

## ORIGINAL ARTICLE

# Identifying and Analysing the Most Likely Scenario for the Development of Futsal in Iran (A Prospective Study)

Ali Abolhoseini<sup>1\*</sup>, Habib Honari<sup>2</sup>

1 PhD in Sport Management,  
Allameh Tabataba'i University,  
Tehran, Iran.

2 Professor, Sport Management,  
Allameh Tabataba'i University,  
Tehran, Iran.

Correspondence:  
Ali Abolhoseini  
Email: [a\\_abolhoseini@atu.ac.ir](mailto:a_abolhoseini@atu.ac.ir)

Received: 2 May 2023  
Accepted: 15 Nov 2022

### How to cite

Abolhoseini, A. Honari, H. (2024).  
Identification and Analysis of Most  
Likely Scenario for the Development of  
Futsal in Iran (A Prospective Study).  
Applied Research of Sport Management,  
12(4). 29-42.  
([DOI:10.30473/arsm.2024.66105.3722](https://doi.org/10.30473/arsm.2024.66105.3722))

## ABSTRACT

This research aims to identify and analyze the most likely scenario for the development of futsal in Iran. It is based on the future research approach according to its nature and is applied in terms of purpose and survey in terms of method. The statistical population includes all experts who have the necessary knowledge and experience in the field of championship and professional sports and futsal. The sampling method is snowball. 12 interviews were conducted with experts. According to the nature of the subject, various techniques and tools were used, such as interviews, expert panels, and questionnaires. In data processing, several techniques were used, including Delphi technique, cross effects analysis, structural analysis, balance of mutual effects, and Mic Mac and Scenario Wizard software. 34 factors affecting the development of futsal were identified. Using the structural analysis method (cross effects) and Mic Mac software, the position of each factor in the obtained system was determined, and 8 drivers were identified as the most key future makers in the development of futsal in the country, and by using them, the most probable scenario for the development of futsal was obtained. All 8 propellants will happen in a 10-year time horizon in a disaster mode. The results of this research can be effective as a guide in estimating and forecasting the future of Iranian sports organizations that are related to futsal sports and show a path that will lead to distance from critical conditions and approach to ideal conditions and help the quantitative and qualitative development of futsal

## KEYWORDS

Championship Sports, Professional Sports, Futsal, Scenario Planning, Development.



# پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی چهل‌وهشتم، بهار ۱۴۰۳ (۲۹-۴۲)

DOI: 10.30473/arsm.2024.66105.3722

«مقاله پژوهشی»

## شناسایی و تحلیل محتمل‌ترین سناریو توسعه فوتسال ایران (یک مطالعه آینده‌نگر)

علی ابوالحسینی<sup>۱\*</sup>، حبیب هنری<sup>۲</sup>

۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
۲ استاد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

علی ابوالحسینی

رایانامه: a\_abolhoseini@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

استناد به این مقاله:

علی ابوالحسینی و حبیب هنری (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل محتمل‌ترین سناریو توسعه فوتسال ایران (یک مطالعه آینده‌نگر). فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۴۲-۲۹.

(DOI:10.30473/arsm.2024.66105.3722)

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل محتمل‌ترین سناریو توسعه فوتسال کشور می‌باشد. پژوهش حاضر با توجه به ماهیت آن مبتنی بر رویکرد آینده پژوهی است که از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه خبرگانی که در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و رشته فوتسال از دانش و تجربه لازم برخوردار هستند. روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی است. ۱۲ مصاحبه با خبرگان انجام گرفت. بنا به ماهیت موضوع از فنون و ابزارهای مختلف همچون مصاحبه، پنل خبرگان و پرسش‌نامه استفاده شد. در پردازش داده‌ها نیز از تکنیک‌های متعدد از جمله تکنیک دلفی، تحلیل اثرات متقاطع، تحلیل ساختاری، بالانس اثرات متقابل و از نرم‌افزار میک مک و سناریو ویزارد استفاده شد. ۳۴ عامل تاثیرگذار بر توسعه فوتسال کشور مشخص شدند. با بهره‌گیری از روش تحلیل ساختاری (اثرات متقاطع) و استفاده از نرم‌افزار میک مک جایگاه هر عامل در سیستم به دست آمده مشخص شد و ۸ پیشران به عنوان کلیدی‌ترین آینده سازها در توسعه فوتسال کشور مشخص شدند و با استفاده از آن‌ها محتمل‌ترین سبب سناریو توسعه فوتسال کشور به دست آمد که در این سبب سناریو به دست آمده هر ۸ پیشران در افق زمانی ۱۰ ساله به حالت فاجعه اتفاق خواهند افتاد. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنما در برآورد و پیش‌نگری آینده سازمان‌های ورزشی ایران که با ورزش فوتسال در ارتباط هستند مؤثر باشد و مسیری را نشان دهد که باعث فاصله گرفتن از شرایط بحرانی و نزدیک شدن به شرایط ایده‌آل باشد و به توسعه کمی و کیفی رشته کمک زیادی کند.

### واژه‌های کلیدی

ورزش قهرمانی، ورزش حرفه‌ای، فوتسال، سناریوپردازی، توسعه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



## مقدمه

در دنیای امروزی، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه و پیشرفت واقعی در کشورها ورزش می‌باشد؛ که نقش ورزش به عنوان یکی از عوامل تأمین کننده سلامت جسمانی و روانی افراد در جامعه بر هیچ کس پوشیده نیست. یکی از مهم‌ترین اهداف فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی در هر کشوری، توسعه ورزش و افزایش مشارکت مردمی در فعالیت‌های قهرمانی و تفریحی در ورزش مورد علاقه است. موفقیت کشورها در میادین بین‌المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی‌های همه‌جانبه آن کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از این مورد نشأت می‌گیرد (نوری و همکاران، ۱۳۹۷، ۳۸۷). البته در عصر کنونی با توجه به مطالعات مطلوب صورت گرفته در زمینه ورزش قهرمانی باید گفت برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی نیاز به تغییر واژه‌ها نیست چرا که با توجه به دیدگاه کارشناسی؛ به دو نوع تقسیم‌بندی ورزش (همگانی و قهرمانی) و توجه به این نکته که اصولاً حرفه‌ای‌گرایی نوعی دیدگاه در زیرساخت‌های ورزش می‌باشد جابجایی واژه حرفه‌ای به جای ورزش قهرمانی اساساً تغییری را در شرایط موجود ورزش کشور ایجاد نمی‌کند و آنچه در راستای توسعه ورزش قهرمانی حائز اهمیت است نگاه حرفه‌ای به چالش‌های موجود در این مسیر و سعی در رفع آن موارد است. در دهه‌های گذشته نوعی افزایش هوشیاری درباره ارزش موفقیت ورزش قهرمانی در میان کشورها و دولت‌ها رخ داده است. در اغلب موارد، این موفقیت‌ها با توجه به ظرفیت آن‌ها در کمک برای رسیدن به گستره‌ای از اهداف ورزشی و غیرورزشی منبعی ارزشمند شناخته شده‌اند (جوادی پور، ۱۳۹۴، ۲۵). با توجه به اهمیت ورزش قهرمانی در توسعه بین‌المللی کشور باید توجه ویژه‌ای به رشته‌های ورزشی دارای ظرفیت و پتانسیل شود. یکی از رشته‌هایی که در کشور ما دارای ظرفیت و پتانسیل بالایی می‌باشد فوتسال نام دارد. فوتسال، فوتبال داخل فضای سرپوشیده است که به طور رسمی انجمن فدراسیون بین‌المللی فوتبال آن را پذیرفته است. بازی فوتسال از سال ۱۹۸۹ در سراسر جهان به سرعت پیشرفت کرد تا جایی که مسابقه‌های جهانی فوتسال با ۲۴ تیم هر ۴ سال یک بار انجام می‌شود. فوتسال، یک بازی ۵ نفره با تعویض‌های نامحدود در طول رقابت است. در نتیجه، نیازهای انرژی بالایی را می‌طلبد (کاستاگنا و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۰۹، ۴۹۲). امروزه بیش از ۱۲ میلیون بازیکن در بیشتر از ۱۰۰

کشور جهان به صورت رسمی و غیررسمی فوتسال بازی می‌کنند و این تعداد نیز روز به روز رو به افزایش است (تسی تور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ۲۵). در دو دهه گذشته، فوتسال محبوبیت خود را افزایش داده است و به یک ورزش دیدنی و جذاب با مخاطب تلویزیونی زیادی تبدیل شده است. در حالی که در گذشته بازیکنان فوتسال در مسابقات فوتبال حضور فعال داشته‌اند اما در حال حاضر به صورت تخصصی به همین ورزش می‌پردازند و باشگاه‌های فوتسال، بازیکنان حرفه‌ای را به خدمت می‌گیرند. در نتیجه، سطوح تکنیکی و تاکتیکی بازی به شدت و به صورت پایدار افزایش یافته است (بن ونوتی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۴۱۵). کشور ایران در این رشته ورزشی نتایج ارزشمندی را کسب کرده است. ایران دارای قدرتمندترین تیم فوتسال در آسیا است و تا کنون ۱۲ بار در مسابقات قهرمانی آسیا به عنوان قهرمانی رسیده است. بر اساس رده‌بندی جهانی در فوریه ۲۰۱۹، ایران در رنکینگ جهانی فوتسال پس از برزیل و اسپانیا در رده سوم و در رنکینگ آسیایی در صدر قرار داشت. مسابقات لیگ برتر فوتسال ایران بالاترین سطح مسابقات باشگاهی فوتسال در کشور می‌باشد و هر ساله با ۱۴ تیم برگزار می‌شود و قهرمان این مسابقات به جام باشگاه‌های فوتسال آسیا راه پیدا می‌کند. لذا با توجه به مطالب گفته شده و موقعیت مناسب این رشته در جوامع بین‌المللی نیازمند یک نگاه آینده‌نگرانه در جهت حفظ و بهبود شرایط حال هستیم. یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از عوامل مهم در توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی می‌باشد. در این میان آنچه به عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت هر کشور مورد بحث است برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به اهداف پیش‌بینی شده در آن است (توماس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۰). از طرفی در سال‌های اخیر تغییرات جهانی افزایش چشمگیری یافته است و این عامل پیش‌بینی آینده را دشوار کرده است، عدم اطمینان حاکم بر آینده، بی‌شک، به تناسب خوبی که بین فرد و جهان او وجود دارد، آسیب خواهد زد، یا آن را نابود خواهد کرد. این تحولات، سیاستگذاران را بر آن داشته است تا الگوهای متفاوتی را برای فعالیت خود بررسی نمایند و با پیش‌بینی، بهترین موقعیت‌ها را برای آینده، رقم بزنند (واگنر، واگت و کیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ۷۰). هیچ سازمانی نمی‌تواند تنها با نگاه به گذشته و حال کار کند. آینده‌نگری گاهی چالش‌برانگیز است، اما مهم‌ترین روش‌ها و ابزارها در جهت توسعه اجتماعی و تجاری را در اختیار می‌گذارد. استفاده از آینده‌نگری می‌تواند به هر

استراتژیک گامی به عقب بردارند و به محیط‌هایشان نگاه گسترده تری داشته باشند، درحالی که گرت (۲۰۰۳) و بومن و همکاران (۲۰۰۷) نتیجه گرفتند که با توجه به قدرت ابزار برنامه‌ریزی سناریو در ارائه اطلاعات کیفی و مکالمات استراتژیک در چندین سناریو، ابزار مفیدی برای ایجاد استراتژی و برنامه‌ریزی طولانی مدت است. علاوه بر این، سناریونویسی بر اساس شواهد، داده‌ها و اطلاعات وقایع و روندهای گذشته، حال و آینده را با تأکید بر عاملان و کنشگران و اولویت‌ها، استراتژی‌ها و امکانات آنها بازسازی و بازنمایی می‌کند و با هدف کشف موضوعات فوری و اضطراری، مشخص کردن بازیگران اصلی و راهبردهای آنها و توصیف روند تکاملی و محتمل‌ترین مسیرهای تکاملی برای تعیین اولویت‌ها جهت تدوین استراتژی‌ها با قابلیت انعطاف و انطباق بیشتر موضوعات جدید شناسایی می‌شوند. استفاده از برنامه‌ریزی سناریو<sup>۵</sup> به سازمان‌ها این امکان را خواهد داد که «از پیش‌بینی‌های تک سطحی خطرناک در مورد آینده دور بمانند» و یک استراتژی رقابتی قوی‌تر را در پیش بگیرند. از این رو سناریونویسی با اذعان به این که آینده غیر قابل پیش‌بینی است می‌تواند آینده‌های بدیل و ممکن را توسعه داده و بازیگران با پیدا کردن خویش در فضای آن، ملاحظات اجرایی را تدبیر نمایند (برومند و همکاران، ۱۳۹۷، ۸۳).

با توجه به مطالب گفته شده می‌توان بیان کرد: کشورهایی که در ورزش پیشرفت داشته‌اند، سعی کرده‌اند با ارائه برنامه‌های توسعه و ایجاد استراتژی‌های مناسب، در جهت گسترش آن گام بردارند. در ایران نیز، توسعه و اعتلای تربیت بدنی و ورزش منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است. بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر با رویکردهای نوین در این شرایط پیچیده محیطی، بی‌شک نیازمند تحقیقات گسترده و همه‌جانبه است که نتایج آن بتواند خط مشی برنامه جدید را تعیین و صحت انطباق آن را با نیازهای اساسی جامعه در حال تحول ما تضمین کند. با توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود رشته ورزشی فوتبال در کشور و انجام نشدن پژوهش با رویکرد برنامه‌ریزی در چارچوب آینده‌نگرانه نیاز به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای آینده بیش از پیش احساس می‌شود. از این رو محقق به دنبال پاسخ به این سوال می‌باشد که آینده

سازمانی برای افزایش درک موقعیت‌های آینده کمک کند. از روش‌های پیش‌بینی آینده می‌توان برای امتحان و همچنین توسعه دیدگاه‌های مطلوب و امکان‌پذیر استفاده کرد. این چشم‌اندازها می‌توانند به ایجاد سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ها بلندمدت کمک کنند (لوندن و روسا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (سید عامری و همکاران، ۱۳۹۵، ۳۰). ورزش به عنوان یک پدیده پیچیده اجتماعی، یکی از اصلی‌ترین پایه‌های سلامت جسمی همه افراد جامعه شناخته می‌شود (امامی، ۱۳۹۲؛ به نقل از مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان، ۱۳۹۵). ورزش به آرامی در فرهنگ قرن بیستم جایگاهی ویژه کسب کرد و در قرن بیست و یکم، این حرکت آرام، سرعت بسیار چشمگیری گرفته است (اسلامی مرزنگلاته و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۲۰). بر همین اساس آینده‌نگاری به روش‌های متفاوتی انجام می‌شود که یکی از مهم‌ترین آنها سناریو نویسی است. سناریونویسی به طور دقیق به مطالعه آینده می‌پردازد، همچنین ابزاری است که مدیران، سیاست‌گذاران و ذینفعان را بر می‌انگیزاند تا بتوانند درباره مسئله به وجود آمده به وسیله طراحی داستان فکر کرده و یک آینده را جایگزین آینده دیگری نمایند و به این نحو بر مسائل چیره شوند (راپر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ۸) و در نهایت بتوانند در برابر عدم قطعیت‌های گوناگون و آینده‌های کوتاه مدت و بلند مدت پیش روی آنها واکنش مناسب نشان دهند (رایت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۵۱۳). مهم‌ترین ویژگی‌های مربوط به سناریو را می‌توان در توانایی مشارکت در پیش‌بینی فعالیت‌های آینده، مقابله با پیچیدگی، برنامه‌ریزی عدم قطعیت، ایجاد شرایط احتمالی (اقتضایی)، تصمیم‌گیری‌های پابرجا و بهبود عملکرد سازمانی خالصه نمود. (کلمونز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). سناریوها ویژگی‌های تصادفی قدرت تولید تجدید پذیر را نشان می‌دهند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). ون دهیدن (۲۰۰۵)، والتون (۲۰۰۸)، سلسکی و مک کان (۲۰۰۸)، استدلال کردند که برنامه‌ریزی سناریو، تفکر سیستماتیک و تخیلی را به گونه‌ای ترکیب می‌کند که بتواند بینش منحصر به فردی در مورد آینده ایجاد کند که منجر به توسعه استراتژی سازمانی و عمل به آن می‌شود. همل (۱۹۹۶) خاطر نشان کرد که روند تفکر سناریو به متخصصان اجازه می‌دهد تا از روال برنامه‌ریزی

4. Gaskill-Clemons RJ  
5. Scenario planning

1. Lundén & Roosa  
2. Roper  
3. Wright et al

متخصصان استفاده شده که ابتدا به جستجوی انتخاب پنل خبرگان دخیل در حوزه موضوع مورد مطالعه پرداخته شد و سپس از طریق روش دلفی، سؤالات ارائه شده و استخراج نظرات پنل خبرگان صورت گرفت. در ادامه نتایج حاصل از روش تحلیل ساختاری برای شناسایی پیشران‌ها و آینده‌سازهای کلیدی بیان شده است و سپس با استفاده از روش بالانس اثرات متقابل و نرم‌افزار سناریوويزار سناریوهای محتمل آینده در بحث توسعه فوتسال شناسایی شدند.

جدول ۰۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها

گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۷۵
	مرد	۲۵
سن	کمتر از ۳۰	۳۳
	۳۱ تا ۴۰	۲۵
	بیش از ۴۰ سال	۴۲
سابقه کار	کمتر از ۵	۱۷
	۵ تا ۱۰	۴۲
	۱۱ تا ۱۶	۸
	بیشتر از ۱۶	۳۳
تحصیلات	کارشناسی	۲۵
	کارشناسی ارشد	۳۳
	دکترا	۴۲
	جمع کل	۱۰۰

در گام اول با استفاده از روش پویش محیطی و از طریق روش دلفی و بهره‌گیری از پرسش‌نامه ۵ ارزشی لیکرت و آزمون ناپارامتریک نسبت از اعضای جامعه آماری طی فرآیند دو مرحله‌ای خواسته شد تا پیشران‌های موثر بر آینده توسعه فوتسال کشور را بیان نمایند با توجه به نتایج دور دوم دلفی که نشان می‌دهد در خصوص ۳۳ پیشران (از ۴۳ پیشران شناسایی شده) میزان موافقت خبرگان بالای ۵۰ درصد می‌باشد و نتایج دوره‌های دوگانه اجرای روش دلفی در پژوهش نشان داد اتفاق نظر میان اعضای نمونه آماری حاصل شده است و می‌توان به تکرار دوره‌ها پایان داد. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل در دور دوم ۰٫۶۰۸ است. با توجه به این که تعداد اعضای نمونه بیش از ده نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می‌آید. ✓ ضریب هماهنگی کندال برای ترتیب پیشران‌های موثر بر آینده توسعه فوتسال در ایران، در دور دوم نسبت به دور اول فقط ۰٫۴۱٪ افزایش یافت که این ضریب یا میزان اتفاق نظر میان اعضای نمونه آماری در میان دو دور متوالی، رشد قابل توجهی داشته است.

نگاری و محتمل‌ترین سبب سناریو برای توسعه رشته ورزشی فوتسال در ایران چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد آینده‌پژوهی و سناریوپردازی است که از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق عبارت‌اند از کلیه متخصصان و خبرگانی که در زمینه ورزش قهرمانی و رشته فوتسال از دانش و تجربه لازم برخوردار هستند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به روش گلوله برفی و پنل خبرگان است. خبرگان دارای مدرک دکترا (در گرایش مدیریت ورزشی) و دارا بودن رتبه استاد، دانشیار و استادیار یا حداقل ۱۵ سال تجربه علمی - پژوهشی در مراکز آکادمیک هستند، برخی از این افراد نیز از افراد مؤثر در صنعت فوتبال و فوتسال بوده‌اند. بر این اساس در این تحقیق حجم نمونه از قبل مشخص نبود و هنگام رسیدن به اشباع نظری حجم نمونه مشخص شد و تلاش شد اعضای پنل مشارکت فعالانه در مراحل دلفی داشته باشند. در نهایت ۱۲ مصاحبه با خبرگان انجام شد که بعد از مصاحبه ۱۰ تحقیق به اشباع نظری رسید و اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد با این حال برای اطمینان دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. در این پژوهش بنا به ماهیت موضوع از فنون و ابزارهای مختلف همچون مصاحبه، پنل خبرگان و پرسش‌نامه استفاده شد. داده‌های کیفی با پرسش‌نامه باز از طریق مصاحبه و بررسی اسناد و داده‌های کمی به صورت عددی و از طریق وزن دهی پرسش‌نامه‌ها تهیه شد. در پردازش داده‌ها نیز از تکنیک‌های متعدد آینده پژوهی از جمله تکنیک دلفی، تحلیل اثرات متقاطع، تحلیل ساختاری و بالانس اثرات متقابل و با استفاده از نرم‌افزار میک برای شناسایی پیشران‌های توسعه فوتسال کشور و نرم‌افزار سناریوويزار برای ایجاد سناریو استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در قسمت یافته‌های پژوهش ابتدا نتایج مربوط به پویش محیطی با بهره‌گیری از نظرات گروه متخصصان انجام شد. پویش محیطی همچون هشدار اولیه نسبت به تغییرات مهمی است که در محیط در حال رخ دادن هستند. با استفاده از این روش، سیگنال‌های ضعیفی را شناسایی می‌کنند که نمایانگر ضرورت تغییر در برنامه‌ها است. در پژوهش حاضر برای شناسایی متغیرهای اولیه مؤثر بر وضعیت آینده رشته فوتسال در کشور از روش پویش محیطی، از نوع پویش محیطی از طریق مطالعه تحقیقات قبلی و گروه



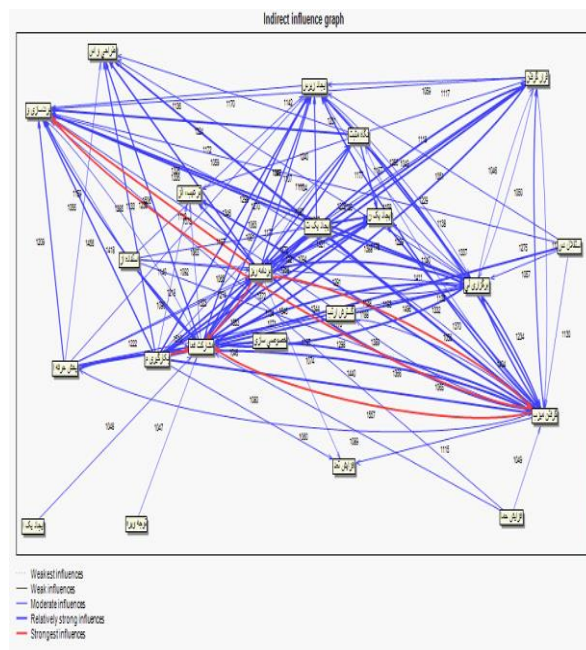


#### جدول ۴. وضعیت‌های ایجاد شده

(پیشران‌ها یا آینده‌سازها)
۱) برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه فوتبال
۲) گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهم
۳) مشارکت فعال در مجامع بین‌المللی فوتبال
۴) ایجاد یک نگاه مثبت توسط وزارت ورزش به توسعه رشته فوتبال
۵) برگزاری لیگ‌های مختلف آقایان و بانوان در سطوح مختلف در سراسر کشور به صورت منظم و با استانداردهای بالا
۶) ایجاد زیرساخت‌هایی با استاندارد جهانی رشته فوتبال
۷) برندسازی و جذب حامیان مالی قدرتمند توسط متخصصین بازاریابی
۸) قرار گرفتن رشته فوتبال در سبد ذهنی سیاستمداران

همان‌طوری که مطرح گردید ۸ عامل به عنوان آینده‌سازهای کلیدی در موضوع آینده توسعه فوتبال در ایران شناخته شدند. این عوامل در صحنه پیش روی در وضعیت‌های مختلفی قابل تصور هستند که این وضعیت‌های احتمالی برای آینده پیش روی توسعه فوتبال در ایران از نظر برنامه‌ریزی بسیار بااهمیت هستند. به همین دلیل تحلیل دقیق شرایط پیش رو و تعریف وضعیت‌های احتمالی لازم اصلی تدوین سناریوها است. جهت دقت کار در این مرحله از کارشناسان متخصص نظرخواهی شده و نهایتاً با جمع‌بندی آن‌ها ۲۴ وضعیت محتمل برای ۸ عامل تعریف گردید. وضعیت‌های احتمالی مشترک آن‌ها وجود طیفی از وضعیت‌های نامطلوب تا مطلوب است که بعضاً این طیف به ۳، ۴ و ۵ وضعیت متناسب با شرایط عامل کلیدی تفکیک شده است.

سناریوسازی به روش اثرات متقابل انواع گوناگونی دارد. در روش بالانس اثرات متقابل، هدف اصلی تحلیل شبکه‌ای از اثرات است. با ترکیب روش‌های کیفی (هنگام شناسایی توصیف‌گرها، حالت‌ها و اثرات متقابل) و روش‌های کمی (روش‌های حل ماتریسی و شاخص‌های شبکه‌ای) تلاش می‌شود روابط بین عوامل مختلف در شبکه تأثیرات شناسایی شود تا تصویری سازگار از رفتار شبکه به دست آید. توسعه سناریوهای کل‌گرا بدین معناست که بفهمیم کدام‌یک از ترکیب‌های میان متغیرها توصیف بهتری از روابط میان یک شبکه تأثیرات ارائه می‌دهد. فرآیندهای ساختاریافته مختلفی برای توصیف تحولات آینده به روش سناریوسازی وجود دارد. از روش تحلیل اثرات متقابل معمولاً در مواردی استفاده می‌شود که امکان استفاده از مدل‌های محاسباتی مبتنی بر نظریه وجود ندارد، زیرا ناهمگنی رشته‌ای و تخصصی بسیار زیاد است. به همین دلیل این روش پیوند نزدیکی با کسب دانش نرم و سیستمی دارد. تفاوت



شکل ۳. نقشه روابط غیرمستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

#### جدول ۳. پیشران‌های کلیدی نهایی

عوامل کلیدی	شرح حالت‌های احتمالی	وضعیت	اختصار
برنامه‌ریزی	عدم برنامه‌ریزی	فاجعه	A1
بلندمدت برای توسعه فوتبال	ادامه روند فعلی	میان	A2
	گسترش برنامه‌ریزی	مطلوب	A3
	کاهش میزبانی رویدادهای بین‌المللی	فاجعه	B1
گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهم	ادامه روند فعلی	میان	B2
	گسترش میزبانی رویدادهای بین‌المللی	مطلوب	B3

همان‌طوری که قبلاً در بحث پایداری و ناپایداری سیستم مطرح شد به دلیل اینکه سیستم مورد مطالعه ناپایدار است و پراکنش متغیرها عمدتاً در قطر صفحه صورت گرفته است و متغیرها دارای تأثیرات دو گانه بوده و عوامل تأثیرپذیر از طرف دیگر دارای تأثیرگذاری زیادی نیز هستند. از میان ۳۴ عامل بررسی شده در این تحقیق، ۸ پیشران اصلی به عنوان پیشران‌های کلیدی مؤثر بر شکل‌دهی آینده توسعه فوتبال ایران انتخاب گردید.

بالاست. نتایج حاکی از این است که ۱۵ سناریو با امتیاز بسیار بالا و احتمال وقوع بیشتر در شرایط پیش روی آینده پیش روی توسعه فوتسال در ایران قرار دارد که در جدول ۵ می‌باشد.

#### جدول ۵. مشخصات ۱۵ سناریوی محتمل به دست آمده بر اساس

محاسبات نرم‌افزاری		
سناریو	مقدار سازگاری	نمره تأثیر کل
سناریوی اول	صفر	۲۷
سناریوی دوم	صفر	۲۷
سناریوی سوم	صفر	۲۷
سناریوی چهارم	صفر	۲۵
سناریوی پنجم	صفر	۲۵
سناریوی ششم	صفر	۲۵
سناریوی هفتم	صفر	۲۵
سناریوی هشتم	صفر	۲۵
سناریوی نهم	صفر	۲۴
سناریوی دهم	صفر	۲۴
سناریوی یازدهم	صفر	۲۴
سناریوی دوازدهم	صفر	۲۳
سناریوی سیزدهم	صفر	۲۱
سناریوی چهاردهم	صفر	۲۱
سناریوی پانزدهم	صفر	۱۶

مأخذ: یافته‌های محقق

از میان سناریوهای استخراج شده، تعداد ۱۵ سناریو از شدت بسیار زیاد در احتمال وقوع برخوردار هستند که به طوری که میزان امتیاز این ۱۵ سناریو بین ۱۶ تا ۲۷ می‌باشد. با توجه به اینکه لزوماً سناریوهای محتمل‌تر کبیبی از شرایط بحرانی و مطلوب نیست بلکه نتایج بستگی به داده‌هایی دارد که در پرسش‌نامه در مورد شرایط آتی توسعه فوتسال در ایران تکمیل می‌شود و این احتمال هم که تمام سناریوهای محتمل همگی از شرایط مطلوب یا بحرانی و یا میانه‌ای از آن‌ها باشند، وجود دارد.

سناریوسازی به روش بالانس اثرات متقابل در این است که روشی تحلیلی است و در فرآیندی شفاف، ساده و منعطف امکان سناریوسازی با بیش از دو متغیر کلیدی را امکان‌پذیر می‌کند که در بخش روش شناسی تحقیق به آن اشاره شده و مرحله پایانی شناسایی سناریوهای سازگار است.

با طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس متقاطع  $24 \times 24$  مجدداً همانند مرحله قبل در تعیین عوامل کلیدی، پرسش‌نامه مفصلی را راهنمای کار تهیه و در اختیار متخصصان قرار گرفت. همان طوری که در بخش روش تحقیق نیز به تفصیل بیان شد متخصصین با طرح این سؤال که «اگر هر یک از وضعیت‌های ۳۰ گانه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر وقوع و یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت؟» به تکمیل پرسش‌نامه بر اساس سه ویژگی توانمندساز، بی‌تأثیر و محدودیت‌ساز اقدام کردند و با درج ارقامی بین ۳ تا ۳- میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را بر سیستم مشخص کردند. با جمع‌آوری داده‌ها که توسط متخصصین و خبرگان صنعت ورزش صورت گرفت، امکان استفاده از نرم‌افزار سناریویزارد فراهم گردید. برای به دست آوردن سناریوها کمک ارزشمند این نرم‌افزار ضروری و حیاتی است. با توجه به این که هدف ما تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۲۴ وضعیت برای ۸ عامل می‌باشد انتظار می‌رود حداقل ۲۸۴۶ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش روی توسعه فوتسال در ایران است، البته این نتایج به هیچ وجه امکان تحلیل، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ندارند و صرفاً استفاده آماری دارند. نرم‌افزار سناریویزارد با محاسبات پیچیده و بسیار سنگین، امکان استخراج سناریوهای با احتمال قوی، سناریوهای با احتمال ضعیف و سناریوهای با احتمال سازگاری و انطباق بالا را برای محقق فراهم می‌آورد. با توجه به وسعت ماتریس و ابعاد آن به اندازه  $(24 \times 24)$ ، پردازنده به قدرت ۲ گیگاهرتز، ۲۸۴۶ سناریوی ترکیبی را بر اساس داده‌های وارد شده پرسش‌نامه تحلیل و تعداد سناریوهای زیر را گزارش داد:

- سناریوهای قوی یا محتمل (سناریوهای با سازگاری صفر): ۱۵ سناریو
- سناریوهای با سازگاری بالا (سناریوهای با سازگاری یک=سناریوهای باورکردنی): ۱۹ سناریو
- سناریوهای ضعیف (سناریوهای با سازگاری دو=سناریوهای ممکن): ۲۳ سناریو

ماهیت این نرم‌افزار به کاهش ابعاد احتمالی وقوع سناریوها از میان میلیون‌ها سناریو به چند سناریو محدود با احتمال وقوع



## جدول ۶. محتمل‌ترین سبب سناریوی پیش روی توسعه فوتسال

عدم قطعیت									
سناریو	عنوان سناریو	برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه فوتسال	گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهم	مجموع بین‌المللی فوتسال	توسعه رشته فوتسال	سراسر کشور به صورت منظم	مختلف آقایان و بانوان در سطوح مختلف در رشته فوتسال	زیرساخت‌های با استاندارد جهانی رشته فوتسال	جذب حامیان مالی قدرتمند توسط محققین بازاریابی
اول	سوباسا	عدم برنامه‌ریزی	کاهش	کاهش	نگاه منفی	عدم برگزاری	عدم ایجاد زیرساخت	عدم برندسازی	عدم توجه

### توسعه سناریوهای منتخب و تشکیل خانواده سناریوها:

با گزینش پانزده سناریوی با ناسازگاری صفر (سناریوهای قوی یا محتمل)، حال نوبت به توسعه این سناریوها می‌رسد. در سناریوسازی به روش تحلیل بالانس اثرات متقابل از آنجا که از مبنای تحلیل ریخت‌شناسی استفاده می‌شود، در صورت وجود چند متغیر اولیه در نهایت با تعداد قابل توجهی سناریو می‌شویم. در اینجا نیز تعداد ۲۸۴۶ سناریو داریم که تعداد ۱۵ مورد از سناریوهای قوی یا محتمل برای معرفی انتخاب شدند. در میان سناریوها، موارد نزدیک به هم وجود دارند که اختلاف آن‌ها تنها یک عنصر است و می‌توانند از نظر مفهومی خانواده سناریوها را تشکیل دهند. گزینش دو یا چند سناریو، تحت عنوان یک خانواده نیز مسأله‌ای کیفی و مبتنی بر نظر کارشناسان است. با بررسی ۱۵ سناریوی محتمل توسط کارشناسان، بر اساس هشت عامل کلیدی: برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه فوتسال، گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهم، مشارکت فعال در مجامع بین‌المللی فوتسال، ایجاد یک نگاه مثبت توسط وزارت ورزش به توسعه رشته فوتسال، برگزاری لیگ‌های مختلف آقایان و بانوان در سطوح مختلف در سراسر کشور به صورت منظم، ایجاد زیرساخت‌های با استاندارد جهانی رشته فوتسال، برندسازی و جذب حامیان مالی قدرتمند توسط محققین بازاریابی، قرارگرفتن رشته فوتسال در سبب سناریو سیاستمداران چهار خانواده سناریو تشکیل گردید که پس از صحنه‌گذاری و اعتبارسنجی توسط خبرگان چهار خانواده سناریو با عناوین: سوباسا، کاکرویوگا، برادران تاجیبانا، ایشی زاکی به صورت توصیفی نام‌گذاری گردید که اولین و محتمل‌ترین سبب سناریو سوباسا بود به صورت خلاصه در جدول ۶ آمده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف شناسایی محتمل‌ترین سبب سناریو توسعه فوتسال ایران انجام شد. با استفاده از پویای محیطی، پنل خبرگان و روش دلفی پیشران‌های تاثیرگذار در توسعه فوتسال کشور شناسایی شدند. با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل ساختاری و روش بالانس اثرات متقاطع و نرم‌افزار میک‌مک از بین پیشران‌های شناسایی شده ۸ پیشران به عنوان تاثیرگذارترین آینده‌سازها در توسعه فوتسال کشور مشخص شدند که شامل برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه فوتسال، گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهم، مشارکت فعال در مجامع بین‌المللی فوتسال، ایجاد یک نگاه مثبت توسط وزارت ورزش به توسعه رشته فوتسال، برگزاری لیگ‌های مختلف آقایان و بانوان در سطوح مختلف در سراسر کشور به صورت منظم و با استانداردهای بالا، ایجاد زیرساخت‌هایی با استاندارد جهانی رشته فوتسال، برندسازی و جذب حامیان مالی قدرتمند توسط متخصصین بازاریابی و قرار گرفتن رشته فوتسال در سبب ذهنی سیاستمداران بودند. سپس با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد و روش تحلیل اثرات متقابل محتمل‌ترین سناریوهای پیش روی توسعه فوتسال کشور شناسایی شدند و اقدام به تشکیل سبب سناریو گردید. سبب سناریو شناسایی شده با عنوان سوباسا شناخته می‌شود. سوباسا شخصیتی خیالی و قهرمان اصلی یک مجموعه مانگا<sup>۱</sup> با نام کاپیتان سوباسا نوشته یوئیچی تاکاهاشی<sup>۲</sup> است. سوباسا یک بازیکن اعجوبه فوتبال است که آرزو دارد روزی با ژاپن برنده جام جهانی فوتبال شود. با توجه به ماهیت داستانی سوباسا (به عنوان قهرمان افسانه‌ای) و رشته ورزشی (فوتبال) که در آن فعالیت دارد تصمیم به نام‌گذاری گردید. شباهت مفهومی دو موضوع هم اینگونه تلقی

۲. کاریکاتورست ژاپنی است که بیشتر بخاطر کاپیتان سوباسا شناخته می‌شود.

۱. رمان گرافیکی است که از ژاپن نشأت گرفته است. بیشتر مانگاها مطابق با سبک توسعه یافته در ژاپن در اواخر قرن نوزدهم هستند.

سازمان‌های ورزشی همواره به دنبال برپایی اردوها در نقاط مختلف (آب و هوای معتدل، گرم، سرد، کوهستانی، کنار ساحل دریا، سطح ارتقای کم یا زیاد از سطح دریا) می‌باشند که یافتن و برپایی آن‌ها در کشورهای دیگر پرهزینه می‌باشد و از طرفی اگر کشوری از قابلیت تنوع آب و هوایی و چهارفصل بودن برخوردار باشد با سهولت و هزینه کمتر می‌تواند از این مزیت استفاده کرد و با مد نظر قرار دادن این مزیت طبیعی داوطلب میزبانی رویدادهای ورزشی جهانی شد. بر همین اساس سوتیریادو و شیلیوری (۲۰۰۹) معتقد است برگزاری رقابت‌ها، رویدادها و اردوهای ورزشی زیربنای موفقیت بین‌المللی برای ورزش قهرمانی می‌باشد. می‌توان اذعان کرد در صورت عدم توجه به این موضوع شاهد هدر رفت منابع و عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود خواهیم بود که روند توسعه را دچار مشکل خواهد کرد.

دیگر پیشران شناسایی شده در تحقیق مشارکت فعال در مجامع بین‌المللی فوتبال می‌باشد که در افق ده ساله (۱۴۱۰) در حالت فاجعه (کاهش) اتفاق خواهد افتاد. یافته‌های پژوهش شاه رضایی و همکاران (۱۳۹۵) نشان‌دهنده تاکید و توجه بیشتر به نقش ورزش در توسعه روابط دوستانه و گسترش همکاری‌ها با سایر کشورها و سازمان‌های بین‌المللی در دوره اول مورد بحث (سال‌های ۱۳۷۶-۱۳۸۴) به دلیل نقش عوامل فرهنگی، قدرت نرم و تعامل در سیاست خارجی و توجه به ورزش به عنوان ابزاری در جهت ارتقای پرستیژ بین‌المللی کشور با کسب موفقیت‌ها و افتخارات در صحنه‌های ورزشی بین‌المللی و نمایش قدرت در دوره دوم مورد بحث (سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۹۲) است. بر همین اساس می‌توان گفت جهانی شدن به عنوان موضوعی عمده در روابط بین‌الملل، ظرف چند دهه اخیر موجب بروز تغییراتی شگرف در نظام بین‌الملل شده است. این پدیده چند وجهی، چند لایه و چند جانبه، آثار و پیامدهای قابل توجهی را بر نظام بین‌الملل در بر داشته که برخی از آن آثار و پیامدها شامل: تشدید تعامل‌های فرامرزی، وابستگی متقابل کشورها، ارتباطات و پیوندهای بین‌المللی، تغییر در ماهیت قدرت، تنوع در نوع و تعداد بازیگران، گسترش حیطه‌ها و عرصه‌های تعاملات بین‌المللی و گشتار در نحوه تأثیرگذاری بازیگران بر فرایندهای تصمیم‌گیری در روابط بین‌الملل می‌باشند (دهشیری، ۱۳۹۳). با توجه به وضعیت این

می‌شود که اگر به اجزا تشکیل دهنده سبد سناریو توجه شود و اقدامات صحیح انجام بگیرد شاهد توسعه در موضوع مورد بحث خواهیم شد.

نتایج با تحقیقات سجادی و همکاران (۱۳۹۲)، جوادی پور (۱۳۹۴)، روشنی و همکاران (۱۳۹۶)، نوری و همکاران (۱۳۹۷)، ملایی و همکاران (۱۳۹۹)، رضایی و همکاران (۲۰۲۰)، تابش و همکاران (۱۴۰۰)، بن ونوتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، واگنر، واگت و کبس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و لوندن و روسا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) همخوانی دارد. اولین پیشران کلیدی مورد بحث در سبد سناریو ما برنامه‌ریزی بلند مدت برای توسعه فوتبال می‌باشد که طبق نتایج تحقیق در افق ده ساله (۱۴۱۰) در حالت فاجعه (عدم برنامه‌ریزی) اتفاق خواهد افتاد. در همین راستا نتایج تحقیق سجادی (۱۳۹۲) مدیریت و برنامه‌ریزی را عاملی مهم در توسعه ورزش قهرمانی جودو عنوان کرد. همچنین مظفری و همکاران (۱۳۸۸) و سوتیریادو و شیلیوری (۲۰۰۹) تقویت برنامه‌های توسعه ورزش در سطح پایه را یکی از عوامل تأثیرگذار در ورزش قهرمانی می‌دانند. سجادی (۱۳۹۲) اشکال در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی را از دلایل ناکامی تیم فوتبال جوانان عنوان کرد. می‌توان اذعان کرد برنامه و جهت‌دهی مناسب به منابع انسانی و مالی در وهله اول و سپس استفاده از ساختار و تشکیلات و قوانین مناسب سبب اجرای موفق برنامه‌ها و درخشش ورزشکاران آنها در میادین مهم ورزشی است. با توجه به اینکه سند مشخصی از برنامه‌ریزی بلند مدت در توسعه فوتبال مشاهده نشده و وضعیت شناسایی شده این پیشران در افق ۱۰ ساله نامناسب می‌باشد، نیازمند بازنگری در این موضوع می‌باشیم در غیر این صورت شاهد فعالیت‌ها بسیار کند و پرهزینه، تا جایی که ائتلاف زمان و منابع، کاهش کارایی و بهره‌وری سازمانی و نهایتاً کاهش رضایت شغلی و عدم تحقق اهداف را به همراه داشته باشد.

از طرف دیگر چهار فصل بودن کشور جهت برگزاری اردوهای ورزشی و کسب میزبانی رویدادهای مهم نیز فرصتی مناسب در جهت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشور می‌باشد. دومین پیشران شناسایی شده گرفتن میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهم بود که طبق نتایج تحقیق در افق ده ساله (۱۴۱۰) در حالت فاجعه (کاهش) اتفاق خواهد افتاد. با توجه به اینکه برپایی اردوهای آماده‌سازی و مسابقات تدارکاتی برای آماده‌سازی تیم‌های ورزشی بسیار مهم می‌باشد و یکی از عوامل کسب تجربه و موفقیت آنان می‌باشد فدراسیون‌ها و

C5ICB، بالاترین و پایین‌ترین تعادل رقابتی لیگ فوتسال به اکراین (۱۱۸،۷۹)، ایتالیا (۱۲۱،۹۴)، کرواسی (۱۲۸)، هلند (۱۳۵،۴۵)، ایران (۱۴۴،۶۹)، روسیه (۱۴۵،۴۶)، جمهوری چک (۱۴۶،۲۵)، رومانی (۱۵۲،۸۴)، اسپانیا (۱۵۳) و پرتغال (۱۵۶،۳۹). بنابراین در این پژوهش، لیگ‌های اکراین و ایتالیا بالاترین تعادل رقابتی را دارند و لیگ پرتغال از کم‌ترین میزان تعادل رقابتی در میان لیگ‌های مورد بررسی برخوردار است. میتوان گفت وقتی که یک رقابت جذابتر باشد و به صورت منظم و با استانداردهای معین برگزار شود تماشاچیان بلیط بیشتری می‌خرند، بر روی پخش تلویزیونی سرمایه‌گذاری بیشتری صورت می‌گیرد و اسپانسرهای بیشتر و بهتری جذب می‌شوند. همه موارد بالا سبب می‌شوند مسابقات لیگ باکیفیت بالاتری برگزار گردند. سازمان‌های برگزاری لیگ بایستی شرایطی را فراهم آورند تا بتوانند در بالاترین سطح و با برنامه‌ریزی منظم اقدام به برگزاری لیگ‌های مختلف برای اقشار مختلف جامعه نمایند که به واسطه آن اهداف توسعه‌ای و آینده‌ی مطلوب اتفاق افتد. ژاگ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان بررسی توسعه ورزش‌های چینی تأثیر ساختار طراحی شده را برای سطوح اجرایی فعالیت‌های ورزشی در کلیه سنین مهم دانسته و به اهمیت توسعه ورزش‌های پایه‌ای اشاره نموده‌اند. از طرفی برای برگزاری لیگ‌های با کیفیت نیازمند اماکن و تجهیزات استاندارد می‌باشد. پورکیانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که در ورزش حرفه‌ای، اولویت بیشتر از آن معیار داشتن اماکن و فضاهای کالبدی ورزشی دارای استانداردهای بین‌المللی بوده و در ورزش قهرمانی از آن توسعه نظام استعدادیابی و پرورش ورزشکاران مستعد در توسعه ورزش می‌باشد. بر این اساس، لزوم توجه ویژه به نظام آموزشی کشور به منظور پرورش استعدادها و ورزشکاران درجهت ایجاد زیرساخت‌های ورزشی مناسب ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این، منظمی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به تعیین عوامل مؤثر بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران پرداختند و گزارش نمودند که عوامل مالی و امکاناتی، انسانی و تخصصی، ساختاری و مدیریتی و فرهنگی و اجتماعی به ترتیب اولویت بر توسعه تربیت بدنی و ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران مؤثر می‌باشند (منظمی و همکاران، ۱۳۹۱). غفوری و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود مبنی بر تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه ورزش همگانی، عوامل انسانی، فرهنگی، زیرساخت‌ها، اقتصادی، آموزشی، فرهنگی، سیاسی، رسانه و بین فردی را از عوامل

پیشران در افق ده ساله و همچنین نبود تفکر همگرا نسبت به مشارکت فعال در صورت عدم توجه، یک فرصت حیاتی در مطالب عنوان شده از بین خواهد رفت.

می‌توان گفت سازمان‌های ورزشی و در راس آنها وزارت ورزش و جوانان با شناخت کامل از تجهیزات و امکانات و محدودیت‌های خود برای رسیدن به اهداف بزرگ (چشم‌انداز) در سایه منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها، رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی را انتخاب و تدوین کرده‌اند. البته با این تفکر راهبردی که داشتن برنامه راهبردی و تدوین آن موجب تضمین برنامه‌های عملیاتی سازمان‌های ورزشی نمی‌تواند باشد تا به موفقیت مطلوب خود دست یابد. طی سالیان متمادی برنامه‌های راهبردی زیادی در سطح وزارت ورزش تدوین گردیده است، ولی درصد بالایی از این برنامه‌ها نتوانسته موانع موجود در ورزش را رفع و اهداف و رسالت‌های بلند مدت را تحقق بخشد (کاپلان، ۱۳۸۶). رهبران سازمان‌های ورزشی موفق با اتخاذ سبک رهبری مناسب و با اجرای دقیق فرایندهای مدیریت راهبردی می‌توانند در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان ورزشی از جمله پاسخگویی سازمانی باشند. ایجاد یک نگاه مثبت توسط وزارت ورزش به توسعه رشته فوتسال پیشران تأثیرگذار دیگری بود که در افق ده ساله در حالت فاجعه (نگاه منفی) شناسایی شد. لذا برای پیشگیری از به وجود آمدن چنین وضعیتی، سازمان‌های ورزشی نیازمند مدیرانی با تفکر راهبردی خواهند بود تا این مهارت را در سطح سازمان توسعه دهند و مزیت رقابتی برای سازمان‌های ورزشی خلق کنند (ژائو، ۲۰۱۲). همتی عقیف و همکاران (۱۳۹۸) نتایج نشان دادند که اثربخشی مدیریت استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان در وضعیت مناسبی قرار ندارد. همچنین بین اثربخشی مدیریت استراتژیک و پاسخگویی سازمانی رابطه معناداری وجود داشت می‌توان نتیجه گرفت که وزارت ورزش و جوانان نیازمند ارزیابی فرآیندها و راهبردهای مدیریت استراتژیک برای اثربخشی استراتژی‌های خود است. همچنین سیستم پاسخگویی باید در راستای اهداف و راهبردهای سازمانی تقویت شود.

برگزاری لیگ‌های منظم با استانداردهای بالا دیگر پیشران شناسایی شده می‌باشد که در افق ده ساله به حالت فاجعه (عدم برگزاری) اتفاق می‌افتد. در همین راستا کاستاگنا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و عسکریان و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که بر اساس شاخص

مهم در توسعه ورزش همگانی دانسته‌اند (غفوری و همکاران، ۱۳۹۰). از سوی دیگر حمایت مالی بخش مهمی از ترکیب بازاریابی است که شرکت‌های اسپانسر را به سمت منافع کوتاه و بلندمدت سوق می‌دهد. سازمان‌های ورزشی در سراسر جهان برای تأمین منابع و هزینه‌های خود از روش‌های مختلفی همچون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاهای تجاری، فروش بازیکن، فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی استفاده می‌کنند زارعیان (۱۳۹۷). در تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد، داده‌های تجربی جمع‌آوری شده در این مطالعه از مدل نظری موجود حمایت می‌کند و عوامل مربوطه توانستند درصد مناسبی از رفتار متغیر اصلی را پیش‌بینی کنند. هفت عامل مدیریتی، سیستم بازاریابی، منابع مالی، سیستم اطلاعاتی، منابع انسانی، عوامل تولید و عملیات و تحقیق و توسعه بر جذب حامیان مالی ورزش قهرمانی تأثیرگذار بودند که بررسی ضریب مسیر عامل‌ها نشان داد، عامل مدیریت با ضریب بتا ۳۵۸/۰ و عامل سیستم اطلاعات با ضریب بتا ۱۲۶/۰ به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در پیش‌بینی رفتار متغیر اصلی یا جذب حامیان مالی در ورزش قهرمانی دارند. در پژوهش احسانی و همکاران (۱۳۹۳) نتایج نشان داد که اولویت‌بندی پاسخ‌گویان از موانع جذب حامیان مالی در فوتبال حرفه‌ای ایران در قالب شاخص‌های باشگاهی، مدیریتی فوتبال، مربوط به حامی مالی و اجتماعی متفاوت است. همچنین، بین اولویت‌بندی موانع جذب حامیان مالی در فوتبال حرفه‌ای ایران از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی، متخصصان بازاریابی، مدیران عامل باشگاه‌ها و مدیران شرکت‌های حامی مالی تفاوت معنی‌داری مشاهده شد. در پژوهش باقری و همکاران (۱۳۹۷) سه عامل مؤثر بر جذب حامیان ورزشی به ترتیب اهمیت عوامل داخلی (عوامل مدیریتی، منابع مالی، منابع انسانی، سیستم بازاریابی، سیستم اطلاعاتی، تولید یا عملیات حمایتی و تحقیق و توسعه)، عوامل خارجی خرد (مشتریان، رسانه‌ها، رقبای بالقوه و رقبای غیرمستقیم) و عوامل خارجی کلان (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری) بودند. در همین راستا برند یک عامل ارتباطی است. چگونه ارتباط برقرار شود که گام به گام و در استمرار زمان بتوان مخاطب را آگاه، ترغیب، متقاعد و وادار کرد. این مسیری است که باید گام به گام طی شود. ارتباط با مخاطبان از طریق ابزار ارتباطات یکپارچه بازاریابی انجام می‌گیرد که شامل هشت ابزار اصلی است. اینجاست که عناصر آمیزه بازاریابی در برند دخیل می‌شود. قیمت، کانال توزیع و ترویج و تبلیغ همه عناصر

بازاریابی در برند اثر می‌گذارد. معمولاً برندسازی با تحقیقات بازار و نیازسنجی شروع می‌شود. باید دید که بازار ما چه هدف یا تقاضایی دارد و متناسب با آن به نیاز مخاطب پاسخ داد و برند خاصی را تولید کرد. بی‌شک مخاطب‌شناسی و رفتارشناسی مخاطب جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ایجاد ارتباط با مخاطب لازم است، تا مشخص شود برند با چه مخاطبانی بیشتر سروکار دارد، مثل سن، جنسیت و... سپس بر آن اساس، از ابزار متناسب ارتباطی استفاده کرد تا بتوان ارتباطی سالم برقرار کرد که به واسطه آن هم پیام‌های برند به درستی به مخاطبان و هم پیام‌های مخاطبان به سازمان انتقال یابد. این عوامل در تحقیقات متعددی به عنوان مؤلفه‌های ایجاد برند مورد تأکید قرار گرفته است؛ از جمله پژوهش‌های محققانی مانند کونکل و همکاران و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی راهبردهای توسعه برند ورزشی جهت تقویت درگیری مصرف‌کننده با محصول و گرک و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه مدل ذینفعان برندسازی و خلق برند براساس ویژگی‌های اختصاصی هر کشور، که آنها نیز به این عوامل ایجادکننده برند اشاره کردند، با این تفاوت، که آنها بحث رویکرد راهبردی را در نظر نگرفتند. همچنین سجادی و همکاران (۱۳۹۹) در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی و کیفیتی موثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی ایران مؤلفه‌های موثر عامل مدیریت و برنامه‌ریزی به ترتیب اهمیت شامل: طراحی مسترپلن، منابع، و ارتباطات و شبکه‌سازی مدیر رویداد، و مؤلفه‌های موثر عامل کیفیت رویداد نیز به ترتیب اهمیت شامل: مطبوعیت ادراک‌شده، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ورود به مرحله صنعتی‌شدن ورزش و کیفیت خدمات ادراک‌نشده (ناملموس) می‌شود. سازمان‌های برگزارکننده و مدیران رویدادهای ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریتی و کیفیتی موثر در برندسازی از مزایای برند رویداد، مانند افزایش علاقه‌مندی حامیان مالی و رسانه‌ها، پیش‌فروش بلیت‌های رویداد و بسیاری دیگر بهره‌مند شوند. با توجه به مطالب گفته شده و تحلیل محقق از وضعیت پيشران‌های شناسایی شده در افق ده ساله یک نیاز جدی در جهت تغییر وضعیت و حرکت به سمت توسعه‌آفرینی احساس می‌شود.

در نهایت باید توجه داشت که توسعه ورزش و به صورت اختصاصی رشته فوتسال یک فرآیند ایزوله و بدون وابسته به کلیه عوامل اثرگذار بر آن نیست. نیاز است تا کلیه عوامل موازی با هم مورد توجه قرار گرفته و ضمن توجه به اولویت‌ها، هیچ مؤلفه‌ای نیز

سیاست‌های مناسب اتخاذ گردد، به گونه‌ای که هدف‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت خود را بر اساس عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تعیین کنند.

### سیاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

بدون اهمیت رها نشود و همچنین با یک رویکرد آینده‌نگرانه در بحث توسعه و ارتقا رشته فعالیت‌های مختلف سازماندهی شود. هم چنین با توجه به اثرگذار بودن شاخص‌های فوق بر موفقیت ورزشی رشته و تیم‌ها فعال، سیاستگذاران ورزشی می‌توانند با استفاده از تحلیل انجام گرفته و با تدوین برنامه‌های راهبردی به توسعه ی ورزش فوتسال کمک کنند و از این طریق، برای مدیران و برنامه‌ریزان این امکان فراهم شود تا برای توسعه فوتسال و کسب کرسی‌های بین‌المللی با توجه به امکانات و منابع بالقوه کشور و مقایسه با کشورهای دیگر

### References

- Asefi, Ahmad Ali, Khabeiri, Mohammad, Asadi Dastjardi, Hassan, Gudarzi, Mahmoud. (2013). Investigating effective organizational factors in institutionalizing public sports in Iran. *Journal of sports management and movement behavior*, 10(20), 63-76. doi: 10.22080/jsmb.2014.864. (In Persian)
- Askarian, F., and Dekht Bagher, N., and Amani, S. (2013). Examining the competitive balance of the Iranian futsal league and comparing it with selected European leagues. *Organizational behavior management studies in sports*, 1(4), 45-56. (In Persian)
- Aghaei Shahri, M., and Memari, J., and Saadati, M. (2017). Recognizing the fields and infrastructures of Iran's sports industry. *Sports Management (Movement)*, 10(4), 627-645. (In Persian)
- Ehsani, Ramzaninejad, Askarian, Fariba, & Azadan. (2014). Comparison of experts' views regarding the obstacles of attracting financial sponsors in Iranian professional football. *Sports Management and Development*, 5(3), 19-31. (In Persian)
- Arabi, Sayyed Mohammad, & Chavoshi, Sayyed Kazem. (1389). Strategic control style and performance of holding companies. *Strategic Management Studies Quarterly*, 1(1), 7-26. (In Persian)
- Bagheri, K., Kamal, Babaei, & Zarei. (2014). Examining the relationship between organizational climate and job stress and job satisfaction of managers, professors and employees of Farhangian University. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 8(1), 25-44. (In Persian)
- Bagheri, Mursel, & Fahiminejad. (2019). Developing a model of internal organizational factors effective in attracting financial sponsors in championship sports. *Marketing Management*, 14(43), 59-73. (In Persian)
- Bagheri, Mersal, Fahiminejad, Rashid Lemir, & Amin. (2019). Identifying factors affecting the attraction of championship sports supporters (case study: North Khorasan Province). *Journal of Sports Management*, 11(4), 761-785. (In Persian)
- Benvenuti, C., Minganti, C., Condello, G., Capranica, L., & Tessitore, A. (2010). Agility assessment in female futsal and soccer players. *Medicina*, 46(6), 415.
- Brophy, L. M., Roper, C. E., Hamilton, B. E., Tellez, J. J., & McSherry, B. M. (2016). Consumers and their supporters' perspectives on poor practice and the use of seclusion and restraint in mental health settings: results from Australian focus groups. *International journal of mental health systems*, 10(1), 1-10.
- Broumand, S., Mohammadi, T., Pezhuyan, J., Farzin Vash, A., & Mimar Nejad, A. (2019). The welfare cost of external shocks and the optimal rule of monetary policy for Iran's economy. *Financial Economics*, 13(48), 75-110.
- Castagna, C., D'Ottavio, S., Vera, J. G., & Álvarez, J. C. B. (2009). Match demands of professional Futsal: a case study. *Journal of Science and medicine in Sport*, 12(4), 490-494.
- Gillis, R. (2006). "The Future of Sports Marketing", Sport Business Report, Sport Business Group
- Gudarzi, Mahmoud, Nasirzadeh, Abdul Mahdi, Farahani, Abolfazl, & Watan Dost, Maryam. (2012). Designing and compiling a strategy for the development of public sports in Kerman province. *Journal of Sports Management*, 5(2), 149-172. doi: 10.22059/jsm.2013.32172
- Hambrick ME, Svensson PG, Kang S. Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. *Sport Manage Rev*. 2018. doi: 10.1016/j.smr.2018.12.002
- Jamali Karakhanlou Ali, Kashif Seyed Mohammad, & Abdavi Fatemeh. *Developing a strategic model for the development of championship sports bases in the country*. (In Persian)
- James, P. A., Oparil, S., Carter, B. L., Cushman, W. C., Dennison-Himmelfarb, C., Handler, J., ... & Ortiz, E. (2014). 2014 evidence-based guideline for the management of high blood pressure in adults: report from the panel members appointed to the *Eighth Joint National Committee* (JNC 8). *Jama*, 311(5), 507-520.
- Javadipour, Mohammad, Sami Nia, Mona. (2014). Explaining the strategic position and presenting the strategy for the development of public sports in Iran.

- Contemporary researches in sports management*, 3(5), 15-28. (In Persian)
- Razavi, Sayyed Mohammad Hossein, Niazi, Sayyed Mohammad, & Broumand Doleq, Mohammad Reza. (2013). Designing and compiling a strategy for the development of public sports in the city of Mashhad using a scientific perspective. *Scientific-research quarterly of applied research in sports management*, 3(1), 49-60. (In Persian)
- Rezaei Shamsuddin, Karakhanlou Reza, & Soleimani Moghadam Reza. *The paradigmatic model of the development of championship and professional sports in Iran*. (In Persian)
- Roshni, Farnaz, & Sanai. (2017). Prioritization of effective factors in basketball talent (case example: middle school girls of Islamashehr, Tehran). *Physical Education and Sports Science Studies*, 6(2), 16-27. (In Persian)
- Saeedpour, Behbodhi, & Ahmadi Kohnali. (2019). *Future research for knowledge management strategies with a scenario approach*. (in Persian)
- Sajjadi, Seyed Nasraleh, Gudarzi, & Fasih Mardanloo. (2020). Identifying and prioritizing management and quality factors affecting the branding of sports events in Iran. *Journal of Sports Management*, 12(1), 1-17. (In Persian)
- Shaholi Koh Shouri, Askari, Nazari, & Naqsh. (2021). Compilation of educational sport strategies in Iran based on scenario. *Research in educational sports*, 8(21), 223-250
- Teixeira GFG, Cancigliieri Junior O. How to make strategic planning for corporate sustainability? *J Clean Prod*. 2019;230:1421-1431. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.063
- Tessitore, A., Meeusen, R., Pagano, R., Benvenuti, C., Tiberi, M., & Capranica, L. (2008). Effectiveness of active versus passive recovery strategies after futsal games. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 22(5), 1402-1412.
- Thomas, L., Buckland, S. T., Rexstad, E. A., Laake, J. L., Strindberg, S., Hedley, S. L., ... & Burnham, K. P. (2010). Distance software: design and analysis of distance sampling surveys for estimating population size. *Journal of Applied Ecology*, 47(1), 5-14.
- Wagner SA, Vogt S, Kabst R. The future of public participation: Empirical analysis from the viewpoint of policy-makers. *Technological Forecasting and Social Change*. 2016;106:65-73.
- Kashef S, Sayyed Ameri M, Ahmadi M, Marefat D. Providing Strategic Model of Athletic Sports Development in East Azerbaijan Province, by Using SWOT and BSC. *Appl Res Sport Manage*. 2018;6(4):27-37. (In Persian).
- Kirchengast S. Physical Inactivity from the Viewpoint of Evolutionary Medicine. *Sports*. 2014;2(2):34-50. doi: 10.3390/sports2020034
- Khosrovizadeh, Esfandiari, Hamidi, Mehrzad, Yadalhi, Jahangir, & Khabeiri, Mohammad. (2011). Developing strategies and determining the strategic position of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management and Development*, 1(1), 11-25. (In Persian)
- Kvale S. (1996), InterViews: "An Introduction to Qualitative Research Interviewing . " SAGE Publications, Esfand 24, 1374 AP - *Business & Economics*
- Lundén R. *A Foresight and Strategic Development Proposals for Sport Business in Finland by 2025*. 2019.
- McGillivray D. *Sport events, space and the 'Live City'*. *Cities*. 2019;85:196-202. doi: 10.1016/j.cities.2018.09.007
- Mehdi Zadeh R, Andam R. *Strategies for General Sports Extensions in Iranian Universities*. *Sport Management*. 2014(2):15-38.
- Molai Sefidashti, Afshin, Hamidi, Mehrzad, Rajabi, & Zulfqarizadeh. (2020). Forecasting the development of Iranian championship sports in the horizon of 1416. *Sports Management and Development*, 9(2), 84-99.
- Mollah Jafari, Abolfazl, Farshad, Esmaili, Mohammad Reza. (2016). Description and analysis of the evolution of public sports management (1357-1393) with emphasis on the first to fifth development plans. *Quarterly Journal*. (In Persian).
- Nasirzadeh, Abdul Mahdi, & Rezaei, Shamsuddin. (2017). Necessity of environmental analysis (SWOT) of transfer of Iranian football clubs (case study: Esteghlal and Persepolis clubs). *Scientific-Research Quarterly of Applied Research in Sports Management*, 7(1), 105-115. (In Persian)
- Namada, J. M., Bagire, V., Aosa, E., & Awino, Z. B. (2017). *Strategic planning systems and firm performance in the export processing zones*.
- Nouri, Sadeghi, & Haider. (2018). A review of studies on sports talent. *Journal of Sports Management*, 10(2), 387-400. (In Persian)
- Pourkiani, M., and Hamidi, M., and Guderzi, M., and Khabeiri, M. (2016). Analysis of the effect of professional sports and championships on the development of sports. *Sports Management Studies (Research in Sports Sciences)*, 9(42), 55-72. (In Persian)