

## تدوین استراتژی‌های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو

جواد شهولی کوه‌شوری<sup>۱</sup>، احمدرضا عسکری<sup>۲</sup>، رسول نظری<sup>۳</sup>، امیررضا نقش<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران.
۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۴. استادیار آینده‌پژوهی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۰۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف آینده‌نگاری در ورزش تربیتی ایران به کشف آینده‌های پیش‌روی ورزش تربیتی و تدوین سناریوهای آن برای سال ۱۴۱۴ و ارائه استراتژی پرداخته است. آینده‌نگاری با رویکرد سناریونگاری بر اساس روش منطق شهودی به کار گرفته شده است. برای طراحی سناریوها از روش تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی شش مرحله‌ای سناریونگاری تلفیقی استفاده گردید. ابتدا، محدوده پروژه مشخص، سپس عوامل اصلی توسعه و نقاط کور با یک بازخورد ۳۶۰ درجه شناسایی گردید. پس از آن، دو عدم قطعیت کلیدی به عنوان پایه و اساس طراحی سناریوها تدوین شد. در گام بعد تعریف تفصیلی و کامل از چهار سناریو ممکن صورت پذیرفت. در مرحله پنجم یک استراتژی کلی بر اساس سناریوها ارائه گردید و گام آخر شامل پایش و کنترل استراتژی‌هاست. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل ۴۴ نفر از ذینفعان داخلی و خارجی ورزش تربیتی ایران بودند و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه‌های باز صورت گرفت. بر اساس یافته‌ها، تحلیل ۳۰ عامل اصلی به دست آمده در نهایت منجر به تولید دو عدم قطعیت کلیدی "شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی" و "هم‌افزایی خانواده و اجتماع" شد که پایه و اساس چهار سناریوی اصلی ورزش تربیتی ایران گردیدند. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد به منظور توسعه ورزش تربیتی ایران، شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان صورت پذیرد.

**واژگان کلیدی:** آینده‌نگاری، سناریونگاری، راهبردی، ورزش تربیتی

1. Email: j.shahvali@live.com
2. Email: ahmadreza.askari@mau.ac.ir
3. Email: nazarirasool@yahoo.com
4. Email: ar.naghsh@khuisf.ac.ir

## مقدمه

توسعه فرآیندی است که مرحله جدیدی از یک وضعیت در حال تغییر را تشکیل می‌دهد و باعث ایجاد رشد، پیشرفت، تغییر مثبت و تحولات اجتماعی مثبت می‌شود (چیم‌هوا، هولمی و تی‌مونرو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ۸۳). توسعه قابل مشاهده و مفید است، نه لزوماً سریع؛ جنبه‌ای از تغییر کیفیت و ایجاد شرایط برای ادامه آن تغییر است (گیبونس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۵۰)، و به معنی بازسازی جامعه بر اساس اندیشه‌های جدید تعبیر می‌شود؛ این اندیشه‌های تازه در دوران مدرن، شامل سه اندیشه علم‌باوری، انسان‌باوری و آینده‌باوری است. برای نیل به توسعه، با ایجاد ابزارهای جدید آینده‌شناسی، تحقق عملی این اندیشه‌ها صورت می‌پذیرد (لایتینن و مریستو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۱۴۹).

آینده‌شناسی<sup>۴</sup> یکی از انواع علوم و فناوری‌های نرم به شمار می‌رود. هر جامعه و سازمانی که خواستار توسعه و تحولات بنیادی است، ضرورتاً باید با استفاده از روش‌های مختلف آینده‌شناسی و پیش‌بینی به کشف ناشناخته‌ها و جهان آینده بپردازد (فرانک و سیلور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷، ۲۳۷). برای زنده ماندن و رشد در عصر تغییرات مداوم و دنیای پر از عدم قطعیت، سازمان‌ها باید فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را به موقع شناسایی کنند و رسیدگی به آنها را در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در اولویت قرار دهند (خزایی‌صحنه و اصلانیان، ۲۰۱۷، ۹۲). سرعت روزافزون تغییرات در دنیای نامطمئن کنونی، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت<sup>۶</sup> شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است (زالی و پورسهراب، ۲۰۱۷، ۱۹۰). میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات و نتایج آینده و عدم درک آن با دانش فعلی را عدم قطعیت گویند (گونگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰، ۱۵۶). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (هود گت و سیراج<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹، ۶۸۴). برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر تفکر آینده، چهارچوبی برای مدیریت راهبردی در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌آورد (کریستینا و آلسیو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸، ۲۵۳). تفکر آینده<sup>۱۰</sup> بر اخذ تصمیمات درست تأثیرگذار است و ممکن است آینده را به حال حاضر مرتبط

1. Chimhowua, Hulme & T.Munro
2. Gibbons
3. Laitinen & Meristö
4. Futurism
5. Frank & Silver
6. Uncertainty
7. Gong
8. Hodgett & Siraj
9. Cristina & Alessio
10. Future Thinking

سازد (تورستات و والف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۱۷۴۰). بر این اساس و با توجه به عدم توانایی در پیش‌بینی دقیق آینده و همچنین پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات روزافزون، سبب شده است تا محققان با بهره‌گیری از تفکر آینده و قابلیت‌های دانش نوظهور آینده‌پژوهی<sup>۲</sup>، از این مقوله در فعالیت‌های برنامه‌ریزی و نیز پیش‌بینی تحولات علمی و فناورانه استفاده کنند (سیاح‌مفضلی، جهانگیری و عیوضی، ۲۰۱۵، ۷۰). آینده‌پژوهی برای مطالعه آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات ما را از آینده، شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل‌دهنده آینده، در راستای تحقق مطلوب‌ترین آینده ممکن، جهت‌دهی گردند (وانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۱۲).

یکی از مفاهیم سازنده آینده‌نگاری، برنامه‌ریزی راهبردی است. یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلند مدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو<sup>۴</sup> است (اولیور و پرت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷، ۲۴۰). سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌گردد، راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد و منجر به توسعه استراتژی سازمانی و عمل به آن می‌شود (استرینبرگ، پینک و نیچولس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹، ۱۰۸). در این راستا می‌توان اذعان نمود برنامه‌ریزی سناریو، تفکر سیستماتیک و تخیلی را به گونه‌ای با هم ترکیب می‌کند که بتواند بینش منحصر به فردی در مورد آینده ایجاد کند و به نظر می‌رسد این تکنیک می‌تواند، خلاء نگرانی از عدم شناخت آینده‌های پیش رو را برطرف سازد. در گذشته از ابزار سناریو به صورت محدود استفاده می‌شد و هم‌اکنون استفاده از آن در تمام علوم متداول است. در این راستا می‌توان به مطالعه بایملر و کوتزاب<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) با هدف توسعه سناریو سیستم‌های حمل و نقل هوشمند در آلمان و همچنین مطالعه شن<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۰) با هدف ارائه سناریوهای طرح‌های مربوط به سازگاری و توسعه اشاره نمود. در راستای نتایج حاصل از این تحقیقات می‌توان اذعان نمود پیش‌بینی محیط‌های رقابتی آینده از طریق تعداد محدودی از سناریوها، می‌تواند منجر به توسعه استراتژی‌ها در آینده احتمالی گردد.

- 
1. Thorstad & Wolff
  2. Futurology
  3. Wang
  4. Scenario
  5. Oliver & Pert
  6. Strengers, Pink & Nicholls
  7. Bäumlner & Kotzab
  8. Shen

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (سیدعامری و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۰). اصول توسعه ورزش در همبستگی زمانی خود متنوع است (برگ، فولر و هاتچینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ۴۳۰). توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرآیندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آنها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد به‌وجود آید (نظری، ۲۰۱۸، ۷). به نظر می‌رسد به‌توان اذعان نمود توسعه در حوزه ورزش باید سه رویکرد داشته باشد. یکی توسعه به عنوان ارتقاء طول یعنی فرآیندهای هم‌افزای توسعه ورزش را بتوانیم ایجاد کنیم، یکی توسعه به معنای گسترش عرض یعنی زیرساخت‌های سخت‌افزاری ورزش و دیگر توسعه به معنای تعمیق عمق؛ به معنای آن چیزی که از آن به عنوان حس ورزش خواهی یاد می‌کنیم. ضمن این‌که اشاره شده است برای توسعه ورزش مدل‌های سلسله‌مراتبی فراوانی ارائه شده که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده‌اند (لقمانی، قلی‌دهنه و حسن‌نژاد، ۲۰۱۸، ۵۴). ساختار توسعه ورزش در ایران، مانند اکثر ساختارهای مطرح دیگر به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی<sup>۲</sup> (ورزش‌مدارس و دانشگاه) در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش همگانی<sup>۳</sup> (فعالیت جسمانی بدون محدودیت برای همه)، سپس ورزش قهرمانی<sup>۴</sup> (ورزش مدال‌آور ملی) و در نهایت ورزش حرفه‌ای<sup>۵</sup> (درآمدزایی باشگاه‌ها و ورزشکاران) در رأس هرم، تشکیل شده است. از جمله منظرهای مهم ورزش در کشور، ورزش تربیتی است (متقی‌شهری و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۱). فرآیند توسعه ورزش از ورزش تربیتی آغاز می‌شود و برای حرکت افقی در مسیر هرم، توسعه طبقه زیرین ضروری است (کشگر و سلیمانی، ۲۰۱۲، ۱۰۲). ورزش تربیتی، برنامه ورزشی است که در واحدهای آموزش رسمی شامل مدارس، دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی کشور انجام می‌شود (مرکز آمار ایران، ۲۰۱۷، ۳۱). در سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت‌بدنی و ورزش ایران که در سال ۱۳۸۴ تدوین گردید، ورزش تربیتی این‌گونه تعریف شده است: «ورزشی است که از طریق آن فرد در قالب خانواده و نهادهای رسمی آموزشی، به صورت آگاهانه در دوره‌های خاص، مهارت‌های ورزشی را فرا می‌گیرد؛ به‌گونه‌ای که به نقش و ارزش فرآیند در سلامت جسمی و روحی و موفقیت در زندگی نیز پی‌برد» (سازمان تربیت‌بدنی، ۲۰۰۵). فرآیند ورزش تربیتی شامل دو بخش آموزش و فوق‌برنامه است (راسخ و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۸): الف- درس تربیت‌بدنی: اجرای برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی، نظارت، اصلاح و بهبود مستمر؛ ب- خارج از ساعات درس آموزشی: فعالیت‌های فوق‌برنامه،

- 
1. Berg
  2. Educational Sport
  3. All for Sport
  4. Championship Sport
  5. Professional Sport

اجرای مسابقات، استعدادیابی، ارزیابی توسعه ورزش تربیتی و اصلاح و بهبود مستمر (شکری، ۲۰۱۰). ورزش آموزشی باید بر روی چگونگی برطرف ساختن تمام موانع موجود در امر ورزش برای دانش‌آموزان و دانشجویان تمرکز کند (راتن و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۴۹۰). ورزش تربیتی جایگاه ویژه‌ای در نظام تعلیم و تربیت رسمی (از دوره پیش دبستانی تا دانشگاه) دارد. در این سطح، بالاترین انگیزه درونی و فطری، بیشترین تعداد شرکت‌کننده فعال و مستعدترین افراد قابل مشاهده‌اند (قالیباف، ۲۰۱۰). قرار گرفتن در معرض محیط‌های مساعد از جمله مدارس، با عادات سالم در کودکان و نوجوانان همراه است. مدرسه، یک کانال مهم برای افزایش فعالیت در دوران کودکی و نوجوانی است. ورزش مدارس در نگاه اول تمایل به اجبار در مشارکت ورزشی دارد (آکای<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۰۱۶). همچنین ورزش در دانشگاه‌ها استمرار منطقی روند تربیت بدنی در آموزشگاه‌هاست. مشارکت در فعالیت‌های ورزشی در طول تحصیلات دانشگاهی نیز راهی مناسب برای غلبه بر همه اثرات منفی افزایش سطح عدم تحرک بدنی در بین دانشجویان است (پوپسکا، میتکوسکا و دیمکوف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۲۶). شایان ذکر است که ارتقا کیفیت زندگی نیاز به آموزش‌های لازم و ضروری دارد. ورزش یکی از ابزارهایی است که می‌توان از آن بدین منظور استفاده نمود. بر این اساس ورزش آموزشی یکی از موارد مهم در کشورهای جهان محسوب می‌گردد. لذا توجه به ورزش آموزشی، در توسعه اجتماعی جوامع، نقشی مهم و ضروری ایفا می‌کند.

اصلاح و روزآمد کردن روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی و خلاق از جمله موارد مورد نظر در تدوین برنامه راهبردی است (شریعتی و همکاران، ۲۰۱۹، ۳۲۶). تدوین استراتژی، طرحی است که از طریق یک فرآیند تصمیم‌گیری شفاف، به استفاده سیستماتیک از دانش می‌پردازد (جورت، مارتین و تروالسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۳۴۹). از طرفی هم، تفکر راهبردی عامل اصلی تغییر قالب رقابت، تغییر وضع موجود سازمان‌های ورزشی، تداوم پیشرفت و بقای این سازمان‌ها است (موسویان، مهدی پور و خدامرادی، ۲۰۱۹، ۲). اطلاع از وضع موجود، آگاهی و تحلیل درست از محیط‌های داخلی و خارجی به آگاهی و برنامه‌ریزی بهتر برای توسعه و پیشرفت هر چه بیشتر ورزش در کشور کمک خواهد نمود (وقار و همکاران، ۲۰۱۹، ۹۳). بنابراین در دنیای پیچیده و نامطمئن امروزی، ورزش تربیتی

- 
1. Ratten & Jones
  2. Acciai
  3. Popeska, Mitkovska & Dimkov
  4. Hjort, Martin & Troelsen

نیز همانند هر نظام دیگر نیازمند تدوین برنامه راهبردی و برنامه‌های عملیاتی است به طوری که خلاءهای موجود را می‌توان با تدوین یک برنامه راهبردی اثرگذار برطرف نمود.

امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار می‌گردد (پاداش و همکاران، ۲۰۱۹). در این ارتباط در ورزش، تاکنون مطالعات انگشت‌شماری با رویکرد سناریونویسی به ثبت رسیده است. در این زمینه می‌توان به مطالعه کشاورز، فراهانی و محمدخانی (۲۰۱۸) با هدف تحلیل عوامل مؤثر رفتار مدیران ورزش قهرمانی با رویکرد سناریونویسی، با مهم‌ترین دستاورد ارائه هفت عامل اصلی برنامه جامع ورزش قهرمانی و همچنین مطالعه ادیب‌پور، طالب‌پور و پیمان‌زاد (۲۰۱۷) که مرتبط‌ترین مطالعه موجود در ورزش در ارتباط با تدوین سناریو است، با هدف تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴، با ارائه چهار سناریو، اشاره نمود. اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده جست.

در ارتباط با ورزش تربیتی، مطالعات زیادی ارائه گردید است. اما در زمینه ارائه برنامه‌های راهبردی در ورزش تربیتی، می‌توان به مطالعات محرم‌زاده و وحدانی (۲۰۱۹) با هدف طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با ارائه نه هدف اصلی و ارائه مدلی برای ارتباط این اهداف در چهار سطح؛ عباسی بختیاری، فراهانی و کشاورز (۲۰۱۹) با هدف تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی و قهرمانی در دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه راهبرد توسعه و ارتقاء کیفی واحدهای عمومی تربیت‌بدنی؛ احمدیان جلواداری، علم و نوذری (۲۰۱۹) با هدف طراحی برنامه راهبردی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان و تشخیص موقعیت راهبردی این اداره در موقعیت تهاجمی و ارائه ۱۱ راهبرد اصلی بر اساس چشم انداز ۱۴۰۴؛ شریعتی و همکاران (۲۰۱۹) با هدف تدوین برنامه راهبردی ورزش دانش-آموزی دختران در استان گلستان مشخص کردند ورزش دانش‌آموزی استان گلستان در منطقه تهاجمی قرار دارد و راهبرد دانش‌بنیان کردن ورزش دانش‌آموزی را ارائه کردند؛ نظری (۲۰۱۷) با هدف تدوین راهبردهای المپیاد دانش‌آموزی و ارائه ۸ هدف کلان و همچنین سبیرت، آلن، ایکخوف و کارل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) با هدف ارائه استراتژی‌های فعالیت‌بدنی در کودکان دوره راهنمایی و ارائه استراتژی‌های فعالیت‌بدنی برای افزایش سطح آمادگی قلبی‌عروقی، اشاره نمودند. در این ارتباط می‌توان بیان نمود این پژوهش‌ها عمدتاً بر اساس تحلیل سوات<sup>۲</sup> و دیگر تحلیل‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی شکل گرفته‌اند. واقعیت این است که مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی، دیگر به خوبی

1. Seibert, Allen, Eickhoff & Carrel

2. SWOT

نمی‌توانند تغییرپذیری سطح بالا، پیچیدگی‌های محیطی و نوسانات فراوان محیطی را در دنیای نامطمئن امروزی تحت پوشش قرار دهند. بنابراین سازمان‌ها به رویکردی نیاز دارند تا بتوانند بر این پیچیدگی‌های سطح بالا فائق آیند. برای حل این مشکل، راه‌حل پیشنهادی "برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو" که یکی از روش‌های اجرای آینده‌نگاری راهبردی بوده و چهارچوبی برای مدیریت راهبردی در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌آورد، است. پژوهش حاضر از این جهت که در صدد ارائه استراتژی برای توسعه ورزش تربیتی ایران است، با مطالعات قبلی مرتبط است و از آن جهت که از ابزارهای سنتی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده نمی‌نماید و رویکرد آینده‌نگرانه دارد با مطالعات گذشته متفاوت است.

مسئله اصلی پژوهش حاضر، اذعان دارد که در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی امروز، ابزارهای تحلیل راهبردی مانند تحلیل سوات، ماتریس بی‌سی‌جی<sup>۱</sup>، نقشه‌های استراتژی، استراتژی اقیانوس آبی و غیره که در دهه ۱۹۶۰ طراحی گردیدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن رو به افول گذاشتند، دیگر نمی‌توانند به خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کنند و یک برنامه راهبردی کم‌نقص ارائه نمایند. لذا با آگاهی از محدودیت‌های این رویکردهای سنتی و با آگاهی از این که تکنیک‌های جدیدی برای پیش‌بینی آینده و طراحی برنامه راهبردی وجود دارد، در این پژوهش رویکرد سناریونگاری انتخاب شد. در طراحی مسئله تحقیقات آینده‌پژوهی، این موضوع که مثلاً ورزش تربیتی چه مشکلاتی در زمینه آینده دارد و وضع موجود آن چه مشکلاتی دارد، بررسی نمی‌گردد. در واقع آینده‌نگاری به دنبال این است که با روش‌های علمی، مشکلاتی که ممکن است در آینده به وجود آیند را پیش‌بینی نماید. برخلاف تحلیل‌های سنتی که بر اساس وقایع گذشته و زمان حال، استراتژی تدوین می‌گردید، در سناریونویسی بر اساس پیش‌بینی احتمالی آینده‌های موجود، استراتژی‌ها تدوین می‌گردد و با چشم بازتر به سوی آینده حرکت خواهد شد.

ورزش تربیتی ایران با متولی‌گری وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش، با بزرگ‌ترین ساختار سازمانی و تشکیلاتی، در پی آن است که با فراهم نمودن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت‌های مناسب، همه آموزش‌جویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و به تربیت جسم و پرورش روح آنان بپردازد. مسئله اصلی این است که ورزش تربیتی ایران با توجه به جمعیت چند میلیون نفری و استعدادهایی چشمگیر، تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینه آموزش در کشور پیدا کند. احتمالاً این مسئله ناشی از عدم توجه به تحلیل روندها، عدم قطعیت‌های کلیدی، کم توجهی به

نیروهای پیشران در محیط پر از تغییر ورزش و عدم استفاده از تحلیل‌ها و ابزار به روز برای برنامه‌ریزی راهبردی است. برای بهبود این خلاء دانش، پرداختن به مطالعه‌ای بر اساس رویکردهای نوین راهبردی در شرایط عدم قطعیت، مانند آینده‌نگاری راهبردی که با نگاه به آینده در پی تدوین برنامه‌های میان-مدت و بلندمدت برای توسعه ورزش تربیتی باشد، ضروری به نظر می‌رسد. لذا در پژوهش حاضر از یکی از روش‌های آینده‌نگاری به نام برنامه‌ریزی سناریو که تحلیل‌های متعدد و چندگانه‌ای از روندهای احتمالی آینده ارائه می‌کند، استفاده شده است. از این رو در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سئوالات هستیم که سناریوهای آینده ورزش تربیتی ایران کدامند؟ و استراتژی اصلی مبتنی بر این سناریوها چیست؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر جهت‌گیری، بنیادی؛ از منظر شیوه، ترکیبی؛ از منظر استراتژی، آینده‌پژوهی و از منظر پارادایمی، پارادایم نظریه پیچیدگی است. در تحقیقات آینده‌نگاری، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و با الگوی سناریونگاری تلفیقی لپتزیگ و رولندبرگر<sup>۱</sup> صورت گرفته است (شونگر و والف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). این رویکرد بر اساس یک فرآیند شش مرحله‌ای صورت می‌پذیرد. در مرحله اول (تعریف محدوده پژوهش) تیم تحقیق مشخص نمود که هدف این پروژه، توسعه سناریوهایی برای ورزش تربیتی ایران است. در تحقیقات آینده‌نگاری معمولاً از دو شیوه برای مشخص نمودن افق زمانی استفاده می‌کنند: ۱- افق‌های مشخص در برنامه‌های توسعه هر کشور مانند ۱۴۲۰، ۲۰۳۰، ۲۰۵۰ و یا طبق نظر شوارتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) که معتقد بود برنامه‌های با افق کمتر از ۱۰ سال، برنامه‌های استراتژیک محسوب می‌شوند و معتقد به انتخاب بازه‌های زمانی بیشتر از ۱۰ سال برای پروژه‌های آینده‌نگاری بود. همچنین شونگر و والف (۲۰۱۳) معتقد بودند برنامه‌های سناریونگاری ۲۰ ساله یا بیشتر، سازگاری با فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد و آن را توصیه نمی‌کنند. بر این اساس تیم تحقیق تصمیم به انتخاب افق زمانی برای سال ۱۴۱۴ گرفت.

- 
1. Leipzig and Roland burger
  2. Schwenker & Wulf
  3. Schwartz



در این پروژه، مدیران و کارشناسان معاونت تربیت‌بدنی و سلامت و دفتر تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، معاونت تربیت‌بدنی و سلامت آموزش و پرورش در استان‌ها، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی و هیئت‌های استانی ورزش دانشگاهی به عنوان ذینفعان داخلی و همچنین مدیران و کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، هیئت‌های ورزشی استان‌ها، معلمان تربیت‌بدنی، اساتید تربیت‌بدنی در دانشگاه‌ها، و خبرگان مدیریت ورزشی به عنوان ذینفعان خارجی و جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به طور کل ۴۴ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به عنوان ذینفعان و هم‌چنین به عنوان حجم نمونه این مطالعه انتخاب گردیدند.

در مرحله دوم (تحلیل شناختی)، هدف اصلی بررسی نقطه نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون تغییرات و توسعه‌های ورزش تربیتی در آینده است. ابزار مورد استفاده، فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان است. در این بازخورد در گام اول، از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه باز پاسخ، از ذینفعان خواسته می‌شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی (پستل)<sup>۱</sup> که به نظر آنها ساختار و محیط ورزش تربیتی ایران را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند، بدون محدودیت، نام ببرند. پس از اتمام مصاحبه‌ها و تکمیل پرسش‌نامه‌های مرحله اول و جمع‌آوری پاسخ‌های تمام شرکت‌کنندگان، تیم تحقیق عوامل مشترک میان تمامی عوامل را گروه‌بندی یا با یکدیگر ترکیب نمودند. بر این اساس، ۳۰ عامل اصلی که از سوی ذینفعان، مرتبط تشخیص داده شد، در قالب شش بُعد کلان محیطی، تفکیک شدند. در گام بعدی بازخورد ۳۶۰ درجه، پرسش‌نامه محدود با ۳۰ عامل اصلی به دست آمده، در اختیار ذینفعان قرار گرفت. از آنها درخواست گردید تا به هر عامل بر اساس میزان تأثیرگذاری که می‌تواند بر توسعه ورزش تربیتی داشته باشد، امتیاز دهی کنند (عدد یک به منزله ضعیف تا عدد ۱۰ به منزله قوی) و همچنین به درجه عدم قطعیت مرتبط با آن عامل از عدد یک به منزله کم تا عدد ۱۰ به منزله زیاد، امتیازدهی کنند. هدف اصلی این مرحله، شناسایی نقاط کور<sup>۱</sup> یا حوزه‌هایی است که آگاهانه یا ناآگاهانه نادیده گرفته شده‌اند. شناسایی لیستی از عوامل تأثیرگذار که به نوعی محرک تغییرات آینده به حساب آمده و آن را شکل می‌دهند. در این مرحله نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون این عوامل با یکدیگر مقایسه گردید.

در مرحله سوم (تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها)، هدف اصلی بررسی و ارزیابی روندهای مرتبط است. روندها معمولاً نیروهایی تا حدودی تدریجی، یا به عبارت دیگر عوامل و الگوهایی هستند که به طور

1. Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal (PESTEL)
2. Blind Spots

فراگیر باعث تغییر در جامعه می‌شوند (ساریتاس و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). ابزار مورد استفاده در این مرحله، نمودار تأثیر/عدم قطعیت<sup>۲</sup> است. این نمودار به عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو معرفی می‌گردد. ماتریس تأثیر/عدم قطعیت دارای دو بعد است؛ عدم قطعیت‌ها بر روی محور افقی و پتانسیل تأثیرگذاری (بر عملکرد آینده) بر روی محور عمودی نشان داده می‌شوند. هر یک از عوامل بر اساس امتیازهایی که از حیث پتانسیل‌های تأثیرگذاری و درجه عدم قطعیت در مرحله بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان گرفتند، جایگاه خود را در ماتریس پیدا می‌کنند. نمودار تأثیر/عدم قطعیت به سه بخش فاکتورهای کم‌اهمیت، روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی تقسیم می‌شود. خروجی این مرحله، دو عدم قطعیت کلیدی بود که پایه و اساس توسعه سناریوها در مرحله بعد می‌باشند.

در مرحله چهارم (ایجاد سناریوها)، سناریوهای مشخصی برای ورزش تربیتی ایران ایجاد کردیم و آنها را به طور کامل تشریح می‌نماییم. هدف اصلی این مرحله، توسعه سناریوها بر مبنای دو عدم قطعیت کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل است. ابزار مورد استفاده در این مرحله ماتریس سناریو<sup>۳</sup> بود. ماتریس سناریو روشی مبتنی بر قیاس با نگرش بیرون به درون<sup>۴</sup> است. برای ایجاد سناریوها، عموماً زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی بین روندها و عدم قطعیت‌ها ایجاد می‌گردد، که تعامل آنها با هم وضعیت نهایی سناریو را رقم می‌زند. این زنجیره روابط علت و معلولی، دیاگرام تأثیر<sup>۵</sup> نام دارد. خروجی این مرحله، تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریو ممکن ورزش تربیتی ایران است. عدد چهار عموماً بیشترین تعداد سناریویی است که تصمیم‌گیرندگان می‌توانند اطلاعات مرتبط با آنها را پردازش و تحلیل کنند (والف، استونر، مینر و براندس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). به هر سناریو یک نام اختصاص داده شد تا به خاطر سپردن آن آسان باشد. در مرحله پنجم (تعریف استراتژی)، استراتژی‌ها و گزینه‌های مشخص برای هر یک از سناریوها تعریف گردید و مجموعه اقدامات اجرایی مشخصی، توسعه یافتند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، دستورالعمل تدوین استراتژی<sup>۷</sup> یا راهروی استراتژی<sup>۸</sup> است. با استناد به روندها و عدم قطعیت‌های تشکیل‌دهنده اولین سناریو (مثبت‌ترین سناریو)، استراتژی اصلی ورزش تربیتی ایران، تعریف گردید. خروجی این مرحله، گزینه‌های جامع و کامل راهبردی برای مثبت‌ترین سناریو

- 
1. Saritas & Smith
  2. Impact/Uncertainty Grid
  3. Scenario Matrix
  4. Outside-In Persective
  5. Influence Diagram
  6. Wulf, Stubner, MeiBner & Brands
  7. Strategy Manual
  8. Strategy Corridor

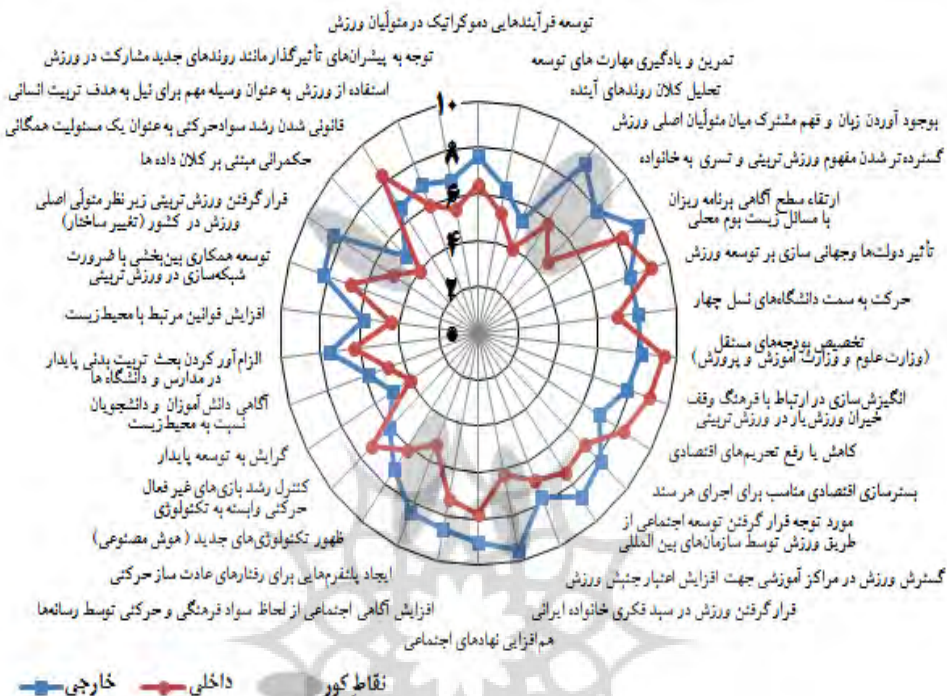
است. در مرحله ششم (پایش و کنترل) هدف اصلی، پایش تغییرها و توسعه‌های مربوط به استراتژی‌هاست. ابزار مورد استفاده در این مرحله، اتاق کنترل سناریوهاست. از آنجایی که پایش و کنترل استراتژی‌ها، مدتی پس از اجرای آنها و در آینده صورت می‌گیرد، در این پژوهش به این مرحله پرداخته نمی‌شود.

## نتایج

نتایج حاصل از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله دوم، به شرح شکل ۱ و ۲ است. خروجی، ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه دینفعان، شامل ۳۰ عامل اصلی و مهمی بود که به طور بالقوه می‌توانند بر آینده ورزش تربیتی ایران تأثیرگذار باشند. در شکل ۱ مقایسه نظرات دینفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۳۰ فاکتور در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری بر عملکرد ورزش تربیتی ایران، به‌وسیله نمودار عنکبوتی نمایان است.

بر اساس نتایج حاصل از شکل ۱، مشخص گردید عوامل "ارتقا سطح آگاهی برنامه‌ریزان با مسائل زیست‌بوم محلی" و "گرایش به توسعه پایدار"، از نظر دینفعان خارجی به ترتیب به عنوان مؤثرترین و کم اثرترین عوامل، شناسایی گردیدند. همچنین مشخص شد که عوامل "تخصیص بودجه‌های مستقل (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت آموزش و پرورش)" و "حکمرانی مبتنی بر کلان-داده‌ها"، از نظر دینفعان داخلی به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر توسعه ورزش تربیتی دارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



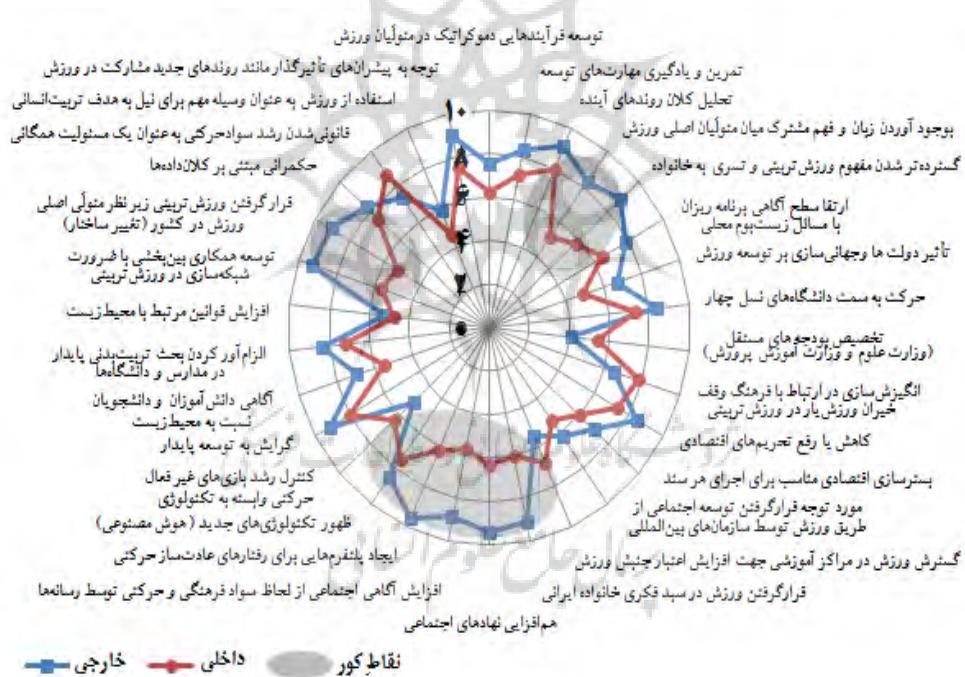
شکل ۱- نمودار عنکبوتی پتانسیل تأثیرگذاری بر ورزش تربیتی ایران: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

در نمودار عنکبوتی، نقاط کور به صورت بصری شناسایی می‌گردند. نقاط کور آن دسته از عوامل تأثیرگذاری هستند که از دید ذینفعان خارجی تأثیر بیشتری بر عملکرد ورزش تربیتی دارند. در صورتی که این عوامل از نظر ذینفعان داخلی، از اهمیت کمتری برخوردارند. بر روی نمودار عنکبوتی، هر کجا که برای هر عامل، فاصله بین نظر ذینفعان خارجی و داخلی زیاد و معنادار است، به عنوان محدوده نقاط کور با رنگ متمایز از زمینه مشخص می‌گردد. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، پنج نقطه کور با فاکتورهای "به وجود آوردن زبان و فهم مشترک در بین متولیان اصلی ورزش تربیتی کشور، گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی و تسری بیشتر آن به خانواده، قرار گرفتن ورزش در سبد فکری خانواده ایرانی، ایجاد پلتفرم‌هایی برای رفتارهای عادت‌ساز حرکتی و قرار گرفتن ورزش تربیتی زیر نظر متولی اصلی ورزش در کشور (تغییر ساختار)" مشخص شده است.

با توجه به نتایج شکل ۲ مشخص گردید عوامل "ایجاد پلتفرم‌هایی برای رفتارهای عادت‌ساز حرکتی" و "تخصیص بودجه‌های مستقل (وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش)"، از نظر ذینفعان داخلی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت می‌باشند. همچنین عوامل "قانونی شدن رشد

سواد حرکتی به عنوان یک مسئولیت همگانی" و "استفاده از ورزش به عنوان وسیله مهم برای نیل به هدف تربیت انسانی (اصل دوم و سوم قانون اساسی)" از نظر ذینفعان داخلی به ترتیب بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت را در ورزش تربیتی دارند.

نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۲ نشان داد از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند. علاوه بر پنج نقطه کوری که قبلاً معرفی گردید، نقاط کور دیگری مانند فاکتورهای "هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، افزایش آگاهی اجتماعی از لحاظ سواد فرهنگی و حرکتی توسط دولت و رسانه‌ها و توسعه همکاری بین‌بخشی با ضرورت شبکه‌سازی در ورزش تربیتی"، نمایان گردید. این نقاط کور اغلب در حوزه اجتماعی مطرح بودند. نقاط کور کشف‌شده در این مرحله، عدم قطعیت‌های بحرانی ورزش تربیتی ایران، از نظر ذینفعان هستند.



شکل ۲- نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت ورزش تربیتی ایران: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

در گام سوم فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی، مطابق شکل ۳ و در قالب نمودار تأثیر/عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر توسعه ورزش تربیتی ایران و همچنین درجه عدم قطعیت مرتبط با هر عامل، به طور سیستماتیک مشخص گردیده است. جایگاه هر یک از عوامل در نمودار بر اساس متوسط امتیازهایی است که از سوی ذینفعان در مرحله دوم به آنها تعلق گرفت. به غیر از عواملی که نام آنها در نمودار ذکر گردید، بقیه عوامل با حروف اختصاری نوع آنها (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست محیطی و قانونی) در شکل ۳ به نمایش درآمده‌اند. البته با توجه به این مسئله که گروه‌های مختلف ذینفعان، ممکن است از برخی عوامل، ارزیابی‌های متفاوتی داشته باشند، پس از بحث و تبادل نظر مجدد با برخی مصاحبه‌شوندگان پیرامون این عوامل، در ارتباط با جایگاه آنان در نمودار، تجدید نظر گردید. بخش پایینی شکل ۳، فاکتورهای کم اهمیت که تأثیر نسبتاً اندکی بر عملکرد ورزش تربیتی دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو، حذف شده و در ادامه به آنها استناد نخواهد شد را نشان می‌دهد. فاکتور "حکمرانی مبتنی بر کلان‌داده‌ها (فقدان سیستم آماری درست و منسجم برای اطلاع از نیازهای آموزشی- ایجاد سیستم‌های مدیریت اطلاعات)"، کم اهمیت‌ترین فاکتور موجود از نظر ذینفعان بود. در این مطالعه، فاکتورهای کم‌اهمیت، اکثراً از عوامل زیست محیطی بودند. بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر زیادی بر توسعه ورزش تربیتی ایران داشته‌اند. از این عوامل به عنوان روند نام می‌بریم. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط ذینفعان، روند "ارتقا سطح آگاهی برنامه‌ریزان با مسائل زیست‌بوم محلی" بود. بخش بالا و سمت راست نمودار (شکل ۳)، شامل مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها است. عدم قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی را در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفا می‌نماید. عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند. در این پروژه، عدم قطعیت‌های بحرانی، هشت مورد بود و شامل "به وجود آوردن زبان و فهم مشترک در بین متولیان اصلی ورزش تربیتی کشور، گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی و تسری بیشتر آن به خانواده، قرار گرفتن ورزش در سبد فکری خانواده ایرانی، ایجاد پلتفرم‌هایی برای رفتارهای عادت‌ساز حرکتی، قرار گرفتن ورزش تربیتی زیر نظر متولی اصلی ورزش در کشور (تغییر ساختار)، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، افزایش آگاهی اجتماعی از لحاظ سواد فرهنگی و حرکتی توسط دولت و رسانه‌ها و توسعه همکاری بین‌بخشی با ضرورت شبکه‌سازی در ورزش تربیتی" هستند. این عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آنها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند.



شکل ۳- نمودار تأثیر/عدم قطعیت ورزش تربیتی ایران

سه عدم قطعیت بحرانی (زبان و فهم مشترک متولیان اصلی، شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌های بین‌بخشی و تغییر ساختار) در بعد اول قرار گرفتند. این عوامل به دنبال بازتعریف دقیق ورزش تربیتی، مناسب با جامعه ما و همچنین ارتباط و همکاری بین متولیان متعدد ورزش تربیتی و تغییرات قانونی که منجر به توسعه ورزش تربیتی گردد، هستند. بنابراین این سه عامل با یکدیگر اولین بعد سناریو را با نام "شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی" شکل دادند.

پنج عدم قطعیت بحرانی دیگر (قرار گرفتن ورزش در سبد فکری خانواده، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، افزایش آگاهی اجتماعی، ایجاد پلتفرم‌هایی برای رفتارهای عادت‌ساز حرکتی و گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی) در بعد دوم قرار گرفتند. این عوامل به بالا بردن نرخ اعتماد اجتماعی توسط ورزش اشاره دارند و با تکیه بر عوامل اجتماعی و تکنولوژیک به دنبال بازآفرینی سیستم‌های اجتماعی یا ارتباط خانواده و جامعه هستند. این پنج عامل با یکدیگر دومین بعد سناریو را با نام "هم‌افزایی خانواده و اجتماع" شکل دادند. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای ورزش-تربیتی ایران در گام بعد است.

نتیج حاصل از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله چهارم به شرح شکل ۴ است. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها مبتنی بر دو فاکتور عدم قطعیت کلیدی (شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی و هم‌افزایی خانواده و اجتماع) است که با استفاده از ماتریس تأثیر/عدم قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند.

در گام اول از این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر کشیده شد. سپس سناریوها در چهار ناحیه ماتریس سناریو جای گرفتند و به صورت خودکار چهار سناریوی مجزا به وجود آمدند (شکل ۴). سناریوها را باید به گونه‌ای توسعه دهیم که افق زمانی مشخص شده در گام اول (۱۵ سال) را پوشش دهند. برای این که به خاطر سپردن سناریوها آسان باشد، به هر سناریو نامی کوتاه اختصاص داده شد. برای سناریوهای ورزش تربیتی ایران، نام‌های "همای سعادت"، "قانون پیر"، "اثر پروانه‌ای" و "کلاف سردرگم"، به منظور این که فرد خواننده به سرعت بتواند داستان پشت هر سناریو را حدس بزند، انتخاب گردیدند.



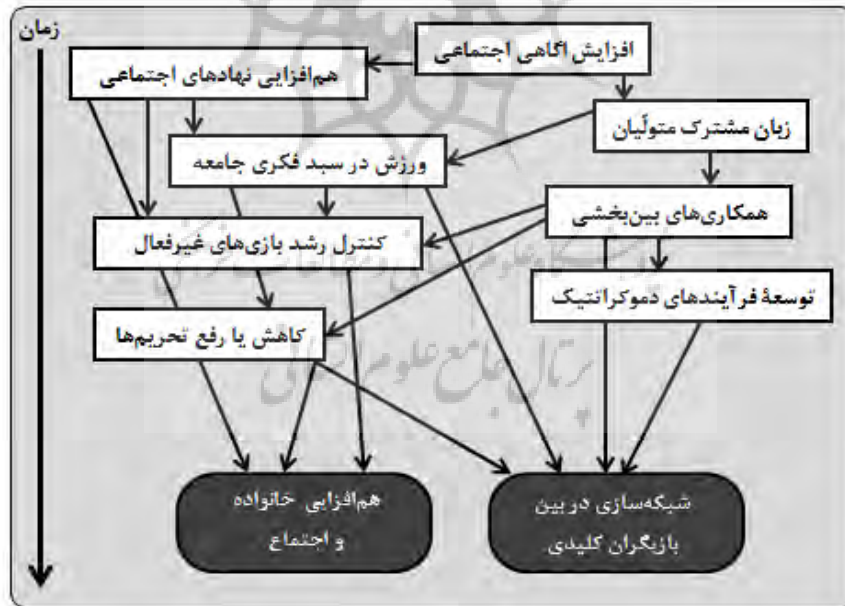
شکل ۴- ماتریس سناریو: ورزش تربیتی ایران



نتایج حاصل از اجرای دیاگرام تأثیر در گام دوم مرحله چهارم از فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی به شرح شکل ۵ است. برای ایجاد داستان‌هایی که در پس هر سناریو وجود دارد از زنجیره روابط علت و معلولی با به‌کارگیری عوامل، نیروها، روندها و نحوه تعامل آنها با یکدیگر استفاده شده است. در دیاگرام تأثیر یا دیاگرام تأثیر ساده ورزش تربیتی ایران، در کل از سه روند، پنج عدم قطعیت بحرانی و دو عدم قطعیت کلیدی استفاده گردید.

زمانی که با استفاده از دیاگرام تأثیر ساده، توسعه‌های آتی متفاوت را به تصویر می‌کشیم، باید توجه داشته باشیم که توسعه‌ها از یک سو معتبر و از سوی دیگر با یکدیگر سازگار باشند. روابط میان یک روند، مثلاً "کنترل رشد بازی‌های غیرفعال وابسته به تکنولوژی" و یک عدم قطعیت بحرانی مانند "ورزش در سبب فکر خانواده" باید از طریق پیکان‌هایی که تأثیر توسعه یکی بر دیگری را نشان می‌دهند، واضح و خالی از ابهام باشد.

پس از ترسیم دیاگرام تأثیر ساده، برای هر سناریو یک داستان یا شرح حال نگاشته می‌شود. داستان‌های مختلف بر اساس چگونگی تغییر عوامل در دیاگرام تأثیر ساده، توسعه پیدا می‌کنند. در ادامه نتایج این مطالعه، خلاصه‌ای از شرح حال چهار سناریویی که برای ۱۵ سال آینده و توسعه ورزش تربیتی ایران تعریف شده‌اند، بیان می‌گردد:



شکل ۵- دیاگرام تأثیر ساده ورزش تربیتی ایران

**سناریو اول (همای سعادت):**

حرکت به سمت هم‌افزایی و همکاری بین‌بخشی در زمینه ورزش تربیتی دیگر یک انتخاب نیست و امروزه به گزینه‌ای اجباری برای توسعه ورزش تربیتی ایران بدل گشته است. زبان و فهم مشترکی که در بین بازیگران کلیدی ورزش تربیتی (وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم) به وجود آمده است، حاصل توسعه همکاری‌های بین‌بخشی و افزایش آگاهی اجتماعی از لحاظ سواد فرهنگی و حرکتی توسط دولت و رسانه‌هاست که منجر به توسعه فرآیندهای دموکراتیک تمام متولیان گردیده است. در نهایت این همکاری بین‌بخشی، به شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی ختم شده است. هم‌چنین هم‌افزایی نهاد‌های اجتماعی مانند خانواده، مدرسه، دانشگاه و جامعه در حد مطلوبی قرار دارد و ورزش را در سبد فکری خانواده نهادینه کرده است. یک «کل» که حاصل آن از جمع ساده تک تک اجزا بیشتر است، ایجاد گردیده است. توسعه ورزش و فعالیت‌های جسمانی در بین دانش‌آموزان و دانشجویان نزدیک است.

**سناریو دوم (قانون پیر):**

افزایش آگاهی اجتماعی از طریق اپلیکیشن‌های پیام‌رسان و رسانه‌های جمعی، هم‌افزایی خانواده با مدرسه و دانشگاه، در حد ایده‌آلی قرار دارد. این مسئله، جامعه را به سمت تمرین و یادگیری مهارت‌های توسعه سوق داده است. ورزش در سبد فکری افراد جامعه از جمله دانش‌آموزان و دانشجویان قرار گرفته است. استفاده از پلتفرم‌های مجازی رفتارهای عادت‌ساز حرکتی، جای خود را به بازی‌های کامپیوتری و آنلاین داده است به طوری که این مسئله به کنترل رشد بازی‌های غیرفعال انجامید. با تمام آگاهی اجتماعی که به وجود آمده است، در کمال تعجب شاهد نبود شبکه و عدم همکاری در بین بازیگران کلیدی ورزش تربیتی هستیم. فرآیندهای دموکراتیک کم رنگ گشته و هر نهاد ساز خود را کوک می‌کند و حتی وزارت ورزش و جوانان به مانند ۱۵ ساله گذشته، هیچ‌گونه دخل و تصرفی در امر ورزش تربیتی که توسعه آن منجر به توسعه ورزش همگانی و ورزش نخبه می‌گردد، ندارد. به دلیل نبود همکاری بین‌بخشی، این آگاهی سرانجامی ندارد و وضعیت ورزش آموزشی همچنان قرمز است.

**سناریو سوم (اثر پروانه‌ای):**

ادبیات و گفتمان مشترکی در حوزه ورزش تربیتی، بین وزارت ورزش و جوانان، وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش، شکل گرفته است. توسعه برنامه‌های کاربردی نوآورانه و جذاب ورزشی و ایجاد فرصت‌های مشارکت برای دانش‌آموزان و دانشجویان در محیط‌های آموزشی، یکی از اهداف این گفتمان مشترک است. به وجود آمدن زبان و فهم مشترک متولیان اصلی ورزش تربیتی منجر به توسعه فرآیندهای دموکراتیک در بین متولیان قدیمی و جدید (وزارت ورزش و جوانان) ورزش تربیتی و در نهایت توسعه ورزش تربیتی می‌گردد. حتی با عدم وجود هم‌افزایی خانواده و اجتماع که عمدتاً به خاطر

عدم آگاهی اجتماعی حاصل گردیده است، ورزش تربیتی به رشد خود ادامه می‌دهد. زیرا کودکان، دانش‌آموزان و دانشجویان، در معرض سرویس‌های مناسبی در ارتباط با ورزش قرار می‌گیرند و تأثیر مثبت این مسئله در خانواده و جامعه مشخص می‌گردد و با فاصله زمانی، ورزش در سبب فکری خانواده قرار می‌گیرد و منجر به گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی و تسری بیشتر آن به خانواده می‌شود.

**سناریو چهارم (کلاف سردرگم):**

امروزه و در عصر آگاهی و ارتباطات و سیاست‌ها خرد و کلان دولت که با تحلیل کلان روندهای آینده و بررسی آنها بر روی علوم مختلف آغاز شده است. متأسفانه تصمیم‌گیرندگان ورزش، هیچ اهمیتی به این مسئله و ارائه برنامه‌ای با رویکرد آینده‌نگارانه نمی‌دهند و در ساده‌ترین فرم ممکن، هیچ‌گونه شبکه‌سازی‌ای برای ارتباط و سیاست‌گذاری متولیان ورزش تربیتی ندارند. از سوی دیگر، به دلیل عدم آگاهی اجتماعی، هم‌افزایی بین خانواده، مدرسه، دانشگاه و جامعه وجود ندارد و به دلیل پا بر جا ماندن تحریم‌ها طی ۲۰ سال گذشته، بسترسازی اقتصادی مناسبی نیز برای اجرای طرح‌ها و سند‌های ملی وجود ندارد. تمام این مسائل دست در دست هم داده و وضعیت نامناسبی برای ورزش دانش‌آموزان و دانشجویان پدید آورده است. بازی‌های آنلاین غیرفعال حرکتی، رشد زیادی نموده‌اند و به یک معضل اساسی برای جامعه، کودکان و نوجوانان، هم‌چنین والدین آنها و مسئولین تبدیل شده است. سواد جسمانی محدود و کلافه‌کننده است.



شکل ۶- راهروی استراتژی برای ورزش تربیتی ایران

با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، خروجی مرحله پنجم، تعیین استراتژی "شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان" به عنوان استراتژی اصلی ورزش تربیتی ایران بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصری که محیطی سرشار از فرصت و تهدید، پیش‌روی سیستم‌های پیچیده قرار دارد و تغییرات مداوم و عدم اطمینان از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است و هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبرو هستند، چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد؟ احتمالاً، مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند تحول پایدار ارائه دهد. مسلماً برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود، روش‌ها و ابزار زیادی وجود دارد. عصر حاضر عصر آینده‌پژوهی است و مدیریت آینده یکی از استراتژی‌های اساسی برای جامعه بشری محسوب می‌شود.

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی سناریوهایی برای ۱۵ سال آینده ورزش تربیتی ایران و مشخص نمودن استراتژی اصلی مبتنی بر مثبت‌ترین سناریو بود. استراتژی اصلی این پژوهش (شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان) با استراتژی‌های اصلی وزارت آموزش و پرورش و هم‌چنین وزارت علوم و تحقیقات و فناوری در ارتباط با ورزش آموزشی، هم‌راستا نیست و تاکنون این دو وزارتخانه حیاتی، در برنامه‌های استراتژیک ورزشی خود، به مواردی همچون شبکه‌سازی و هم‌افزایی اشاره نکرده‌اند. احتمالاً دلیل این عدم همخوانی، حس استقلال خواهی است که در این دو وزارتخانه وجود دارد. شاید از سیاست‌های کلان آنهاست تا همچنان در بحث ورزشی مستقل بمانند و خود به تنهایی و بی‌نیاز از متولی اصلی ورزش، برنامه‌های ورزشی خود را پیش برند. دلیل دیگر این عدم همخوانی، احتمالاً در نظر نگرفتن روندهای آینده توسط دو وزارتخانه نامبرده و برنامه‌ریزی با تحلیل‌های سنتی گذشته‌نگر باشد.

یکی از نشانه‌های پرنگی که در همه سناریوها به وضوح به چشم آمد، شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی است که اشاره به تعداد متولیان در ورزش تربیتی ایران و عدم ارتباط و هماهنگی مؤثر بین آنان دارد. فقدان هم‌افزایی و همکاری بین‌بخشی بین نهادهای مرتبط با ورزش تربیتی (وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم)، کار را به جایی کشانده است که اقدامات وسیع نهادهای مختلف به تنهایی در حوزه ورزش تربیتی با خروجی مشخص و ملموسی همراه نبوده است. مجموعه اقدامات متولیان مختلف در این حوزه، بخشی و جزیره‌ای است و بر این اساس هم‌چنان با عدم توسعه در ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی مواجه هستیم. یکی از بزرگ‌ترین حلقه‌های مفقوده ورزش تربیتی، فقدان ارتباط ساختارمند و هدفمند بین متولیان اصلی ورزش تربیتی و وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی

اصلی ورزش، است. علی‌رغم سرمایه‌گذاری متولیان اصلی در زمینه ورزش تربیتی، شاهد خیل عظیم اقدامات جزیره‌ای، غیر یکپارچه و غیر هم‌افزا هستیم. ضروری است این چالش با شبکه‌سازی و تشکیل شبکه ملی ورزش آموزشی، رفع شود. در این راستا پیشنهاد می‌گردد یک پیوستار همکاری در زمینه ورزش تربیتی که از چهار مرحله شبکه‌سازی، هماهنگی، مشارکت و در نهایت همکاری است، شکل گیرد. لازم است سازمان‌ها و نهاد های متولی ورزش تربیتی علاوه بر تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات، به هم‌سازای اقدامات، به اشتراک‌گذاری منابع و در نهایت افزایش ظرفیت‌های یکدیگر بپردازند. از دیگر نشانه‌های پررنگی که در طراحی سناریوها مشاهده گردید، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی است. در بحث ورزش تربیتی و توسعه آن، اختلاف زیادی بین نهادهای اجتماعی مانند خانه، مدرسه، دانشگاه و جامعه وجود دارد که باید یک هم‌افزایی پایدار در این ارتباط پدید آید. در بحث‌هایی مانند فعالیت جسمانی دانش‌آموزان و دانشجویان، هم‌افزایی و مکمل بودن، یکی از مهم‌ترین محورهای این‌گونه فعالیت‌هاست. نکته‌ای که در همسو نبودن برنامه‌های توسعه‌ای کلان ایران با ارکان توسعه جهانی مشاهده می‌شود، نبود نهادهای توسعه‌ای هم‌افزا است. نهادهایی که در تمام کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، بار توسعه را در کنار تک‌تک مردم به‌دوش می‌کشند و نقشی راهبردی در پیشرفت کشورها دارند. ایران امروز نیازمند نهادهای توسعه‌ای هم‌افزا و کلان‌نگر است. برخلاف دیدگاهی که علاقه‌مندی زیادی به خردکردن وزارتخانه‌ها و تقسیم نیروها دارد، می‌توان ادعان نمود که ما نیاز به تجمع و ادغام و در برخی موارد حذف و ایجاد نهادهایی نوین داریم. شاید بهتر است ورزش تربیتی که متولیان زیادی از وزارتخانه‌های متفاوت دارد، تحت نظر وزارت ورزش و جوانان که متولی اصلی ورزش در کشور است، قرار گیرد. پیشنهاد می‌گردد بحث هم‌افزایی در کشور پیشرفته ژاپن که با تجمع وزارتخانه‌های آموزش، فرهنگ، ورزش و علوم و فناوری انجام گردید، مورد مطالعه و تحلیل دقیق قانون‌گذاران قرار گیرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، یکی دیگر از نشانه‌های پررنگ سناریوها، مسئله تأثیر دولت‌ها و جهانی‌سازی بر توسعه ورزش است. جهانی‌شدن، یک پدیده چندوجهی و اجتناب‌ناپذیر است که جوامع با آن روبرو هستند. مدیریت این پدیده، جهت افزایش اثرات مثبت و اجتناب از اثرات منفی آن ضروری است. در این راستا، شناخت این اثرات از جنبه‌های گوناگون می‌تواند بستری مناسب جهت توسعه و برنامه‌ریزی‌های مؤثر در ورزش تربیتی کشور باشد. به علت پیچیدگی‌های چند بعدی جهانی‌شدن، آثار آن قابل تسری به فعالیت ورزشی مخصوصاً در بحث ورزش پایه و آموزشی است.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، اشاره به نشانک ایجاد پلتفرم‌های رفتارساز حرکتی در سناریوی چهارم (کلاف سر در گم) و تأثیر آن بر توسعه یا عدم توسعه ورزش تربیتی ایران است. امروزه فناوری کامپیوتر به طور وسیع در جامعه گسترش پیدا کرده و با تمامی جنبه‌های زندگی تلفیق شده است. در این میان آن چه بیشتر دانش‌آموزان و دانشجویان را شیفته خود می‌کند، بازی‌های رایانه‌ای است. در سال‌های اخیر بازی‌های رایانه‌ای، رواج چشمگیری در ایران داشته‌اند. این بازی‌ها مزایایی دارند که برخی از آنها مانند هماهنگی چشم و دست، تقویت مهارت تفکر راهبردی، تقویت تفکر حل مسئله و تقویت مهارت هوش فضایی را می‌توان نام برد. اما می‌توان ادعان نمود بازی‌های رایانه‌ای آمار کودکان غیرفعال را افزایش می‌دهد و مشکل بهداشتی در میان آنها به وجود می‌آورد. امروزه وزن زیاد و چاقی، خطر قابل توجهی برای دانش‌آموزان و دانشجویان است. زیرا ممکن است آنها بیشتر از قبل مواد غذایی مصرف کنند و فعالیت بدنی آنها نیز کاهش پیدا کند. هم‌چنین آنها مهارت‌های ارتباطی خود را نیز از دست می‌دهند. کودکانی که با کامپیوتر بازی می‌کنند اشتیاقی به بازی‌های واقعی و فیزیکی ندارند. یکی از جدیدترین و بهترین راه‌های مقابله با این عوارض، طراحی و معرفی بازی‌های رایانه‌ای حرکتی است که علاوه بر سرگرمی و بازی، ورزش و درمان را نیز در بر خواهد گرفت. پیشنهاد دیگر، ایجاد پلتفرم‌های رفتارساز حرکتی است. در فناوری اطلاعات، پلتفرم، هر نرم‌افزار یا سخت‌افزاری است که برای میزبانی یک اپلیکیشن یا سرویس مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حوزه ارتباطات به معنی یک متد ارتباطی و یا تفریحی مثل تلویزیون و اینترنت است. اینستاگرام، فیس بوک و لینکدین، تنها نمونه‌هایی از پلتفرم‌های بین‌المللی محسوب می‌شوند و در داخل کشور می‌توان به آپارات و اسنپ اشاره کرد. بهترین مثال یا مقایسه برای پلتفرم عادت‌ساز حرکتی می‌تواند پلتفرم اسنپ باشد، با همان خاصیت ارتباط راحتی میان افراد و ارائه تمام سرویس‌هایی که منجر به فعالیت جسمانی، رفتارهای عادت‌ساز حرکتی و ورزش می‌گردد. این پلتفرم می‌تواند وسیله‌ای قدرتمند بر مبنای توسعه فعالیت جسمانی پایدار و ابزاری برای ارتباط دانش‌آموزان، دانشجویان، معلمان ورزش، اساتید ورزش، خانواده‌ها، باشگاه‌ها، اماکن و فضاهای ورزشی و هم‌چنین سازمان‌های ورزشی گردد.

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش، بحث روند ظهور تکنولوژی‌های جدید و تأثیر زیادی آن بر توسعه ورزش تربیتی از نظر ذینفعان بود. در ارتباط با این مورد خاص، پیشنهاد می‌گردد متولیان ورزش دانش‌آموزی و ورزش دانشگاهی، "پادکست"<sup>۲</sup> تولید کنند. در سال ۲۰۱۹ موتورهای جستجوی صوتی افزایش ۱۸۷ درصدی داشته‌اند، چرا که امروزه مردم کتاب‌های صوتی و پادکست‌ها را به محتوای نوشتاری ترجیح می‌دهند. پادکست عبارت است از گفت‌وگوها یا آموزش‌های رادیو اینترنتی که در

- 
1. Platform
  2. Podcast

بستر اینترنت قرار دارد. به این معنی که پادکست، محتوایی صوتی قابل حمل است و می‌توان در هر جایی به آن گوش فرا داد. صاحب‌نظران معتقدند روند گوش دادن به فایل‌های صوتی و پادکست‌ها افزایش باور نکردنی خواهد داشت. موضوع پادکست‌ها نیز محدودیتی ندارد و می‌تواند درباره هر موضوعی باشد. از این رو متولیان ورزش تربیتی می‌توانند محتوای صوتی ارزشمندی به عنوان یک مربی همراه برای آموزش ورزش و بالا بردن تمایل به ورزش، تولید نمایند. در صورت کارشناسی دقیق، این پادکست‌های آموزش ورزش و مربیان همراه (که در هر مکان و زمان، حتی بدون آنلاین بودن، در دسترس هستند) می‌توانند دارای محتوای پویا باشند و به شخصی‌سازی نیازهای آموزشی، ورزشی و حرکتی دانش‌آموزان و مخصوصاً دانشجویان که زمان کمتری در اختیار دارند، بپردازد. بعد مهم قابل بحث دیگر، بعد انگیزش‌سازی در ارتباط با فرهنگ وقف خیرین ورزش‌یار بود که از نظر دینفغان داخلی، تأثیر بسیار زیادی بر توسعه ورزش تربیتی دارد. خیرین ورزش‌یار به فعالیت‌های خیرخواهانه‌ای می‌پردازند و در جهت توسعه منابع ورزشی در کشور حرکت می‌کنند. با توجه به تحریم‌های اقتصادی ظالمانه و استراتژی فشار حداکثری از سوی غرب و کاهش درآمدهای ارزی کشور، مطمئناً بودجه‌های جاری ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی هم تعدیل می‌گردد. در این شرایط خاص، احتمالاً انگیزش‌سازی در ارتباط با فرهنگ وقف خیران ورزش‌یار در ورزش تربیتی، می‌تواند مشکلات عدیده‌ای را برطرف نماید.

در نهایت و با در نظر گرفتن کلان‌روندهای آینده (اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی، اقتصادی، سیاسی و ارزش‌ها) و بررسی آنها بر روی ورزش تربیتی ایران، می‌توان اذعان نمود احتمال وقوع سناریوی (قانون پیر) در ۱۵ سال آینده، دور از ذهن نیست. با نگاهی به دو عدم قطعیت کلیدی مشخص می‌گردد، احتمال هم‌افزایی نهادهای اجتماعی وجود دارد. اما تشکیل شبکه در بین بازیگران کلیدی، احتمال وقوع کمتری دارد. برای عملیاتی شدن استراتژی اصلی ارائه شده با عنوان "شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان"، پیشنهاد می‌گردد معاونت ورزش تربیتی به ساختار وزارت ورزش و جوانان اضافه گردد.

بر این اساس می‌توان به بازبینی طرح جامع ورزش، که بصورت هرمی شکل می‌باشد و مولفه‌های ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای به ترتیب از قاعده هرم، در طبقات مختلف آن قرار دارند، اشاره نمود. از مهم‌ترین نکات این طرح جامع، اشاره به آغاز فرآیند توسعه ورزش، با ورزش تربیتی است؛ به نظر می‌رسد به منظور حرکت افقی در مسیر هرم، توسعه طبقه زیرین (ورزش تربیتی) لازم و ضروری باشد. می‌توان اذعان داشت انحرافات در مرحله اجرا و یا شاید در مرحله تدوین این طرح رخ داده باشد، زیرا هر چهار مؤلفه اصلی به صورت جزیره‌ای و جدا از هم طراحی گردیدند.

ورزش تربیتی که تصور می‌شود صرفاً به مدارس و دانشگاه‌ها اختصاص دارد، به جزیره‌ای مجزا تبدیل شده‌است. از منظر نهاد متولی وقت ورزش یعنی سازمان تربیت‌بدنی و امروزه وزارت ورزش و جوانان، ورزش تربیتی مؤلفه‌ای است که دیگر ربطی به این دستگاه ندارد و تنها می‌تواند بر دو مؤلفه قهرمانی و همگانی تأکید کند. ضمن این که ورزش حرفه‌ای هم هیچ‌گاه به یک مؤلفه چارچوب‌دار تبدیل نشد. در واقع مشکل از آن‌جا آغاز شد که ورزش همگانی به عنوان ورودی سیستم توسعه ورزش تصور شد. در حالی که ورزش تربیتی راهبرد و یا ورودی لازم برای تحقق ورزش همگانی به مثابه یک خروجی و هدف مورد انتظار است. نتیجه این که، ورزش تربیتی به انزوا کشیده شد و تمرکز سازمان‌های ورزشی بر ورزش همگانی هم نتوانست، گره‌ای از مشکل کم تحرکی مردم ایران باز کند. حال در ارتباط با پیشنهاد ارائه شده در خصوص عملیاتی شدن استراتژی حاصل از راهروی استراتژی به نظر می‌رسد اضافه شدن معاونت ورزش تربیتی به ساختار وزارت ورزش و جوانان، می‌تواند شروع مناسبی برای یک شبکه‌سازی گسترده و هم‌افزایی سیستمی متولیان ورزش تربیتی باشد تا شاید دوباره به ورزش تربیتی به عنوان آغاز فرآیند توسعه ورزش، نگاه ویژه‌ای گردد.

### منابع

1. Abbasi Bakhtiari, R. Farahani, A. & Keshavarz, L. (2019). Develop a strategic plan with the sport and the championship Islamic Azad University SWOT-ANP. *Applied Research of Sport Management*. 8(1): 139-153. (Persian)
2. Acciaia, F. Yedidia, M. J. DeWeese, R. S. Martinelli, S. & Vachaspati, P. O. (2019). School Food and Physical Activity Environment: A Longitudinal Analysis of Four School Districts in New Jersey. *J Adolesc Health*. 65(2): 216-223.
3. AdibRoshan, F. Talebpour, M. & Peymanizad, H. (2017). Drawing the scenario of elite sports of Khorasan Razavi province in 1404 horizon. *Sport Management and Development*. 6 (3): 168-186. (Persian)
4. Ahmadian Jelodari, M. Alam, Sh. & Nowzari, V. (2019). Designing Strategic Plan of Administration of Physical Education of the Farhangian University Based on the 1404 Landscape Document. *Research on Educational Sport*. 7(17): 253-76. (Persian)
5. Baumler, I. Kotzab, H. (2020). *Urban Freight Transportation Systems*, Chapter 10: Scenario-based development of intelligent transportation systems for road freight transport in Germany.. London: *Elsevier Publication*. 183-202.
6. Berg, B. K. Fuller, R. D. & Hutchinson, M. (2019). But a champion comes out much, much later: A sport development case study of the 1968 U.S. Olympic team. *Sport Management Review*. 21(4): 430-442.
7. Chimhowu, A. Hulme, D. & Munro, L. T (2019). The 'New' national development planning and global development goals: Processes and partnerships. *World Development*. 120: 76-89.
8. Cristina, L. & Alessio, I. (2018). A scenario-based modeling method for controlling ECM performance. *Expert Systems with Applications*. 97: 253-265.



9. Frank, A. & Silver, Ch. (2017). Envisioning the Future of Planning and Planning Education. *Urban Planning Education*. 117: 235-250.
10. Gibbons, L. Pearthree, G. Cloutier, S.A. & Ehlenzd, M.M. (2020). The development, application, and refinement of a Regenerative Development Evaluation Tool and indicators. *Ecological Indicator*. 108: 250-267.
11. Ghalibaf, M. (2010). A strategic view of the sports system in the country from the program of progress and justice. Tehran: *Negarestan Hamed Publication*. (Persian)
12. Gong, Z. Wang, H. Guo, W. Gong, Z. & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*. 508: 154-172.
13. Hjort, M. Martin, W. & Troelsen, J. (2019). Planning of sport and recreational facilities informed by interdisciplinary knowledge: An attempt to make a systematic and transparent design strategy. *Arch net-IJAR*. 13(2): 349-367.
14. Hodgett, R.E. & Siraj, S. (2019). SURE: A method for decision-making under uncertainty. *Expert Systems with Applications*. 115: 684-694.
15. Keshavarz, L. Farahani, A. & Mohammadkhani, J. (2018). Analysis of factors affecting the behavior of Iranian championship sports managers by scenario planning approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 5(17): 99-108. (Persian)
16. Keshgar, S. & Soleymani, M. (2012). The Role of Privatization Plans on the Development of Public Sports from the Experts' Viewpoint. *Applied Research in Sport Management*. 1(2): 99-104. (Persian)
17. Khazae Sahneh, S. & Aslaniyan, M. (2017). Future Scorecard in Strategic Foresight Context. *Journal of Future Studies Managemenet*. 28(2): 91-109. (Persian)
18. Loghmani, M. Gholidahaneh, M. & Hassannejad, M. (2018). The Effect of Physical Educator's Teaching Styles on Student's Goal Orientation. *Research on Educational Sport*. 6(15): 53-72. (Persian)
19. Laitinen, J. & Meristo, T. (2018). Rome Was Not Built in One Day: Future-Oriented Regional Development Towards Energy-Efficient Residential Areas. In Kuldeep Virdi and Lauri Tenhunen (Eds.) *Proceedings of the METNET Seminar 2017 in Cottbus*. Hameenlinna: Hame University of Applied Sciences. 148-155.
20. Mottaghi shahri, M.H. Ghafouri, F. Honari, H. & Shahlaee, J. (2019). Designing the mental health pattern of athletes participating in educational sport. *Research on Educational Sport*. 7(16): 17-38. (Persian)
21. MoharamZadeh, M. Vahdani, M. (2020). Designing a strategy map of sport in Mohaghegh Ardabili University by synthesis of ISM modelm. *Contemporary Studies on Sport Management*. 9(17): 1-16. (Persian)
22. Mousavian, A. Mehdipour, A. & Khoda Moradi, M. (2019). A Model of Strategic Thinking to Developing Performance of Sports Managers (Case Study: Sport Federations of Islamic Republic of Iran). *Strategic Studies on Youth and Sports*. 18(43): 165-186. (Persian)
23. Nazari, R. (2018). The Role of Exercise in the Future of Iranian Development. *Dynamic Thought Development Journal*. Collection of Development Articles, Serial number (97-29), 1-15. (Persian)

24. Nazari, R. (2017). Strategic Perspective for the Development of Sport in the School Olympiads in Isfahan Province. *Research on Educational Sport*. 5(13): 231-48. (Persian)
25. Oliver, J.J. & Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*. 61(2): 339-352.
26. Padash, D. kashef, S. M. Saghafi, F. & Hamidi, M. (2019). Identification of the Uncertainties of Physical Education and Student Sports in 2025. *Research on Educational Spor*. Ready to release. (Persian)
27. Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. (2005). Detailed development studies Educational sports. Tehran: *Green Apple Publications*. (Persian)
28. Popeska, B. Mitkovska, S. & Dimkov, T. (2018). Sport curriculum and sport activities at universities: Case of Macedonian Universities compared with several surrounding Balkan countries. In: 13th FIEP European Congress & 29th *FIEP World Congress*, Istanbul, Turkey: 26- 29.
29. Rasekh, N. Sajjadi, S. A. HosseinRazavi, S. M. & Dousti, M. (2018). Analysis of the Educational Sport Structure in Iran. *Research on Educational Sport*. 6(14):17-44. (Persian)
30. Ratten, V. & Jones, P. (2018). Future research directions for sport education: toward an entrepreneurial learning approach. *Education + Training*. 60(5): 490-499.
31. Statistical Center of Iran (2017). Standard definitions and concepts of the Ministry of Sport and Youth. Plan and Budget Organization, Iran Statistics Center. October 2016. (Persian)
32. Shen, J. Copertaro, B. Sangelantoni, M. Zhang, R. & Suo, H. (2020). An early-stage analysis of climate-adaptive designs for multi-family buildings under future climate scenario: Case studies in Rome, Italy and Stockholm, Sweden. *Journal of Building Engineering*. 27: 314-329.
33. Strengers, Y. Pink, S. & Nicholls, L. (2019). Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *Energy Research & Social Science*. 48: 108-115.
34. Schwenker, B. & Wulf, T. (2013). Scenario-based Strategic Planning- Developing Strategies in an Uncertain World. Roland Berger School of Strategy and Economics. Springer Gabler, eBook.
35. Saritas, O. & Smith, J.E. (2011). The big picture—trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals. *Futures*. 43(3): 292-312.
36. Seyed Ameri, H. Elahi, A. Afshari, M. & Honari, H. (2016). Developing Role of Postmodern Management on Sport Development Model. *Sport Management Studies*. 8(37): 17-34. (Persian)
37. Shariati, H. Tayebi Sani, S. Fahimi Nezhad, A. & Kazemnejad, A. (2019). Developing a Sports Strategic Plan for Girls Students of High Schools in Golestan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 6(2): 315-331. (Persian)
38. Shokri, N. (2010). Sport: Set of rules and regulations. Tehran: *Nashre shahr Publication*. (Persian)
39. Seibert, T. S. Allen, D.B. Eickhoff, J. & Carrel, A.L. (2018). CDC childhood physical activity strategies fail to show sustained fitness impact in middle school children. *Preventive Medicine Reports*. 12: 60-65.

40. Sayah Mofazali, A. Jahangiri, K. & Eivazi, M.R. (2015). Comparative study of foresight patterns globally applied in disaster management studies. *Journal of Future Studies Management*. 26(4): 69-80. (Persian)
41. Schwartz, P. (2013). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. By Amazon, Published April 15 th 2013 by Currency (First Published 1996).
42. Thorstad, R. & Wolff, P. (2018). A big data analysis of the relationship between future thinking and decision-making. *National Academy of Sciences*. 115: 1740-1748.
43. Vaghar, M. S. Ramzani Nezhad, R. Mollaei, M. & Zaki Zadeh, S. B. (2019). The Investigation of Badminton Development Situation in Iran. *Sport Management Studies*. 11 (55): 93-116. (Persian)
44. Wang, M. QingZhang, D. Wen, J. & KeatTan, S. (2018). Assessing hydrological effects and performance of low impact development practices based on future scenarios modeling. *Journal of Cleaner Production*. 179: 12-23.
45. Wulf, T. Stubner, S. MeiBner, P. & Brands, C. (2012). Szenariobasierte Strategise Planing in volatilen Umfeldern. *Controlling & Management*. 56: 34-38.
46. Zali, N. & PourSohrab, A. (2017). Regional Development Foresight with Emphasis on Combined Scenario Making and SWOT Analytical Model Approach Case Study: Gilan Province. *Space planning and preparation*. 21(3): 189-220. (Persian)

#### ارجاع دهی

شهوولی کوه‌شوری، جواد؛ عسکری، احمدرضا؛ نظری، رسول؛ نقش، امیررضا. (۱۳۹۹).  
تدوین استراتژی‌های ورزش تربیتی ایران مبتنی بر سناریو. پژوهش در ورزش تربیتی،  
۸(۲۱): ۵۰-۲۲۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2020.8611.1834

Shahvali Kohshouri, J; Askari, A. R; Nazari, R; Naghsh, A. R. (2020). The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-Based. *Research on Educational Sport*, 8(21): 223-50. (Persian). DOI: 10.22089/res.2020.8611.1834

## The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-Based

J. Shahvali Kohshouri<sup>1</sup>, A. R. Askari<sup>2</sup>, R. Nazari<sup>3</sup>, A. R. Naghsh<sup>4</sup>

1. PhD student in Strategic Management in Sport, Department of Physical Education and Sport Science, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran.
2. Assistant Professor in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran. (Corresponding Author)
3. Associate Professor in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, Isfahan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
4. Assistant Professor in Future Research, Department of Management, Isfahan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 2020/03/18

Accepted: 2020/06/29

### Abstract

The aim of this study was to explore the future of educational sport in Iran to predict the future of educational sport and to formulate strategies for the year 2035. To predict, the scenario-based approach based on an intuitive logic approach was applied and to design the scenarios, the strategy of trends and uncertainty analysis as well as a six-step integrated scenario planning were used. First, the project boundary was specified. Then, the main factors of development and the blind spots were identified with a 360-degree feedback. Subsequently, two key uncertainties were formulated as the basis to design the scenario. Then, a complete definition for the four possible scenarios was provided in detail. In the fifth step, a general strategy based on the scenarios was presented. Finally, in the last step the strategies were monitored and controlled. The participants of this study were 44 internal and external stakeholders of Iranian educational sport selected by a purposeful sampling. The data were collected through interviews and open-ended questionnaires. According to the results, the analysis of the 30 key factors ultimately lead to the production of two key uncertainties; "networking among key actors" and "family and community synergy", which were the basis of Iran's four major educational sporting scenarios. As a result, it is suggested that, in order to develop the Iranian educational sport, networking and synergy of institutions with the focus on Ministry of Sport and Youth be done.

**Keywords:** Foresight, Scenario planning, Strategy, Educational Sport

1. Email: j.shahvali@live.com
2. Email: ahmadreza.askari@mau.ac.ir
3. Email: nazarirasool@yahoo.com
4. Email: ar.naghsh@khuisf.ac.ir