



Analysis of Effective Drivers in the Development of the Sports Industry Using the Futuristic Approach

Javad Gholamian

Assistant Professor of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
j.gholamian@ferdowsi.um.ac.ir

Masoud Darabi

Ph.D. Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
masouddarabi72@gmail.com

Ahmad Mahmoudi 

Assistant Professor of Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran,
ah.mahmoudi@ut.ac.ir

Bahador Azizi

Ph.D. Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran,
bahador.azizi@mail.um.ac.ir

Abstract

Purpose: Today, the pervasiveness of the sports industry is considered as a tool for development in political, economic, social, cultural, etc.; therefore, the need to explain the factors affecting the growth and development of this tool can be effective in achieving the goals and strategic policies of countries. Therefore, the purpose of this study is to analyze the drivers of effective development of the sports industry using the futuristic approach.

Method: The present research is applied in terms of purpose and nature-based on futuristic, analytical and exploratory methods that were performed qualitatively; it is also a method of collecting documentary and library information, and the required information was obtained through in-depth semi-structured interviews with 28 qualified experts from all over the country, which included 9 drivers and 68 main indicators. To analyze the collected data, a 9-in-9 matrix cross-effects matrix was used by Mick Mac software.

Findings: The results showed that political and diplomatic drivers, specialization drivers and scientific and educational drivers as effective and influential drivers, will play an important role in system relations in the future. The future of Iran's sports industry depends on the development of these drivers, and these are the most important and influential indicators in the development of the sports industry.

Conclusion: According to the identified drivers, there is a need for those involved in the sports industry to put more education and diplomacy on their agenda.

Keywords: Futures Studies, Drivers, Sports Development, Sports Industry.

Cite this article: Gholamian, Darabi, Mahmoudi & Azizi (2022), Analysis of Effective Drivers in the Development of the Sports Industry Using the Futuristic Approach, Semiannual Journal of Iran Futures Studies, Research Article, Vol.7, NO.1, Spring & Summer 2022, 303-325

DOI: 10.30479/jfs.2022.16473.1346

Received on 6 November, 2021 **Accepted on** 24 February, 2022

Copyright © 2022, The Author(s).

Publisher: Imam Khomeini International University 

Corresponding Author: Ahmad Mahmoudi

E-mail: ah.mahmoudi@ut.ac.ir

تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی

جواد غلامیان

استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران؛ j.gholamian@ferdowsi.um.ac.ir

مسعود دارابی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران؛ masouddarabi72@gmail.com

احمد محمودی 

استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛ ah.mahmoudi@ut.ac.ir

بهادر عزیزی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران؛ bahador.azizi@mail.um.ac.ir

چکیده

هدف: امروزه فراگیر شدن صنعت ورزش، به‌عنوان ابزاری برای توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره مطرح است؛ لذا لزوم تبیین عوامل مؤثر در رشد و توسعه این ابزار می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های استراتژیک کشورها مؤثر واقع شود. از این رو هدف از پژوهش حاضر، تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی است.

روش: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، بر اساس روش آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است که به‌صورت آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. شیوه گردآوری اطلاعات، اسنادی و کتابخانه‌ای است و اطلاعات مورد نیاز توسط مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته با ۲۸ نفر از متخصصان و خبرگان واجد شرایط حضور در مصاحبه از سراسر کشور بدست آمد که شامل ۹ پیشران و ۶۸ شاخص اصلی بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ماتریس ۹ در ۹، اثرات متقاطع توسط نرم‌افزار میک‌مک استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد؛ پیشران سیاسی و دیپلماسی، پیشران خصوصی‌سازی و پیشران علمی و آموزشی به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر در آینده نقش مهمی در روابط سیستم دارند. آینده صنعت ورزش ایران به توسعه این پیشران‌ها وابسته است و این موارد، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین شاخص‌ها در توسعه صنعت ورزش هستند.

نتیجه‌گیری: با توجه به پیشران‌های شناسایی شده، نیاز است تا دست اندرکاران صنعت ورزش، موارد آموزشی و دیپلماسی را بیشتر در دستور کار خود قرار دهند.

واژگان کلیدی: آینده پژوهی، پیشران، توسعه ورزش، صنعت ورزش.

استاد: غلامیان، دارابی، محمودی و عزیزی (۱۴۰۱)، تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی،

دوفصلنامه علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۷، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۱، ۳۰۳-۳۲۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۲/۵

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

مقدمه

توسعه و پیشرفت واقعی هر کشوری، به صنایع مختلفی بستگی دارد که یکی از این صنایع، صنعت ورزش است (اوبرین، ۲۰۱۹). امروزه ارزش و اهمیت ورزش غیرقابل انکار است؛ چراکه ورزش با مقوله‌هایی همچون صلح، توسعه پایدار، مشارکت، محیط زیست و توسعه اقتصادی، اثرات مهمی را برای جوامع امروزی باقی گذاشته است (قائدی و همکاران، ۱۳۹۵). به‌طوری که ۲٫۵ درصد تجارت جهانی را به خود اختصاص داده است (حمزelo و همکاران، ۱۳۹۳).

در قرن معاصر، ورزش در نهادهای اجتماعی مختلف؛ همانند مدرسه، خانواده، بخش‌های خصوصی و شهرداری و در رسانه‌های اجتماعی و همگانی نفوذ کرده و تبدیل به بزرگترین پدیده در جوامع امروزی شده است (احمدی نصر، ۱۳۹۱). صنعت جهانی ورزش، به‌تازگی سریعتر از همه تولیدات ناخالص در حال رشد است (فاکتر و گیب، ۲۰۱۷). از این رو، این تغییرات نیازمند توجه بیش از پیش می‌باشند. از سوی دیگر، عملکرد مدیران در رویدادهایی که کنترل کمتری بر آن‌ها دارند، مشکل خواهد بود و از جمله مواردی که باعث کاهش سطح کنترل در سازمان یا رویداد می‌گردد، عدم قطعیت بالا و نااطمینانی است که می‌تواند اثرات شدیدی بر مدیریت یک سازمان داشته باشد. در همین راستا، از ویژگی‌های محیط پویا و در حال تغییر (که رقابت، ویژگی منحصر به فرد آن و تغییر در نیازهای مخاطبین از نشانه‌های آشکار آن به‌شمار می‌رود)، وجود تغییرات و ابهام (وجود ریسک) بوده که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر تصمیمات، برنامه‌ریزی و کنترل دارند. این جنبه‌ها زمانی که قابل پیش‌بینی باشند، مدیران را با تهدیدها و فرصت‌های بهبود راهبردها و مشکلات بالقوه در بکارگیری این راهبردها روبرو می‌سازند (عابدینی و همکاران، ۲۰۱۸).

به همین جهت، مدیرانی که آینده برای آن‌ها مهم است، به مهارت‌هایی خارج از شایستگی و مهارت‌های مدیران گذشته نیاز دارند. در نتیجه آماده کردن این مدیران برای آینده، چیزی فراتر از ایجاد شایستگی‌های مورد نیاز و مهارت‌های مهم برای کنترل کسب و کار بوده و نیازمند این است که با اهداف فردی و سازمانی آن‌ها همسو شوند و ارتباطاتشان با متخصصان و مدیران توسعه پیدا کند (کلاته و همکاران، ۲۰۱۶) که می‌توان بیان کرد، آینده‌پژوهی نوعی فرآیند مشارکتی، سیستماتیک و گردآورنده ادراک برای آینده است که با هدف کسب تصمیم‌های مهم و چشم‌انداز میان‌مدت تا بلندمدت صورت می‌پذیرد (گاوژین، ۱۹۹۹) و می‌تواند در این زمینه کمک کننده باشد. لوک جورجیو^۱ (۱۹۹۶)، معتقد است؛ آینده‌پژوهی ابزاری سیستماتیک برای ارزیابی آن دسته از توسعه‌های علمی و فناوری است که می‌توانند تأثیرات بسیار شدیدی بر رقابت صنعتی، خلق ثروت و کیفیت زندگی داشته باشند (جورجیو، ۱۹۹۶؛ به نقل از طباطبائی و قدیری، ۱۳۸۶).

1. Luke Georgiou

رقابت‌پذیری در هر زمینه‌ای بدون دستیابی به برنامه‌ریزی‌های پابرجا و مبتنی بر طراحی پیشران-ها، با رویکرد آینده‌پژوهی محور امکان‌پذیر نخواهد شد (شوانینگر^۱، ۱۹۸۹؛ به نقل از ده دهمزاده سیلایی و احمدی فرد، ۱۳۸۹) زیرا شناخت و ارزیابی واقعی حاصل از شیوه نگرستن علمی به آینده بدست خواهد آمد. رویکرد آینده‌پژوهی در چندین کشور همچون ژاپن، به عنوان یک ابزار سیاست‌گذاری در دهه هفتاد میلادی مورد استفاده قرار گرفته می‌شد، ولی با گذر زمان؛ یعنی در دهه ۹۰ میلادی به طور رسمی برای توانمند کردن کشورها با همکاری نهادهای ملی و بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفت؛ تا جایی که امروزه از آن به مثابه رویکرد غالب برنامه‌ریزی‌ها در بیشتر کشورهای توسعه یافته یاد می‌شود (زالی و همکاران، ۱۳۹۵).

آینده‌نگاری؛ شامل تلاش‌هایی می‌شود که با جستجو در منابع، عوامل تغییر و الگوها به تجسم کردن آینده برنامه ریزی شده و بالقوه می‌پردازد (مقیمی، ۱۳۹۳)؛ به این خاطر که توسعه این حیطه به نسبت سایر صنایع حائز اهمیت و نیازمند شناخت می‌باشد (سیلز و گونن، ۲۰۰۳: ۶). برای شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه آینده‌پژوهی و آگاهی از آن، نه تنها نیاز به شناخت وضع موجود است، بلکه تحلیل پیشران‌های کلیدی و بهره‌مندی از رویکردهای مدیریتی آن مطرح است (مقیمی، ۱۳۹۳). آینده‌پژوهی باعث بهبود فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود (علی‌اکبری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۷). مقابله با محیط پویا و پرتلاطم کنونی، سازمان‌ها را مجبور به بکارگیری و استفاده از طیف‌های مختلف آینده‌پژوهی؛ همچون تصمیم‌گیری پابرجا، سناریونویسی، ارزیابی راهبرد و غیره می‌کند. نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌ها به عنوان ورودی اصلی و هم در آینده‌پژوهی استفاده می‌شوند (پوپر^۲، ۲۰۰۸). اگر در عصر حاضر به آینده توجه نداشت، مشکلات روز به روز گریبان‌گیر خواهند بود؛ چرا که باید توجه داشت که فرصت‌ها، تهدیدها و خطرات روز به روز بیشتر شده و منتظر نخواهند ماند. در نتیجه آماده بودن در هر شرایطی باید مورد توجه باشد که این کار با آینده‌پژوهی ممکن خواهد بود (صلواتیان، ۱۳۹۵).

در راستای توسعه صنعت ورزش، پژوهش‌هایی صورت گرفته است. رضانی‌نژاد و هژبری (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان مبانی توسعه ورزش و کاربرد آن در ایران، دریافته‌اند که با توجه به مشکلات ورزش ایران، برای توسعه این صنعت در ایران ابتدا نیاز است که پیوند نهاد ورزش با نهادهای دیگر؛ همچون فرهنگ و نظام تربیتی، اقتصاد، بهداشت و سلامتی در سطح بالا به صورت پیوند استراتژیک برقرار شود؛ سپس الگوسازی بومی و یادگیری سیاست‌های ورزشی به صورت مدل‌های کاربردی و متناسب برای کشور ایران بکار گرفته شود (رضانی‌نژاد و هژبری، ۱۳۹۶). رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷)، در مطالعه خود با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش ایران، به شناسایی شرایط علی (سیاست‌زدایی)، شرایط زمینه‌ای (عوامل محیطی

1. Schwaninger

2. Popper

داخلی و خارجی؛ توسعه منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (توسعه زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی استاندارد؛ توسعه نظام استعدادیابی)، راهبردها (اصلاح ساختار صنعت ورزش ایران، تجاری‌سازی، خصوصی‌سازی) و پیامدها (استقرار مکانیزم توسعه صنعت ورزش ایران) پرداختند. آن‌ها همچنین مهم‌ترین موانع توسعه صنعت ورزش ایران را سیاست‌زدگی و ورود افراد بازنشسته نظامی و دولتی به این صنعت معرفی نمودند (رضایی و صالحی‌پور، ۱۳۹۷). همچنین فریدون و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه دست یافتند که عوامل محیطی به‌ترتیب ضرایب اثر، بر مدیریت توسعه ورزش (۰/۹۱)، منابع توسعه عوامل فردی (۰/۷۷)، (۰/۶۲) و مشارکت ورزشی (۰/۰۷) اثر مثبت و معنی‌داری داشت. همچنین مدیریت توسعه ورزش به‌ترتیب ضرایب اثر، بر مشارکت ورزشی (۰/۹۵)، عوامل فردی (۰/۷۳) و منابع توسعه (۰/۳۷) دارای اثر مثبت و معنی‌داری بود (فریدون و همکاران، ۱۳۹۸) و خسرومنش و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل مفهومی صنعت ورزش ایران» که به روش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد صورت پذیرفت. بعد از انجام مراحل مختلف پژوهش، یک مدل دوبخشی از صنعت ورزش ایران طراحی نمودند که در این مدل، مقوله «خلق فعالیت‌های ورزشی» به‌عنوان پدیده‌محوری و مقوله‌های «نهادهای حاکمیتی، مشاوران، مراکز آموزشی، حمایت‌کنندگان درآمدزا، فرهنگ‌سازان، اماکن و تأسیسات ورزشی، کالاهای و تجهیزات ورزشی و رسانه‌ها» را به‌عنوان مقوله‌های بخش پشتیبان شناسایی نمودند (خسرومنش و همکاران، ۱۳۹۸).

فتحی و همکاران (۱۳۹۹) در پی سناریوبردازی آینده ورزش دانشگاهی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی دریافتند که در سناریوی عصر شادی که بهترین وضعیت را نشان می‌دهد، حمایت مالی زیاد و سبک زندگی مناسب، آینده خوبی را برای ورزش دانشگاهی رقم می‌زند. سناریوی دنیای افسرده هم بدترین وضعیت را نشان می‌دهد که در آن حمایت مالی کم، زیرساخت‌های نامناسب و عدم فرهنگ‌سازی برای سبک زندگی پویا، جوانان و دانشجویان را به سمت ورزش سوق نمی‌دهد. از طریق شناخت بهترین و مطلوب‌ترین آینده، می‌توان برنامه‌های فعلی را به سمت تحقق آن سوق داد. کروزینکا و پوزکا^۱ (۲۰۱۹)، عوامل مؤثر بر وضعیت و توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تفریحی را بررسی کردند و دریافتند که عاملی که قوی‌ترین اثر محدود‌کننده بر استفاده از خدمات ورزشی و تفریحی را دارد، عامل اقتصادی است. در ارزیابی انجام شده توسط پاسخگویان، با استفاده از خدمات آن‌ها، تلاش مسئولان شهری برای حرفه‌ای کردن باشگاه‌های ورزشی کمترین امتیاز را کسب کرده است (کروزینکا و پوزکا، ۲۰۱۹). نتایج آزمون اندرسون - دارلینگ نشان می‌دهد که عامل اجتماعی آماده‌سازی زیرساخت‌ها، برای ساکنان شهر برای پاسخ‌دهندگان مهم‌ترین بوده است. اکنون که صنعت ورزش، دوران تازه و جدید را تجربه می‌کند و به‌عنوان یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱، در تولید کالاهای، خدمات ورزشی و توسعه

اقتصادی ملی کشورها نقش مؤثری دارد (نیازی، نظری، عظیم‌زاده، ۱۳۹۹). عرصه ورزش یا پتانسیل‌های خود، قطعاً می‌تواند برای صنایع شهرت و محبوبیت ایجاد نموده و آن‌ها را به سمت موفقیت سوق دهد؛ از این رو به جرأت می‌توان گفت؛ پاکترین محیط برای تبلیغ کالاها و خدمات صنعتی، بی‌شک محیط‌های ورزشی است. در این حین نمی‌توان از رشد سرمایه‌گذاری در کشورهای پیشرفته و صنعتی غافل ماند. ورزش به‌عنوان یک صنعت پول‌ساز مطرح است که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم اقتصاد کشورها را دستخوش رشد می‌نماید. برای بهبود و توسعه صنعت ورزش ایران باید دانست علت مهجور ماندن این صنعت در ایران از میدان‌های صنعتی و اقتصادی کشور چیست؟ شاید مهم‌ترین علت مهجور ماندن ایران از این میادین، نبود تحلیل جامع از عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش در ایران باشد. به همین منظور، توجه به توسعه این صنعت، پیش از رویارویی با تغییرات ناگهانی امری مهم به نظر می‌رسد و توسعه این صنعت در گرو عوامل زیادی است که نیازمند دستیابی به این عوامل به جهت آینده مطلوب هستیم. در این باره، هدف از این پژوهش، تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با رهیافت آینده‌پژوهی می‌باشد.

روش‌شناسی

ماهیت روش پژوهش حاضر، آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی بوده و از نظر هدف کاربردی که به‌صورت آمیخته (با بکارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی) انجام شد. همچنین شیوه گردآوری اطلاعات، اسنادی و کتابخانه‌ای بود. در مرحله اول، جهت جمع‌آوری شاخص‌ها (پیشران‌ها) و عوامل اولیه مؤثر بر توسعه صنعت ورزش، بررسی اسناد موجود و مصاحبه‌های عمیق به‌صورت سؤالات باز و نیمه ساختاریافته با ۲۸ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، دارای پژوهش‌ها و طرح‌های مرتبط، رئیس، دبیر، نائب رئیس و مدیر بازاریابی هیأت‌های استانی، مدیران باشگاه‌های ممتاز و قدیمی، مدیران رسانه‌های ورزشی فعال در زمینه ورزش، مربیان فعال با حداقل ده سال سابقه مربی‌گری و ورزشکاران و پیشکسوتان ورزش دارای مقام کشوری انجام شد. پس از بررسی مصاحبه‌های عمیق که از نظر میانگین زمانی ۱ ساعت و ۸ دقیقه بودند، عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش استخراج و به تأیید افراد مصاحبه شونده رسید که تعداد این شاخص‌ها و عوامل اولیه، ۸۳ شاخص بود که بر مبنای این متغیرها، پرسشنامه دلفی طراحی شد و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان، برای اینکه گویه‌ها تأیید شوند، قرار گرفت. با استفاده از روش دلفی، رد و تأیید گویه‌ها در سه مرحله توسط خبرگان انجام شد و با توجه به آن، اجماع نظری درباره متغیرهای پژوهش حاصل شد که حاصل این اجماع نظر، تعداد ۶۸ متغیر اصلی بود که در ۹ پیشران دسته‌بندی شده و در نهایت از طریق وزن دادن و به‌صورت عددی داده‌های کمی مورد استفاده در این پژوهش، باعث ایجاد پرسشنامه دلفی شد. ماتریس آثار متقابل، پس از گردآوری متغیرها و شاخص‌ها در دو مرحله تشکیل شد و در سطر و ستون این ماتریس، شاخص‌ها قرار گرفتند. پرسشنامه نهایی در اختیار خبرگان قرار گرفت که پرسشنامه‌ها را (به روش دلفی) تکمیل

تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی/۳۱۱

نمودند. درنهایت برای تحلیل شاخص‌ها و متغیرهای موجود در پرسشنامه نهایی به روش آینده-پژوهی، از نرم‌افزار Mic Mac استفاده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که فرایند تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱- فرآیند پژوهش تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی

یافته‌ها

مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه تحت بررسی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه تحت بررسی

متغیر	مؤلفه	فراوانی	فراوانی نسبی
جنسیت	مرد	۱۷	۰/۶
	زن	۱۱	۰/۳۹
سن	۲۵ الی ۳۵	۷	۰/۲۵
	۳۶ الی ۴۵	۸	۰/۲۸
	۴۶ الی ۵۵	۱۰	۰/۳۵
	۵۶ الی ۶۵	۳	۰/۱۰
تحصیلات	کارشناسی	۹	۰/۳۲
	کارشناسی ارشد	۶	۰/۲۱
	دکتری	۱۳	۰/۴۶
تخصص / شغل	اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها دارای پژوهش‌ها و طرح‌های مرتبط	۷	۰/۲۵
	رئیس، دبیر، نائب رئیس و مدیر بازاریابی هیات‌های استانی	۳	۰/۱۰
	مدیران باشگاه‌های ممتاز و قدیمی	۳	۰/۱۰
	مدیران رسانه‌های ورزشی فعال در زمینه ورزش	۴	۰/۱۴
	مربیان فعال با حداقل ده سال مربیگری	۵	۰/۱۷
	ورزشکاران دارای مقام کشوری	۴	۰/۱۴
	پیشکسوتان ورزش دارای مقام کشوری	۲	۰/۰۷
جمع		۲۸	۱

برای شناسایی پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی ۸۳ شاخص، از طریق تفحص در پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه‌های عمیق، شناسایی و در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت. ۱۵ شاخص از میان ۸۳ شاخص در نهایت ریزش کرد و ۶۸

شاخص برای بررسی دوباره در اختیار خبرگان قرار گرفت. در نهایت عوامل کلیدی در ۹ بخش و ۶۸ شاخص کلیدی با پهنای ماتریس ۹×۹ مبتنی بر اثرات متقاطع تنظیم شد.

جدول ۲- مشخصات عوامل اولیه مؤثر بر توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی

ردیف	شاخص	بخش (پیشران‌ها)
۱	استفاده‌های غیرسیاسی از صنعت ورزش در جهان عدم دخالت غیرتخصصی شخصیت‌ها و جریانات سیاسی در صنعت ورزش وجود و مصلحت‌اندیشی دولتی‌ها در مراحل حساس تصمیم‌گیری و اجرا عدم ضعف در حوزه دیپلماسی ورزشی و روابط بین‌الملل تقویت جایگاه ایران در نهادهای و فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای و گرفتن کرسی‌های بین‌المللی	پیشران سیاسی و دیپلماسی
۲	ایجاد و طرح‌ریزی استراتژی‌های بزرگ کشور در جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش، رفع کردن موانع اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجرایی پیش روی خصوصی‌سازی ایجاد شبکه‌های خصوصی و جلوگیری از انحصاری بودن صدا و سیما کمک به خصوصی‌سازی در باشگاه‌ها توسعه بنگاه‌های صادر کننده محصولات و خدمات ورزشی خصوصی دخالت کمتر بخش‌های دولتی در امور سازمان‌های و نهادهای ورزشی	پیشران خصوصی-ساز
۳	رسمی کردن درآمدهای حق پخش تلویزیونی مسابقات به‌صورت یک قانون جامع و مدون مدیریت مناسب و اصولی فرآیند برگزاری رویدادها و مسابقات ورزشی میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ در سطح بین‌الملل برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ با کمک سایر کشورها	پیشران میزبانی رویداد
۴	بسترسازی برای رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و توسعه فرهنگی صنعت ورزش شفاف‌سازی و گسترش عدالت اجتماعی فضاهای ورزشی، حضور بانوان و طبقات اجتماعی مختلف در اماکن ورزشی مختلف، در نظر داشتن موضوع رشد و توسعه ورزش در سطح پایه توسط باشگاه‌های حرفه‌ای توجه باشگاه‌های حرفه‌ای به موضوع رشد و توسعه ورزش پایه تأمین منابع مالی و توزیع عادلانه آن در بخش‌های مختلف ورزش کشور تقویت جایگاه زن در صحنه‌های ورزشی	پیشران فرهنگی و اجتماعی
۴	توسعه دادن شبکه‌های اجتماعی منحصر به تولیدات ورزشی آموزش بازاریابی از طریق شبکه‌های اجتماعی برای توسعه تولیدات ورزشی و صادرات بیشتر ایجاد و توسعه شبکه‌های اجتماعی با محتوای بازاریابی و فروش به‌صورت آنلاین محصولات ورزشی فراهم نمودن الزامات قانونی برای درآمدزایی مانند حق و پخش تلاش و ایجاد تمایز در جهت میل شبکه‌های خارجی با گرفتن مجوز حق پخش مسابقات استفاده از ظرفیت‌های خیرین برای کمک به صنایع و کسب و کارهای ورزشی تشکیل نهاد خیرین حوزه ورزش برای کمک به صنعت ورزش وجود نهادهای حمایتی سازمان یافته در صنعت ورزش پایبند نبودن به قوانین سنتی و ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک	پیشران رسانه و شبکه‌های اجتماعی
۵	افزایش تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای در کشور توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و سامانه‌های پشتیبان تصمیم ورزش افزایش کیفیت و استانداردسازی وسایل و اماکن ورزشی توسعه سالن‌های با امکانات بالا در سطح کشور توجه به وجود حداقلی فضاهای ورزشی در بخش‌های کم برخوردار و محروم فراهم سازی تجهیزات و امکانات ورزشی مورد نیاز در سراسر کشور افزایش سرانه فضای ورزشی کشور کمک و تصویب بودجه منحصر به فرد از سوی دولت مردان برای توسعه زیرساخت‌های فرسوده ورزش کشور پیگیری نهاد های زیربُرد در ساخت و سازهای اماکن ورزشی و حفظ استانداردها بهره گیری از تکنولوژی ماشین آلات تولیدات ورزشی مدرن افزایش نهادهای و مراکز سیاست گذاری در صنعت ورزش کشور گسترش نظام باشگاه داری به صورت حرفه ای در جهت توسعه زیرساخت های ورزشی	پیشران اماکن و تجهیزات
۶	توجه به موضوع کلان صنعت ورزش در مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاه‌ها توجه به مراکز پژوهشی غیرورزشی کشور به صنعت ورزش	پیشران علمی و آموزشی

تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی/۳۱۳

	تعریف پروژه‌های مشترک و ایجاد همکاری مابین رشته‌های اقتصاد، بازاریابی، مدیریت مالی و صنعتی و سایر رشته‌ها با رشته مدیریت ورزشی برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی بازاریابی و تجاری برای مدیران ورزشی کشور برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی با حضور صدا و سیما اصلاح نظام بودجه‌ریزی صنعت ورزش کشور	
پیشران نیروی انسانی	تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران و نظام‌مند شدن مدیریت صنعت ورزش حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت صنعت ورزش کشور تسهیل و انتقال تجارب مدیران نهادهای سازمان‌های ورزش کشور حفظ ثبات و پایداری در مدیریت سطوح مختلف ورزش کشور انتخاب مدیران نوآور و خلاق در ورزش کشور ارزیابی باشگاه‌ها حرفه‌ای کشور بر اساس معیارهای ویژه ایجاد شده ایجاد نظامی درخور و شایسته داوطلبان حوزه ورزش ایجاد حس علاقه و توسعه روابط هواداری در جهت جذب و حفظ هواداران بیشتر توجه به رشد و توسعه ورزش پایه کشور با حمایت سرمایه‌گذاران	۷
پیشران تولیدات و محصولات	قیمت‌گذاری محصولات ورزشی با نظارت و با روش‌های منطقی کمک به افزایش صادرات و بنگاه‌های متولی صادرات محصولات ورزشی کشور پیشی از رقبا در جهت ترویج و معرفی کالاهای و خدمات به روز ورزشی تشویق مخترعین و استقبال از ایده‌های ورزشی افراد نظارت بر فرآیند تولیدات محصولات ورزشی با شاخص‌های استاندارد داشتن خط تولیدهای منعطف محصولات ورزشی کمک به ایجاد و توسعه کسب و کارهای نوین ورزشی	۸
پیشران حقوقی	کمک و راهنمایی گرفتن از متخصصان حقوق ورزشی پیگیری مطالبات حقوقی ورزشی با استفاده از حقوق‌دانان در دعاوی ورزشی ایجاد حق مالکیت در اثر و قانون کی‌رایت در صنعت ورزش کشور احیا و ایجاد شورای عالی استانی ورزش در کنار شورای عالی ورزش	۹

نتایج نرم‌افزار^۱ Mic Mac و روش تحلیل اثرات متقاطع نشان داد که با استفاده از داده‌های استخراج شده و تحلیل شاخص‌ها، ماتریس ایجاد شده با ابعاد ۹*۹ با درجه پرشدگی ۷۵/۳۰ درصد حاصل شد. نتایج حاصل از پرشدگی ماتریس در جدول ۲ آورده شده است.

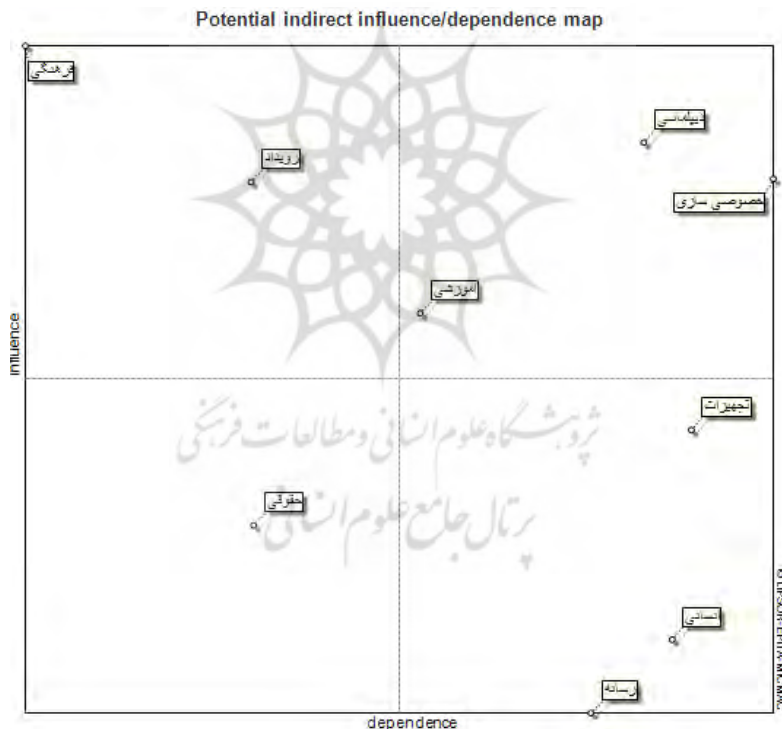
جدول ۲. ماتریس MDI

ابعاد ماتریس	تکرار	بدون تاثیر	تاثیر گذار	تقویت کننده	توانمند ساز	درجه پرشدگی	جمع
۹×۹	۲	۲۰	۱۸	۳۰	۱۳	۷۵/۳۰	۶۱

نتایج جدول ۲ حاکی از آن است که ماتریس ۹ در ۹، با مجموع ۶۱ رابطه ماتریسی قابل ارزیابی شناسایی شد که در آن ۲۰ رابطه نه بر روی هم اثر گذاشته و نه از هم اثر پذیرفت. ۱۸ رابطه دارای نمره یک بودند؛ بدین مفهوم که روی دیگر شاخص‌ها تأثیر داشتند تا این که تأثیر از شاخص‌ها بپذیرند. ۱۳ رابطه نیز دارای نمره تأثیر ۲ بودند؛ یعنی حالت تقویت کننده داشتند و درنهایت ۱۳ رابطه ماتریسی دارای اثرات ۳ بوده است؛ به‌صورتی که شاخص‌ها هم بر روی یکدیگر تأثیرگذار بوده و هم از یکدیگر تأثیر می‌پذیرفتند.

۱. نرم افزار Micmac مخفف Matrix of Crossed Impact Multiplications Applied to a Classification است. ترجمه فارسی این عبارت ماتریس ضرایب تحلیل اثر متقاطع به‌منظور طبقه‌بندی می‌باشد. روش میک‌مک توسط میشل گودت و فرانسیس بورس به سال ۱۹۸۹ ارائه شد و نرم‌افزار میک‌مک نیز توسط BUCKET طراحی و ارائه شد.

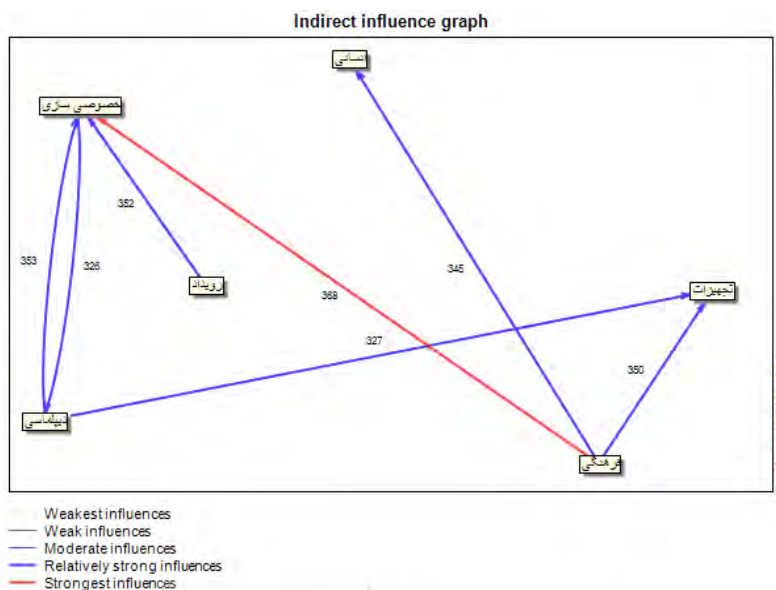
تحلیل ماتریس MII و MDI حاکی از آن بود که پیشران سیاسی و دیپلماسی، پیشران خصوصی سازی و پیشران علمی و آموزشی، نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند. این پیشران ها، مهم ترین و تأثیرگذارترین شاخص ها در توسعه صنعت ورزش هستند و آینده صنعت ورزش ایران به توسعه این پیشران ها وابسته است. از سوی دیگر، پراکندگی حاصل از نتایج نشان می دهد که دو دسته پیشران؛ شامل پیشران فرهنگی و اجتماعی و پیشران میزبانی رویداد، کمترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری را در بین پیشران های دیگر داشتند که در ناحیه شمال غربی شکل ۲ قرار دارند. با توجه به شرایط صنعت ورزش ایران، توجه به این شاخص ها ضروری است. از سوی دیگر، پیشران هایی مانند پیشران نیروی انسانی، پیشران اماکن و تجهیزات و پیشران رسانه و شبکه های اجتماعی بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند. این سه پیشران، تأثیرپذیر از روابط سایر پیشران ها می باشند. در نهایت، پیشران حقوقی در بخش جنوب غربی شکل ۲ می باشد که فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل گیری سازمان فضایی صنعت ورزش ایران هستند، ولی نباید کاملاً آن ها را فراموش کرد.



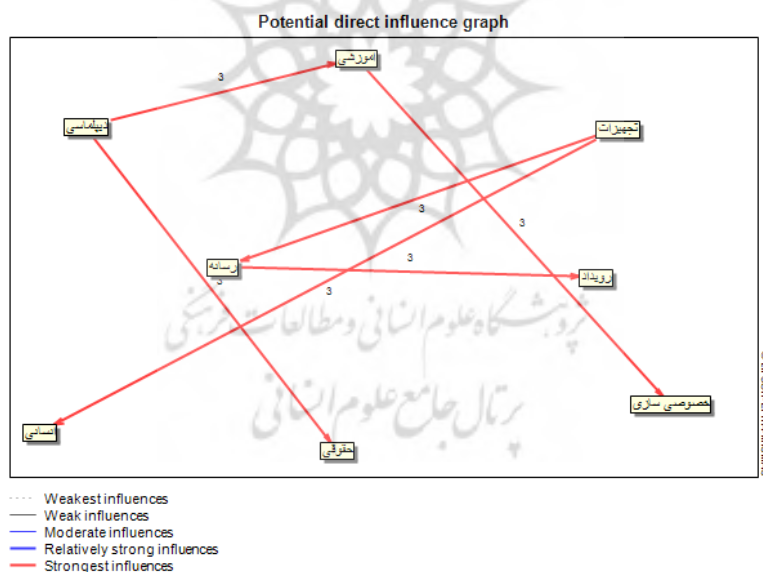
شکل ۲- نقشه تأثیرگذاری / تأثیرپذیری غیر مستقیم بالقوه

در شکل ۳ و ۴ نیز؛ نقشه اثرگذاری / وابستگی غیرمستقیم بالقوه، نمودار تأثیر غیرمستقیم بالقوه، نقشه اثرگذاری / وابستگی غیرمستقیم، نمودار تأثیر غیرمستقیم، نقشه اثرگذاری / وابستگی مستقیم بالقوه و نمودار تأثیر مستقیم بالقوه نشان داده شده است.

تحلیل پیشران‌های مؤثر در توسعه صنعت ورزش با استفاده از رهیافت آینده‌پژوهی/۳۱۵



شکل ۳- نمودار تأثیر غیرمستقیم



شکل ۴- نمودار تأثیر مستقیم بالقوه

بحث و نتیجه‌گیری

نقش صنعت ورزش در عرصه‌های اجتماعی - فرهنگی انکارنشدنی است و جزء جدانشدنی سبب خانوارها شده است. در عصر حاضر، ورزش تحت‌عنوان صنعتی بزرگ، یکی از منابع اقتصادی بسیار مؤثر در جوامع توسعه‌یافته بوده و یکی از شاخص‌های مهم توسعه‌یافتگی کشورها قلمداد می‌شود. بحث جهانی شدن صنعت، در امتداد جهانی شدن اقتصادی شروع شد و صنعت ورزش به نوعی وارد دنیای اقتصاد شد. اقتصاد کشورها به وسیله ورزش دستخوش تغییرات قرار گرفته است و صنعت ورزش به‌عنوان یک صنعت مهم و پولساز به‌صورت غیرمستقیم و مستقیم، اقتصاد کشورها را درگیر کرده است. با توجه به پژوهش حاضر، مشخص شد که پیشران سیاسی و دیپلماسی، پیشران خصوصی‌سازی و پیشران علمی و آموزشی، نقش مهمی در بهبود روابط سیستم دارند. این پیشران‌ها، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین شاخص‌ها در توسعه صنعت ورزش هستند و آینده صنعت ورزش ایران به توسعه این پیشران‌ها وابسته است. پیشران سیاسی و دیپلماسی؛ شامل مواردی همچون استفاده‌های غیرسیاسی از صنعت ورزش در جهان، عدم دخالت غیرتخصصی شخصیت‌ها و جریان‌ات سیاسی در صنعت ورزش، وجود و مصلحت‌اندیشی دولتی‌ها در مراحل حساس تصمیم‌گیری و اجرا، عدم ضعف در حوزه دیپلماسی ورزشی و روابط بین‌الملل و تقویت جایگاه ایران در نهادها و فدراسیون‌های جهانی و قاره‌ای و گرفتن کرسی‌های بین‌المللی بود.

بخشی چناری و همکاران (۱۳۹۹)؛ موسوی گرگری و همکاران (۱۳۹۹)؛ بخشی چناری و همکاران (۱۳۹۹)؛ رودریگر^۱ (۲۰۱۹) و کوکی^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، به اهمیت دیپلماسی در داشتن کرسی و جایگاه ورزشی اشاره کردند. دولت‌ها، دلایل مختلفی برای آمیخته کردن ورزش با سیاست و دیپلماسی دارند. از جمله این دلایل می‌توان به تغییر ایجاد شده در فضای دیپلماتیک و رویگردانی آن‌ها از مباحث منسوخ شده دوران جنگ سرد، گسترش ورزش و نهادهای ورزشی از نظر قلمرو، قدرت و جذابیت، انزجار مردم جهان از خشونت‌های قرن بیستم و تمایل به جنبه‌های قدرت نرم؛ همچون مبادلات فرهنگی و ورزشی و تبدیل شدن ورزش به بخش مهم زندگی مدرن اشاره کرد. ورزش و دیپلماسی ارتباط مستقیمی با هم دارند. دیپلماسی، علاوه بر این که در کسب میزبانی یک رویداد بزرگ ورزشی، برگزاری مسابقات در کلاس جهانی، شرکت در مسابقات و دویت شدن از طرف کشورهای میزبان تأثیر دارد، از سمتی دیگر ورزش نیز به کمک دیپلماسی آمده است و در پیشبرد آن کمک کننده بوده است. کشورهای مختلف، خواسته‌های سیاسی خود را با شرکت نکردن یا شرکت کردن در یک رویداد مهم ورزشی یا مثلاً تحریم کردن یا نکردن آن، یا اجتناب از مبارزه با ورزشکاران کشورهای دیگر به نمایش می‌گذارند. از سوی

۱. Rodrigues

۲. Kočí

دیگر، میزبانی گرفتن در مسابقات ورزشی؛ مانند جام جهانی و المپیک نیز نیاز به روابط سیاسی و دیپلماسی فعال دارد و نهادهای ورزشی در سطح ملی، توانایی گرفتن چنین میزبانی‌هایی را ندارند و قطعاً به یاری دولت‌ها و حکومت‌های خود از طریق روابط دیپلماسی نیاز دارند. شایسته است در راستای دستیابی به اهداف و منافع ملی در حوزه ورزش، در کنار قدرت سیاسی و نظامی که به‌عنوان قدرت سخت مطرح است، ظرفیت ورزش را به‌عنوان یک ابزار اعمال قدرت در دستور کار قرار داد و از قدرت دیپلماسی در ورزش بهره‌مند شد و این به‌معنای این نیست که سیاست را با ورزش یکی کرد، بلکه منظور استفاده از قدرت دیپلماسی است. این روند می‌تواند به‌خوبی در راستای تحکیم عملگرایی مبتنی بر دانش و بینش در حوزه ورزش، تعمیم دانش‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های تولید شده به آن سوی مرزهای جغرافیایی و گسترش روابط سیاسی بود.

ورزش به‌عنوان ابزار دیپلماسی عمومی، سهم بسزایی در پیشبرد اهداف سیاسی کشور در منطقه و جهان ایفا می‌کند؛ لذا تمرکز بر مقوله‌های اصلی تعالی این صنعت، به‌عنوان راهکاری برای رویارویی با چالش فقدان رابطه اثربخش میان دو بخش ورزش و دیپلماسی ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، پیشران خصوصی‌سازی؛ شامل مواردی همچون ایجاد و طرح‌ریزی استراتژی‌های بزرگ کشور در جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش، رفع کردن موانع اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجرایی پیش روی خصوصی‌سازی، ایجاد شبکه‌های خصوصی و جلوگیری از انحصاری بودن صدا و سیما، کمک به خصوصی‌سازی در باشگاه‌ها، توسعه بنگاه‌های صادر کننده محصولات و خدمات ورزشی خصوصی و دخالت کمتر بخش‌های دولتی در امور سازمان‌ها و نهادهای ورزشی بود. فریودونی و همکاران (۱۳۹۹)؛ رضایی (۱۳۹۹)؛ حسین پور قادری و دوستی (۱۴۰۰) و یانگ^۱ (۲۰۲۱) به اهمیت خصوصی‌سازی در ورزش اشاره کرده‌اند. اهمیت ویژه‌ای به خصوصی‌سازی در بیشتر کشورهای دنیا شده است که این خصوصی‌سازی در بخش ورزش نیز در این کشورهای پیشرفته نمایان شده است. بیشتر کشورها، در این موضوع اقداماتی را انجام داده‌اند و بخش ورزش را به‌صورت خصوصی اراده کرده‌اند که نتایج آن نیز قابل قبول بوده است، اما مفید بودن خصوصی به خودی خود در ورزش یک باور اشتباه است که سود ناچیزی به‌همراه خواهد داشت و باید شرایطی در آن فراهم شود که با آسودگی خاطر بتوان گفت که این فرآیند خصوصی‌سازی در ورزش، برای یک کشور منافع را به‌دنبال داشته است. ایجاد چارچوب‌های قانونی و حقوقی مؤثر، ایجاد شرایط رقابت در اقتصاد، آزادسازی اقتصادی، ثبات اقتصادی، اصلاح ساختار برخی سازمان‌های ورزشی، وجود بازارهای مالی به‌صورت گسترده و مؤثر و نیز چندین عامل دیگر، ازجمله مواردی هستند که باید در شرایط خصوصی‌سازی ورزش وجود داشته باشند تا خصوصی‌سازی همراه منافع باشد و موفقیت را برای ورزش به‌همراه داشته باشد؛ در نتیجه کاهش تصدی‌گری دولت را می‌توان به‌عنوان راه‌های کاهش هزینه آن در جهت

خصوصی‌سازی ورزش نام برد. از همین رو، برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ها در جهت خصوصی‌سازی، نیاز است تا تجربیات موفق کشورها در زمینه خصوصی‌سازی در صنعت ورزش را مد نظر قرار داد تا اشتباهاتی که آن‌ها کرده‌اند و موجب شکست شده است، انجام ندهد و از موفقیت‌های آن‌ها به نحو احسن استفاده کرد. در این راه، باید تعمیم نتایج آن‌ها با کشور ایران را با توجه به بافت فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نیز مد نظر قرار داد که این نکته باعث توجه بیشتر به اهداف، روش‌ها و نیز میزان موفقیت برنامه در امر خصوصی‌سازی در ورزش خواهد بود. در نهایت پیشران علمی و آموزشی؛ شامل مواردی همچون توجه به موضوع کلان صنعت ورزش در مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشگاه‌ها، توجه به مراکز پژوهشی غیرورزشی کشور به صنعت ورزش، تعریف پروژه‌های مشترک و ایجاد همکاری مابین رشته‌های اقتصاد، بازاریابی، مدیریت مالی، صنعتی و سایر رشته‌ها با رشته مدیریت ورزشی، برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی بازاریابی و تجاری برای مدیران ورزشی کشور، برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و جشنواره‌های دانش‌افزایی با حضور صدا و سیما و اصلاح نظام بودجه‌ریزی صنعت ورزش کشور بود. چیکیش^۱ و همکاران (۲۰۱۹)؛ گونزالو سورنا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) و الکسینا^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش‌های خود به اهمیت مسائل آموزشی و علمی در صنعت ورزش اشاره کردند. جایگاه علمی و تکنیکی مدیریت بر هیچ کسی پوشیده نیست چرا که بسیاری از کارشناسان و خبرگان چه در حوزه ورزش و چه در حیطه‌های مختلف در سطوح مدیریتی؛ مانند علمی، اقتصادی، هنری و فرهنگی بر اهمیت این موضوع تأکید دارند. خبرگان بر این باور هستند که نیازهای اکتسابی خاص و نیازهای ذاتی در مدیریت، به‌عنوان یک موضوع هنری و علمی وجود دارد که از طریق مدیریت بتواند با تحولات به موقع و درست، از عهده وظایف خود به‌خوبی برآید و یا در جهت منفی سیستم خود را ناکارآمد یا منزوی کند. برنامه‌ریزی، سازماندهی مناسب، هماهنگی، بودجه‌بندی و گزارش‌دهی در سطوح مختلف مدیریت ورزش، بسیار مهم است. در نتیجه لازم و ضروری است که مدیر باید همگی این نکات را بداند و با بهره گرفتن از مشاورین باتجربه، سازمان ورزشی خود را به سوی اهداف از پیش تعیین شده هدایت کند. صنعت ورزش ایران نیز نیاز به چنین مدیران ورزشی دارد تا از این طریق بتواند به آینده روشنی که پیش روی آن است، دست یابد.

در بخش دوم؛ دو دسته پیشران که میزان تأثیرگذاری بالا و از کمترین تأثیرپذیری برخوردارند. این پیشران‌ها؛ شامل پیشران فرهنگی و اجتماعی و پیشران میزبانی رویداد بودند. پیشران فرهنگی و اجتماعی؛ شامل مواردی همچون بسترسازی برای رشد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و توسعه فرهنگی صنعت ورزش، شفاف‌سازی و گسترش عدالت اجتماعی فضاهای

1. Chikish

2. González-Serrano

3. Aleksina

ورزشی، حضور بانوان و طبقات اجتماعی مختلف در اماکن ورزشی مختلف، در نظر داشتن موضوع رشد و توسعه ورزش در سطح پایه از سوی باشگاه‌های حرفه‌ای، تأمین منابع مالی و توزیع عادلانه آن در بخش‌های مختلف ورزش کشور و تقویت جایگاه زن در صحنه‌های ورزشی بود. کیم^۱ و همکاران (۲۰۱۹) و راتن^۲ (۲۰۱۹) به اهمیت مسائل فرهنگی، اجتماعی و اهمیت آن در صنعت ورزش اشاره کرده‌اند. کارکردهای فرهنگی و اجتماعی ورزش در جوامع امروزی بسیار فراوان است و نیاز است در پژوهش‌های اجتماعی و فرهنگی به آن‌ها توجه شود. در دهه‌های اخیر، صنعت ورزش رشد و توسعه بسیاری داشته است و به جایگاه‌های بالای جهانی دست یافته است. مدیران ورزش، دانشمندان، نویسندگان و گزارشگران ورزشی به تکریم این پدیده مهم پرداخته‌اند و باعث شده‌اند که افراد به تماشای اسطوره‌های ورزشی خود در مکان‌های ورزشی یا فضاهای مجازی بنشینند. این عمل باعث شد که توسعه و داشتن جایگاه بالایی در جدول جهانی ورزش، به‌عنوان شاخصی از پیشرفت اجتماعی و فرهنگی باشد. اگر در نهادهای اصلی و ساختار جامعه، اهمیت مبانی فرهنگی و اجتماعی صنعت ورزش به‌خوبی تبیین و شناخته نشود، اهداف اجتماعی ورزش و جهت‌گیری آن با مشکلات و ابهامات فراوانی روبرو خواهد شد. از سوی دیگر، پیشران‌میزبانی رویداد نیز شامل مواردی؛ همچون رسمی کردن درآمدهای حق پخش تلویزیونی مسابقات به‌صورت یک قانون جامع و مدون، مدیریت مناسب و اصولی فرآیند برگزاری رویدادها و مسابقات ورزشی، برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ با کمک سایر کشورها و میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ در سطح بین‌الملل و نیز برگزاری آن‌ها بود. با توجه به شرایط صنعت ورزش ایران، توجه به این شاخص‌ها ضروری است. سپردن برگزاری مسابقات ملی یا بین‌المللی به شهرهای مختلف کشور، در نگاه اول نیازمند وجود زیرساخت‌های اولیه است و در گام بعدی، ضرورتی برای رشد و توسعه ورزش شهرستان‌هاست. اغلب تولید ناخالص داخلی فصلی، در کشورهایی که برنده میزبانی رویداد مهمی می‌شوند، افزایش می‌یابد. از این رو ممکن است، ایجاد احساس خوب پس از پیروزی در رویداد، عاملی باشد که منجر به افزایش رشد اقتصادی شود. از سوی دیگر، پیشران‌هایی؛ مانند پیشران نیروی انسانی، پیشران اماکن، تجهیزات و پیشران رسانه و شبکه‌های اجتماعی بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند. پیشران نیروی انسانی؛ شامل مواردی همچون تعیین شاخص‌های انتخاب مدیران و نظام‌مند شدن مدیریت صنعت ورزش، حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت صنعت ورزش کشور، تسهیل و انتقال تجارب مدیران نهادها و سازمان‌های ورزش کشور، حفظ ثبات و پایداری در مدیریت سطوح مختلف ورزش کشور، انتخاب مدیران نوآور و خلاق در ورزش کشور، ارزیابی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور بر اساس معیارهای ویژه ایجاد شده، ایجاد نظامی درخور و شایسته داوطلبان حوزه ورزش، ایجاد حس

1. Kim
2. Ratten

علاقه و توسعه روابط هواداری در جهت جذب و حفظ هواداران بیشتر و توجه به رشد و توسعه ورزش پایه کشور با حمایت سرمایه‌گذاران بود. پیشران اماکن و تجهیزات؛ شامل مواردی همچون افزایش تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای در کشور، توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و سامانه‌های پشتیبان تصمیم ورزش، افزایش کیفیت و استانداردسازی وسایل و اماکن ورزشی، توسعه سالن‌های با امکانات بالا در سطح کشور، توجه به وجود حداقلی فضاهای ورزشی در بخش‌های کم‌برخوردار و محروم، فراهم‌سازی تجهیزات و امکانات ورزشی مورد نیاز در سراسر کشور، افزایش سرانه فضای ورزشی کشور، کمک و تصویب بودجه منحصر به فرد از سوی دولتمردان برای توسعه زیرساخت‌های فرسوده ورزش کشور، پیگیری نهادهای زیرربط در ساخت و سازهای اماکن ورزشی و حفظ استانداردها، بهره‌گیری از تکنولوژی ماشین‌آلات تولیدات ورزشی مدرن، افزایش نهادها و مراکز سیاستگذاری در صنعت ورزش کشور و گسترش نظام باشگاه‌داری به‌صورت حرفه‌ای در جهت توسعه زیرساخت‌های ورزشی بود. پیشران رسانه و شبکه‌های اجتماعی؛ شامل مواردی همچون توسعه دادن شبکه‌های اجتماعی منحصر به تولیدات ورزشی، آموزش بازاریابی از طریق شبکه‌های اجتماعی برای توسعه تولیدات ورزشی و صادرات بیشتر، ایجاد و توسعه شبکه‌های اجتماعی با محتوای بازاریابی و فروش به‌صورت آنلاین محصولات ورزشی، فراهم نمودن الزامات قانونی برای درآمدزایی؛ مانند حق و پخش، تلاش و ایجاد تمایز در جهت میل شبکه‌های خارجی به گرفتن مجوز حق پخش مسابقات، استفاده از ظرفیت‌های خیرین برای کمک به صنایع و کسب و کارهای ورزشی، تشکیل نهاد خیرین حوزه ورزش برای کمک به صنعت ورزش، وجود نهادهای حمایتی سازمان یافته در صنعت ورزش و پایبند نبودن به قوانین سنتی و ایجاد ساختاری منعطف، پویا و چابک بود. این پیشران‌ها، از رابطه میان دیگر شاخص‌های پیشران‌های کلیدی تأثیر می‌پذیرند. یکی از ابزارهای کمکی در ورزش، فناوری است که نقش مهمی را در صنعت ورزش ایجاد کرده است؛ به‌طوری که در مسابقات ورزشی و در تجزیه و تحلیل حرکات ورزشی و سایر موارد به کمک مربیان، داوران و ورزشکاران آمده است. بخش مهم اقتصاد ورزشی، از طریق پوشش تلویزیونی و تبلیغاتی رویدادهای ورزشی رقم می‌خورد و تقاضا برای پوشش این رویدادهاست که سبب بالا بردن سطح رقابت‌ها می‌شود و همچنین شرکت‌های تجاری که سعی می‌کنند، برند خود را از طریق عنوان یکی از اصلی‌ترین منبع درآمدی برای صاحبان باشگاه‌ها و برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی معرفی کنند.

جایگاه سوم درگیری‌های روزمره زندگی امروزه انسان‌ها، پس از انجام کار، خواب و استراحت را رسانه‌های اجتماعی به خود اختصاص داده‌اند. اکثر افراد منبع اصلی اطلاعات و بخش بزرگ زندگی خود را مدیون رسانه‌ها هستند. تمایل بیشتر ورزش دوستان با دیدن رویدادهای ورزشی و انجام برخی فعالیت‌های مرتبط با ورزش، جزو مواردی است که آن‌ها را به سمت رسانه‌ها سوق می‌دهد. گسترش و توسعه وسایل ارتباط جمعی، به سمت و سویی حرکت

کرده است که انسان امروزی را انسان رسانه‌ای نامیده‌اند؛ چرا که این رسانه‌ها کارکردهای سیاسی، امنیتی، فرهنگی و اجتماعی دارند. از سوی دیگر، در جوامع امروزی، مذاهب و ادیان مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ چرا که باعث وحدت و توسعه روابط فرهنگی از طریق ورزش می‌شوند. همچنین نقش نیروی انسانی نیز انکارناپذیر است و بدون آن‌ها، سازمانی نیز وجود ندارد و اداره آن غیر ممکن است. با وجود فناوری‌های جدید و تکنولوژی‌های پیشرفته در سازمان‌های ورزشی نیز همچنان نیروی انسانی یک عامل مهم و حیاتی در سازمان بوده است و بقا و دوام سازمان به آن بستگی دارد. از همین رو، نیروی انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های سازمان‌های ورزشی مطرح می‌باشند؛ چرا که باعث ایجاد و شکل دادن به تصمیمات سازمانی بوده و مشکلات و مسائلی که در پیرامون صنعت ورزش بوده را حل می‌کند و عینیت بخشیدن به مسائل، بهره‌وری در صنعت ورزش را مهیا می‌کند. بر همین اساس، بهبود و بهره‌وری مستمر، نیازمند بهبود و ارتقای کارکنان و نیروی انسانی و نیز بالا بردن انگیزش آنان است که انگیزه به عنوان یک موتور محرک برای کارکنان اهمیت دارد.

در نهایت، پیشران حقوقی هستند که فاقد نقش کلیدی و مهم در شکل‌گیری سازمان فضایی صنعت ورزش ایران هستند، ولی نباید کاملاً آن‌ها را فراموش کرد. پیشران حقوقی؛ شامل مواردی همچون کمک و راهنمایی گرفتن از متخصصان حقوق ورزشی، پیگیری مطالبات حقوقی ورزشی با استفاده از حقوق‌دانان در دعاوی ورزشی، ایجاد حق مالکیت در اثر و قانون کیی رایت در صنعت ورزش کشور، احیا و ایجاد شورای عالی استانی ورزش در کنار شورای عالی ورزش بود. برخلاف مسئولیت کیفری که هدف آن، مجازات مجرم و نیز اصلاح و تنبیه وی می‌باشد، هدف از مسئولیت مدنی، جبران خسارت شخص زیان‌دیده است. متأسفانه سالیانه صدها میلیارد به دلیل عدم آگاهی حقوقی در ورزش و قراردادهای ورزشی هدر می‌رود که نمونه‌های آن بسیار است. جرمه‌های سنگین که حتی رشته ورزشی خاص یا کل ورزش کشور را به حالت تعلیق نزدیک نموده‌اند. از این رو نیاز است که به موارد حقوقی در ورزش نگاه ویژه داشت. تحقیق حاضر با توجه به شرایط کرونا با سختی در جمع‌آوری داده‌های اولیه همراه بود. همچنین به علت عدم آشنایی برخی خبرگان با روش پرکردن ماتریس جهت تجزیه و تحلیل، زمان زیادی جهت آموزش به افراد سپری شد و برخی از داده‌ها که قابل قبول نبودند، از افراد خواسته شد تا دوباره تکمیل نمایند. توصیه می‌شود، افرادی که در زمینه آینده‌پژوهی سعی در جمع‌آوری اطلاعات دارند، حتماً یک فیلم آموزشی برای خبرگان خود ارسال نمایند تا آن‌ها در پر کردن اطلاعات و ماتریس مشکلی نداشته باشند.

تقدیر و سپاسگزاری

در پایان از تمامی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، رئیس، دبیر، نائب‌رئیس و مدیر بازاریابی هیأت‌های استانی، مدیران باشگاه‌ها، مدیران رسانه‌های ورزشی، مربیان، ورزشکاران و پیشکسوتان ورزش که به غنای کار کمک نمودند کمال تشکر را داریم.

کتابنامه

- احمدی نصر، ا (۱۳۹۱). بررسی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در تربیت بدنی خراسان رضوی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی. واحد مشهد.
- بخشی چناری، امین رضا، گودرزی، محمود، سجادی، سید نصرالله، جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۹). شناسایی ابزارهای دیپلماسی ورزشی برای پیشبرد اهداف سیاسی جمهوری اسلامی ایران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، (۱)، - . doi: 10.22080/jsmb.2021.16876.3168
- بخشی چناری، امین رضا، گودرزی، محمود، سجادی، سید نصرالله، جلالی فراهانی، مجید. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه دیپلماسی ورزشی در سیاست خارجی. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۰(۱): ۹۱-۱۰۰. doi: 10.22124/jsmd.2021.5046
- حسن پورقادی، رضا، دوستی، مرتضی. (۱۴۰۰). جایگاه دیپلماسی ورزشی در سیاست خارجی ایران پس از انقلاب اسلامی ۱۳۵۷. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳(۲): ۵۸۱-۶۱۶. doi: 10.22059/jsm.2020.256946.2273
- خسرومثنی، رحیم، خبیری، محمد، خنیفر، حسین، علی دوست قهفرخی، ابراهیم، زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل مفهومی صنعت ورزش ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱(۵۷): ۳۸-۱۷. doi: 10.22089/smrj.2017.4384.1843
- ده ده زاده سیلابی، پ، احمدی فرد، ن. (۱۳۹۸). تعیین پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه گردشگری با رویکرد آینده پژوهی (مطالعه موردی: شهرستان‌های استان مازندران). جغرافیا و پایداری محیطی، ۹(۱): ۷۳-۸۹. doi: 10.22126/ges.2019.1064
- رضایی، شمس الدین، صالحی پور، مژگان. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش ایران با رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱): ۸۹-۱۰۷. doi: 10.22044/shm.2019.7342.1790
- رضایی، شمس الدین. (۱۳۹۹). طراحی الگوی خصوصی‌سازی در صنعت ورزش ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۴): ۱۱۰-۱۲۹. doi: 10.22124/jsmd.2020.4792
- رمضانی نژاد، رحیم، هژبری کاظم. حقایق اساسی توسعه ورزش و کاربرد آنها در ورزش ایران. مجلس و راهبرد، ۲۴(۹۱): ۲۳۳-۲۶۳.
- طبائیان، سید، حبیب الله، قدیری، روح الله. (۱۳۸۶). متغیرهای مؤثر بر انتخاب ابعاد در یک پروژه آینده‌نگاری، مجله علوم مدیریت ایران، ۲ (۷): ۵۵-۸۰.

علی اکبری، ا.، پوراحمد، ع.، جلال آبادی، ل. (۱۳۹۷). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر وضعیت آینده گردشگری پایدار شهر کرمان با رویکرد آینده پژوهی. مجله گردشگری و توسعه، ۱۷(۱): ۱۵۶-۱۷۸.

فتحی، محمد رضا، ملکی، محمد حسین، صابری، علی، زندآگاهی، عاطفه. (۱۳۹۹). سناریوپردازی آینده ورزش دانشگاهی ایران با رویکرد آینده پژوهی. مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۳): ۷۲-۹۲. doi: 10.22124/jsmd.2020.4376

فریدونی، مسعود، کلاته سیفری، معصومه، رضوی، سید محمد حسین. (۱۳۹۹). تبیین و ارائه مدلی از عوامل اقتصادی مؤثر بر پاسخ‌های رفتاری هواداران فوتبال. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۲(۱): ۱۰۱-۱۲۰. doi: 10.22059/jsm.2019.256397.2066

موسوی گرگری، سیده شیماء، بنار، نوشین، شفیعی، شهرام. (۱۳۹۹). طراحی مدل عوامل اثرگذار بر ارتقا دیپلماسی ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، (۱)، -. doi: 10.22089/smrj.2021.9718.3249

References

- Ahmadi Nasr, A (2012). Study of organizational culture and organizational citizenship behavior in physical education of Khorasan Razavi. Master Thesis, Islamic Azad University. Mashhad unit. (in Persian)
- Aleksina, A., Kazakova, O., & Aleksin, A. (2021). Application of digital solutions in the physical culture and sports industry as an element of sustainable regional development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 295, p. 01015). EDP Sciences.
- Aliakbari, E., pourahmad, A., jalalabadi, L. (2018). Identifying the Effective thrusts on the Future of Tourism Status of Kerman City with Futuristic Approach.. *Journal of Tourism and Development*, 7(1), 156-178. (in Persian)
- Bakhshi Chenari, A., Godarzi, M., sajjadi, S., Jalali Farahani, M. (2021). Identify and Prioritize the Effective Factors of Sport Diplomacy Development in Islamic Republic of Iran's Foreign Policy. *Sport Management and Development*, 10(1), 91-100. doi: [10.22124/jsmd.2021.5046](https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5046)(in Persian)
- Bakhshi Chenari, A., Goodarzi, M., sajjadi, S., Jalali farahani, M. (2021). Identifying the tools of sports diplomacy to advance the political goals of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, (), -. doi: [10.22080/jsmb.2021.16876.3168](https://doi.org/10.22080/jsmb.2021.16876.3168). (in Persian)
- Chikish, Y., Carreras, M., & García, J. (2019). eSports: A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics. *Sports (and) Economics*, 477-508.
- Dadazade-Silabi, P., Ahmadifard, N. (2019). Determine the Key Factors of Tourism Development Based on Future Research Approach (Case Study: Mazandaran Province). *Geography and Environmental Sustainability*, 9(1), 73-89. doi: [10.22126/ges.2019.1064](https://doi.org/10.22126/ges.2019.1064)(in Persian)

- Fathi, R., maleki, M., Saberi, A., zandagahi, A. (2020). Scenario Planning of University Sports of Iran based on Future Study Approach. *Sport Management and Development*, 9(3), 72-92. doi: [10.22124/jsmd.2020.4376](https://doi.org/10.22124/jsmd.2020.4376)(in Persian)
- Faulkner, A., & Gabe, J. (2017). "Where biomedicalisation and magic meet: Therapeutic innovations of elite sports injury in British professional football and cycling". *Social Science & Medicine*, 178,136-143.
- Freydoni, M., Kalateh seifari, M., Razavi, S. (2020). Explaining and presenting a model of economic factors affecting the behavioral responses of football fans. *Journal of Sport Management*, 12(1), 101-120. doi: [10.22059/jsm.2019.256397.2066](https://doi.org/10.22059/jsm.2019.256397.2066). (in Persian)
- Ghaedi, A., Ghafouri, F., Kargar, G. (2016). Investigation the role of athletics sport on Social Development Indicators. *Applied Research in Sport Management*, 5(1), 35-47.
- González-Serrano, M. H., Crespo-Hervás, J., Pérez-Campos, C., & Calabuig, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems for developing the sports industry in European Union countries. *Journal of Business Research*, 136, 667-677.
- Hassanpourghadi, R., Dousti, M. (2021). The Position of Sports Diplomacy in Iran's Foreign Policy after the Islamic Revolution in 1979. *Journal of Sport Management*, 13(2), 581-616. doi: [10.22059/jsm.2020.256946.2273](https://doi.org/10.22059/jsm.2020.256946.2273)(in Persian)
- Khosromanesh, R., Khabiri, M., Khanifar, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., Zarei Matin, H. (2019). Designing the Conceptual Model of Iran's Sports Industry. *Sport Management Studies*, 11(57), 17-38. doi: [10.22089/smrj.2017.4384.1843](https://doi.org/10.22089/smrj.2017.4384.1843)(in Persian)
- Kim, Y., Magnusen, M., Kim, M., & Lee, H. W. (2019). Meta-analytic review of sport consumption: Factors affecting attendance to sporting events. *Sport Marketing Quarterly*, 28(3), 117-134.
- Kočí, K., Dubský, Z., & Burgrová, I. (2021). Sports Diplomacy and Gender: Equal Opportunities for Women in Czech Basketball. *Politics in Central Europe*, 451.
- Kruszyńska, E., & Poczta, J. (2019). Hierarchy of Factors Affecting the Condition and Development of Sports and Recreation Infrastructure—Impact on the Recreational Activity and Health of the Residents of a City (Poznan Case Study). *International journal of environmental research and public health*, 16(4), 556.
- Mousavi gargari, S., Bonar, N., Shafiee, S. (2021). Designing the Model of Factors Affecting on Promotion of Sports Diplomacy of Iran. *Sport Management Studies*, (), -. doi: [10.22089/smrj.2021.9718.3249](https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9718.3249)(in Persian)
- Niazy P, Nazari R, azimzade M. (2020) Developing the Model of Sustainable Development of Sport Entrepreneurship in Iran from the Perspective of Strategic Thinking Based on the Grounded Theory. 3. 2020; 8 (29) :87-103
- O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic Management in Sport*. London: Routledge.

- Popper, R., (2008). How are foresight methods selected? Foresight. Foresight- the journal of future studies, strategic thinking and policy, Volume VOL. 10, pp. 62-89.
- Ramzaninejad, R., hozhabri, K. (2017). Basic Facts of Sports Development and Their Applications in Sport of Iran. *Majlis and Rahbord*, 24(91), 233-263. (in Persian)
- Ratten, V. (2019). *Social entrepreneurship in sport: how sport can deliver social well-being*. Routledge.
- Rezaei, S. (2020). Designing the Privatization Model in Iran's Sports Industry. *Sport Management and Development*, 9(4): 110-129. doi: [10.22124/jsmd.2020.4792](https://doi.org/10.22124/jsmd.2020.4792)(in Persian)
- Rezaei, Sh, Salehipour, M. (2018). Analysis of effective factors on the development of Iran's sports industry with a data-based approach. *Human Resource Management in Sport* , 6 (1): 89-107. doi: [10.22044 / shm.2019.7342.1790](https://doi.org/10.22044/shm.2019.7342.1790) (in Persian)
- Rodrigues, C. (2019). Sports tourism, diplomacy and'soft power': the Chinese case. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (31), 77-89.
- Tabaeian, S, K., Ghadiri, S, J. (2007). Variables affecting the selection of dimensions in a futuristic project, *Iranian Journal of Management Sciences*, 2 (7): 80-55. (in Persian)
- Yang, F. (2021). Study on Government Functions in Privatization of Public Stadiums-Based on Effective Supply of Double-level System. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 292). EDP Sciences.

