

## ORIGINAL ARTICLE

### Scenario-based Future Studies of Equestrian Sports in the Horizon of 2031 with Scenario Writing Approach

Zeinab Al Sadat Seyedabdollahi<sup>1</sup>, Alimohammad Safania<sup>2\*</sup>, Seyed Salaheddin Naghshbandi<sup>3</sup>, Mohsen Bagherian Farahabadi<sup>4</sup>

1. Ph.D Student, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

#### Correspondence

Alimohammad Safania

Email: [a.m.safania@yahoo.com](mailto:a.m.safania@yahoo.com)

Received: 28/Apr/2024

Accepted: 23/June/2024

Seyedabdollahi, Z.S., Safania, A.M., & Naghshbandi, S.S., & Bagherian Farahabadi, M. (2025). Scenario-based Future Studies of Equestrian Sports in the Horizon of 2031 with Scenario Writing Approach. *Applied Research in Sport Management*, 13(3), 33-48.

#### ABSTRACT

The goal of this study was to conduct scenario-based future studies of the advancement of equestrian sports in the horizon of 2031 using a scenario writing approach. This research involved both qualitative and quantitative data collection methods and employed a strategic future study approach. Participants in this research were experts in the field of equestrian sports. In the qualitative section, purposive sampling was utilized, and 25 interviews were conducted based on theoretical saturation. In the quantitative section, sampling was criterion-based, and 10 out of the 25 participants from the first stage were selected as a strategic council for further work based on criteria chosen by the research group. Data collection tools included semi-structured interviews and matrices with dimensions of 38×38 and 9×9, the validity and reliability of which were confirmed. Qualitative data analysis utilized thematic analysis, while structural analysis and scenario writing were employed for quantitative data analysis. The findings indicated the existence of 4 uncertainties, represented by a total of 38 influential internal and external forces on equestrian sports. These uncertainties include "horse tourism," "female equestrianism," "increase in horse imports and decrease in exports," and "emerging technologies," which form the basis of 2 scenarios: "leaping out of isolation" and "the deadlock." Understanding the narratives of each scenario and comparing their desirability can serve as a basis for designing future equestrian sports activities to help maintain Iran's competitive edge in a flexible and responsive manner.

#### KEYWORDS

Future Studies, Horizon 2031, Scenario Writing, Forces of Change, Equestrian Sports.



## پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال سیزدهم، شماره سوم، پیاپی پنجاه و یکم، پاییز ۱۴۰۳ (۴۸-۳۳)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۲/۰۹ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳

doi: 10.30473/arsm.2024.71164.3882

«مقاله پژوهشی»

## آینده‌پژوهی سناریوهای پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ با رویکرد سناریونویسی

زینب السادات سیدعبداللهی<sup>۱</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۲\*</sup>، سید صلاح‌الدین نقشبندی<sup>۳</sup>، محسن باقریان فرح‌آبادی<sup>۴</sup>

## چکیده

هدف این مطالعه آینده‌پژوهی سناریوهای پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ با رویکرد سناریونویسی بود. این پژوهش از منظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی- کمی و از منظر استراتژی از نوع آینده‌پژوهی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه ورزش اسب سوارکاری تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند بود و براساس اشباع نظری ۲۵ مصاحبه انجام شد. در بخش کمی روش نمونه‌گیری برحسب معیار بود و براساس معیارهایی که گروه تحقیق انتخاب کرد از بین ۲۵ مشارکت‌کننده مرحله اول ۱۰ شرکت‌کننده به‌عنوان شورای راهبردی برای ادامه کار انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و ماتریس‌های با ابعاد ۳۸×۳۸ و ۹×۹ بود که روایی و پایایی آن‌ها تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل مضمون و داده‌های کمی از تحلیل ساختاری و سناریونویسی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد از مجموع ۳۸ نیروی تأثیرگذار داخلی و خارجی بر ورزش سوارکاری ۴ عدم قطعیت «گردشگری اسب»، «سوارکاری زنان»، «افزایش واردات و کاهش صادرات اسب» و «فناوری‌های نوین» وجود دارد که سازنده ۲ سناریو «پرش از انزوا» و «در بند افسار» هستند. آشنایی با روایت هر سناریو و مقایسه مطلوبیت آن‌ها، می‌تواند مبنایی برای طراحی اقدامات آینده ورزش سوارکاری باشد تا از طریق آن ورزش سوارکاری در ایران بتواند در جهت حفظ توان رقابتی خود انعطاف‌پذیر و پاسخگو باشد.

## واژه‌های کلیدی

آینده‌پژوهی، افق ۱۴۱۰، سناریونویسی، نیروهای تغییر، ورزش سوارکاری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۲. استاد، گروه علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۳. استادیار، گروه علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
 ۴. استادیار، گروه علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: علی محمد صفانیا

رایانه‌نامه: [a.m.safania@yahoo.com](mailto:a.m.safania@yahoo.com)

## استناد به این مقاله:

سیدعبداللهی، زینب السادات؛ صفانیا، علی محمد؛ نقشبندی، سید صلاح‌الدین و باقریان فرح‌آبادی، محسن (۱۴۰۴). آینده‌پژوهی سناریوهای پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ با رویکرد سناریونویسی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۳)، ۴۸-۳۳.

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.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<http://arsmb.journals.pnu.ac.ir>

## مقدمه

امروزه با افزایش سرعت، پیچیدگی و گستردگی تغییرات محیطی به‌طور ویژه تغییرات فناوری اطلاعات، مشاهده می‌شود دقت پیش‌نگری‌های سنتی در تمامی حوزه‌ها کاهش پیدا کرده است (خاکی و همکارانش، ۱۴۰۲). ممکن است چنین فرض شود که فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید به‌واسطه دسترسی راحت‌تر و هرچه بیشتر به اطلاعات عدم قطعیت (عدم اطمینان) را نسبت به گذشته کاهش داده است، با وجود این به صورت متناقضی تأثیر واقعی آن اغلب برعکس است (هابگر، ۲۰۱۰). بنابراین ارزیابی پراکنده روندهای فعلی و آیند تحولات که براساس شهود مدیریتی افرادی که در گذشته عهده‌دار مسئولیت بوده‌اند دیگر کافی نبوده و در صورت تداوم پیچیدگی و پویایی‌های تغییر، فقدان قابلیت‌های استراتژیک عملیاتی مربوط به آن ممکن است بسیار مخاطره‌آمیز باشد (مکی‌زاده و شرعی، ۱۴۰۱).

حوزه ورزش نیز از قاعده مستثنی نمی‌باشد چراکه ورزش سرشار از عدم قطعیت است (نظری و شهولی، ۱۴۰۱) و مطالعه آینده در ورزش، این امکان را فراهم می‌کند تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده، با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین نسبت به تعیین عوامل کلیدی مؤثر و حیاتی و همچنین سناریوسازی و تعیین سناریوهای اولویت‌دار، سازمان‌های ورزشی به تعالی و آینده مطلوب دست پیدا کنند (نظری و همکاران، ۱۴۰۰). از سوی دیگر در دنیای امروز تغییر و پویایی یکی از اصول اساسی است که مدیران زمینه‌های مختلف براساس آن بایستی سیستم‌ها را اصلاح کنند تا با شرایط محیطی سازگار گردند (غلامیان و همکارانش، ۱۴۰۲).

یکی از این زمینه‌ها ورزش سوارکاری و صنعت اسب است (چوری و همکارانش، ۱۴۰۲). زیرا ورزش سوارکاری و صنعت وابسته به آن متأثر از نیروهای تغییر خارجی از جمله زیرساخت‌ها، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، شرط‌بندی (هلیگادوتیر، ۲۰۱۵) و نیروهای تغییر داخلی از جمله پرورش اسب، بازار اسب، تنوع مشاغل،

تولیدکنندگان اسب، واردات، شرایط زیست‌محیطی و نگهداری، باشگاه‌های سوارکاری، مسابقات و غیره است (تورکولا، ۲۰۱۳؛ جزء، و همکاران، ۲۰۱۵) که در شکل‌گیری وضعیت‌های مختلف ورزش سوارکاری نه تنها نقش تعیین‌کننده‌ای دارند بلکه عدم قطعیت‌های آن را افزایش می‌دهند (چوری و همکارانش، ۱۴۰۲).

در چنین شرایطی لازم است قابلیت‌هایی پویای<sup>۵</sup> توسعه پیدا (راپا و همکاران، ۲۰۲۳). چون که نیروهای تغییر نه تنها محیط عملیاتی را متحول کرده است بلکه خروجی، سطح بهره‌وری، عملکرد و تا حدودی آینده را نیز دستخوش تغییر می‌کند (برویس و همکاران، ۲۰۲۳).

یکی از راه‌هایی که به توسعه قابلیت‌های پویا کمک می‌کند، آینده‌پژوهی است، زیرا آینده‌پژوهی به مدیران و سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد تا عواملی را که باعث تغییر می‌شوند شناسایی، مشاهده و تفسیر کنند، پیامدهای احتمالی را تعیین و پاسخ‌های مناسب با آن را ایجاد کنند (شوارز و همکاران، ۲۰۲۳).

آینده‌پژوهی بخش اساسی مدیریت و یک رویکرد مبتنی بر عمل برای ساختن تفکر آینده و پیش‌بینی آینده‌های در حال ظهور است (کاپور و وایلد، ۲۰۲۳). همچنین دانش شکل بخشیدن به آینده، متناسب با امیال و آرمان‌های فرد و سازمان است که درصدد مشخص‌کردن چه آینده‌هایی می‌توانند رخ دهند (ممکن)، چه آینده‌هایی با احتمال بیشتری شکل می‌گیرند (محتمل) و چه آینده‌هایی باید برپا شوند (مطلوب) (شعاعی و همکارانش، ۱۳۹۹).

اهمیت آن به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور<sup>۱۰</sup> و فرد پلاک<sup>۱۱</sup> مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست

3. Torkkola  
4. Jez et al  
5. dynamic capabilities  
6. Rapa et al  
7. Brewis et al  
8. Schwarz et al  
9. Kapoor & Wilde  
10. James Dator  
11. Fraed Plack

1. Habegger  
2. Helgadottir

بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع محوری و مدیریت شبکه عدم قطعیت‌های کلیدی آینده حکمرانی شبکه‌ای در ورزش هستند.

در مطالعه‌ای دیگر ویسی و همکارانش (۱۴۰۲)، گزارش کردند که مالکیت دولت در امور باشگاه‌داری، ماهیت اداره باشگاه‌ها، ورزش بانوان و سرمایه‌گذاری خارجی عدم قطعیت‌های کلیدی آینده ورزش حرفه‌ای ایران هستند.

رضوی و همکارانش (۱۴۰۲)، نیز پی بردند که سرمایه‌گذاری در ورزش قهرمانی، جهانی‌شدن ورزش، گسترش اقتدار سازمان‌های ورزشی در سیاست‌گذاری، افزایش نقش زنان در ورزش و رشد مدیریت منابع انسانی نیز عدم قطعیت‌های کلیدی آینده شایستگی مدیران ورزش با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش هستند. همچنین رجبی اصلی و همکارانش (۱۴۰۲)، به این نتیجه دست پیدا کردند که عوامل سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، مالی، راهبردی، اجتماعی، انگیزشی، رفتاری، فرایندی و اجرایی عدم قطعیت‌های کلیدی ارزش طول عمر مشتریان باشگاه‌های ورزشی ایران هستند. علاوه بر این، فرگوسن و لاکانی<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، ضمن اشاره به عدم قطعیت نتیجه بازی در ورزش، گزارش کردند که افزایش یک انحراف معیار در عدم قطعیت نتیجه بازی باعث افزایش ۱۱/۲ درصد تعداد تماشاگران می‌شود. سالگادو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳) نیز نشان دادند تزریق اولیه پول از رویدادهای ورزشی و تغییرپذیری آن عدم قطعیت کلیدی زمینه‌گردشگری ورزشی است.

همچنین گلبوا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۳)، نشان دادند تکنولوژی و فناوری یکی از عدم قطعیت‌های مهم حوزه ورزش است که ابهام‌های زیادی را به ارمغان آورده است و از سوی دیگر فرصت‌های بازاریابی و مدیریتی جدیدی را برای همه ذینفعان خلق کرده است.

نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد ورزش و تا حدودی ورزش سوارکاری در معرض تغییرات محیطی پیچیده، پرابهام و نامطمئن قرار دارند. زیرا مشخص شد

خواهد بود (رضایی قادی و رفیع، ۱۴۰۰). از این رو، بسیاری از سازمان‌ها جهت همگام شدن با تغییرات روزافزون دنیا از آینده‌پژوهی استفاده می‌کنند چراکه آن‌ها برای دستیابی به رشد و توسعه نیازمند این به‌روز بودن هستند (اسدنیا و همکارانش، ۲۰۲۲) و آینده‌پژوهی این امکان را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند تا با ارائه چارچوب‌های ساختاریافته تحلیل‌های دقیق‌تری از آینده انجام داده و بهتر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انجام دهند (ساویر و کارمل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

آینده‌پژوهی از روش‌های مختلفی برای ارزیابی وقایع آینده استفاده می‌کند. یکی از مهم‌ترین این ابزار سناریونویسی است (اولیور و پرت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به اعتقاد فریس و تاپوینس<sup>۳</sup> سناریوها به ما می‌آموزند که درباره نامعلوم‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست و پاگیر امروزی را دست و پای ذهن باز کنیم و بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است جهان ما را دگرگون سازد، شناسایی کنیم همچنین سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف کرده و اثربخشی آن را به‌عنوان کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط نامشخص بیان می‌کند (فریس و تاپوینس، ۲۰۲۰). علاوه بر این، سناریونویسی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی در دنیای امروز است و به نظر می‌رسد این تکنیک بتواند خلأ نگرانی از عدم شناسایی آینده‌های پیشرو را برطرف سازد (نظری و شهولی، ۱۴۰۱).

با این حال علی‌رغم مزایای آینده‌پژوهی و سناریونویسی در پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه ورزش به‌طور خاص ورزش سوارکاری کمتر از آینده‌پژوهی و سناریونویسی استفاده شد. در این راستا در محدود پژوهش‌های مرتبط با ورزش سوارکاری می‌توان به مطالعه چوری و همکارانش (۱۴۰۲)، اشاره کرد که نشان دادند توسعه گردشگری، میزان پوشش رسانه‌ای، رشد تولید ناخالص داخلی، تسهیل در روند اجرای قوانین و ورود بخش خصوصی عدم قطعیت‌های صنعت اسب می‌باشند. باوان‌پور و همکارانش (۱۴۰۲)، نیز نشان داد روابط

4. Ferguson & Lakhani  
5. Salgado Barandela et al  
6. Glebova et al

1. Sawyer & Carmel  
2. Oliver & Parrett  
3. Frith & Tapinos

تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران را در مواقع عدم اطمینان هدایت کرد. علاوه بر این، آینده‌پژوهی می‌تواند فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی سنتی در زمینه ورزش سوارکاری را با توانمندسازی سازمان‌ها، نهادها و مدیران و برنامه‌ریزان مربوطه بهبود بخشد و در نهایت اینکه استفاده از آینده‌پژوهی به‌طور خاص ابزار سناریونگاری به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان ورزش سوارکاری کمک کند تا با ایجاد درک کامل‌تر و جامع‌تر از محرک‌های خارجی تغییر، عدم قطعیت را بهتر درک کنند، از آن عبور کنند، راحت‌تر با تغییرات سازگار شوند و سبب آمادگی پیش‌دستانه آن‌ها برای حوادث و شرایط پیدا و پنهان فردا و تلاش برای ساختن آینده بهتر ورزش سوارکاری می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر رویکرد استقرایی، از منظر جهت‌گیری بنیادی، از منظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی و کمی؛ از منظر استراتژی آینده‌پژوهی، از منظر پارادایم نظریه پیچیدگی و از نظر زمان مقطعی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه ورزش اسب سوارکاری (مدیران فدراسیون و هیئت‌های سوارکاری، مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی سوارکاری) تشکیل می‌دادند.

در بخش کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند بود و براساس اشباع نظری ۲۵ مصاحبه انجام شد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بعد از مصاحبه ۲۰ اشباع حاصل شد و برای اطمینان از اشباع داده‌ها تعداد ۵ مصاحبه دیگر انجام شد.

در بخش کمی روش نمونه‌گیری برحسب معیار بود و براساس معیارهایی که گروه تحقیق انتخاب کرد از بین ۲۵ مشارکت‌کننده مرحله اول ۱۰ شرکت‌کننده به‌عنوان شورای راهبردی برای ادامه کار انتخاب شدند (تابش، شهریاری و نظری، ۱۴۰۰). این معیارها عبارت بودند از: (۱) در بخش کیفی پاسخ‌های که ارائه می‌کند بیشترین ارتباط را با موضوع تحقیق داشته باشد، (۲) تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری داشته باشد و (۳) بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه ورزش سوارکاری داشته باشند. در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در این مصاحبه ۴ سؤال جمعیت‌شناختی و دو سؤال کلی که در

محیط ورزش تابع طیف وسیعی از نیروهای تغییر داخلی و خارجی است که هرکدام به نحوی می‌توانند در شکل‌گیری آینده نقش داشته باشند. علی‌رغم پژوهش‌های انجام گرفته چارچوبی جهت مواجهه با شرایط به‌سرعت نو شونده، پرتلاطم، ابهام‌آمیز و پیچیده آینده ورزش سوارکاری مشاهده نشد.

شایان ذکر است نبود چارچوبی جهت مواجهه با این شرایط در کنار پیچیدگی تغییرات و عدم قطعیت‌ها می‌تواند عامل توسعه‌نیافتگی ورزش سوارکاری و همچنین ناکامی فدراسیون ورزش سوارکاری باشد. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد انجام پژوهش‌های با رویکرد آینده‌پژوهی و اجتناب از رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی بتواند تا حدودی این مشکل را مرتفع کند. زیرا تحلیل‌های راهبردی متداول معمولاً نگاه خطی و گذشته‌نگر دارند و بر مبنای اطلاعات و داده‌های گذشته، به‌طور خطی سعی دارند تا تحولات آتی را پیش‌بینی کنند اما آینده‌پژوهی این امکان را فراهم می‌کند تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده، با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین نسبت به تعیین نیروهای اثرگذار تغییر و همچنین سناریوسازی ورزش سوارکاری را به سمت تعالی و آینده مطلوب سوق دهد. اما مسئله این است که مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش سوارکاری از نیروهای تغییر آگاهی ندارند و نمی‌دانند در آینده بر مبنای این نیروها به کدام سمت پیش می‌روند و چه آینده‌ای در انتظار ورزش سوارکاری است. بر این اساس برای پرکردن این خلأ این مطالعه درصدد است با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی به این سؤال پاسخ دهد که چه سناریوهایی پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ می‌باشد؟

با اقتباس از اینکه در وضعیت کنونی جهان تغییرات در همه زمینه‌ها به‌سرعت صورت می‌گیرد، سازمان‌دهی فعالیت‌های ورزشی به‌طور خاص ورزش اسب‌سواری برای پیش‌بینی آینده در قالب آینده‌پژوهی ضرورتی انکارناپذیر است. از این‌رو، لازم است با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی نیروهای تغییر و سناریوهای پیش روی ورزش سوارکاری تبیین شود. از سوی دیگر با استفاده از آینده‌پژوهی می‌توان روندها و تحولات پیشروی ورزش سوارکاری و صنعت اسب را شناسایی، مشاهده و تفسیر کرد و

۴ عدم قطعیت شناسایی شد و برای آن‌ها بر مبنای نظر شورای راهبردی پژوهش ۹ حالت در نظر گرفته شد. نحوه نمره‌دهی به ماتریس  $38 \times 38$  بر مبنای دامنه نمرات صفر (بدون تأثیر)، ۱ (تأثیر ضعیف)، ۲ (تأثیر متوسط)، ۳ (تأثیر قوی) و P (تأثیر بالقوه) بود و ماتریس  $9 \times 9$  با مقیاس قضاوت  $-3 =$  تأثیر محدودکننده قوی،  $-2 =$  تأثیر محدودکننده متوسط،  $-1 =$  تأثیر محدودکننده ضعیف،  $0 =$  بدون تأثیر،  $1 =$  تأثیر رواج‌دهندگی ضعیف و  $2 =$  تأثیر رواج‌دهندگی متوسط نمره‌گذاری شد. برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج اقدامات زیر انجام شد (جدول ۱).

ذیل آن سؤالات فرعی مختلفی قرار داشتند مطرح شد. برای مثال «نیروهای اثرگذار بیرونی بر ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ کدام‌اند؟» «نیروهای اثرگذار داخلی بر ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ کدام‌اند؟ در بخش کمی ابزار اندازه‌گیری ماتریس‌های با ابعاد  $38 \times 38$  و  $9 \times 9$  بود. شایان ذکر است از ماتریس  $38 \times 38$  در بخش تحلیل ساختاری جهت شناسایی عدم قطعیت‌ها استفاده شد و شاخص‌های ماتریس براساس یافته‌های کیفی تنظیم شد. همچنین ماتریس  $9 \times 9$  وضعیت‌های محتمل عدم قطعیت‌های شناسایی شده در مرحله تحلیل ساختاری بود (در این مطالعه

جدول ۱. اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج

روایی / پایایی	راهبرد	روش
	قابلیت باورپذیری (اعتبار)	تأیید فرایند پژوهش توسط ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه
روایی	انتقال‌پذیری	بررسی نظرات سه نفر از کارشناسان ورزش سوارکاری که در پژوهش مشارکت نداشتند.
	تأییدپذیری	ثبت مصاحبه‌ها
	مطالعه حسابرسی فرآیند	در اختیار قرار دادن متن کدگذاری شده به ۳ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش
پایایی	توافق درون موضوعی دو کدگذار	تحلیل دو مصاحبه توسط محقق و یک تحلیل‌گر دیگر و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه (میزان توافق برابر ۸۴٪ بود)

شوارتز<sup>۱</sup> که یک فرایند هشت مرحله‌ای دارد (مرحله اول - تشخیص و شناسایی موضوع اصلی و تعیین افق زمانی ۱۴۱۰، مرحله دوم - شناسایی نیروهای اثرگذار، مرحله سوم - تهیه فهرست نیروهای اثرگذار، مرحله چهارم - شناسایی عدم قطعیت‌ها، مرحله پنجم - تعیین وضعیت‌های محتمل، مرحله ششم - تدوین سناریو، مرحله هفتم - کند و کاو مضامین سناریو و مرحله هشتم - تعیین شاخص‌های راهنما) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش پیشنهادی براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) که شامل سه مرحله (تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن، ترکیب و ادغام) و شش گام است و در کدگذاری مضامین انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را هدف تحلیل بر می‌شمارد طی سه مرحله کدگذاری باز، متمرکز و محوری استفاده شد. در بخش کمی نیز از روش‌های تحلیل ساختاری و سناریونویسی

شیوه انجام مصاحبه به صورت حضوری بود. شرکت در مصاحبه داوطلبانه بود و به مشارکت‌کنندگان گفته شد که می‌توانند از پاسخ به برخی از پرسش‌ها امتناع کنند و یا هر زمان می‌خواهند به مصاحبه ادامه ندهند. مصاحبه‌شوندگان از هدف پژوهش از قبل مطلع شده بودند، به عبارتی دیگر از قبل هماهنگی‌های لازم برای انجام مصاحبه صورت گرفته بود. در حین مصاحبه به افراد اطمینان داده شد که این مصاحبه در اختیار دیگران قرار نمی‌گیرد و در صورتی که در نتایج تحقیق نقل‌قولی صورت بگیرد از اسامی مستعار استفاده خواهد شد. پس از هر پرسش، پرسش‌های دیگر مطرح می‌شد تا توصیف مشارکت‌کنندگان دقیق باشد. در جریان مصاحبه مصاحبه‌کننده به‌دقت یادداشت‌برداری کرد. مصاحبه تا زمان دستیابی به اشباع نظری، یعنی کاهش یافتن افکار و ایده‌های نو و بدیع ادامه یافت. سپس هر متن هر یک از مصاحبه‌ها به صورت نوشته درآمد و در تحلیل پاسخ شرکت‌کنندگان از آن استفاده شد. علاوه بر این، در بخش کمی برای گردآوری داده‌ها از الگوی سناریونویسی مدل

1. Schwartz  
2. Braun & Clarke

و بین ۳۱ تا سال ۴۰ سال (۵۶ درصد) سن داشتند. شایان ذکر است بیش از نیمی از مشارکت‌کنندگان این مطالعه (۶۴ درصد) سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند (جدول ۲).

استفاده شد. شایان ذکر است این تحلیل‌ها با کمک نرم‌افزارهای MICMAC نسخه ۶/۱/۲ و Scenario Wizard نسخه ۴/۳۱ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

مرد (۸۰ درصد)، تحصیلات کارشناسی ارشد (۴۸ درصد)

جدول ۲. ویژگی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵	۲۰
	مرد	۲۰	۸۰
تحصیلات	کارشناسی	۶	۲۴
	کارشناسی ارشد	۱۲	۴۸
	دکتری	۷	۲۸
	کمتر از ۳۰ سال	۳	۱۲
سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۴	۵۶
	۴۱ تا ۵۰ سال	۵	۲۰
	بالاتر از ۵۰ سال	۳	۱۲
	کمتر از ۱۰ سال	۶	۲۴
سابقه خدمت	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۶	۶۴
	بالاتر از ۲۰ سال	۳	۱۲

دسته‌بندی شدند، بر مبنای نظر خبرگان در ارتباط با موضوع پژوهش شناسایی شد (جدول ۳).

بر مبنای کدگذاری باز، متمرکز و محوری ۳۸ مضمون پایه که در ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر

جدول ۳. نیروهای اثرگذار بر آینده ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰

مضامین	مضامین	مضامین پایه	معرف
فراگیر	سازمان‌دهنده		
نیروهای تأثیرگذار خارجی	عوامل سیاسی	تحریم‌های بین‌المللی	P1, P4, P7, P9, P10, P15, P25
		سیاست‌های دولت	P2, P3, P6, P8, P12, P18
		محدودیت در استفاده از حامیان مالی خارجی	P5, P8, P10, P19, P24
		مشکلات گمرکی	P11, P14, P16
عوامل اقتصادی	عوامل اقتصادی	حضور سیاسیون در فدراسیون سوارکاری	P1, P4, P9, P12, P15, P17, P19
		نوسانات اقتصادی	P5, P7, P8, P14, P16, P18, P24
		هزینه‌بر بودن ورزش سوارکاری	P13, P18, P25
		افزایش واردات و کاهش صادرات اسب	P3, P6, P9, P10, P11, P16, P25
		گردشگری اسب	P8, P12, P24
		بودجه فدراسیون	P1, P4, P9, P13, P23
		جذب حامیان مالی	P2, P5, P6, P14, P24



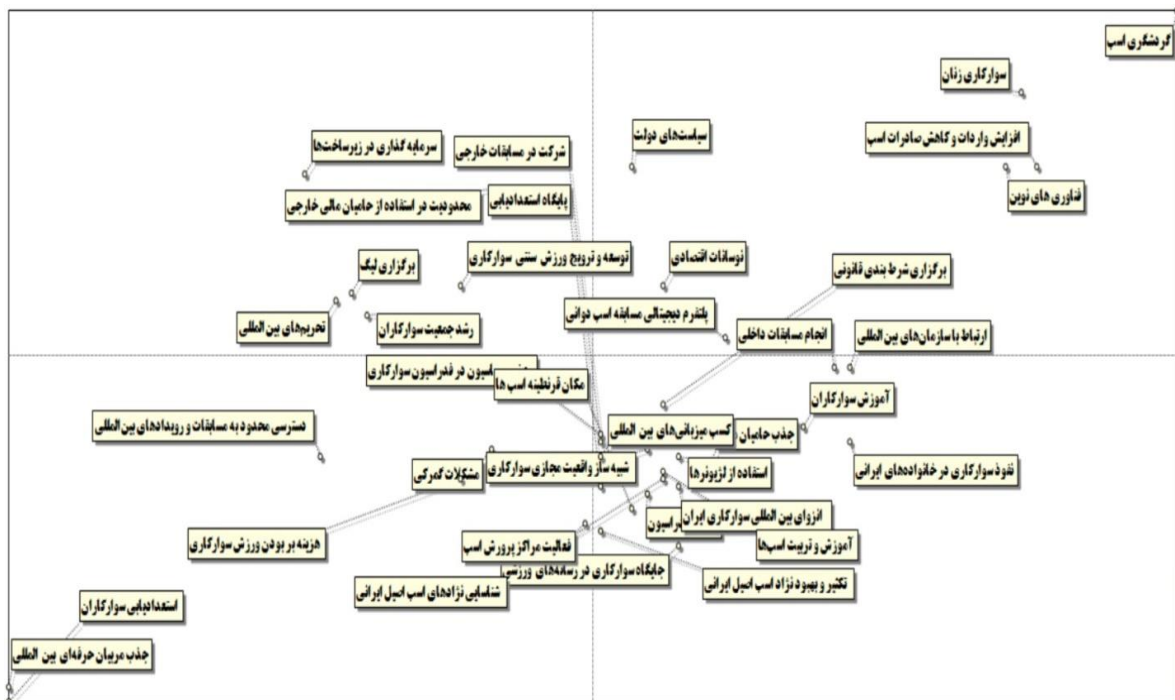


کسب میزبانی‌های بین‌المللی، تکثیر و بهبود نژاد اسب اصیل ایرانی، مکان قرنطینه اسب‌ها، پایگاه استعدادیابی، حضور سیاسیون در فدراسیون سوارکاری و فعالیت مراکز پرورش اسب جزء نیروهای وابسته هستند.

علاوه بر این مشخص شد، افزایش واردات و کاهش صادرات اسب، گردشگری اسب، سوارکاری زنان، فناوری‌های نوین (مانند زین هوشمند)، پلتفرم دیجیتال مسابقه اسب‌دوانی، نوسانات اقتصادی و سیاست‌های دولت جزء نیروهای پیوندی و ریسک هستند. سرانجام مشخص شد استعدادیابی سوارکاران، جذب مربیان حرفه‌ای بین‌المللی، دسترسی محدود به مسابقات و رویدادهای بین‌المللی، هزینه‌بر بودن ورزش سوارکاری و مشکلات گمرکی جزء نیروهای خودمختار هستند (شکل ۱).

استفاده از حامیان مالی خارجی، توسعه و ترویج ورزش سنتی سوارکاری، رشد جمعیت سوارکاران، برگزاری لیگ، تحریم‌های بین‌المللی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) جزء نیروهای مستقل (تأثیرگذار) هستند.

همچنین مشخص شد ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی، انجام مسابقات داخلی، آموزش سوارکاران، نفوذ سوارکاری در خانواده‌های ایرانی، جذب حامیان مالی، برگزاری شرط‌بندی قانونی، استفاده از لژیونرهای سوارکاری برای حضور در رویدادهای بین‌المللی، آموزش و تربیت اسب‌ها، بودجه فدراسیون، جایگاه سوارکاری در رسانه‌های ورزشی، شناسایی نژادهای اسب اصیل ایرانی، انزوای بین‌المللی سوارکاری ایران، شبیه‌ساز واقعیت مجازی سوارکاری،



شکل ۱. شبکه مختصات نیروهای اثرگذار بر آینده ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰

فناوری‌های نوین ۴ عدم قطعیت پیش روی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ هستند. سپس بر مبنای نظری صاحب‌نظران مهم‌ترین فاکتورهای سامانه "توصیف‌گرها" پیرامون عدم قطعیت‌ها که سناریوهای نهایی بر پایه آن‌ها متمایز می‌شوند شناسایی شد (جدول ۴).

در نهایت با اقتباس از نتایج تحلیل میک‌مک، جمع‌بندی اثرات مستقیم و غیرمستقیم، تعامل بین نیروهای اثرگذار داخلی و خارجی، نقشه پراکنش اثرات و اولویت‌بندی نیروهای اثرگذار برحسب میزان اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم مشخص شد گردشگری اسب، سوارکاری زنان، افزایش واردات و کاهش صادرات اسب و

جدول ۴. توصیف‌گرهای عوامل استراتژیک

عامل استراتژیک	وضعیت	نام وضعیت	وضعیت مطلوبیت
A: سوارکاری زنان	A1	در مرکز توجه	مطلوب
	A2	در حاشیه	نامطلوب
B: گردشگری اسب	B1	رونق	مطلوب
	B2	رکود	نامطلوب
C: فناوری‌های نوین	C1	افزایش	مطلوب
	C2	کاهش	نامطلوب
	D1	روند افزایشی	مطلوب
D: افزایش واردات و کاهش صادرات	D2	روند خنثی	میانه
	D3	روند کاهشی	نامطلوب

مبنی بر اینکه احتمال وقوع عدم‌قطعیت اول پیشران الف، به‌شرط وقوع عدم‌قطعیت پیشران ب، چقدر است، ایجاد شد (جدول ۵).

بر مبنای پرسشنامه تحلیل موازنه تأثیر برگذر تعامل بین عامل‌های استراتژیک و وضعیت‌های آن بررسی شد و میانگین نظرهای مشارکت‌کنندگان در ماتریس سناریو

جدول ۵. تحلیل موازنه تأثیر برگذر میان عدم قطعیت‌های اصلی

	در مرکز توجه	در حاشیه	رونق	رکود	افزایش	کاهش	روند افزایشی	روند خنثی	روند کاهشی
سوارکاری زنان									
در مرکز توجه		3 2	0 0	3 -2 -3					
در حاشیه		-2 2	0 0	-3 2 3					
گردشگری اسب									
رونق	2 0			1 0	3 2 -3				
رکود	-2 2			-1 1	-3 2 3				
فناوری‌های نوین									
افزایش	0 0	3 -3				2 1 -2			
کاهش	0 0	-3 3				-2 1 3			
افزایش واردات و کاهش صادرات									
روند افزایشی	3 -3	3 -3	0 0						
روند خنثی	2 -1	1 0	0 0						
روند کاهشی	-3 2	-3 2	0 0						

براساس داده‌های وارد شده از پرسشنامه تحلیل و تعداد سناریوهای قوی را ۲ سناریو و سناریوهای ضعیف را ۵ سناریو گزارش داد. نتایج حاکی از این بود که ۲ سناریو با امتیاز بالا و احتمال وقوع بیشتر پیشروی ورزش سوارکاری هستند (سناریوهای شماره ۱ و ۷).

با توجه به اینکه هدف تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۹ وضعیت برای ۴ متغیر است، انتظار می‌رود ۲۴ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش روی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ است. سپس پردازنده سناریوهای ترکیبی را

جدول ۶. توصیف نهایی سناریوهای نهایی

سناریو	سناریوی ۱	سناریوی ۷
عدم قطعیت	پرش از انزوا	در بند افسار
سوارکاری زنان	در مرکز توجه	در حاشیه
گردشگری اسب	رونق	رکود
فناوری‌های نوین	افزایش	کاهش
افزایش واردات و کاهش صادرات اسب	روند افزایشی	روند کاهش
امتیاز تأثیر کل	۲۳	۲۱
ارزش‌سازی	۱	۲

ارزش‌سازی با سناریوهای مثبت داشتند. بر این اساس تحلیل سناریوها بر مبنای این دو سناریو انجام می‌گیرد (شکل ۲).

در شکل زیر حالت‌های محتمل همه سناریوهای با سازگاری قوی و ضعیف ارائه شده است. با این حال همان‌طور که اشاره شد تنها سناریوی شماره ۱ و شماره ۷

Scenario No. 1	Scenario No. 2	Scenario No. 3	Scenario No. 4	Scenario No. 5	Scenario No. 6	Scenario No. 7
سوارکاری زنان در مرکز توجه			سوارکاری زنان در حاشیه			
گردشگری اسب رونق			گردشگری اسب رکود			
فناوری‌های نوین افزایش	فناوری‌های نوین کاهش	فناوری‌های نوین افزایش	فناوری‌های نوین کاهش			
افزایش واردات و کاهش صادرات اسب روند افزایشی		افزایش واردات و کاهش صادرات اسب روند خنثی			افزایش واردات و کاهش صادرات اسب روند کاهش	

شکل ۲. سناریوهای با سازگاری قوی و ضعیف پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰

افزایش نقش زنان در ورزش اشاره کرده بودند و گلبوا و همکاران (۲۰۲۳) که به این نتیجه رسیدند تکنولوژی و فناوری یکی از عدم قطعیت‌های مهم حوزه ورزش است که ابهام‌های زیادی را به ارمغان آورده است و از سوی دیگر فرصت‌های بازاریابی و مدیریتی جدیدی را برای همه ذی‌نفعان خلق کرده است، هم‌راستا است. در مقابل تحقیق ناهمخوانی مشاهده نگردید چراکه همان‌گونه که پیش‌تر اشاره گردید تحقیقات محدودی در ارتباط با آینده‌پژوهی ورزش سوارکاری و صنعت اسب انجام شده است.

عدم قطعیت در آینده‌پژوهی به وجود ناشناخته‌ها یا عدم اطمینان اشاره دارد که ممکن است باعث کاهش قدرت پیش‌بینی یا اطمینان در تصمیم‌گیری شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مطالعه آینده‌پژوهی سناریوهای پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ با رویکرد سناریونویسی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد «گردشگری اسب»، «سوارکاری زنان»، «افزایش واردات و کاهش صادرات اسب» و «فناوری‌های نوین» عدم قطعیت‌های پیشروی ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعه چوری و همکاران (۱۴۰۲) مبنی بر اینکه گزارش کردند توسعه گردشگری یکی از عدم قطعیت‌های صنعت اسب است، همخوان است. همچنین این یافته با نتایج مطالعات ویسی و همکاران (۱۴۰۲) که نشان دادند ورزش بانوان یکی از عدم قطعیت‌های کلیدی آینده ورزش حرفه‌ای ایران است، رضوی و همکاران (۱۴۰۲) که به

استعداد کشور در این بخش با برپایی تورهای گردشگری می‌توان از اسب به‌عنوان جاذبه گردشگری استفاده کرد (صنعت اسب در ایران، ۱۴۰۲).

دلیل اینکه سوارکاری زنان در افق ۱۴۱۰ برای ورزش سوارکاری یک عدم‌قطعیت تشخیص داده شد این است که بانوان سوارکار ایرانی اگرچه همواره به شکل سنتی در این عرصه حضور داشتند، اما حضور آنان در مسابقات رسمی از سال ۱۳۷۲ و با تشکیل انجمن سوارکاری زنان آغاز شد و از آن سال تا به امروز چنان پیشرفتی داشتند که اکنون حضور بانوان در تیم ملی نسبت به هفت سال گذشته چهار برابر شده است و علاوه بر آن بانوان سوارکار توانسته‌اند به عرصه‌های برون‌مرزی نیز راه پیدا کنند. در کنار سوارکاری، بانوان ایرانی در سایر فعالیت‌های جانبی چون داوری مسابقات اسب‌دوانی، کلانتری (نظارت بر بخش تمرین پیش از مسابقه)، دامپزشکی و طراحی مسیر مسابقه نیز حضور چشمگیری دارند. علاوه بر آن ظرافت مریبان زن در آموزش سوارکاری و انتقال مطالب سبب شده نونهالان علاقه‌مند به این ورزش ترجیح دهند توسط مریبان زن آموزش ببینند. از ویژگی‌های دیگر بانوان سوارکار ایرانی که می‌تواند حضور آن‌ها در ورزش تسریع کند پوشش آنان است. پوششی که علاوه بر مطابقت با استانداردهای جهانی با موازین اسلامی نیز سازگار است آن‌چنان که می‌توان گفت یکی از پوشیده‌ترین لباس‌های بانوان در رشته‌های ورزشی است. همچنین سوارکاران زن و مرد نه در کنار هم بلکه در امتداد یکدیگر رقابت می‌کنند به طوری که پس از خروج یک سوارکار از میدان ورزشکار بعدی وارد میدان مسابقه می‌شود.

دلیل اینکه افزایش واردات و کاهش صادرات اسب برای ورزش سوارکاری یک عدم‌قطعیت به شمار می‌رود، این است که دنیای اسب در مسیر دگرگونی سریع قرار دارد و با اصلاح نژادهای اسب در دنیا، کار برای اسب‌های ایرانی بسیار سخت شده است. اسب در کشورهای توسعه‌یافته از جمله کشور آلمان بالاترین نرخ صادرات را دارد و در سال‌های اخیر واردات اسب به ایران آغاز شده که این مهم رشد و بالندگی سوارکاری در کشورمان را به همراه خواهد داشت در مقابل زمینه‌ساز کاهش توان رقابتی صنعت اسب در کشور می‌شود. با این حال برخی

عدم‌قطعیت می‌تواند از منابع مختلفی ناشی شود و مدیریت عدم‌قطعیت اهمیت بسیاری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و علمی دارد. براساس یافته‌های این مطالعه نیروهای که بیشترین سهم را در شکل‌گیری این عدم‌قطعیت‌ها در حوزه ورزش سوارکاری دارند شامل محدودیت در استفاده از حامیان مالی خارجی، توسعه و ترویج ورزش سنتی سوارکاری، رشد جمعیت سوارکاران، برگزاری لیگ، تحریم‌های بین‌المللی و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) است که در شبکه مختصات نیروی‌های اثرگذار جزء نیروهای مستقل (تأثیرگذار) هستند و پیش‌تر در مطالعات ویسی و همکاران (۱۴۰۲)، رضوی و همکاران (۱۴۰۲) و سالگادو (۲۰۲۳) به برخی از آن‌ها اشاره شده است. ویژگی بارز نیروهای تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به‌مثابه «بحرانی‌ترین» متغیرها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم، چندان قابل کنترل نیستند. چراکه تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش (آینده ورزش سوارکاری) نسبتاً کم است و تغییر آن‌ها وابسته به تغییر در عوامل بسیار دیگر است. در مجموع این نیروها، باید به‌عنوان نیروهای کلیدی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده ورزش سوارکاری در ایران شناخته شوند و همواره شرایط آن‌ها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد گردد، زیرا تغییر در این نیروها می‌تواند منجر به تغییرات در عدم قطعیت‌های مربوطه شود.

دلیل اینکه تشخیص داده شد گردشگری اسب در افق ۱۴۱۰ برای ورزش سوارکاری یک عدم‌قطعیت است، این است که قرن بیست و یکم، سده بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری ارزشمند در بخش‌های خدماتی به‌ویژه گردشگری است. گفته می‌شود گردش مالی صنعت گردشگری جهان در این سده از گردش مالی بخش صنعت فراتر خواهد رفت و در چند سال آینده دست‌کم به ۲ تریلیون دلار خواهد رسید. اگر اسب در جاذبه گردشگری تنها ۱٪ نقش داشته باشد درآمدی حدود ۲۰ میلیارد دلار ایجاد خواهد کرد که برای اقتصادهایی نظیر اقتصاد ایران، این رقم قابل توجه است و می‌تواند تمامی فعالیت‌های اقتصادی را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به

اسب ارتباط مستمری داشته باشند و از سوی دیگر در صورت بروز حادثه و سقوط سوارکار به سرعت دیگران از این موضوع مطلع شوند. در نهایت اینکه در افق موردنظر برحسب سناریوی پرش از انزوا شاهد افزایش واردات و کاهش صادرات اسب خواهیم بود چون اسب‌های داخلی توان رقابت با اسب‌های خارجی را ندارند. از سوی دیگر دنیای اسب در مسیر دگرگونی سریع قرار دارد و با اصلاح نژادهای اسب در دنیا، کار برای اسب‌های ایرانی بسیار سخت شده است. از سوی دیگر خارجی‌ها خون نژادهای مختلف اسب را می‌گیرند و با یکدیگر ترکیب می‌کنند و نژادی جدید درست می‌کنند که بسیار نیرومند است.

افزون بر این، در صورت تحقق سناریوی دربند افسار به‌طور کلی ورزش سوارکاری با رشد محدودی مواجه است و گویی دربند افسار است. چراکه بر مبنای این سناریو سوارکاری زنان در حاشیه قرار دارد و نه فدراسیون و نه نهادهای تصمیم‌گیرنده تمایلی به این ندارند که به سوارکاری زنان برخلاف کشورهای توسعه‌یافته توجه کنند. همچنین فعالان گردشگری به‌جای تمرکز بر اسب بر آنچه تکنولوژی‌های نوین در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد توجه می‌کنند و در این حالت اسب از چرخه گردشگری و درآمدزایی خارج می‌شود. از سوی دیگر ورود فناوری‌های نوین که در رشد و ترویج ورزش سوارکاری می‌توانند سهیم باشند به دلایل مختلف از جمله تحریم‌ها، انزوای بین‌المللی سوارکاری ایران و ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی متوقف می‌شود. سرانجام اینکه واردات اسب مورد نقد و نکوهش قرار می‌گیرد و مسئولان ذی‌ربط با تکیه بر اصول و مبانی قانونی عرصه را بر واردات اسب تنگ می‌کنند و در این وضعیت قاچاق اسب رونق خواهد گرفت.

نظر به اینکه امتیاز تأثیر کل در سناریوی پرش از انزوا برابر ۲۳ و ارزش سازگاری آن برابر ۱ است و در مقایسه با سناریوی دربند افسار که امتیاز تأثیر کل آن برابر ۲۲ و سازگاری آن برابر ۲ است، در نتیجه با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که سناریوی غالب در آینده ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ پرش از انزوا خواهد بود. هرچند که نبایستی این نکته فراموش شود که تفاوت امتیاز تأثیر کل سناریوهای احصاء شده فقط ۱ امتیاز است و ممکن است تحت تأثیر نیروهای خارجی که کنترل آن‌ها تا حدود

آن را مفید و برخی آن را برای ورزش سوارکاری مضر تلقی می‌کنند و این اختلاف و دودستگی سبب شده است با قطعیت نتوان پیش‌بینی کرد که در این زمینه چه تحولاتی قرار است رخ دهد.

دلیل اینکه مشخص شد فناوری‌های نوین یکی از چهار عدم قطعیت ورزش سوارکاری در افق ۱۴۱۰ است، این است که با پیشرفت و فراگیر شدن تکنولوژی در قرن اخیر تغییرات زیادی در همه علوم پدید آمده است در این میان ورزش نیز از این موهبت بی‌نصیب نمانده است آزمایشگاه‌ها و مراکز عمده ورزشی با استفاده از تکنولوژی به‌روزتر و کارآمدتر شده‌اند. امروزه در بسیاری از باشگاه‌های ورزشی تکنولوژی به‌عنوان دستیار بسیاری از مربیان باعث افزایش سطح تمرینات و بهبود عملکرد ورزشی ورزشکاران شده است. شاید دیگر ساده‌انگارانه باشد که بگوییم؛ ما تکنولوژی را قبول نمی‌کنیم و می‌خواهیم هنوز هم با استفاده از ابزارهای سنتی برنامه‌های تمرین را ارائه و کنترل کنیم. همه‌چیز را تکنولوژی نمی‌تواند در حوزه ورزش اجرا و برنامه‌ریزی کند؛ اما دانش استفاده از تکنولوژی در مکان و زمان مناسب باعث تفاوت در سطح مربیان باشگاه‌ها و ورزشکاران می‌شود و ورزش سوارکاری نیز در جنبه‌های مختلف از آن مستثنی نخواهد بود.

علاوه بر این مشخص شد، عدم قطعیت‌های مربوطه دو داستان باورپذیر را به نام‌های سناریوی پرش از انزوا سناریوی دربند افسار و خلق می‌کنند. براساس سناریوی پرش از انزوا در افق ۱۴۱۰ سوارکاری زنان در مرکز توجه قرار می‌گیرد و جمعیت بیشتری از زنان به این ورزش گرایش پیدا می‌کند به‌موازات آن فدراسیون ورزش سوارکاری و جامعه به‌طور خاص نهادهای تصمیم‌گیرنده بیش از گذشته به سوارکاری زنان اهمیت می‌دهند. در این سناریو همچنین فعالان گردشگری تمرکز خود را بر گردشگری با اسب بیشتر می‌کنند و اسب‌ها به‌طور خاص نژادهای ایرانی وارد چرخه گردشگری و درآمدزایی می‌شوند. همچنین محتمل است ورود فناوری‌های نوین که از جمله آن‌ها می‌توان به زین هوشمند اشاره کرد در ورزش سوارکاری بیشتر شود. چراکه این فناوری‌ها به سوارکاران کمک می‌کند تا ایمن‌تر سوارکاری کنند، با

سواری قابل استفاده است و قابلیت تعمیم به دیگر ورزش‌ها را ندارد. سرانجام اینکه در این مطالعه برای ساخت سناریو، از عدم قطعیت‌های کلیدی استفاده شد و به این هدف که تعالی‌سازهای آینده ورزش سوارکاری برای خلق آینده مطلوب کدامند پرداخته نشد. بر این اساس به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد تحولات آینده سایر ورزش‌های فردی و گروهی را با استفاده از سناریونویسی تحلیل کنند و مشخص کنند تعالی‌سازی‌های آینده مطلوب ورزش سوارکاری و صنعت اسب ایران کدامند.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه استادان و پژوهشگرانی که در تدوین پژوهش، محققان را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

### References

- Asadnia, A., CheshmehSohrabi, M., Shabani, A., Asemi, A., & Demneh, M. T. (2023). Future of information retrieval systems and the role of library and information science experts in their development. *Journal of Librarianship and Information Science*, 55(1), 177-190. DOI:10.1177/09610006211067537
- Bavandpour, J., Nikrouvan, Mo., & Yektayar, M. (2023). Future studies of the key drivers of Iranian Sports Network Governance in the Horizon of 2035. *Sport Management*, 15(3), 351-333. (In Persian) DOI:10.22059/jsm.2023.354429.3111
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brewis, C., Dibb, S., & Meadows, M. (2023). Leveraging Big Data for Strategic Marketing: a dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122402. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122402>
- Chori, A., Razavi, S. M. H., Dousti, M., & Farzan, F.. (2023). Future studies in the

زیادی در دست فدراسیون و ورزش سوارکاری نیست موقعیت سناریوها به لحاظ ارجحیت تغییر پیدا کند. به‌طور کلی آشنایی با روایت هر سناریو و مقایسه مطلوبیت آن‌ها، می‌تواند مبنایی برای طراحی اقدامات آینده ورزش سوارکاری باشد تا از طریق آن ورزش سوارکاری در ایران بتواند در جهت حفظ توان رقابتی خود انعطاف‌پذیر و پاسخگو باشد. بر این اساس به مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش سوارکاری پیشنهاد می‌شود در طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی ورزش سوارکاری ضمن برنامه‌ریزی برای عدم قطعیت‌های «گردشگری اسب»، «سوارکاری زنان»، «افزایش واردات و کاهش صادرات اسب» و «فناوری‌های نوین» خود را برای رویارویی با سناریوهای پرش از انزوا و دربند افسار را آمده کنند. شایان ذکر است این پژوهش با محدودیت‌های مواجهه بوده است که لازم است مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه سناریوهایی که در این تحقیق در ارتباط ورزش سوارکاری خلق شد، تنها در زمینه ورزش

field of horse industry and equestrian sports with a scenario-based approach. *Journal of Sport Management*, 15(1), 1-15. (In Persian)

Doi: 10.22059/jsm.2020.297652.2411

- Ferguson, P. J., & Lakhani, K. R. (2023). Consuming Contests: The Effect of Outcome Uncertainty on Spectator Attendance in the Australian Football League. *Economic Record*, 99(326), 410-435. Doi: 10.1111/1475-4932.12735

Frith, D., & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 1-36.

Doi: 10.1016/j.techfore.2019.119801

- Gholamian, J., Ramazanzadeh, M., Mahdavi, A., & Azizi, B. (2023). Success in the process of sports business. *Strategic Management Studies*, 14(55), 1-17. Doi:10.22034/smsj.2022.159240 (In Persian)

Glebova, E., Gerke, A., & Book, R. (2023). *The transformational role of technology in sports events. In Sports Management in an Uncertain Environment (pp. 169-187)*. Singapore: Springer Nature Singapore.

Habegger, B. (2010). Strategic foresight in

- public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.08.002>
- Helgadóttir, G. (2015). Horse round-ups: Harvest festival and/or tourism magnet. *Cheval, Tourisme & Sociétés/Horse, Tourism & Societies*, 216-223.
- Horse Industry in Iran. (2023). Equestrian Tourism. [Online] (In Persian) <http://paradisecub.ir/page/en/>.
- Jez, C., Coudurier, B., Cressent, M., Mea, F., Perrier-Cornet, P., & Rossier, E. (2015). The French horse industry in 2030: scenarios to inform decision-making. In *The new equine economy in the 21st century* (pp. 157-166). Wageningen Academic.
- Kapoor, R., & Wilde, D. (2023). Peering into a crystal ball: Forecasting behavior and industry foresight. *Strategic Management Journal*, 44(3), 704-736. <https://doi.org/10.1002/smj.3450>
- Khaki, I., Mirsepassi, N., Montazer-Ataie, M., & Erfanian Khanzadeh, H. (2023). Future studies of cultural intelligence with a scenario-based approach. *Management Future Studies*, 34(1), 39-50. (In Persian)
- Makizadeh, V., & Sharaei, F. (2022). Investigating the impact of corporate future studies on innovation in startups. *Management Future Studies*, 33(4), 19-27. (In Persian)
- Nazari, R., & Shahouli, J. (2022). Strategic scenarios of health-oriented sports education in Iran. *Journal of Sport Management*, 14(1), 151-172. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300070.2444> (In Persian)
- Nazari, R., Sohrabi, Z., & Mahrmezadeh, M. (2021). Strategic scenarios of cultural and sports club. *Strategic Management Studies*, 47, 301-319. (In Persian) Doi: [20.1001.1.22286853.1400.12.47.16.4](https://doi.org/10.22286853.1400.12.47.16.4)
- Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352. Doi: [10.1016/j.bushor.2017.11.013](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013)
- Rajabi Esli, A., Mahrokhar, M., Khodamoradpour, M., Yektayar, M., & Hosseini, R. (2022). Identifying Leading Indicators in Determining Customer Lifetime Value In Sports Clubs. *Knowledge Management in Sports*, 4(3), 63-47. (In Persian) Doi: [10.30495/kmsj.2022.1975357.1062](https://doi.org/10.30495/kmsj.2022.1975357.1062)
- Rapa, M., Ciano, S., Orsini, F., Tullo, M. G., Giannetti, V., & Boccacci Mariani, M. (2023). Adoption of AI-Based Technologies in the Food Supplement Industry: An Italian Start-Up Case Study. *Systems*, 11(6), 265-273. <https://doi.org/10.3390/systems11060265>
- Razavi, S. M. H., Taheri Damneh, M., & Mohammadi, F. (2023). Identifying and analyzing macro trends affecting the competence of sports managers with world-class management in the Iranian sports industry with a futures research approach. *Sports Management and Development*, 12(1), 53-41. (IN Persian) Doi: [10.22124/jsmd.2021.18910.2517](https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.18910.2517)
- Rezaei Ghadi, M., & Rafiee, H. (2021). Investigation of the applications of future studies in public policy. *Sepehr Policy*, 8(27), 85-102. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/qps.2021.60284.2826>
- Salgado Barandela, J., Barajas, A., & Sanchez-Fernandez, P. (2023). Implications for tourism management of including uncertainty in the estimation of the economic impact of sports events. *Sport Business and Management: An International Journal*, 13(2), 181-194. Doi: [10.1108/SBM-11-2021-0138](https://doi.org/10.1108/SBM-11-2021-0138)
- Sawyer, S., & Carmel, E. (2022). The multi-dimensional space of the futures of work. *Information Technology & People*, 36(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0857>
- Schwarz, J. O., Wach, B., & Rohrbeck, R. (2023). How to anchor design thinking in the future: Empirical evidence on the usage of strategic foresight in design thinking projects. *Futures*, 149, 103137. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103137>
- Shoaei, M., Azadfada, Sh., Moradi Siasar, Gh., & Rezaian Gheyebashi, A. (2020). Identifying the Propulsion of uncertainty and future scenarios in the security of sports in the Islamic Republic of Iran. *Defensive Futures Studies*, 22(3), 233-257. (In Persian) Doi: [10.22034/dfs.2021.141699.1443](https://doi.org/10.22034/dfs.2021.141699.1443)
- Tabesh, S., Shahriari, N., & Nazari, R. (2021). Identification of key and strategic

- factors of excellence for the desirable future of Sport for all in Iran. *Research in Physical Education*, 9(3), 267-294. (In Persian) <https://doi.org/10.22089/res.2020.8645.1838>
- Torkkola, J. (2013). *Seeing the world from horseback: An overview of Hungarian and Finnish equestrian tourism with special focus on Akác-tanya Farm*. Thesis, Centria University of applied sciences, Degree Program in Tourism.
- Vaisi, T., Nikrouvan, M., ForoughiPour, H., & Yektayar, M. (2023). Future studies of professional sports in Iran based on scenarios in the horizon of 2035. *Knowledge Management in Sports*. (In Persian) <https://civilica.com/doc/2045358>