

Research paper

**Identification of Key and Strategic Factors of Excellence  
for the Desirable Future of Sport for all in Iran**

**S. Tabesh<sup>1</sup>, N. Shahriyari<sup>2</sup>, R. Nazari<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran (Corresponding Author)
2. P.H.D of sport management, Isfahan (khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. Associate Professor, Department of sport management, Isfahan (khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**Received: 2020/03/27**

**Accepted: 2020/07/19**

---

---

**Abstract**

The institutionalization of sport for all in society reflects the sustainable development of the country in various cultural, social, economic, political, technological and environmental aspects. The purpose of this study was to identify key and strategic factors of excellence for the desirable future of Sport for all in Iran. The present study had a postmodern paradigm and a mixed (qualitative-quantitative) research approach and the participant selection method was targeted. In the analysis of the research, by analyzing the content of 20 in-depth interviews, 174 open source codes were aggregated and categorized into 53 indices. The indices were distributed among 10 experts using a Delphi technique and after three rounds of Delphi interview and group agreement identified 36 effective factors of public sport. Then, the factors extracted by cross-impact analysis and using the MicMac software were evaluated by 8 participants in the Strategic Research Council and finally, the results were reported. Totally, 13 key and strategic factors had been identified. With the foresight of the identified factors, the tendency towards the desirable future of sport for all in Iran will increase, and the formulation of desirable strategies these factors will ensure the achievement of the excellence and desirability of sport for all in institutionalizing this issue in the country.

**Keywords:** Strategic Foresight, Delphi Technique, MicMac, Sport for all

---

---

---

1. Email: s.tabesh@umz.ac.ir

2. Email: shahryarinaser@yahoo.com

3. Email: nazarirasool@yahoo.com

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

Today's changing and fast-paced world have highlighted the importance of futurology research. The goal of futurology is to eliminate uncertainty about the future, to know more about the future, and to increase human control over the future (2). Today, futurology methods have become popular with governments and countries as a tool to support long-term planning (3). Strategic decisions are a function of complexity and uncertainty, which are the main problems faced by decision makers. The more complex the problems, the more coherent and futureproof they need to be (4). Sport for all is considered as a major strategy of the country in various dimensions as well as its development and progress as a complex issue affected by many changes and uncertainties are possible with futurology methods. The aim of this study was to identify the key and strategic factors elevating the desirable future of sport for all in Iran.

### **Materials and Methodology**

The current study was performed in three stages with a mixed research approach (qualitative-quantitative). The method of selecting experts was purposeful. The inclusion criteria for selecting experts were the mastery of the theoretical foundations of sport for all, higher education, aristocracy in the field of operational and executive processes of sport for all in the country. In the first stage, using the data-based approach, by analyzing the content and initial coding, 174 codes were extracted. Moreover, by combining the codes obtained from in-depth interviews with 20 experts, 53 effective indicators of Iran's sport for all were extracted. However, from the 16th interview onwards, the received information was repetitive, but to ensure that the interviews were theoretically complete, the interviews were continued until the twentieth interview. Experts were shared using the Delphi method, and the indicators were edited, aggregated, or deleted by experts. After reaching a group agreement, the Delphi process ended with three rounds of analysis through SPSS 24 using the Kendall W. test, and then the average rank, standard deviation and mean as well as effective factors of Iran's sport for all were extracted. In the third stage, 36 effective factors were extracted using MicMac software and weighed using the analysis of interaction effects by 8 experts aiming to investigate the effect of the variable line on the column variable.

### **Findings**

In the first stage, open coding of all the recorded interviews was carried out, and 174 open extracted codes were collected in 53 indicators, and the codes that expressed the definitions and consequences of sport for all were removed. In the second phase of the study, the aggregated indicators were discussed in the Delphi

interviews and after three rounds, the Delphi interviews reached an agreement and consensus to identify the effective factors and indicators of generalization of Iranian sports. In the first round of Delphi interviews, 53 indicators were shared among experts in the form of a list of closed-ended questions based on 5-point Likert Scale. The question was removed from the list of questions due to obtaining an average of less than 3, and 9 questions were ambiguous, edited by experts, and 8 questions were aggregated due to overlapping with other questions. In the third round of Delphi's interview, 36 questions from the second round were shared among the experts during which no changes were announced by the experts. The round has reached a consensus and group agreement, and Delphi's interview was stopped, and 36 indicators extracted during this round were considered as effective factors in the generalization of Iranian sports. In the third stage of the research based on the views of the Strategic Council formed, the matrix showed the potential direct, extracted, current effects and dependencies as well as interdependence between the variables, and completed the direct effects considering predictable future relationships. The variables of economic sanctions and religious teachings had the highest and least impact, respectively. Moreover, the variable of active participation of students and sports professors had the highest impact and the variables of religious teachings and economic sanctions had the least impact, respectively. Key and strategic indicators that can be manipulated and controlled, as well as the dynamics and change of the system are presented in Table 1.

**Table 1- Strategic and Key Factors of Iranian Public Sport**

Row	Indicators
1	Allocation of financial resources to sport for all
2	Fair distribution per capita to sport for all
3	Build an urban incentive for sport for all
4	Comprehensive entry of social classes in sport for all
5	The social status of the family in the development of sport for all
6	Unified and integrated management of the country's sport for all
7	Specialization in sport for all
8	Physical participation of the country's officials in sport for all
9	Highlighting and modeling in sport for all
10	Guidance Advertising (Professors, Students, Scholars, Teachers, etc.)
11	Media coverage of sport for all
12	Religious teachings and beliefs in the development of sport for all
13	Geopolitical diversity in the development of sport for all

**Discussion**

Relying on key extraction factors and improving the pattern of resource distribution, equitable per capita distribution, building urban incentives, providing the necessary platforms for the entry of general and specific strata, prioritizing women's sports, activating the public dimension of all sports, supporting clubs, creating constructive and non-island interactions, employing professionals, developing grassroots sports at the grassroots level, engaging officials, valuing outstanding athletes and athletes, educating through preachers, scholars, religious missionaries, university professors and artists, shaping public understanding, media, directly and indirectly, and following the example of the behavior of religious leaders and ultimately considering the climatic conditions of the country will lead to favorable results Iranian public sport and will maximize public participation in sport for all.

**Keywords:** Strategic Foresight, Delphi Technique, MicMac, Sport for all

**References**

1. Bell, W. (2010). Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era: History, Purposes, Knowledge. *s.l.: Transaction Publishers*, 2:1-385. ISBN:1412809118, 9781412809115
2. Comes, T; Wijngaards, N; Van de Walle, B. (2015). Exploring the future: Runtime Scenario Selection for Complex and Time-Bound Decisions. *Technological Forecasting and Social Change*, 97: 29-46. DOI: 10.1016/j.techfore.2014.03.009
3. Silva, M. (2015). A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature. *Procedia Computer Science*, 64: 792-799. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.630
4. Son H. (2015). The History of Western Futures Studies: an Exploration of the Intellectual Traditions and Three-Phase Periodization. *Futures*, 66: 120–137. DOI: 10.1016/j.futures.2014.12.013

## شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران

سعید تابش<sup>۱</sup>، ناصر شهریار<sup>۲</sup>، رسول نظری<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران (نویسنده مسئول).

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۸

### چکیده

نهادینه کردن ورزش همگانی در جامعه بیانگر توسعه پایدار کشور در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فناوری و محیطی است. هدف از این تحقیق شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران است. پژوهش حاضر دارای پارادایم پست مدرن و رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) است. روش نمونه گیری انتخاب مشارکت کنندگان، هدفمند است. در تجزیه و تحلیل پژوهش، با تحلیل محتوای ۲۰ مصاحبه عمیق، تعداد ۱۷۴ کد باز در ۵۳ شاخص تجمیع و دسته بندی گردید. شاخص ها در قالب فهرستی از سئوالات بسته، بین ۱۰ نفر از خبرگان با بهره گیری از تکنیک دلفی به اشتراک گذاشته شد و پس از سه دور مصاحبه دلفی و رسیدن به توافق گروهی، ۳۶ عامل مؤثر ورزش همگانی ایران شناسایی گردید. سپس عوامل استخراج شده با تحلیل اثرات متقابل و استفاده از نرم افزار میک مک توسط ۸ نفر از مشارکت کنندگان در شورای راهبردی پژوهش، مورد ارزیابی قرار گرفت. در نهایت نتایج بیانگر شناسایی تعداد ۱۳ عامل کلیدی و راهبردی بوده است. با آینده نگاری عوامل شناسایی شده، گرایش به سمت آینده مطلوب ورزش همگانی ایران افزایش خواهد یافت و با تدوین راهبردهای مطلوب این عوامل، رسیدن به تعالی و مطلوبیت ورزش همگانی در راستای نهادینه کردن این مهم در کشور تضمین خواهد شد.

**کلید واژگان:** آینده نگاری راهبردی، تکنیک دلفی، میک مک، ورزش برای همه.

1. Email: saeid\_tabesh@yahoo.com

2. Email: shahryarinaser@yahoo.com

3. Email: nazarirasool@yahoo.com

### مقدمه

اشتیاق بشر برای دانستن آینده از عهد باستان وجود داشته است؛ امروزه به‌کارگیری آینده‌پژوهی مهمترین ابزارهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری به‌شمار می‌رود (زارع و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۰۹). دگرگونی جوامع امروزی و مواجهه با تغییرات زیاد در سال‌های اخیر، روش‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی و همچنین ارزیابی استراتژی‌ها را دچار تغییراتی نموده است و استفاده از مفاهیم و روش‌های تعیین‌کننده آینده‌های بدیل با افق‌های بلندمدت‌تر مطرح می‌شود (رحمتی و چهارسوقی، ۲۰۱۳، ۲). دنیای متغیر و پرشتاب امروزی سبب نمایان‌شدن اهمیت زیاد مباحث آینده‌پژوهی شده است (سون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۱۲۸). در اثر تغییرات نیاز به پیش‌بینی صحیح برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در تمامی سطوح دولتی افزایش یافته است لذا به‌تبع تقاضا برای استفاده از مطالعات آینده‌پژوهی نیز افزایش یافته است و به همین علت ارزیابی دقیق روش‌های آینده‌نگاری به‌عنوان منشأ تصمیم‌گیری‌ها، ضروری است. (پونوماروا و سوکولوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۳). آینده‌پژوهی شامل تفکر سیستماتیک درباره آینده‌های بدیل است. هدف آن رفع ابهام از آینده، امکان شناخت بیشتر از آینده و افزایش کنترل بشر بر آینده است (بل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۳۲۹). امروزه روش‌های آینده‌پژوهی، به‌عنوان ابزار پشتیبان‌کننده برنامه‌ریزی بلندمدت، در بین دولت‌ها و کشورها محبوبیت یافته است (سیلوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵، ۷۹۴). آینده‌پژوهی علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است. آینده‌پژوهی مجموع تلاش‌هایی برای تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها است و با مدنظر قرار دادن گزینه‌های مختلف برای آینده احتمالی، به برنامه‌ریزی بهتر آینده به روش کل‌نگر کمک می‌کند و به صورت قابل توجهی توانایی مواجهه با عدم قطعیت و انجام فرایندهای برنامه‌ریزی آینده را بهبود می‌بخشد (رعیت پیشه و تیزرو، ۲۰۱۶، ۱۰۵). تصمیمات استراتژیک تابعی از پیچیدگی و عدم قطعیت هستند که مشکلات اصلی تصمیم‌گیرندگان محسوب می‌شود و هر چه مسائل پیچیده‌تر می‌گردند، نیاز به حمایت منسجم و آینده‌نگاری دقیق‌تری دارند (کمز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ۲۹).

نظر به این‌که ورزش همگانی در سطح سیاست‌های کلان کشور می‌بایست مطرح گردد و نسبت به توسعه و پیشرفت آن به‌عنوان یک مسئله پیچیده که تحت تأثیر دگرگونی‌ها و عدم قطعیت‌های زیادی قرار دارد، روش‌های آینده‌پژوهی با قابلیت‌های بالا، ابزار حمایت‌کننده مناسبی برای ورزش همگانی کشور است. ورزش همگانی یک اصطلاح کلی برای توصیف محدوده‌ای از سیاست‌ها است که مورد

- 
1. Son
  2. Ponomareva, J; Sokolova, A
  3. Bell, W
  4. Silva, M
  5. Comes, T

قبول دولت‌ها است و شرکت فعال در ورزش‌ها را در جامعه افزایش می‌دهد (صفاری و قره، ۲۰۱۶، ۵۲). خدمات برابر ورزش همگانی یک اصطلاح عمومی از همه عنوان فعالیت‌های بدنی و خدماتی است که رضایت عمومی افراد را برای اجرای ورزش‌های همگانی ایجاد می‌نماید و نیازهای مردم را در همه جنبه‌ها رعایت می‌کند و مبنای آن مردم محور بوده که برای هر فرد این خدمات به صورت برابر قابل دسترس بوده و همه شهروندان از فرصت‌های خدمات برابر ورزش همگانی برخوردارند (کای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۲۲۹۸). فلسفه ورزش همگانی تشویق شهروندان به ورزش و فعالیت‌های فیزیکی است و نیز پیامی برای سیاست‌گذاران دارد تا از موقعیت خود برای پیشبرد این هدف و فراهم آوردن فرصت برای مشارکت عموم افراد استفاده کنند (امان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۶۶۰). موانع درک شده پیش‌بینی کننده خوبی برای عدم انجام رفتارهای مرتبط با سلامتی، به‌ویژه فعالیت بدنی وجود دارد. این موانع به صورت بالقوه از شروع، ادامه یا از سرگیری فعالیت بدنی جلوگیری می‌کنند (فرجی و همکاران، ۲۰۱۵، ۲). افزایش مشارکت در فعالیت‌های بدنی نه تنها برای ارتقاء سلامت فردی مثبت، به خوبی شناخته شده است بلکه با ارتقاء بهزیستی اجتماعی فرد، برای سلامت عمومی در سطح جامعه نیز سودمند است. فراهم کردن شرایط ورزش کردن جامعه بر مشارکت در فعالیت‌های بدنی تأثیر می‌گذارد، تأمین ورزش در جامعه تا حدی در ارتقاء سلامت جامعه مؤثر بوده است و ایجاد مراکز ورزشی عمومی باعث افزایش چشمگیر مشارکت در ورزش‌های جامعه می‌شود و خطر ابتلا به بیماری را کاهش می‌دهد. در مقابل، ساماندهی فعالیت‌های ورزشی عمومی فرصتی را برای خانواده‌ها برای ورزش فراهم می‌کند (چن و لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰، ۱).

در ایران علیرغم وجود سازمان‌ها و بخش‌های متعدد ورزشی که هر کدام خود را به نوعی در قبال ورزش همگانی مسئول می‌دانند، متأسفانه تعداد شرکت‌کنندگان در ورزش همگانی نسبت به سایر کشورها وضعیت چندان مطلوبی ندارد (احسانی و همکاران، ۲۰۱۵، ۸۱). واقعیت این است که تا همگانی شدن حقیقی ورزش در سطح کشور فاصله زیادی وجود دارد و این که متأسفانه فرهنگ ورزش در جامعه ما جایگاه مناسبی ندارد و قبل از هر چیز باید فرهنگ ورزش را میان مردم نهادینه کرد. ورزش همگانی یک فعالیت فرا بخشی است و نباید این مقوله را در دولت و دستگاه‌های دولتی، به وزارت ورزش و جوانان محدود کرد. ورزش همگانی باید در تمامی دستگاه‌ها و جریانات اجتماعی به منزله یک الزام مطرح باشد (رستمی و همکاران، ۲۰۱۵، ۷). ورزش و امکانات تفریحی که در آن ساکنان با دسترسی مناسب و آسان می‌توانند در طیف وسیعی از فعالیت‌های بدنی شرکت کنند

---

1. Cui, R  
 2. Aman, M. S  
 3. Chen, Q; Liu, T

می‌تواند یک منبع مهم جامعه برای ارتقاء فعالیت بدنی باشد (کابوتا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۲). اوقات فراغت عنصر اساسی تجربه انسانی است و فعال بودن در اوقات فراغت نقش مهمی در سلامت جامعه ایفا می‌کند ورزش همگانی جنبش جهانی همگانی کردن ورزش‌های تفریحی است. امروزه همگانی کردن ورزش‌های تفریحی به یکی از وظایف دولت‌ها تبدیل شده است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دولت‌ها باید گسترش ورزش همگانی را سرلوحه برنامه‌های درازمدت خود قرار دهند؛ در غیر این صورت باید در انتظار آمارهای نگران‌کننده بیماری‌ها، غیبت از کار در اثر بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی، افزایش مرگ‌ومیر و کاهش سطح بهداشت عمومی باشند (صفاری و همکاران، ۲۰۱۵، ۸۴). صفاری و قره (۲۰۱۶) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل محیطی مؤثر بر همگانی شدن ورزش‌های تفریحی ایران پرداختند و یافته‌ها نشان داد عوامل تأثیرگذار محیطی عبارتند از محیط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، محیط‌زیست، فرهنگ و محیط بین‌المللی؛ همچنین وفایی مقدم و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به تحلیل عوامل توسعه ورزش همگانی براساس نظریه داده‌بنیاد پرداختند و یافته‌ها نشان داد عوامل توسعه ورزش همگانی شرایط علی شامل مشارکت پایین، شیوع بیماری، نبود وحدت ملی تبدیل نشدن به یک عادت، وجود فرصت‌ها و سردرگمی مدیریت و شرایط زمینه‌ای شامل انگیزاننده‌ها، موانع بازدارنده و جذابیت ورزشی و شرایط مداخله‌گر شامل سوق‌دهنده‌های محیطی کلان، سیاسی-قانونی، مدیریتی، زیرساخت، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی و راهبردها در سطح اول سطح فردی و در سطح دوم سطح میانی و در سطح سوم سطح کلان و درنهایت پیامدهای توسعه ورزش همگانی شامل مشارکت تدریجی، احساس نیاز به مشارکت، یکپارچگی ملی سازمانی تغییر فرایندهای مدیریتی و تدوین سیاست‌گذاری ملی است. صفاری و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به تحلیلی بر ورزش همگانی ایران با کاربرد مدل‌یابی معادلات ساختاری پرداختند و یافته‌ها نشان داد که مدل پژوهش بیانگر مشارکت مردم در ورزش از زمینه‌های گسترده‌تر اثر می‌پذیرد. این مدل نمایش ساده‌ای از ورزش همگانی ایران است و اجزای اساسی ورزش همگانی ایران را نشان می‌دهد. بر پایه این مدل متغیرهای نهفته درونی سطح رفتاری شامل عوامل فردی، عوامل بین فردی و عوامل ساختاری است و متغیر نهفته درونی سطح سازمانی شامل منابع انسانی، منابع مالی، تجهیزات و زیرساخت، فناوری، قوانین و مقررات، سازمان‌های همکار و رسانه‌های سازمانی است و متغیرهای نهفته درونی سطح محیطی شامل محیط بین‌الملل، محیط سیاسی-حقوقی، محیط‌زیست، محیط اجتماعی، محیط اقتصادی و محیط فرهنگی است. سواد و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی به طراحی الگوی توسعه ورزش همگانی در استان هرمزگان پرداختند و یافته‌ها نشان داد همگانی شدن ورزش در استان هرمزگان براساس چارچوب حمایت عوامل محیطی (سیاسی، فرهنگی، اقتصادی،

---

1. Kubota, A



اجتماعی)، مداخله مثبت عوامل مدیریتی (حقوقی، اجرایی، رسانه‌ای)، بسترسازی منابع (انسانی، امکانات، مالی، فناوری) و نهایتاً از طریق عوامل رفتاری (فردی، تعاملی، ساختاری) صورت می‌پذیرد. همچنین جوادی‌پور و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی شناسایی زمینه‌های مشارکت اجتماعی در ورزش همگانی ایران پرداختند و یافته‌ها نشان داد زمینه‌های مشارکت اجتماعی در ورزش همگانی ایران شامل پنج مقوله اصلی عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، پیچیدگی محیط و عوامل اقتصادی است. آصفی و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی به بررسی عوامل سازمانی مؤثر در نهادینه‌کردن ورزش همگانی در ایران پرداختند و یافته‌ها نشان داد چهار عامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی در نهادینه‌کردن ورزش همگانی در ایران مؤثر هستند. بررسی مطالعات گذشته بیانگر آن است که تعدادی از عوامل شناسایی شده تعالی‌ساز راهبردی استخراج شده پژوهش حاضر با عوامل محیطی و توسعه‌ای استخراج شده در ورزش همگانی توسط محققین دیگر همسو و همخوان است و عواملی نیز نوظهور هستند.

بسیاری از حوادث و رویدادهای آینده قابل پیش‌بینی هستند و دخالت انسان در این روند اسباب تغییر و تحولات مطلوب را به وجود خواهد آورد. باید توجه داشت که حضور عاملان در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌نگرانه است که امکان کنش‌گری در رخدادهای آینده را فراهم می‌سازد. با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین نسبت به تعیین عوامل کلیدی مؤثر و حیاتی و همچنین سناریوسازی و تعیین سناریوهای اولویت‌دار جوامع به تعالی و آینده مطلوب کمک می‌کنند. برنامه‌ریزی و شناخت آینده مطلوب برای ورزش همگانی موجب پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، فناوری و محیطی خواهد شد. با توجه به وجود سازمان‌ها و بخش‌های متعددی که جهت توسعه ورزش همگانی در کشور سازمان‌یافته است و عدم توسعه پایدار در ورزش همگانی کشور و وجود تغییرات زیاد پیرامون و عدم قطعیت‌های موجود در کشور، در راستای بهبود و شناسایی آینده مطلوب، جنبه نوآوری موضوع برجسته‌تر می‌گردد. مدیران عالی و سیاست‌گذاران با در دست داشتن عوامل کلیدی و راهبردی ورزش همگانی ایران، تدوین استراتژی‌های تعالی‌بخش آینده مطلوب را تسهیل می‌نمایند و نهادینه‌کردن ورزش همگانی در جامعه سبب کارکردها و پیامدهای غنی است که با افزایش مشارکت جامعه به ورزش همگانی، از منظر اجتماعی، بسیاری از آسیب‌ها، معضلات، بزهکاری و ناهنجاری‌های اجتماعی کاسته و از آن پیشگیری خواهد شد. از منظر اقتصادی، کاهش هزینه‌های درمان و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها و بالابردن راندمان کاری را فراهم می‌نماید و با داشتن جامعه و مردم سالم، کشور در مجامع بین‌المللی به‌عنوان الگو قلمداد خواهد شد و سبب حل بسیاری از مشکلات سیاسی و اقتصادی کشور در حوزه بین‌الملل خواهد شد. با توجه به اهمیت موضوع، محقق در این پژوهش درصدد است که به آینده مطلوب ورزش همگانی ایران کمک

نماید. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که عوامل کلیدی و راهبردی تعالی‌ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران کدام است؟

### روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) در سه مرحله به تجزیه و تحلیل پژوهش می‌پردازد. در مرحله اول، با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، با تحلیل محتوا و کدگذاری اولیه، تعداد ۱۷۴ کد استخراج و با تجمیع کدهای برگرفته از مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان، ۵۳ شاخص‌های مؤثر ورزش همگانی ایران استخراج گردید. به‌گونه‌ای که از مصاحبه شانزدهم به بعد اطلاعات دریافتی تکراری بودند اما برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه یافت. سپس در مرحله دوم، شاخص‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، در قالب ۵۳ سؤال بسته با طیف ۵ عاملی لیکرت (خیلی موافقم=۵، موافقم=۴، میانه=۳، مخالفم=۲، کاملاً مخالفم=۱) بین ۱۰ نفر از خبرگان با استفاده از روش دلفی به اشتراک گذاشته شد و شاخص‌ها با نظر خبرگان ویرایش، تجمیع و یا حذف شدند. با توجه به ضریب هماهنگی کندال، پس از رسیدن به توافق گروهی، فرایند دلفی با انجام سه دور به پایان رسید و عوامل مؤثر ورزش همگانی ایران استخراج گردید. پس از آن در مرحله سوم ۳۶ عامل مؤثر استخراج‌شده در قالب ماتریس تحلیل اثرات متقابل با استفاده از تعداد ۸ نفر از خبرگان با هدف قضاوت میزان تأثیر متغیر سطر بر متغیر ستون، وزن‌دهی گردید. ملاک وزن دهی بدین صورت بوده است که عدد صفر بدون تأثیر، عدد ۱ تأثیر کم، عدد ۲ تأثیر متوسط و عدد ۳ تأثیر زیاد را نشان می‌دهد و تأثیر هر متغیر بر خودش صفر بوده است.

روش انتخاب خبرگان در هر سه مرحله به‌صورت هدفمند بوده است و در مرحله اول ۲۰ نفر از خبرگان بر اساس ویژگی‌های بارز علمی، پژوهشی در حوزه ورزش همگانی و داشتن تحصیلات دانشگاهی و همچنین قرار داشتن در فرایند مدیریت ورزش همگانی در سطوح مختلف انتخاب شدند و در مرحله دوم مجموعاً ۱۰ نفر انتخاب شدند. ملاک انتخاب خبرگان، آشنایی و شناخت مبانی نظری و تخصص در حوزه ورزش همگانی بوده است. همچنین در مرحله سوم تعداد ۸ نفر به‌عنوان شورای راهبردی در نظر گرفته شدند. ملاک انتخاب، استفاده از نفراتی بوده است که بر حوزه مبانی نظری ورزش همگانی تسلط داشته و دارای تحصیلات عالی بوده‌اند و یا اشراف کامل به حوزه فرایندهای عملیاتی و اجرایی ورزش همگانی کشور داشته‌اند.

تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش در مرحله اول پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا مصاحبه‌ها و در مرحله دوم پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۴ با بهره‌گیری از آزمون دلیو کندال و میانگین رتبه‌ای، انحراف معیار و میانگین تجزیه و تحلیل گردید. معیار توقف دوره‌های دلفی در مرحله دوم پژوهش

ابتدا معناداری آماری و سپس وجود نداشتن تغییرات و همچنین دستیابی به اتفاق نظری قوی میان اعضاء است که این اتفاق نظر بر اساس ضریب همابستگی کندال برابر جدول (۱) تعیین می‌شود. در طیف ۵ عاملی لیکرت، اگر دسته‌ای نتوانسته باشد میانگین، بالاتر از عدد ۳ را به خود اختصاص دهد آن دسته حذف خواهد شد (علیدوستی، ۲۰۰۶، ۱۶).

جدول ۱- تفسیر توافق نظری خبرگان

مقدار ضریب توافق	تفسیر	اطمینان بخشی
۰/۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰/۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰/۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰/۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

و در نهایت در مرحله سوم پژوهش با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک با بهره‌گیری از تحلیل اثرات متقابل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## نتایج

ویژگی مشارکت کنندگان پژوهش به شرح جدول (۲) در سه مرحله پژوهش تشریح گردیده است.

جدول ۲- ویژگی مشارکت کنندگان در پژوهش

مراحل پژوهش	جنسیت		تحصیلات دانشگاهی			تئوری پردازی یا عملیاتی بودن
	مرد	زن	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	
مرحله اول تحلیل محتوا	۱۸	۲	۱	۵	۱۴	۷
مرحله دوم مصاحبه دلفی	۸	۲	۱	۲	۷	۳
مرحله سوم تحلیل اثرات متقاطع	۷	۱	-	۱	۷	۱

تحلیل داده‌های این پژوهش در مرحله اول با تحلیل محتوا ۲۰ مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد. ابتدا کدگذاری اولیه تمامی مصاحبه‌های ضبط‌شده، انجام گرفت و برابر جدول (۳) تعداد ۱۷۴ کد اولیه استخراج‌شده در ۵۳ شاخص تجمیع شدند. همچنین کدهایی که بیانگر تعاریف و پیامدهای ورزش همگانی بود حذف گردید.

جدول ۳- کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری اولیه
۱	رفتار پایدار با آموزش رسمی	نهادینه کردن و تبدیل به عادت با ورزش تربیتی و پرورشی در نظام آموزش رسمی تبدیل به عادت و رفتار پایدار آینده‌نگاری ورزش همگانی و ایجاد رفتار پایدار
۲	حقرات ورزش همگانی توسط ورزش قهرمانی	اولویت سیاست گذاری مدیران در ورزش حرفه‌ای و قهرمانی نسبت به ورزش همگانی صرف منابع ورزش همگانی در ورزش قهرمانی و حرفه ای
۳	تخصیص منابع مالی	تخصیص منابع مالی لازم افزایش و جذب منابع بهبود الگو توزیع منابع
۴	جایگاه اجتماعی خانواده	توجه بیشتر و اولویت به ورزش بانوان با توجه به نیمی از جمعیت جایگاه مادر خانواده و سلامت نسل نقش مؤثر خانواده در توسعه ورزش همگانی
۵	ساخت عادلانه اماکن ورزشی	فراهم ساختن زیرساخت‌ها با آمایش سرزمینی با تفکر ورزش همگانی تمرکزگرایی تجهیز مرکزیت چند کلان‌شهر محدود توزیع ناعادلانه در ساخت اماکن به دلیل دخالت غیر تخصصی مستولین سیاسی
۶	دسترسی به امکانات	سهل‌الوصول و دسترسی به اماکن و امکانات ارائه فعالیت‌های ارزان و رایگان فعالیت‌های آسان و در دسترس تأمین نمودن ابزار و تجهیزات ورزشی اعطای تسهیلات ارزان برای مشارکت حامیان ورزش یار در فرهنگ کردن امکانات استفاده از زیرساخت‌های مدارس و دانشگاه‌ها برای توسعه ایجاد پارک‌های تفریحی و ورزشی

## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۷	رویدادهای مقطعی و بی محتوا	ارائه بی‌محتوای رویدادهای مقطعی ورزش همگانی در کشور برگزاری جشنواره های بدون محتوا و غیر تخصصی از بین بردن انگیزه عموم با اعطای جوایز محدود و صرف پر کردن بیان‌ها
۸	کارگاه و دوره‌های کوتاه بی‌محتوا	وجود کلاس‌های کوتاه‌مدت برگزاری دوره های آموزشی مدرک محور برگزاری دوره‌های آموزشی بدون ارزیابی و دارا بودن استانداردهای لازم
۹	ورود همه‌جانبه اқشار	ورود همه‌جانبه همه اқشار در توسعه فراهم کردن شرایط حضور اқشار خاص
۱۰	فعالیت‌ها و مهارت‌های نوین	اثرگذاری فعالیت و مهارت‌های نو استفاده از فناوری های نوین در ایجاد فعالیت های نو وارد نمودن فعالیت‌ها و تحرکات و ورزش‌های نوین
۱۱	برجسته‌سازی و الگوسازی	برجسته‌سازی و الگوسازی ورزشکاران شاخص برجسته سازی و الگوسازی هنرمندان ورزشکار حمایت سیاسیون از برجسته سازی و الگوسازی در توسعه ورزش همگانی جایگاه اجتماعی ورزشکاران
۱۲	تبلیغات ارشادی	فرهنگ‌سازی ارشادی از طریق وعاظ، علما و مبلغین دینی فرهنگ‌سازی از طریق اساتید دانشگاه فرهنگ‌سازی از طریق هنرمندان وجود محدودیت‌های فرهنگی و موانع آن
۱۳	اعتباربخشی در مدارس و دانشگاه	سیطره فرهنگ ورزش همگانی با استفاده از مدیران علمی و عملی استفاده از آزمون‌های گزینشی برای دانشجویان تربیت‌بدنی نظام‌مند کردن ورزش و فعالیت بدنی در مدارس توجه به‌گزینش مربیان ورزش مدارس جایگاه مطلوب معلم ورزش ایجاد گرایش مجزا ورزش همگانی در دانشگاه و هنرستان شناسایی علوم بین‌رشته‌ای
۱۴	توزیع عادلانه سرانه	توزیع عادلانه اماکن و امکانات در اختیار گذاشتن اماکن دولتی در خدمت ورزش همگانی پایین بودن سرانه ورزشی کشور

## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۱۵	ساختار سازمانی ورزش همگانی	عدم ساختار سازمانی مطلوب ورزش همگانی کشور فعال نمودن آکادمی ورزش همگانی کشور طراحی نظام فراگیر تمرکز به شهرستان‌های کشور و قرار دادن آنان در برش افقی عدم کارایی ساختار فدراسیون ورزش همگانی
۱۶	عدم فراهم بودن زیرساخت برای بانوان	عدم دسترسی به امکانات زیرساختی برای حضور بانوان عدم فراهم بودن زیرساخت‌های فرهنگی و اجتماعی برای حضور بانوان عدم حمایت مسئولین از زیرساخت ورزشی ویژه بانوان ملزم کردن مراکز صنعتی آسیب‌زا برای ساخت اماکن و تسهیل حضور عموم
۱۷	زیرساخت قانونی	بهبود شرایط اقتصادی کشور از طریق قانون‌گذاری حمایت قانونی از توسعه‌دهندگان و مراکز صنعتی عدم توجه به اهمیت ورزش در حقوق شهروندی محدودیت‌های قانونی و حمایتی بیمه‌گذار نقش شرکت‌های بیمه‌گذار به‌عنوان ضمانت و سیاست‌گذاری حمایت از باشگاه‌های خصوصی و کمپینگ‌های تفریحی زنجیره‌ای و باشگاه‌های اقشار خاص
۱۸	مدیریت واحد و یکپارچه ورزش همگانی	فعال نمودن بعد همگانی کلیه ورزش‌ها انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه با سازمان‌ها و نهادها جزیره‌ای کار کردن و موازی کاری سازمان‌ها مدیریت ورزش همگانی با مدیریت واحد و یکپارچه تعامل فدراسیون همگانی و روستایی بی‌تفاوتی فدراسیون ورزش همگانی و ادارات ورزش در همگانی کردن ورزش عدم مدنظر قرار دادن استعداد

## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۱۹	سیاست گذاری کلان	قرار گرفتن ورزش در سبد تفکر سیاست‌گذاران استفاده از برآیند ظرفیت‌های نهادها و سازمان‌ها و وحدت رویه آنان حمایت مسئولین بهداشت و درمان در خصوص پیشگیری بهتر از درمان دغدغه کلان مدیران در توسعه ورزش همگانی تسهیل ساختن خصوصی‌سازی ورزش همگانی با حمایت دولت نیود دیدگاه مطلوب مدیران ارشد کشور ورود رهبری به این جریان استفاده از طرح‌های درمانی در توسعه مسیری برای رسیدن به ورزش حرفه‌ای عدم آمادگی جامعه در برابر تغییر جایگزین کردن آینده‌نگاری بجای مدیریت استراتژیک نقش سیاست‌گذاری کلان وزارت ورزش و جوانان عدم ترغیب نهادهای دولتی عدم تفکر سیاسیون در حمایت از ورزش همگانی
۲۰	عدم توجه به نقشه راه	مدیریت سلیقه‌ای مدیران عدم استفاده از نقشه راه و برنامه‌ریزی راهبردی توسط مدیران دنبال نکردن برنامه‌های نیمه تمام مدیران قبلی
۲۱	عدم اولویت ورزش در سبد خانوار	قرار نگرفتن ورزش در سبد خانوار به دلیل مشکلات فرهنگی و اجتماعی عدم توجه خانواده‌ها به ورزش به علت مشکلات اقتصادی
۲۲	پویایی اقتصاد ورزش	گردش مالی و رونق اقتصاد در صنعت در ورزش همگانی نقش کارآفرینی در پویایی اقتصاد ورزش
۲۳	تخصص گرایی	برنامه‌ریزی در خصوص به‌کارگیری متخصصان تخصص گرایی در ورزش همگانی توجه به تخصص گرایی و تدریس ورزش همگانی در مدارس و دانشگاه‌ها و نقش آن
۲۴	مشاوران و مربیان حرکتی خانوار	استفاده از مشاوران ورزشی و درمانگران حرکتی برای خانواده‌ها و عموم استفاده از مربیان خانواده در بسته‌های حمایتی دولت
۲۵	مطالعات و تحقیقات	استفاده از کاربردهای تولید علم و دانش مطالعات و پژوهش‌ها در دانشگاه‌ها استفاده از تحلیل محتوا و مطالعات تطبیقی

## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۲۵	مطالعات و تحقیقات	استفاده از کاربردهای تولید علم و دانش مطالعات و پژوهش‌ها در دانشگاه‌ها استفاده از تحلیل محتوا و مطالعات تطبیقی
۲۶	تولید و انتقال دانش نهادهای آموزشی	تأثیر نهادهای آموزشی دانش‌افزایی به‌روز بودن مربیان
۲۷	برنامه‌ریزی راهبردی	پایبندی به نقشه راه و برنامه‌ریزی راهبردی تشکیل و فعال کردن شورای عالی و اتاق فکر ورزش همگانی کشور بومی‌سازی و تطبیق تفکر منطقی با توجه به شرایط محیطی در تدوین برنامه‌ها لحاظ کردن وضع موجود، مطلوب و سازگار در برنامه‌ریزی نیاز به مرکز مطالعات و مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی عدم تعامل دانشگاه با سازمان‌های اجرایی انحراف در معیار ارزشیابی مدیران برنامه‌ریزی در شهرداری‌ها برای اداره ورزش صبحگاهی و میدانی نگاه فرایندی به ورزش به‌جای نتیجه‌گرایی شناخت فناوری آینده طرح جامعه ورزشی توسط متولیان دولتی
۲۸	نگرش سیستمی	شفاف‌سازی و تبیین وظایف و تقسیم‌کار سازمان‌ها برای دستیابی به ارمان مشخص نظارت، کنترل و ارزیابی عملکرد آگاهی مردم از شرکت‌های بیمه‌گذار توسعه ورزش همگانی در جامعه با به‌کارگیری ظرفیت‌های سازمان‌ها نگرش سیستمی حاکم بر کشور عدم ثبات زیست طبیعی
۲۹	توصیه‌های مقام معظم رهبری	توصیه‌های رهبری در خصوص جایگاه ورزش همگانی تأکیدات رهبری به سلامتی و ورزش همگانی
۳۰	پرداختن رسانه‌ها	استفاده رسانه‌ها به‌صورت غیرمستقیم شکل‌دهی درک صحیح عموم از طریق ارائه پیام‌ها پرداختن رسانه به ورزش همگانی و انجام رسالت خود



## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۳۱	عدم وجود زیرساخت حقوقی و قانونی	فراهم کردن زیرساخت‌های حقوقی و قانونی عدم ضمانت اجرایی قانون
۳۲	استراتژی‌های دفاعی تحریم‌های اقتصادی	استراتژی‌های دفاعی تحریم‌های اقتصادی توجه به وضعیت معیشتی جامعه در بحران اقتصادی
۳۳	فناوری و ارتباطات	استفاده از فناوری و تجهیزات نوین استاندارد و طیف تندرستی استفاده از نظام‌های شبکه‌ای طراحی سامانه پیام‌رسان سلامت بخش فضای مجازی عامل فقر حرکتی تأثیرگذاری فناوری و ارتباطات
۳۴	عدم امنیت مداری جامعه	عدم امنیت جامعه برای ورزش افراد نداشتن امنیت اجتماعی بانوان جهت حضور در مراکز ورزشی و پارک‌ها
۳۵	عدم ثبات سیاسی	عدم ثبات سیاسی در کشور دنبال نکردن برنامه‌های دولت‌های قبلی توسط سیاسیون در دولت‌های بعدی
۳۶	آموزه‌های دینی	وجود فرامین دینی و احادیث حفظ سلامتی برای احساس خود نیازی الگوپذیری از رفتار و کردار ائمه و بزرگان در خصوص اهمیت دادن به سلامت جسم
۳۷	تنوع ژئوپولوتیک	وجود تنوع ژئوپولوتیکی مناطق کشور چهار فصل بودن آب و هوای کشور
۳۸	میراث تاریخ و تمدن کشور	وجود پیشینه و تاریخی ورزش همگانی در کشور اهمیت به ورزش و سلامت جسم در زندگی گذشتگان
۳۹	همسوسازی جریان‌های اجتماعی	ایجاد انگیزه برای حمایت خیرین ورزش یار درصحنه بودن کلیه جریان‌های اجتماعی سهم عمده سالمندان و باننشستگان با توجه به بیکاری و توصیه پزشکان احداث کلوپ کودک و مادر همسوسازی پزشکان و مربیان ورزشی
۴۰	نوع شناختی جمعیت	وجود جمعیت‌های مختلف در کشور داشتن تنوع‌های نژادی در کشور داشتن اقلیت‌های مذهبی در کشور

## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۴۰	نوع شناختی جمعیت	وجود جمعیت‌های مختلف در کشور داشتن تنوع های نژادی در کشور داشتن اقلیت‌های مذهبی در کشور
۴۱	جمعیت قابل توجه جوان	وجود پتانسیل بالقوه جوان از منظرهای فرهنگی اجتماعی سیاسی و اقتصادی استفاده از جوانان به عنوان سرمایه‌های آینده در توسعه
۴۲	ساخت ترغیب‌کننده شهری	استفاده از تبلیغات شهری برای آگاه‌سازی استفاده مؤثر از محیط شهری با توجه به آلودگی هوا الزام به احداث باشگاه‌های کوچک در آپارتمان‌ها و مجتمع مسکونی ساخت شهری ترغیب‌کننده
۴۳	تغییر سبک زندگی مردم	تغییر سبک زندگی مردم و گرایش به شهرنشینی و آپارتمان نشینی کمیاب تحرک عموم مردم با ماشینی شدن زندگی
۴۴	نظام‌های داوطلبی	استفاده از نظام داوطلبی و تشکلات مردم‌نهاد فعالیت‌های داوطلب تمامی اقشار، جنسیت‌ها و سطح درآمد پیش‌بینی عوامل انگیزشی در جذب نیروهای داوطلبی
۴۵	الگوهای پیشرفته و موفق بین‌المللی	استفاده از الگوهای موفق کشورهای پیشرفته الگوپردازی و استفاده از سازمان‌های بین‌المللی
۴۶	نظام تشویقات	برقراری نظام تشویقات ایجاد انگیزه بیرونی برای مشارکت عموم
۴۷	جایگاه ورزش بانوان	توجه به آقایان به‌عنوان اولویت اول ورزش کشور مردسالار بودن جامعه
۴۸	مشارکت فعال دانشجویان و اساتید ورزشی	برقراری پیوند بین دانشگاه و مجریان استفاده از پتانسیل بالقوه دانشجویان و اساتید علوم ورزشی برنامه‌ریزی در خصوص بکارگیری اساتید علوم ورزشی در بطن ورزش همگانی
۴۹	مشارکت فیزیکی مسئولین کشور	مشارکت مسئولین در ورزش همگانی در جهت ترغیب جامعه عمل‌گرایی مسئولین نسبت به وعده و عیدها عدم توجه به ورزش‌های بومی
۵۰	ترویج ورزش‌های بومی و محلی	به فراموشی سپردن ورزش‌های محلی و روستایی احیاء ورزش‌های کوچه و خیابان با سازوکار به روز

## ادامه جدول ۳- کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدگذاری تجمیع شده (ثانویه)	کدگذاری باز (اولیه)
۵۱	ارزش گذاری شاخص‌ها و معیارها	استانداردسازی اماکن ورزشی ارزش گذاری شاخص و معیار برای آماردهی در سامانه ملی بازنگری و ایجاد تعریف و مفهوم واحد از ورزش اخذ آمار با تعامل سازمان آمار کشور
۵۲	ابزار اجباری	استفاده از ابزارهای اجباری مانند آزمون‌های استخدام و ورودی‌ها برنامه ریزی برای واداشتن اقشار به ورزش همگانی
۵۳	منع تیم داری سازمان‌های ورزشی	منع تیم داری سازمان‌های ورزشی عدم صرف هزینه‌های ورزش همگانی در ورزش قهرمانی

در مرحله دوم پژوهش، شاخص‌های تجمیع شده در مصاحبه دلفی مطرح گردیدند و پس از انجام سه دور، مصاحبه‌های دلفی در راستای شناسایی عوامل مؤثر و شاخص‌های همگانی شدن ورزش ایران، به توافق و اجماع گروهی رسید.

در دور اول مصاحبه دلفی، تعداد ۵۳ شاخص در قالب فهرستی از سئوالات بسته با طیف ۵ عاملی لیکرت در بین خبرگان به اشتراک گذاشته شد. این سئوالات پس از بررسی و اعمال اتفاق نظر خبرگان ویرایش شد. تعداد ۶ سئوال به علت کسب میانگین کمتر از عدد ۳ از لیست سئوالات حذف و تعداد ۹ سئوال دارای ابهام بود که با نظر خبرگان ویرایش گردید. در دور دوم مصاحبه دلفی، تعداد ۴۷ سئوال حاصل از دور قبلی در بین خبرگان به اشتراک گذاشته شد. با نظر خبرگان تعداد ۸ سئوال به علت هم‌پوشانی با دیگر سئوالات تجمیع گردید و تعداد ۳ سئوال به علت کسب میانگین کمتر از عدد ۳ از لیست سئوالات حذف شد. همچنین به علت وجود تغییرات و همچنین وجود ضریب ناچیز هماهنگی کندال و معنادار نبودن با توجه به جدول (۴)، مصاحبه دلفی به دور بعدی راه یافت. در دور سوم مصاحبه دلفی، تعداد ۳۶ سئوال حاصل از دور قبلی در بین خبرگان به اشتراک گذاشته شد که در این دور هیچ‌گونه تغییری از سوی خبرگان اعلام نشد. همچنین با توجه به نتایج ضریب هماهنگی کندال در جدول (۴) و سطح معناداری، مصاحبه دلفی در دور سوم به اجماع و توافق گروهی دست یافته است و بنابراین مصاحبه دلفی متوقف و ۳۶ شاخص استخراج شده در این دور به‌عنوان عوامل مؤثر همگانی شدن ورزش ایران تلقی می‌گردد که در جدول (۵) آمده است.

جدول ۴- نتایج آزمون ضریب هماهنگی کندال دور دوم و سوم مصاحبه دلفی

حجم نمونه	درجه آزادی	سطح معناداری	ضریب کندال
۱۰	۴۶	۰/۰۳	۰/۱۷۷
۱۰	۳۵	۰/۰۰۱	۰/۶۰۲

جدول ۵- عوامل مؤثر همگانی شدن ورزش ایران

ردیف	عوامل مؤثر	میانگین رتبه‌ای	انحراف معیار	میانگین تأییددهی	تأثیرپذیری
۱	تخصیص منابع مالی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۷۲
۲	پویایی اقتصاد ورزش	۲۸/۹۰	۰/۳۱	۴/۹	۸۰
۳	استراتژی دفاعی تحریم‌های اقتصادی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۱
۴	ورود همه‌جانبه اقشار	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۷۶
۵	نظام‌های داوطلبی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۶۸
۶	جایگاه اجتماعی خانواده	۱۲/۷۵	۰/۰۰	۴	۵۹
۷	جایگاه ورزش بانوان	۷۰/۳۰	۰/۰۰	۵	۷۷
۸	جمعیت قابل توجه جوان	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۷۸
۹	مشارکت فعال دانشجویان و اساتید ورزشی	۱۶/۳۵	۰/۴۲	۴/۲	۸۱
۱۰	عدالت محوری در ساخت اماکن	۲۸/۹۰	۰/۳۱	۴/۹	۶۹
۱۱	توزیع عادلانه سرانه	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۶۲
۱۲	دسترسی به امکانات	۷۰/۳۰	۰/۰۰	۵	۶۲
۱۳	فعالیت‌ها و مهارت‌های نوین	۱۲/۷۵	۰/۰۰	۴	۶۱
۱۴	فناوری و ارتباطات	۲۸/۹۰	۰/۳۱	۴/۹	۷۰
۱۵	ارزش‌گذاری شاخص‌ها و معیارها	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۶۴
۱۶	نگرش سیستمی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۷۲
۱۷	مدیریت واحد و یکپارچه ورزش همگانی	۲۷/۱۰	۰/۴۲	۴/۸	۶۶
۱۸	عمل‌گرایی مسئولین کشور	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۶
۱۹	برنامه‌ریزی راهبردی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۷۲
۲۰	سیاست‌گذاری کلان	۱۶/۳۵	۰/۴۲	۴/۲	۷۱
۲۱	تخصص‌گرایی	۱۶/۳۵	۰/۴۲	۴/۲	۷۰
۲۲	ساختار سازمانی ورزش همگانی	۲۷/۱۰	۰/۴۲	۴/۸	۶۸
۲۳	زیرساخت قانونی	۱۲/۷۵	۰/۰۰	۴	۶۸
۲۴	رفتار پایدار با آموزش رسمی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۹

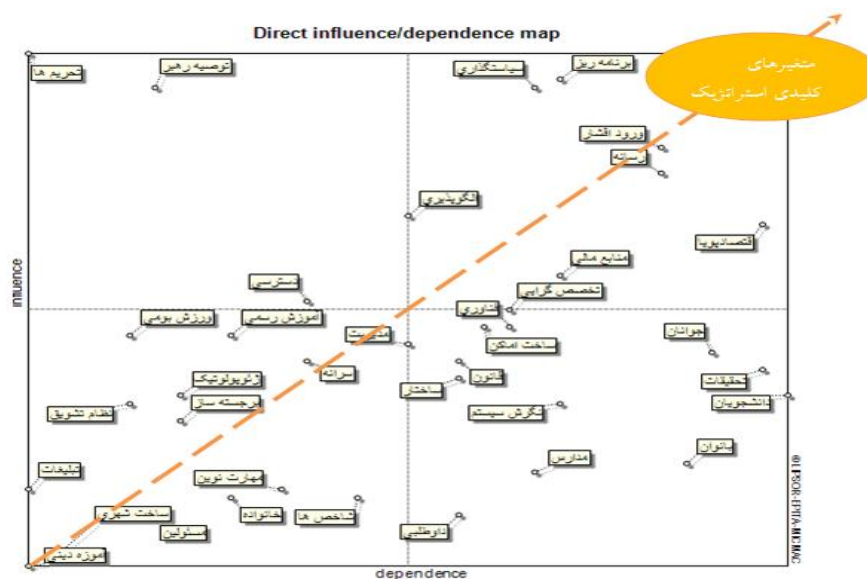
ادامه جدول ۵- عوامل مؤثر همگانی شدن ورزش ایران

ردیف	عوامل مؤثر	میانگین رتبه‌ای	انحراف معیار میانگین	تأثیردهی	تأثیرپذیری
۲۵	اعتباربخشی در مدارس و دانشگاه	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۷۱
۲۶	مطالعات و تحقیقات	۷۰/۳۰	۰/۰۰	۴	۸۰
۲۷	ساخت ترغیب‌کننده شهری	۲۵/۳۰	۰/۴۸	۴/۷	۵۲
۲۸	نظام تشویقات	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۵
۲۹	برجسته‌سازی و الگوسازی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۷
۳۰	تبلیغات ارشادی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۲
۳۱	توصیه‌های مقام معظم رهبری	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۶
۳۲	پرداختن رسانه‌ها	۱۶/۳۵	۰/۴۲	۴/۲	۷۶
۳۳	آموزه‌های دینی	۱۴/۵۵	۰/۳۱	۴/۱	۵۱
۳۴	تنوع جغرافیای سیاسی	۱۱/۵۰	۰/۳۱	۳/۹	۵۷
۳۵	الگوهای پیشرفته و موفق بین‌المللی	۲۸/۹۰	۰/۳۱	۴/۹	۶۶
۳۶	ترویج ورزش‌های بومی و محلی	۱۶/۳۵	۰/۴۲	۴/۲	۵۵

در مرحله سوم پژوهش، شورای راهبردی تشکیل شده هر کدام به صورت مجزا نمرات خود را در ماتریس ۳۶×۳۶ وارد نموده‌اند و میانه نمرات وارد شده به عنوان ورودی نهایی وارد ماتریس تحلیل اثرات متقابل گردیده است. ماتریس تأثیرات بالقوه مستقیم، استخراج شده، تأثیرات و وابستگی‌های فعلی و همچنین وابستگی بین متغیرها را نشان می‌دهد و تأثیرات مستقیم را با در نظر گرفتن روابط آینده قابل پیش‌بینی، تکمیل می‌کند. جمع سطرها بیانگر تأثیر متغیرها برهم و همچنین جمع ستون‌ها وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد که دو ستون انتهایی جدول (۵) تأثیرپذیری و تأثیردهی متغیرها را بر همدیگر نشان می‌دهد. بیشترین تأثیردهی را متغیر تحریم‌های اقتصادی و کمترین تأثیردهی را متغیر آموزه‌های دینی به خود اختصاص داده است. همچنین بیشترین تأثیرپذیری را متغیر مشارکت فعال دانشجویان و اساتید ورزشی و کمترین تأثیرپذیری را متغیرهای آموزه‌های دینی و تحریم‌های اقتصادی به خود اختصاص داده است.

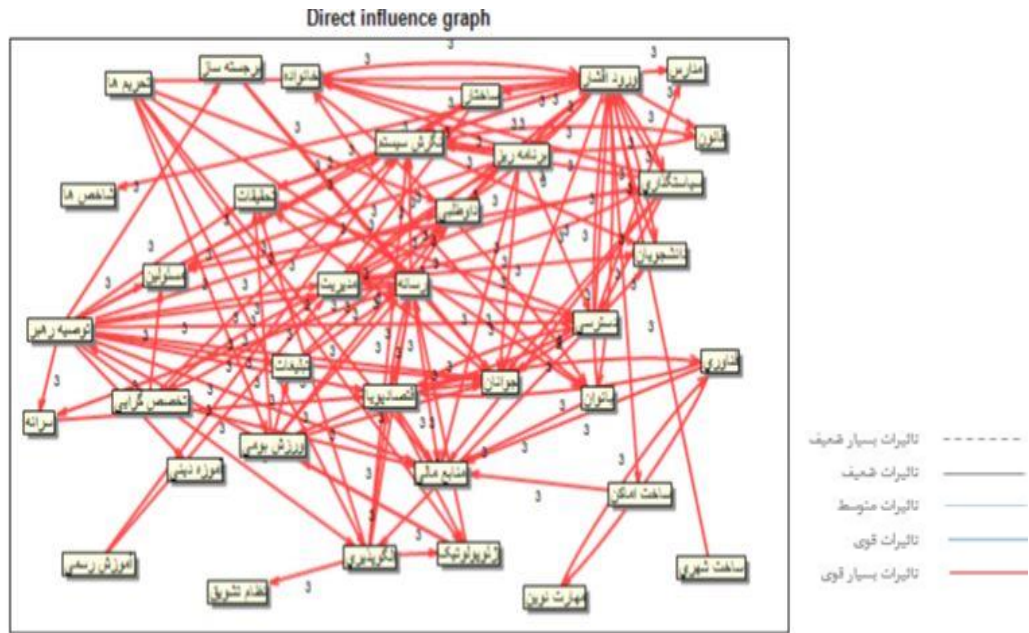
در شکل (۱) و (۲) تأثیردهی و تأثیرپذیری حاصل از ماتریس اثرات مستقیم نشان داده شده است. هر کدام از متغیرها با توجه به میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در مکان خاصی در نمودار قرار می‌گیرند. موقعیت متغیرها در نمودار بیانگر وضعیت آنها در پویایی و تحولات سیستم در آینده است. شاخص‌های کلیدی، حیاتی و راهبردی شاخص‌هایی هستند که هم قابل دست‌کاری و کنترل هستند و هم در پویایی و تغییر سیستم تأثیرگذارند. برابر شکل (۱) متغیرهای راهبردی حول محور نارنجی

رنگ که مشخص شده است قرار دارند و شامل تخصیص منابع مالی، توزیع عادلانه سرانه، ساخت ترغیب‌کننده شهری، ورود همه‌جانبه اقشار، جایگاه اجتماعی خانواده، مدیریت واحد و یکپارچه، تخصص‌گرایی، مشارکت فیزیکی مسئولین، برجسته‌سازی و الگوسازی، تبلیغات ارشادی، پرداختن رسانه‌ها، آموزه‌ها و باورهای دینی، تنوع ژئوپولوتیک می‌شود.



شکل ۱- شناسایی شاخص‌های کلیدی و استراتژیک خروجی نرم‌افزار میک‌مک

همان‌طور که در شکل (۲) نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم ملاحظه می‌گردد تمامی خطوط اتصالی به شاخص‌ها از نوع تأثیرات بسیار قوی هستند و این نوع تأثیرات بیانگر آن است که تمامی شاخص‌ها به درستی برگزیده شده‌اند و ارتباطات بسیار قوی بین ۳۶ شاخص در سیستم برقرار است.



شکل ۲- نقشه گرافیکی اثرات مستقیم خروجی نرم افزار میک مک

بنابراین ۱۳ شاخص در این پژوهش، شاخص‌های راهبردی و کلیدی را تشکیل می‌دهند که در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶- عوامل راهبردی و کلیدی ورزش همگانی ایران

ردیف	شاخص‌ها
۱	تخصیص منابع مالی به ورزش همگانی
۲	توزیع عادلانه سرانه به ورزش همگانی
۳	ساخت ترغیب‌کننده شهری به ورزش همگانی
۴	ورود همه‌جانبه اقشار در ورزش همگانی
۵	جایگاه اجتماعی خانواده در توسعه ورزش همگانی
۶	مدیریت واحد و یکپارچه ورزش همگانی کشور
۷	تخصص گرایی در ورزش همگانی
۸	مشارکت فیزیکی مسئولین کشور در ورزش همگانی
۹	برجسته‌سازی و الگوسازی در ورزش همگانی
۱۰	تبلیغات ارشادی (اساتید، طلاب، علماء، معلم و ...)
۱۱	پرداختن رسانه‌ها به ورزش همگانی
۱۲	آموزه‌ها و باورهای دینی در توسعه ورزش همگانی
۱۳	تنوع ژئوپولوتیک در توسعه ورزش همگانی

## بحث و نتیجه‌گیری

برای دستیابی به آینده مطلوب ورزش همگانی کشور، استخراج عوامل و شاخص‌هایی از ورزش همگانی که کلیدی و راهبردی هستند، الزامی است و این عوامل قابل دستکاری و کنترل هستند و در پویایی و تغییرات سیستم ورزش همگانی ایران تأثیرگذارند. ۱۳ عامل کلیدی و استراتژیک استخراج شده در ورزش همگانی ایران شامل تخصیص منابع مالی، توزیع عادلانه سرانه، ساخت ترغیب‌کننده شهری، ورود همه‌جانبه اقشار، جایگاه اجتماعی خانواده، مدیریت واحد و یکپارچه، تخصص‌گرایی، مشارکت فیزیکی مسئولین، برجسته‌سازی و الگوسازی، تبلیغات ارشادی (اساتید، طلاب، علما، معلم و ...)، پرداختن رسانه‌ها، آموزه‌ها و باورهای دینی در توسعه و تنوع ژئوپولوتیک است. این عوامل، آینده مطلوب ورزش همگانی ایران را شکل خواهند داد. در این جا بنا بر نظر خبرگان پژوهش، به تشریح ۱۳ شاخص مؤثر پرداخته خواهد شد که در کدهای اولیه پژوهش نیز به آن اشاره شده است. تخصیص منابع مالی با واگذاری اعتبار لازم، افزایش و جذب منابع مالی و بهبود الگوی توزیع منابع محقق خواهد شد و توزیع عادلانه سرانه با توزیع عادلانه اماکن و امکانات و در اختیار گذاشتن اماکن دولتی در خدمت ورزش همگانی و افزایش سرانه ورزشی کشور امکان‌پذیر می‌گردد. ساخت ترغیب‌کننده شهری با استفاده از تبلیغات شهری برای آگاه‌سازی و استفاده مؤثر از محیط شهری و لزوم احداث باشگاه‌های کوچک در آپارتمان‌ها و مجتمع مسکونی اثربخشی خود را ایفا خواهد نمود. ورود همه‌جانبه اقشار نیز با فراهم کردن بسترهای لازم برای ورود اقشار عام و خاص به ورزش همگانی مهیا می‌گردد. جایگاه اجتماعی خانواده با توجه بیشتر و اولویت به ورزش بانوان با توجه به تشکیل دادن نیمی از جمعیت، توسط آنان و جایگاه مادر خانواده و تأثیرات ایشان در سلامت نسل نقش مؤثر خانواده در توسعه ورزش همگانی را برجسته خواهد کرد. مدیریت واحد و یکپارچه نیز با فعال نمودن بعد همگانی کلیه رشته‌های ورزشی و حمایت از باشگاه‌های خصوصی و کمپینگ‌های تفریحی زنجیره‌ای و باشگاه‌های اقشار خاص و انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه با سازمان‌ها و نهادها و ایجاد تعامل‌های سازنده و جلوگیری از بی‌تفاوتی نسبت به ورزش همگانی و عدم جزیره‌ای کار کردن مدیریت اثربخش و توسعه ورزش همگانی را در بر خواهد داشت. تخصص‌گرایی نیز به نوبه خود با برنامه‌ریزی در خصوص به‌کارگیری متخصصان و توجه به ورزش همگانی در سنین پایه و در نظام آموزشی، توسعه ورزش همگانی را فراهم خواهد نمود. عامل مشارکت مسئولین در ورزش همگانی نیز ضمن ترغیب جامعه به ورزش همگانی سبب افزایش عمل‌گرایی مسئولین نسبت به وعده و وعیدها، در راستای توسعه ورزش همگانی ایران خواهد شد. شاخص برجسته‌سازی و الگوسازی نیز با توجه به ارزش‌گذاری به ورزشکاران شاخص و هنرمندان ورزشکار و همچنین حمایت سیاسیون از این شاخص، نسبت به ارتقاء جایگاه اجتماعی ورزشکاران و ایجاد انگیزه برای مشارکت عموم مردم به ورزش همگانی مؤثر خواهد بود. عامل تبلیغات ارشادی با



فرهنگ‌سازی از طریق وعاظ، علما و مبلغین دینی و فرهنگ‌سازی از طریق اساتید دانشگاه و هنرمندان و برطرف کردن محدودیت و موانع فرهنگی در جامعه، گسترش پیدا خواهد کرد و سبب توسعه ورزش همگانی خواهد شد. رسانه‌ها نیز به صورت مستقیم و غیر مستقیم و شکل‌دهی درک صحیح عموم از طریق ارائه پیامدهای ورزش همگانی و انجام رسالت خود سبب توسعه ورزش همگانی خواهند شد. آموزه‌ها و باورهای دینی نیز با تأکید احادیث و فرامین دینی در سلامت جسم و الگوپذیری از رفتار بزرگان دینی در این خصوص، همگان را به ورزش همگانی ترغیب خواهد کرد و در نهایت تنوع ژئوپولوتیک و شرایط اقلیمی و آب و هوایی کشور، ورزش همگانی ایران را به سمت مطلوبیت سوق خواهد داد و مشارکت حداکثری عموم جامعه به ورزش همگانی را در بر خواهد داشت.

### تشکر و قدردانی

از کلیه خبرگان و صاحب‌نظران که در این پژوهش برای به سرانجام رسانیدن آن، همکاری صمیمانه و همیاری مؤثری داشته‌اند، کمال سپاسگزاری و قدردانی را دارم.

### منابع

1. Alidousti, S. (2006). The Delphi Method: Principles, Steps, and Examples of Application. *Quarterly Journal of Development Management*, 8(31): 8-23. (Persian).
2. Aman, M. S; Mohamed, M; Omar-Fauzee, M. S. (2009). Sport for All and Elite Sport: Underlining Values and Aims for Government Involvement Via Leisure Policy. *European journal of social sciences*, 9(4): 659-668.
3. Asefi, A; Khabiri, M; Asadi Dastjerdi, H; Goodarzi, M. (2014). Investigating Organizational Factors Affecting the Institution of Public Sports in Iran. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 10(20): 63-76. (Persian). DOI:10.22059/JSM.2017.60756
4. Bell, W. (2010). Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era: History, Purposes, Knowledge. *s.l.: Transaction Publishers*, 2:1-385. ISBN:1412809118, 9781412809115
5. Chen, Q; Liu, T. (2020). The Effectiveness of Community Sports Provision on Social Inclusion and Public Health in Rural China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2): 597.1-13. DOI: 10.3390/ijerph17020597
6. Comes, T; Wijngaards, N; Van de Walle, B. (2015). Exploring the future: Runtime Scenario Selection for Complex and Time-Bound Decisions. *Technological Forecasting and Social Change*, 97: 29-46. DOI: 10.1016/j.techfore.2014.03.009
7. Cui, R. (2012). Research Status on Equalization of Public Sports Service for Nationwide Fitness in Hebei. *Physics Procedia*, 25: 2298-2303. DOI: 10.1016/j.phpro.2012.03.387

8. Ehsani, M; Saffari, M; Amiri, M; Kuze Chian, H. (2015). Designing the Sport for All in Iran Model. *Sport Management*, 27: 108-78. (Persian) .
9. Faraji, R; Andam, R; Bashiri, M. (2015). Studying the Barriers to the Participation of Professors and University Staff in Public Sports Programs. *First National Conference on Applied Science of Sport and Health, Shahid Madani University of Azerbaijan*, 5-1. (persian) .
10. Javadipour, M; Zareiyan, H; Parsajoo, A. (2018). Identifying the Areas of Social Participation in Iranian Public Sports: A Qualitative Study. *Journal of Education and Community Health*, 5(3): 20-30. (Persian).
11. Kubota, A; Matsushita, M; Smith, B. J; Sugiyama, T; Arao, T. (2019). The Impact of a New Exercise Facility on Physical Activity at the Community Level: a non-Randomized Panel Study in Japan. *BMC Public Health*, 19(1): 1-8. DOI: 10.1186/s12889-019-7146-x
12. Ponomareva, J; Sokolova, A. (2015). The Identification of Weak Signals and Wild Cards in Foresight Methodology: Stages and Methods. *Higher School of Economics Research*, Paper No. WP BRP, 46: 1-26.
13. Rahmati, M; Chahar Sooghi, Q. K. (2013). Providing a Process for Evaluating Strategies Using Scenario Planning. *First National Conference on Future Studies: Civilica*. (Persian).
14. Rayatpisheh, S; Tizro, A. (2016). a Future Study of Determining the Quality Strategies of Customs and Logistics Services to Customers with a Scenario-Based Approach. *The Perspective of Industrial Management*, 23: 101- 129. (Persian) .
15. Rostami, N; Sharifi, R. K; Rostami, R. (2015). Public Exercise the Necessity of Vision and Obstacles. *First National Conference on New Achievements in Physical Education, Chabahar International University*, 13-1. (Persian).
16. Saffari, M; Ehsani, M; Amiri, M. (2015). An Analysis of Iranian Public Sports Using Structural Equation Modeling. *Two Quarterly Research in Sport Management and Motor Behavior*, 5 (13), 9(25): 83-94. (Persian)
17. Saffari, M; Qareh, M. A. (2016). Identification and Ranking of Environmental Factors Affecting the Fun of Iranian Recreational Sports. *Sport Management*, 8(1): 68-51. (Persian) .DOI: 10.22059/JSM.2016.58230
18. Savadi, A; Hematinejad, M; Gholizadeh, M. H; Gohar Rostami, H. R. (2015). Designing a Model of Public Sport Development in Hormozgan Province. *Journal of Sport Management and Development*, 6(2), 11: 87-101. (Persian). DOI:10.22124/jsmd.2018.2719
19. Silva, M. (2015). A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature. *Procedia Computer Science*, 64: 792-799. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.630
20. Son H. (2015). The History of Western Futures Studies: an Exploration of the Intellectual Traditions and Three-Phase Periodization. *Futures*, 66: 120–137. DOI: 10.1016/j.futures.2014.12.013
21. Vafaie Moghaddam, A; Farzan, F; Razavi, M. H; Afshari, M. (2018). Analysis of Developmental Factors of Public Exercise Based on Data Theory. *Sport Management Studies*, 52: 43-72. (Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2017.3818.1745

22. Zare Mirkadabad, A; Niazi, I; Salehi, S. (2011). Predicting Key Technologies in ICT Industry in Iran with Emphasis on Identifying Business Models. The Perspective of Industrial Management, 1 (4): 107-130. (Persian).

### ارجاع دهی

تابش، سعید؛ شہریاری، ناصر؛ نظری، رسول. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۹ (۲۳): ۹۴-۲۶۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2020.8645.1838

Tabesh, S; Shariyari, N; Nazari, R. (2021). Identification of Key and Strategic Factors of Excellence for the Desirable Future of Sport for all in Iran. *Research on Educational Sport*, 9 (23): 267-94. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2020.8645.1838