Research in Sport Management and Motor Behavior, Volume 14 - Issue 28 / 2024

KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Scenario Planning Of Iran's Kabaddi Sports In The Horizon Of 1414

Majid Bahrami [1] Mina Mostahfezian*[2] Mahnaz Marvi[3]

1.PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
2.Associate Professor in Sport Management, Sport Medicine Research Center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.
3.Assistant Professor in Sports Biomechanics Sport Medicine Research Center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

corresponding author: **Mina Mostahfezian, Dr.mostahfezian@gmail.com**

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: 2023/07/26
Revised: 2024/05/5
Accepted: 2024/01/2

KEYWORDS:
Future Research, Foresight, Uncertainty, Scenario Planning, Kabaddi Sports

How to Cite:
Majid Bahrami, Mina Mostahfezian, Mahnaz Marvi. **Scenario Planning Of Iran's Kabaddi Sports In The Horizon Of 1414,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2024: 14(28): 178-200

ABSTRACT

As a developing sport in Iran, kabaddi has seen a lot of progress, but at the same time, challenges may still affect its future, especially since there is limited understanding about its possible future and the ways in which there is a corresponding future to be traversed. In this study, a multi-stakeholder scenario planning was used to develop future scenarios of Iran's Kabaddi sports, using stakeholders' points of view on the trends and critical uncertainties that may shape the future of Kabaddi sports to create action-oriented strategies. The participants of the present study included 28 domestic and foreign beneficiaries of Iran's Kabaddi sports, who were selected based on targeted sampling. Data was collected through interviews and open questionnaires. Data analysis was done with the six-step model of combined scenario planning of Lipzig and Rollandberger. The findings and analysis of 29 main factors obtained led to the production of two key uncertainties and four scenarios with titles of champion, super league, active lifestyle and always loser. In order to develop Kabaddi sports in Iran, there should be a transformation in the structure of the process with the aim of institutionalizing Kabaddi sports in geographical dimensions with a professional and universal approach.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

سناریو نگاری ورزش کبدی ایران در افق ۱۴۱۴

مجید بهرامی [۱] مینا مستحفظیان [۲*] مهناز مروی اصفهانی [۳]

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.
۳. استادیار، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.

نویسنده مسئول: **مینا مستحفظیان** **Dr.mostahfezian@gmail.com**

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: علمی–پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۵/۴

ویرایش: ۱۴۰۳/۲/۱۶

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

واژه های کلیدی:

آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری، عدم قطعیت، سناریونگاری، ورزش کبدی

ارجاع:

مجید بهرامی، مینا مستحفظیان، مهناز مروی اصفهانی، **سناریو نگاری ورزش کبدی ایران در افق ۱۴۱۴**، *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۴۰۳: ۱۴(۲۸): ۲۰۰-۱۷۸

چکیده

کبدی به عنوان یک ورزش در حال توسعه در ایران با پیشرفت‌های زیادی روبرو بوده است، اما در عین حال، چالش‌ها همچنان ممکن است آینده آن را تحت تأثیر قرار دهند، به‌ویژه از آنجایی که درک محدودی در مورد آینده احتمالی آن و راه‌هایی که در آینده مربوطه باید طی شود وجود دارد. ازاین‌رو در این مطالعه یک برنامه‌ریزی سناریوی چندجانبه برای توسعه سناریوهای آینده ورزش کبدی ایران، با استفاده از نقطه‌نظرات ذی‌نفعان در مورد روندها و عدم قطعیت‌های حیاتی که ممکن است آینده ورزش کبدی را برای ایجاد استراتژی‌های اقدام محور شکل دهد، مورد استفاده قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان مطالعهٔ تحلیلی و اکتشافی حاضر شامل ۲۸ نفر از ذینفعان داخلی و خارجی ورزش کبدی ایران بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه باز صورت گرفت. تحلیل داده‌ها با الگوی شش مرحله‌ای سناریونگاری تلفیقی لیپتزیگ و رولندبرگر، صورت پذیرفت. یافته‌ها و تحلیل ۲۹ عامل اصلی بدست آمده، منجر به تولید دو عدم قطعیت کلیدی و چهار سناریو با عناوین قهرمان، سوپر لیگ، سبک زندگی فعال و همیشه بازنده گردید. به منظور توسعهٔ ورزش کبدی ایران، باید تحول در ساختار فرآیندی با هدف نهادینه‌سازی ورزش کبدی در ابعاد جغرافیایی با رویکرد حرفه‌ای و همگانی، صورت پذیرد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

Abstract Extend

Kabaddi, a traditional sport in Iran, has deep cultural roots, but recent years have seen efforts to professionalize and globalize the sport. Despite its growing popularity, the future of Kabaddi faces uncertainties, including economic, social, and political challenges. These factors necessitate a systematic approach to planning for the sport's future. This study employs scenario planning to explore possible trajectories for the sport by 1414 (2035). By identifying key uncertainties and trends, this research aims to provide a comprehensive strategic roadmap to help stakeholders shape the future of Kabaddi in Iran.

Despite the progress Kabaddi has made, it still faces several critical challenges in Iran. Financial shortages, inadequate infrastructure, and insufficient government support are among the major issues hindering the sport's development. Additionally, the absence of a strategic vision for identifying and nurturing new talent, coupled with organizational inefficiencies within the Kabaddi Federation, has created further roadblocks. Social changes, such as the younger generation's inclination toward modern sports, have also added complexity to the situation. Given these challenges, the research highlights the need for future-oriented planning to overcome obstacles and ensure Kabaddi can sustain its growth. This study uses scenario planning to navigate the uncertainties surrounding Kabaddi's future, offering strategic insights to support the sport's development and provide policymakers with actionable pathways for its evolution in the coming decades.

The primary objective of this study is to develop multiple scenarios for the future of Kabaddi in Iran. By identifying key influencing factors, this research aims to forecast potential future outcomes for the sport and offer strategic recommendations that can assist decision-makers in fostering its growth and success by 1414.

Methodology

This study employs a comprehensive scenario planning approach to analyze the key factors influencing the future of Kabaddi in Iran. The methodology is based on the six-step combined scenario planning model developed by Leipzig and Rollandberger. This model allows for a thorough investigation of both qualitative

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

and quantitative data, ensuring a multidimensional understanding of the challenges and opportunities facing the sport.

In the first step, we conducted an extensive literature review to identify the key economic, social, political, and technological factors impacting Kabaddi's development. This review involved academic sources, industry reports, and strategic documents from the Kabaddi Federation. Additionally, we carried out semi-structured interviews with 28 key stakeholders, including federation officials, athletes, coaches, and external sports experts. These stakeholders were selected using a purposive sampling technique to ensure that their insights were relevant and significant to the study. The interview questions were designed to uncover their perceptions of Kabaddi's future, with a focus on uncertainties that could shape the sport's trajectory.

The second step involved the analysis of critical uncertainties. We focused on two major uncertainties: the level of financial support from the government and the private sector, and potential changes within the Kabaddi Federation's organizational structure. To further explore these uncertainties, we used open-ended questionnaires to gather additional insights from stakeholders. Responses were coded and analyzed to identify emerging patterns and trends, which were then used to frame the subsequent scenario development process.

In the third step, we developed four distinct scenarios for the future of Kabaddi in Iran. Each scenario was built around combinations of key factors and uncertainties, illustrating how different outcomes might unfold depending on external and internal influences. The four scenarios are titled: *Champion*, *Super League*, *Active Lifestyle*, and *Always Loser*. These scenarios range from optimistic (where financial and structural support lead to success) to pessimistic (where the sport suffers from a lack of investment and organizational weaknesses).

In the final stages, we collaborated with the stakeholders to refine and validate these scenarios. This iterative process helped ensure that the scenarios were both realistic and actionable, providing a strong foundation for strategic planning in Kabaddi. The study concludes with the development of recommendations and action plans tailored to each scenario, providing a clear roadmap for policymakers and stakeholders to navigate the future of Kabaddi in Iran.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

Findings

The findings from our analysis indicate that two critical uncertainties are likely to have the most significant impact on the future of Kabaddi in Iran: financial support and the management structure of the federation. Our data revealed that financial backing from both the government and private sector will be a major determinant of the sport's trajectory. Without sufficient investment, Kabaddi's growth will be severely hampered, making it difficult for the sport to compete at both the national and international levels. However, if financial support is increased, there is strong potential for Kabaddi to thrive, with opportunities for professionalization, infrastructure development, and enhanced athlete training programs. Figure 1 shows the effect/uncertainty diagram of liver exercise in Iran.

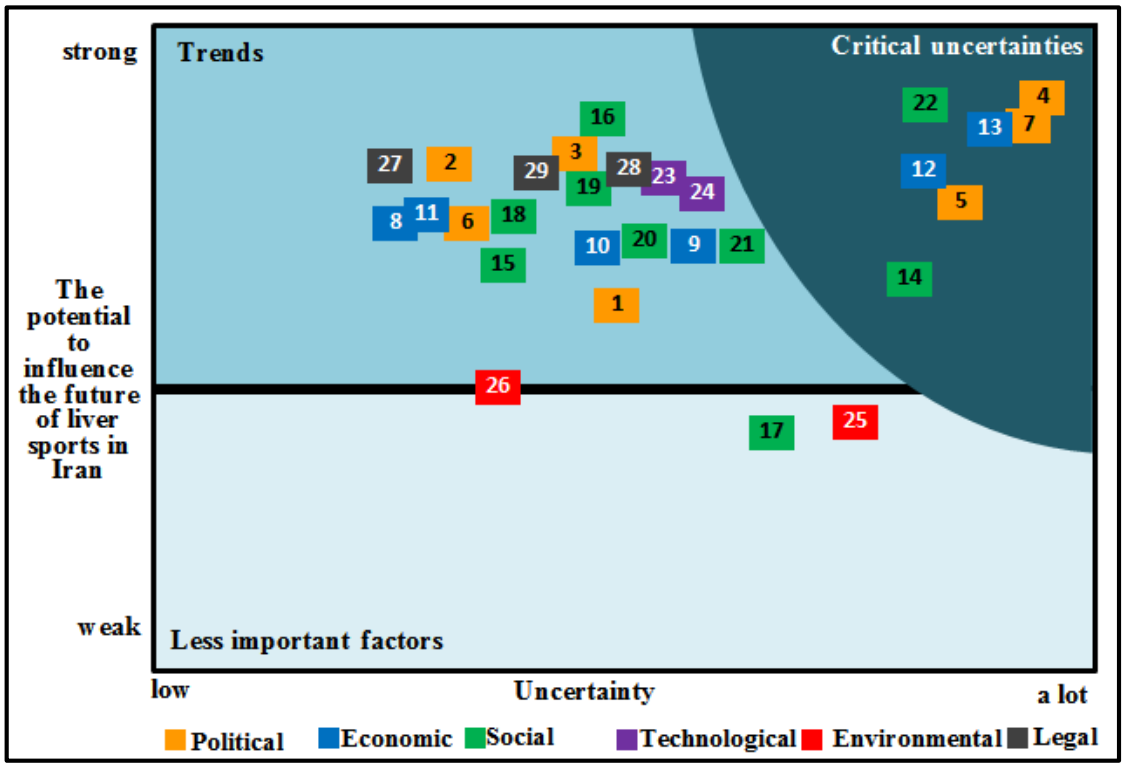


Figure 1. Diagram of influence/uncertainty of liver exercise in Iran

The second key uncertainty pertains to the governance and management of the Kabaddi Federation. Our interviews and data analysis highlighted concerns about the current state of the federation's structure, with many stakeholders expressing dissatisfaction over its bureaucratic inefficiencies and lack of strategic vision. If these issues are not addressed, Kabaddi's future could be compromised. Conversely, reforms within the federation, such as the introduction of professional

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

management practices and clearer strategic goals, could lead to a significant improvement in the sport's prospects.

Based on these two critical uncertainties, four distinct scenarios were developed to illustrate the possible futures for Kabaddi in Iran:

1. **Champion**: In this optimistic scenario, both financial support and federation reforms are implemented. With proper investment and effective management, Kabaddi becomes a major sport in Iran, with professional leagues, widespread media coverage, and international success. The sport is integrated into schools and universities, and Kabaddi athletes are recognized as national icons.
2. **Super League**: Here, financial support is strong, but the federation struggles with management issues. While Kabaddi grows and a professional league is established, internal inefficiencies prevent it from reaching its full potential. Talent is imported from other countries to sustain the league, but local development lags behind.
3. **Active Lifestyle**: This scenario focuses on the promotion of Kabaddi as a mass participation sport, emphasizing physical fitness and community engagement. While the sport may not achieve professional status, it becomes a popular recreational activity with widespread participation in schools, clubs, and public events.
4. **Always Loser**: In the most pessimistic scenario, lack of financial support and poor federation management lead to a decline in Kabaddi's popularity. The sport remains marginal, struggling to gain traction, and fails to develop into a significant force within Iran's sports landscape.

These findings provide a strategic roadmap for stakeholders, outlining the actions needed to navigate each scenario and ensure the sustainable growth of Kabaddi in Iran.

Conclusion

Based on the scenario analysis, it is clear that Kabaddi's future in Iran depends heavily on the level of financial support and the effectiveness of the federation's management. If these two factors are adequately addressed, Kabaddi can become a significant sport both nationally and internationally. The *Champion* and *Super League* scenarios demonstrate that with proper investment and strategic

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

reforms, Kabaddi can grow into a successful sport with professional leagues, international recognition, and strong grassroots development.

On the other hand, the *Always Loser* scenario highlights the risks of underinvestment and poor governance. If these challenges are not resolved, Kabaddi may fail to achieve its potential and could become marginalized within Iran's sports landscape.

This research, through its scenario planning approach, offers valuable insights into the strategic options available for Kabaddi's development in Iran. It provides policymakers and stakeholders with clear action plans tailored to each scenario, enabling them to make informed decisions and foster the sport's sustainable growth. This approach can also serve as a model for other sports in Iran, helping them prepare for future uncertainties and achieve long-term success through strategic foresight.

Keywords:

Futures Studies, Scenario Planning, Uncertainty, Kabaddi, Strategic Foresight, Sports Development

Message of the Article

This study explores the future of Kabaddi in Iran by 1414 using scenario planning. The research identifies two critical uncertainties: financial support and the structure of the Kabaddi Federation, both of which have significant implications for the sport's future. The developed scenarios—*Champion*, *Super League*, *Active Lifestyle*, and *Always Loser*—outline potential paths for Kabaddi, ranging from substantial growth to stagnation. The findings suggest that with adequate financial backing and effective management reforms, Kabaddi could flourish as a major sport in Iran. However, without these improvements, the sport risks declining in relevance. This study provides a strategic roadmap for decision-makers, offering insights into the actions needed to ensure Kabaddi's sustainable growth. It also demonstrates the value of scenario planning as a tool for strategic foresight in sports development.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

مقدمه

۱- یکی از روش‌های آینده‌نگاری[1] و یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت[2] می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو[3] است (۱). سناریو[4] داستانی توصیفی از بدیل‌های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد. سناریو چهرهٔ آینده است و هدف تحلیل سناریو، گسترش تفکر در ارتباط با آینده می‌باشد. سناریوها به ما می‌آموزند که دربارهٔ نامعلوم‌ها بیندیشیم و فرض‌های دست و پاگیر امروزی را از دست وپای ذهن باز کنیم و بتوانیم گسست‌هایی را که ممکن است جهان ما را دگرگون سازد، شناسایی نماییم. توسعه سناریو در واقع یک روش پیش‌بینی است که داده‌های ارائه شده را برای توسعه‌های گوناگون امکان‌پذیر می‌کند (۲). سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف می‌کنند و اثربخشی آن را به عنوان کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط نامشخص بیان می‌کند (۳). سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌گردد و راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد (٤).

۲- برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، می‌تواند تصاویر متفاوتی از آینده ایجاد نماید و سازوکارهایی برای مواجه‌شدن با آینده‌های متفاوت آماده سازد (۵). این رویکرد پتانسیل بسیار خوبی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد دارد. برنامه‌ریزی سناریو یکی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی در دنیای امروز است و به نظر می‌رسد این تکنیک می‌تواند، خلاء نگرانی از عدم‌شناخت آینده‌های پیش‌رو را برطرف سازد (٦). با توجه به قدرت برنامه‌ریزی سناریو در ارائه اطلاعات کیفی و مکالمات راهبردی در چندین سناریو، می‌تواند ابزار مفیدی برای ایجاد استراتژی و برنامه‌ریزی طولانی‌مدت باشد (۷).

۳- برنامه‌ریزی سناریو یک رویکرد محبوب برای پرداختن به عدم قطعیت در تصمیم‌گیری استراتژیک است و اکنون در طیف گسترده‌ای از زمینه‌های تحقیقاتی و محیط‌های عملی استفاده می‌شود (۸). در این ارتباط می‌توان به مطالعات الیدج و الکورن (۲۰۲٤) در پزشکی و درمان (۹)؛ سیوتون و همکاران (۲۰۲٤) در صنعت هسته‌ای (۱۰)؛ بوهالب و تاپیونس (۲۰۲۳) در کارآفرینی (۱۱)؛ چن و همکاران (۲۰۲۳) در برنامه‌ریزی دولت چین (۱۲)؛ امیری و همکاران (۲۰۲۳) در برنامه‌ریزی شهری (۱۳) و گیودیکی و همکاران (۲۰۲۰) در ارتباط با یادگیری مداوم (١٤) اشاره نمود. در راستای نتایج حاصل از این تحقیقات می‌توان اذعان نمود که ارائه محیط‌های رقابتی آینده از طریق تعداد محدودی از سناریوها مدیران را قادر می‌سازد تا با ارزیابی تعدادی از گزینه‌های راهبردی مربوط به آینده احتمالی بتوانند عدم قطعیت و آشفتگی را از طریق آمادگی ذهنی برای رسیدگی به آینده مدیریت کنند.

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (٤). در ارتباط با سناریونگاری در ورزش، تاکنون مطالعات نسبتاً زیادی با این رویکرد

1. Futurism
2. Uncertainty
3. Scenario Planing
4. Scenario

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

به ثبت نرسیده است در این زمینه می‌توان به مطالعات باوان پور و همکاران (۱٤۰۲) با هدف بررسی سناریوهای حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱٤۱٤و ارائه پیشنهاد هم‌افزایی شبکه‌ای بین پیشران‌های نامبرده برای خلق آینده مطلوب در زمینه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش ایران (۱۵)؛ چوری و همکاران (۱٤۰۲) با هدف سناریونگاری در حوزۀ صنعت اسب و ورزش سوارکاری و ارائه سه سناریو قوی اسب ایرانی در بستر تاریخ، پرش اسب و اسب‌های دوخون در ده سال آیندۀ صنعت اسب و سوارکاری (۱٦)؛ نظری و شهولی‌کوه‌شوری (۱٤۰۱) با هدف تدوین سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت محور ایران و ارائۀ دو عدم قطعیت کلیدی ایجاد حس تقاضا به ورزش مبتنی بر فناوری‌های نوین و بهینه‌سازی جسمی با نهادینه‌سازی ورزش در سبک زندگی (۱۷)؛ قبادی‌یگانه و همکاران (۱٤۰۱) با هدف بررسی سناریو حضور بانوان در مسابقات لیگ برتر فوتبال بر توسعه اقتصاد لیگ (۱۸)؛ حمیدپور و همکاران (۱٤۰۱) با هدف طراحی مدل توسعۀ شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی ایران و تبیین آینده آن مبتنی بر سناریونویسی در دو دهه آینده و ارائه پنج پیشـران حمایت از سرمایه‌گذاری داخلی، عرضه محصولات دانش‌بنیان ورزشی در بازار بین‌المللی، ایجاد صندوق‌های حمایت از فناوری ورزشی، توسعه قوانین حفاظت از دارایی‌های فکری و تعیین متولی شرکت‌های دانش‌بنیاد ورزشی (۱۹)؛ شهولی‌کوه‌شوری و همکاران (۱٤۰۱) با هدف سناریونگاری در آموزش عالی و طراحی راهروی استراتژیک ورزش دانشگاهی ایران و ارائه چهار سناریو دو به دو ناساگار بر اساس عدم قطعیت‌های کلیدی پیوستن به جنبش جهانی ورزش و نظام‌مندی فعالیت جسمانی پایدار (۲۰)؛ پارسامهر و همکاران (۱٤۰۲) با هدف طراحی مدل توسعۀ صنعت گردشگری ورزشی ایران و تبیین آینده آن مبتنی بر سناریونویسی در افق ۱٤۲۰و ارائه چهار پیشـران "زیرساخت‌های گردشگری"، "زیرساخت‌های ورزشی"، "خدمات" (۲۱)، اشاره نمود. به نظر می‌رسد اصول فکری حاکم درمطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوۀ تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده جست (٤).

می‌توان اذعان نمود که مرور ادبیات مذکور، بیانگر یک گپ و شکاف در ارتباط با ادبیات پژوهش در برخی ورزش‌های با اصل و منشأ بومی و محلی مانند کبدی است. این بازی در تمام نقاط ایران معروف و مشهور است و مسابقات کبدی به طور عادی برگزار می‌شوند. کبدی در اصل یک بازی ایرانی است و به اسامی مختلف نامیده می‌شود، این بازی در گیلان شیرین دودو و در خراسان، گلستان و مازندران، زو و در سیستان و بلوچستان کبدی نامیده می‌شود.

اگرچه کبدی یک ورزش محبوب در آسیای جنوبی است، اما امروزه این ورزش در سرتاسر جهان طرف‌داران بسیاری دارد. مدیریت ورزش کبدی به عهده فدراسیون بین‌المللی کبدی است که شامل بیش از ۳۰ انجمن ملی می‌شود و بر بازی‌ها و قوانین این وزش در سراسر جهان نظارت می‌کند. متولی این ورزش در قاره آسیا نیز فدراسیون آماتور کبدی است که در سال ۱۹۷۸ تشکیل گردید. قوانین این بازی با گذشت زمان تغییر و اصلاح گردیده است. کبدی از مسابقات آسیایی سال ۱۹۸۲ به صورت نمایشی و پس از آن جزء مسابقات رسمی بازی‌های آسیایی قرار گرفت. تشکیلات این رشته ورزشی در ایران از سال ۱۳۷۵ با عنوان انجمن کبدی،

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

تحت پوشش فدراسیون ورزش‌های همگانی شروع به فعالیت نمود و پس از آن از سال ۱۳۸٤ تحت عنوان فدراسیون کبدی جمهوری اسلامی ایران، بصورت ساختارمند فعالیت خود را ادامه می‌دهد.

ازآنجایی‌که توسعه ورزش از اهمیت بسیار زیادی برای جوامع و دولت‌ها برخوردار است و ازآنجایی‌که پیش‌نیاز و لازمهٔ هر برنامهٔ توسعه‌ای، ارائه یک برنامه استراتژیک مناسب برای پیشبرد کارهاست؛ برای ریل‌گذاری مناسب در توسعهٔ ورزش، نیاز به وجود یک برنامه که اهداف کلان و آینده را طراحی نماید، به چشم می‌خورد (۲۲). ورزش کبدی ایران نیز از این قاعده مشتثنی نیست.

براین‌اساس فدراسیون کبدی ایران نیز مانند دیگر سازمان‌های ورزشی برنامه‌ای استراتژیک برای خود تدوین نمود. چشم‌انداز این برنامه استراتژیک که با تحلیل SWOT به انجام رسیده است، اشاره به حفظ و ارتقای جایگاه فدراسیون در بین برترین فدراسیون‌های آسیا و جهان دارد. همچنین در بخش مأموریت این سند استراتژیک، به توسعه و تعمیم ورزش کبدی در عرصه ملی و بین‌المللی در ابعاد مختلف آن اشاره دارد. همچنین مانند آنچه در سندهای استراتژیک رایج وجود دارد، ارزش‌ها و باورهای اهداف بلندمدت، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای مختلف ذکر شده است و در نهایت بر اساس این موارد داخلی و خارجی، راهبردهایی برای سال‌ها ۱۳۹٦ تا ۱۳۹۹ ارائه گردید و جایگاه استراتژیک ورزش کبدی ایران مشخص گردید (۲۳). اما شاید بتوان اذعان نمود که که در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی امروز، ابزارهای تحلیل راهبردی مانند تحلیل سوات، ماتریس بی‌سی‌جی، نقشه‌های استراتژی، استراتژی اقیانوس آبی و غیره که در دهه ۱۹٦۰ طراحی گردیدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن رو به افول گذاشتند، دیگر نمی‌توانند به خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کنند و یک برنامه راهبردی کم‌نقص ارائه نمایند.

لذا با آگاهی از محدودیت‌های این رویکردهای سنتی و با آگاهی از اینکه تکنیک‌های جدیدی برای پیش‌بینی آینده و طراحی برنامه راهبردی وجود دارد، در این پژوهش رویکرد سناریونگاری انتخاب شد. احتمالاً بررسی آینده‌های پیش‌روی این ورزش جذاب و پرطرف‌دار که هم می‌تواند جنبه‌های همگانی و قهرمانی را در ورزش، مدنظر قرار دهد، کمک شایانی به توسعه ورزش کبدی نماید. ازاین‌رو پژوهشگر، بر آن شد تا با استفاده‌های از روش‌های علمی جدیدی، یک بررسی آینده‌نگارانه در ارتباط با ورزش کبدی در ایران ارائه نماید.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

یکی از دلایل دیگر بررسی این موضوع تحقیقی، عدم توجه کافی به ورزش کبدی ایران از سوی پژوهشگران است. پیش‌ازاین در برخی زمینه‌ها به ورزش کبدی ایران پرداخته شده بود. از این جمله می‌توان به مطالعهٔ محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در ارتباط با بحث‌های مربوط با آسیب‌شناسی در ورزش کبدی (۲٤)؛ مطالعهٔ لطیفی (۱٤۰۰) در ارتباط با عوامل موثر بر همگانی شدن ورزش کبدی (۲۵) و مطالعه محبوب (۱۳۹۲) با هدف بررسی ویژگی‌های آنتروپومتریک و فیزیولوژیک ورزشکاران حرفه‌ای این رشته (۲٦)، اشاره نمود. همانطور که از بررسی ادبیات موجود مشخص است، تاکنون به صورت ویژه بحث برنامه استراتژیک مبتنی بر آینده در ورزش کبدی ایران مورد توجه قرار نگرفته است. احتمالاً این پژوهش، بتواند این خلاء پژوهشی را برطرف نماید.

این مطالعه به دلایل متعدد قابل‌توجّه است و با مطالعات موازی این حوزه، تفاوت دارد: این مطالعه احتمالاً اوّلین سناریونگاری در یکی از ورزش‌های با پایه بومی و محلی در ایران باشد؛ علاوه بر این نیاز به شناخت آینده‌های مختلف از طریق یکی از تکنیک‌های آینده‌پژوهی در محیط پیچیده امروزی، ضرورت و اهمّیت پژوهش حاضر را نشان می‌دهد؛ به نظر می‌رسد در صورت انجام این پژوهش، ادبیات و مبانی نظری این حیطه از ورزش نیز توسعه یابد. احتمالاً تدوین سناریوهای آینده مربوط به ورزش کبدی ایران در قالب یک پژوهش جامع، منجر به این گردد که متولیان مختلف ورزش، مانند معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون کبدی ایران و فدراسیون ورزش‌های همگانی از نتایج احتمالی آن بهره‌مند گردند. ازاین‌رو این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که سناریوهای آینده ورزش کبدی ایران کدام‌اند؟

روش‌شناسی

روش‌های آینده‌پژوهی بر اساس اهداف به روش‌های هنجاری و اکتشافی تقسیم می‌شوند. مبنای روش‌های هنجاری، ارزش‌ها و هنجارها هستند و از آینده‌های مطلوب سؤال می‌کنند، درحالی‌که روش‌های اکتشافی به دنبال این هستند که چه چیزی امکان وقوع دارد. این مطالعه بر اساس هدف، کاربردی و از نوع اکتشافی است. مطالعهٔ حاضر در تلاش است تا با استفاده از یکی از روش‌های آینده‌نگاری، به نام برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی، به تدوین سناریو برای ورزش کبدی ایران بپردازد. در این مطالعه، از رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی سناریونگاری تلفیقی استفاده شده است. این الگوی سناریونگاری تلفیقی توسط لیپتزیگ و رولندبرگر معرفی شده است (۲۷)، فرایند شش‌مرحله‌ای برای این الگو، در جدول ۱ تشریح شده است.

برای شناسایی و استخراج عوامل کلیدی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی) مؤثر بر آینده ورزش کبدی ایران، از روش مطالعهٔ کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات نظری تحقیق، پرسش‌نامه باز و مصاحبهٔ با خبرگان استفاده شد. معیار انتخاب خبرگان، تسلط نظری و تجربی، توانایی مشارکت در پژوهش و دردسترس‌بودن، است. از معیارهای ورود به مطالعه نیز می‌توان به آشنایی افراد با ادبیات آینده‌پژوهی ورزشی،

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

توسعه ورزش و افراد دارای کتاب و مقاله علمی در زمینه‌های مذکور و افراد دارای تجربهٔ کاری و اجرایی در ورزش کبدی، اشاره نمود.

شکل ۱. رویکرد تلفیقی لیپزیک و رولندبرگر به فرآیند توسعه سناریو (۲۷)

در مرحله اول (تعریف محدودهٔ پروژه)، متولیان ورزش کبدی مانند مدیران و کارشناسان ارشد فدراسیون کبدی ایران، معاونت قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک، هیئت‌های استانی ورزش کبدی هستند و مربیان و ورزشکاران کبدی دارای تحصیلات تکمیلی به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی و همچنین مدیران دیگر فدراسیون‌ها مانند فدراسیون ورزش همگانی و اساتید مدیریت ورزشی آشنا با ورزش کبدی به‌عنوان ذینفعانِ-خارجی و جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به طور کل ۲۸ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی و خارجی انتخاب گردیدند.

در تحقیق کیفی، اعتبار روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسهٔ روایی معنادار نیست (۲۸). قابلیت اعتبار پژوهش کیفی، متکی به توانایی و تلاش پژوهشگر است. با توجه به عدم تمایز مفهوم روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی (۲۹)، به طور کلی به دلایل زیرقسمت سناریونگاری این پژوهش می‌تواند دارای اعتبار و اعتماد می‌باشد:

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

۱- جمع‌آوری داده‌ها با دقت و برنامه‌ریزی انجام گردید؛ ۲- تلاش گردید تا در مصاحبه‌ها سوگیری صورت نگیرد؛ ۳- انتخاب افراد خبره با دقت و با تحقیق بسیار انجام پذیرفت؛ ٤- انتخاب عدم قطعیت‌های کلیدی، مستقیم بانظر خبرگان انجام گردید؛ ٥- همکاران تحقیق بر یافته‌ها در حال ظهور یادداشت‌گذاری انجام دادند که این روش از نظر (مورنام و مینر، ۱۹۸۸ (۳۰) به نقل از زارع میرک آباد، ۱۳۹۵) به روش بررسی زوجین معروف است (۲۸).

یافته‌ها

پس از اجرای فرایند شش‌مرحله‌ای سناریونویسی در گام دوم، خروجی ابزار بازخورد ۳٦۰ درجه ذینفعان، شامل ۲۹ عامل اصلی و مهمی بود که به طور بالقوه می‌توانند بر آیندهٔ ورزش کبدی ایران تأثیرگذار باشند (جدول ۱).

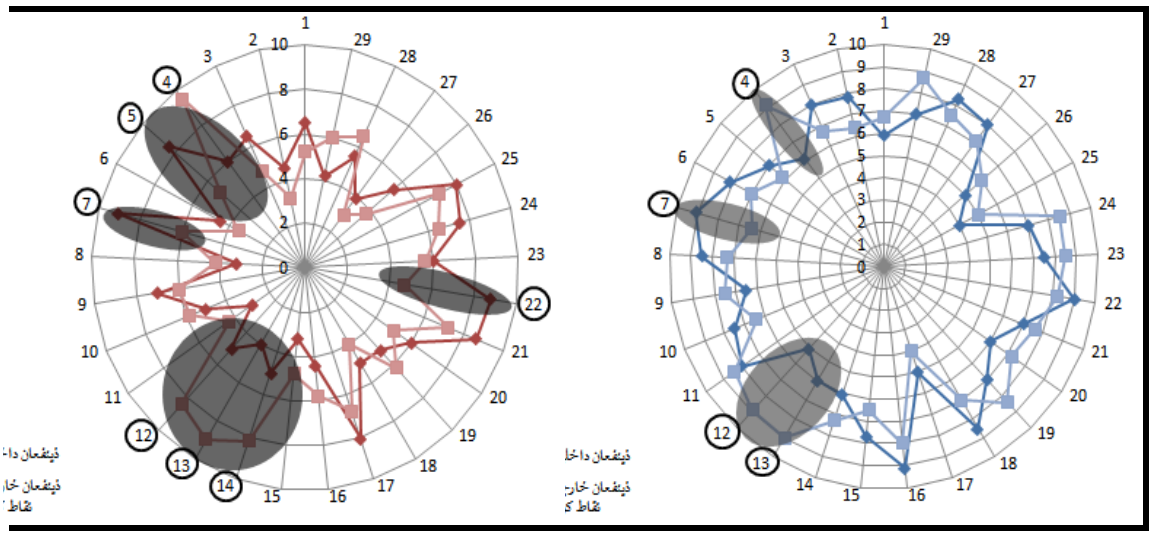
جدول ۱. عوامل اصلی تأثیرگذار بر آینده ورزش کبدی ایران

۱.ایجاد تحول در ساختار فدراسیون و باشگاه‌ها	۱۱. جذب و بهره‌برداری از حمایت‌های مالی دولت	۲۱.میزان سطح رفاه جامعه و اوقات فراغت فعال
۲.استعدادیابی یکپارچه	۱۲. تیم‌داری بخش صنعتی و تخصیص منابع مالی	۲۲.توجه مناسب رسانه‌ها به ورزش‌حرفه‌ای
۳.حمایت سیاسی برای گسترش ورزش‌های بومی	۱۳. ارزش افزوده ورزش‌حرفه‌ای	۲۳.تأثیر فن‌آوری بر روندهای ورزش‌حرفه ای
٤.توجه به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا	۱٤. احساس نیاز به سلامت جسمانی	۲٤.تحولات تکنولوژیک و ساختار سازمانی
٥.نهادینه سازی کبدی به عنوان ورزشی همگانی	۱٥.تحریک تقاضا برای ورزش و فراغت با کبدی	۲٥.توسعه مدیریت سبز در ورزش کبدی
٦. الگوگیری از کشورهای توسعه‌یافته در کبدی	۱٦. توسعه ورزش کبدی در دانشگاه‌ها و مدارس	۲٦.گرایش به توسعه پایدار
۷. کبدی به عنوان پدافند غیرعامل در بهینه‌سازی جسمی جامعه	۱۷. موانع فرهنگی و اجتماعی در مشارکت بانوان در ورزش	۲۷. منع قانونی حمایت شرکت‌های دولتی به حمایت مالی از ورزش‌حرفه‌ای
۸.عدالت محوری در توزیع عادلانه سرانه	۱۸.توسعه‌ساختاری کبدی باابعادجغرافیایی	۲۸. تأکید بر توسعه ورزش در قانون برنامه ششم
۹.پویایی اقتصاد ورزش	۱۹.نگرش‌سازی اهمیت ورزش برای سلامت خانواده	۲۹.الزام‌آور کردن بحث تربیت‌بدنی پایدار
۱۰.نظام عرضه و تقاضا در ورزش‌حرفه‌ای	۲۰.فرآیند خود توسعه‌ای متولیان کبدی	

در شکل ۲ و ۲ مقایسه نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۲۹ فاکتور در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری و درجه عدم‌قطعیت بر عملکرد ورزش کبدی ایران، بوسیلهٔ نمودار عنکبوتی نمایان است. در نمودار عنکبوتی، می‌توانیم نقاط کور را بصورت بصری شناسایی نمایم؛ نقاط‌کور آن دسته از عوامل تأثیرگذارند که از دید ذینفعان‌خارجی تأثیر بیشتری بر عملکرد ورزش کبدی دارا می‌باشند، در صورتی که این عوامل ازنظر ذینفعان-داخلی، از اهمیت کمتری برخوردارند. بر روی نمودار عنکبوتی، هر جا که برای هر عامل فاصله بین نظر

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

ذینفعان خارجی و داخلی زیاد و معنی‌دار است، به عنوان محدودهٔ نقاط‌کور با رنگ متمایز از زمینه مشخص می‌گردد.



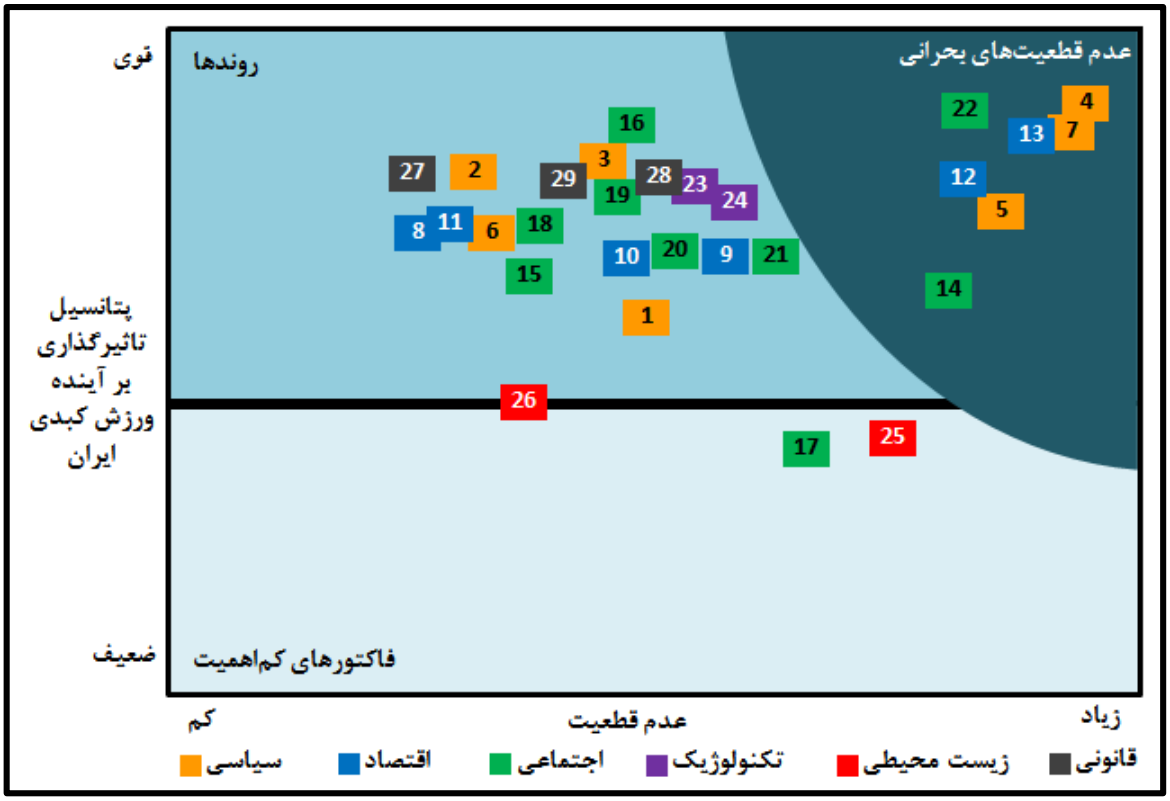
شکل ۲. نمودار عنکبوتی پتانسیل تأثیرگذاری بر ورزش کبدی ایران: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

شکل ۳. نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت ورزش کبدی ایران: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، پنج نقطه کور توجه به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا (شماره ٤)، کبدی به عنوان پدافند غیرعامل در بهینه‌سازی جسمی جامعه (شماره ۷)، تیم‌داری بخش صنعتی و تخصیص منابع مالی (شماره ۱۲) و ارزش‌افزوده ورزش حرفه‌ای (شماره ۱۳) مشخص شده است. همچنین نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۳ نشان داد که از لحاظ درجهٔ عدم قطعیت، نقاط‌کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند؛ نقطهٔ کور دیگری با نام نهادینه سازی کبدی به عنوان ورزشی همگانی (شماره ۵)، احساس نیاز به سلامت جسمانی (شماره ١٤) و توجه مناسب رسانه‌ها به ورزش حرفه‌ای (شماره ۲۲)، نمایان گردید.

در مرحله سوم فرایند شش‌مرحله‌ای سناریونویسی، مطابق شکل ٤ و در غالب نمودار تأثیر / عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر توسعهٔ ورزش کبدی ایران و همچنین درجهٔ عدم قطعیت مرتبط با هر عامل، مشخص گردید. عوامل بر اساس شماره‌هایی که در جدول ۱ به آن‌ها اختصاص داده شد، به نمایش درآمدند.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]



شکل ٤. نمودار تأثیر / عدم قطعیت ورزش کبدی ایران

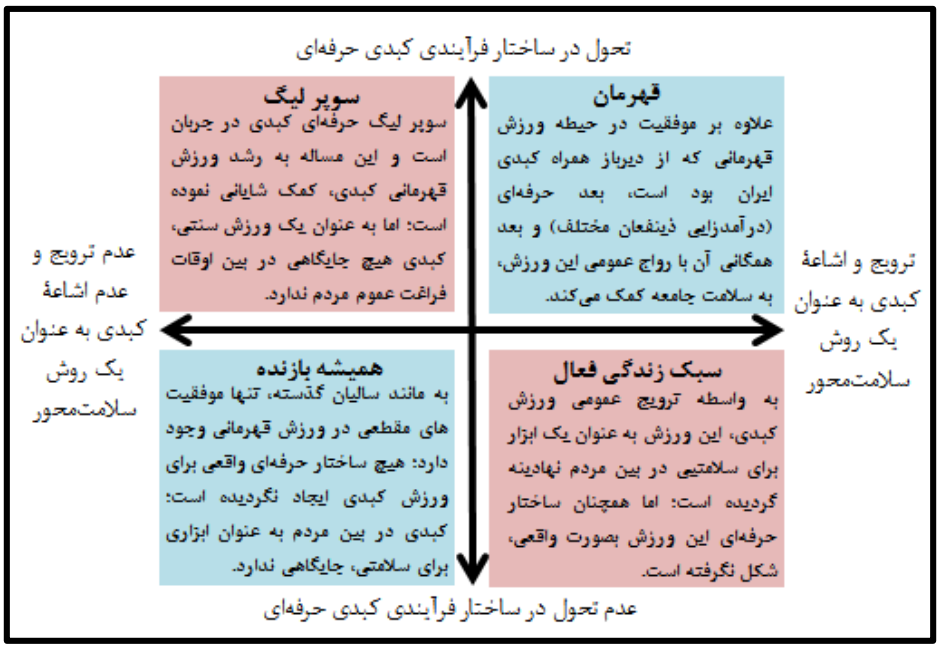
بخش پایینی شکل ٤، فاکتورهای کم‌اهمیت که تأثیر نسبتا اندکی بر آینده ورزش کبدی دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو، حذف شده و در ادامه به آنها استناد نخواهد شد را نشان می‌دهد؛ بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر زیادی بر توسعهٔ ورزش کبدی ایران داشته و از این عوامل به عنوان روند نام برده می‌شود. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط ذینفعان، روند " توسعه ورزش کبدی در دانشگاه‌ها و مدارس (شماره ١٦)" بود. بخش بالا و سمت راست نمودار، مهم‌ترین عوامل برای توسعهٔ سناریوها را شامل می‌شود. عدم‌قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعهٔ سناریو هستند، ایفا می‌نماید؛ عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند؛ در این پروژه، عدم‌قطعیت‌های بحرانی، هفت مورد و شامل فاکتورهای شماره ٤، ٥، ٧، ١٢، ١٣، ١٤ و ٢٢ می‌باشند. این عدم‌قطعیت‌های بحرانی بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند. جدول ٢ چگونگی شکل‌گیری دو عدم‌قطعیت کلیدی را بر اساس عدم‌قطعیت‌های بحرانی، نشان می‌دهد. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعهٔ سناریوهای ورزش کبدی ایران در گام بعد است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

جدول ۲. عدم قطعیت‌های بحرانی و کلیدی ورزش کبدی ایران

شماره	عدم قطعیت بحرانی	نوع	عدم قطعیت کلیدی
٤	توجه به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا	سیاسی	تحول در ساختار فرایندی کبدی حرفه‌ای
۱۲	تیم‌داری بخش صنعتی و تخصیص منابع مالی	اقتصادی	
۱۳	ارزش‌افزوده ورزش حرفه‌ای	اقتصادی	
۲۲	توجه مناسب رسانه‌ها به ورزش حرفه‌ای	اجتماعی	
۵	نهادینه‌سازی کبدی به‌عنوان ورزشی همگانی	سیاسی	ترویج و اشاعهٔ کبدی به‌عنوان یک روش سلامت‌محور (ورزش همگانی)
۷	کبدی به‌عنوان پدافند غیرعامل در بهینه‌سازی جسمی جامعه	سیاسی	
١٤	احساس نیاز به‌سلامت جسمانی	اجتماعی	

نتایج حاصل از اجرای فرایند شش‌مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحلهٔ چهارم به شرح شکل ۵ می‌باشد. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها مبتنی بر دو فاکتور عدم قطعیت کلیدی تحول در ساختار فرآیندی کبدی حرفه‌ای (ورزش‌حرفه‌ای) و ترویج و اشاعهٔ کبدی به عنوان یک روش سلامت‌محور (ورزش‌همگانی) است که با استفاده از ماتریس تأثیر / عدم قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند، است.

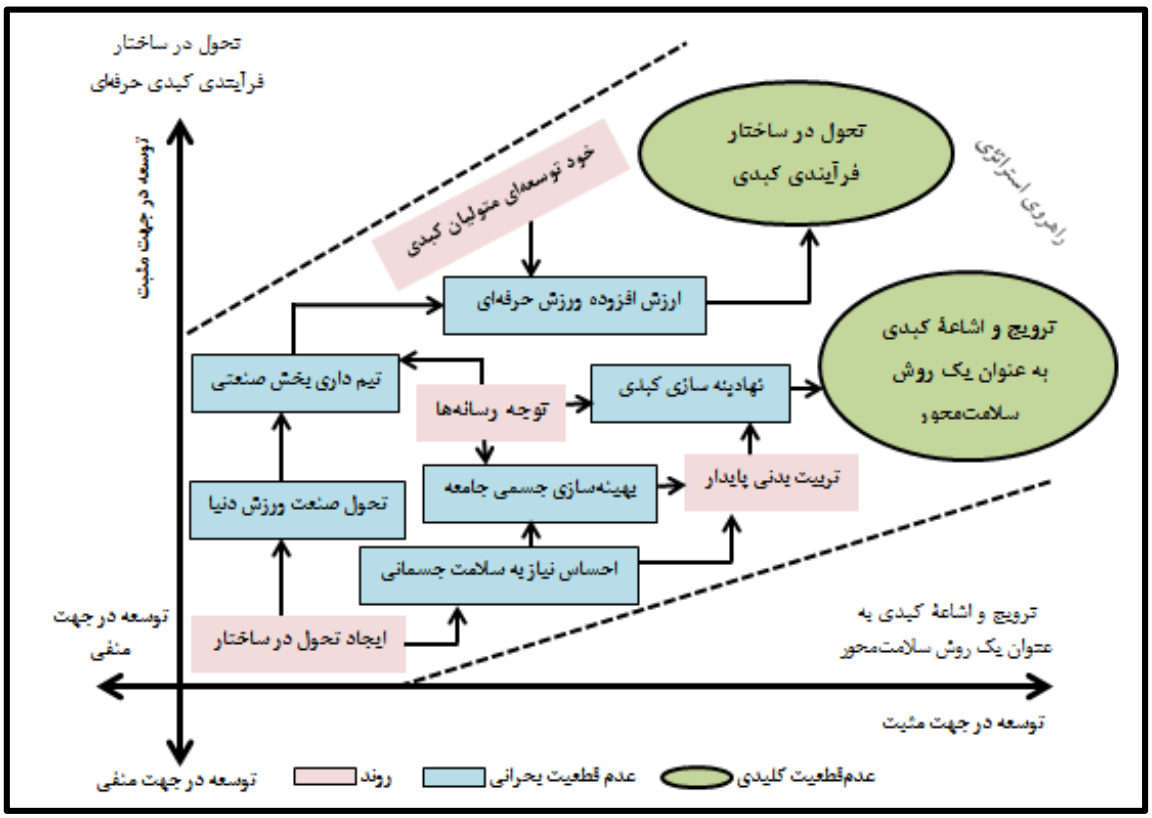


شکل ۵. ماتریس سناریو: ورزش کبدی ایر ن

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

در این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر کشیده شده‌اند؛ برای سناریوهای ورزش کبدی ایران، نام‌های "قهرمان"، "سوپر لیگ"، "سبک زندگی فعال" و "همیشه بازنده"، انتخاب گردیدند.

نتایج حاصل از اجرای دستورالعمل راهروی استراتژی برای ورزش کبدی ایران که مرحله پنجم از فرایند شش‌مرحله‌ای سناریونویسی را شامل می‌شود، به شرح شکل ٦ می‌باشد. این دستورالعمل همواره در تلاش است تا در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار بگیرد.



شکل ٦. راهروی استراتژی برای ورزش کبدی ایران

خروجی مرحله پنجم، یعنی تعیین استراتژی، با درنظرگرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، تبیین شد؛ بدین‌گونه استراتژی "تحول در ساختار فرایندی با هدف نهادینه‌سازی ورزش کبدی در ابعاد جغرافیایی با رویکرد حرفه‌ای و همگانی" به‌عنوان استراتژی اصلی ورزش کبدی ایران، ارائه گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

تخصص و تخصص‌گرایی امکان ایجاد پیشرفت‌های بزرگ و مهم در علوم را فراهم می‌کنند و در بسیاری از حوزه‌های علمی نقش اساسی دارند. اگرچه تخصص‌گرایی امروزه ضروری شده است، اما داشتن دید چندسویه

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

و وسیع نیز بسیار مهم است، زیرا در دنیای پر از عدم قطعیت امروزی، حرکت به سمت میان رشتگی حتی گریزناپذیر است. به‌عبارت‌دیگر، ترکیب تخصص‌ها و رویکردهای مختلف به مسائل، منجر به روش‌های مؤثرتر در حل مسائل خواهد شد (۲۰). از این رو در این مطالعه بین‌رشته‌ای، با به کارگیری علم آینده‌پژوهی، سعی شده است تا برای آینده ورزش کبدی ایران، سناریو نوشته شود و بر اساس آن یک استراتژی اصلی شکل گرفت. مطالعات میان‌رشته‌ای و رویکردهای مختلف آینده‌پژوهی در پژوهش‌های ورزشی، به خصوص مدیریت ورزشی، به زودی در حال افزایش خواهند بود. این فعالیت‌ها به یک ضرورت راهبردی در مدیریت ورزشی تبدیل خواهند شد، زیرا خود ماهیت مدیریت ورزشی بین‌رشته‌ای است (۲۰).

یکی از یافته‌های اصلی این مطالعه، تدوین چهار سناریو مرتبط با ورزش کبدی ایران بود؛ سناریوها به‌گونه‌ای توسعه داده شدند که افق زمانی مشخص شده در گام اول (افق ۱۴۰۱) را پوشش دادند. برای ایجاد این سناریوها، وضعیت آینده هر یک از عدم‌قطعیت‌های کلیدی در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت ممکن، در نظر گرفته شدند؛ این سناریوها با نام‌های قهرمان، سوپر لیگ، سبک زندگی فعال و همیشه بازنده، ارائه گردیدند تا بر این اساس، فرد خواننده به سرعت بتواند داستان پشت هر سناریو را حدس بزند. بصورت خیلی خلاصه، این سناریوها اشاره به این دارند که وضعیت ورزش کبدی در حیطه قهرمانی تا حدودی مناسب است، اما ورزش کبدی می‌تواند در آینده بصورت خیلی جدی به ورزش همگانی و سلامت محور، کمک شایانی نماید؛ از سوی دیگر، با تحول در ساختار، این ورزش بصورت واقعی به سمت حرفه‌ای شدن گام بردارد و تنها به یدک کشیدن یک لیگ با نام حرفه‌ای که هم اکنون هم وجود دارد، بسنده نکند. در ادامه بصورت مجزا به بررسی این سناریوها پرداخته می‌شود و پیشنهادات کاربردی متناسب با هر سناریو، ارائه می‌گردد:

سناریو اول. قهرمان:

علاوه بر موفقیت در حیطه ورزش قهرمانی که از دیرباز همراه کبدی ایران بود است، بعد حرفه‌ای (درآمدزایی ذی‌نفعان مختلف) و بعد همگانی آن با رواج عمومی این ورزش، به سلامت جامعه کمک می‌کند. این حالت ایده‌آل‌ترین آینده ممکن یا اصطلاحاً آینده مطلوب ممکن است. ازآنجایی‌که آینده به دست انسان‌ها ساخته می‌شود، برای ساخت چنین آینده مطلوبی باید اقدامات عملیاتی توسط متولیان اصلی ورزش کبدی ایران، صورت پذیرد؛ برای محقق‌شدن این سناریو، این پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌گردد: ۱. به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا، توجه جدی گردد و متولیان براین‌اساس، چشم‌انداز و مأموریت خود را مشخص نمایند؛ ۲. هم‌افزایی و شبکه‌سازی متولیان ورزش کبدی با بازیگران اصلی ورزش همگانی؛ ۳. حمایت‌های سیاسی همه‌جانبه برای گسترش ورزش‌های بومی، مخصوصاً کبدی؛ ٤. رفع موانع فرهنگی و اجتماعی در مشارکت بانوان در ورزش کبدی؛ ۵. الزام‌آور کردن بحث تربیت‌بدنی پایدار با ورزش‌های سنتی با همکاری مدارس و دانشگاه‌ها؛ ٦. ایجاد نظام‌های داوطلبی جهت اشاعه عمومی کبدی؛ ٦. تیم‌داری بخش صنعتی و تخصیص منابع مالی بیشتر و پایدار برای رشته کبدی؛

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

سناریو دوم. سوپر لیگ:

سوپر لیگ حرفه‌ای کبدی در جربان است و این مسئله به رشد ورزش قهرمانی کبدی، کمک شایانی نموده است؛ اما به‌عنوان یک ورزش سنتی، کبدی هیچ جایگاهی در بین اوقات فراغت عموم مردم ندارد. همان‌طور که پیش‌تر عنوان گردید، منۀور از حرفه‌ای شدن کبدی در افق ١٤١٤ به معنای نادیده‌گرفتن ساختار حرفه‌ای فعلی نیست؛ اما این مسئله به این اشاره دارد که به صرف برگزاری مسابقاتی تحت عنوان لیگ برتر کبدی، ساختار حرفه‌ای، حاکم نیست و برای رسیدن به چنین ساختاری که تمام ذی‌نفعان ورزش کبدی، بر اساس اصول اولیه تعریف ورزش حرفه‌ای به درآمد نسبتاً خوبی برسند، نیازمند بازنگری اساسی در ساختار موجود هستیم. دراین‌ارتباط نیز این پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌گردد: ١. درنظرگرفتن تحولات تکنولوژیک و تغییر ساختار سازمانی؛ ٢. توسعه ساختاری کبدی با پراکندگی جغرافیایی؛ ٣. الگوگیری از کشورهای توسعه‌یافته در کبدی؛ ٤. از میان برداشتن موانع مختلف در جذب حمایت حامیان مالی و حق بخش تلویزیونی؛

سناریو سوم. سبک زندگی فعال:

به واسطه ترویج عمومی ورزش کبدی، این ورزش به‌عنوان یک ابزار برای سلامتی در بین مردم نهادینه گردیده است؛ اما همچنان ساختار حرفه‌ای این ورزش به‌صورت واقعی، شکل نگرفته است. این سناریو، یکی دیگر از حالت‌هایی است که امکان وقوع آن تا سال ١٤١٤ وجود دارد، در مورد نقطه ضعف این سناریو و در ارتباط با رفتن به سمت حرفه ای شدن واقعی ورزش کبدی، در بررسی دو سناریوی قبلی، پیشنهاداتی ارائه گردید. اما انچه در ارتباط با نهادینه سازی و ترویج عمومی کبدی و شرکت کردن اکثر مردم در آن به عنوان بخشی از اوقات فراغت، بیان گردید، شاید خیلی رویاپردازانه باشد؛ چرا؟ می توان به صراحت بیان نمود که با توجه به اینکه آمار رسمی و معتبر در مورد شرکت ایرانیان در فعالیت بدنی و ورزش همگانی وجود ندارد، اما به نظر نمی رسد آمار امیدوارکننده ای در این بخش وجود داشته باشد؛ پس در جواب چرایی مطرح شده در ارتباط با رویاپردازانه بودن اشاعه کبدی به عنوان یک ورزش همگانی و سلامت محور، می توان بیان نمود که از آنجایی اکثر افراد جامعه حتی حاضر به فعالیت های ساده مانند پیاده روی و یا دوچرخه سواری نیستند، احتمال اینکه ترویج عمومی کبدی مورد استقبال قرار نگیرد، نسبتا زیاد است. در این ارتباط، پیشنهاداتی کابردی ارائه می‌گردد، شاید بتوان جامعه را در١٤١٤ آماده ترویج ورزش‌های مختلف در نقش سلامت محور نمود: ١. ایجاد ساز و کارهای مناسب توسط متولیان برای نهادینه سازی کبدی به عنوان ورزشی همگانی؛ ٢. برانگیختن احساس نیاز به سلامت جسمانی با ورزش توسط فدراسیون کبدی؛ ٣. تحریک تقاضا برای ورزش و فراغت با کبدی توسط رسانه های جمعی و اجتماعی؛ ٤. نگرش‌سازی اهمیت ورزش برای سلامت خانواده با ورزش های بومی مانند کبدی توسط فدراسیون و با ساخت اپلیکیشن و وب سایت‌های اختصاصی؛ ٥. ملزم کردم شهرداری ها و همکاری با فدراسیون کبدی در جهت ساخت اماکن در نقاط مختلف شهرها؛ ٦. توسعه ورزش کبدی در دانشگاه‌ها و مدارس با کمک فدراسیون کبدی؛ ٧. بازاریابی اجتماعی فدراسیون کبدی در جهت توسعه ورزش

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

سلامت محور؛ ۸. شکل گیری ساختار نهادی سیاست گذاری آموزش ورزش کبدی در راستای بحث سلامت محوری.

سناریو چهارم. همیشه بازنده:

به مانند سالیان گذشته، تنها موفقیت‌های مقطعی در ورزش قهرمانی وجود دارد؛ هیچ ساختار حرفه‌ای واقعی برای ورزش کبدی ایجاد نگردیده است؛ کبدی در بین عموم مردم به‌عنوان ابزاری برای سلامتی، جایگاهی ندارد. این سناریو می‌تواند بدترین سناریو ممکن برای افق ۱٤۱٤ باشد، البته می‌توان بیان نمود که هم اکنون این سناریو در حال اجرا است و در حال حاضر، ورزش کبدی در چنین وضعیتی قرار دارد؛ به نظر می‌رسد اگر به فکر ساخت آینده بر اساس روندها، کلان روندها و عدم قطعیت‌های ساخت آینده نباشیم، آینده این ورزش، تکرار وضع موجود خواهد بود. در ارتباط با بعد همگانی و بعد حرفه‌ای ورزش کبدی، پیشنهادهای مختلفی در قسمت‌های قبل ارائه گردید، اما همان‌طور که در این سناریو به ورزش قهرمانی اشاره گردیده است، در ارتباط با این بعد از ورزش کبدی، نیز پیشنهاداتی ارائه می‌گردد: ۱. استعدادیابی یکپارچه در تمام مناطق جغرافیایی؛ ۲. تغییر دیدگاه مدیران سیاسی و ارشد ورزشی به ورزش قهرمانی (توجه بیشتری به ورزش‌های مدال‌آور یا المپیکی می‌گردد)؛ ۳. تخصیص منابع مالی و تلاش در جهت پویایی اقتصاد ورزش.

یکی از نشانه‌های پررنگی که در همه سناریوها به‌وضوح به چشم می‌آید، توجه به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا است. بحث توسعه صنعت ورزش از گذشته تا به امروز، موردتوجه اندیشمندان مختلف علوم ورزشی بوده است. پیتس و همکاران (۱۹۹٤) با ارائه یک نظریه تقسیم‌بندی در صنعت ورزش، به توسعه یک مدل در صنعت ورزش پرداختند (۳۱). آنها از پیش‌گامان توجه به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا بودند و با استفاده از تئوری که پورتر (۱۹۸۵) در مورد تقسیم‌بندی صنعت به کار گرفته بود (۳۲)، صنعت ورزش را به سه بخش تقسیم نمودند؛ عملکرد ورزشی، تولید ورزش و ترویج ورزش؛ به نظر می‌رسد این نتایج اشاره مستقیمی به ورزش‌های قهرمانی، حرفه‌ای و همگانی دارد و همانند مطالعه حاضر، معتقد است که برای توسعه یک ورزش، باید آن ورزش در حیطه‌های مختلف، تأثیرگذار باشد. توجه به سیر تحول صنعت ورزش در دنیا همچنان ادامه دارد و دووان و همکاران (۲۰۲۲) نیز اثرات روندهای جمعیتی را بر توسعه با کیفیت بالا در ورزش (۳۳)، مورد بررسی قرار دادند. به نظر می‌رسد ازآنجایی‌که تا سال ۱٤۱٤، روندهای مختلف جمعیتی مانند کاهش جمعیت و یا نسبت‌های جنسیتی مانند بیشترشدن جمعیت زنان یا مردان در ایران را شاهد خواهیم بود، پیشنهاد می‌گردد که متولیان ورزش کبدی، مسئله روندهای جمعیتی را برای برنامه‌ریزی‌های آتی خود مدنظر قرار دهند. در کل برای اینکه از سیر تحول صنعت ورزش در دنیا جا نمانیم، پیشنهاد فرایند خود توسعه‌ای متولیان ورزش کبدی و همچنین رصد دائم کلان روندهای ساخت آینده ارائه می‌گردد.

یافتهٔ اصلی این مطالعه که خروجی راهروی استراتژیک است، معرفی استراتژی "تحول در ساختار فرایندی باهدف نهادینه‌سازی ورزش کبدی در ابعاد جغرافیایی با رویکرد حرفه‌ای و همگانی" است؛ تغییرات سریع در محیط و نیاز به ورود فناوری به همه سطوح صنعت، از جمله عواملی هستند که نیاز به فرایندگرایی در سازمان‌ها را به‌شدت احساس می‌کنند. در نتیجه، طراحی ساختار سازمانی بر اساس فرایندها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

بسترهای تسهیل اجرای فرایندها شناخته می‌شود (۳٤). در سازمان‌های فرآیندگرا، ساختار سازمانی برای پشتیبانی از اجرای فرآیندها طراحی می‌شود و به عبارت دیگر، فرآیندها مبنای طراحی ساختار قرار می‌گیرند. به این ترتیب، با ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای پشتیبانی از فرآیندها، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا به دقت و به صورت مداوم فرآیندهای خود را تحلیل کنند و با بهبود آنها، به افزایش کارآیی و بهره‌وری دست یابند (۳۵). در نتیجه می‌توان بیان نمود که ایجاد ساختار سازمانی بر اساس فرآیندها برای بازیگران اصلی ورزش کبدی بسیار حیاتی است و به طور کلی می‌توان گفت که این ساختار می‌تواند بهبود کارآیی و عملکرد سازمانشان را به شدت تسریع کند.

پیاده‌سازی روش چند کارکردی یکی از حیاتی‌ترین عوامل موفقیت برای تکامل یک سازمان فرایندمحور است. در این رویکرد، افراد به گروه‌های مختلفی تقسیم می‌شوند که هر گروه مبتنی بر یک فرایند است و این گروه‌ها مسئولیت‌پذیری، قدرت تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به گروه‌ها در سازمان‌های سنتی ارائه می‌دهند. در راستای عملیاتی‌کردن این استراتژی، پیشنهاد می‌شود که بازیگران اصلی ورزش کبدی ابتدا معماری فرایندهای سازمان خود را بر اساس توسعهٔ حیطه‌های مختلف (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای) تهیه کرده، سپس گردش کار هر یک را به‌صورت تخصصی مشخص نمایند. شناسایی زنجیره ارزش سازمان در این گام می‌تواند تسهیل‌گر خوبی به شمار رود. سپس تعیین معماری فرایندها در این سه حیطه، انجام پذیرد.

در پایان و در راستا با محدودیت‌های این مطالعه، چند پیشنهاد برای مطالعات آتی، ارائه می‌گردد. یکی از این محدودیت‌ها، فقط تمرکز بر روندهای آینده بود، درصورتی‌که به علت آشنایی محدود مشارکت‌کنندگان با کلان روندهای ساخت آینده، این کلان روندها به‌صورت جدی موردتوجه قرار نگرفتند. ازاین‌رو پیشنهاد می‌گردد که به تأثیر کلان روندهایی مانند تکنولوژی، زنان قدرتمند، انرژی، هوش مصنوعی بر آینده ورزش کبدی، پرداخته شود. محدودیت دیگر، متولیان مختلف ورزش کبدی بودند، در این راستا پیشنهاد می‌گردد، با استفاده از روش آینده‌پژوهی تحلیل بازیگران کلیدی، بازیگران کلیدی ورزش کبدی ایران، بر اساس اهدافشان، مورد تحلیل قرار گیرند.

Refrences

1. Oliver JJ, Parrett E. Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. Business Horizons. 2018; 61(2): 339-52. 10.1016/j.bushor.2017.11.013
2. Mohebbi E, Shirazi B, Tajdin A. Future studies of aviation industry behavior based on demand and expansion capacity of passenger terminals scenarios using system dynamics. Future study Management. 2018; 29(112): 39-55. [In Persian]
3. Frith D, Tapinos E. Opening the ‘black box’of scenario planning through realist synthesis. Technological Forecasting and Social Change. 2020; 151: 119801.
4. Shahvali Kohshouri J. Strategic Foresight on Development of Educational Sport in Iran [dissertation]. [Isfahan]: Mobarakeh Azad University; 2020. 201p. [In Persian]
5. Cao Z, Li Y, Liu Y, Lu Y. Scenario analysis of high and steep cutting slopes protection in the loess hilly region: A case study of the Yangjuangou catchment in Yan’an, China. Catena. 2023; 220: 106638.
6. Varum CA, Melo C. Directions in scenario planning literature–A review of the past decades. Futures. 2010; 42(4): 355-69. DOI: 10.1016/j.futures.2009.11.021

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

7. Gómez-García AR, Chica ML, García-Arroyo JA. Relationship between the territorial distribution of labor inspectors and work accident injuries: Clustering Ecuadorian provinces into four management scenarios. Safety science. 2023; 158: 105956. DOI: 10.1016/j.ssci.2022.105956
8. Cordova-Pozo K, Rouwette EA. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. Futures. 2023; 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153
9. Elledge RCh, Alcorn RS. Treatment planning in palliative radiotherapy.In: Alcorn RS. Palliative Radiation Oncology. Elsevier:London; 2024. P. 65-74. DOI:10.1016/B978-0-323-87688-9.00017-9
10. Ciottone GR, Alaska YA, Aldawas AD. Nuclear Detonation.In: Alaska YA, Aldawas AD. InCiottone's Disaster Medicine. Elsevier:London; 2024. p. 653-656. DOI: 10.1016/B978-0-323-80932-0.00107-5
11. Bouhalleb A, Tapinos E. The impact of scenario planning on entrepreneurial orientation. Technological Forecasting and Social Change. 2023; 187: 122191. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122191
12. Chen R, Xu P, Yao H. Decarbonization of China's regional power grid by 2050 in the government development planning scenario. Environmental Impact Assessment Review. 2023; 101: 107129. DOI: 10.1016/j.eiar.2023.107129
13. Amiri SS, Mueller M, Hoque S. Investigating the application of a commercial and residential energy consumption prediction model for urban Planning scenarios with Machine Learning and Shapley Additive explanation methods. Energy and Buildings. 2023; 287: 112965. DOI: 10.1016/j.enbuild.2023.112965
14. Giudici F, Castelletti A, Giuliani M, Maier HR. An active learning approach for identifying the smallest subset of informative scenarios for robust planning under deep uncertainty. Environmental Modelling & Software. 2020; 127: 104681.[In Persian] DOI: 10.1016/j.envsoft.2020.104681
15. Bavanpour J, Nikravan M, Yektayar M. Future studies of the key drivers of Iranian sports network governance in the horizon of 2035. *Sport Management Journal*. 2023; ready to publish. 10.22059/jsm.2023.354429.3111 [In Persian]
16. Choori A, Razavi MH, Dousti M, Farzan F. Foresight in the Field of Horse Industry and Equestrian Sports with a Scenario Writing Approach. *Sport Management Journal*. 2023; 15(1): 73-52. 10.22059/jsm.2020.297652.2411 [In Persian]
17. Nazari R, Shahvali Kohshouri J. Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. Sport Management Journal. 2022; 14(1): 172-151. https://jsm.ut.ac.ir/article_87365.html?lang=en. [In Persian]
18. Ghobadi Yeganeh A, Eydi H, Amiri F. Investigating the women presence's scenario of in Premier League football matches on the development of league's economics with the technique of dynamic systems. Sport Management and Development. 2022; ready to publish. 10.22124/jsmd.2021.17599.2404 [In Persian]
19. Hamidpor H, Ferdosi MH, Nadri A, Smaeili M. Designing a Development Model for Iranian Sports Knowledge-Based Companies and Explaining Its Future Based on Scenario Writing in the Next Two Decades. *Sport Management Journal*. 2022; ready to publish. https://doi.org/10.22059/jsm.2022.340065.2916 [In Persian]
20. Shahvali kohshouri J, Askari A, Nazari R, Naghsh A. Foresight in higher education: designing the strategic corridor of Iranian university sports with an interdisciplinary approach. Interdisciplinary Issues in Human Sciences. 2022; 3(55): 157-193. https://doi.org/10.22035/isih.2022.4544.4506 [In Persian]

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]

21. Parsamehr M, Nouri MS, Mahtab N, Veisi K. Designing a Model for the Development of Iran's Sports Tourism Industry and Explaining its Future based on Scenario Writing in the Horizon of 1420. *Sport Management Journal*. 2023; 15(1): 330-313. https://doi.org/10.22059/jsm.2021.332897.2833 [In Persian]
22. Rasekh N, Sajjadi SN. Strategies for the development of women's sports in Iran based on the SPP model. *Human Resource Management in Sports*. 2015; 2(2): 93-103. https://doi.org/10.22044/shm.2015.606 [In Persian]
23. Iran Liver Federation. Strategic plan. April 15, 2016; 2016. [In Persian]
24. Mohammadi S, Minoonejad H, Rajabi R. The Epidemiology Prospective Study of Sport Injuries in Iranian Women's Kabaddi Premier League. *Studies in Sport Medicine*. 2020; 11(26): 109-126. https://doi.org/10.22089/smj.2020.3614.1198 [In Persian]
25. Latifi M. Factors affecting the popularization of liver exercise [dissertation]. [Qazvin]: Allameh Qazvini Institute of Higher Education; 2020. 113p. [In Persian]
26. Mahboob N. Investigation and comparison of some anthropometric and physiological characteristics of professional, semi-professional and amateur liver workers. [Dissertation]. [Mashhad]: Mashhad Ferdowsi University; 2012. 145p. [In Persian]
27. Krys C. Scenario-based strategic planning: Developing strategies in an uncertain world. Schwenker B, Wulf T, editors. Springer Fachmedien Wiesbaden; 2013.
28. Zare Mirkabad A. Presenting a method for creating a scenario based on perspectives (A Case Study of Iran's aviation Industry In the horizon of 2036). [Dissertation]. [Tehran]: University of Tehran; 2015. 237p [In Persian]
29. Long T, Johnson M. Rigour, reliability and validity in qualitative research. Clinical effectiveness in nursing. 2000; 4(1): 30-7. https://doi.org/10.1054/cein.2000.0106
30. Moorman C, Miner AS. Organizational improvisation and organizational memory. Academy of management Review. 1998; 23(4): 698-723.
31. Pitts B, Fielding LW, Miller LK. Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. 1994; 19(2): 124-138.
32. Porter ME. Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. *New York: The Free Press*; 1985.
33. Duan Y, Li P, Meng D, Bu T, Liu X, Popovic S, Matic RM. The effects of demographic trends on the high-quality development of the Chinese sports industry. Sustainability. 2022; 14(2): 1039. https://doi.org/10.3390/su14021039
34. Leyer M, Stumpf-Wollersheim J, Kronsbein D. Stains on the bright side of process-oriented organizational designs: an empirical investigation of advantages and disadvantages. Schmalenbach Business Review. 2017; 18: 29-47. DOI:10.1007/s41464-016-0020-9
35. Wang L, Liu M. Study on the Relationship of Process-Oriented Servitization Strategy, Hierarchical Network Structure and Innovation Performance. In 2022 5th International Conference on Artificial Intelligence and Big Data (ICAIBD); 2022. p. 611-616.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2025-12-19]