

# ارائه چارچوبی برای بررسی تأثیرات آینده‌نگاری سازمانی بر سیاست‌گذاری در صنعت ورزش ایران

عین‌اله کشاورز ترک\*

علی همتی عقیف\*\*

## چکیده

صنعت ورزش کشور (با توجه به شرایط پیچیده و تحریم‌های فنی و اقتصادی موجود) باید قابلیت‌ها و ابزارهای فناورانه لازم را با اتکا به توان نوآوری و استعداد کشور افزایش داده و عرضه کند. پاسخ به نیازهای ورزشی و رویارویی با شرایط پیچیده آینده، مستلزم آینده‌نگاری است تا درنهایت، حاصل تلاش‌ها و نوآوری‌ها از اثربخشی، پابرجایی، و قابلیت‌های لازم در برابر محیط آینده برخوردار باشند. در این راستا، لازم است که در عمل توجه به سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری در دستور کار و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور قرار گیرد. سیاست‌گذاری با تفکر و دانش در هم آمیخته است و دانش آینده‌نگاری، پدیده‌ای مکمل در سیاست‌گذاری عمومی است. پژوهش حاضر، رابطه بین سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری را پایه‌ریزی و متغیرهای کلیدی ممکن در ارتباط بین آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری ورزشی (ساختار سازمانی، مشارکت ورزشی، تأمین مالی) را بررسی کرده است. در این پژوهش، سازمان و فرایند سیاست‌گذاری و آینده‌پژوهی توصیف شده و نتایج به‌دست‌آمده، به‌منظور برآزش مناسب، تاحدامکان بین آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری تعمیم داده شده‌اند؛ بنابراین، دستاورد کلیدی این پژوهش، تحقق سیاست‌گذاری ورزشی آینده‌محور در سطح ملی است.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌نگاری سازمانی، ساختار و نظام ورزش، تأمین مالی، سیاست‌گذاری آینده‌محور، مشارکت ورزشی

---

\* استادیار گروه آینده‌پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

E.keshavarz@soc.ikiu.ac.ir

\*\* استادیار گروه علوم ورزشی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

Hematiafif@soc.ikiu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۰

فصلنامه راهبرد، سال بیست‌وهشتم، شماره نودوسه، زمستان ۱۳۹۸، صص ۱۱۱-۱۳۶

## مقدمه

برای سازمان‌های ورزشی، «پایداری» و «پیشرفت»، دو موضوع اساسی به‌شمار می‌آیند که به «سیاست‌گذاری» وابسته هستند. در این راستا، نیاز به آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری، هم به‌لحاظ «نظری» مورد توجه و تأکید است (لاسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ لان دول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ باون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ پری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و هم از منظر «تجربی» تأیید شده است (وندل بل، ۲۰۰۳؛ میتلکا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷؛ دیگوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). سیاست‌گذاری به‌طور خلاصه عبارت است از: مجموعه فعالیت‌های حکومتی که تأثیر مستقیم یا غیرمستقیمی بر زندگی شهروندان دارد (پیترز، ۲۰۰۴: ۲۱).

صنعت ورزش ایران، با اتکا به توان نوآوری و استعداد کشور، نیازمند توسعه است و طبعاً پاسخ به نیازهای ورزشی، مستلزم آینده‌نگاری است؛ بنابراین، لازم است که توجه به سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری، در دستورکار و اولویت‌های سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور قرار گیرد. باین حال، پژوهش‌های علمی در این زمینه اندک است و خلاً چارچوب نظری و الگویی که زمینه‌ساز مدیریت و استفاده اثربخش از آینده‌نگاری در راستای تقویت سیاست‌گذاری باشد، احساس می‌شود. به‌عبارت روشن‌تر، با وجود تلاش‌ها و فعالیت‌های انجام‌شده در این عرصه، تأثیرات

- 
1. Lasvel
  2. Lundvall
  3. Bowen et al
  4. Perry
  5. Myteslka
  6. De Geus

آینده‌نگاری بر ابعاد مختلف فرایندها و نتایج سیاست‌گذاری در صنایع ورزشی ایران، چندان روشن نیست؛ از این رو، مسئله‌ای که مطرح می‌شود این است که «چگونه قابلیت‌های آینده‌نگاری از قبیل رصد، دیده‌بانی، روندپژوهی، و تصویرپردازی می‌توانند به کمک سیاست‌گذاری ورزشی بیایند و آن را تقویت کنند؟» در ادامه می‌توان ابعاد جزئی‌تری از مسئله را نیز مطرح کرد؛ به عنوان مثال، «عوامل تأثیرگذار، نقاط کلیدی تأثیر، و انتظارات اساسی از به‌کارگیری آینده‌نگاری در زمینه سیاست‌گذاری کدامند؟» «آینده‌نگاری قادر است کدام چالش‌ها و دغدغه‌های سیاست‌گذاری در صنعت ورزش را برطرف کرده و به تقویت فرایند و نتایج ساختاری بینجامد؟».

## ۱. تعریف واژگان و مفاهیم

— سیاست‌گذاری: سیاست‌گذاری عمومی به فعالیت‌های حکومت و مقاصدی که برانگیزاننده این فعالیت‌ها هستند، اشاره دارد (بیرکلند، ۲۰۰۱: ۲۱). پیترز بر این نظر است که سیاست‌گذاری عمومی، مجموعه فعالیت‌های حکومتی است که تأثیر مستقیم یا غیرمستقیمی بر زندگی شهروندان دارد (پیترز، ۲۰۰۴: ۲۱).

— خط‌مشی عمومی جامعه، تصمیم‌ها و سیاست‌هایی است که توسط مراجع مختلف بخش عمومی (مجلس، قوای سه‌گانه، و...) که نماینده حفظ منافع عمومی هستند، اتخاذ می‌شود یا اقدامات هدف‌دار، راه‌وروش انجام هدف‌های نظام، بایدها و نبایدها، و راهنمای عمل، قلمرو خط‌مشی عمومی جامعه است. نقش اصلی دولت در جهان جدید، خط‌مشی‌گذاری عمومی است. دولت‌ها که دربرگیرنده قوه مجریه و مقننه هستند، به خط‌مشی‌های عمومی شکل می‌دهند و آنگاه آن‌ها را به اجرا درمی‌آورند؛ سپس، آنچه اجرا شده است را ارزیابی می‌کنند. خط‌مشی‌های عمومی، جهت‌گیری‌های کلی‌ای هستند که شیوه عمل سازمان‌ها و مؤسسه‌های دولتی در آینده را مشخص می‌کنند و معمولاً برای مقابله با یک مشکل و مسئله عمومی و به منظور حل آن پدید می‌آیند. خط‌مشی عمومی دربرگیرنده اجزایی است که اصطلاحاً «هدف»، «محتوا»، و «اثر» نامیده می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۸).

— سیاست‌گذاری ورزشی: در اینجا منظور، سیاست‌گذاری ورزشی در سطح ملی است که (صرف نظر از تعداد محدودی از کشورها، مانند ایالات متحده آمریکا

و آلمان) بسیاری از کشورهای جهان، سیاست‌های خاص یا مواضع راهبردی‌ای در این زمینه دارند که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

- قبرس: سیاست ملی ورزشی ۲۰۲۰؛
  - فنلاند: برنامه مناسب برای زندگی و برنامه حرکت (۲۰۱۵-۲۰۱۰)؛
  - ایرلند: راهبرد ورزشی ۲۰۱۴-۲۰۱۲؛
  - لهستان: راهبرد توسعه ورزش (تا سال ۲۰۱۵)؛
  - انگلستان: برنامه «مسابقه برای برنده شدن»؛
  - ژاپن: برنامه پایه ورزشی «فعال‌سازی ژاپن از طریق ورزش» (۲۰۱۶-۲۰۱۲)؛
  - استرالیا: چارچوب سیاست‌های بازسازی ورزشی و فعالیت‌های ملی؛
  - هند: چشم‌انداز ۲۰۲۰ (طرح عملکرد بالا)؛
  - مکزیک: برنامه توسعه ملی (۲۰۱۲-۲۰۰۸) (اوهان و پتری، ۲۰۱۳).
- با نگاهی به برنامه‌ها و مداخلات مختلف مربوط به ورزش در کشورها درمی‌یابیم که تمرکز ویژه‌ای بر «ورزش برای همه» و «ورزش‌های با عملکرد بالا» وجود دارد که به‌گونه‌ای دقیق‌تر دربردارنده موارد زیر است:
- ورزش برای همه (ورزش همگانی)؛
  - توسعه و بهبود زیرساخت‌های ورزشی، برنامه‌های افزایش نرخ مشارکت، مشارکت ورزشی محلی، مشارکت افراد معلول؛
  - فعالیت در سطوح بالای ورزشی (ورزش قهرمانی)؛
  - برنامه‌ریزی برای استعدادهای درخشان، اقدامات ضدزورافزایی، گسترش مراکز برتر عملکرد، پشتیبانی از فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و ورزشکاران برتر، افزایش موفقیت بین‌المللی (به‌عنوان نمونه، برنامه‌هایی برای مدال‌آوری در المپیک)، پیاده‌سازی نظام‌های سنجش عملکرد برای نظارت بر پیشرفت در برابر نتایج راهبردی.
- افزون‌براین، راهبردها و برنامه‌های تقویت سلامت درحال‌اجرا هستند و در سیاست‌های ورزشی به‌گونه‌ای روزافزون به مسائل جنسیتی و همچنین، کاهش موانع اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی مشارکت ورزشی کودکان و نوجوانان و تربیت بدنی و ورزش مدرسه نیز توجه شده است.

یکی دیگر از جنبه‌های سیاست‌گذاری ورزشی، جنبه بحرانی موضوع است که کمتر مورد توجه بوده و تنها تعداد اندکی از نویسندگان به برخی از چالش‌های سیاست‌های ورزشی در کشورشان اشاره کرده‌اند؛ برای مثال، در چین بازیابی و فساد، قاچاق غیرقانونی، و زورافزایی به‌عنوان مسائل مشکل‌ساز شناخته می‌شوند. افزون‌براین، مردم در مناطق روستایی چین، از سیاست‌ها و امکانات ورزشی استفاده نمی‌کنند یا موانع اصلی توسعه آموزش‌های فیزیکی و ورزشی در اوگاندا عبارتند از: مدیریت فقر، بودجه نامناسب، کمبود امکانات و تجهیزات آموزشی، فقدان کارکنان آشنا با فناوری‌های مدرن، و ناموفق بودن نهادهای آموزشی در اجرای برنامه‌های تربیت‌بدنی و برنامه‌های ورزشی (اوهان و پتری، ۲۰۱۳).

آینده‌نگاری، ابزاری است که می‌توان از آن برای مشارکت، شبکه‌سازی، تهیه چشم‌انداز، و سیاست‌گذاری استفاده کرد. از آنجاکه این ابزار، طیف گسترده و متنوعی از فعالیت‌ها را دربر می‌گیرد و این فعالیت‌ها برای مخاطبان گوناگون با تأکیدهای مختلف و با استفاده از رویکردها، جهت‌گیری‌ها، و روش‌های متفاوت اجرا می‌شود، به همان نسبت، توانایی پاسخ‌گویی به گستره متنوعی از اهداف و خواسته‌ها را نیز دارد. معمولاً در برنامه‌های آینده‌نگاری تلاش می‌شود با ترکیب «اهداف مطلوب» و «محدودیت‌های موجود»، اهداف و روش‌های مناسبی به‌دست آید که بتواند بهترین نقطه بینابینی را مشخص کند (لاوریچ، ۲۰۰۱).

- آینده‌نگاری سازمانی: در ادبیات آینده‌نگاری به‌لحاظ موضوعی، انواع مختلفی مطرح شده است که شاید مرسوم‌ترین و معروف‌ترین آن‌ها، آینده‌نگاری راهبردی باشد. آینده‌نگاری راهبردی، قلمرو موضوعی خود را حول تغییر و تحولات راهبردی تعریف می‌کند، اما به‌لحاظ سطح کاربرد، بیشتر در سطح ملی، منطقه‌ای، و سازمانی مورد استفاده و مطالعه قرار گرفته است. بررسی آینده در قلمرو ملی، منطقه‌ای، و سازمانی در قالب عبارت‌ها و کلیدواژه‌هایی همچون آینده‌نگاری راهبردی، آینده‌نگاری شرکتی<sup>۱</sup>، یا آینده‌نگاری سازمانی رشد کرده

---

1. Loveridge

2. Corporate Foresight

است (روف، ۲۰۰۶؛ بیکر، ۲۰۰۲؛ گوده، ۲۰۱۱). در عرصه سازمانی، آینده‌نگاری اغلب در قالب توانایی پیش‌بینی وقایع پیش از وقوع و کمک به بنگاه برای رویارویی با آن تعریف شده است (آندریوپلوس و گوتسی، ۲۰۰۶: ۵۲). در تعریف دیگری، اصطلاح آینده‌نگاری، به معنای تحلیل بلندمدت در محیط‌های کسب‌وکار، بازار، فناوری جدید، و کاربردهای آن‌ها برای راهبرددردازی و نوآوری است (واندر گرچت و همکاران، ۲۰۱۰: ۳۸۱).

## ۲. چارچوب نظری

با بررسی مبانی نظری عرصه آینده‌نگاری، با مواردی مانند سیاست‌گذاری، توسعه نظام‌ها و ساختار، و توسعه مشارکت ورزشی روبه‌رو می‌شویم که به‌شدت با یکدیگر ارتباط دارند و نمی‌توان یکی از آن‌ها را بدون توجه به جنبه‌های دیگر بررسی کرد. جمع‌بندی ادبیات و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد:

- تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری در صنایع ورزشی، موضوع قابل توجهی است که مطالعه جدی و انتشار یافته‌ای درباره آن یافت نشد. همچنین، سیاست‌گذاری ورزشی موضوع جدیدی است که اخیراً برخی از مطالعات به‌گونه‌ای محدود به آن پرداخته‌اند؛

- پژوهشگران و صاحب‌نظران به اهمیت سیاست‌گذاری و آینده‌نگاری به‌عنوان موضوعی کلیدی در عرصه صنعت ورزش کمتر توجه داشته‌اند و موضوع تأثیرات آینده‌نگاری، اغلب در عرصه سیاست‌گذاری و راهبرددردازی سطح ملی در بخش‌های دیگر مورد توجه و مطالعه بوده است؛

- برخی پژوهشگران به تأثیر کلی و مثبت آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری توجه و اشاره کرده‌اند، ولی در مورد چگونگی، ابعاد، و ویژگی‌های این تأثیرات، بحث و بررسی‌های محدودی انجام شده است.

با توجه به یافته‌های حاصل از بررسی ساختارها، سیاست‌گذاری ورزشی، و آینده‌نگاری و همچنین پژوهش‌های تطبیقی، باید گفت، به‌طور کلی،

1. Andriopoulos and Gotsi

2. Von der Gracht et al

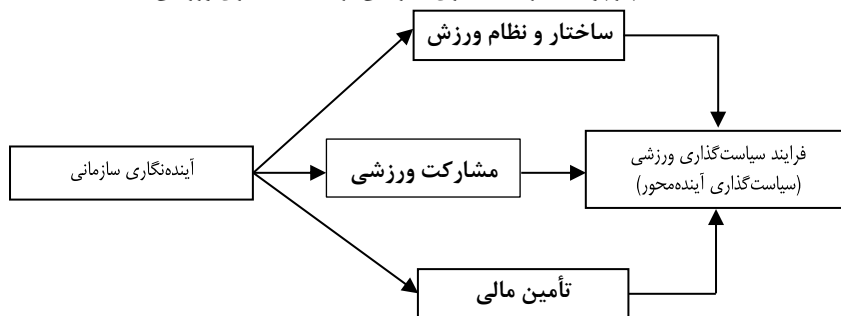
سیاست‌گذاری، موضوع مهمی برای پیشرفت سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌آید؛ درعین‌حال، آینده‌نگاری نیز مبحثی است که با توجه به تشدید و سرعت یافتن تغییر و تحولات محیط، به‌گونه‌ای روزافزون از آن استقبال می‌شود تا از رهگذر آن، سازمان‌های ورزشی بتوانند رویارویی مؤثرتری با مخاطرات و عدم قطعیت‌های آینده داشته باشند. با وجود اهمیت سیاست‌گذاری و رواج آینده‌نگاری، تاکنون بیشتر کاربردهای آینده‌نگاری مربوط به عرصه‌های راهبردی‌درازی بوده است، ولی به‌نظر می‌رسد آینده‌نگاری در عرصه سیاست‌گذاری ورزشی کاربردهای بیشتری دارد که نیازمند مطالعه و پژوهش است.

افزون‌براین، در صنعت ورزش (به‌سبب نقشی که سیاست‌گذاری در ساختار اجرایی، تأمین مالی، و توسعه مشارکت دارد) ناگزیر از سیاست‌گذاری هستیم. واقعیت‌های عملی نیز مشخص می‌کنند که در طول سال‌های اخیر، پیشرفت‌های قابل توجهی در عرصه توسعه فناوری و سازمان‌های ورزشی کشور رخ داده است. تلاش‌ها و ظرفیت‌های آینده‌نگاری، در حال شکل‌گیری و تکامل است. حال اگر دو بعد از سیاست‌گذاری در صنایع ورزشی یعنی «سیاست‌گذاری در صنایع ورزشی بدون آینده‌نگاری» و «سیاست‌گذاری در صنایع ورزشی با استفاده از آینده‌نگاری» را در نظر بگیریم، منطقی است که با توجه به ادبیات و پیشینه موضوع، فرض کنیم که آینده‌نگاری می‌تواند تأثیرات مثبتی بر سیاست‌گذاری داشته باشد، ولی نکته مهم این است که آینده‌نگاری، چگونه و در چه زمینه‌هایی بر سیاست‌گذاری تأثیر می‌گذارد و باید بر چه موضوعاتی متمرکز باشد تا بیشترین نتیجه از آن به‌دست آید؟ بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد، چارچوب مشخصی که نشان دهد «آینده‌نگاری چه تأثیری بر سیاست‌گذاری ورزشی دارد و چگونه محقق می‌شود»، وجود ندارد.

با این حال، نتایج پژوهش‌های انجام‌شده، راهنمای مناسبی است تا براساس آن، مفاهیم و موضوعات اصلی مطرح در این زمینه را مشخص و به‌گونه‌ای سازمان‌دهی کنیم که ایده کلی این پژوهش را بازتاب دهد؛ بنابراین، چارچوب مفهومی اولیه‌ای که در اینجا ارائه شده است، در واقع، نوعی قالب‌بندی برای بیان چگونگی درک موضوع، مبتنی بر ادبیات و یافته‌های پیشین و تلاشی است برای

صورت‌بندی و نمایش اولیه موضوع، عوامل، و روابط کلی‌ای که در برخی موارد از پژوهش‌ها و ادبیات مربوط به موضوع پژوهش، برداشت و تحلیل شده است.

شکل ۱. چارچوب تأثیر آینده‌نگاری سازمانی بر سیاست‌گذاری ورزشی



با استفاده از مفاهیم مطرح‌شده در شکل ۱، تأثیر آینده‌نگاری سازمانی به‌طورکلی بر سه حوزه قابل‌بحث است:

۱. ساختار و نظام در سازمان‌های ورزشی؛

۲. تأمین مالی؛

۳. مشارکت ورزشی.

آینده‌نگاری می‌تواند با پرداختن به عوامل درون و برون‌سازمانی بر فعالیت‌ها تأثیرگذار باشد. آینده‌نگاری در سازمان، دربردارنده عواملی همچون فرهنگ، راهبرد، مدیریت، کیفیت منابع انسانی، و اندازه سازمان است. آینده‌نگاری در عرصه محیط نیز دربردارنده عوامل فراوان اقتصادی و سیاسی، ازجمله تغییرات فناوری، فرصت‌ها و تهدیدها، گرایش‌های حاکمیت، منافع بین‌المللی، نیازهای ورزشی، بازار ورزش، تصویرپردازی در جامعه، کمیابی منابع، میزان تعامل با سایر سازمان‌ها، و... است.

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر، به‌لحاظ رویکرد، «ترکیبی یا آمیخته» است. در مرحله نخست برای تدوین چارچوب — که نیازمند کشف و تفسیر است — از روش‌های کیفی‌ای مانند مصاحبه استفاده شد و در مراحل بعدی، به‌منظور طراحی دقیق‌تر و تکمیل جزئیات الگو و روابط عوامل مؤثر، از روش‌های کمی، به‌ویژه از «مدل‌سازی معادلات



ساختاری» استفاده شده است که روشی آماری برای بررسی ارتباط میان متغیرهای آشکار (مشاهده‌شده) و پنهان (روابط تصریح‌نشده) ارائه می‌دهد. جامعه آماری پژوهش، شامل افرادی (به‌ویژه مدیران و متخصصان حوزه پژوهش) است که به‌اندازه کافی با مسائل و وضعیت صنایع ورزشی آشنایی داشته و از آگاهی لازم در مورد وضعیت، فعالیت‌ها، و فرایندهای سیاست‌گذاری و آینده‌نگاری برخوردار بودند.

• برای تحلیل اسناد و منابع علمی از روش مرور ادبیات و مطالعه اسنادی استفاده شده است؛

• در بررسی و تحلیل نتایج به‌دست آمده از پرسش‌نامه‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی در قالب تحلیل عاملی (یا همبستگی) به‌منظور تحلیل و الگوییابی معادلات ساختاری استفاده شده است؛

• برای تقویت و تکمیل چارچوب پیشنهادی نیز روش فراترکیب به‌کار رفته است.

#### ۴. بررسی تأثیرات آینده‌نگاری بر مبنای الگوی بلوغ روربک

الگوی بلوغ آینده‌نگاری، الگویی است که از طریق مطالعه، بررسی، و مقایسه فعالیت‌های آینده‌نگاری سازمان‌های مختلف تکامل یافته است. به‌عبارت روشن‌تر، این الگو محصول ترازیبی<sup>۱</sup> تجربه‌های آینده‌نگاری در سازمان‌های مختلف است. به‌منظور تعریف یک الگوی بلوغ عمومی که بتوان از آن برای همه سازمان‌ها استفاده کرد، شرکت‌های مختلفی بررسی و مطالعه شده‌اند. شرکت‌هایی در عرصه صنعت با جایگاه‌های مختلف در زنجیره ارزش و با محرک‌های متفاوت — چه کشش بازار و چه فشار فناوری — بررسی شده‌اند (Roherbeck & Gemunden, 2011). بااین‌حال، آنچه در اینجا مورد توجه است، نتیجه مطالعات ترازیبی آینده‌نگاری در قالب ارائه «مدل بلوغ آینده‌نگاری»<sup>۲</sup> است.

از بررسی «تأثیر»، برای ارزشیابی نوع خروجی یا توانایی ارزش‌آفرینی ایجادشده در طول فعالیت‌های آینده‌نگاری سازمانی استفاده می‌شود. تأثیرات به چهار گروه تقسیم شده و براساس ۱۲ معیار ارزشیابی می‌شوند، اما بسیاری از پژوهشگران در این

---

1. Benchmarking

2. Foresight Maturity Model

زمینه توضیح شفاف‌تری ارائه نمی‌دهند و انتظار دارند تأثیر آینده‌نگاری، بهبود توانایی شرکت‌ها در نشان دادن واکنش مناسب به فرصت‌ها و تهدیدها یا توانایی آن‌ها در نشان دادن واکنش مناسب به تغییرات راهبردی در زمان مناسب باشد.

کاهش عدم قطعیت، هشدار پیش‌دستانه<sup>۱</sup>، به‌چالش کشیدن مفروضات اساسی و منطق غالب کسب‌وکار، پایش الزامات موفقیت شرکت؛ شناسایی، تفسیر، و پیش‌بینی روندها، بهبود تصمیم‌گیری<sup>۲</sup>، تغییر مجموعه محصولات (بازاریابی یا مدیریت نوآوری)، آغاز طرح‌های تحقیق و توسعه (مدیریت نوآوری)، تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری، روابط عمومی، بازاریابی، و فروش، یادگیری سازمانی.

گفتنی است، فراتر از تعیین مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها، ایجاد یک الگوی بلوغ، شامل تعریف سطوح بلوغ می‌شود که خود، امکان قضاوت در مورد وضعیت و سطح مهارت را در میان مؤلفه‌های مختلف فراهم می‌کند؛ براین‌اساس، روریک سطوح بلوغ چهارگانه‌ای را تعریف می‌کند که معیار مهارت آینده‌نگاری برای هر یک از ویژگی‌های آن به‌این‌صورت توصیف شده است: ضعیف یا ابتدایی (سطح یک)، تجربه موفق‌تر (سطح دو)، تجربه موفق (سطح سه)، و موفق‌ترین تجربه (سطح چهار). البته با توجه به ابعاد پنج‌گانه ظرفیت‌ها یا توانمندی (مورد اشاره) و معیارهای مربوط به آن، ویژگی کیفی متناسب با سطوح چهارگانه، قابل‌تعریف است (فقیهی و نظری‌زاده، ۱۳۹۵).

## ۵. مطالعات مربوط به تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری

براساس بررسی‌های نویسندگان این مقاله، اگرچه مطالعه در مورد تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری ورزشی قدمت زیادی ندارد، هر یک از پژوهش‌های انجام‌شده در این مورد از زاویه دید خود به بحث درباره تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری پرداخته و جنبه‌هایی از موضوع را روشن کرده‌اند. در ادامه، به‌طور خلاصه به برخی از مهم‌ترین مطالعات در دسترس اشاره شده است. داده‌های جدول ۱ حاصل جمع‌بندی نگارنده از پژوهش‌های دیگر انجام‌شده در مورد تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری است.

1. Early Warning

2. Improve Decision Making

**جدول ۱. ارتباط آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری**

نویسنده/نویسندگان	یافته‌های کلیدی	عنوان مقاله
Nicole Rijkens-Klomp Futures, Vol. 44, pp. 431-439, 2012	به کمک چهار مطالعه موردی، عوامل موفقیت و موانعی که خط‌مشی‌گذاران در به‌کارگیری روش‌های اکتشافی آینده با آن روبرو هستند، به تفصیل شرح داده شده است.	موانع و نقاط قوت کشف آینده در سیاست‌گذاری
Sietske A. Veenman Futures, Vol. 53, pp. 42-52, 2013	مسئله رابطه بین خط‌مشی‌گذاری در آینده و آینده‌نگاری را پایه‌ریزی می‌کند. متغیرهای کلیدی ممکن در ارتباط بین آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری (از جمله جایگاه شغلی، زمان‌بندی کارها، حرفه و تخصص، ابزارها، فرایندها، مدیریت، و رهبری) بررسی شده‌اند.	آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری بلندمدت: هلند
Beat Habegger Futures, Vol. 42, pp. 49-58, 2010	مفاهیم آینده‌نگاری راهبردی و دو مسیر تأثیرگذاری این مفاهیم بر خط‌مشی‌گذاری عمومی را مشخص کرده است؛ از یک سو با فراهم کردن دانش راهبردی در مورد روندها و پیشرفت‌های مربوطه در محیط سازمانی به ارائه خط‌مشی کمک می‌کند و از سوی دیگر، به‌عنوان یک پیشران فرایند یادگیری اجتماعی متقابل میان خط‌مشی‌گذاران، باعث ترغیب ایجاد چشم‌اندازهای خط‌مشی عمومی می‌شود.	آینده‌نگاری راهبردی در سیاست‌گذاری عمومی؛ بریتانیا، سنگاپور و هلند

**۶. تأثیر آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری ورزشی**

محیط بسیار متغیر و در حال تحول از یک سو و پویایی پدیده صنعت ورزش و یکسان نبودن سازمان‌های مربوط به آن از سوی دیگر، سبب شده است که سازمان‌ها در تعامل با محیط متغیر، در کنار مطالعه گذشته و حال، نیاز به تفکر روبه‌جلو و آینده‌نگر داشته باشند، زیرا نگاه آینده‌گرا، به درک تغییر و تحولات و شناخت روندهای آینده کمک شایانی می‌کند و «به‌ویژه در دوران تغییرات جهشی و ناپیوسته، انتظار می‌رود آن‌دسته از شرکت‌هایی که در درک و فهم یک روند پیشگام هستند، بتوانند مزیت رقابتی به‌دست آورند» (Rohrbeck, 2011: 163).

درواقع، آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری دو روی یک سکه‌اند. پیشگامی در درک روندها را می‌توان بخشی از قلمرو دانش آینده‌پژوهی به‌شمار آورد؛ بنابراین، آینده‌پژوهی می‌تواند از طریق شناخت روندها سبب شناسایی فرصت‌ها شود و بهره‌برداری از این فرصت‌ها در قالب سیاست‌گذاری ورزشی می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. در تأیید این ادعا، برخی از پژوهشگران گفته‌اند: داشتن دانش درباره روندهای نوظهور، امکان اقدام پیش‌دستانه و طراحی پاسخ مناسب را به یک شرکت می‌دهد. در عین حال، به‌گفته برخی از صاحب‌نظران، اعتقاد به اینکه روش‌شناسی‌های آینده‌گرا، به‌ویژه سناریوپردازی، برای باز کردن مسیر به‌سوی تغییر کافی هستند، ساده‌انگارانه است. با وجود این، فراتر از رویکرد اکتشافی به

آینده، پیشران واقعی نوآوری، رویکرد هنجاری به آینده است.

## ۷. تحلیل نگاهت نهادی نظام‌ها و ساختارها در سیاست‌گذاری ورزشی

با مطالعه ساختار سازمانی ایران و مقایسه آن با ساختار کشورهای دیگر (اوهان و پتری، ۲۰۱۳) مشخص می‌شود که این ساختار، پیچیدگی بسیار زیادی دارد که با استفاده از مباحث چندلر در مورد ارتباط ساختار و راهبرد (چندلر، ۱۹۷۰) می‌توان به این نتیجه رسید که سیاست‌گذاری و آینده‌نگاری مناسب با این ساختار در سطح ملی، نیاز به تدوین دارد. گرین، نگاهت نهادی را نوعی نقشه‌برداری و دال بر ارائه مفهوم نوینی در راستای بررسی روابط نهادی می‌داند که برای شناسایی ویژگی‌های مهم سازمان‌های نقش‌آفرین اصلی و همچنین، به تصویر کشیدن روابط میان سازمان‌ها و نیز موقعیت هر سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر، ضروری است (Green, 2007). *داسیلوا* بر این نظر است که چارچوب نگاهت نهادی، رویکردهای جدیدی را به حاکمیت و ساختارهای نهادی برای مدیریت یکپارچه ارائه می‌دهد. از دیدگاه او، چارچوب نگاهت نهادی می‌تواند به مثابه گام مهمی برای انجام اصلاحات نهادی و تحولات سازمانی در نظر گرفته شود (Dasilva et al, 2008). با توجه به ضرورت و اهمیت نگاهت نهادی می‌توان گفت، یکی از مقدمه‌های سیاست‌گذاری در حوزه ورزش این است که تمام اجزا و ارکان تشکیل‌دهنده این نظام، شناسایی و روابط و تعاملات میان آن‌ها بررسی شوند؛ بنابراین، می‌توان نگاهت نهادی را گام مهمی در راستای شناخت شبکه ارتباطات و تعاملات کلیدی نظام سیاست‌گذاری ورزشی دانست که از طریق آن نهادها یا سازمان‌های معین می‌توانند به تعریف و بازتعریف روابط سازنده و راهبردی خود با سایر نهادها بپردازند و از این رهگذر، به نوعی آگاهی منحصربه‌فرد در مورد فرصت‌ها، چالش‌ها، و نقاط ضعف و قوت خود در حوزه ورزش دست یابند.

جدول ۲. ساختارها و نظام‌های ورزش در ایران

	ساختارهای حکومتی	ساختارهای میانی	ساختارهای بخش خصوصی
سطح ملی	شورای عالی ورزش		کمیته ملی المپیک
	وزارت ورزش و جوانان		پارالمپیک
سطح منطقه‌ای	اداره کل ورزش و جوانان	شهرداری‌ها	فدراسیون‌های ملی ورزشی
			هیئت‌های ورزشی استانی
سطح محلی	اداره ورزش و جوانان	سازمان فرهنگی-ورزشی	هیئت‌های ورزشی شهرستان
		شهرداری‌ها	باشگاه‌های فرهنگی-ورزشی

ساختار و نظام‌های ملی ورزشی بسیار متنوع هستند و تجزیه و تحلیل ساختارها در سطح ملی، یک تصویر کاملاً پیچیده را به‌نمایش می‌گذارد. با بررسی سازمان‌ها و نظام‌ها در سطح ملی، این پرسش مطرح می‌شود که چرا سازه‌های ورزشی در کشورهای مختلف، اهمیت ویژه‌ای دارند؟ و چرا ساختارهای ورزشی متفاوت در کشورهای مختلف وجود دارند؟ نگاهی به نظام‌های مختلف ورزشی و درک شرایط ملی مربوط به آن، سبب شفافیت بیشتر و کمک به درک سنت‌های منحصربه‌فرد و ریشه‌های سیاست‌گذاری ورزشی در سطح ملی می‌شود.

## ۸. یافته‌های پژوهش

براساس داده‌های مستخرج از پرسشنامه، ۲۴ درصد از پاسخ‌دهندگان، زن و ۷۸ درصد، مرد بوده‌اند. همچنین، یافته‌های مربوط به تحصیلات نشان می‌دهد که ۳۵ درصد، مدرک کارشناسی، ۱۵ درصد، کارشناسی ارشد، و ۵۰ درصد، مدرک دکترا داشته‌اند، و ۵۴ درصد پاسخ‌دهندگان، دارای سابقه کاری بالای ۱۰ سال بوده‌اند.

### ۸-۱. مدل‌سازی به کمک معادلات ساختاری

به‌طور کلی، مدل معادله ساختاری، ترکیبی از مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است؛ بنابراین، بررسی معادلات ساختاری معمولاً شامل سه بخش اصلی است: مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری، و برازش مدل کلی. در بخش یافته‌های استنباطی و آزمون فرضیه‌ها، از فن تحلیل عاملی تأییدی و فن مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش، داده‌ها به کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شده‌اند و حداکثر سطح خطای آلفا برای آزمون فرضیه‌ها ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. در استفاده از فن معادلات ساختاری ابتدا باید از روایی همگرایی، پایایی سازه‌ها، روایی واگرایی، برازش مناسب مدل، و قدرت پیش‌بینی مدل مطمئن شویم. در این راستا، برای بررسی روایی یا اعتبار همگرا، از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شد. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده، آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی، مقادیر مناسب و قابل‌قبولی را برای هر یک از سازه‌ها نشان می‌دهد (جدول ۳). براساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان روایی و پایایی تمام سازه‌ها را موردقبول دانست.

جدول ۳. میانگین واریانس استخراج‌شده، پایایی ترکیبی، و آلفای کرونباخ سازه‌های پژوهش

سازه	متوسط واریانس استخراجی (AVE > ۰/۵)	پایایی ترکیبی (CR > ۰/۷)	آلفای کرونباخ ( $\alpha > ۰/۷$ )
آینده‌نگاری سازمانی	۰/۵۸۹	۰/۷۹۰	۰/۷۵۳
ساختار و نظام ورزش	۰/۵۱۸	۰/۷۷۶	۰/۷۱۳
مشارکت ورزشی	۰/۵۶۹	۰/۷۲۶	۰/۸۴۵
تأمین مالی	۰/۵۹۱	۰/۸۱۵	۰/۸۰۳
فرایند سیاست‌گذاری ورزشی	۰/۵۱۰	۰/۸۰۱	۰/۷۵۲

ملاک سنجش روایی و اگرایی متغیرهای پژوهش، استفاده از روش فورنل و لارکر است. فورنل و لارکر بیان می‌کنند، روایی و اگرایی زمانی در سطح قابل‌قبولی است که میزان AVE برای هر سازه، بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. در پی‌ال‌اس، بررسی این وضعیت به وسیله یک ماتریس انجام می‌شود که خانه‌های این ماتریس، دربردارنده مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. همچنین، در صورتی مدل روایی و اگرایی قابل‌قبولی دارد که اعداد گنجانده‌شده در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر باشند. جدول ۴ ماتریس بررسی روایی و اگرایی مدل را نشان می‌دهد. خانه‌های این ماتریس، دربردارنده مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها (ضرایب پایین مثلث) و جذر مقادیر متوسط واریانس استخراجی مربوط به هر سازه (روی قطر اصلی) است. با توجه به اینکه مقادیر روی قطر اصلی از مقادیر پایین مثلث ماتریس بزرگ‌تر هستند، روایی و اگرایی مدل با روش فورنل و لارکر تأیید می‌شود.

جدول ۴. بررسی روایی و اگرایی سازه‌های پژوهش با استفاده از روش فورنل و لارکر

فرایند سیاست‌گذاری ورزشی	تأمین مالی	مشارکت ورزشی	ساختار و نظام ورزش	آینده‌نگاری سازمانی
				۰/۷۶۷
			۰/۷۱۹	۰/۵۵۹
	۰/۷۶۸	۰/۴۱۲	۰/۴۴۸	۰/۴۵۹
	۰/۱۵۴	۰/۴۳۱	۰/۳۰۴	۰/۴۵۴
۰/۷۱۴			۰/۰۳۳	۰/۰۵۹

جدول ۵ ضریب تعیین ( $R^2$ ) (چین، ۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی ضریب تعیین مشخص می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳) و ضریب استون-گیزر ( $Q^2$ ) (هنسلر و همکاران،

۲۰۰۹) برای سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط)، و ۰/۳۵ (قوی) را تعیین کرده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضرایب در حد مطلوب و قابل قبولی هستند؛ بنابراین، مدل از برازش مناسب و قدرت پیش‌بینی مطلوب و قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۵. ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب استون-گیزر ( $Q^2$ )

متغیرهای درون‌زای مدل	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب استون-گیزر ( $Q^2$ )
ساختار و نظام ورزش	۰/۳۱۳	۰/۲۳۲
مشارکت ورزشی	۰/۲۱۱	۰/۲۵۹
تأمین مالی	۰/۲۰۶	۰/۳۰۴
فرایند سیاست‌گذاری ورزشی	۰/۲۵۱	۰/۲۲۵

معیار GOF به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری مربوط می‌شود؛ به این معنا که پژوهشگر می‌تواند از طریق این معیار، پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. معیار GOF (که تنهاوس و همکارانش (۲۰۰۴) آن را ابداع کرده‌اند) براساس فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{R^2} \times \sqrt{\text{communalities}}$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای GOF مشخص کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). جدول ۶ مقدار GOF را برای مدل پژوهش نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که ضرایب در حد مطلوب و قابل قبولی (۰/۳۲۶) هستند؛ بنابراین، مدل از برازش کلی مناسبی برخوردار است.

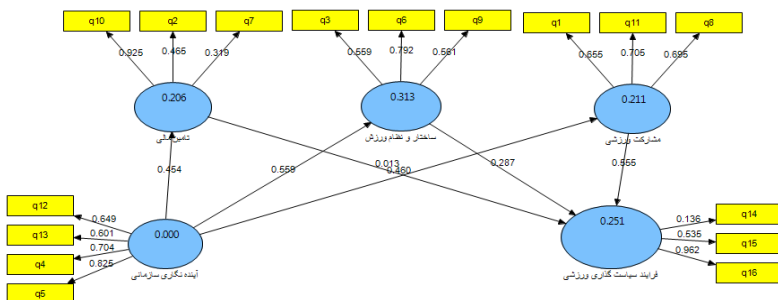
جدول ۶. شاخص برازش مدل کلی؛ معیار GOF

GOF	$\overline{R^2}$	$\overline{\text{communalities}}$	ضریب تعیین ( $R^2$ )	communalities	متغیرهای مدل
۰/۳۲۶	۰/۲۴۵	۰/۴۳۵		۰/۴۸۹	آینده‌نگاری سازمانی
			۰/۳۱۳	۰/۴۱۸	ساختار و نظام ورزش
			۰/۲۱۱	۰/۴۶۹	مشارکت ورزشی
			۰/۲۰۶	۰/۳۹۱	تأمین مالی
			۰/۲۵۱	۰/۴۱۰	فرایند سیاست‌گذاری ورزشی

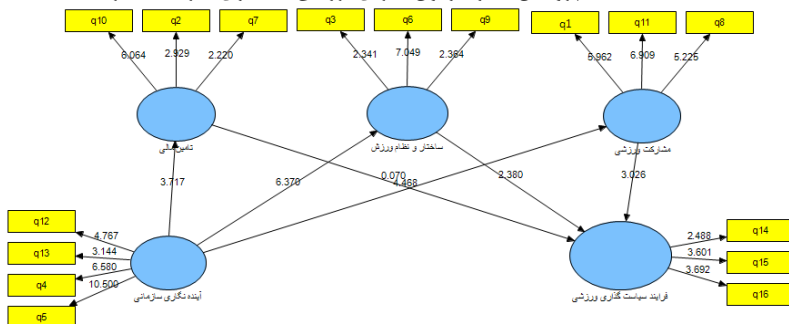
پس از کسب اطمینان از مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری، و مطلوب بودن مدل کلی پژوهش، به روابط بین متغیرها می‌پردازیم و فرضیه‌ها را بر مبنای مدل مفهومی، آزمون می‌کنیم. شکل‌های ۲ و ۳ مدل پژوهش را نشان می‌دهند که شامل

ضریب تأثیر و مقدار آماره آزمون (t-Value) است. مقدار (t-Value) عدد بحرانی بوده و چنانچه بیشتر از ۱/۹۶ باشد، نشان‌دهنده معناداری رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در واقع، تأییدکننده فرضیه پژوهش است. ضریب تأثیر، مقداری بین -۱ تا ۱ بوده و شدت رابطه بین دو متغیر براساس فرضیه مطرح‌شده را نشان می‌دهد.

شکل ۲. مدل پژوهشی (ضرایب تأثیر)



شکل ۳. مدل پژوهشی (آماره آزمون t برای بررسی معناداری ضرایب تأثیر)



جدول ۷ روابط بین متغیرهای پژوهش را براساس فرضیه‌های مطرح‌شده نشان می‌دهد. گزارش جامع فرضیه‌ها به شرح زیر است.

- آینده‌نگاری سازمانی، با ضریب ۰/۵۵۹، دارای تأثیر معناداری ( $t > 1/96$ ) بر ساختار و نظام ورزش است (تأیید فرضیه ۱)؛
- آینده‌نگاری سازمانی، با ضریب ۰/۴۶۰، دارای تأثیر معناداری ( $t > 1/96$ ) بر مشارکت ورزشی است (تأیید فرضیه ۲)؛
- آینده‌نگاری سازمانی، با ضریب ۰/۴۵۴، دارای تأثیر معناداری ( $t > 1/96$ ) بر



تأمین مالی است (تأیید فرضیه ۳)؛

- ساختار و نظام ورزش، با ضریب ۰/۲۸۷، دارای تأثیر معناداری ( $t > 1/96$ ) بر فرایند سیاست‌گذاری ورزشی است (تأیید فرضیه ۴)؛
- مشارکت ورزشی، با ضریب ۰/۵۵۵، دارای تأثیر معناداری ( $t > 1/96$ ) بر فرایند سیاست‌گذاری ورزشی است (تأیید فرضیه ۵)؛
- تأمین مالی، با ضریب ۰/۰۱۳، تأثیر معناداری ( $t < 1/96$ ) بر فرایند سیاست‌گذاری ورزشی ندارد (رد فرضیه ۶).

جدول ۷. ضرایب تأثیر، مقدار آماره آزمون، و نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب تأثیر	t-Value	نتیجه آزمون فرضیه
تأثیر آینده‌نگاری سازمانی بر ساختار و نظام ورزش	۰/۵۵۹	۶/۳۷۰	تأیید فرضیه
تأثیر آینده‌نگاری سازمانی بر مشارکت ورزشی	۰/۴۶۰	۴/۴۶۸	تأیید فرضیه
تأثیر آینده‌نگاری سازمانی بر تأمین مالی	۰/۴۵۴	۳/۷۱۷	تأیید فرضیه
تأثیر ساختار و نظام ورزش بر فرایند سیاست‌گذاری ورزشی	۰/۲۸۷	۲/۳۸۰	تأیید فرضیه
تأثیر مشارکت ورزشی بر فرایند سیاست‌گذاری ورزشی	۰/۵۵۵	۳/۰۲۶	تأیید فرضیه
تأثیر تأمین مالی بر فرایند سیاست‌گذاری ورزشی	۰/۰۱۳	۰/۰۷۰	رد فرضیه

## ۹. فراترکیب مدل‌های سایر کشورها به‌منظور توسعه و تکمیل چارچوب پیشنهادی

در بخش‌های پیشین، پس از بررسی دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلف، چارچوبی برآمده از ادبیات موجود در مورد سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری ارائه شد. این چارچوب نشان می‌داد که فرایندها و نتایج آینده‌نگاری به‌طور کلی می‌توانند بر سیاست‌گذاری تأثیرگذار باشند. در این بخش از پژوهش، چارچوب یادشده (به کمک روش فراترکیب) بازنگری می‌شود تا به‌شکل مدل متناسبی برای زیست‌بوم صنعت ورزشی ایران قابل طرح باشد. در این گام از فراترکیب تلاش می‌شود (با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش) جمع‌بندی نهایی در راستای تأیید، تکمیل، و تصحیح مدل ارائه شود؛ بنابراین، یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های حاصل از مراحل پیشین، طبقه‌بندی یا دسته‌بندی شده و در چارچوب یکپارچه‌ای، متناسب با پرسش‌های پژوهش، مطرح می‌شوند. اکنون می‌توان، با توجه به تجربه‌ها و مدل‌های مطرح‌شده در سایر کشورها، مدل‌های مختلف را در کنار هم بررسی و کدها یا عوامل مورد تأکید آن‌ها را استخراج کرد. در اینجا یافته‌های نهایی پژوهش، ابتدا در قالب جدول (به‌منظور خلاصه‌سازی) ارائه و در ادامه تشریح شده‌اند.

## جدول ۸. مدل‌های سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری چهار کشور مورد مطالعه در فراترکیب

عوامل	مدل پیشنهادی	ورزش آمریکا	ورزش انگلیس	ورزش چین	ورزش فنلاند
رویکرد آینده‌نگاری	- دیدبانی و پوش محیطی؛ تحلیل، تفسیر و پیش‌بینی؛ تصویرسازی و ترسیم آینده	دیدبانی فناوری؛ پیش‌بینی روند؛ سناریوهای محیطی	روندهای راهبردی؛ شوک‌های راهبردی؛ دورنماهای بدیل	دیدبانی؛ ترازیابی جهانی؛ چشم‌انداز	دیدبانی فناوری؛ سناریوهای آینده.
ساختار سازمان‌های ورزشی	- میزان مسئولیت‌پذیری دولت؛ - جایگاه ورزش در قوانین؛ - میزان مسئولیت‌پذیری سمن‌ها	سطح ملی، بخش (غیردولتی) ایجاد، کمیته ملی المپیک	یک‌نهاد غیردولتی؛ سطح ملی، بخش (غیردولتی) ایجاد کمیته ملی المپیک	سطح ملی، بخش (غیردولتی)، ایجاد کمیته ملی المپیک؛ مسئولیت دولت در برابر سطح ملی	سطح ملی، بخش (غیردولتی)، ایجاد کمیته ملی المپیک
تأمین مالی	- تأمین مالی با سرمایه‌گذاری در ورزش؛ - تأثیر به‌کارگیری و اشتغال گروه داوطلبان؛ - مشوق‌های مالی و قانونی	تأمین مالی دولتی	تأمین مالی دولتی؛ ۹۰ درصد بودجه دولت برای ورزش و فعالیت بدنی بین مقامات محلی توزیع شده است	تأمین مالی دولتی	تأمین مالی دولتی
مشارکت ورزشی	- ساختار سازمانی غالب و نرخ مشارکت؛ - نرخ مشارکت ورزشی در دهه گذشته؛ - نرخ مشارکت ورزشی برپایه ویژگی‌های جمعیتی	نرخ مشارکت حدود یک‌سوم از جمعیت به‌لحاظ جسمی فعال؛ - ترجیح ورزش‌های فردی	نرخ مشارکت در حدود یک‌چهارم جمعیت درگیر در ورزش‌ها؛ - ترکیبی از ورزش‌های فردی و تیم‌های ورزشی	نرخ مشارکت حدود یک‌چهارم جمعیت درگیر در ورزش‌ها؛ - ترکیبی از ورزش‌های فردی و تیم‌های ورزشی	نرخ مشارکت بسیار فعال ۹۰٪؛ - ترجیح ورزش‌های فردی
سیاست‌گذاری ورزشی	چشم‌انداز، راهبرد، ساختار، اندازه، فرایندها؛ سیاست‌گذاری آینده‌محور؛ - وجود سیاست کلی در ورزش؛ - بخش‌های اصلی سیاست ورزش‌های ملی	رویکرد ملی ندارند.	افزایش مشارکت، افزایش موفقیت بریتانیا در رقابت‌های بین‌المللی، به‌ویژه در ورزش‌های همگامی «(DCMS 2002)»	رویکرد ملی؛ راهبردها و برنامه‌های تقویت سلامت؛ مبارزه با زورافزایی	رویکرد ملی؛ برنامه مناسب برای زندگی و مدارس فنلاند در برنامه حرکت. بهبود کیفیت فعالیت‌های مدنی ورزشی

منبع: یافته‌های پژوهش

با نگاهی به مطالعات تطبیقی کشورها در صنعت ورزش مشاهده می‌شود که پژوهش‌های انجام‌شده، بیش از هرچیز به سیاست‌گذاری ورزشی توجه نشان داده و آن را عامل ارتقای این عرصه در بلندمدت دانسته‌اند. در این راستا می‌توان آینده‌نگاری را در خدمت تنظیم جهت‌گیری‌ها و محرک و نقطه شروع سیاست‌گذاری ورزشی قرار داد.

در مورد اهداف چارچوب، به نظر می‌رسد تأثیرات خروجی‌ها بر تجربه‌های کشورها به‌طور تحلیلی و کیفی بررسی می‌شود، ولی این موضوع در کشورهای مختلف، متفاوت است. به عبارت روشن‌تر، به لحاظ نحوه به‌کارگیری باید گفت، کشورهای پیرو، مانند چین و اسپانیا، استفاده بیشتری از بخش دولتی دارند. پیش‌بینی، نوعی خروجی تبیینی-توصیفی است که به‌سوی ترسیم آینده‌ای معین گرایش دارد و انگلیس برای موقعیت‌یابی و تثبیت جایگاه جهانی خود از آن بهره‌برداری می‌کند. انگلستان به خروجی سناریوپردازی توجه ویژه‌ای دارد و از آن استفاده می‌کند، زیرا خود را در صحنه ورزشی پیشرو دانسته و لازم می‌داند و توانایی آن را دارد که خود را برای وضعیت‌های مختلف احتمالی آینده آماده کند.

## ۹-۱. ساختار

ساختار سازمانی که از اهداف، راهبرد، محیط سازمان، فناوری، و اندازه سازمان تأثیر می‌پذیرد، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت است، زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع، ساختار سازمانی، الگوهای تعیین‌شده برای روابط میان اعضای یک سازمان، و نظامی رسمی است، زیرا مدیران ارشد به‌طور رسمی آن را پدید می‌آورند (الوانی، ۱۳۸۸). در نگاه نخست، بحث دولتی یا غیردولتی بودن ساختار سازمانی ورزش در هر کشور مورد توجه است؛ به‌عنوان نمونه، ساختار کمیته‌های ملی المپیک، زیر نظر کمیته بین‌المللی المپیک تعریف شده است. افزون‌براین، در تمام کشورها، ساختار «فدراسیون‌های ورزشی» وجود دارد که به نیروی محافظ (سایبان) کمیته‌های ملی المپیک مشهور هستند. همچنین،

ساختارهای رسمی دیگری از جمله هیئت‌های ورزشی در هر استان و منطقه یا بخش شکل گرفته‌اند که هریک ورزش شهرها را براساس راهبردها و قوانین حاکمیتی، اداره می‌کنند (پائولوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). گونه‌های مختلف دیگر سازمان‌های مردم‌نهاد در دنیا وجود دارند که در نوع خود می‌توانند برای اداره ورزش کشور بسیار مفید باشند؛ به‌عنوان مثال، سازمان‌های ورزشی منطقه‌ای در هند، شوراهای محلی در آفریقای جنوبی، و سازمان‌های اجتماعی در آمریکا، در ساختار میانی و عملیاتی سازمان‌های ورزشی کشورها، براساس مأموریت سازمانی بخش‌های مختلف نقش‌آفرینی می‌کنند (اوهان و پتری، ۲۰۱۳).

## ۹-۲. مشارکت در ورزش

مشارکت ورزشی در چارچوب بسته سیاستی‌ای شامل مقوله‌های بررسی مشارکت ملی ورزشی با تأکید بر نرخ مشارکت ورزش همگانی، ده ورزش برتر، و نرخ مشارکت آن در کشور قرار می‌گیرد. انواع سازمان‌های ورزشی مهم و نرخ مشارکت در آنها برای عموم، از قبیل مراکز ورزشی تجاری و باشگاه‌های ورزشی غیردولتی، توسعه مشارکت ورزشی در دهه گذشته و تغییرات احتمالی آن، و نرخ مشارکت ورزشی براساس ویژگی‌های اجتماعی-جمعیتی (سن، جنس، درآمد) در سیاست‌گذاری ورزشی بررسی می‌شود (نیکلسون، ۲۰۱۱). براساس نظریه‌های موجود (اسخیدر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) تمام کشورها در جست‌وجوی برنامه‌های ویژه‌ای هستند که از طریق آن و با استفاده از الگوهای منطقه‌ای، نگاه مردم خود را به‌طور کلی به ورزش، به‌ویژه ورزش همگانی، تغییر داده و آن را بهبود بخشند؛ به‌عنوان نمونه، در ایرلند بر ورزش همگانی و در هلند، بیشتر بر تجهیزات ورزشی تأکید می‌شود. محاسبه نرخ مشارکت ورزشی در مناطق مختلف، بر مبنای تعریف‌های مختلف مشارکت ورزشی، بسیار پیچیده است. نرخ مشارکت کشورهای فعال و بسیار فعالی مانند فنلاند (۹۰ درصد) و نیوزیلند (۷۹ درصد) قابل بررسی است؛ اما همان‌گونه که گفته شد، نرخ‌ها براساس تعریف، متفاوت هستند (اوهان و پتری، ۲۰۱۳). در برخی

1. Pawlowski

2. Scheeder

کشورها، ورزش‌های فردی که می‌توانند بدون هیچ‌گونه وابستگی سازمانی‌ای انجام شوند، ترجیح داده می‌شوند، درحالی‌که در کشورهای دیگری، ورزش‌های تیمی با بالاترین میزان مشارکت روبه‌رو می‌شود. به‌نظر می‌رسد، ورزش‌های فردی در استرالیا، بلژیک، فنلاند، فرانسه، آلمان، ایرلند، ژاپن، هلند، لهستان، و ایالات متحده آمریکا ترجیح داده شده است. ترکیبی از ورزش‌های فردی و تیم‌های ورزشی در چین، قبرس، مجارستان، مکزیک، نیوزیلند، آفریقای جنوبی، اسپانیا، اوگاندا، و انگلستان و تیم‌های ورزشی تنها در برزیل تمرکز دارند.

#### شکل ۴. عناصر و اجزای چارچوب تکمیل و اصلاح‌شده به‌کمک فراترکیب



با توجه به مدل به‌دست‌آمده می‌توان ادعا کرد، پژوهش تا اینجا یک گام دیگر به پرسش اصلی خود (ابعاد و مؤلفه‌های اساسی تأثیرگذاری آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری ورزشی) نزدیک شده است، زیرا مدل پیشنهادی از دو جنبه ارتقا یافته است:

• از بعد تأییدی: مدل استخراج‌شده در بخش دوم مقاله، با یافته‌های فراترکیب تجربه‌های کشورها انطباق داشته و به‌لحاظ اجزا و روابط کلیدی،

تأییدگر مدل پیشنهادی است؛

• از بعد تکمیلی: افزوده شدن برخی روابط جدید به مدل، موجب غنی‌تر شدن و اصلاح آن شد.

### نتیجه‌گیری

با مطالعه سیاست‌گذاری‌های ورزشی کشورها با رویکرد فراترکیب مشخص شد که مدل‌هایی که در بسیاری از کشورهای پیشرفته اجرایی می‌شوند، رویکرد آینده‌نگاری دارند و با استفاده از دیدبانی و پویش محیطی، تفسیر و پیش‌بینی، تصویرسازی و ترسیم آینده همراه با مسئولیت‌پذیری دولت در ورزش، توجه به جایگاه ورزش در قوانین منطقه‌ای، و همچنین با کمک گرفتن از ساختارهای غیردولتی و مشوق‌های مالی برای تأمین مالی و قانونی ورزش به منظور مشارکت حداکثری جامعه در فعالیت‌های ورزشی به عنوان یک نماد اجتماعی، دارای چشم‌اندازهای روشن و سلامت‌محوری هستند؛ بنابراین، برپایه یافته‌های پژوهش، آینده‌نگاری سازمانی با سیاست‌گذاری ساختار و نظام ورزشی، مشارکت ورزشی، و تأمین مالی، ارتباط مؤثر و قوی‌ای دارد. همسو با مراحل آینده‌نگاری پوپر که در مرحله پیش‌آینده‌نگاری به عناصر ضرورت‌ها، اهداف، گرایش‌ها، منابع، رویکردها، افق زمانی، و جزئیات برنامه کار؛ در مرحله به‌کارگماری به عناصر تیم پروژه و خبرگان؛ در مرحله ایجاد به عناصر روش‌ها، انواع مشارکت؛ در مرحله اقدام به عناصر توصیه و تغییر؛ و در مرحله آخر که تجدید است به عناصر یادگیری، ارزیابی و انتشار اشاره دارد، می‌توان با شناخت جزئیات هریک از مراحل، سیاست‌های ورزشی را طراحی و تدوین کرد.

فعالیت‌های ارزیابی و انتشار که از عناصر مرحله آخر در مدل پوپر هستند، باید طی یک فرایند عینی، مستمر، و چندلایه انجام شوند. افزون‌براین، آینده‌نگاری بر تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های اتخاذشده اثرگذار است؛ بنابراین، از آنجا که سطح درک و نوع انتظارات جامعه در مورد توسعه‌های آینده تغییر کرده است، یک معیار اصلی سنجش آینده‌نگاری این است که آینده‌نگاری باید سبب افزایش اطلاعات در مرحله اتخاذ راهبردهای سیاستی واقعی شود. این شیوه ارزیابی، فرصت‌هایی را برای

سیاست‌گذاران فراهم می‌کند تا سیاست‌های راهبردی را ایجاد کنند و به آن‌ها در تشخیص استفاده یا عدم استفاده از آینده‌نگاری سازمانی به‌عنوان یک ابزار راهبردی سیاست‌گذاری، کمک می‌کند. آینده‌نگاری خود شامل فرایندها و خروجی‌هایی است و آن‌گونه که برخی آینده‌پژوهان اشاره کرده‌اند، فرایند آینده‌نگاری می‌تواند هم‌سنگ خروجی‌های آن دارای اهمیت و ارزش باشد. پژوهش حاضر، دست‌کم نشان داد که در مورد سیاست‌گذاری در صنعت ورزش ایران می‌توان چنین ادعایی را صادق دانست. نقطه تأثیر نهایی آینده‌نگاری بر سیاست‌گذاری، نه تنها شامل بهبود نتایج عملکردی سازمان‌های ورزشی می‌شود، بلکه آینده‌نگاری فراتر از نتایج ساختاری، اثرات و پیامدهای موردانتظاری نیز دارد. درواقع، آینده‌نگاری افزون‌بر اینکه اثرات مثبتی بر فرایندها و نتایج سیاست‌گذاری دارد، ویژگی‌های جدیدی نیز برای سیاست‌گذاری در این عرصه ایجاد می‌کند که برخی از آن‌ها عبارتند از: افزایش عمق و شدت مشارکت، دوربرد شدن ساختار سازمانی، و افزایش پایداری یا ماندگاری و اثربخشی تأمین مالی. به‌عبارت روشن‌تر، آینده‌نگاری احتمال موفقیت صنعت ورزش را در آینده، ارتقا می‌بخشد. برای اینکه آینده‌نگاری مفیدتر باشد، باید بر موضوعاتی تمرکز یابد که در عرصه فناوری ورزشی اثرگذارتر بوده و درنهایت، سبب ارتقای مشارکت ورزشی می‌شوند. البته این موضوعات، متنوع و متعدد بوده و از عرصه ورزش همگانی تا اقتصاد، سیاست، و حتی موضوعات اجتماعی (ورزش در سطح ملی) را دربر می‌گیرد. با مطالعه سیاست‌های ورزشی در کشورهای مختلف می‌توان آن‌ها را در دو بخش کلیدی طبقه‌بندی کرد: دسته نخست، برنامه‌هایی که به‌طور مستقیم به موضوع سیاست‌گذاری ورزشی می‌پردازند، و دسته دوم، برنامه‌ها و راهبردهای نظام سلامت، اقتصاد، فرهنگ، و... که به بحث سیاست‌های ورزشی در متن خود پرداخته‌اند. با بررسی این حوزه در کشورهای مختلف، مشاهده می‌شود که بخش دوم که از اهمیت بالایی برخوردار است، دارای ضعف فرایندی است و در این‌گونه اسناد به بحث ورزش توجه نشده است. آینده‌نگاری به‌سبب داشتن نگاه کل‌نگر و پرداختن به موضوع مشارکت، می‌تواند این عرصه کارکردی را تقویت کند. در پایان بر خود لازم می‌دانم که از تمام مدیران و متخصصان علوم ورزشی و

مرکز آینده‌پژوهی که ما را در انجام این طرح یاری کردند، تشکر و سپاسگزاری کنم.

### پیشنهادهای سیاستی

- به نظر می‌رسد با توجه به جدید بودن نسبی موضوع، مدیریت دانش طرح‌های آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری ورزشی به گونه‌ای یکپارچه انجام شود؛ به گونه‌ای که بتوان فعالیت‌ها، اقدامات، و نتایج حاصل از سیاست‌گذاری ورزشی و آینده‌نگاری را به گونه‌ای ملموس و مستدل ثبت و ارائه و از درس‌آموخته‌های آن استفاده کرد؛
- به دلیل جدید بودن فعالیت‌های آینده‌نگاری، آموزش کافی در این زمینه به مدیران و کارشناسان، به‌ویژه افراد دخیل در مدیریت و اجرای سیاست‌گذاری ورزشی داده شود؛
- جایگاه سیاست‌گذاری ورزشی در اسناد راهبردی سلامت، فرهنگ، اقتصاد، و فناوری کشور تقویت شود.

### منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- تید، جو و بسنت، جان (۱۳۹۱)، مدیریت نوآوری (جلد اول)، ترجمه محمدرضا آراستی، سیدکامران باقری، مرضیه رستمی، سیاوش ملکی‌فر، و جواد نوری، تهران: انتشارات رسا.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی‌ال‌اس، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

Andriopoulos, Contantine and Manto Gotsi (2006), "Probing the Future: Mobilising Foresight in Multiple-Product Innvation Firms", *Futures*, No. 38, pp. 50-66.

Becker, Patrick (2002), "Organisational Foresight in Europe: A First Overview", *European Commission Community Research Working Paper*, Luxembourg.

Bowen, F.E.; Rostami, M. and Steel, P. (2009), "Timing in Everything: A Meta-analysis of the Relationships between Organizational Performance and Innovation", *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.



burses.2009.10.014.

- Riedy, C. (2009), "The Influence of Futures on Public Policy and Sustainability", *Forsight*, 11(5), pp.40-56.
- Dasilva, C., Sutherland, A. and Green, C. (2008), "Learning Alliance Briefing Note 15: Institutional Mapping", *SWITCH Project*, Retrieved Jan. 26, 2011, from:<http://switchurbanwater.lboro.ac.uk/outputs/pdfs/WP62/BRN/Institutional/mapping.pdf>.
- De Geus, A. (1997), *The Living Company*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Green, C. (2007), "Mapping the Field: The Landscapes of Governance", *SWITCH Report* [online], from:<http://www.switchurbanwater.eu>
- Habegger, Beat (2010), "Strategic Foresight in Public Policy: Reviewing the Experiences of the UK, Singapore, and Netherlands", *Futures*, Vol.42, 49-58.
- Hallmann, K.; Karen, P. (2013), "Competitive Sport Development: Systems Participation and Public Policy", *Springer*.
- Henseler, J.; Ringle, C. and Sinkovics, R. (2009), "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", *New Challenges to International Marketing*, Vol.20, pp.227-320.
- Horton, A. (1999), "A Simple Guide to Successful Foresight", *Foresight*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-9.
- Lundvall, B. A. (2006), "Interactive Learning, Social Capital and Economic Performance", D. Foray and B. Kahin (eds.), *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy*, Harvard University Press, USA.
- Lundvall, B. k., Susana, B. (2005), *Innovation Handbook*, Oxford University Press.
- Mytelka, L. K. (2007), *Innovation and Economic Development*, Edward Elgar Publishin Ltd.
- Nicholson, M., Hoye, R. and Houlihan, B. (2011), *Participation in Sport-International Policy Perspectives*, London: Routledge.
- Nicholson, M., Hoye, R. and Houlihan, B. (2011), *Participation in Sport-International Policy Perspectives*, London: Routledge.
- Pawlowski, T. and Breuer, C. (2012), *Die fi Nanzpolitische Bedeutung des Sports in Deutschland*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Perry, K. A. (2010), "Innovation in the Public Sector", *Roskilde University and*

- Aalborg University Working Paper, Denmark.
- Rijkens- Klomp, N. (2012), "Barrier and Levers to Future Exploration in Practice Experiences in Policy-Making, *Futures*, Vol. 44, issue5, pp. 431-439.
- Rohrbeck, R (2011), *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Physica-Verlag, Berlin.
- Rohrbeck, R. (2010), "Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm", *Springer Physica-Verlag*.
- Ruff, F. (2006), "Corporate Foresight: Integrating the Future Business Environment into Innovation and Strategy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 34, No.3&4, pp. 278–295.
- Scheerder, J., Vandermeersch, H., van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K., and Vos, S. (2011), *Understanding the game: sport participation in Europe: Facts, reflections and recommendations*, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Scheerder, J., Vandermeersch, H., van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K., and Vos, S. (2011), *Understanding the Game: Sport Participation in Europe: Facts, Reflections and Recommendations*. Leuven: Katholieke universiteit Leuven.
- Sietske A., Veenman (2013), "Futures Studies and Uncertainty in Public Policy: A Case Study on the Ageing Population in the Netherlands", *Journal of Futures*, 53, pp.42-52.
- Von Der Gracht, Heiko A.; Christoph R. (2010), "Corporate Foresight and Innovation Management: A Portfolio-Approach in Evaluating Organizational Development", *Futures*, No. 42, pp. 380–393.
- Voros, J. (2003), "A Generic Foresight Process Framework", *Foresight Journal*, Vol. 5, No. 3, pp10-21.
- Wetzels, M; Odekerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009), "using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical and Empirical Illustration", *Mis Quarterly*, Vol.33, 1, pp.177.