دیدگی دارد. این موضوع در ورزش‌هایی نظیر ژیمناستیک و دوومیدانی که حساسیت بالایی نسبت به رشد جسمانی و بار تمرینی دارند، اهمیت دوچندان

پیدا می‌کند. از منظر آینده‌پژوهی، جایگاه فناوری و علم یک پیشران کلیدی محسوب می‌شود، زیرا سرعت پیشرفت فناوری، نابرابری در دسترسی به آن و میزان پذیرش علمی مربیان و فدراسیون‌ها، آینده ورزش‌های پایه را در مسیرهای کاملاً متفاوتی هدایت می‌کند. بنابراین، هرگونه تحول یا عقب‌ماندگی در این حوزه می‌تواند کل نظام تربیت ورزشکار را تحت تأثیر قرار دهد. منابع مالی یکی از بنیادین‌ترین عناصر شکل‌دهنده به ظرفیت‌های توسعه ورزش‌های پایه است. گرین و هولیهن (۲۰۱۸) در تحلیل سیاست‌های توسعه ورزش قهرمانی تأکید می‌کنند که کشورهایی که به موفقیت پایدار دست یافته‌اند، دارای نظام تأمین مالی بلندمدت و هدفمند برای ورزش پایه بوده‌اند. به‌زعم آنان، سرمایه‌گذاری در سطوح پایه نه یک هزینه، بلکه یک سرمایه‌گذاری راهبردی محسوب می‌شود. در مقابل، کوک و فلچر (۲۰۱۶) نشان می‌دهند که بی‌ثباتی مالی، یکی از مهم‌ترین منابع فشار سازمانی در ساختارهای ورزشی است و این فشارها بیشترین آسیب را به سطوح پایه وارد می‌کنند؛ جایی که برنامه‌ها به‌راحتی حذف یا تضعیف می‌شوند. در چنین شرایطی، کیفیت مربیان کاهش یافته، زیرساخت‌ها فرسوده می‌شوند و مسیر رشد ورزشکاران ناپایدار می‌گردد. از منظر آینده ورزش‌های پایه در ایران، نظام تأمین بودجه به‌عنوان یک پیشران کلیدی مطرح است، زیرا تغییر در سیاست‌های اقتصادی، اولویت‌های دولت و میزان مشارکت بخش خصوصی می‌تواند سناریوهای کاملاً متفاوتی را برای توسعه یا افول این ورزش‌ها رقم بزند.

4 Zhou Et Al.

5 Hansen &amp; Søndergaard

1 DiBenedetto Et Al.

2 Cook &amp; Fletcher

3 Ritchie &amp; Adler

می‌تواند دامنه مشارکت، سطح استعداد‌های شناسایی شده و آینده عملکرد ورزش‌های پایه را به‌طور چشمگیری دگرگون کند. نظام استعدادیابی یکی از حساس‌ترین و درعین‌حال چالش‌برانگیزترین مؤلفه‌های توسعه ورزش‌های پایه است. بایلی و کالینز (۲۰۱۳) تأکید می‌کنند که رویکردهای زود هنگام و تک‌بعدی به استعدادیابی، نه تنها ناکارآمد هستند، بلکه موجب حذف بسیاری از استعداد‌های بالقوه می‌شوند. آنان خواستار گذار از «انتخاب زودرس» به «توسعه بلندمدت» استعدادها هستند.

در همین راستا، هاگ و گرین (۲۰۱۹) با ارائه یک رویکرد کل‌نگر به توسعه استعداد، نشان می‌دهند که عوامل روان‌شناختی، اجتماعی و محیطی نقش هم‌ارزی با توانایی‌های جسمانی دارند. همچنین، هانسن و سوندرگارد (۲۰۲۲) تأکید می‌کنند که نظام‌های استعدادیابی موفق، معمولاً در تعامل نزدیک با مدارس و نهادهای محلی عمل می‌کنند. بنابراین، نظام استعدادیابی به‌عنوان یک پیشران کلیدی شناخته می‌شود، زیرا کیفیت طراحی و اجرای آن می‌تواند تعیین کند که چه میزان از سرمایه انسانی کشور وارد چرخه ورزش‌های پایه شده و به سطوح بالاتر راه می‌یابد. در مجموع، پنج عامل شناسایی شده در این پژوهش، به دلیل اثرگذاری عمیق، ماهیت بین‌بخشی و عدم قطعیت بالا، به‌درستی به‌عنوان پیشران‌های کلیدی آینده ورزش‌های پایه در ایران مطرح شده‌اند. همان‌گونه که پژوهش‌های بایلی، کرک، گرین، هولپهن و سایر محققان نشان می‌دهد، آینده ورزش‌های پایه نه در یک عامل منفرد، بلکه در تعامل پویا میان علم، اقتصاد، آموزش، عدالت جنسیتی و استعدادیابی شکل می‌گیرد. این عوامل مبنای مناسبی برای طراحی سناریوهای آینده‌پژوهانه و سیاست‌گذاری راهبردی در حوزه ورزش‌های پایه فراهم می‌کنند. پیشران‌هایی که می‌توانند مسیر آینده این ورزش‌ها را دگرگون سازند، اهمیت راهبردی دارد.

لذا با توجه به یافته در ارتباط با سناریو می‌توان گفت که:

نظام آموزش و پرورش، اصلی‌ترین بستر اجتماعی برای مشارکت گسترده کودکان و نوجوانان در ورزش‌های پایه است. کرک (۲۰۱۰) با تأکید بر آینده تربیت‌بدنی، مدرسه را مهم‌ترین نهاد برای تحقق عدالت ورزشی و توسعه پایدار ورزش می‌داند. به اعتقاد وی، هرگونه گسست میان مدرسه و نظام ورزش قهرمانی، به اتلاف استعدادها و کاهش مشارکت منجر خواهد شد. بایلی و همکاران (۲۰۱۸) نیز در مرور جامع خود بر توسعه مشارکت در ورزش، نشان می‌دهند که کشورهایی که توانسته‌اند پیوند مؤثری میان برنامه‌های مدرسه‌ای و ساختارهای باشگاهی ایجاد کنند، در شناسایی و پرورش استعداد‌های ورزشی موفق‌تر بوده‌اند. این پیوند نه تنها هزینه‌های استعدادیابی را کاهش می‌دهد، بلکه امکان رصد بلندمدت رشد ورزشکاران را فراهم می‌کند.

از این رو، پیوند ورزش‌های پایه با نظام آموزش و پرورش یک پیشران کلیدی است، زیرا آینده این ارتباط—اعم از تقویت، تضعیف یا بازطراحی—می‌تواند مسیر توسعه ورزش‌های پایه را به‌طور بنیادین تغییر دهد. دسترسی برابر جنسیتی به ورزش‌های پایه، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه انسانی در نظام‌های ورزشی محسوب می‌شود. ژو، لی و چن (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که سیاست‌های جنسیتی فراگیر، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش مشارکت دختران در ورزش‌های پایه و تداوم حضور آنان در مسیر قهرمانی دارد. به باور آنان، حذف موانع ساختاری و فرهنگی، نه تنها یک الزام اخلاقی، بلکه یک ضرورت توسعه‌ای است. ریچی و آدلر (۲۰۲۱) نیز در مطالعه تطبیقی خود بر عوامل اجتماعی—اقتصادی مشارکت ورزشی تأکید می‌کنند که نابرابری جنسیتی معمولاً با نابرابری اقتصادی و آموزشی هم‌پوشانی دارد و این امر موجب بازتولید چرخه محرومیت در ورزش‌های پایه می‌شود. در نتیجه، دسترسی برابر جنسیتی به‌عنوان یک پیشران کلیدی مطرح است، زیرا تغییر در سیاست‌ها، نگرش‌ها و زیرساخت‌های مرتبط با جنسیت

**سناریوی ۲ - میانه-ضعیف:** فناوری و علم محدود و غیرسیستماتیک هستند، منابع مالی پایدار اما به طور کامل اثرگذار نیستند، و هماهنگی بین مدارس و باشگاه‌ها وجود ندارد. نابرابری جنسیتی و نظام استعدادیابی کوتاه‌مدت موجب اتلاف استعدادها و توسعه ناقص ورزشکاران می‌شود.

**سناریوی ۳ - میان‌رو:** همه پیشران‌ها ناکارآمد و پراکنده عمل می‌کنند. فناوری محدود، منابع مالی ناپایدار، گسست آموزش و پرورش با باشگاه‌ها، نابرابری جنسیتی و نظام استعدادیابی کوتاه‌مدت باعث رشد نامتوازن و ناپایداری ورزش‌های پایه می‌شود.

این سناریوها تصویری از مسیرهای مختلف توسعه ورزش‌های پایه ارائه می‌دهند و نقاط ضعف و قوت سیستم را مشخص کرده و راهنمای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی هستند.

**سناریوی ۱ - خوش‌بینانه:** در این سناریو پنج پیشران کلیدی شامل فناوری و علم، منابع مالی، یکپارچگی با آموزش و پرورش، عدالت جنسیتی و نظام استعدادیابی، به صورت بهینه و هم‌افزا عمل می‌کنند. فناوری و روش‌های علمی در تمرین و آموزش نهادینه شده و مسیر رشد ورزشکاران بهینه و کم‌خطر است. منابع مالی پایدار، نگهداری زیرساخت‌ها و جذب مربیان متخصص را تضمین می‌کند. مدارس و باشگاه‌ها به صورت یکپارچه عمل کرده و شناسایی استعدادها جامع و مستمر است. دسترسی برابر جنسیتی و نظام استعدادیابی علمی، مشارکت حداکثری و توسعه پایدار ورزشکاران را ممکن می‌سازد. تعامل میان پیشران‌ها چرخه توسعه اثرگذار ایجاد می‌کند و مسیر ورزش‌های پایه را به سطح استانداردهای جهانی نزدیک می‌سازد.

## References

- Adams, D. (2023). *The Future of Sport and Recreation in New Zealand*. *Journal of Futures Studies*, 28(1), 63–79.
- Bailey, R., & Collins, D. (2013). The standard model of talent development and its discontents. *Kinesiology Review*, 2(4), 248–259. <https://doi.org/10.1123/kjrj.2.4.248>
- Bailey, R., Collins, D., Ford, P., MacNamara, Á., Toms, M., & Pearce, G. (2018). Participant development in sport: An academic review. *Sports Medicine*, 48(3), 523–536. <https://doi.org/10.1007/s40279-017-0802-0>
- Bailey, R., Collins, D., Ford, P., MacNamara, Á., Toms, M., & Pearce, G. (2018). Participant development in sport: An academic review. *Sports Medicine*, 48(3), 523–536. <https://doi.org/10.1007/s40279-017-0802-0>
- Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: An overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5–25.
- Coalter, F. (2015). Sport-for-change: Some thoughts from a sceptic. *Social Inclusion*, 3(3), 19–23.
- Cook, C. J., & Fletcher, D. (2016). Organizational stressors in elite sport: A systematic review. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 5(2), 89–103. <https://doi.org/10.1037/spy0000053>
- Cook, C. J., & Fletcher, D. (2016). Organizational stressors in elite sport: A systematic review. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 5(2), 89–103. <https://doi.org/10.1037/spy0000053>
- Darafarin, M., Azad Fada, S., & Behesh-ti-Nejad, M. M. (2024). Futures studies of women's swimming sport development in Iran. In *Proceedings of the 1st International & 2nd National Conference on Women's Sports Sciences: Physical Activity and Healthy Society*. Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/2305541>
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). The

- global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. Meyer & Meyer.
11. De Bosscher, V., Shibli, S., van Bottenburg, M., De Knop, P., & Truyens, J. (2008). Developing a method for comparing the elite sport systems and policies of nations. *Sport Management Review*, 11(3), 215–239.
  12. Deloitte. (2023). Elite sport as a catalyst for economic growth and societal change. Deloitte Insights.
  13. DiBenedetto, C. A., Thompson, K. R., & Lopez, E. (2020). Technology integration in youth sport training: Implications for long-term athlete development. *Journal of Sports Sciences*, 38(15), 1756–1764. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1746821>
  14. DiBenedetto, C. A., Thompson, K. R., & Lopez, E. (2020). Technology integration in youth sport training: Implications for long-term athlete development. *Journal of Sports Sciences*, 38(15), 1756–1764. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1746821>
  15. Green, M., & Houlihan, B. (2018). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315171755>
  16. Green, M., & Houlihan, B. (2018). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315171755>
  17. Grix, J., & Lee, D. (2013). Soft power, sports mega-events and emerging states: The lure of the politics of attraction. *Global Society*, 27(4), 521–536.
  18. Haffner, L. (2025). Directions for future IS research on sports digitalisation: A stakeholder perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 34(2), 101905.
  19. Hansen, J., & Søndergaard, E. (2022). School–sport partnerships and youth talent development. *Sport, Education and Society*, 27(8), 927–941. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1902294>
  20. Hansen, J., & Søndergaard, E. (2022). School–sport partnerships and youth talent development. *Sport, Education and Society*, 27(8), 927–941. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1902294>
  21. Haug, P., & Green, K. (2019). Talent development in youth sport: A holistic perspective. *Sport, Education and Society*, 24(7), 726–740. <https://doi.org/10.1080/13573322.2018.1449085>
  22. Haug, P., & Green, K. (2019). Talent development in youth sport: A holistic perspective. *Sport, Education and Society*, 24(7), 726–740. <https://doi.org/10.1080/13573322.2018.1449085>
  23. Høgsted, R., & Larsen, C. H. (2017). Sport facilities and youth participation: The role of infrastructure in sport development. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 85–102. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1243921>
  24. Houlihan, B., & Zheng, J. (2013). The Olympics and elite sport policy: Where will it all end? *The International Journal of the History of Sport*, 30(4), 338–355.
  25. Jackson, S. J., & Dawson, M. C. (2021). *The Global Business of Sport in a Brave New World: Conceptualising a Framework for Alternative Futures*. *Frontiers in Sports and Active Living*.
  26. Kirk, D. (2010). *Physical education futures*. Routledge.
  27. López-Torres, H. D., Macías-Urrego, J. A., & García-Pineda, V. (2024). Challenges and Scenarios for Organizations Offering Tennis Training Programs. *Journal of Futures Studies*, 28(4), 15–29.

28. PWC. (2020). Sports industry: Emerging trends and future directions. PricewaterhouseCoopers Report.
29. Ritchie, I., & Adler, K. (2021). Socio-economic factors and youth sport participation: A comparative study. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(4), 543–561. <https://doi.org/10.1177/1012690220946643>
30. Ritchie, I., & Adler, K. (2021). Socio-economic factors and youth sport participation: A comparative study. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(4), 543–561. <https://doi.org/10.1177/1012690220946643>
31. Rowe, D. (2018). Sport, culture and the media: The unruly trinity (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
32. Shields, D. L., & Bredemeier, B. J. (2019). Sport, character, and moral development. *Human Kinetics*.
33. Sinclair, L., & Roscoe, C. M. P. (2023). The Impact of Swimming on Fundamental Movement Skill Development in Children (3-11 Years): A Systematic Literature Review. *Children*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/children10081411>
34. Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21.
35. Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Mansfield, L., Chatziefstathiou, D., & Dowse, S. (2015). The Olympic Games and raising sport participation: A systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195–226.
36. Weese, W. J., El-Khoury, M., Brown, G., & Weese, W. Z. (2022). The Future Is Now: Preparing Sport Management Graduates in Times of Disruption and Change. *Frontiers in Sports and Active Living*.
37. Zhou, Y., Li, M., & Chen, S. (2020). Gender equity in youth sport participation: Policy and practice implications. *Journal of Sport Management*, 34(5), 403–415. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0197>
38. Zhou, Y., Li, M., & Chen, S. (2020). Gender equity in youth sport participation: Policy and practice implications. *Journal of Sport Management*, 34(5), 403–415. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0197>