

Original Article

Strategic Foresight for Development of Iraqi Educational Sports Strategies

Anwer Fadel Mohammed Almasuodi¹, Seyed Ehsan Amirhosseini^{2*}, Mohammed Jaber Kazem³, Rasool Nazari⁴

1. Department of Sports Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

3. Assistant Professor, Sports Management, Department of Physical Education, University of Karbala, Karbala, Iraq.

4. Department of Sports Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 20/10/2024, Accepted: 16/02/2025

*Corresponding Author: Seyed Ehsan Amirhosseini, Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran, Email: se.amirhosseini@iau.ac.ir

How to Cite: Mohammed Almasuodi, A. F., Amirhosseini, S. E., Kazem, M. J., Nazari, R. (2025). Strategic Foresight for Development of Iraqi Educational Sports Strategies. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 14(19), 80-101. In Persian.

Extended Abstract

Introduction

Iraqi educational sports, under the supervision of the Ministry of Science and the Ministry of Education, with the largest organizational and organizational structure, seeks to provide the necessary grounds and create the appropriate environment and opportunities to place all students in healthy educational situations and to educate their bodies and spirits. The main problem is that Iraqi educational sports, considering its multi-million population and remarkable talents, have not yet been able to find a desirable position in the field of education in Iraq, which is probably due to the lack of attention to trend analysis, key uncertainties, lack of attention to the driving forces in the changing environment of sports, and the lack of use of up-to-date analyses and tools for strategic planning. To improve this knowledge gap, it seems necessary to conduct a study based on new strategic approaches in conditions of uncertainty, such as strategic foresight, which, looking to the future, seeks to formulate medium-term and long-term plans for the development of educational sports. Therefore, in the present study, one of the foresight methods called scenario planning, which provides multiple and multiple analyses of possible future trends, has been used. Therefore, in this study, we seek to answer these questions: What are the future scenarios of Iraqi educational sports? And what is the main strategy based on these scenarios?

Methodology

Since the present study seeks to discover new concepts, it is inductive in terms of approach; fundamental in terms of orientation; combined in terms of method; futures in terms of strategy; and the paradigm of complexity theory. This approach is based on a six-step process. In this project, managers and experts in Iraqi educational sports were considered as internal stakeholders, as well as managers and experts, physical education professors in universities, and sports management experts as external stakeholders and the statistical population of this study. A total of 44 people were selected based on purposive sampling as stakeholders and as the sample size of this study. The main objective is to examine the views of internal and external stakeholders on the changes and developments of educational sports in the future. The tool used is the 360-degree feedback process of stakeholders.

Results

The results of the six-step scenario writing process and the output of the 360-degree stakeholder feedback tool included 30 major and important factors that could potentially affect the future of Iraqi educational sports. It was found that the factors of raising the level of awareness of planners with local ecological issues and the tendency towards sustainable development were the most and least



effective, respectively, from the perspective of external stakeholders, and the factors of independent budget allocation and big data-based governance had the greatest and least impact on the development of educational sports from the perspective of internal stakeholders. In total, four scenarios were defined for the next 15 years and the development of Iraqi educational sports.

Discussion and Conclusion

Based on these findings, it seems that the addition of the Deputy for Educational Sports to the structure of the Ministry of Sports and Youth could be a good start for extensive networking and systemic synergy among those responsible for educational sports, so that perhaps educational sports can once again be given a special look as the beginning of the sports development process.

Keywords: Team Quality, Communication Quality, Football Fan Attachment, Emotional Satisfaction, Perceived Value

Funding

The present study received no financial support from any institution or organization.

Conflicts of Interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We sincerely thank and appreciate all those who collaborated in this research.

آینده‌نگاری توسعه و تعالی ورزش تربیتی عراق

انورفاضل محمد المسعودی^۱، سید احسان امیرحسینی^{۲*}، محمد جابر کاظم^۳، رسول نظری^۴

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

۳. استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه کربلاء، کربلاء، عراق.

۴. گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

* نویسنده مسئول: سید احسان امیرحسینی، استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران، پست الکترونیکی: se.amirhosseini@iau.ac.ir

How to Cite: Mohammed Almasuodi, A. F., Amirhosseini, S. E., Kazem, M. J., Nazari, R. (2025). Strategic Foresight for Development of Iraqi Educational Sports Strategies. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, 14(19), 80-101. In Persian.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف آینده‌نگاری در ورزش تربیتی عراق به کشف آینده‌های پیشروی ورزش تربیتی و تدوین سناریوهای آن برای ۱۵ سال آینده و ارائه استراتژی پرداخته است. آینده‌نگاری با رویکرد سناریونگاری بر اساس روش منطق شهودی به کار گرفته شده است و برای طراحی سناریوها از روش تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی شش مرحله‌ای سناریونگاری تلفیقی استفاده گردید. ابتدا، محدوده پروژه مشخص، سپس عوامل اصلی توسعه و نقاط کور با یک بازخورد ۳۶۰ درجه شناسایی گردید. پس از آن، دو عدم قطعیت کلیدی به عنوان پایه و اساس طراحی سناریوها تدوین شد. در گام بعد تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریوهای ممکن صورت پذیرفت. در مرحله پنجم یک استراتژی کلی بر اساس سناریوها ارائه گردید و گام آخر شامل پایش و کنترل استراتژی‌هاست. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل ۴۴ نفر از ذینفعان داخلی و خارجی ورزش تربیتی عراق بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسشنامه‌های باز صورت گرفت. بر اساس یافته‌ها، تحلیل ۳۰ عامل اصلی به‌دست آمده در نهایت منجر به تولید دو عدم قطعیت کلیدی شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی و هم‌افزایی خانواده و اجتماع شد که پایه و اساس چهار سناریوی اصلی ورزش تربیتی عراق گردیدند. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد به منظور توسعه ورزش تربیتی عراق، شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی صورت پذیرد.

کلمات کلیدی: آینده‌نگاری، سناریونگاری، راهبردی، ورزش تربیتی

مقدمه

توسعه فرآیندی است که مرحله جدیدی از یک وضعیت در حال تغییر را تشکیل می‌دهد و باعث ایجاد رشد، پیشرفت، تغییر مثبت و تحولات اجتماعی مثبت می‌شود (چیمهوا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹، ۸۳). توسعه قابل مشاهده و مفید است، نه لزوماً سریع؛ جنبه‌ای از تغییر کیفیت و ایجاد شرایط برای ادامه آن تغییر است (گیبونس^۲ و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۵۰) و به معنی بازسازی جامعه بر اساس اندیشه‌های جدید تعبیر می‌شود؛ این اندیشه‌های تازه در دوران مدرن، شامل سه اندیشه علم‌باوری، انسان‌باوری و آینده‌باوری است. برای نیل به توسعه، با ایجاد ابزارهای جدید آینده‌شناسی، تحقق عملی این اندیشه‌ها صورت می‌پذیرد (لایتین و مریستو^۳، ۲۰۱۸، ۱۴۹).

آینده‌شناسی^۴ یکی از انواع علوم و فناوری‌های نرم به شمار می‌رود؛ هر جامعه و سازمانی که خواستار توسعه و تحولات بنیادی است، ضرورتاً باید با استفاده از روش‌های مختلف آینده‌شناسی و پیش‌بینی به کشف ناشناخته‌ها و جهان آینده پردازد (فرانک و سیلور^۵، ۲۰۱۷، ۲۳۷). برای زنده ماندن و رشد در عصر تغییرات مداوم و دنیای پر از عدم قطعیت^۶، سازمان‌ها باید فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را به موقع شناسایی کنند و رسیدگی به آن‌ها را در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در اولویت قرار دهند (خزایی‌صحنه و اصلانیا، ۲۰۱۷، ۹۲). سرعت روزافزون تغییرات در دنیای نامطمئن کنونی، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید

را پیش‌روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است (زالی و پورسهراب، ۲۰۱۷، ۱۹۰). میزان غیر قابل پیش‌بینی بودن تحولات و نتایج آینده و عدم درک آن با دانش فعلی را عدم قطعیت گویند (گونگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۵۶). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (هودگت و سیراج^۸، ۲۰۱۹، ۶۸۴). برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر تفکر آینده، چهارچوبی برای مدیریت راهبردی در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌آورد (کریستینا و آلسیو^۹، ۲۰۱۸، ۲۵۳).

تفکر آینده^{۱۰} بر اخذ تصمیمات درست تأثیرگذار است و ممکن است آینده را به حال حاضر مرتبط سازد (تورستات و والف^{۱۱}، ۲۰۱۸، ۱۷۴۰). بر این اساس و با توجه به عدم توانایی در پیش‌بینی دقیق آینده و همچنین پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات روزافزون، سبب شده است تا محققان با بهره‌گیری از تفکر آینده و قابلیت‌های دانش نوظهور آینده‌پژوهی^{۱۲}، از این مقوله در فعالیت‌های برنامه‌ریزی و نیز پیش‌بینی تحولات علمی و فناورانه استفاده کنند (سیاح‌مفضلی و همکاران، ۲۰۱۵، ۷۰). آینده‌پژوهی برای مطالعه آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات ما را از آینده، شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل‌دهنده، در راستای تحقق مطلوب‌ترین بدیل آینده، جهت‌دهی شود (وانگ^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۲).

یکی از مفاهیم سازنده آینده‌نگاری، برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. یک ابزار قدرتمند که محیط‌های

⁷. Gong

⁸. Hodgett & Siraj

⁹. Cristina & Alessio

¹⁰. Future Thinking

¹¹. Thorstad & Wolff

¹². Futurology

¹³. Wang

¹. Chimhowua

². Gibbons

³. Laitinen & Meristö

⁴. Futurism

⁵. Frank & Silver

⁶. Uncertainty

رقابتی آینده را حدس میزند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیطهای با بیشترین عدم قطعیت میپردازد، ابزار برنامه ریزی سناریو^۱ است (اولیور و پرت^۲، ۲۰۱۷، ۲۴۰). سناریو موجب گسترش فرصتها می گردد، راههای درک و مداخله در آینده را ممکن می سازد و منجر به توسعه استراتژی سازمانی و عمل به آن می شود (استرینبرگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۰۸). در این راستا می توان اذعان نمود برنامه ریزی سناریو، تفکر سیستماتیک و تخیلی را به گونه ای با هم ترکیب می کند که بتواند بینش منحصر به فردی در مورد آینده ایجاد کند و به نظر می رسد این تکنیک می تواند، خلاء نگرانی از عدم شناخت آینده های پیش رو را برطرف سازد. در گذشته از ابزار سناریو به صورت محدود استفاده می شد و هم اکنون استفاده از آن در تمام علوم متداول است، ضمن این که بایملر و کوتزاب^۴ (۲۰۲۰) با هدف توسعه سناریو سیستم های حمل و نقل هوشمند در آلمان و ارائه ۴ سناریو اصلی و شن^۵ و همکاران (۲۰۲۰) با هدف ارائه سناریوهای طرح های مربوط به سازگاری و توسعه اشاره نمود. در راستای نتایج حاصل از این تحقیقات می توان اذعان نمود که پیش بینی محیط های رقابتی آینده از طریق تعداد محدودی از سناریوها، می تواند منجر به توسعه استراتژی ها در آینده احتمالی گردد.

یکی از محیط های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت های بی شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (سیدعامری و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۰). اصول توسعه ورزش در

همبستگی زمانی خود متنوع است (برگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۹، ۴۳۰). توسعه ورزش به سیاست ها، فرایندها و اقداماتی گفته می شود که از ترکیب آن ها تلاش می شود فرصت ها و تجارب ورزشی برای همه افراد به وجود آید (نظری، ۲۰۱۸، ۷). به نظر می رسد بتوان اذعان نمود توسعه در حوزه ورزش باید سه رویکرد داشته باشد، یکی توسعه به عنوان ارتقاء طول یعنی فرایندهای هم افزای توسعه ورزش را بتوانیم ایجاد کنیم، یکی توسعه به معنای گسترش عرض یعنی زیرساخت های سخت افزاری ورزش و دیگر توسعه به معنای تعمیق عمق به معنای آن چیزی که از آن به عنوان حس ورزش خواهی یاد می کنیم. ضمن اینکه اشاره شده است برای توسعه ورزش مدل های سلسله مراتبی فراوانی ارائه شده اند که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده اند (لقمانی و همکاران، ۲۰۱۸، ۵۴). ساختار توسعه ورزش در عراق، مانند اکثر ساختارهای مطرح دیگر به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی^۷ (ورزش مدارس و دانشگاه) در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش همگانی^۸ (فعالیت جسمانی بدون محدودیت برای همه)، سپس ورزش قهرمانی^۹ (ورزش مدال آور ملی) و در نهایت ورزش حرفه ای^{۱۰} (درآمذایی باشگاه ها و ورزشکاران) در رأس هرم، تشکیل شده است.

از جمله صورت های مهم ورزش در عراق، ورزش تربیتی است (متقی شهری و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۱). فرآیند توسعه ورزش از ورزش تربیتی آغاز می شود و برای حرکت افقی در مسیر هرم، توسعه طبقه زیرین ضروری است (کشگر و سلیمانی، ۲۰۱۲، ۱۰۲). ورزش

^۶. Berg

^۷. Educational Sport

^۸. All for Sport

^۹. Championship Sport

^{۱۰}. professional Sport

^۱. Scenario

^۲. Oliver & Pert

^۳. Strengers

^۴. Bäumler & Kotzab

^۵. Shen

تربیتی، برنامه ورزشی است که در واحدهای آموزش رسمی شامل مدارس، دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی کشور انجام می‌شود (مرکز آمار عراق، ۲۰۱۷، ۳۱). در سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش، ورزش تربیتی این‌گونه تعریف شده است: «ورزشی است که از طریق آن فرد در قالب خانواده و نهادهای رسمی آموزشی، به صورت آگاهانه در دوره‌های خاص، مهارت‌های ورزشی را فرامی‌گیرد؛ به گونه‌ای که به نقش و ارزش فرآیند در سلامت جسمی و روحی و موفقیت در زندگی نیز پی برد.» فرآیند ورزش تربیتی شامل دو بخش آموزش و فوق برنامه است (راسخ و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۸): الف- درس تربیت بدنی: اجرای برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی، نظارت، اصلاح و بهبود مستمر؛ ب- خارج از ساعات درس آموزشی: فعالیت‌های فوق برنامه، اجرای مسابقات، استعدادیابی، ارزیابی توسعه ورزش تربیتی و اصلاح و بهبود مستمر (شکری، ۲۰۱۰). ورزش آموزشی باید بر روی چگونگی برطرف ساختن تمام موانع موجود در امر ورزش برای دانش‌آموزان و دانشجویان تمرکز کند (راتن و جونز^۱، ۲۰۱۸، ۴۹۰). ورزش تربیتی جایگاه ویژه‌ای در نظام تعلیم و تربیت رسمی (از دوره پیش دبستانی تا دانشگاه) دارد. در این سطح، بالاترین انگیزه درونی و فطری، بیشترین تعداد شرکت‌کننده فعال و مستعدترین افراد قابل مشاهده (دالیباف، ۲۰۱۰). قرار گرفتن در معرض محیط‌های مساعد از جمله مدارس، با عادات سالم در کودکان و نوجوانان همراه است. مدرسه، یک کانال مهم برای افزایش فعالیت در دوران کودکی و نوجوانی است. ورزش مدارس در نگاه اول تمایل به اجبار در مشارکت ورزشی

دارد (آکای^۲ و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۰۱۶). همچنین ورزش در دانشگاه‌ها استمرار منطقی روند تربیت بدنی در آموزشگاه است. مشارکت در فعالیت‌های ورزشی در طول تحصیلات دانشگاهی نیز راهی مناسب برای غلبه بر همه اثرات منفی افزایش سطح عدم تحرک بدنی در بین دانشجویان است (پوپسکا^۳ و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۶). در ارتباط با ورزش تربیتی و پرورشی ارتقاء کیفیت زندگی نیاز به آموزش‌های مورد توجه است. ورزش یکی از ابزارهایی است که ما می‌توانیم برای آموزش در میدان از آن استفاده کنیم و به همین منظور ورزش آموزشی یکی از موارد مهم در کشور عراق است؛ لذا توجه به ورزش آموزشی، در توسعه اجتماعی جوامع، نقشی مهم و ضروری ایفا می‌کند.

اصلاح و روزآمد کردن روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی و خلاق از جمله موارد مورد نظر در تدوین برنامه راهبردی است (شریعتی و همکاران، ۲۰۱۹، ۳۲۶). تدوین استراتژی، طرحی است که از طریق یک فرآیند تصمیم‌گیری شفاف، به استفاده سیستماتیک از دانش می‌پردازد (هجورت^۴ و همکاران، ۲۰۱۹، ۳۴۹). از طرفی هم تفکر راهبردی عامل اصلی تغییر قالب رقابت، تغییر وضع موجود سازمان‌های ورزشی، تداوم پیشرفت و بقای این سازمان‌ها می‌باشد (موسویان و همکاران، ۲۰۱۹، ۲). اطلاع از وضع موجود، آگاهی و تحلیل درست از محیط‌های داخلی و خارجی به آگاهی و برنامه‌ریزی بهتر برای توسعه و پیشرفت هر چه بیشتر ورزش در عراق کمک خواهد نمود (وقار و همکاران، ۲۰۱۹، ۹۳). بنابراین در این دنیای پیچیده و نامطمئن امروزی، ورزش تربیتی نیز همانند هر نظام دیگر

^۲. Acciai

^۳. Popeska

^۴. Hjort

^۱. Ratten & Jones

نیازمند تدوین برنامه راهبردی و برنامه‌های عملیاتی است و خلاءهای موجود را می‌توان با تدوین یک برنامه راهبردی اثرگذار برطرف نمود.

امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار می‌گردد (پاداش و همکاران، ۲۰۱۹). در این ارتباط و در ورزش، تاکنون مطالعات انگشت‌شماری با رویکرد سناریونویسی به ثبت رسیده است؛ در این زمینه می‌توان به مطالعه کشاورز و همکاران (۲۰۱۸) با هدف تحلیل عوامل مؤثر رفتار مدیران ورزش قهرمانی با رویکرد سناریونویسی، با مهم‌ترین دستاورد ارائه ۷ عامل اصلی برنامه جامع ورزش قهرمانی و همچنین مطالعه ادیب‌روشن و همکاران (۲۰۱۶) که مرتبط‌ترین مطالعه موجود در ورزش در ارتباط با تدوین سناریو می‌باشد با هدف تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴، با ارائه ۴ سناریو، اشاره نمود. اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده جست.

در ارتباط با ورزش تربیتی، مطالعات زیادی ارائه گردید است؛ اما در زمینه ارائه برنامه‌های راهبردی در ورزش تربیتی، می‌توان به مطالعات محرم‌زاده و وحدانی (۲۰۲۰) با هدف طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با ارائه ۹ هدف اصلی و ارائه مدلی برای ارتباط این اهداف در ۴ سطح؛ عباسی بختیاری و همکاران (۲۰۱۹) با هدف تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی و قهرمانی در دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه راهبرد توسعه و ارتقاء کیفی واحدهای عمومی تربیت بدنی؛ احمدیان‌جلوداری و همکاران

(۲۰۱۹) با هدف طراحی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان و تشخیص موقعیت راهبردی این اداره در موقعیت تهاجمی و ارائه ۱۱ راهبرد اصلی بر اساس چشم‌انداز ۱۴۰۴؛ شریعتی و همکاران (۲۰۱۹) با هدف تدوین برنامه راهبردی ورزش دانش‌آموزی دختران در استان گلستان، مشخص کردند که ورزش دانش‌آموزی استان گلستان در منطقه تهاجمی قرار دارد و راهبرد دانش‌بنیان کردن ورزش دانش‌آموزی را ارائه کردند؛ نظری (۲۰۱۷) با هدف تدوین راهبردهای المپیاد دانش‌آموزی و ارائه ۸ اهداف کلان و همچنین سیلبرت^۱ و همکاران (۲۰۱۸) با هدف ارائه استراتژی‌های فعالیت بدنی در کودکان دوره راهنمایی و ارائه استراتژی‌های فعالیت بدنی برای افزایش سطح آمادگی قلبی عروقی، اشاره نمودند. در این ارتباط می‌توان بیان نمود که این پژوهش‌ها عمدتاً بر اساس تحلیل SWOT و دیگر تحلیل‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی شکل گرفته‌اند. واقعیت این است که مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی، دیگر به خوبی نمی‌توانند تغییرپذیری سطح بالا، پیچیدگی‌های محیطی و نوسانات فراوان محیطی را در دنیای نامطمئن امروزی تحت پوشش قرار دهند؛ بنابراین سازمان‌ها به رویکردی نیاز دارند تا بتوانند بر این پیچیدگی‌های سطح بالا فائق آیند. برای حل این مشکل، راه‌حل پیشنهادی، برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو که یکی از روش‌های اجرای آینده‌نگاری راهبردی بوده و چهارچوبی برای مدیریت راهبردی در شرایط عدم قطعیت فراهم می‌آورد، می‌باشد. پژوهش حاضر از این جهت که درصدد ارائه استراتژی برای توسعه ورزش تربیتی عراق است، با مطالعات قبلی مرتبط می‌باشد و از آن جهت که از ابزارهای سنتی

¹. Seibert

برنامه‌ریزی راهبردی استفاده نمی‌نماید و رویکرد آینده‌نگرانه دارد، با مطالعات گذشته متفاوت است. مسأله اصلی پژوهش حاضر، اذعان دارد که در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی امروز، دیگر ابزارهای تحلیل راهبردی مانند تحلیل SWOT، ماتریس BCG، نقشه‌های استراتژی، استراتژی اقیانوس آبی و ... در دهه ۱۹۶۰ طراحی گردیدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن رو به افول رفتند، دیگر نمی‌توانند به خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کنند و یک برنامه راهبردی کم‌نقض ارائه نمایند. با آگاهی از محدودیت‌های این رویکردهای سنتی، تکنیک‌های جدیدی برای پیش‌بینی آینده و طراحی برنامه راهبردی، وجود دارد که در این پژوهش رویکرد سناریونگاری انتخاب شد. در طراحی مسأله تحقیقات آینده‌پژوهی، این موضوع که مثلاً ورزش تربیتی چه مشکلاتی در زمینه آینده دارد و وضع موجود آن چه مشکلاتی دارد، بررسی نمی‌گردد. در واقع در آینده‌نگاری به دنبال این هستیم که با روش‌های علمی این مشکلات که ممکن است در آینده به‌وجود آیند را پیش‌بینی نماییم و بر خلاف تحلیل‌های سنتی که بر اساس وقایع گذشته و زمان حال، استراتژی تدوین می‌کردند، در سناریونویسی، بر اساس پیش‌بینی احتمالی آینده‌های موجود، استراتژی‌ها را تدوین نماییم تا با چشم بازتر به سوی آینده حرکت کنیم.

ورزش تربیتی عراق با متولی‌گری وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش، با بزرگترین ساختار سازمانی و تشکیلاتی در پی آن است که با فراهم نمودن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت‌های مناسب، همه آموزش‌جویان را در موقعیت‌های آموزشی سالم قرار دهد و به تربیت جسم و پرورش روح آنان بپردازد. مسأله اصلی این است که ورزش تربیتی عراق با توجه

به جمعیت چندمیلیون نفری و استعدادهایی چشمگیر، تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینه آموزشی در عراق پیدا کند که احتمالاً این مسأله ناشی از عدم توجه به تحلیل روندها، عدم قطعیت‌های کلیدی، کم‌توجهی به نیروهای پیشران در محیط پر از تغییر ورزش و عدم استفاده از تحلیل‌ها و ابزار به‌روز برای برنامه‌ریزی راهبردی است؛ برای بهبود این خلاء دانش، پرداختن به مطالعه‌ای بر اساس رویکردهای نوین راهبردی در شرایط عدم قطعیت مانند آینده‌نگاری راهبردی که با نگاه به آینده در پی تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه ورزش تربیتی باشد، ضروری به نظر می‌رسد. لذا در پژوهش حاضر از یکی از روش‌های آینده‌نگاری به نام برنامه‌ریزی سناریو که تحلیل‌های متعدد و چندگانه‌ای از روندهای احتمالی آینده ارائه می‌کند، استفاده شده است. از این‌رو در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات می‌باشیم که سناریوهای آینده ورزش تربیتی عراق کدامند؟ و استراتژی اصلی مبتنی بر این سناریوها، چیست؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از آن جهت که به دنبال کشف مفاهیم جدید است، از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر جهت‌گیری، بنیادی؛ از منظر شیوه، ترکیبی؛ از منظر استراتژی، آینده‌پژوهی و از منظر پارادایمی، پارادایم نظریه پیچیدگی است. در تحقیقات آینده‌نگاری، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی

یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و با الگوی سناریونگاری تلفیقی لیپتزیگ و رولندبرگر^۱ صورت گرفته است (شونگر و والف^۲، ۲۰۱۳). این رویکرد بر اساس یک فرآیند شش مرحله‌ای صورت می‌پذیرد. در این پروژه، مدیران و کارشناسان ورزش تربیت عراق به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی و همچنین مدیران و کارشناسان، اساتید تربیت بدنی در دانشگاه‌ها و خبرگان مدیریت ورزشی به‌عنوان ذی‌نفعان خارجی و جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌طور کل ۴۴ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان ذی‌نفعان و همچنین به‌عنوان حجم نمونه این مطالعه انتخاب گردیدند.

هدف اصلی، بررسی نقطه نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون تغییرات و توسعه‌های ورزش تربیتی در آینده است. ابزار مورد استفاده، فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان است. در این بازخورد در گام اول، از طریق مصاحبه و پرسشنامه باز پاسخ، از ذی‌نفعان خواسته می‌شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی^۳ که به نظر آن‌ها ساختار و محیط ورزش تربیتی عراق را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند، بدون محدودیت، نام ببرند. پس از اتمام مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌های مرحله اول و جمع‌آوری پاسخ‌های تمام شرکت‌کنندگان، تیم تحقیق با توجه به عوامل مشترکی که در میان تمامی عوامل وجود داشت، آن‌ها را گروه‌بندی یا با یکدیگر ترکیب نمودند. بر این اساس، ۳۰ عامل اصلی که از سوی ذی‌نفعان، مرتبط تشخیص داده شد، در غالب شش بُعد کلان محیطی که پیش از

این ذکر گردید، تفکیک شدند. در گام بعدی بازخورد ۳۶۰ درجه، پرسشنامه محدود با ۳۰ عامل اصلی به دست آمده، در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفت و از آن‌ها درخواست گردید تا به هر عامل بر اساس میزان تأثیرگذاری که می‌تواند بر توسعه ورزش تربیتی داشته باشد از عدد ۱ به منزله ضعیف تا عدد ۱۰ به منزله قوی و همچنین به درجه عدم قطعیت مرتبط با آن عامل از عدد ۱ به منزله کم تا عدد ۱۰ به منزله زیاد، امتیازدهی کنند. هدف اصلی این مرحله، شناسایی نقاط کور^۴ یا حوزه‌هایی که آگاهانه یا ناآگاهانه نادیده گرفته شده‌اند و شناسایی لیستی از عوامل تأثیرگذار است که به‌نوعی محرک تغییرات آینده به حساب آمده و آن را شکل می‌دهند. در این مرحله نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون این عوامل با یکدیگر مقایسه گردید.

روندها معمولاً نیروهایی تا حدودی تدریجی، یا به عبارت دیگر عوامل و الگوهای هستند که به‌طور فراگیر باعث تغییر در جامعه می‌شوند (ساریتاس و اسمیت^۵، ۲۰۱۱). ابزار مورد استفاده در این مرحله، نمودار تأثیر/عدم قطعیت است. این نمودار به‌عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو معرفی می‌گردد. ماتریس تأثیر/عدم قطعیت، دارای دو بعد است؛ عدم قطعیت‌ها بر روی محور افقی و پتانسیل تأثیرگذاری (بر عملکرد آینده) بر روی محور عمودی نشان داده می‌شوند. هر یک از عوامل بر اساس امتیازهایی که از حیث پتانسیل‌های تأثیرگذاری و درجه عدم قطعیت در مرحله بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان گرفتند، جایگاه خود را در ماتریس پیدا می‌کنند. نمودار تأثیر/عدم قطعیت به سه بخش

¹. Leipzig & Roland Burger

². Schwenker & Wulf

³. Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal

⁴. Blind Spots

⁵. Saritas & Smith

فاکتورهای کم‌اهمیت، روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی تقسیم می‌شود. خروجی این مرحله، دو عدم قطعیت کلیدی بود که پایه و اساس توسعه سناریوها در مرحله بعد می‌باشند.

هدف اصلی این مرحله، توسعه سناریوها بر مبنای دو عدم قطعیت کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل می‌باشد. ابزار مورد استفاده در این مرحله ماتریس سناریو^۱ بود. ماتریس سناریو روشی مبتنی بر قیاس با نگرش بیرون به درون^۲ است. به هر سناریو یک نام اختصاص داده شد، به گونه‌ای که به خاطر سپردن آن آسان باشد. عموماً زنجیرهای از روابط علت و معلولی را شکل داده که تعامل آن‌ها با هم وضعیت نهایی سناریو را رقم می‌زنند. این زنجیره روابط علت و معلولی، دیاگرام تأثیر^۳ نام دارد. خروجی این مرحله، تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریو ممکن ورزش تربیتی عراق می‌باشد. عدد چهار عموماً بیشترین تعداد سناریویی است که تصمیم‌گیرندگان می‌توانند اطلاعات مرتبط با آن‌ها را پردازش و تحلیل کنند(والف^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). در مرحله پنجم (تعریف استراتژی)، استراتژی‌ها و گزینه‌های مشخص برای هر یک از سناریوها تعریف گردید و مجموعه اقدامات اجرایی مشخصی، توسعه یافتند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، دستورالعمل تدوین استراتژی^۵ یا راهروی استراتژی^۶ است. با استناد به روندها و عدم قطعیت‌های شکل‌دهنده مثبت‌ترین سناریو، استراتژی اصلی ورزش تربیتی عراق، تعریف گردید. خروجی این مرحله، گزینه‌های جامع و کامل راهبردی برای مثبت‌ترین سناریو است. در مرحله ششم

(پایش و کنترل)، هدف اصلی، پایش تغییرها و توسعه‌های مربوط به استراتژی‌هاست. ابزار مورد استفاده در این مرحله، اتاق کنترل سناریوهاست. از آنجایی که پایش و کنترل استراتژی‌ها، مدتی پس از اجرای آن‌ها و در آینده صورت می‌گیرد، در این پژوهش به این مرحله پرداخته نمی‌شود.

یافته‌ها

نتایج حاصل از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله دوم، به شرح نمودار ۱ و ۲ می‌باشد. خروجی، ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان، شامل ۳۰ عامل اصلی و مهمی بود که به‌طور بالقوه می‌توانند بر آینده ورزش تربیتی عراق تأثیرگذار باشند. در شکل ۱ مقایسه نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۳۰ فاکتور در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری بر عملکرد ورزش تربیتی عراق، به وسیله نمودار عنکبوتی نمایان است. بر اساس نتایج حاصل از شکل ۱، مشخص گردید که عوامل ارتقاء سطح آگاهی برنامه‌ریزان با مسائل زیست‌بوم محلی و گرایش به توسعه پایدار، از نظر ذی‌نفعان خارجی به ترتیب به‌عنوان مؤثرترین و کم‌اثرترین و همچنین عوامل تخصیص بودجه‌های مستقل و حکمرانی مبتنی بر کلان داده‌ها، از نظر ذی‌نفعان داخلی بیشترین و کمترین تأثیر را بر توسعه ورزش تربیتی دارند.

¹. Scenario Matrix

². Outside-In Perspective

³. Influence Diagram

⁴. Wulf

⁵. Strategy Manual

⁶. Strategy Corridor



شکل ۱- نمودار عنکبوتی پتانسیل تأثیرگذاری بر ورزش تربیتی عراق: دیدگاه های خارجی در برابر داخلی

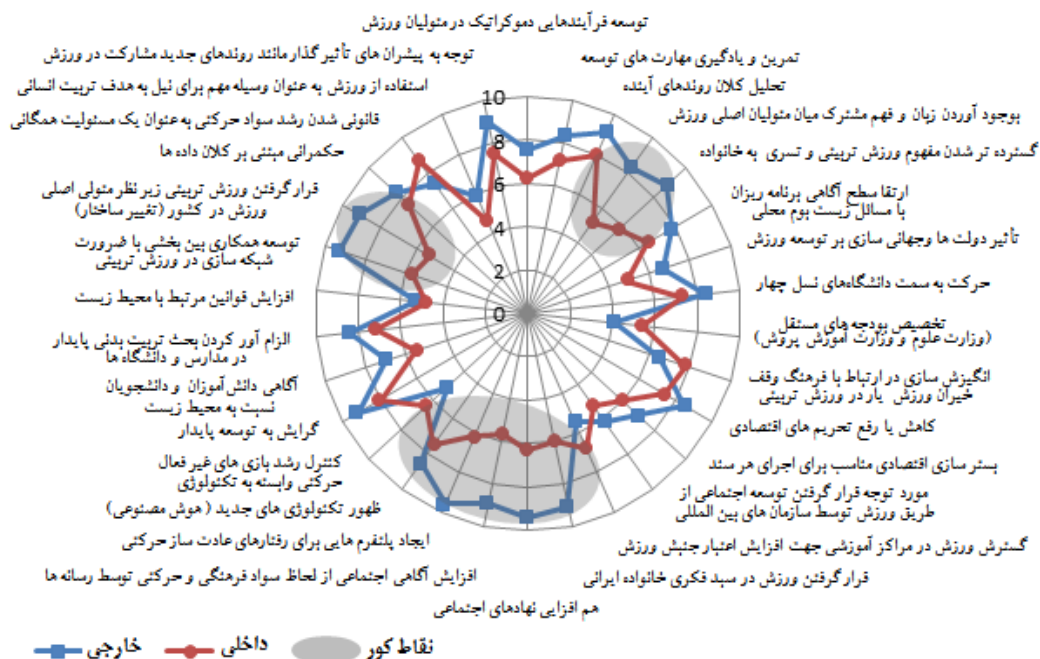
آموزش پرورش)، از نظر ذی نفعان داخلی به ترتیب به عنوان بیشترین و کمترین و همچنین عوامل قانونی شدن رشد سواد حرکتی به عنوان یک مسئولیت همگانی و استفاده از ورزش به عنوان وسیله مهم برای نیل به هدف تربیت انسانی (اصل دوم و سوم قانون اساسی) از نظر ذی نفعان داخلی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت در ورزش تربیتی می باشند.

نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۲ نشان داد که از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده اند؛ علاوه بر پنج نقطه کوری که قبلاً معرفی گردید و در نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت نیز حضور دارند و فاصله معنی داری بین نظر شرکت کنندگان خارجی و داخلی در این ارتباط وجود دارد، نقاط کور دیگری مانند فاکتورهای هم افزایی نهادهای اجتماعی، افزایش آگاهی اجتماعی از لحاظ سواد فرهنگی و حرکتی توسط دولت و رسانه ها و توسعه همکاری بین بخشی با ضرورت شبکه سازی در ورزش تربیتی، نمایان گردید؛ این نقاط کور اغلب در

در نمودار عنکبوتی، نقاط کور به صورت بصری شناسایی می گردند؛ نقاط کور آن دسته از عوامل تأثیرگذارند که از دید ذی نفعان خارجی تأثیر بیشتری بر عملکرد ورزش تربیتی دارا می باشند، در صورتی که این عوامل از نظر ذی نفعان داخلی، از اهمیت کمتری برخوردارند. بر روی نمودار عنکبوتی، هر کجا که برای هر عامل، فاصله بین نظر ذی نفعان خارجی و داخلی زیاد و معنی دار است، به عنوان محدوده نقاط کور با رنگ متمایز از زمینه مشخص می گردد. همان طور که در شکل ۱ مشخص است، پنج نقطه کور با فاکتورهای به وجود آوردن زبان و فهم مشترک در بین متولیان اصلی ورزش تربیتی عراق، گسترده تر شدن مفهوم ورزش تربیتی و تسری بیشتر آن به خانواده، قرار گرفتن ورزش در سبد فکری خانواده عراقی، ایجاد پلتفرم هایی برای رفتارهای عادت ساز حرکتی و قرار گرفتن ورزش تربیتی زیر نظر متولی اصلی ورزش در عراق (تغییر ساختار)، مشخص شده است.

با توجه به نتایج شکل ۱ مشخص گردید که عوامل ایجاد پلتفرم هایی برای رفتارهای عادت ساز حرکتی و تخصیص بودجه های مستقل (وزارت علوم و وزارت

حوزه اجتماعی مطرح بودند. نقاط کور کشف شده در این مرحله، عدم قطعیت‌های بحرانی ورزش تربیتی



شکل ۲- نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت ورزش تربیتی عراق: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

تجدید نظر گردید. بخش پایینی شکل ۳، فاکتورهای کم اهمیت که تأثیر نسبتاً اندکی بر عملکرد ورزش تربیتی دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو، حذف شده و در ادامه به آن‌ها استناد نخواهد شد را نشان می‌دهد؛ فاکتور حکمرانی مبتنی بر کلان‌داده‌ها (فقدان سیستم آماری درست و منسجم برای اطلاع از نیازهای آموزشی- ایجاد 'MIS) کم اهمیت‌ترین فاکتور موجود از نظر ذی‌نفعان بود. در این مطالعه، فاکتورهای کم اهمیت، اکثراً از عوامل زیست‌محیطی بودند. بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر زیادی بر توسعه ورزش تربیتی عراق داشته‌اند، از این عوامل به عنوان روند نام می‌بریم. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط

در گام سوم فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی، مطابق شکل ۳ و در غالب نمودار تأثیر/عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر توسعه ورزش تربیتی عراق و همچنین درجه عدم قطعیت مرتبط با هر عامل، به‌طور سیستماتیک مشخص گردیده است. جایگاه هر یک از عوامل در نمودار بر اساس متوسط امتیازهایی که از سوی ذی‌نفعان در مرحله دوم به آن‌ها تعلق گرفت، مشخص شد و به غیر از عواملی که نام آن‌ها در نمودار ذکر گردید، بقیه عوامل با حروف اختصاری نوع آن‌ها (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست‌محیطی و قانونی) در شکل ۳ به نمایش درآمدند؛ البته با توجه به این مسأله که گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، ممکن است از برخی عوامل، ارزیابی‌های متفاوتی داشته باشند، پس از بحث و تبادل نظر مجدد با برخی مصاحبه‌شوندگان پیرامون این عوامل، در ارتباط با جایگاه آنان در نمودار،

¹. Information Systems Management

آن به خانواده، قرار گرفتن ورزش در سبب فکری خانواده عراقی، ایجاد پلتفرم‌هایی برای رفتارهای عادت‌ساز حرکتی، قرار گرفتن ورزش تربیتی زیر نظر متولّی اصلی ورزش در عراق (تغییر ساختار)، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، افزایش آگاهی اجتماعی از لحاظ سواد فرهنگی و حرکتی توسط دولت و رسانه‌ها و توسعه همکاری بین‌بخشی با ضرورت شبکه‌سازی در ورزش تربیتی می‌باشند؛ این عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند.

ذی‌نفعان، روند ارتقاء سطح آگاهی برنامه‌ریزان با مسائل زیست‌بوم محلی بود.

بخش بالا و سمت راست نمودار (شکل ۳)، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفا می‌نماید؛ عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند؛ در این پروژه، عدم قطعیت‌های بحرانی، هشت مورد و شامل به‌وجود آوردن زبان و فهم مشترک در بین متولّیان اصلی ورزش تربیتی عراق، گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی و تسری بیشتر



شکل ۳- نمودار تأثیر/عدم قطعیت ورزش تربیتی عراق

ورزش تربیتی و تغییرات قانونی که منجر به توسعه ورزش تربیتی گردد، هستند، بنابراین این سه عامل با یکدیگر اولین بعد سناریو را با نام شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی شکل دادند.

سه عدم قطعیت بحرانی (زبان و فهم مشترک متولّیان اصلی، شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌های بین‌بخشی و تغییر ساختار) در بعد اول قرار گرفتند، این عوامل به دنبال بازتعریف دقیق ورزش تربیتی، مناسب با جامعه ما و همچنین ارتباط و همکاری بین متولّیان متعدد

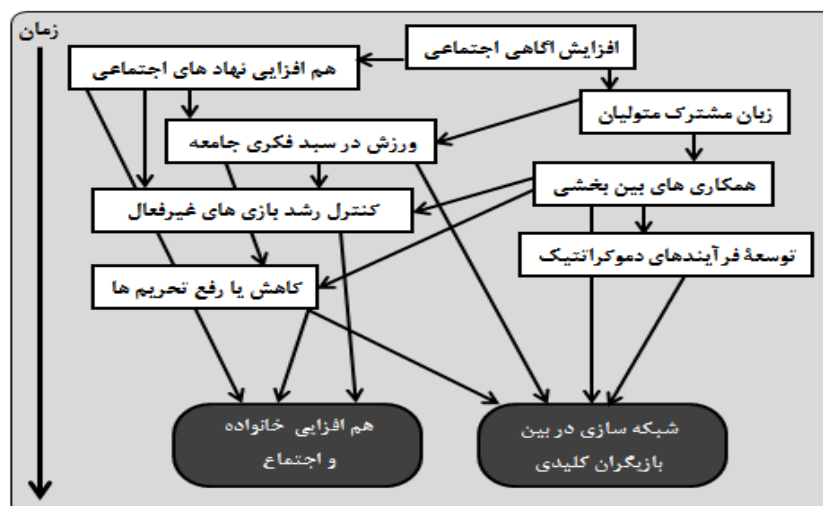
پنج عدم قطعیت بحرانی دیگر (قرار گرفتن ورزش در سبد فکری خانواده، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، افزایش آگاهی اجتماعی، ایجاد پلتفرم‌هایی برای رفتارهای عادت‌ساز حرکتی و گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی) در بعد دوم قرار گرفتند، این عوامل به بالابردن نرخ اعتماد اجتماعی توسط ورزش اشاره دارند و با تکیه بر عوامل اجتماعی و تکنولوژیک به دنبال بازآفرینی سیستم‌های اجتماعی یا ارتباط خانواده و جامعه می‌باشند؛ این پنج عامل با یکدیگر دومین بعد سناریو را با نام هم‌افزایی خانواده و اجتماع شکل دادند. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای ورزش تربیتی عراق در گام بعد است. نتایج حاصل از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله چهارم به شرح شکل ۴ می‌باشد. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها مبتنی بر دو فاکتور عدم قطعیت کلیدی (شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی و هم‌افزایی خانواده و اجتماع) است که با استفاده از ماتریس تأثیر/عدم قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند.

نتایج حاصل از اجرای دیاگرام تأثیر در گام دوم مرحله چهارم از فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی به شرح شکل ۵ است. برای ایجاد داستان‌هایی که در پس هر

سناریو وجود دارد از زنجیره روابط علت و معلولی با بکارگیری عوامل، نیروها، روندها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر استفاده شده است. در دیاگرام تأثیر یا دیاگرام تأثیر ساده ورزش تربیتی عراق، در کل از ۳ روند، ۵ عدم قطعیت بحرانی و ۲ عدم قطعیت کلیدی استفاده گردید.

زمانی که با استفاده از دیاگرام تأثیر ساده، توسعه‌های آتی متفاوت را به تصویر می‌کشیم، باید توجه داشته باشیم که توسعه‌ها از یک سو معتبر و از سوی دیگر با یکدیگر سازگار باشند. روابط میان یک روند، مثلاً کنترل رشد بازی‌های غیرفعال وابسته به تکنولوژی و یک عدم قطعیت بحرانی مانند ورزش در سبد فکر خانواده باید از طریق پیکان‌هایی که تأثیر توسعه یکی بر دیگری را نشان می‌دهند، واضح و خالی از ابهام باشد.

پس از ترسیم دیاگرام تأثیر ساده، برای هر سناریو یک داستان یا شرح حال نگاشته می‌شود. داستان‌های مختلف بر اساس چگونگی تغییر عوامل در دیاگرام تأثیر ساده، توسعه پیدا می‌کنند. در ادامه نتایج این مطالعه، خلاصه‌ای از شرح حال چهار سناریویی که برای ۱۵ سال آینده و توسعه ورزش تربیتی عراق تعریف شده‌اند، بیان می‌گردد:



شکل ۴- دیاگرام تأثیر ساده ورزش تربیتی عراق

سناریو اول

حرکت به سمت هم‌افزایی و همکاری بین‌بخشی در زمینه ورزش تربیتی دیگر یک انتخاب نیست و امروزه به گزینه‌ای اجباری برای توسعه ورزش تربیتی عراق بدل گشته است. زبان و فهم مشترکی که در بین بازیگران کلیدی ورزش تربیتی (وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم) به‌وجود آمده است، حاصل توسعه همکاری‌های بین‌بخشی و افزایش آگاهی اجتماعی از لحاظ سواد فرهنگی و حرکتی توسط دولت و رسانه‌هاست که منجر به توسعه فرآیندهای دموکراتیک تمام متولیان گردیده است. در نهایت این همکاری بین‌بخشی، به شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی ختم گردیده است. همچنین هم‌افزایی نهادهای اجتماعی مانند خانواده، مدرسه، دانشگاه و جامعه در حد مطلوبی قرار دارد و ورزش را در سبد فکری خانواده نهادینه کرده است. یک «کل» که حاصل آن از جمع ساده تک تک اجزا بیشتر است، ایجاد گردیده است. توسعه ورزش و فعالیت‌های جسمانی در بین دانش‌آموزان و دانشجویان نزدیک است.

سناریو دوم

افزایش آگاهی اجتماعی از طریق اپلیکیشن‌های پیام‌رسان و رسانه‌های جمعی، هم‌افزایی خانواده با مدرسه و دانشگاه، در حد ایده‌عالی قرار دارد و این مسأله، جامعه را به سمت تمرین و یادگیری مهارت‌های توسعه سوق داده است. ورزش در سبد فکری افراد جامعه از جمله دانش‌آموزان و دانشجویان قرار گرفته است. استفاده از پلتفرم‌های مجازی رفتارهای عادت‌ساز حرکتی، جای خود را به بازی‌های کامپیوتری و آنلاین داده است به‌طوری که این مسأله

به کنترل رشد بازی‌های غیرفعال انجامید. با تمام آگاهی اجتماعی که به‌وجود آمده است، در کمال تعجب شاهد نبود شبکه و عدم همکاری در بین بازیگران کلیدی ورزش تربیتی هستیم، فرآیندهای دموکراتیک کم رنگ گشته و هر نهاد، ساز خود را کوک کرده و حتی وزارت ورزش و جوانان به مانند ۱۵ ساله گذشته، هیچ‌گونه دخل و تصرفی در امر ورزش تربیتی که توسعه آن منجر به توسعه ورزش همگانی و ورزش نخبه می‌گردد، ندارد. به دلیل نبود همکاری بین‌بخشی، این آگاهی سرانجامی ندارد و وضعیت ورزش آموزشی همچنان قرمز است.

سناریو سوم

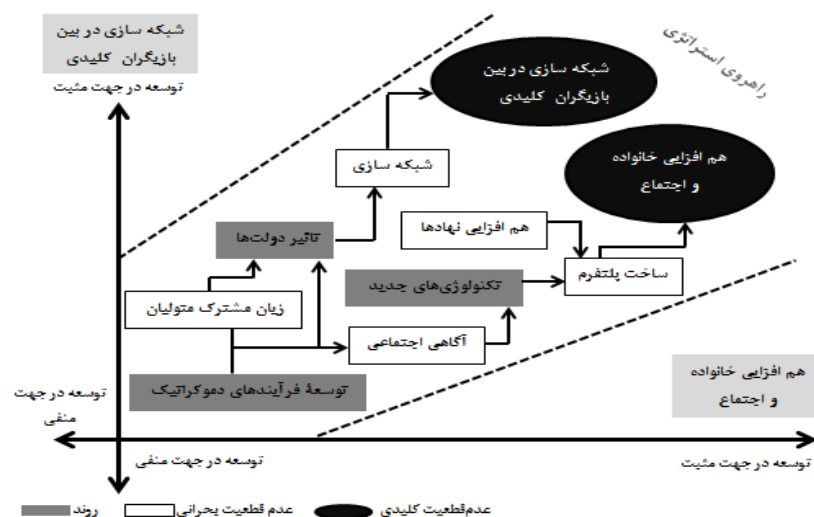
ادیات و گفت‌وگوهای مشترکی در حوزه ورزش تربیتی، بین وزارت ورزش و جوانان، وزارت علوم و وزارت آموزش و پرورش، شکل گرفته است. توسعه برنامه‌های کاربردی نوآورانه و جذاب ورزشی و ایجاد فرصت‌های مشارکت برای دانش‌آموزان و دانشجویان در محیط‌های آموزشی، یکی از اهداف این گفت‌وگوهای مشترک است. به‌وجود آمدن زبان و فهم مشترک متولیان اصلی ورزش تربیتی منجر به توسعه فرآیندهای دموکراتیک در بین متولیان قدیمی و جدید (وزارت ورزش و جوانان) ورزش تربیتی و در نهایت توسعه ورزش تربیتی می‌گردد. حتی با عدم وجود هم‌افزایی خانواده و اجتماع که عمدتاً به خاطر عدم آگاهی اجتماعی حاصل گردیده است، ورزش تربیتی به رشد خود ادامه می‌دهد؛ زیرا کودکان، دانش‌آموزان و دانشجویان، در معرض سرویس‌های مناسبی در ارتباط با ورزش قرار می‌گیرند و تأثیر مثبت این مسأله در خانواده و جامعه مشخص می‌گردد و با فاصله زمانی، ورزش در سبد فکری خانواده قرار

هم‌افزایی بین خانواده، مدرسه، دانشگاه و جامعه وجود ندارد و به دلیل پابرجا ماندن تحریم‌ها طی ۲۰ سال گذشته، بسترسازی اقتصادی مناسبی نیز برای اجرای طرح‌ها و سندهای ملی وجود ندارد. تمام این مسائل دست در دست هم قرار داده و وضعیت نامناسبی برای ورزش دانش‌آموزان و دانشجویان پدید آورده است؛ بازی‌های آنلاین غیرفعال حرکتی، رشد زیادی نموده‌اند و به یک معضل اساسی برای جامعه، کودکان و نوجوانان، هم‌چنین والدین آن‌ها و مسئولین تبدیل شده است. سواد جسمانی محدود و کلافه‌کننده است.

می‌گیرد و منجر به گسترده‌تر شدن مفهوم ورزش تربیتی و تسری بیشتر آن به خانواده می‌شود.

سناریو چهارم

امروزه و در عصر آگاهی و ارتباطات و سیاست‌ها خرد و کلان دولت که با تحلیل کلان روندهای آینده و بررسی آن‌ها بر روی علوم مختلف آغاز شده است، متأسفانه تصمیم‌گیرندگان ورزش، هیچ اهمیتی به این مسأله و ارائه برنامه‌ای با رویکرد آینده‌نگارانه نمی‌دهند و در ساده‌ترین فرم ممکن، هیچ‌گونه شبکه‌سازی‌ای برای ارتباط و سیاست‌گذاری متولیان ورزش تربیتی ندارند؛ از سوی دیگر، به دلیل عدم آگاهی اجتماعی،



شکل ۵- راهروی استراتژی برای ورزش تربیتی عراق

در عصری که محیطی سرشار از فرصت و تهدید، پیش‌روی سیستم‌های پیچیده قرار دارد و تغییرات مداوم و عدم اطمینان از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است و هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبه‌رو هستند، چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد؟ احتمالاً، مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند تحول پایدار ارائه دهد؛ مسلماً برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود، روش‌ها و ابزار زیادی بروز نموده‌اند. عصر

با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، خروجی مرحله پنجم، تعیین استراتژی شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان استراتژی اصلی ورزش تربیتی عراق بود.

بحث و نتیجه‌گیری

حاضر عصر آینده‌پژوهی است و مدیریت آینده یکی از استراتژی‌های اساسی برای جامعه بشری محسوب می‌شود.

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی سناریوهایی برای ۱۵ سال آینده ورزش تربیتی عراق و مشخص نمودن استراتژی اصلی مبتنی بر مثبت‌ترین سناریو بود. یکی از نشانه‌های پرنرنگی که در همه سناریوها به وضوح به چشم آمد، شبکه‌سازی در بین بازیگران کلیدی است که اشاره به تعدد متولیان در ورزش تربیتی عراق و عدم ارتباط و هماهنگی مؤثر بین آنان دارد. فقدان هم‌افزایی و همکاری بین‌بخشی بین نهادهای مرتبط با ورزش تربیتی (وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم)، کار را به جایی کشانده است که اقدامات وسیع نهادهای مختلف به تنهایی در حوزه ورزش تربیتی با خروجی مشخص و ملموسی همراه نبوده است. مجموعه اقدامات متولیان مختلف در این حوزه، بخشی و جزیره‌ای بوده و بر این اساس هم‌چنان با عدم توسعه در ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی مواجه هستیم. یکی از بزرگ‌ترین حلقه‌های مفقوده ورزش تربیتی، فقدان ارتباط ساختارمند و هدفمند بین متولیان اصلی ورزش تربیتی و وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش، است. علی‌رغم سرمایه‌گذاری متولیان اصلی در زمینه ورزش تربیتی، شاهد خیل عظیم اقدامات جزیره‌ای، غیریکپارچه و غیرهم‌افزا هستیم که ضروری است این چالش با شبکه‌سازی و تشکیل شبکه ملی ورزش آموزشی، رفع شود. در این راستا پیشنهاد می‌گردد یک پیوستار همکاری در زمینه ورزش تربیتی که از چهار مرحله شبکه‌سازی، هماهنگی، مشارکت و در نهایت همکاری است، شکل گیرد. لازم است سازمان‌ها و نهادهای متولی ورزش تربیتی علاوه بر تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات، به همسان‌سازی

اقدامات، به اشتراک‌گذاری منابع و در نهایت افزایش ظرفیت‌های یکدیگر بپردازند.

از دیگر نشانه‌های پرنرنگی که در طراحی سناریوها مشاهده گردید، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی است. در بحث ورزش تربیتی و توسعه آن، اختلاف زیادی بین نهادهای اجتماعی مانند خانه، مدرسه، دانشگاه و جامعه وجود دارد که باید یک هم‌افزایی پایدار در این ارتباط پدید آید. در بحث‌هایی مانند فعالیت جسمانی دانش‌آموزان و دانشجویان، هم‌افزایی و مکمل بودن، یکی از مهم‌ترین محورهای این‌گونه فعالیت‌هاست. نکته‌ای که در همسو نبودن برنامه‌های توسعه‌ای کلان عراق با ارکان توسعه جهانی مشاهده می‌شود، نبود نهادهای توسعه‌ای هم‌افزا است؛ نهادهایی که در کشور عراق توسعه‌یافته و در حال توسعه هستند، بار توسعه را در کنار تک‌تک مردم به‌دوش می‌کشند و نقشی راهبردی در پیشرفت عراق‌ها دارند. عراق امروز نیازمند نهادهای توسعه‌ای هم‌افزا و کلان‌نگر است. بر خلاف دیدگاهی که علاقه‌مندی زیادی به خرد کردن وزارتخانه‌ها و تقسیم نیروها دارد، می‌توان اذعان نمود که ما نیاز به تجمیع و ادغام و در برخی موارد حذف و ایجاد نهادهایی نوین داریم. شاید بهتر است ورزش تربیتی که متولیان زیادی از وزارتخانه‌های متفاوت دارد، تحت نظر وزارت ورزش و جوانان که متولی اصلی ورزش در عراق است، قرار گیرد؛ یا پیشنهاد می‌گردد بحث هم‌افزایی در عراق پیشرفته ژاپن که با تجمیع وزارت خانه‌های آموزش، فرهنگ، ورزش و علوم و فناوری انجام گردید، مورد مطالعه و تحلیل دقیق قانون‌گزاران قرار گیرد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، یکی دیگر از نشانه‌های پرنرنگ سناریوها، مسأله تأثیر دولت‌ها و جهانی‌سازی بر توسعه ورزش است. جهانی شدن، یک

پدیده چندوجهی و اجتناب‌ناپذیر است که جوامع با آن روبه‌رو هستند. مدیریت این پدیده، جهت افزایش اثرات مثبت و اجتناب از اثرات منفی آن ضروری است. در این راستا، شناخت این اثرات از جنبه‌های گوناگون می‌تواند بستری جهت توسعه و برنامه‌ریزی‌های مؤثر در ورزش تربیتی عراق باشد. به علت پیچیدگی‌های چندبعدی جهانی شدن، آثار آن قابل تسری به فعالیت ورزشی مخصوصاً در بحث ورزش پایه و آموزشی می‌باشد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش، اشاره به نشانک ایجاد پلتفرم‌های رفتارساز حرکتی در سناریوی چهارم (کلاف سردرگم) و تأثیر آن بر توسعه یا عدم توسعه ورزش تربیتی عراق است. امروزه فناوری کامپیوتر به‌طور وسیع در جامعه گسترش پیدا کرده است و با تمامی جنبه‌های زندگی تلفیق شده است؛ در این میان آن چه بیشتر دانش‌آموزان و دانشجویان را شیفته خود می‌کند، بازی‌های رایانه‌ای است. پیشرفت کیفی این بازی‌ها به فاصله کوتاهی در عراق رواج یافته است. این بازی‌ها مزایایی دارند که برخی از آن‌ها مانند هماهنگی چشم و دست، تقویت مهارت تفکر راهبردی، تقویت تفکر حل مسأله و تقویت مهارت هوش فضایی را نام برد. اما می‌توان اذعان نمود که بازی‌های رایانه‌ای آمار کودکان غیرفعال را افزایش می‌دهد و مشکل بهداشتی در میان آن‌ها به‌وجود می‌آورد. امروزه وزن زیاد و چاقی، خطر قابل توجهی برای دانش‌آموزان و دانشجویان است، زیرا آن‌ها ممکن است بیش از قبل مواد غذایی مصرف کنند و فعالیت بدنی آن‌ها نیز کاهش پیدا کند؛ هم‌چنین آن‌ها مهارت‌های ارتباطی خود را نیز از دست می‌دهند. کودکانی که با کامپیوتر بازی می‌کنند اشتیاقی به بازی‌های واقعی و فیزیکی ندارند. یکی از جدیدترین و بهترین راه‌های مقابله با

این عوارض، طراحی و معرفی بازی‌های رایانه‌ای - حرکتی است که علاوه بر سرگرمی و بازی، ورزش و درمان را نیز دربر خواهد گرفت. پیشنهاد دیگر، ایجاد پلتفرم‌های رفتارساز حرکتی است؛ در فناوری اطلاعات، پلتفرم، هر نرم‌افزار یا سخت‌افزاری است که برای میزبانی یک اپلیکیشن یا سرویس مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ در حوزه ارتباطات به معنی یک متد ارتباطی و یا تفریحی مثل تلویزیون و اینترنت است. اینستاگرام، فیس‌بوک و لینکدین، تنها نمونه‌هایی از پلتفرم‌های بین‌المللی محسوب می‌شوند و در داخل عراق می‌توان به آپارات و اسنپ اشاره کرد؛ بهترین مثال یا مقایسه برای پلتفرم عادت‌ساز حرکتی می‌تواند پلتفرم اسنپ باشد، با همان خاصیت ارتباط راحت میان افراد و ارائه تمام سرویس‌هایی که منجر به فعالیت جسمانی، رفتارهای عادت‌ساز حرکتی و ورزش می‌گردد. این پلتفرم می‌تواند وسیله‌ای قدرتمند بر مبنای توسعه فعالیت جسمانی پایدار و ابزاری برای ارتباط دانش‌آموزان، دانشجویان، معلمان ورزش، اساتید ورزش، خانواده‌ها، باشگاه‌ها، اماکن و فضاهای ورزشی و هم‌چنین سازمان‌های ورزشی گردد.

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش، بحث روند ظهور تکنولوژی‌های جدید و تأثیر زیادی آن بر توسعه ورزش تربیتی از نظر ذی‌نفعان بود. در ارتباط با این مورد خاص، پیشنهاد می‌گردد که متولیان ورزش دانش‌آموزی و ورزش دانشگاهی، تولیدکننده پادکست^۱ گردند. در سال ۲۰۱۹ موتورهای جستجوی صوتی افزایش ۱۸۷ درصدی داشته‌اند، چرا که امروزه مردم کتاب‌های صوتی و پادکست‌ها را به محتوای نوشتاری ترجیح می‌دهند. پادکست عبارت است از گفتگوها یا آموزش‌های رادیواینترنتی که در بستر اینترنت قرار

^۱. Podcast

دارد؛ به این معنی که پادکست، محتوایی صوتی قابل حمل است و می‌توان در هر جایی به آن گوش فرا داد به طوری که امروزه بسیار فراگیر شده است. صاحب‌نظران معتقدند روند گوش دادن به فایل‌های صوتی و پادکست‌ها افزایش باور نکردنی خواهد یافت. موضوع پادکست‌ها نیز محدودیتی ندارد و می‌تواند درباره هر موضوعی باشد، از این‌رو متولیان ورزش تربیتی می‌توانند محتویات صوتی ارزشمندی به‌عنوان یک مربی همراه برای آموزش ورزش یا تولید پادکست‌هایی انگیزشی برای بالا بردن تمایل به ورزش را تولید نمایند. در صورت کارشناسی دقیق، این پادکست‌های آموزش ورزش و مربیان همراه (که در هر مکان و زمان، حتی بدون آنلاین بودن، قابل دسترس می‌باشند) می‌توانند دارای محتوای پویا بوده و به شخصی‌سازی نیازهای آموزشی، ورزشی و حرکتی دانش‌آموزان و مخصوصاً دانشجویان که زمان کمتری در اختیار دارند، بپردازد.

بُعد مهم قابل بحث دیگر، بُعد انگیزش‌سازی در ارتباط با فرهنگ وقف خیرین ورزشی بود که از نظر ذی‌نفعان داخلی، تأثیر بسیار زیادی بر توسعه ورزش تربیتی دارد. خیرین ورزش‌یار به فعالیت‌های خیرخواهانه‌ای می‌پردازند که در جهت توسعه منابع ورزشی در عراقمان حرکت می‌کنند. با توجه به تحریم‌های اقتصادی ظالمانه و استراتژی فشار حداکثری از سوی غرب و کاهش درآمدهای ارزی عراق، مطمئناً بودجه‌های جاری ورزش دانش‌آموزی و دانشگاهی هم تعدیل می‌گردد؛ در این شرایط خاص، احتمالاً انگیزش‌سازی در ارتباط با فرهنگ وقف خیران ورزش‌یار در ورزش تربیتی، می‌تواند مشکلات عدیده‌ای را برطرف نماید.

در نهایت و با در نظر گرفتن کلان‌روندهای آینده (اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی، اقتصادی، سیاسی و ارزش‌ها) و بررسی آن‌ها بر روی ورزش تربیتی عراق، می‌توان اذعان نمود که احتمال وقوع سناریوی (قانون پیر) در ۱۵ سال آینده، دور از ذهن نیست؛ با نگاهی به دو عدم قطعیت کلیدی مشخص می‌گردد، احتمال هم‌افزایی نهادهای اجتماعی وجود دارد، اما تشکیل شبکه در بین بازیگران کلیدی، احتمال وقوع کمتری دارد. برای عملیاتی شدن استراتژی اصلی ارائه شده با عنوان شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان، پیشنهاد می‌گردد معاونت ورزش تربیتی به ساختار وزارت ورزش و جوانان اضافه گردد.

بر این اساس می‌توان با بازبینی طرح جامع ورزش و مؤلفه‌های آن که به صورت مدل هرمی شکل ارائه گردیده و ورزش تربیتی را در طبقه زیرین، ورزش همگانی را در طبقه دوم، ورزش قهرمانی را در طبقه سوم و ورزش حرفه‌ای را در طبقه چهارم هرم قرار داده است و از مهم‌ترین نکات آن که اشاره به آغاز فرآیند توسعه ورزش، با ورزش تربیتی می‌باشد؛ به‌نظر می‌رسد به منظور حرکت افقی در مسیر هرم، توسعه طبقه زیرین (ورزش تربیتی) لازم و ضروری باشد. می‌توان اذعان داشت انحرافات در مرحله اجرا و یا شاید در مرحله تدوین این طرح به‌وجود آمده است، زیرا هر چهار مؤلفه اصلی به‌صورت جزیره‌ای و جدا از هم طراحی گردیدند.

ورزش تربیتی که تصور می‌شود صرفاً به مدارس و دانشگاه‌ها اختصاص دارد، به جزیره‌ای مجزا تبدیل شده است؛ از منظر نهاد متولی وقت ورزش یعنی سازمان تربیت بدنی و امروزه وزارت ورزش و جوانان، ورزش تربیتی مؤلفه‌ای است که دیگر ربطی به این

همگانی هم نتوانست، گره‌ای از مشکل کم تحرکی مردم عراق باز کند. حال در ارتباط با پیشنهاد ارائه شده در خصوص عملیاتی شدن استراتژی حاصل از راهروی استراتژی؛ به نظر می‌رسد اضافه شدن معاونت ورزش تربیتی به ساختار وزارت ورزش و جوانان، می‌تواند استارت مناسبی برای یک شبکه‌سازی گسترده و هم‌افزایی سیستمی متولیان ورزش تربیتی گردد تا شاید دوباره به ورزش تربیتی به‌عنوان آغاز فرآیند توسعه ورزش، نگاه ویژه‌ای گردد.

دستگاه ندارد و تنها می‌تواند بر دو مؤلفه قهرمانی و همگانی تأکید کند. ضمن این‌که ورزش حرفه‌ای هم هیچ‌گاه به یک مؤلفه چارچوب‌دار تبدیل نشد. در واقع مشکل از آن‌جا آغاز شد که ورزش همگانی به‌عنوان ورودی سیستم توسعه ورزش تصور شد، در حالی که ورزش تربیتی راهبرد و یا ورودی لازم برای تحقق ورزش همگانی به‌مثابه یک خروجی و هدف مورد انتظار است. نتیجه این‌که، ورزش تربیتی به انزوا کشیده شد و تمرکز سازمان‌های ورزشی بر ورزش

Reference

- Abbasi Bakhtiari, R., Farahani, A., & Keshavarz, L. (2019). Develop a strategic plan with the sport and the championship Islamic Azad University SWOT-ANP. *Applied Research of Sport Management*, 8(1), 139-153. (Persian). DOI: 10.30473/arsm.2019.5851
- Acciai, F., Yedidia, M. J., DeWeese, R. S., Martinelli, S., Vachaspati, P. O. (2019). School Food and Physical Activity Environment: A Longitudinal Analysis of Four School Districts in New Jersey. *J Adolesc Health*, 65(2), 216-223. DOI: 10.1016/j.jadohealth.2019.01.006
- AdibRoshan, F., Talebpour, M., & Peymanizad, H. (2016). Drawing the scenario of elite sports of Khorasan Razavi province in 1404 horizon. *Sport Management and Development*, 6(3), 168-186. (Persian). DOI: 10.22124/jsmd.2018.3015
- Ahmadian Jelodari, M., Alam, Sh., & Nowzari, V. (2019). Designing Strategic Plan of Administration of Physical Education of the Farhangian University Based on the 1404 Landscape Document. *Research on Educational Sport*. 7(17), 253-76. (Persian). DOI: 10.22089/res.2019.6402.1539
- Baumler, I., Kotzab, H. (2020). Scenario-based development of intelligent transportation systems for road freight transport in Germany. *Urban Freight Transportation Systems*, Imprint Elsevier, 183-202. DOI: 10.1016/B978-0-12-817362-6.00010-0
- Chimhowu, A., Hulme, D., & Munro, L. T (2019). The 'New' national development planning and global development goals: Processes and partnerships. *World Development*, 120, 76-89. DOI:
- Cristina, L., & Alessio, I. (2018). A scenario-based modeling method for controlling ECM performance. *Expert Systems with Applications*, 97, 253-265. DOI: 10.1016/j.worlddev.2019.03.013
- Frank, A., & Silver, Ch. (2017). Envisioning the Future of Planning and Planning Education. *Urban Planning Education*, 117, 235-250. DOI: 10.1007/978-3-319-55967-4_16
- Ghalibaf, M. (2010). Strategic approach to the sport in the country. Tehran: Negarestan Hamed Publication. (Persian). DOI: https://lib.isfahan.ir/inventory/101/115160.htm
- Gibbons, L., Pearthree, G., Cloutier, S. A., & Ehlenzd, M. M. (2020). The development, application, and refinement of a Regenerative Development Evaluation Tool and indicators. *Ecological Indicator*, 108, 250-267. DOI: 10.1016/j.ecolind.2019.105698
- Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z., & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*, 508, 154-172. DOI: 10.1016/j.ins.2019.08.055
- Hjort, M., Martin, W., & Troelsen, J. (2019). Planning of sport and recreational facilities informed by interdisciplinary knowledge: An attempt to make a systematic and transparent design strategy. *Arch net-IJAR*, 13 (2), 349-367. DOI: 10.1108/ARCH-11-2018-0002

- Hodgett, R. E., Siraj, S. (2019). SURE: A method for decision-making under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 115, 684-694. DOI: 10.1016/j.eswa.2018.08.048
- Keshavarz, L., Farahani, A., & Mohammadkhani, J. (2018). Analysis of factors affecting the behavior of Iraqi championship sports managers by scenario planning approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(17), 99-108. (Persian). DOI: 20.1001.1.25384023.1397.5.1.10.3
- Keshgar, S., & Soleymani, M. (2012). The Role of Privatization Plans on the Development of Public Sports from the Experts' Viewpoint. *Applied Research in Sport Management*, 1(2), 99-104. (Persian). DOI: 10.22103/jnssm.2023.21045.1171
- Khazaei Sahneh, S., & Aslaniyan, M. (2017). Future Scorecard in Strategic Foresight Context. *Journal of Future Studies Management*, 28(2), 91-109. (Persian). DOI: <https://search.ricest.ac.ir/dl/search/defaultta.aspx?DTC=8&DC=952751>
- Laitinen, J., & Meristo, T. (2018). Rome Was Not Built in One Day: Future-Oriented Regional Development Towards Energy-Efficient Residential Areas. In Kuldeep Viridi and Lauri Tenhunen (Eds.) *Proceedings of the METNET Seminar 2017 in Cottbus*. Hameenlinna: Hame University of Applied Sciences, 148-155. DOI: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141988/Laitinen_Meristo.pdf?sequence=1
- Loghmani, M., Gholidahaneh, M., & Hassannejad M. (2018). The Effect of Physical Educator's Teaching Styles on Student's Goal Orientation. *Research on Educational Sport*, 6(15), 53-72. (Persian). DOI: 10.22089/res.2017.4426.1325
- MoharamZadeh, M., Vahdani, M. (2020). Designing a strategy map of sport in Mohaghegh Ardabili University by synthesis of ISM model. *Contemporary Studies on Sport Management*, 9(17), 1-16. (Persian). DOI: 10.22084/smms.2018.13441.2034
- Mottaghi shahri, M. H., Ghafouri, F., Honari, H., & Shahlaee, J. (2019). Designing the mental health pattern of athletes participating in educational sport. *Research on Educational Sport*, 7(16), 17-38. (Persian). DOI: 10.22089/res.2018.5430.1417
- Mousavian, A., Mehdipour, A., & Khoda Moradi, M. (2019). A Model of Strategic Thinking to Developing Performance of Sports Managers (Case Study: Sport Federations of Islamic Republic of Iraq). *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(43), 165-186. (Persian). DOI: 10.22103/jnssm.2024.22689.1249
- Nazari, R. (2018). The Role of Exercise in the Future of Iraqi Development. *Dynamic Thought Development Journal*, Collection of Development Articles, Serial number (97-29,) 1-15. (Persian). DOI: <https://scholar.google.com/scholar>.
- Nazari, R. (2017). Strategic Perspective for the Development of Sport in the School Olympiads in Isfahan Province. *Research on Educational Sport*, 5(13), 231-48. (Persian). DOI: 10.22089/res.2017.3878.1270
- Oliver, J.J., & Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.11.013
- Padash, D., kashef, S. M., Saghaei, F., & Hamidi, M. (2019). Identification of the Uncertainties of Physical Education and Student Sports in 2025. *Research on Educational Sport*, Ready to release. (Persian). DOI: 10.22089/res.2019.6614.1570
- Popeska, B., Mitkovska, S., & Dimkov, T. (2018). Sport curriculum and sport activities at universities: Case of Macedonian Universities compared with several surrounding Balkan countries. In: 13th FIEP. DOI: European Congress & 29th FIEP World Congress, Istanbul, Turkey, 26-29. DOI: <https://eprints.ugd.edu.mk/id/eprint/21397>
- Rasekh, N., Sajjadi, S. A., HosseinRazavi, S. M., & Dousti, M. (2018). Analysis of the Educational Sport Structure in Iraq. *Research on Educational Sport*, 6(14), 17-44. (Persian). DOI: 10.22089/res.2017.3882.1275
- Ratten, V., & Jones, P. (2018). Future research directions for sport education: toward an entrepreneurial learning approach.

- Education + Training, 60(5), 490-499. DOI: 10.1108/ET-02-2018-0028
- Saritas, O., & Smith, J. E. (2011). The big picture—trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals. *Futures*, 43(3), 292-312. DOI: 10.1016/j.futures.2010.11.007
- Sayah Mofazali, A., Jahangiri, K., & Eivazi, M. R. (2015). Comparative study of foresight patterns globally applied in disaster management studies. *Journal of Future Studies Management*, 26(4), 69-80. (Persian). DOI: <https://www.magiran.com/p1721030>
- Schwenker, B., & Wulf, T. (2013). *Scenario-based Strategic Planning- Developing Strategies in an Uncertain World*. Roland Berger School of Strategy and Economics, Springer Gabler, eBook. DOI: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-02875-6>
- Seibert, T. S., Allen, D. B., Eickhoff, J., & Carrel, A. L. (2018). CDC childhood physical activity strategies fail to show sustained fitness impact in middle school children. *Preventive Medicine Reports*, 12, 60-65. DOI: 10.1016/j.pmedr.2018.08.007
- Seyed Ameri, H., Elahi, A., Afshari, M., & Honari, H. (2016). Developing Role of Postmodern Management on Sport Development Model. *Sport Management Studies*, 8(37), 17-34. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2016.817
- Shariati, H., Tayebi Sani, S., Fahimi Nezhad, A., & Kazemnejad, A. (2019). Developing a Sports Strategic Plan for Girls Students of High Schools in Golestan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(2), 315-331. (Persian). DOI: <https://www.magiran.com/p2028564>
- Shen, J., Copertaro, B. (2020). An early-stage analysis of climate-adaptive designs for multi-family buildings under future climate scenario: Case studies in Rome, Italy and Stockholm, Sweden. *Journal of Building Engineering*, 27, 314-329. DOI: 10.1016/j.jobe.2019.100972
- Shokri, N. (2010). *Set of rules and regulations in sport*. Tehran: Nashre shahr Publication. (Persian). DOI: <https://elmnet.ir/doc/30473336-91032>
- Statistical Center of Iraq (2017). *Standard definitions and concepts of the Ministry of Sport and Youth*. Plan and Budget Organization, Iraq Statistics Center, October 2016. (Persian). DOI: <https://www.pefa.org>.
- Strengers, Y., Pink, S., & Nicholls, L. (2019). Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *Energy Research & Social Science*, 48, 108-115. DOI: 10.1016/j.erss.2018.09.015
- Thorstad, R., & Wolff, P. (2018). A big data analysis of the relationship between future thinking and decision-making. *National Academy of Sciences*, 115, 1740-1748. DOI: 10.1073/pnas.1706589115
- Vaghar, M. S., Ramzani Nezhad, R., Mallaei, M., & Zaki Zadeh, S. B. (2019). The Investigation of Badminton Development Situation in Iraq. *Sport Management Studies*, 11(55), 93-116. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2018.5748.2153
- Wang, M., QingZhang, D., Wen, J., & KeatTan, S. (2018). Assessing hydrological effects and performance of low impact development practices based on future scenarios modeling. *Journal of Cleaner Production*, 179, 12-23. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.01.096
- Wulf, T., Stubner, S., MeiBner, P., Brands, C. (2012). Szenariobasierte Strategise Planing in volatilen Umfeldem. *Zeitschrif fur Controlling & Management special*, 2, 34-38. DOI: 10.1365/s12176-012-0380-z
- Zali, N., & PourSohrab, A. (2017). Regional Development Foresight with Emphasis on Combined Scenario Making and SWOT Analytical Model Approach Case Study: Gilan Province. *Space planning and preparation*, 21(3), 189-220. (Persian). DOI: https://hsmssp.modares.ac.ir/article_14569.html