



Research Paper 

## Identifying the Key Drivers Affecting the Future of Iran's Sports Industry with a Futures-Research Approach

Rouhollah Khajeh Karimoddini<sup>1</sup> , Nooshin Benar<sup>2\*</sup> , Nader Zali<sup>3</sup> 

Received: Aug 14, 2023

Revised: May 14, 2025

Accepted: Aug 28, 2023

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this research was to identify the key drivers affecting the future of Iran's sports industry with a future-research approach.

**Methodology:** In terms of nature, the current research method is based on future research and forecasting, analytical and exploratory methods, which were carried out by using a combination of quantitative and qualitative methods. The statistical population of the current research was experts (professors of sports management, sports experts, and athletes) in the field of the sports industry. Sampling was done way, and 11 people were selected. In this research, data-based methods that were the result of studies and searches in research and books in the field of sports industry, as well as methods based on the opinion of specialists and experts, were used simultaneously. After collecting the data of the first stage, 28 items that had gained more points were placed in the matrix and were completed and evaluated according to the opinions of the expert panel and analyzed using the MicMac software.

**Results:** Based on the research results, various factors influence the future of the sports industry. The most important factors in the future of the Iranian sports industry are: joint hosting of major sports events, management stability, support for new sports businesses, meritocracy, and expertise. Orientation, modern and technological productions and equipment, forming multinational manufacturing companies, supporting the privatization of clubs, and strengthening Iran's position in international institutions and seats.

**Conclusion:** In order to build a bright future for the country's sports industry, one should take a special look at the identified key factors.

**Keywords:** Sports; Meritocracy; Management Stability; Production; Privatization

1. PhD student in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran. (**Corresponding author**)
3. Associate Professor in Urban Planning, Department of Urban Planning, Faculty of Architecture and Arts, University of Guilan, Rasht, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [nooshin.benar@guilan.ac.ir](mailto:nooshin.benar@guilan.ac.ir)

**Cite this article:** Khajeh Karimoddini, R., Benar, N., & Zali, N. (2026). [Identifying the Key Drivers Affecting the Future of Iran's Sports Industry with a Futures Studies Approach](#). *Journal of Sport Management and Development*, 15(3), 153-170.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.25262.2828>





## Extended Abstract

### Introduction and State of the Problem

Considering the current challenges and limitations in Iran's sports industry and national economy, including insufficient investment, underdeveloped physical and technological infrastructure, and the lack of comprehensive development policies, focusing on futures studies can serve as an effective strategy to identify the key drivers and future trajectories of this sector. At the same time, the potential capacities of the sports industry, such as its role in social development (Karimi et al., 2024), its economic contributions to the national economy (Rostamzadeh & Yadegar, 2024), and its capabilities in economic diplomacy (Naghipour Givi et al., 2025), underscore the significance of this domain. Despite the growing global importance of futures thinking, it has not yet secured a prominent position in Iran's sports research. Accordingly, the present study seeks to identify the key driving forces shaping the future of Iran's sports industry through a foresight-based approach.

### Methodology

The present study, in terms of its nature, is based on the futures studies method with an analytical (exploratory) foresight approach. Dimensions were established to categorize the key factors (drivers) influencing the future of the sports industry. For this purpose, four expert panels were formed, comprising 11 experts and specialists from Iran's sports industry, selected through purposeful sampling. The temporal horizon of the study is set for the year 2049 (1428 in the Iranian calendar), thereby classifying it as a long-term foresight study.

The research methodology combined data-driven approaches, derived from a comprehensive review of literature and scholarly works in the field of the sports industry, with the Delphi technique. The initial questionnaire consisted of 106 items, each rated on a five-point Likert scale. After collecting data in the first round, 28 items with the highest scores were selected and incorporated into a matrix, which was subsequently completed and evaluated based on expert panel feedback.

It is noteworthy that due to the time-consuming nature of completing the matrix, the sample size in the second stage was limited to 11 participants. This reduction was justified by the improved performance of the MICMAC software when analyzing smaller sample sizes. To assess the degree of influence and dependence among variables (cross-impact matrix), a four-point scale (0: no influence, 1: low influence, 2: moderate influence, 3: high influence) was used. Data analysis was conducted using the MICMAC software.

### Results

The findings of this study, derived through a systematic foresight process and grounded in the insights of prominent experts in Iran's sports industry, present a multilayered and precise depiction of the key drivers influencing the future of this sector. The demographic composition of the participants, consisting of 11 experts (8 men and 3 women) with 10 to 35 years of professional experience in the field of sports and holding academic qualifications at the doctoral and master's levels in physical education, reflects the scientific richness and adequacy of the



research sample.

In the first phase, through a comprehensive literature review and in-depth interviews with specialists, 28 key drivers were identified. These drivers were then structured into a researcher-developed questionnaire employing a five-point Likert scale. The face and content validity of this instrument were confirmed by academic experts in sports management, and its reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient (0.81) via SPSS software, indicating an acceptable level of internal consistency.

In the second phase, the analysis of the expert-evaluation questionnaires and t-test results led to the selection of 13 final drivers from the initial 28, categorized across the political, economic, social, technological, legal, cultural, human resources, and environmental dimensions. In the third phase, structural analysis of the interrelationships among these drivers was conducted using the Cross-Impact Matrix Multiplication Applied to Classification (MICMAC) method. The standardized cross-impact analysis questionnaire was distributed among experts, and responses were collected and entered into the MicMac software for detailed analysis. This stage facilitated the assessment of both direct and indirect influences each driver exerted on the others.

In the fourth phase, findings indicated that the interrelationships among the drivers were characterized by a high level of complexity and instability. The matrix analysis, with a filling rate of 93% and a desirability rate of 100%, confirmed the statistical adequacy of the model. Ultimately, based on the influence-dependence analysis, eight final key drivers were identified: joint hosting of sports events, management stability, support for innovative sports businesses, meritocracy, modern technology, multinational corporations, privatization of sports clubs, and enhancement of Iran's international position. These drivers demonstrated the highest levels of influence and dependence and play a pivotal role in shaping the future trajectory of Iran's sports industry.

### Discussion and Conclusion

The present study, employing a futures studies approach, aimed to identify the key driving forces shaping the future of Iran's sports industry. Given the increasing complexities and uncertainties in global environments, the use of foresight methodologies is vital to proactively prepare and guide strategic development. The findings of this research revealed several major drivers that are expected to significantly influence the evolution of the sports sector in Iran. Among the most critical are: joint hosting of major international sporting events, managerial stability, support for emerging sports businesses, meritocracy and specialization, advanced production and sports technology, formation of multinational manufacturing firms, privatization of sports clubs, and strengthening Iran's representation in international sports organizations.

The joint hosting of large-scale sports events emerged as one of the most influential factors. Hosting international events, such as the Olympic Games, can bring extensive economic and social benefits to the host country. These include job creation, increased tourism, and global exposure. Sports events serve as catalysts for infrastructure development and community engagement, which justifies a focused strategic effort by policymakers to secure hosting rights as a developmental priority.

The second prominent driver is managerial stability, which significantly affects long-term planning and institutional maturity. While stability enables the accumulation of managerial



experience and facilitates strategic continuity, it may also foster organizational stagnation if not complemented by performance-based evaluations. Hence, managerial continuity should be supported, but only in tandem with merit-based promotion systems that ensure dynamism and adaptability.

Another vital force is support for innovative sports businesses. As the global sports landscape through digitalization and innovation, Iran's sports industry must embrace change by nurturing start-ups and fostering entrepreneurship in sports-related fields. The rise of esports, wearable technologies, and virtual fitness platforms demonstrates the increasing integration of technology and sports. Therefore, public and private sector support is essential to create an ecosystem where novel sports business models can thrive.

Meritocracy and professional specialization constitute the fourth critical factor. Appointing individuals based on expertise, knowledge, and competency is fundamental to effective decision-making and governance in sports organizations. The advancement of sports systems hinges upon a culture that values scientific management and the inclusivity of experts. Developing standardized procedures for performance evaluation and human resource development ensures that leadership positions are filled by capable individuals, aligning organizational actions with strategic objectives.

The fifth identified driver involves modern technologies and the production of advanced sports equipment. Technological advancements have become a central component of contemporary sports practices. The integration of engineering and innovation in the design of sports tools and infrastructure contributes to better performance and safety for athletes. To remain competitive, Iran must invest in the technological modernization of its sports equipment industry, aligning with global standards and trends.

In conclusion, these five key drivers—hosting major events, managerial stability, support for sports entrepreneurship, meritocracy, and technological advancement—are foundational to shaping a progressive and resilient future for Iran's sports industry. Policymakers are urged to develop long-term, evidence-based strategies to leverage these drivers for sustainable sports development.

#### **Originality/Value**

This study is among the first to systematically identify and analyze the key drivers shaping the future of Iran's sports industry using a futures studies approach. The findings offer a strategic foundation for long-term planning and policy-making in the field of sports development.

#### **Research Limitations/Implications**

The main limitation lies in the inherent uncertainty of long-term foresight and reliance on expert judgment. Nonetheless, the implications of this research can support scenario development and strategic foresight planning for Iran's sports industry.

#### **Ethical Considerations**

##### **Compliance with ethical guidelines**

All research procedures were conducted in full compliance with ethical standards, including informed consent from all participants and approval from the relevant institutional ethics committee.



#### Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

I declare that no generative AI or AI-assisted tools were used in the preparation of this work.

#### Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

#### Authors' contribution

The authors collaboratively contributed to all aspects of the research. This included conceptualization, methodology design, data collection and analysis, writing, and final revisions of the manuscript.

#### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest regarding the publication of this article.

#### Acknowledgments

The authors would like to sincerely thank the experts and elites who participated in this study.

#### References

- Facchin, M., Gatto, V., Samiolo, R., Conca, S., Santandrea, D., & Beghetto, V. (2024). Triazine derivatives be the future of leather tanning? A critical review. *Environmental Pollution*, 345, 123472. [<https://doi.org/10.1016/j.envpol.2024.123472>]
- Glebova, E., Madsen, D.Ø., Mihaľová, P., Géczi, G., Mittelman, A., & Jorgič, B. (2024). Artificial intelligence development and dissemination impact on the sports industry labor market. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, 1363892. [<https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1363892>]
- Karimi, J., Abbasi, H., & Eydi, H. (2024). Sociological Explanation of the Social Development Model Based on Sports Development. *Journal of Sport Management and Development*, 13(2), 194-211. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.19452.2551>] [In Persian]
- Naghipour Givi, B., Khosravi pour, Z., & Kalashi, M. (2025). Designing a Model of Economic Diplomacy in Iranian sports. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 212-236. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23448.2752>] [In Persian]
- Rostamzadeh, P., & Yadegar, Z. (2024). Investigating the Position of Sports Industry in Iran's Economy: Input-Output Table Approach. *Journal of Sport Management and Development*, 13(1), 146-167. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22104.2693>] [In Persian]



## شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران با رویکرد آینده‌پژوهی

روح‌الله خواجه کریم‌الدینی<sup>۱</sup>، نوشین بنار<sup>۲\*</sup>، نادر زالی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۳

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران با رویکرد آینده‌پژوهی بود. **روش‌شناسی:** روش پژوهش حاضر از نظر ماهیت جزء روش‌های آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، تحلیلی و اکتشافی است که با بکارگیری ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر صاحب‌نظران (اساتید مدیریت ورزشی، کارشناسان ورزشی و ورزشکاران) در زمینه صنعت ورزش بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند بود که ۱۱ نفر انتخاب شد. در این پژوهش از روش‌های مبتنی بر داده که حاصل مطالعات و جستجو در پژوهش‌ها و کتب حوزه صنعت ورزش و همچنین از روش‌های مبتنی بر نظر متخصصان و خبرگان به طور هم‌زمان استفاده شد. پس از گردآوری داده‌های مرحله نخست، ۲۸ گویه که امتیاز بیشتری کسب کرده بودند در ماتریس قرار گرفتند و طبق نظرات پنل خبرگان تکمیل و مورد ارزیابی قرار گرفت و با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج پژوهش عوامل مختلفی بر آینده صنعت ورزش تأثیرگذار هستند که مهم‌ترین عوامل در آینده صنعت ورزش ایران عبارت از میزبانی مشترک رویدادهای بزرگ ورزشی، ثبات مدیریت، حمایت از کسب‌وکارهای نوین ورزشی، شایسته‌سالاری و تخصص، تولیدات و تجهیزات مدرن و فناوری، تشکیل شرکت‌های تولیدی چندملیتی، حمایت از خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و تقویت جایگاه ایران در نمادها و کرسی‌های بین‌المللی بودند. **نتیجه‌گیری:** برای ساختن آینده‌ای روشن در پیش روی صنعت ورزش کشور، باید نگاهی ویژه به عوامل کلیدی شناسایی شده داشت.

**واژه‌های کلیدی:** ورزش، شایسته‌سالاری، ثبات مدیریت، تولیدات، خصوصی‌سازی

- ۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
- ۲ دانشیار مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (نویسنده مسئول)
- ۳ دانشیار شهرسازی، گروه شهرسازی، دانشکده معماری و هنر، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [nooshin.benar@guilan.ac.ir](mailto:nooshin.benar@guilan.ac.ir)

استناد: خواجه کریم‌الدینی، روح‌الله، بنار، نوشین و زالی، نادر. (۱۴۰۵). شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران با رویکرد آینده‌پژوهی. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۳)، ۱۷۰-۱۵۳.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.25262.2828>

### نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش با ترکیب روش‌های کمی و کیفی، رویکردی جامع برای درک عوامل تعیین‌کننده در توسعه صنعت ورزش ارائه می‌دهد. این پژوهش علاوه بر تأکید بر اهمیت عواملی مانند ثبات مدیریت، پیشرفت‌های فناوری، و همکاری‌های بین‌المللی، نقش تخصص‌گرایی و خصوصی‌سازی را در تضمین رشد و پایداری بلندمدت صنعت ورزش مورد توجه قرار داده‌است.





مقدمه

ورزش معاصر دیگر تنها یک رخداد مهم اجتماعی نیست؛ بلکه به پدیده‌ای تجاری و اقتصادی نیز بدل شده‌است (کریمی و همکاران، ۲۰۲۴؛ نمک‌ا و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه گرایش به سمت سرمایه‌گذاری در ورزش و به عبارتی صنعت ورزش به‌عنوان یکی از صنایع سودآور روز به روز در حال افزایش است (رستم‌زاده و یادگار، ۲۰۲۴؛ هولیهان و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به وابستگی شدید اقتصاد ایران به صادرات نفت، نوسانات قیمت آن و پایان‌پذیر بودن این منبع اقتصادی، نیازمند توجه به سایر صنایع که دارای پتانسیل درآمدزایی هستند را دو چندان نموده است (نقی‌پور گیوی و همکاران، ۲۰۲۵) و بنابراین برای کشوری در حال توسعه چون ایران استفاده از تمامی فرصت‌های تجاری و اقتصادی قابل بهره‌برداری مانند صنعت ورزش یک ضرورت غیر قابل انکار است (افشاری، ۲۰۱۵). متأسفانه در صنعت ورزش کشور عدم قطعیت‌های بسیاری مانند نوسان‌های حاشیه سود، حجم بالای کالاهای وارداتی با نام تجاری معتبر، شرایط سیاسی کشور، تورم و غیره است که کسب مزیت رقابتی در بازار صنعت تولیدات ورزشی را با مشکل مواجه کرده است (ریحانی، ۲۰۱۶). با توجه به ناکارآمد بودن روش‌های سنتی جهت مواجهه با پیچیدگی‌ها و ابهامات محیطی، امروزه گرایش به روش‌های نوین رو به افزایش است (افشاری، ۲۰۱۵). یکی از روش‌های نوین جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رو، مطالعات آینده‌پژوهی است. درواقع آینده‌پژوهی روندهای آتی و پیش‌بینی تغییرات و رقابت‌پذیری سازمان‌ها و صنایع در آینده را مورد بررسی قرار می‌دهد. این اقدامات در برخورد با عدم قطعیت‌های محیطی و تغییرات سریع از طریق خلاقیت و ایجاد فرصت‌های غیرمنتظره و پیش‌رفتن در یک اقتصاد پویا می‌باشد (واروم و همکاران، ۲۰۱۱). آینده‌پژوهی روشی نظام‌مند برای نگاه به آینده بلندمدت در هر حوزه‌ای از فعالیت بشر و ترسیم آن است که هدف اصلی آن شناخت ساختارها، سازوکارها، فرصت‌ها و فرآیندهای جدید و تعیین بخش‌هایی است که توان بازدهی بیشتری را دارند؛ به عبارتی بهره‌گیری از منابع به بهترین وجه در راستای ارزش‌ها و اهداف و آمادگی برای آینده (رضوانی اصل، ۲۰۱۵).

با توجه به چالش‌ها در صنعت ورزش و اقتصاد کشور و وجود پتانسیل‌های این صنعت از جنبه‌های مختلف، پیوند مطالعات آینده‌پژوهی با صنعت ورزش از طریق انجام پژوهش‌های بنیادین در این زمینه می‌تواند جایگاهی درخور برای پژوهش در عرصه ورزش پدید آورد. اهمیت آینده‌پژوهی و مزایای آن سبب شده‌است در طی دهه اخیر مطالعات آکادمیک حول این محور بیشتر شود؛ مرکل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که دو سناریو برای فوتبال حرفه‌ای اروپا وجود دارد که در برآورد بیرونی، باشگاه‌ها دستاوردهای بلندمدتی از اجرای تقاضاهای عمومی با توجه به امنیت استادیوم، تعادل رقابتی و درگیری اجتماعی خواهند داشت. سناریو بعدی با احتمال کمتر تجاری‌سازی گسترده‌است که استخراج کوتاه‌مدت تمام منابع درآمدی قابل تصور همچون استادیوم‌ها با قابلیت افزوده مجازی، سرمایه‌گذاران مالی و کانال‌های پخش صاحبان لیگ است. یونسون و دیبورگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ورزش الکترونیک و تأثیر آن در ورزش آینده را مطالعه کرده‌اند و این ورزش را به‌عنوان گزینه ممکن برای سلطه در ورزش آینده جهان دانستند. سه سناریو در این مطالعه ارائه شد: ۱- ورزش الکترونیک به‌عنوان فرهنگ مخالف، ۲- ورزش الکترونیک به‌عنوان بخشی از سلطه‌گری ورزش، ۳- ورزش الکترونیک به‌عنوان ورزش سلطه‌گر آینده. تان و لی<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) به مطالعه فناوری، نوآوری و آینده ورزش در آسیا و اقیانوسیه پرداختند و اعلام نمودند سه ترکیب از پیوند فناوری و ورزش در آینده محتمل است: ۱- برپایی بازی‌های رایانه‌ای، ۲- نمایش

<sup>1</sup> Nemeč

<sup>2</sup> Houlihan

<sup>3</sup> Varum

<sup>4</sup> Merkel

<sup>5</sup> Jonasson & Thiborg

<sup>6</sup> Tan & Lee



فناوری جدید در رویدادهای ورزشی بزرگ و ۳- استفاده از دستگاه‌های هوشمند در برنامه‌های تمرینی ورزشی. علی‌رغم ضرورت مطالعات آینده‌پژوهی در کشور، اما این مهم در ورزش ایران کافی نیست، از پژوهش‌های آینده‌پژوهی در حوزه ورزش کشور، می‌توان به پژوهش ادیب‌روشن و همکاران (۲۰۱۸) اشاره کرد که به تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ پرداختند. حقالی و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند ۴ عامل (گروه‌های مرجع، بازی‌های بومی و محلی، حامیان مالی، امکانات و تجهیزات) کلیدی‌ترین نقش را در آینده ورزش همگانی در ایران داشتند. همچنین کشاورز و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند هفت عامل برنامه جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی مداوم، نظام جامع استعدادیابی، اماکن ورزشی مدرن، دوره‌های بازآموزی مربیان، تمرینات علمی درازمدت و سیستم ارزیابی عملکرد مربیان و ورزشکاران بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی ایران با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو مؤثر هستند. عزیزیان کهن و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند عوامل کلیدی مؤثر بر آینده ورزش قهرمانی در ۹ بخش پیشران‌ها: بازاریابی و خلاقیت، رویدادها، مجریان ورزش همگانی، آموزشی، تسهیلات، سازمان‌های مردم‌نهاد، انگیزشی، زیرساختی و باورپذیری شناسایی شدند. مولایی سفیددشتی و همکاران (۲۰۲۰) آینده‌نگاری توسعه ورزش قهرمانی ایران در افق ۱۴۱۶ را مورد نظر خود قرار دادند و اظهار داشتند ثبات در دوره تصدی مدیریتی، فرصت لازم را برای اجرای برنامه‌ها فراهم می‌کند. عبدالصالحی و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه خود را به آینده‌پژوهی مشارکت در ورزش همگانی با رویکرد تحلیل ساختاری معطوف کردند و مشخص شد درک و شناسایی آینده این حوزه را می‌توان با تبیین اثرات پیشران‌های فرهنگی و ایدئولوژی، اقتصادی و صنعتی، سرمایه مالی و انسانی، دستاورد مشارکت، سیاسی و اجتماعی آسان نمود.

مرور مطالعات مختلف نشان داد که آینده‌نگاری صنعت ورزش یکی از موضوعات کمتر توجه شده توسط محققان از لحاظ علمی و پژوهشی است. هرچند پژوهش‌های بسیار زیادی به بررسی ابعاد مختلف صنعت ورزش پرداخته‌اند؛ اما در این پژوهش‌ها، مفاهیم و روش‌های قابل‌توجهی در زمینه آینده‌نگاری ارائه نشده است. بنابراین در این میان، پژوهش‌های نظام‌مند و جامع‌نگر کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و نمونه‌های محدودی از این پژوهش‌ها در بخش‌ها و حوزه‌های دیگر ورزش صورت گرفته‌است. مطالعات خارجی نیز شرایط متفاوتی با داخل کشور را مورد بررسی قرار داده‌اند. این در حالی است که مطالعات تخصصی آینده‌نگاری در صنعت ورزش می‌توانند مکمل پژوهش‌های قبلی باشند. از این رو در پژوهش حاضر محقق درصدد آن است به این سؤال پاسخ دهد که پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران با رویکرد آینده‌پژوهی کدامند؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، با توجه به هدف‌ها و رویکرد پژوهش، از نوع پژوهش‌های آینده‌پژوهی و تحلیلی (اکتشافی) است. در این پژوهش، رویکرد آینده‌پژوهی تحلیلی به‌منظور شناسایی و دسته‌بندی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران مورد استفاده قرار گرفته‌است. این مطالعه به‌طور خاص به شناسایی و تحلیل عواملی پرداخته است که می‌توانند در شکل‌دهی به روندهای آینده این صنعت نقش داشته‌باشند. در این راستا، برای دسته‌بندی عوامل کلیدی مؤثر، ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که بر اساس آن می‌توان پیشران‌های کلیدی را شناسایی کرد.

نمونه‌گیری در این پژوهش به روش هدفمند انجام شده و چهار پنل تخصصی از میان خبرگان و متخصصان صنعت ورزش کشور به تعداد ۱۱ نفر انتخاب شده‌اند. این انتخاب‌ها به‌گونه‌ای صورت گرفته است که افراد دارای تخصص و تجربه کافی در حوزه صنعت ورزش باشند. انتخاب این نمونه‌ها به‌صورت هدفمند به‌منظور کسب اطلاعات دقیق و معتبر از افراد متخصص در این حوزه انجام شد. افق زمانی این پژوهش برای سال ۱۴۲۸ در نظر گرفته شده است که این امر نشان‌دهنده ماهیت بلندمدت پژوهش و چشم‌انداز آینده‌نگری آن است. بنابراین، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک مطالعه آینده‌پژوهی با افق بلندمدت تلقی شود. برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش



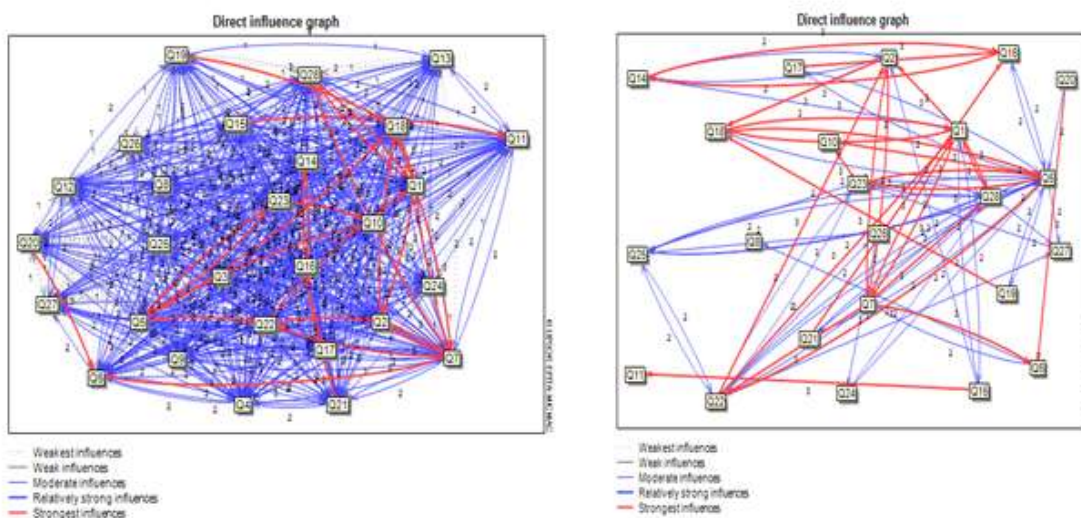
ایران، از دو روش اصلی استفاده شده است: اول، استفاده از مطالعات موجود و جستجو در پژوهش‌ها و کتب تخصصی حوزه صنعت ورزش و دوم، استفاده هم‌زمان از تکنیک دلفی. تکنیک دلفی به‌عنوان یک روش استاندارد برای جمع‌آوری نظرات متخصصان و شناسایی اتفاق نظر میان آنها در زمینه‌های مختلف به‌کار گرفته شد. در این پژوهش، پرسشنامه‌ای اولیه شامل ۱۰۶ گویه طراحی شد که با استفاده از طیف پنج‌گانه لیکرت، نظرات و دیدگاه‌های متخصصان را جمع‌آوری نمود. پس از گردآوری داده‌های مرحله نخست، ۲۸ گویه که بیشترین امتیاز را از نظر متخصصان کسب کرده بودند، به‌منظور تجزیه و تحلیل بیشتر در ماتریس قرار گرفتند. این ماتریس به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی پیشران‌ها و تعیین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها از یکدیگر مورد استفاده قرار گرفت. در این مرحله، به دلیل زمان‌بر بودن فرآیند تکمیل ماتریس، حجم نمونه به ۱۱ نفر کاهش یافت. این تغییر حجم نمونه به‌منظور بهبود عملکرد نرم‌افزار میک‌مک در تحلیل اطلاعات و تسهیل فرآیند انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد که به‌طور خاص برای مدل‌سازی و تحلیل پیشران‌های سیستم‌های پیچیده و شناسایی روابط میان آنها طراحی شده است. در این نرم‌افزار، ماتریس متقاطع برای نشان دادن میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشران‌ها به‌کار گرفته شد. مقیاس استفاده‌شده در این ماتریس از چهار طیف شامل ۰ (عدم تأثیر)، ۱ (تأثیر اندک)، ۲ (تأثیر متوسط) و ۳ (تأثیر زیاد) بود که این مقیاس امکان ارزیابی دقیق و شفاف تأثیرات و تعاملات بین پیشران‌ها را فراهم می‌آورد. این روش پژوهش، که ترکیبی از داده‌های کیفی و روش‌های تحلیلی است، به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که به‌صورت جامع و دقیق، پیشران‌های مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران را شناسایی کرده و به تحلیل روابط میان آنها بپردازند. این تحلیل‌ها می‌تواند به تدوین استراتژی‌های بلندمدت و بهره‌برداری بهینه از پتانسیل‌های موجود در صنعت ورزش ایران کمک کند.

#### یافته‌ها

در گزارش ویژگی‌های جمعیت شناختی، متخصصینی که انتخاب شدند اشراف مناسبی به حوزه صنعت ورزش کشور داشتند (علمی یا تجربی)، که ۸ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند. تجربه شغلی اعضاء در حوزه ورزش بین ۱۰ تا ۳۵ سال بود و در گزارش سابقه تحصیلی، ۶ نفر تحصیلات دکتری تربیت‌بدنی، ۵ نفر کارشناسی‌ارشد تربیت‌بدنی داشتند. در گام اول جهت تحلیل پیشران‌های فضای آینده صنعت ورزش کشور ابتدا از طریق روش مرور پیشینه پژوهش و مصاحبه، ۲۸ عامل کلیدی استخراج شد، سپس این عوامل به‌صورت پرسشنامه برای تعیین میزان اهمیت هر کدام از عوامل در میان خبرگان توزیع شد. در این مرحله با استفاده از مصاحبه‌ها، پیشران‌ها استخراج شد و در قالب پرسشنامه‌ای محقق ساخته گنجانده و سپس بین جامعه هدف توزیع و جمع‌آوری شد. همان‌طور که اشاره شد، در این بخش ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است؛ روایی این پرسشنامه هم به لحاظ ظاهر و هم به لحاظ محتوایی، توسط ۶ نفر از افراد خبره و متخصص (شامل اساتید مدیریت ورزشی) مورد تأیید قرار گرفت؛ همچنین پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و به‌وسیله نرم‌افزار آماری اسپاس نسخه ۲۵ سنجیده شد که ضریب به‌دست‌آمده (۰/۸۱) نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار است. در گام دوم این پژوهش، ۲۸ عامل کلیدی استخراج‌شده با مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان، با پرسشنامه خبره سنجی تحلیل شد و از خبرگان خواسته شد تا میزان اهمیت هر عامل را از یک تا پنج انتخاب نمایند. ۱۳ عامل کلیدی بر اساس نظر خبرگان انتخاب شد و سپس در گام سوم برای شناسایی و رتبه‌بندی آنها، متغیرها وارد ماتریس تحلیل تأثیر متقابل شده و با تدوین پرسشنامه استاندارد تحلیل تأثیر متقابل در اختیار خبرگان قرار گرفتند. سپس میانگین پاسخ‌های جمع‌آوری‌شده برای ورود به نرم‌افزار میک‌مک آماده شد. گام چهارم پس از اینکه داده‌های پرسشنامه وارد نرم‌افزار شد. تأثیرات پیشران‌ها بر آینده صنعت ورزش به‌صورت مستقیم و

<sup>1</sup> MicMac

غیرمستقیم محاسبه شد. در ادامه نرم‌افزار، عوامل را در دو حالت تأثیرگذار و تأثیرپذیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم طبقه‌بندی و رتبه‌بندی کرد.



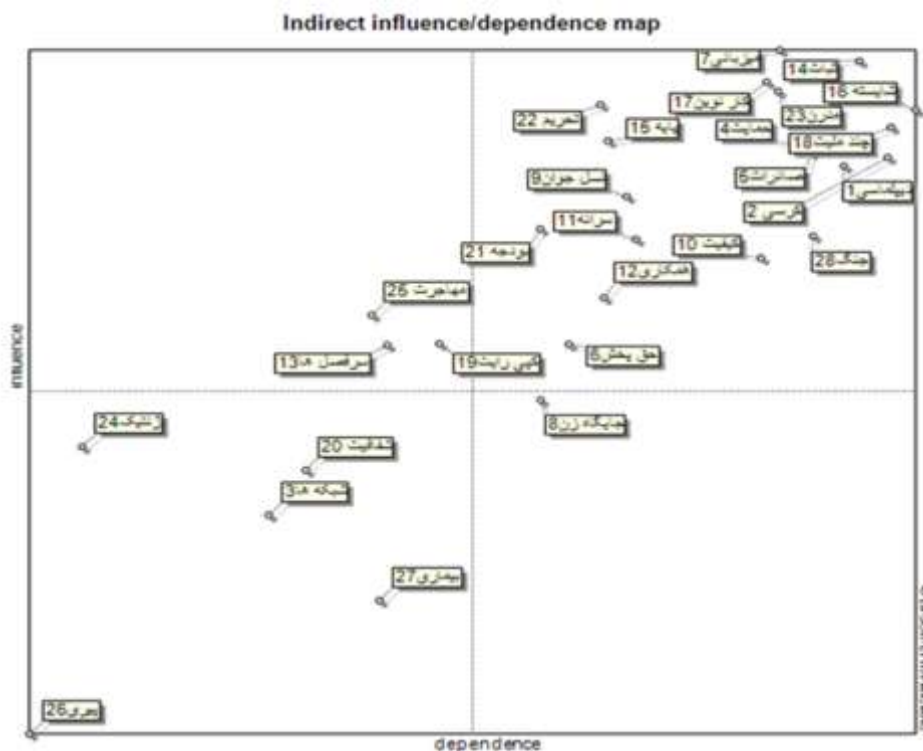
ب) روابط در سطح صددرصدی

الف) روابط در سطح ده‌درصدی

شکل ۱. نمایش اثرات مستقیم بین عوامل کلیدی

Figure 1. Representation of Direct Effects Between Key Factors

در شکل ۲ می‌توانید نتیجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشران‌ها را ملاحظه کنید که با توجه به قرارگیری اکثر پیشران‌ها روی قطر نیمه بالای سمت رأس و نیمه پایین سمت چپ، بیانگر پیچیدگی و بی‌ثباتی آینده صنعت ورزش می‌باشد. بر اساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل، هشت پیشران کلیدی که بیشترین امتیاز اثرگذاری و اثرپذیری را به صورت مستقیم به دست آورده‌اند در جدول ۱ بیان شده‌اند.



شکل ۲.. تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پیشرانها  
Figure 2. Impact and Dependency of Key Drivers

جدول ۱. پیشران‌های کلیدی استخراج شده

Table 1. Extracted Key Drivers

ردیف Row	پیشران کلیدی Key Driver	مجموع امتیازات ردیف Total Row Score	مجموع امتیازات ستون Total Column Score
۱	میزبانی مشترک رویدادهای بزرگ ورزشی Joint Hosting of Major Sporting Events	۵۳	۴۹
۲	ثبات مدیریت Managerial Stability	۵۳	۵۱
۳	حمایت از کسب‌وکارهای نوین ورزشی Support for Emerging Sports Businesses	۵۲	۴۹
۴	شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی Meritocracy and Professional Expertise	۵۱	۵۳
۵	تولیدات و تجهیزات مدرن و فناوری Modern Productions, Equipment, and Technology	۵۱	۴۹
۶	تشکیل شرکت‌های تولیدی چندملیتی Formation of Multinational Manufacturing Companies	۵۰	۵۲
۷	حمایت از خصوصی‌سازی باشگاه‌ها Support for Privatization of Sports Clubs	۵۰	۵۰
۸	تقویت جایگاه ایران در نمادها و کرسی‌های بین‌المللی Strengthening Iran's Position in International Symbols and Seats	۴۹	۵۲



## بحث

با توجه به اهمیت استفاده از روش‌های نوین جهت مقابله با پیچیدگی‌های آینده، پژوهش حاضر با رویکرد آینده‌پژوهی به شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده صنعت ورزش ایران پرداخت. نتایج نشان داد مهم‌ترین عوامل در آینده صنعت ورزش ایران عبارت از میزبانی مشترک رویدادهای بزرگ ورزشی، ثبات مدیریت، حمایت از کسب‌وکارهای نوین ورزشی، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی، تولیدات و تجهیزات مدرن و فناوری، تشکیل شرکت‌های تولیدی چندملیتی، حمایت از خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و تقویت جایگاه ایران در نمادها و کرسی‌های بین‌المللی بودند. نتایج نشان داد میزبانی رویدادهای ورزشی یکی از قابل توجه‌ترین عواملی است که بر صنعت ورزش کشور در آینده می‌تواند مؤثر باشد. در تحلیل این یافته می‌توان گفت رویدادهای بزرگ ورزشی مانند بازی‌های المپیک فرصت‌های شغلی بسیاری را برای میزبان ایجاد می‌نماید، به‌گونه‌ای که تعداد زیادی بازدیدکننده، ورزشکار، تماشاگر و رسانه در این‌گونه رویدادها درگیر می‌شوند؛ همچنین، تعداد زیادی گردشگر برای تماشا و مشارکت در رویدادهای بزرگ حضور می‌یابند، به همین دلیل مسابقات ورزشی آثار مثبت قابل توجهی بر اقتصاد دارند و باعث توسعه جامعه میزبان می‌گردند. اهمیت میزبانی و برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی به‌اندازه‌ای است که باید نگاه ویژه‌ای به این رویدادها داشته باشیم. این یافته با نتایج پژوهش فتحی و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود، چرا که آن‌ها نیز اعلام داشتند میزبانی و مشارکت رویدادهای ورزشی در آینده ورزش مؤثر است. لذا پیشنهاد پژوهش این است که مسئولان باید تلاش کنند تا با اهداف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی به شیوه‌های مختلف از قبیل تدوین برنامه راهبردی و سرمایه‌گذاری کلان، به دنبال اخذ میزبانی چنین رویدادهایی باشند.

ثبات مدیریت به‌عنوان دومین عامل پیشران کلیدی در آینده صنعت ورزش تلقی می‌شود و بر بسیاری از عوامل مؤثر بر آینده صنعت ورزش، تأثیرگذار است. در بحث ثبات مدیریت، هم می‌تواند مزایایی را عنوان کرد و هم معایب، به‌عنوان مزایا باید گفت با ثبات مدیران هزینه‌های جابه‌جایی مدیران کاهش می‌یابد، افراد به دور از دغدغه‌های سیاسی می‌توانند عمل کنند؛ محرک عمل مدیران صرفاً تأمین خواسته‌های کوتاه‌مدت نیست، مدیران با توجه به اهداف بلندمدت سازمانی که در هماهنگی با اهداف و برنامه‌های دولت تعریف شده‌است فعالیت می‌کنند؛ برنامه‌ریزی بلندمدت میسر می‌شود؛ همچنین تجربه و دانش مدیران بیشتر می‌شود. ثبات مدیریتی هم عوارضی در پی دارد. با نگاهی به مسائل فرا روی سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخی مسائل ناشی از مدیرانی است که صندلی قدرت را سخت چسبیده‌اند. در بسیاری از سازمان‌ها ماندگاری درازمدت مدیران را می‌توان مشاهده کرد که در این شرایط رکود و خمودگی در سازمان آشکار خواهد شد. ثبات مدیریتی موجب ابقای توان اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه توسط مدیریت می‌شود؛ چراکه این توانمندی بر تجربه و دانش انباشته مدیران مبتنی است و ثبات افراد حرفه‌ای در صفوف عملیاتی سازمان نیز شیوه‌ای برای ارتقای سرمایه‌گذاری سازمان است. این یافته با نتایجی که مولایی سفیددستی و همکاران (۲۰۲۰) اعلام نمودند همسو بود. با این حال مقایسه این یافته در برابر نتایج پژوهش دانایی‌فرد (۲۰۲۰) جای تأمل دارد، آن‌ها اعلام می‌دارند ثبات مدیریت در ایران می‌تواند نقش شمشیر دو لبه‌ای را بازی می‌کند؛ به‌گونه‌ای که در کنار فواید احتمالی، می‌تواند معایبی نیز داشته‌باشد و به سازمان آسیب برساند که دلیل آن نیز می‌تواند عدم رعایت شایسته‌سالاری در بسیاری از مواقع قلمداد کرد که در مدیریت منابع انسانی کشور اتفاق می‌افتد. در نهایت با توجه به ارجح بودن ثبات مدیریت در ایران، امید است این عامل مهم و اثرگذار از طریق اثراتی که بر بسیاری از حیطه‌های صنعت ورزش دارد، رقم زنده‌ی آینده‌ای مناسب و شایسته برای صنعت ورزش کشور باشد. لذا پیشنهاد می‌شود پست‌های مدیریتی در ورزش ایران بر اساس شایستگی‌ها به افراد واگذار شود و مدیران کارآمد تشویق و ارتقا یابند و مدیران ناکارآمد، جایگزین شوند.



پیشران کلیدی دیگر، حمایت از کسب‌وکارهای نوین ورزشی بود. در تحلیل این مورد می‌توان گفت با تغییرات شگرف دنیای امروز شاهد ایجاد مشاغل جدید هستیم که شاید در یک دهه گذشته نامی از آن‌ها به گوش نمی‌رسید. ایجاد بنگاه‌های اقتصادی ورزشی جدید، رشد و توسعه کسب‌وکارهای ورزشی موجود، خلاقیت و نوآوری در عرضه خدمات ورزشی و فرایندهای ورزشی، نوآوری در تولید تجهیزات ورزشی و نوآوری در سازمان‌دهی امور ورزشی از جمله بسترهایی هستند که در حوزه فعالیت‌ها و فرصت‌های کسب‌وکار ورزشی تعریف کرده‌اند. این یافته با نتایج پژوهش نتان و لی (۲۰۲۳) همسو بود. آن‌ها نیز پیوند شدید تکنولوژی با ورزش را در آینده محتمل دانستند به گونه‌ای که در آینده ورزش‌ها به سمت بازی‌های رایانه‌ای خواهند رفت و شاهد بهره‌گیری از متخصصین فناوری‌های نوین در رویدادهای ورزشی خواهیم بود. لذا می‌توان نتیجه گرفت با توجه به این دنیای رقابتی، سازمان و جامعه‌ای پیروز است که خودش را منعطف نماید و با تغییرات لازم کنار آمده و در بهترین زمان سوار موج تغییرات شود. لذا پیشنهاد می‌شود صنعت ورزش کشور ما نیز خود را هم پای کشورهای دیگر به جلو کشاند تا شرایط مناسبی از لحاظ جایگاه در کسب‌وکارهای نوین برای خود رقم بزند. این امر می‌تواند از طریق حمایت از کسب و کارهای ورزشی بهبود یابد. بنابراین پیشنهاد می‌شود حمایت‌های ویژه‌ای از کسب و کارهای ورزشی صورت گیرد تا شاهد موفقیت اقتصاد در حوزه ورزش باشیم.

چهارمین پیشران کلیدی، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی بود. در تحلیل این پیشران می‌توان گفت رویکرد شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی است مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است. شایسته‌سالاری به کارگیری فرد مناسب در جای مناسب بر اساس دانش، تجربه و سایر موازین تعریف‌شده است، به گونه‌ای که بین خوب و بد اختلاف قائل می‌شود. در کشور ما سال‌ها واژه شایسته‌سالاری به کار گرفته شده، اما هیچ‌گاه به گونه‌ای مستمر و با نگاهی جامع توسعه نیافته است، چه بسا در بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است. لذا با توجه به پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های آینده پیش‌رو و رقابتی بودن آینده، بسیار اهمیت دارد که افرادی شایسته بر مسندهای تصمیم‌گیری قرار گیرند تا بتوانند با درایت و تخصص، بهترین تصمیم‌ها را در بهترین زمان اتخاذ نمایند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش ملایی سفیددشتی (۲۰۲۰) همسو بود. چراکه شایسته‌سالاری را عامل مهمی در شکل‌گیری آینده صنعت ورزش عنوان کرد. از آنجا که سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از طرف مدیر نوعی تصمیم‌گیری سازمانی به حساب می‌آید در سازمان‌ها باید سعی شود ضمن نزدیک نمودن افکار و دیدگاه‌ها در خصوص تصمیم‌گیری‌ها، جهت پیشرفت سازمان، تصمیم‌گیری مشترک در اعضای سازمان ایجاد شود تا بتوان به ویژگی‌های شایستگی در کارشناسان توجه کرد (عیدی و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به اهمیت شایسته‌سالاری بهتر است بر معیارهای اساسی آن در سازمان تمرکز شود. از آنجا که شایسته‌سالاری می‌تواند از تخصص مدیران سرچشمه گیرد، باید جهت دستیابی به موفقیت، مدیران متخصص را در رأس امور قرار دهند.

پنجمین پیشران شناسایی شده، تولیدات و تجهیزات مدرن و فناوری بود. در تحلیل این پیشران می‌توان گفت در دنیای جدید، همه‌چیز زندگی انسان و حتی ورزش هم تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری قرار گرفته و در مهروموم‌های اخیر، ما شاهد رشد بیش‌تر ورود فناوری‌های جدید به درون ورزش بوده‌ایم. در واقع امروزه، سازمان‌های سطح بالای ورزش، اهمیت ورود فناوری به ورزش را به رسمیت شناخته و سعی می‌کنند با ورود فناوری به حوزه‌های مختلف فعالیت‌های ورزشی، شیوه‌های جدیدی از انجام فعالیت‌های ورزشی را به وجود آورند که دارای مزایای متعددی از جمله توسعه ایده‌های جدید از قبیل محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری است. داشتن تجهیزات منحصر به فرد همیشه ذهن ورزشکاران را به خود مشغول کرده است. این موضوع باعث شده تا مهندسان برای عملی کردن این خواسته‌ی ورزشکاران تمام تلاش‌های خود را به کار بگیرند. طراحی‌های خاص، استفاده از مواد مناسب و انجام آزمون‌های استانداردسازی روی



تجهیزات از جمله اقدامات انجام شده بود. نکته‌ای که در این زمینه وجود دارد این است که این بخش از علم، مهندسی و ورزش همانند سایر علوم نیاز دارد با به‌روزترین فناوری‌ها هم‌راستا شود تا بتواند نیازهای تمام سطوح ورزش را به‌خصوص در ارتباط با تجهیزات و امکانات سخت‌افزاری درک و رفع کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های تان و لی (۲۰۲۳)، فتحی و همکاران (۲۰۱۸)، فسنگری و همکاران (۲۰۲۳)، راتن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) و آقایی و اکبریان (۲۰۱۱) همسو بود. استفاده از هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و بیوتکنولوژی تقریباً هر جنبه‌ای از محیط‌های اجتماعی-اقتصادی مانند فرآیند حکمرانی، مدیریت سازمان‌ها و تولید کالاها را تغییر داده‌است و ما به‌زودی شاهد رشد روزافزون تجهیزات با فناوری‌های مدرن خواهیم بود. صنعت ورزش کشور برای عقب نماندن از سایر کشورها، بایستی راهکارهای مناسبی برای بهره‌گیری از فناوری در نظر بگیرد، چرا که در صورت غفلت در این بحث، صنعت ورزش کشور در آینده خسارات قابل توجهی خواهد دید. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تولیدات ورزشی را به صورت مدرن‌تری تولید و ارائه نمود. استفاده از نوآوری‌ها و بهینه‌سازی فناوری در تولیدات ورزشی از راهکارهای ارائه شده در این بخش است.

ششمین پیشران کلیدی، تشکیل شرکت‌های چندملیتی بود. بدون شک توسعه در جنبه‌های مختلف، یکی از چالش‌های اصلی رهبران کشورهای مختلف است. در این بین، کشورهای توسعه‌نیافته هم برای هر چه سریع‌تر فراهم آمدن بسترهای پیشرفت اقتصادی، خود را درگیر این مسائل می‌بینند. همواره در مباحث اقتصادی نبود سرمایه به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل توسعه‌نیافتگی کشورها اعلام شده‌است. به‌عبارت‌دیگر، رشد و توسعه اقتصادی بدون فراهم‌بودن سرمایه، امکان‌پذیر نخواهد بود. یکی از قابل‌توجه‌ترین راهکارهایی که می‌توان برای توسعه اقتصادی در این کشورها ارائه داد، سرمایه‌گذاری خارجی و ورود تکنولوژی به این کشورهاست. از مهم‌ترین شاخص‌های ورود سرمایه به کشورهای جهان سوم، سرمایه‌گذاری شرکت‌های چندملیتی (فراملی) است. از آنجا که شرکت‌های چندملیتی می‌توانند نقشی به‌سزا در توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه داشته باشند بررسی نتایج آن‌ها بسیار مهم است. این یافته با نتایج پژوهش آقایی و اکبریان (۲۰۱۱) همسو هست، آن‌ها شرکت‌های چندملیتی را فرصتی قابل‌توجه و مناسب جهت توسعه قلمداد کردند که بیشتر مورد استفاده کشورهای کمتر توسعه‌یافته و با وضعیت اقتصادی نسبتاً ضعیف قرار می‌گیرد. امروزه روابط بین‌الملل با حالت صرف امنیتی و نظامی گذشته تغییر کرده و ماهیت اقتصادی به خود گرفته‌است. به همین خاطر، شرکت‌های فراملی اهمیتی فزاینده‌ای یافته‌اند و تمام کشورها سعی در جذب سرمایه‌گذاری این شرکت‌ها در سرزمینشان را خواستارند. از جمله ویژگی‌های جهانی شدن اقتصاد، از میان رفتن مرزهای سرزمینی و شناور بودن سرمایه و تولید است و این شرکت‌های فراملی با عمل به این مهم، در تسریع روند جهانی شدن گام برمی‌دارند. در این میان کشورهای درحال توسعه برای دستیابی به توسعه اقتصادی سریع نیازمند جذب سرمایه و تکنولوژی پیشرفته هستند که ظهور این شرکت‌ها برای آنان می‌تواند فرصتی ارزشمند باشد. در چنین شرایطی اگر کشوری در جذب سرمایه این شرکت‌ها ضعیف عمل کند، بی‌شک از لحاظ اقتصادی زیان‌های جبران‌ناپذیری را پذیرا خواهد بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در بخش ورزش از ظرفیت‌های کشورهای دیگر بهره‌گرفت و شرکت‌های فراملی را ثبت کرد. این شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از ظرفیت‌های مختلف چند ملیت، بهترین نتایج در زمینه‌ی اقتصاد و صنعت ورزشی را داشته باشند.

هفتمین پیشران کلیدی تحت عنوان حمایت از خصوصی‌سازی باشگاه‌ها بود. معمولاً باشگاه‌های ورزشی برای بقاء و توسعه خود راه‌هایی را برای کسب درآمد خود، انتخاب و مشخص می‌کنند. البته این راه‌ها معمولاً از قبل مشخص شده‌اند و قوانینی نیز وجود دارند تا این راه‌ها در چهارچوب قوانین پیش روند. درآمد و منابع مالی به‌عنوان موتور محرک سازمان‌ها شناخته می‌شوند و برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال سازمان‌ها و باشگاه‌هایی

<sup>1</sup> Ratten



ورزشی ضروری می‌باشند. یکی از راه‌های غلبه بر مشکلات بخش عمومی که به‌صورت گسترده طرفدار پیدا کرده، واگذاری به بخش خصوصی است. برخی از پیامدهای اجرای برنامه خصوصی‌سازی شامل ارتقاء کارایی و بهره‌وری، گسترش زمینه رقابت در فعالیت‌های اقتصادی، نزدیک شدن به مرز تخصیص بهینه منابع، جذب منابع قابل سرمایه‌گذاری خصوصی در تأمین مالی فعالیت‌های اقتصادی در ورزش، تقویت بنیان مالکیت و مشارکت مردم در فعالیت‌های اقتصادی، کاستن از بار مالی دولت و اندازه فعالیت‌های دولت در اقتصاد ملی هست، عوامل فوق بیانگر این هستند که امروزه خصوصی‌سازی به‌طور جدی در بسیاری از کشورها به عنوان جایگزین گسترش مسئولیت‌های دولت در تولید و توزیع کالا و خدمات مدنظر هست. این یافته با نتایج پژوهش ادیب‌روشن و همکاران (۲۰۱۷) همسو بود، آن‌ها حمایت از خصوصی‌سازی را عاملی بسیار مهم در ورزش قهرمانی عنوان کرده‌بودند. پیشنهاد این پژوهش تأکید بر تبلیغات در خصوصی‌سازی باشگاه‌ها بود. خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و در کنار آن توجه لازم به بحث تبلیغات به‌عنوان یکی از بخش‌های آمیخته بازاریابی می‌تواند موجب درآمدزایی باشگاه‌ها شود تا در نهایت باشگاه‌ها با درآمد کسب‌شده با توسعه فناوری و تجهیزات مدرن خود گام‌های دیگری در توسعه صنعت ورزش بردارند (مقدسی، ۲۰۲۰). لذا پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های کشور در جهت درآمدزایی و استقلال قدم بردارند. بدین منظور یکی از مناسب‌ترین راهکارها خصوصی‌سازی آن‌ها است. پس از آن‌ها مسئولیت دولت‌ها کمتر شده و باشگاه‌ها نیز مجبورند اصلاحات قابل توجهی را پیگیر شوند. از طرفی هم چون وابستگی به دولت ندارند، می‌توانند با هدف قرارداد درآمدزایی، تصمیمات خود را اتخاذ نمایند.

تقویت جایگاه ایران در نمادها و کرسی‌های بین‌المللی دیگر پیشران کلیدی شناسایی شده بود. رویدادهای ورزش مکانی برای خودنمایی کشورها و ملاقات بین‌المللی است و استفاده از ورزش به‌عنوان ابزاری برای تأثیرگذاری بر روابط دیپلماتیک است. امروزه کشورها به‌منظور رشد اقتصادی و مقابله با انزوا و خطر تحریم به دنبال راه‌هایی برای توسعه و ادامه روابط با دیگر کشورهای جهان هستند. کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی همواره به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی ورزشی ایران به شمار آمده است. این یافته با اظهارات کشاورز و همکاران (۲۰۱۸) همسو بود. آن‌ها اعلام نمودند با توجه به مشکلات کنونی کشور، تصاحب کرسی‌های ورزشی می‌تواند یکی از گزینه‌های رفع این مشکلات باشد و نقش مهمی در بهبود جایگاه ایران در سطح بین‌الملل داشته‌باشد. بدون شک باید تلاش‌های بسیاری در زمینه‌ی کسب کرسی‌های بین‌المللی صورت بگیرد، قابل توجه است که تصاحب کرسی‌های بین‌المللی در نقشه راه المپیک به عنوان یکی از راهبردهای مهم در عرصه ورزش قلمداد شده‌است. نظر به مشکلات مختلف در عرصه‌های ورزشی و سیاسی در جامعه و نیز تضییع حقوق ورزشکاران در میدان‌ها ورزشی، کسب جایگاه‌های بین‌المللی در کنار کسب مدال‌های ورزشی می‌تواند کشور را از نظر دیپلماسی عمومی و سیاسی در سطح بسیار خوب قرار دهد و یکی از گزینه‌های رفع مشکلات کشور باشد (کشاورز و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از مهم‌ترین پیشنهادها در این زمینه، اخذ کرسی‌های ورزشی در مجامع بین‌المللی است. ایران باید تمام توان خود را برای دریافت جایگاه‌های ورزشی در میدان‌های بین‌المللی را داشته باشد تا بتواند در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشد و جایگاه ورزشی خود را در جهان بهبود ببخشد.

#### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

نتیجه‌گیری کلی این پژوهش نشان می‌دهد که با تمرکز و توجه سازمان‌یافته بر پیشران‌های شناسایی‌شده، می‌توان چشم‌انداز آینده صنعت ورزش در ایران را بهبود بخشید. در صورتی که این پیشران‌ها به‌صورت علمی و دقیق توسط سازمان‌های مرتبط مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند، امکان تدوین برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی برای ارتقاء



جایگاه صنعت ورزش فراهم خواهد شد. اهمیت کلیدی ورزش در صنعت به استقبال گسترده آحاد جامعه از فعالیت‌های ورزشی در کشورهای پیشرفته صنعتی باز می‌گردد؛ جایی که ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، مورد توجه ویژه قرار گرفته‌است. این میزان از مشارکت مردمی و حمایت اجتماعی از ورزش، بستری مناسب برای رشد و توسعه صنعت ورزش فراهم آورده است که با بهره‌گیری از آن و تمرکز بر فعالیت‌های ورزشی، می‌توان به تحرک بخشی اقتصاد و افزایش سرمایه اجتماعی نیز دست یافت. در نتیجه، پیام اصلی پژوهش آن است که با شناسایی علمی پیشران‌های تحول‌ساز در صنعت ورزش و تدوین سیاست‌های منسجم مبتنی بر آن‌ها، می‌توان افق‌های روشن‌تری برای آینده صنعت ورزش در کشور ترسیم نمود.

### محدودیت‌ها

این پژوهش نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی بود که به برخی از آن‌ها اشاره خواهد شد: یکی از محدودیت‌ها عدم همکاری برخی از مدیران برای انجام مصاحبه کلیدی به دلیل نداشتن وقت برای مصاحبه بود. همچنین محافظه‌کاری در پاسخگویی به برخی سؤالات با وجود اطمینان دادن به مصاحبه‌شوندگان در مورد محرمانه اطلاعات مشخص بود. درنهایت در دسترس نبودن اطلاعات آینده‌نگری در صنعت ورزش به‌عنوان یکی از محدودیت‌ها بود.

### پیشنهاد برای مطالعات آتی

زمینه‌های چون ورزش و گردشگری ورزشی، توسعه ورزش‌های ماجراجویانه، ورزش‌های الکترونیکی و نقش آن‌ها در جذب سرمایه، اشتغال‌زایی و رونق اقتصادی، از جمله حوزه‌هایی هستند که نیازمند پژوهش‌های گسترده و میان‌رشته‌ای می‌باشند. همچنین برگزاری رویدادهای بین‌المللی ورزشی، نه تنها فرصتی برای ارتقای برند ملی و دیپلماسی ورزشی کشورها فراهم می‌آورد، بلکه بستری برای توسعه زیرساخت‌ها، بهبود فناوری‌های نوین و افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های بدنی نیز به شمار می‌رود. از سوی دیگر، با توجه به رقابت فزاینده کشورها در دستیابی به کرسی‌های تأثیرگذار در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی مانند IOC، FIFA و OCA، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با محوریت شناسایی و تحلیل استراتژی‌های موفق کشورهای که در این زمینه به توفیق رسیده‌اند، طراحی و اجرا شود. مطالعات تطبیقی و سیاست‌پژوهی در حوزه مدیریت کلان ورزش در کشورهای توسعه‌یافته می‌تواند الگویی مناسب برای کشورهایی چون ایران در جهت بهبود جایگاه بین‌المللی، افزایش نفوذ منطقه‌ای و بهره‌گیری از ظرفیت‌های نرم‌افزاری ورزش فراهم آورد.

### ملاحظات اخلاقی

#### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

تمامی مراحل پژوهش مطابق با دستورالعمل‌های اخلاقی پژوهش‌های علمی انجام شده است. گردآوری و تحلیل داده‌ها با رعایت اصول صداقت علمی، حفظ محرمانگی اطلاعات مشارکت‌کنندگان و رعایت حقوق آن‌ها انجام پذیرفته است.

#### بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در این پژوهش از ابزار هوش مصنوعی استفاده نشده است.

#### منابع مالی

هیچ‌گونه حمایت مالی مستقیم از نهاد، سازمان یا مؤسسه خاصی انجام نگرفته است.

#### مشارکت نویسندگان

نویسنده اول ۴۰ درصد، نویسندگان دوم ۳۰ درصد و نویسندگان سوم ۳۰ درصد در نگارش این مقاله سهیم بودند.

#### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع مالی، حرفه‌ای یا شخصی در ارتباط با موضوع پژوهش وجود ندارد.



## تقدیر و تشکر

نگارندگان مقاله مراتب قدردانی خود را از تمامی مشارکت‌کنندگان اعلام می‌دارند.

## References

- Abdulsalehi, B., Nobakht Ramezani, Z., & Mohamadian, F. (2021). Futures study participation in public sport with a structural analysis approach. *Journal of Sport Management and Development*, 10(1), 16–29. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.4497>] [In Persian]
- Adib Roshan, F., Talebpour, M., & Peymanizad, H. (2018). Drawing the scenario of elite sports of Khorasan Razavi Province in 1404 horizon. *Journal of Sport Management and Development*, 6(3), 168–186. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2018.3015>] [In Persian]
- Afshari, M. (2015). *Causal analysis of the influence of trans-axial management, resistance economy and sports development in the economic development of Iran's sports industry*. [Ph.D dissertation, Urmia University], Urmia: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Aghaie, S.D., & Akbariyan, A. (2011). Political economy of multi-national companies development & developing based government. *Political Quarterly*, 41(1), 1–20. [[Link](#)] [In Persian]
- ASOIF. (2019). *Future of global sport*. [[Link](#)]
- Azizian Kohan, N., Darabi, M., Aghaee Shahri, M.S., & Malaei Koohi, M. (2022). Identifying the indicator of the future of Iranian public sports. *Journal of Sport Management and Development*, 11(3), 90–91. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.6672>] [In Persian]
- Berkeley, G. (2022). *China launches 5G high-speed train for Beijing 2022 Winter Olympics*. Inside the Games. [[Link](#)]
- Jonasson, K., & Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. *Sport in Society*, 13(2), 287–299. [<https://doi.org/10.1080/17430430903522996>]
- Danaei Fard, H., Feyzi, A., & Ahmadi, H. (2016). Consequences of managerial stability in Iranian government organizations. *Military Management Journal*, 16(62), 1–22. [[https://jmm.iranjournals.ir/article\\_23755.html](https://jmm.iranjournals.ir/article_23755.html)] [In Persian]
- Donnelly, A.A., MacIntyre, T.E., O'Sullivan, N., Warrington, G., Harrison, A.J., Igou, E.R., ... & Lane, A.M. (2016). Environmental influences on elite sport athletes' well-being: From gold, silver, and bronze to blue, green and gold. *Frontiers in Psychology*, 7, 1167. [<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01167>]
- Eydi, H., Karimi, J., & Mohammadi Askarabadi, M. (2019). Effect of human resource efficiency on organizational effectiveness: Mediating role of organizational innovation. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2), 195–205. [[Link](#)] [In Persian]
- Fathi, M.R., Maleki, M.H., & Moghaddam, H. (2018). Futures investment and financing of rail transportation industry (machinery and equipment). *Future Study Management*, 29(113), 33–54. [<https://doi.org/10.30495/fomj.2023.1990204.1101>] [In Persian]
- Fesanghari, J., Norouzi Seyed Hossini, R., Saffari, M., & Kozechian, H. (2023). Application of new technologies in the development of recreational sports: What are advance factors and motivators? *Journal of Sport Management and Development*, 12(2), 30–31. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.6799>] [In Persian]
- Haghali, E., Naghshbandu, S., Hozhabrnia, Z., & Shetabboushehri, N. (2023). Structural analysis of key factors affecting the future of public sports in Iran. *Journal of Sport Management and Development*. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23392.2746>] [In Persian]
- Houlihan, B., Bergsgard, N.A., Mangset, P., Nodland, S.I., & Rommetveldt, H. (2007). *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*. Elsevier. [[Link](#)]



- Karimi, J., Abbasi, H., & Eydi, H. (2024). Sociological explanation of social development model based on sports development. *Journal of Sport Management and Development*, 13(2), 194–211. [<https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.19452.2551>] [In Persian]
- Keshavarz, L., Farahani, A., & Bahrami Pour, B. (2018). Designing a model for acquisition international seats in sport by the representatives of Iran. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 17(39), 1–23. [[https://fasname.msy.gov.ir/article\\_245.html?lang=en](https://fasname.msy.gov.ir/article_245.html?lang=en)] [In Persian]
- Merkel, S., Schmidt, S. L., & Schreyer, D. (2016). The future of professional football: A Delphi-based perspective of German experts on probable versus surprising scenarios. *Sport, Business and Management*, 6(3), 295–319. [<https://doi.org/10.1108/SBM-10-2014-0043>]
- Mollaie Sefiddashti, A., Hamidi, M., Rajabi, H., & Zolfagharzadeh, M.M. (2020). Foresight of I.R. Iran's elite sport development in horizon 2037. *Journal of Sport Management and Development*, 9(2), 84-99. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.4146>] [In Persian]
- Moqaddasi, Z., Sheikhalizadeh, M., & Faraji, R. (2020). The effect of privatization and advertising on sports clubs revenue in Ardabil Province. *Journal of Sport Management and Development*, 9(1), 188-204. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.4150>] [In Persian]
- Naghipour Givi, B., Khosravi Pour, Z., & Kalashi, M. (2025). Designing a model of economic diplomacy in Iranian sports. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 212-236. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23448.2752>] [In Persian]
- Nankervis, A. J., Connell, A., Montague, J., & Burgess, J. (2021). *The Fourth Industrial Revolution: What does it mean for Australian industry?* Springer Netherlands. [<https://doi.org/10.1007/978-981-16-1614-3>]
- Nemec, J., Nemec, M., & Pavlík, M. (2014). Public financing of sports in the Czech Republic and the Slovak Republic: Processes and their evaluation. *Life Science Journal*, 11(12), 537-541. [[Link](#)]
- Pitts, B.G., & Statler, P.K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Ratten, V. (2018). *Sports innovation management*. London: Routledge. [<https://doi.org/10.4324/9781315177977>]
- Reyhani, M. (2016). *Designing a competitive advantage model for the sports products industry*. [Ph.D Dissertation, Guilan University], Rasht: Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Rezvani Asl, V. (2015). *Investment future studies and profitability in Qom Province's housing industry*. [Master Thesis, Institute for Management and Planning Education and Research] [[Link](#)] [In Persian]
- Rostamzadeh, P., & Yadegar, Z. (2024). Investigating the position of sports industry in Iran's economy: Input-output table approach. *Journal of Sport Management and Development*, 13(1), 146–167. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22104.2693>] [In Persian]
- Tan, T.C., & Lee, J.W. (2023). Technology, innovation, and the future of the sport industry in Asia Pacific. *Sport in Society*, 26(3), 383–389. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2023.2202985>]
- Varum, C.A., Melo, C., Alvarenga, A., & Carvalho, P.S. (2011). Scenarios and possible futures for hospitality and tourism. *Foresight*, 13(1), 19–35. [<https://doi.org/10.1108/14636681111109679>]
- Visualsoft. (2017). *Sport: 50 years in the future*. [[Link](#)]