

Scenario planning for the future of Iranian sport in conditions of crisis and war

Mostafa Mohammadi Rauof^{*1} -Majid namvar² - Mohammad Bahmanabadi³

1. Assistant Professor, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, University of Science and Culture, Tehran, Iran
2. Assistant professor, Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran
3. Master of Economics, University of Tehran, Tehran, Iran
(Received:2026/02/13; Accepted:2026/04/26)

Abstract

Adopting an applied-developmental orientation within the framework of strategic foresight, this study examines plausible futures of Iran's sport industry under conditions of persistent security uncertainty and the potential escalation of wartime crisis. Methodologically, the study is mixed-methods and exploratory. The futures were designed using Peter Schwartz's scenario planning approach based on the Global Business Network method. Data were collected through documentary review and semi-structured interviews with experts and key stakeholders, including senior sport administrators, federation, league, and club managers, managers of sport venues and facilities, security officials responsible for sport events and competitions, crisis management specialists, experts in passive and active defense, and academic faculty members. Purposive sampling was employed; 20 initial categories were identified, and theoretical saturation was achieved at the thirtieth interview. The findings indicate that two critical uncertainties—namely the intensity of economic sanctions and the degree of security instability in West Asia—play the most decisive role in shaping the future scenarios of Iran's sport industry. In addition, proxy wars, sabotage, targeted assassinations, direct military threats, cyber warfare, constraints on sport diplomacy, and reduced hosting opportunities were identified as reinforcing drivers. The results further suggest that, under high-tension scenarios, the sport industry is likely to face revenue compression, rising costs and supply disruptions, declining hosting opportunities and international engagement, and heightened digital and cyber vulnerability. Moreover, the absence of a coherent security-strategic perspective and the lack of clearly defined security scenarios intensify the institutional vulnerability of the sport industry. The study concludes that, in wartime crisis conditions, the future of Iran's sport industry is shaped less by ordinary development trajectories than by governance capacity to manage threats, strengthen financial and digital resilience, design security-oriented scenarios, and establish early warning mechanisms. Accordingly, the scenarios developed in this study can provide a foundation for forward-looking decision-making and for enhancing the resilience of Iran's sport industry in the face of security and wartime crises.

Keywords

Adaptive capacity, Crisis management, Strategic foresight, Scenario planning.

* Corresponding Author: Email: rauf1998@yahoo.com

سناریونگاری آینده ورزش ایران در شرایط بحران و جنگ

مصطفی محمدی رئوف**^۱ - مجید نامور^۲ - محمد بهمن آبادی^۳

۱. استادیار، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران. ۲. استادیار، گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. ۳. کارشناسی ارشد اقتصاد دانشگاه تهران، تهران، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۴، تاریخ تصویب: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵)

چکیده

این پژوهش با رویکردی کاربردی-توسعه‌ای و در چارچوب آینده‌پژوهی راهبردی، به سناریونگاری آینده ورزش ایران در شرایط بحران و جنگ پرداخته است. پژوهش از نظر روش، آمیخته و اکتشافی است. چارچوب طراحی آینده‌ها بر مبنای رویکرد سناریونویسی پیترو شوارتز (روش شبکه جهانی کسب‌وکار) تنظیم شد. داده‌ها از طریق مطالعه اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و ذی‌نفعان کلیدی شامل مدیران ارشد ورزش، مدیران فدراسیون‌ها، لیگ‌ها و باشگاه‌ها، مدیران اماکن و فضاهای ورزشی، مسئولان حراست رویدادها و مسابقات ورزشی، متخصصان مدیریت بحران، متخصصان پدافند عامل و غیرعامل و اعضای هیئت علمی گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت. ۲۰ مقوله اولیه استخراج شد و اشباع نظری در مصاحبه سی‌ام حاصل گردید. یافته‌ها نشان داد دو عدم قطعیت کلیدی، یعنی شدت تحریم‌های اقتصادی و شدت بی‌ثباتی امنیتی غرب آسیا، بیشترین نقش را در شکل‌دهی به سناریوهای آینده نظام ورزش ایران دارند. همچنین، جنگ‌های نیابتی، خرابکاری، ترور، تهدیدهای مستقیم نظامی، جنگ سایبری، محدودیت دیپلماسی ورزشی و کاهش فرصت‌های میزبانی، به عنوان پیشران‌های تشدیدکننده شناسایی شدند. نتایج بیانگر آن است که در سناریوهای پرتنش، نظام ورزش با فشردگی درآمدها، افزایش هزینه و اختلال در تأمین، کاهش میزبانی و تعاملات بین‌المللی، و افزایش آسیب‌پذیری دیجیتال و سایبری مواجه می‌شود. افزون بر این، ضعف در نگاه امنیتی-راهبردی و لزوم ارتقای سناریوهای امنیتی مشخص، آسیب‌پذیری نهادی نظام ورزش را تشدید می‌کند. بر این اساس، نتیجه‌گیری می‌شود که آینده نظام ورزش ایران در شرایط بحران جنگی، بیش از آنکه تابع روندهای عادی توسعه باشد، تابع ظرفیت حکمرانی برای مدیریت تهدید، افزایش ظرفیت‌سازی انطباقی مالی و دیجیتال، ارتقای طراحی سناریوهای امنیتی و افزایش استقرار سازوکارهای هشدار زودهنگام است. بنابراین، استفاده از سناریوهای استخراج‌شده می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌سازی پیش‌نگر و ارتقای ظرفیت‌سازی انطباقی نظام ورزش کشور در مواجهه با بحران‌های امنیتی و جنگی فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی

آینده‌پژوهی راهبردی، سناریونگاری، ظرفیت انطباقی، مدیریت بحران.

^۱ * نویسنده مسئول: پست الکترونیکی: rauf1998@yahoo.com

مقدمه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران و تغییر بنیادین در نظم سیاسی و جهت‌گیری‌های کلان کشور، ایران به‌عنوان یک بازیگر مستقل و ناهمسو با بلوک غرب، وارد محیطی از تقابل ساختاری و تهدید مستمر امنیتی شد. از همان سال‌های نخست پس از انقلاب، الگوی رفتار قدرت‌های غربی - به‌ویژه ایالات‌متحده و متحدان منطقه‌ای آن، مبتنی بر مهار، تضعیف و در صورت امکان، بی‌ثبات‌سازی جمهوری اسلامی ایران شکل گرفت (۱). این وضعیت، امنیت ملی ایران را به یک متغیر دائماً فعال و تعیین‌کننده در تمامی عرصه‌های حکمرانی بدل کرده است (۲). جنگ تحمیلی ایران و عراق (۱۳۶۷-۱۳۵۹) نخستین نمود عینی این تقابل امنیتی بود که کشور را وارد یک جنگ تمام‌عیار کرد. پس از پایان جنگ، اگرچه شکل تهدیدها تغییر یافت، اما ماهیت امنیتی محیط پیرامونی ایران تداوم پیدا کرد. تحریم‌های فزاینده اقتصادی، تهدیدهای مکرر به اقدام نظامی، حضور پایدار نیروهای نظامی آمریکا در منطقه، جنگ‌های نیابتی، ترورهای هدفمند، عملیات‌های سایبری و فشارهای سیاسی - امنیتی، همگی نشان‌دهنده استمرار یک وضعیت شبه‌جنگی مزمن علیه ایران بوده‌اند (۳).

در دهه اخیر، این وضعیت وارد مرحله‌ای پیچیده‌تر و پرریسک‌تر شده است. تشدید رقابت‌های ژئوپلیتیکی در غرب آسیا، افزایش نقش بازیگران غیردولتی و برجسته شدن رژیم صهیونیستی به‌عنوان یکی از کانون‌های اصلی بی‌ثباتی امنیتی منطقه، سطح تهدیدها را ارتقا داده است (۴). از نگاه برخی تحلیلگران، مجموعه ناآرامی‌ها و اعتراضات چند سال اخیر در ایران فقط رخدادهایی صرفاً داخلی نبوده، بلکه بخشی از یک

پروژه فشار ترکیبی علیه ایران به‌شمار می‌رفته است. در این نگاه، آمریکا و برخی متحدانش تلاش کردند با استفاده از جنگ رسانه‌ای، حمایت سیاسی از جریان‌های مخالف، تشدید تحریم‌ها و برجسته‌سازی شکاف‌های اجتماعی، ایران را از درون تحت فشار قرار دهند. بر اساس این روایت، هدف اصلی این فشارها، فرسایش توان داخلی ایران، افزایش ناراضی عمومی و وادار کردن کشور به عقب‌نشینی در حوزه‌های راهبردی بوده است. طرفداران این تحلیل معتقدند وقتی این روش‌ها به نتیجه مطلوب نرسید و ساختار سیاسی ایران دچار فروپاشی یا عقب‌نشینی اساسی نشد، سطح تقابل از فشارهای غیرمستقیم به سمت رویارویی نظامی حرکت کرد و در نهایت به جنگ ۱۲ روزه منجر شد (۵).

جنگ ۱۲ روزه رژیم اسرائیل به‌عنوان نمونه‌ای روشن از جنگ‌های کوتاه‌مدت اما پرشدت، نشان داد که چگونه یک درگیری محدود می‌تواند در مدت کوتاه، کل منطقه را در وضعیت آماده‌باش امنیتی قرار دهد. این جنگ، بار دیگر شکنندگی امنیت منطقه و سرعت تبدیل تنش به درگیری نظامی را آشکار ساخت (۶). بعد از این تحولات، تهدیدهای مستقیم آمریکا و رژیم صهیونی علیه ایران مجدد افزایش یافته و تحرکات نظامی، اعزام ناوها و تجهیزات جنگی به خلیج فارس و آب‌های پیرامونی، فضای امنیتی کشور را در وضعیت عدم قطعیت^۱ و سپس جنگ هیبریدی آمریکا و رژیم اسرائیل علیه ایران (موسوم به جنگ رمضان) قرار داده است. از این رو این جنگ هیبریدی نامیده می‌شود که دشمن متخاصم هم‌زمان از ابزارهای نظامی (تهدید نظامی، جنگ مستقیم، حضور نیروها و پایگاه‌ها در منطقه، حمایت از بازیگران همسو و فشار غیرمستقیم

در پیرامون ژئوپلیتیکی ایران)، امنیتی (ترور مسئولین عالی کشور و در رأس آن رهبر شهید انقلاب اسلامی، نفوذ، جاسوسی، خرابکاری و جمع‌آوری اطلاعات راهبردی)، اقتصادی (تحریم‌ها، فشار بر فروش نفت، محدودیت بانکی و ایجاد فشار معیشتی برای تضعیف اقتصاد و نارضایتی داخلی)، رسانه‌ای (پروپاگاندا دروغ رسانه‌ای، عملیات تبلیغاتی، جنگ روایت‌ها، اثرگذاری بر افکار عمومی، برجسته‌سازی شکاف‌های اجتماعی و القای بی‌ثباتی)، سایبری (حملات به زیرساخت‌ها، سامانه‌های صنعتی، اطلاعاتی و ارتباطی و تلاش برای اختلال در خدمات و امنیت داده‌ها) و سیاسی و دیپلماتیک (فشار در نهادهای بین‌المللی، تلاش در جهت منزوی‌سازی ایران، ائتلاف‌سازی منطقه‌ای و جهانی علیه سیاست‌های ایران) برای فشار بر کشورمان استفاده می‌کند. البته مدیریت، تدبیر و عملیات به‌جا و جسورانه نیروهای مسلح، مسئولین عالی کشور و فرماندهی معظم کل قوا، با سرعت و دقت هرچه تمام توانست با استفاده از سه عنصر بازدارندگی فعال (با اتکا به ابزارهای نامتقارن، موشکی، پهپادی و امنیتی)، ظرفیت انطباقی ساختاری و ملی (در اقتصاد، سایبری، امنیت داخلی و تداوم حکمرانی) و سازگاری نهادی و عملیاتی (از طریق تغییر تاکتیک‌ها و استفاده هم‌زمان از ابزار سخت و نرم)، معادلات دشمن متخاصم را به هم زد و در تمام جنبه‌های این جنگ هیبریدی، پاسخی هوشمندانه کوبنده و شایسته ارائه دهد (۷).

آتش‌بس (به تعبیر مقام معظم رهبری: سکوت صحنه نبرد) میان جمهوری اسلامی ایران و آمریکا که از ۱۹ فروردین ۱۴۰۵ آغاز شد، اگرچه گامی در مسیر کاهش تنش است، اما با توجه به پیشینه بدعهدی‌های مکرر طرف‌های متخاصم، احتمال از سرگیری درگیری

نظامی همچنان به‌عنوان یک سناریوی محتمل در محیط راهبردی ایران باقی است. در چنین بستری، ورزش نیز صرفاً امری رقابتی یا تفریحی نیست، بلکه یک سامانه اجتماعی-اقتصادی چندکارکردی است که هم‌زمان بر سلامت عمومی، سرمایه اجتماعی، هویت و انسجام ملی، دیپلماسی عمومی و همچنین خلق ارزش اقتصادی اثر می‌گذارد (۸). «نظام ورزش» که شامل ورزش همگانی، ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، باشگاه‌ها و لیگ‌ها، زیرساخت‌ها و اماکن، رویدادها، رسانه و اقتصاد، زنجیره تأمین کالا و خدمات ورزشی و شبکه گسترده‌ای از ذی‌نفعان (دولت، بخش خصوصی، سمن‌ها، نهادهای محلی، حامیان مالی و مخاطبان) است در برابر شوک‌های کلان محیطی، به‌ویژه بحران‌های امنیتی و جنگ، هم آسیب‌پذیر است و هم می‌تواند نقشی «ظرفیت ساز انطباقی» در سطح جامعه ایفا کند. پژوهش‌های انجام‌شده در جوامع جنگ‌زده نشان داده‌اند که مشارکت ورزشی می‌تواند به احیای روابط اجتماعی و تجربه‌های ظرفیت‌ساز انطباقی - به‌ویژه در میان جوانان - کمک کند (۹). از این‌رو، تحلیل آینده ورزش در بحران جنگی نباید صرفاً به ورزش حرفه‌ای محدود شود، بلکه باید نقش ورزش همگانی، تربیتی و برنامه‌های مبتنی بر جامعه را نیز در نظر بگیرد (۱۰ و ۱۱).

در حوزه آینده‌پژوهی ورزش به‌ویژه در شرایط بحرانی، ادیبروشن و همکاران (۱۳۹۵) با تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی نشان دادند که در شرایط پر از رقابت و آشوب، نهادهای ورزشی باید برنامه‌ریزی بلندمدت خود را بر اساس الگوهای آینده‌اندیشی تنظیم کنند (۱۲). زالی و زمانی‌پور (۱۳۹۵) نیز در همان سال با ارائه مدلی برای سناریوسازی در برنامه‌ریزی

حفاظتی ضروری است (۱۹). خوما و نیکولیوا^۵ (۲۰۲۴) نیز با مطالعه تجربه کشورهای جنگ‌زده نشان دادند که ورزش در شرایط بحران می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای انسجام اجتماعی و بازسازی هویت ملی عمل کند (۲۰). در مطالعه رینارد^۶ (۲۰۲۰) نشان داده شد ورزش می‌تواند در شرایط تعارض به انسجام اجتماعی و صلح‌سازی کمک کند، اما فقط وقتی که آگاهانه، عادلانه و متناسب با زمینه منازعه طراحی شود. این مطالعه نشان داد ورزش یک ابزار کمکی و بالقوه مؤثر برای صلح‌سازی است، نه یک راه‌حل خودکار و مستقل و بیان داشته در جوامع دچار تنش یا پس از منازعه، ورزش در فرایند صلح‌سازی^۷ می‌تواند به‌عنوان یک بستر گفت‌وگو، اعتمادسازی و کاهش فاصله‌های اجتماعی عمل کند (۲۱).

در زمینه سناریوسازی راهبردی، شوارتز چارچوبی ارائه داد که بر شناسایی پیشران‌های کلیدی و عدم قطعیت‌های بحرانی استوار است و در پژوهش‌های متعددی برای تحلیل آینده صنایع در شرایط بحران به‌کار رفته است (۲۲). لذا با توجه به ادبیات و پیشینه بیان شده مسئله اصلی این پژوهش از یک واقعیت اجرایی مشخص نشئت می‌گیرد: نظام ورزش ایران نیازمند ارتقای سازوکارهای تحلیلی و عملیاتی لازم برای مواجهه پیش‌دستانه با بحران‌های امنیتی و جنگی است. این نیاز و تدبیر در سه سطح قابل‌شناسایی است: در سطح سیاست‌گذاری: وزارت ورزش و سازمان‌های ورزشی نیاز بیشتری به برنامه‌های از پیش تدوین‌شده^۸ برای تعلیق، تداوم یا تجدید ساختار فعالیت‌های ورزشی در شرایط جنگی هستند. در جنگ ۱۲ روزه

منطقه‌ای تأکید کردند که سناریونگاری یکی از مناسب‌ترین ابزارها در شرایط عدم قطعیت و محیط‌های شگفتی‌ساز است (۱۳). سالاری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی پیرامون مدیریت بحران در برگزاری رویدادهای ورزشی در دوران کرونا نشان دادند که نبود چارچوب‌های یکپارچه مدیریت ریسک، یکی از اصلی‌ترین آسیب‌پذیری‌های ساختاری نظام ورزش کشور است (۱۴). ریحانی و همکاران (۱۴۰۱) نیز با طراحی مدل مفهومی توسعه ظرفیت‌های اقتصادی ورزش کشور به این نتیجه رسیدند که سیاست‌گذاری ورزشی در ایران عمدتاً واکنشی بوده و فاقد سازوکارهای پیش‌دستانه است (۱۵).

در حوزه تأثیر جنگ و بحران‌های امنیتی بر ورزش، پژوهش‌های خارجی متعددی انجام شده است. راتکلیف و کروسزیک^۱ (۲۰۱۱) با تأکید بر ضرورت آینده‌پژوهی در سیاست‌گذاری ورزشی استدلال کردند که مطالعات سناریومحور می‌توانند تصمیمات نادرست را در شرایط بحران به حداقل برسانند (۱۶). واگنر و همکاران^۲ (۲۰۱۶) نشان دادند که افزایش تغییرات جهانی باعث شده پیش‌بینی آینده دشوار شود و سیاست‌گذاران باید الگوهای متفاوتی برای مدیریت عدم قطعیت اتخاذ کنند (۱۷). گیلیانوتی^۳ (۲۰۱۱) با بررسی اثرات جنگ بر ورزش در مناطق درگیر مسلحانه نشان دادند که رویدادهای ورزشی می‌توانند هم‌زمان کارکرد تسکین‌بخش اجتماعی و کارکرد دیپلماتیک داشته باشند (۱۸). دانلی^۴ (۲۰۱۱) با تحلیل مدیریت ریسک در رویدادهای ورزشی بزرگ تأکید کرد که درک چندلایه از تهدیدات امنیتی برای تدوین راهبردهای

5Khome, N., Nikolaieva, M.

6Reynard, S

7peacebuilding

8Contingency Plans

1John Ratcliffe, Ela Krawczyk

2Wagner et al

3Giulianotti, R.

4Donnelly, P.

رژیم اسرائیل، تعلیق رویدادهای ورزشی، لغو مسابقات لیگ و بلاتکلیفی اعزام‌های ورزشی نیازمند برنامه‌ها و سیاست‌های از پیش تعریف‌شده‌ای بود. در سطح مدیریت ریسک: نقشه‌های حفاظت از زیرساخت‌های ورزشی، تأمین ایمنی ورزشکاران و مربیان و مدیریت سرمایه انسانی ورزش در شرایط بحران نیازمند به‌روزرسانی، توسعه و ارتقا است. در سطح تصمیم‌سازی: چارچوب‌های سناریومحور باعث شده تصمیم‌گیری‌ها در شرایط بحران، واکنشی، پراکنده و بعضاً متناقض باشد؛ پدیده‌ای که در ادبیات سازمان با «فروپاشی معناپردازی» توصیف می‌شود (۲۳). در چنین وضعیتی، اگر نهادهای مسئول نتوانند از داده‌ها و نشانه‌های پراکنده «معنا» بسازند، خطر فروکاستن تصمیم‌ها به واکنش‌های مقطعی و حتی متناقض افزایش می‌یابد. از زاویه مدیریت ریسک در ورزش نیز روشن است که رویدادهای ورزشی - به‌ویژه رویدادهای بزرگ یا پرمخاطب - در برابر مخاطرات امنیتی، ترس عمومی و ادراک ریسک بسیار حساس‌اند و این حساسیت می‌تواند رفتار تماشاگران، سیاست‌های حفاظتی، هزینه‌های امنیتی و حتی مشروعیت تصمیم‌گیران را تحت تأثیر قرار دهد (۹). صورت‌بندی مسئله «آینده ورزش ایران در شرایط بحران جنگی» مستلزم رویکردی است که هم پیچیدگی و عدم قطعیت را به رسمیت بشناسد و هم بتواند تصمیم‌سازی را از سطح واکنش کوتاه‌مدت به سطح طراحی راهبردهای پایدارتر ارتقا دهد. ادبیات آینده‌پژوهی پیشنهاد می‌کند زمانی که عدم قطعیت‌های کلیدی زیاد است، تعامل پیشران‌ها غیرخطی است و تصمیم‌ها پیامدهای بلندمدت و برگشت‌ناپذیر دارند، «سناریوسازی»

می‌تواند به‌عنوان ابزار یادگیری راهبردی به کار رود (۲۵ و ۲۴).

بر این اساس، پژوهش حاضر با اتکا به رویکرد سناریونویسی شوارتز طراحی شده است؛ رویکردی که هسته آن بر شناسایی «پیشران‌های کلیدی» و به‌ویژه «عدم قطعیت‌های بحرانی» و سپس ساختن منطق سناریوها بر اساس ترکیب‌های معنادار این عدم قطعیت‌ها استوار است (۲۵ و ۲۲). مسئله محوری پژوهش حاضر آن است که: چگونه می‌توان با رویکرد امنیت‌محور و با استفاده از سناریونویسی راهبردی، تأثیرات محتمل جنگ و تهدیدهای امنیتی بر ابعاد مختلف نظام ورزش ایران را تحلیل کرده و راهبردهایی برای حفظ و ارتقای کارکردهای ورزش به‌عنوان مؤلفه‌ای از قدرت نرم کشور طراحی نمود؟ اهمیت این پژوهش زمانی مشخص‌تر می‌شود که توجه کنیم نظام ورزش ایران در معرض طیفی از ریسک‌ها و تهدیدهای هم‌زمان قرار دارد که در شرایط جنگی می‌توانند به‌صورت «برهم‌افزا» عمل کنند. جنگ صرفاً یک رخداد نظامی نیست؛ بلکه یک وضعیت بحران‌زاست که اقتصاد، سیاست عمومی، روان اجتماعی، زیرساخت شهری، رسانه و ارتباطات، و تعاملات بین‌المللی را توأمان دگرگون می‌کند. ادبیات مدیریت بحران تأکید دارد که چنین بحران‌هایی چندسطحی و چند ذی‌نفعی‌اند و بدون چارچوب‌های تحلیلی و تصمیم‌سازی یکپارچه، مدیریت آن‌ها به تصمیم‌های جزیره‌ای و کوتاه‌مدت تبدیل می‌شود (۱۱ و ۱۰). از این‌رو، نخستین ضرورت این پژوهش، ایجاد یک چارچوب آینده‌نگر عملیاتی برای سیاست‌گذاری ورزش است؛ چارچوبی که بتواند دانش ضمنی خبرگان را به ابزار تصمیم‌سازی تبدیل کند. این پژوهش از

طریق سناریوها، امکان گفت‌وگوی سیاستی درباره تعادل میان ایمنی، تداوم و عدالت دسترسی^۱ را فراهم می‌کند. در مجموع، ضرورت این پژوهش در پاسخ به یک نیاز ملی و نهادی شکل می‌گیرد: ارتقای آماده‌سازی حکمرانی ورزش برای شرایط و آینده‌های جنگی محتمل^۲ از طریق سناریوهایی که بر عدم قطعیت‌های بحرانی^۳ بنا می‌شوند و می‌توانند مبنای طراحی مجدد و به‌روزرسانی راهبردهای ظرفیت ساز انطباقی قرار گیرند (۲۴ و ۱۰). خروجی چنین پژوهشی می‌تواند از سطح تحلیل صرف فراتر رود و به ابزاری برای سیاست‌گذاری، مدیریت ریسک، حفاظت از سرمایه انسانی و حفظ کارکردهای اجتماعی ورزش تبدیل شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای، از منظر گردآوری اطلاعات، پیمایشی، از نظر راهبرد پژوهش، آمیخته و اکتشافی است و در حوزه آینده‌پژوهی راهبردی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه مسئله پژوهش در بستر «عدم قطعیت امنیتی پایدار» و امکان بروز و یا تشدید بحران جنگی تعریف شده است، رویکرد سناریونویسی پتر شوارتز^۴ که مشهور به روش شبکه جهانی کسب و کار^۵ است به‌عنوان چارچوب اصلی طراحی آینده‌های به کار گرفته شده است (۲۵ و ۲۲). در این پژوهش تحلیل داده‌ها در دو بخش اسنادی و میدانی صورت گرفت. در این بخش تمامی سیاست‌ها و تصمیماتی که در زمان بحران‌های جنگی ایران توسط نهادهای ورزشی و غیر ورزشی (برای مثال؛ وزارت

ورزش و جوانان و شورای عالی امنیت ملی) اتخاذ شده است با استفاده از تحلیل اسنادی و تحلیل محتوای کیفی بررسی شدند. خبرگان و ذی‌نفعان کلیدی شامل مدیران ارشد ورزش، مدیران فدراسیون‌ها، لیگ‌ها و باشگاه‌ها، مدیران اماکن و فضاهای ورزشی، مسئولان حراست رویدادها و مسابقات ورزشی، متخصصان مدیریت بحران، متخصصان پدافند عامل و غیرعامل و اعضای هیئت علمی جامعه هدف بوده است در بخش میدانی با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی افراد نمونه انتخاب شدند و نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌های بحرانی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به دست آمد. شناسایی پیشران‌ها و مقوله‌های نظری اولیه تحقیق در پایان مصاحبه بیست و دوم ساخته شدند و از آن به بعد، از مصاحبه‌ها به‌عنوان معیار ارزیابی مفاهیم و مقوله‌های قبلی استفاده گردید و از آنجایی که در مصاحبه‌های جدید داده‌های با ارزش مشاهده نگردید در مصاحبه سی ام به اشباع نظری دست یافته شد.

پس از پیاده‌سازی کامل، با استفاده از کدگذاری چندمرحله‌ای مفاهیم اولیه، مقوله‌بندی و تجمیع مضامین راهبردی تحلیل شد تا نیروهای پیشران، عدم قطعیت‌های بحرانی و پیامدهای راهبردی شناسایی شوند. در این بخش به‌منظور سازمان‌دهی، کدگذاری و بازیابی داده‌های کیفی، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. در روش شوارتز^۶ ابتدا مسئله کانونی پژوهش تبیین، سپس نیروهای پیشران محیطی استخراج و در ادامه پیشران‌ها بر حسب دو معیار اصلی یعنی اهمیت راهبردی و سطح عدم قطعیت ارزیابی و

4 Peter Schwartz

5 Global Business Network

6. Schwartz

1 Balancing Safety, Continuity, and Equity of Access

2 Preparing Sport Governance for Probable Wartime Futures

3 Critical Uncertainties

اولویت‌بندی می‌شوند. بر پایه این ارزیابی، عدم‌قطعیت‌های بحرانی انتخاب شده و از تقاطع آن‌ها، منطق سناریوها شکل می‌گیرد. در نهایت، سناریوهای سازگار و بدیل تدوین و دلالت‌های راهبردی هر سناریو برای حکمرانی ظرفیت‌سازی انطباقی ورزش ایران در شرایط بحران جنگی تفسیر می‌شود. قابلیت اعتبار پژوهش کیفی متکی به توانایی و تلاش پژوهشگر است و بر اساس قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال و قابلیت اعتماد ارزیابی می‌شود. بنابراین به‌طور کلی در پژوهش حاضر، همواره سعی شده است تا در ثبت و ضبط اطلاعات دقت صورت گیرد، مصاحبه‌ها به‌صورت صحیح و بدون سوگیری انجام شده است، انجام سه مرحله جمع‌آوری

اطلاعات که دو مرحله آن از طریق مصاحبه انجام شده است و پایش داده‌های جمع‌آوری شده در هر مرحله برای انجام مرحله بعد، تأیید جامع بودن پرسش‌ها برای تحت پوشش قرار دادن تمامی عوامل محیطی مؤثر بر نظام ورزش و تأیید قابلیت اعتماد و اعتبار مصاحبه‌ها و فرآیند تحقیق توسط اعضای نمونه حاصل شده است (۲۶).

یافته‌ها

جدول شماره ۱ نشان‌دهنده ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

متغیر	جنسیت		سن		
	مرد	زن	کمتر از ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۹ سال	۶۰ سال و بیشتر
تعداد	۲۱	۹	۴	۹	۱۲
متغیر	مدرک تحصیلی		سابقه کاری		
	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	کمتر از ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال
تعداد	۲	۱۱	۱۷	۳	۱۰

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول ۱، از مجموع ۳۰ نفر مشارکت‌کننده در پژوهش، ۲۱ نفر ۷۰٪ مرد و ۹ نفر ۳۰٪ زن بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۵۰ تا ۵۹ سال ۴۰٪ بود. همچنین، بخش عمده مشارکت‌کنندگان دارای مدرک دکتر ۵۶/۰۷٪ و بیش از ۲۰ سال سابقه کاری ۵۶/۰۷٪ بودند. تنوع جایگاه سازمانی و حوزه تخصصی مشارکت‌کنندگان نیز نشان می‌دهد که نمونه پژوهش از پوشش مناسبی از خبرگان مرتبط با مدیریت ورزش،

امنیت، بحران، پدافند و سیاست‌گذاری برخوردار بوده است.

در گام اول؛ به شناسایی موضوعی که سناریو برای آن تدوین می‌شود پرداخته شد:

در این پژوهش موضوعی که در رابطه با آن سناریوها ساخته می‌شوند، نظام ورزش ایران در شرایط بحران جنگ است. در این مرحله باید افق زمانی سناریوها مشخص شود که با توجه به اظهارات خبرگان، افق زمانی ۵ ساله انتخاب شد.

گام دوم: شناسایی نیروهای کلیدی در محیط منطقه‌ای (محیط خرد):

در این مرحله پس از بررسی اسناد و پژوهش‌هایی که از وزارت ورزش و جوانان (سازمان تربیت بدنی سابق) و شورای عالی امنیت ملی و انجام مصاحبه با

خبرگان امر انجام شد، موارد زیر به‌عنوان نیروهای کلیدی معرفی می‌شوند. در این مرحله سعی شد با استناد و استفاده از نیروهای کلیدی مستخرج از ادبیات تحقیق، نیروهای کلیدی مؤثر بر نظام ورزش کشور در شرایط بحران جنگی شناسایی و استخراج گردد.

جدول ۲. نیروهای کلیدی مؤثر نظام ورزش در شرایط بحران جنگی مستخرج از گام دوم

ردیف	نیروهای کلیدی	نیروهای کلیدی مؤثر نظام ورزش
۱	شدت و الگوی درگیری‌های منطقه‌ای و سرریز نا امنی	ریسک لغو لیگ‌ها و رویداد، کاهش تقاضا و افزایش هزینه امنیت
۲	امنیت مرزها و تهدید بازیگران غیردولتی	اختلال در اردوها، سفرها و میزبانی‌های ورزشی
۳	محدودیت‌های حریم هوایی و ریسک پرواز منطقه	افزایش هزینه و زمان سفر تیم‌ها و همچنین کاهش اعزام یا میزبانی رویدادهای ورزشی
۴	امنیت دریایی و اختلال زنجیره تأمین	تأخیر و گرانی واردات تجهیزات و سخت‌افزارهای ورزشی
۵	هم‌راستایی و تعامل کشورهای منطقه با رژیم‌های منحوس	کاهش کانال‌ها و راهکارهای مالی و تجاری در ورزش
۶	چرخه قیمت انرژی و اعتبارات دولتی	عدم تخصیص حقوق رسانه‌ها و تنزل اعتبارات تخصیصی دولتی
۷	کاهش سرمایه‌گذاری و اعتبارات بخش خصوصی	کاهش اسپانسرینگ و کاهش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۸	تلاش کشورهای منطقه به‌منظور میزبانی و اجرای رویدادهای بزرگ منطقه‌ای	خروج تماشاگر از کشور و تمایل اسپانسرها به‌منظور سرمایه‌گذاری در سایر کشورهای هاب منطقه
۹	سیاست جابجایی میزبانی و بازی در کشورهای بی‌طرف	کاهش درآمد، حق پخش، امنیت و لجستیک ورزشکاران
۱۰	سیاست‌های ویزا، اقامت و کنترل مرزی همسایگان	اعمال محدودیت برای اعزام تیم‌های ورزشی و ورزشکاران و جذب مربی و تماشاگر
۱۱	پیشرفت کشورهای هاب تجاری- ورزشی منطقه	طولانی شدن مسیر تأمین تجهیزات، پوشاک، فناوری و قطعات ورزشی و افزایش هزینه‌های مرتبط
۱۲	گسترش بازار حق پخش‌های تلویزیونی و توسعه قدرت و محبوبیت پلتفرم‌های غیربومی	تغییر مدل درآمدی باشگاه‌ها و لیگ‌های و جایگزین سایر روش‌های درآمدی میدانی
۱۳	نبرد غیرواقعی روایت‌ها و قطبی‌سازی رسانه‌ای منطقه	افزایش ریسک برای اسپانسرها و ظهور تحریم‌های غیررسمی
۱۴	تهدیدات سایبری منطقه‌ای علیه زیرساخت‌های ورزش	اخلال در بلیت فروشی، پخش مستقیم و افزایش هزینه امنیت دیجیتال
۱۵	مشروعیت بخشی و رشد بازارهای شرط‌بندی	تغییر الگوهای اسپانسرینگ و لزوم لحاظ حساسیت‌های مقرراتی در حوزه ورزش
۱۶	رقابت بازار کار منطقه‌ای ورزش همانند جذب مربی، بازیکن و مدیران حرفه‌ای و افزایش سهم خارجی‌ها در ورزش کشورهای منطقه	افزایش رقابت برای جذب استعدادها، افزایش دستمزد در نهایت مهاجرت نیروی انسانی
۱۷	تغییر سیاست‌های جنسیت، خانواده و فرهنگ عمومی در ورزش منطقه	تأثیر بر بازار مخاطب، رویدادهای زنان و جذب اسپانسر

ردیف	نیروهای کلیدی	نیروهای کلیدی مؤثر نظام ورزش
۱۸	اتخاذ آمادگی‌های زیست‌امنیتی و بهداشت عمومی برای تجمعات	افزایش ریسک تعطیلی، محدودیت تعداد و حضور تماشاگر و هزینه اجرای پروتکل‌ها
۱۹	ظهور موج‌های مهاجرت و آوارگی منطقه‌ای و فشار بر شهرها	تغییر الگوی تقاضای ورزش شهری، امنیت، قیمت خدمات
۲۰	افزایش نوسان‌های ارزهای منطقه و محدودیت‌های پرداخت فرامرزی	تأثیر بر خرید خارجی باشگاه‌ها، قراردادهای دلاری و تسویه‌ها

گام سوم: شناسایی نیروهای پیشران^۱ در

محیط کلان:

سابق) و شورای عالی امنیت ملی به دست آمد و انجام مصاحبه با خبرگان، بر اساس رویکرد تحلیل استپ^۲ موارد زیر به‌عنوان نیروهای پیشران در محیط کلان معرفی می‌گردند.

در این مرحله پس از بررسی اسناد و پژوهش‌هایی که از وزارت ورزش و جوانان (سازمان تربیت‌بدنی

جدول ۳. نیروهای پیشران مستخرج از گام سوم

ردیف	عوامل کلیدی
۱	تقابل ساختاری و تداوم سیاست مهار، تضعیف و بی‌ثبات‌سازی علیه ایران
۲	فعال‌بودن دائمی متغیر امنیت ملی در حکمرانی کشور و سرریز آن به حوزه‌های اجتماعی از جمله ورزش
۳	احتمال بروز یا تشدید جنگ و درگیری نظامی و تبدیل سریع تنش به درگیری مانند الگوی جنگ‌های کوتاه‌مدت اما پرشدت
۴	حضور و تحرکات نظامی آمریکا در منطقه و افزایش فشار و تهدید مستقیم علیه ایران مانند: آرایش نیرو، اعزام ناوها و تجهیزات
۵	جنگ‌های نیابتی و افزایش نقش بازیگران غیردولتی در معادلات امنیتی منطقه
۶	ترورهای هدفمند و عملیات‌های خرابکارانه و امنیتی به‌عنوان بخشی از فشار مستمر
۷	عملیات سایبری و جنگ ترکیبی که امنیت و تداوم سامانه‌های ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهد
۸	تشدید رقابت‌های ژئوپلیتیکی در غرب آسیا و افزایش بی‌ثباتی امنیتی
۹	نقش رژیم صهیونیستی به‌عنوان کانون بی‌ثباتی امنیتی منطقه
۱۰	تحریم‌های فزاینده اقتصادی و پیامدهای آن بر منابع دولت، بودجه ورزش، سرمایه‌گذاری و هزینه‌های فعالیت‌های ورزشی
۱۱	افزایش نا اطمینانی اقتصادی ناشی از تهدید و بحران و کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری در ورزش در حوزه‌های باشگاه‌ها، زیرساخت‌ها و اسپانسرینگ
۱۲	ضعف نگاه امنیتی-راهبردی منسجم در حکمرانی ورزش و اداره ورزش با الگوی «عادی» در محیط تهدیدمحور
۱۳	ضعف سناریوهای امنیتی مشخص و سازوکارهای تحلیلی پیش‌دستانه
۱۴	کاهش و لغو میزبانی‌های بین‌المللی به‌واسطه ظهور ریسک‌های امنیتی و سیاسی
۱۵	محدود شدن دیپلماسی ورزشی و تعاملات بین‌المللی که بر اعزام‌ها، ارتباطات فدراسیونی و رویدادهای ورزشی مؤثر است
۱۶	افزایش احتمال آسیب‌پذیری زیرساخت‌های ورزشی در شرایط بحران
۱۷	اختلال در برنامه‌ریزی بلندمدت ورزش قهرمانی، از تنظیم تقویم تا برگزاری اردوها، آماده‌سازی و اعزام به مسابقات ورزشی
۱۸	تضعیف روحیه و انگیزش ورزشکاران در اثر نا اطمینانی و فشارهای امنیتی-اقتصادی

گام چهارم: رتبه‌بندی عوامل ناپایدار بر اساس

میزان عدم قطعیت و اهمیت آن‌ها:

برای رتبه‌بندی میزان تأثیر (اهمیت) و عدم قطعیت

نیروهای پیشران آن‌ها را قالب پرسشنامه‌ای ۵ طیفی

برای نمونه آماری ارسال و از آن‌ها خواسته شد برای هر کدام از نیروها میزان اهمیت، احتمال وقوع و عدم قطعیت هر یک از آن‌ها را مشخص نمایند. نمره نهایی هر یک از نیروها با استفاده از روش میانگین محاسبه گردید.

جدول ۴. نمره نهایی میزان اهمیت (تأثیر)، احتمال وقوع و عدم قطعیت هر یک از نیروها

رتبه	عامل پیشران	اهمیت (I)	عدم قطعیت (U)	احتمال وقوع
۱	تحریم‌های فزاینده اقتصادی و اثر آن بر منابع، بودجه و هزینه‌های ورزش	۳/۵۹	۲/۵۶	۴/۷۰
۲	تشدید رقابت ژئوپلیتیکی و بی‌ثباتی امنیتی غرب آسیا	۳/۷۸	۳/۲۳	۴/۶۷
۳	جنگ‌های نیابتی و افزایش نقش بازیگران غیردولتی	۴/۰۱	۳	۴/۲۳
۴	ترورهای هدفمند، خرابکاری و فشارهای امنیتی مستمر	۴/۱۱	۳/۲۴	۴/۱۱
۵	تحركات نظامی و تهدید مستقیم آمریکا در منطقه، مانند: آرایش نیرو، اعزام ناو و تجهیزات	۴/۱۰	۳/۲۹	۴/۱۰
۶	عملیات‌های سایبری، جنگ ترکیبی و اثر بر زیرساخت‌ها و سامانه‌ها	۴/۱۰	۳/۲۹	۴/۱۰
۷	احتمال بروز، شدت و دامنه بروز یا تشدید جنگ و درگیری نظامی و تبدیل سریع تنش به درگیری	۳/۹۰	۳/۴۶	۴/۱۰
۸	برجسته‌تر شدن رژیم صهیونیستی به‌عنوان کانون بی‌ثباتی و افزایش ریسک سرریز بحران	۴/۸۰	۳/۵۱	۳/۹۹
۹	کاهش و یا لغو میزبانی‌های بین‌المللی به‌واسطه افزایش ریسک‌های امنیتی و سیاسی	۳/۴۵	۳/۱۱	۳/۸۹
۱۰	محدود شدن دیپلماسی ورزشی و تعاملات بین‌المللی	۴/۶۷	۳/۰۱	۳/۸۴
۱۱	فقدان نگاه امنیتی-راهبردی منسجم در حکمرانی ورزش	۴	۳	۳/۴۵
۱۲	افزایش نا اطمینانی اقتصادی و کاهش سرمایه‌گذاری در ورزش	۲/۵۶	۲/۴۵	۳/۲۲
۱۳	نبود سناریوهای امنیتی مشخص و سازوکارهای تحلیلی پیش‌دستانه در نظام ورزش	۴/۵۴	۲/۱۱	۳/۱۸
۱۴	آسیب‌پذیری زیرساخت‌های ورزشی در شرایط بحران	۳/۶۶	۲/۶۷	۳/۱۰
۱۵	اختلال در برنامه‌ریزی بلندمدت ورزش قهرمانی	۳/۸۷	۲/۸۷	۳
۱۶	تقابل ساختاری و سیاست‌مهار، تضعیف و بی‌ثبات‌سازی علیه ایران	۴/۴۰	۲	۲/۴۵
۱۷	دائماً فعال بودن متغیر امنیت ملی در حکمرانی و سرریز به حوزه‌های اجتماعی و ورزش	۳/۸۰	۱/۷۵	۲/۳۷
۱۸	تضعیف روحیه و انگیزش ورزشکاران در اثر نا اطمینانی و فشارهای امنیتی-اقتصادی	۳/۶۰	۱/۶۰	۲/۲۰

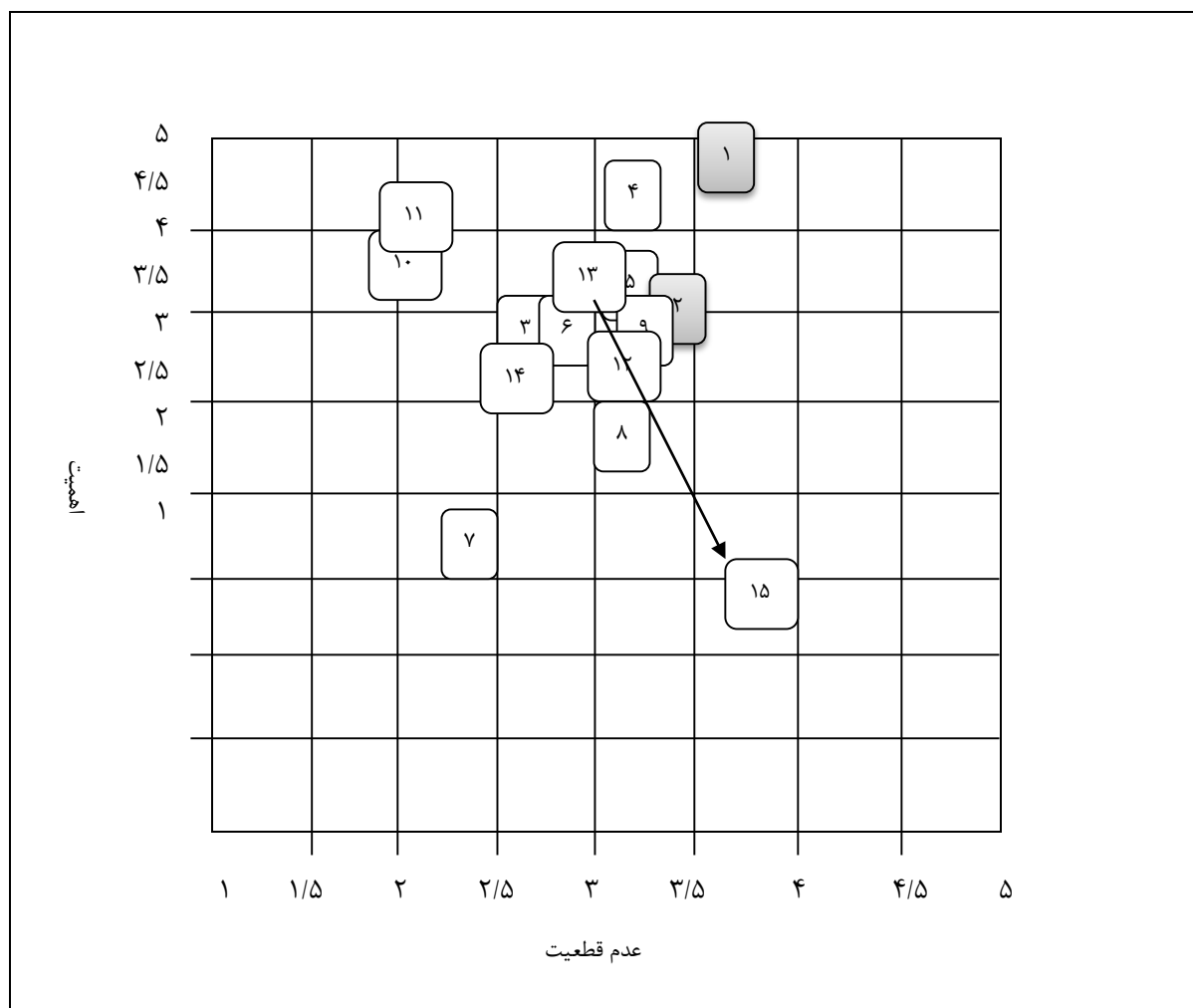
پس از این مرحله و مشخص شدن نمرات، ماتریس

اهمیت-عدم قطعیت که هدف نهایی از انجام

مصاحبه‌ها است ترسیم خواهد شد. هدف از رسم این

ماتریس مشخص شدن عدم قطعیت‌هایی که دارای

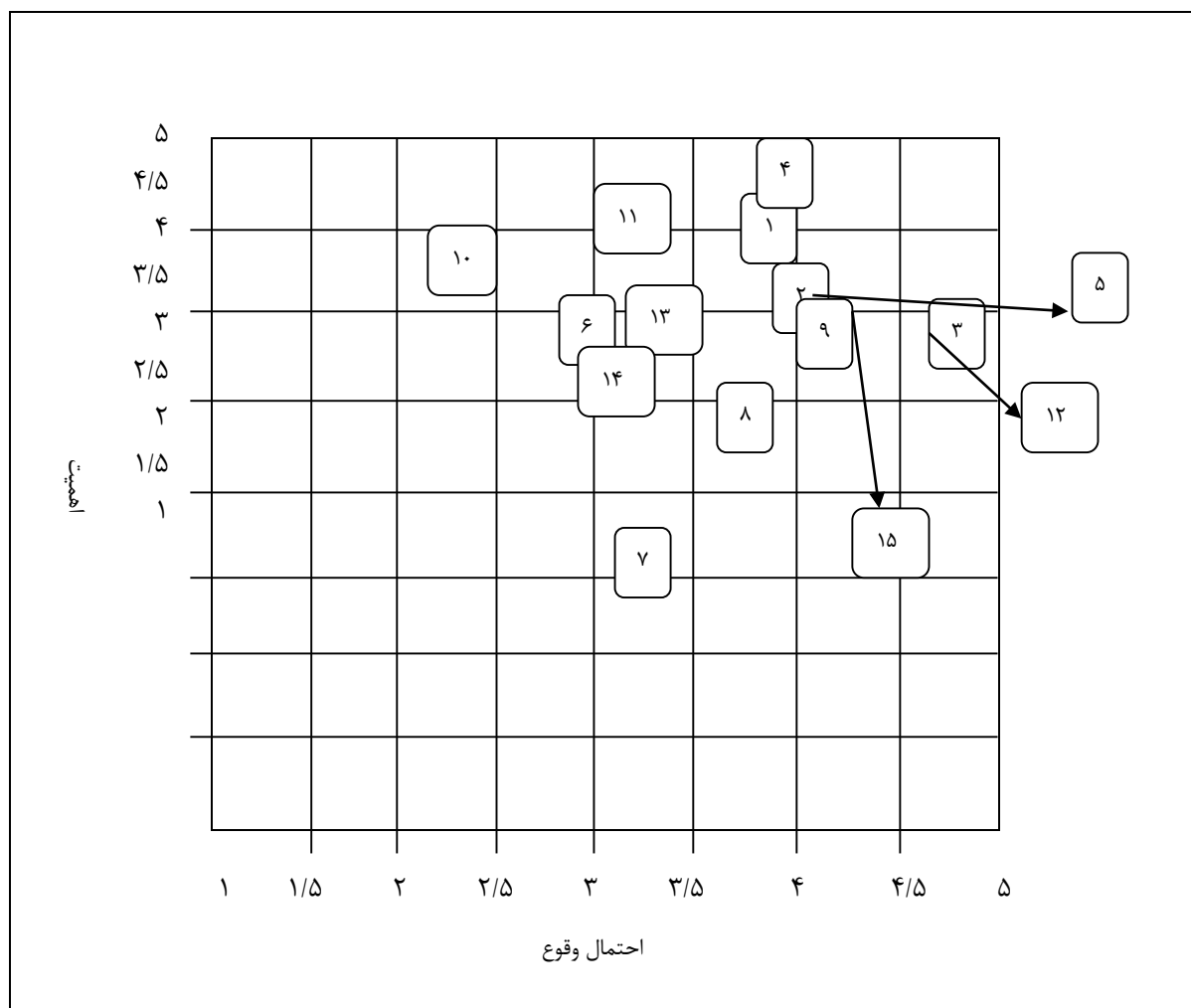
بالاترین اهمیت و عدم قطعیت باشند، است.



شکل ۱: ماتریس اهمیت - عدم قطعیت

بالاترین سطح از عدم قطعیت و اهمیت می‌باشند، بنابراین این دو عامل به عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی انتخاب می‌شوند (شکل شماره ۱).

مشاهده می‌شود دو عامل ۱ یعنی تحریم‌های فزاینده اقتصادی و اثر آن بر منابع، بودجه و هزینه‌های ورزش و ۲ یعنی؛ تشدید رقابت ژئوپلیتیکی و بی‌ثباتی امنیتی غرب آسیا جزء عواملی هستند که دارای



شکل ۲: ماتریس اهمیت - احتمال وقوع

هر یک از آن‌ها مشخص می‌گردد. عدم قطعیت‌های کلیدی که پیش‌تر عوامل شماره ۱ و ۲ انتخاب شدند. این عوامل درواقع نیروهای پیشران هر یک از سناریوها هستند.

عامل شماره ۱: تحریم‌های فزاینده اقتصادی و اثر آن بر منابع، بودجه و هزینه‌های ورزش
عامل شماره ۲: تشدید رقابت ژئوپلیتیکی و بی‌ثباتی امنیتی غرب آسیا

بر این اساس؛ منطق سناریوها بدین گونه خواهد بود:

منطق سناریوی ۱: فشار تحریمی کاهش یافته یا دورزدن آن کم‌هزینه‌تر شده و هم‌زمان محیط

عوامل با اهمیت و دارای احتمال وقوع بالا نشان داده شده است. مطابق با این ماتریس جنگ‌های نیابتی و افزایش نقش بازیگران غیردولتی، تحرکات نظامی و تحرکات نظامی و تهدید مستقیم آمریکا در منطقه، مانند: آرایش نیرو، اعزام ناو و تجهیزات و افزایش نا اطمینانی اقتصادی و کاهش سرمایه‌گذاری در ورزش به‌عنوان عوامل با اهمیت و احتمال وقوع بالا معرفی شده‌اند (شکل شماره ۲).

گام پنجم: انتخاب منطق سناریوها:

در این مرحله با استفاده از عواملی که به‌عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی معرفی شدند، ماتریس سناریوها رسم می‌شود و بدین ترتیب تعداد سناریوها و منطق

منطقه‌ای از فاز تنش حاد فاصله گرفته است. دولت و بخش خصوصی امکان برنامه‌ریزی میان‌مدت پیدا می‌کنند. ورزش از حالت مدیریت روزمره خارج می‌شود و وارد فاز بازآرایی مالی و نهادی می‌گردد. راهبردهای مناسب این سناریو: اصلاح حکمرانی مالی، تنوع‌بخشی درآمد مانند حق پخش رسانه‌ای، سرمایه‌گذاری نگهداشت محور و برنامه جامع ظرفیت‌سازی انطباقی است.

منطق سناریوی ۲: گرچه فشار اقتصادی و تحریمی نسبتاً قابل تحمل است، اما منطقه وارد چرخه تنش‌های امنیتی مکرر، تهدیدهای ترکیبی و ریسک رویداد می‌شود. مسئله اصلی ورزش نه پول، بلکه ریسک عملیاتی و امنیت تجمعات و سفر است. راهبردهای مناسب این سناریو: استاندارد امنیت رویداد، برنامه تداوم فعالیت لیگ‌ها، سناریوهای جایگزین در خصوص مکان‌های جایگزین و پخش دیجیتال، پروتکل سفر امن و مدیریت بحران رسانه‌ای است.

منطق سناریوی ۳: منطقه نسبتاً آرام است، اما تحریم‌ها و فشار اقتصادی شدیدتر می‌شود. مسئله اصلی ورزش، کمبود منابع و جهش هزینه‌ها است و نه ناامنی میدانی، ورزش وارد دوره طولانی انقباض مالی می‌شود. راهبردهای مناسب این سناریو: اولویت‌بندی رشته‌ها و رویدادهای کم‌هزینه، کاهش ارزشی تجهیزات و اردوها، تغییر مدل‌های درآمدی داخلی مانند حق عضویت، هواداری و روش‌های دیجیتال، کنترل هزینه و شفافیت برای حفظ اسپانسرها است.

منطق سناریوی ۴: بدترین حالت ترکیبی: در این حالت منطقه وارد فاز امنیتی خواهد شد اما گشایش مالی هم تصور است ولی در کل با سیاست‌های اقتصادی، آزادسازی اقتصادی فشار اقتصادی تشدید

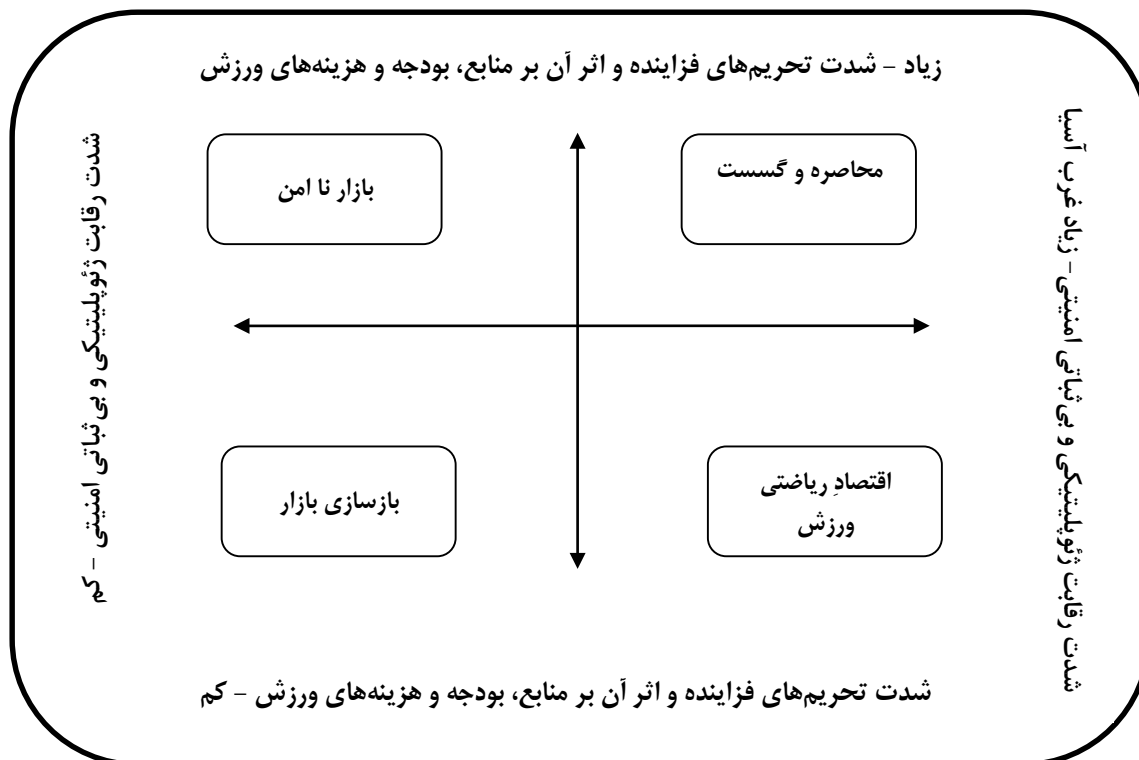
خواهد شد و ورزش می‌تواند به‌عنوان الگوی فرهنگی و نه صرفاً مالی به‌عنوان عاملی وحدت‌بخش در کشور مطرح شود. این مقوله نیاز به تغییر الگوی ذهنی ورزش تجاری به ورزش فرهنگی است. در این منطق، هم منابع مالی و ارزی محدود و پرهزینه است، هم محیط منطقه‌ای ناامن و پر ریسک. ورزش با دو فشار هم‌زمان مواجه می‌شود: انقباض مالی + اختلال عملیاتی و امنیتی. هدف از «توسعه» به «بقا و تداوم حداقلی» تغییر می‌کند. راهبردهای مناسب این سناریو: طراحی «هسته تداوم ورزش»، تمرکز بر ورزش همگانی کم‌هزینه، پروتکل امنیت-ایمنی سخت‌گیرانه، دیجیتالی‌سازی برای حفظ مخاطب، شبکه پشتیبانی روانی و معیشتی ورزشکاران نخبه است.

گام ششم: پر بار کردن و ارائه سناریوها:

برای نگارش سناریوها، باید منطق سناریوها به‌عنوان چارچوب هر یک از سناریوها در نظر گرفته شود، پس از آن با مراجعه به روندها و عناصر پیش‌مشخص و عواملی که احتمال وقوع بالایی دارند به‌عنوان عوامل ثابت در هر یک از سناریوها، تدوین سناریوها، انجام و برای هر یک از سناریوها، نام‌گذاری صورت می‌گیرد. عوامل دیگر دارای عدم قطعیت نیز با توجه به شرایط موجود در هر سناریو، نحوه عملکردشان مشخص و بیان می‌شود (۲۷). در شکل شماره ۳ ماتریس سناریوها نشان داده شده است. با توجه به اینکه نام‌گذاری صحیح بهتر می‌تواند بین عالم واقع و فضای ترسیم شده پیوند زده و در نهایت تجسم کلیت سناریوها را فراموش ناشدنی می‌کند؛ دقت در نام‌گذاری سناریوها، اهمیت زیادی دارد (۱۴).

دو عدم قطعیت محوری:

محور ۱- اقتصادی: شدت تحریم‌های فزاینده و اثر آن بر منابع، بودجه و هزینه‌های ورزش (کم → زیاد)
محور ۲- امنیتی و ژئوپلیتیکی: شدت رقابت ژئوپلیتیکی و بی‌ثباتی امنیتی غرب آسیا (کم → زیاد)



شکل ۳: ماتریس سناریوها و نام‌گذاری سناریوها

مانند حق پخش، اسپانسرینگ پایدار، بلیت‌فروشی و کالاهای هواداری می‌روند. ورود فناوری‌های رسانه‌ای و داده‌محور، حرفه‌ای‌سازی بازاریابی و مدیریت دارایی‌های ورزشی را سرعت می‌دهد. رویدادهای منطقه‌ای و بین‌المللی محدود اما رو به افزایش می‌شود.

پیامدهای کلیدی برای نظام ورزش

- درآمدها: رشد اسپانسرینگ رسمی، امکان بسته‌های تبلیغاتی بلندمدت، بهبود نقدینگی باشگاه‌ها.
- هزینه‌ها: کاهش فشار ارزی روی تجهیزات و نگهداشت؛ دسترسی بهتر به خدمات تخصصی پزشکی ورزشی و آنالیزهای تخصصی ورزشی.

سناریوی ۱: «بازسازی بازار» (تحریم کم + بی‌ثباتی کم)

منطق و فرض‌های کلیدی

ثبات نسبی در محیط امنیتی منطقه، کاهش شوک‌های تقویم رویدادها و سفر.

گشایش و تسهیل نسبی در تبادلات مالی و تجاری حتی اگر این گشایش کامل نباشد.

افزایش پیش‌بینی‌پذیری برای سرمایه‌گذاری و قراردادهای چندساله.

روایت سناریو:

نظام ورزش از «بقا» به «رشد کنترل‌شده» حرکت می‌کند: باشگاه‌ها و لیگ‌ها به سمت درآمدهای قابل‌اتکا

• هزینه‌ها: افزایش هزینه امنیت، بیمه، لجستیک تیم‌ها و همین‌طور افزایش هزینه فرصت ناشی از تعویق مسابقات.

• رسانه و دیجیتال: رشد پلتفرم‌های پخش و درآمدهای غیرحضورى مانند عضویت و تبلیغات دیجیتال به‌عنوان جایگزین.

• زنجیره ارزش رویداد: نظام رویداد، گردشگری ورزشی و خدمات پیرامونی، نوسانی و شکننده می‌ماند.

شاخص‌های هشدار زودهنگام

• افزایش لغو و یا تعویق رویدادها، جهش هزینه بیمه و حمل‌ونقل تیم‌ها، کاهش تمایل میزبانی، رشد مصرف رسانه‌ای غیرحضورى.

سناریو ۳: «اقتصاد ریاضتی ورزش» (تحریم زیاد + بی‌ثباتی کم)

منطق و فرض‌های کلیدی

• امنیت منطقه‌ای نسبتاً قابل مدیریت است، اما فشار تحریم‌ها، محدودیت ارزی و افزایش هزینه‌ها تشدید می‌شود.

• دولت و بنگاه‌ها با محدودیت بودجه مواجه‌اند؛ تقاضای خانوار برای هزینه‌های غیرضروری کاهش می‌یابد.

روایت سناریو

نظام ورزش وارد فاز «بهینه‌سازی سخت» می‌شود: باشگاه‌ها کوچک‌سازی می‌کنند، دستمزدها و هزینه سفر و اردو کنترل می‌شود، توسعه زیرساخت کند می‌گردد. مدل‌های درآمدی کم‌هزینه‌تر مانند

• سرمایه‌گذاری: افزایش پروژه‌های زیرساختی با مدل‌های مشارکتی^۱ و بهره‌برداری تجاری.

• بازار کار: تثبیت اشتغال و رشد مشاغل دیجیتال مانند تولید محتوا، پلتفرم‌ها و مدیریت داده‌ها.

شاخص‌های هشدار زودهنگام

• افزایش قراردادهای اسپانسرى ۲-۳ ساله، رشد تراکنش‌های رسمی بین‌المللی، ثبات تقویم لیگ‌ها، افزایش رویدادهای میزبانی‌شده.

سناریو ۲: «بازار ناامن» (تحریم کم + بی‌ثباتی زیاد)

منطق و فرض‌های کلیدی

• گشایش نسبی اقتصادى وجود دارد، اما ریسک امنیتی منطقه بالا می‌ماند.

• شوک‌های سفر، بیمه، لغو یا تعویق رویدادها مجدداً تکرار می‌شود.

روایت سناریو

پول و امکان معامله هست، اما «ریسک عملیاتی» بالاست. نظام ورزش به سمت طراحی رویدادهای کم‌ریسک‌تر، تمرکز بر بازار داخلی و پخش دیجیتال می‌رود. سرمایه‌گذاری‌ها محتاط و مرحله‌ای می‌شوند؛ میزبانی بین‌المللی فقط در پنجره‌های کوتاه ثبات ممکن است.

پیامدهای کلیدی برای نظام ورزش

• درآمدها: اسپانسرینگ حفظ می‌شود اما با بندهای فسخ و خطر ریسک و همچنین بلیت‌فروشی ناپایدار.

روایت سناریو

نظام ورزش به وضعیت «بقا و غیررسمی شدن بخشی از بازار» نزدیک می‌شود: لیگ‌ها ناپایدارتر، قراردادهای کوتاه‌تر، سرمایه‌گذاری متوقف یا صرفاً حفاظتی می‌شود. بخشی از تقاضا به فعالیت‌های کم‌هزینه و محلی می‌رود و بخشی از کسب‌وکارها به حوزه‌های مجاور مانند تناسب اندام خانگی و تولید محتوای کم‌هزینه مهاجرت می‌کنند.

پیامدهای کلیدی برای نظام ورزش

- درآمد‌ها: سقوط درآمدهای حضوری و رویدادی، افزایش ریسک وصول مطالبات.
- هزینه‌ها: جهش هزینه امنیت و لجستیک + گرانی ارزی تجهیزات، فشار شدید بر دستمزدها و نگهداشت.
- سرمایه انسانی: افزایش مهاجرت و خروج مربیان و ورزشکاران نخبه، افت کیفیت رقابت.
- زنجیره تأمین: اختلال مداوم، رشد بازار خاکستری و غیررسمی تجهیزات و خدمات.

شاخص‌های هشدار زودهنگام

- تعطیلی و تعلیق مکرر مسابقات، جهش نرخ ارز و هزینه تجهیزات، کاهش شدید اسپانسرینگ نقدی، افزایش پرونده‌های حقوقی و بدهی باشگاه‌ها، افت مشارکت تماشاگر.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تحلیل آینده‌های محتمل نظام ورزش ایران در افق ۱۴۰۵-۱۴۱۰ در بستر عدم قطعیت امنیتی و احتمال تشدید بحران جنگی،

آکادمی‌ها، خدمات آموزشی آنلاین، رویدادهای محلی و کالاهای داخلی سازی شده رشد می‌کند.

پیامدهای کلیدی برای نظام ورزش

- درآمد‌ها: افت اسپانسرینگ نقدی، حرکت به سمت تهاتر و حمایت کالایی و قراردادهای کوتاه.
- هزینه‌ها و تأمین‌های مالی: دشواری واردات تجهیزات و فناوری، فشار روی نگهداشت و داخلی سازی مانند تولید پوشاک و تجهیزات پایه.
- ساختار بازار: ادغام و انحلال برخی باشگاه‌ها، تقویت باشگاه‌های متکی به پایگاه هواداری و آکادمی.
- نوآوری: رشد راهکارهای بومی مانند پلتفرم‌های داخلی، داده‌کاوی سبک و فروش مستقیم به هوادار.

شاخص‌های هشدار زودهنگام

- افزایش بدهی باشگاه‌ها، تغییر الگوی اسپانسر به تهاتر، کاهش واردات تجهیزات تخصصی، کاهش پروژه‌های عمرانی و افزایش تعمیرات حداقلی.

سناریو ۴: «محاصره و گسست» (تحریم زیاد

+ بی‌ثباتی زیاد)

منطق و فرض‌های کلیدی

- هم‌زمانی فشار حداکثری اقتصادی با شوک‌های امنیتی منطقه‌ای.
- ریسک‌های عملیاتی و مالی روی هم می‌افتند: مانند سفر، انتقال پول، تأمین کالا و میزبانی همگی پرهزینه و پرریسک.

به منظور ارتقای ظرفیت‌سازی راهبردی نظام ورزش کشور انجام شده است. روش پژوهش آمیخته و اکتشافی بوده و داده‌ها از طریق مطالعه اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ خبره و ذی‌نفع کلیدی به‌روش نمونه‌گیری هدفمند تا اشباع نظری گردآوری شده است. چارچوب طراحی سناریوها بر پایه رویکرد سناریونویسی پتر شوارتز (روش شبکه جهانی کسب‌وکار) تنظیم گردیده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که آینده نظام ورزش ایران در افق ۱۴۰۵ تا ۱۴۱۰ در شرایط بحران جنگی، نه بر اساس امتداد یک روند خطی، بلکه بر مبنای برهم‌کنش مجموعه‌ای از پیشران‌های اقتصادی، امنیتی، نهادی و فناورانه شکل می‌گیرد. در این میان، دو عدم قطعیت محوری، یعنی شدت تحریم‌های اقتصادی و شدت بی‌ثباتی امنیتی غرب آسیا، بیشترین نقش را در صورت‌بندی سناریوهای محتمل ایفا کردند. این نتیجه، از منظر منطق سناریونویسی، با پژوهش‌های ادیب‌روشن و همکاران (۱۳۹۵) (۱۲)، حاج‌آقامعمار و همکاران (۱۳۹۲) (۲۷) و نیز دارابی و همکاران (۱۳۹۸) (۲۸) همسو است؛ زیرا در این مطالعات نیز آینده بر پایه شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی و ترکیب آن‌ها در قالب وضعیت‌های بدیل تبیین شده است. با این حال، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که سناریونگاری را از سطح توصیف آینده‌های ممکن فراتر برده و آن را به بستری برای تحلیل آسیب‌پذیری ساختاری نظام ورزش در محیط جنگی تبدیل کرده است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش آن است که نظام ورزش در شرایط بحران جنگی، به‌مثابه یک بخش مستقل و خودبسنده عمل نمی‌کند، بلکه به‌شدت در معرض پیامدهای متقاطع محیط کلان قرار دارد.

به بیان دیگر، فشارهای ناشی از تحریم، تشدید رقابت، جنگ‌های مستقیم و نیابتی، خرابکاری، تهدید نظامی مستقیم، عملیات‌های سایبری و ضعف در حکمرانی تهدیدمحور، به‌صورت جداگانه عمل نمی‌کنند؛ بلکه از طریق اثرگذاری تجمعی و هم‌افزا، ظرفیت تصمیم‌گیری، تأمین مالی، تداوم عملیات و مشروعیت نهادی نظام ورزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تبیین این یافته آن است که در محیط‌های پرمخاطره، مسئله اصلی صرفاً وجود ریسک‌های متعدد نیست، بلکه هم‌زمانی و برهم‌کنش ریسک‌ها است؛ شرایطی که می‌تواند حتی اختلالات محدود را به بحران‌های سیستمی تبدیل کند. از این منظر، یافته حاضر با ادبیات سناریوپردازی در سیاست‌گذاری سازگار است که تأکید می‌کند ارزش سناریوها در آشکار کردن نقاط کور، وابستگی‌های متقابل و پیامدهای غیرخطی نهفته است (۳۰ و ۲۹).

از منظر زنجیره ارزش نظام ورزش، یافته‌ها نشان داد که بحران جنگی چهار حوزه اصلی را به‌صورت هم‌زمان دچار اختلال می‌کند. نخست، در زنجیره درآمدی و بازار تقاضا، نا اطمینانی اقتصادی و امنیتی موجب کاهش هزینه‌های اختیاری خانوار، نوسان در بلیت‌فروشی، افت مصرف رسانه‌ای پرداختی و کاهش فروش کالاهای هواداری می‌شود. این نتیجه با ادبیات مدیریت ریسک رویدادهای ورزشی همسو است که نشان می‌دهد ریسک‌های تهدید، سیاسی و عملیاتی نه تنها بر اجرای رویداد، بلکه بر رفتار ذی‌نفعان و منطق بازار نیز اثر می‌گذارند (۳۱). تبیین‌کننده این وضعیت آن است که در شرایط تهدید محور، مصرف ورزشی از یک فعالیت نسبتاً پایدار به یک رفتار حساس به ادراک ریسک تبدیل می‌شود؛ در نتیجه، حتی در صورت حفظ علاقه مخاطب، تبدیل توجه به پرداخت دشوارتر

تمایل سرمایه‌گذاران، حضور تماشاگران و همکاری شرکای خارجی اثر منفی بگذارد. از این منظر، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بحران جنگی نه فقط یک تهدید عملیاتی، بلکه یک تهدید اعتباری برای ورزش کشور نیز هست.

چهارم، در زنجیره دیجیتال و سایبری، نتایج پژوهش نشان داد که افزایش عملیات‌های سایبری و جنگ ترکیبی، تهدید را از سطوح فیزیکی به لایه‌های زیرساختی و سامانه‌ای منتقل می‌کند. این نتیجه با مطالعات اخیر در زمینه امنیت سایبری رویدادها و سازمان‌های ورزشی سازگار است (۳۴ و ۳۳). اهمیت این یافته در آن است که تداوم عملیات در ورزش امروز، به شکل فزاینده‌ای به سامانه‌های بلیت‌فروشی، پرداخت، حق پخش، داده‌های هواداری، زیرساخت‌های کنترل دسترسی و سامانه‌های فدراسیونی و باشگاهی وابسته شده است. بنابراین، در سناریوهای پرتنش، رویداد ممکن است از نظر فیزیکی برگزار شود، اما از حیث کارکردی مختل بماند. این موضوع نشان می‌دهد که در شرایط بحران جنگی، ظرفیت‌سازی انطباقی دیجیتال دیگر یک موضوع فنی حاشیه‌ای نیست، بلکه جزء مرکزی حکمرانی نظام ورزش است.

در سطح حکمرانی، یکی از برجسته‌ترین یافته‌های این پژوهش آن است که لزوم تقویت نگاه امنیتی-راهبردی منسجم و لزوم ارتقای سناریوهای امنیتی مشخص، خود ممکن است به یک متغیر تشدیدکننده آسیب‌پذیری تبدیل می‌شود. این نتیجه از منظر نظری اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا نشان می‌دهد بخشی از ریسک نظام ورزش، برون‌زاد نیست، بلکه از درون الگوهای تصمیم‌گیری و ضعف آمادگی نهادی تولید می‌شود. این یافته با ادبیات سناریوپردازی و سیاست‌گذاری پیش‌نگر همخوان است که بر نقش

می‌شود. بنابراین، مسئله اصلی فقط کاهش تقاضا نیست، بلکه شکنندگی مدل‌های درآمدی مبتنی بر مصرف داوطلبانه است.

دوم، در زنجیره هزینه و تأمین، یافته‌ها نشان داد تحریم‌ها و اختلالات بیرونی موجب افزایش هزینه تجهیزات تخصصی، فناوری‌های تمرینی و پزشکی، سفر، اردو و لجستیک می‌شوند. این نتیجه با شواهدی که بر شکنندگی رشد مالی نظام ورزش ایران در بستر شوک‌های بیرونی تأکید دارند همخوان است (۳۲). تبیین این یافته در آن است که بخش قابل‌توجهی از مزیت رقابتی ورزش حرفه‌ای و قهرمانی، به دسترسی پایدار به تجهیزات، دانش، خدمات و فناوری‌های فرامرزی وابسته است؛ از این‌رو، هرگونه اختلال در واردات، مبادلات مالی و زنجیره‌های تأمین، مستقیماً بر کیفیت، هزینه و عدالت دسترسی اثر می‌گذارد. پیامد این وضعیت می‌تواند حرکت اجباری به سمت داخلی‌سازی باشد؛ با این حال، در غیاب سرمایه‌گذاری هدفمند و انتقال فناوری، داخلی‌سازی ممکن است به افت کیفیت یا تعمیق شکاف میان باشگاه‌ها و سازمان‌های برخوردار و کم‌برخوردار منجر شود.

سوم، در زنجیره رویداد و میزبانی، یافته‌ها نشان داد که افزایش ریسک امنیتی و اعتباری، احتمال کاهش یا لغو میزبانی‌های بین‌المللی و محدود شدن دیپلماسی ورزشی را تقویت می‌کند. این نتیجه با ادبیات «ترس و ریسک» در مگا رویدادها و نیز مطالعات مربوط به امنیتی‌شدن مدیریت رویدادهای ورزشی همسو است (۹ و ۱۲). تبیین این یافته آن است که در نظام ورزش، میزبانی تنها یک تصمیم اجرایی نیست، بلکه یک کنش مبتنی بر اعتماد، پیش‌بینی‌پذیری و مشروعیت بین‌المللی است. در نتیجه، حتی پیش از وقوع اختلال واقعی، ادراک نا امنی می‌تواند بر انتخاب میزبان،

حاضر مهم است؛ زیرا نشان می‌دهد بهره‌گیری سیاستی از مفهوم ظرفیت‌سازی انطباقی باید بر پایه شاخص‌های معتبر، سازوکارهای پایش و مداخلات مشخص باشد، نه صرفاً برچسب‌گذاری مفهومی.

در خصوص دیپلماسی ورزشی نتایج پژوهش کامنکا و کالیچ^۱ (۲۰۲۵) نشان داد که ورزش می‌تواند هم‌زمان یک میدان سیاسی، یک ابزار دیپلماتیک و یک سازوکار تقویت‌کننده ظرفیت‌سازی ملی باشد؛ این مطالعه نشان داد در شرایط بحران ژئوپلیتیکی، سیاست‌گذاری ورزشی می‌تواند بخشی از امنیت ملی و مقاومت اجتماعی باشد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد (۳۸). پژوهش حاضر تصویری دوسویه ارائه می‌دهد. از یک‌سو، کاهش تعاملات بین‌المللی و محدود شدن فرصت‌های میزبانی و مشارکت، در سناریوهای پرتنش کاملاً محتمل است؛ از سوی دیگر، در سناریوهای کم‌تنش‌تر، ورزش می‌تواند همچنان به‌عنوان یک ابزار نرم برای بازسازی ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی عمل کند. این یافته با مطالعات «ورزش برای توسعه و صلح» همخوان است که ظرفیت ورزش را برای تسهیل تماس بین‌گروهی و بازسازی اجتماعی نشان داده‌اند (۴۰ و ۳۹). اما در عین حال با ادبیات انتقادی نیز سازگار است که بر وابستگی این ظرفیت‌ها به زمینه سیاسی، امنیت میدانی، طراحی برنامه و روابط قدرت تأکید می‌کند (۴۱). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که دیپلماسی ورزشی در شرایط بحران جنگی، نه یک ظرفیت دائمی و خودکار، بلکه امکانی مشروط و سناریومحور است.

درمجموع، مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که یافته‌های حاضر در سه سطح

سناریوها در افزایش ظرفیت یادگیری، شناسایی نقاط کور و آمادگی در برابر عدم قطعیت‌ها تأکید دارد (۳۰ و ۲۹). تبیین این یافته آن است که اگر نظام ورزش با منطق «اداره عادی» در محیط تهدیدمحور عمل کند، حتی سناریوهای میانه نیز می‌توانند به سمت وضعیت‌های بحرانی میل کنند؛ زیرا در چنین محیطی، هزینه تأخیر در تصمیم‌گیری، فقدان پروتکل‌های جایگزین و نبود سازوکارهای تحلیل پیش‌دستانه، به‌صورت نمایی افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش در حوزه سرمایه انسانی و روان‌شناختی نیز شایان توجه است. تضعیف روحیه و انگیزش ورزشکاران، مربیان، مدیران و داوران نشان می‌دهد که پیامدهای بحران جنگی صرفاً اقتصادی و امنیتی نیست، بلکه به سطح ادراک، هویت حرفه‌ای، احساس ثبات و کیفیت عملکرد نیز نفوذ می‌کند. این نتیجه با ادبیات ظرفیت‌سازی انطباقی در ورزش همسو است که ظرفیت‌سازی انطباقی را فرایندی پویا، وابسته به زمینه و متکی بر تعامل فرد، تیم و سازمان می‌داند (۳۶ و ۳۵). همچنین این یافته‌ها با پژوهش‌های مربوط به ظرفیت‌سازی انطباقی تیمی سازگار است که نشان می‌دهند عملکرد پایدار در شرایط فشار، صرفاً حاصل ویژگی‌های فردی نیست، بلکه به ارتباط، هماهنگی، حمایت اجتماعی و منابع مشترک بستگی دارد (۳۷). بر این اساس، تبیین نتایج حاضر آن است که بحران جنگی از طریق افزایش فرسودگی روانی، ابهام نسبت به آینده، تهدید احساس امنیت و کاهش افق پیش‌بینی‌پذیری، فرسایش سرمایه انسانی را تشدید می‌کند. درعین‌حال، هشدار مطرح‌شده در برخی مطالعات درباره ناهمگونی مفهومی و سنجش ظرفیت‌سازی انطباقی (۳۶)، نیز برای تفسیر نتایج

۳. ارتقای نظام شاخص‌های هشدار زود هنگام: یافته‌ها نشان می‌دهد رصد منظم شاخص‌هایی مانند لغو یا تعویق رویدادها، افزایش هزینه‌های سفر و بیمه، اختلالات سایبری، کاهش سرمایه‌گذاری، نوسان درآمدهای رسانه‌ای و مهاجرت سرمایه انسانی، می‌تواند ظرفیت پیش‌بینی و مداخله زود هنگام را افزایش دهد.

۴. بازطراحی و ارتقای بسته‌های ظرفیت‌سازی انطباقی مالی: برای کاهش شکنندگی زنجیره درآمدی، توسعه مدل‌های متنوع درآمدی، تقویت درآمدهای دیجیتال، پیش‌بینی ذخایر احتیاطی، بازنگری در قراردادهای پرریسک و تدوین سازوکارهای جبران شوک مالی ضروری است.

۵. توسعه و ارتقای استقرار برنامه‌های تداوم عملیات و ظرفیت‌سازی انطباقی سایبری: با توجه به برجستگی تهدیدهای سایبری، حفاظت از سامانه‌های حیاتی، طراحی پروتکل‌های پاسخ به حادثه، پشتیبان‌گیری، تست نفوذ و تعریف سازوکارهای جایگزین برای استمرار خدمات باید به اولویت نهادی تبدیل شود.

۶. توسعه مداخلات چندسطحی برای حفظ سرمایه انسانی: حمایت روان‌شناختی، برنامه‌های نگهداشت نخبگان، آموزش مدیریت بحران، تقویت رهبری تیمی و ایجاد سازوکارهای حمایتی برای ورزشکاران، مربیان و مدیران از الزامات ظرفیت‌سازی انطباقی نظام ورزش در سناریوهای پرتنش است.

۷. بازتعریف دیپلماسی ورزشی به صورت مرحله‌ای و سناریومحور: در سناریوهای کم‌تنش‌تر، دیپلماسی ورزشی می‌تواند ابزار بازاتصال بین‌المللی

با ادبیات موجود هم‌راستا است: نخست، از حیث روش‌شناختی، با مطالعاتی که آینده را از مسیر عدم قطعیت‌های کلیدی و سناریوهای بدیل تحلیل کرده‌اند (۲۸ و ۲۷ و ۱۲). دوم، از حیث محتوایی، با پژوهش‌هایی که بر اثرگذاری ریسک‌های امنیتی، سیاسی و سایبری بر رویدادها و نهادهای ورزشی تأکید دارند (۳۴ و ۳۳ و ۴۲ و ۱۵ و ۹). سوم، از حیث سیاستی، با ادبیاتی که گذار از مدیریت واکنشی به حکمرانی پیش‌نگر، چندسطحی و مبتنی بر ظرفیت‌سازی انطباقی را ضروری می‌دانند (۳۶ و ۳۵ و ۳۰ و ۲۹). با این حال، سهم متمایز پژوهش حاضر در آن است که این ابعاد را نه به صورت منفک، بلکه در قالب یک الگوی یکپارچه برای آینده نظام ورزش ایران در بستر بحران جنگی صورت‌بندی می‌کند.

۱. مهم‌ترین نتیجه کاربردی این پژوهش آن است که اداره ورزش با الگوی عادی در محیط تهدیدمحور، خود یک ریسک ساختاری است. بر این اساس، بقای کارکردی و توسعه‌پذیری نظام ورزش در افق پیش رو، مستلزم ارتقای مدیریت ریسک و ظرفیت‌سازی انطباقی از سطح پروژه‌ها و رویدادهای منفرد به سطح حکمرانی نظام است. در این چارچوب، چند دلالت کاربردی مستقیم از یافته‌ها استخراج می‌شود:

۲. نهادینه‌سازی سناریونگاری امنیتی در نظام ورزش: لازم است وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و باشگاه‌های بزرگ، طراحی سناریوهای امنیتی مشخص و قابل به‌روزرسانی برای سطوح مختلف تنش را بازطراحی و ارتقا دهند تا تصمیم‌گیری در شرایط بحران از حالت واکنشی خارج شود.

آینده‌اندیشی به ظرفیت نهادی برای تصمیم‌سازی، اولویت‌گذاری و آماده‌سازی عملیاتی است. بنابراین، اگر نظام ورزش ایران بخواهد در سناریوهای بدبینانه نیز از سقوط کارکردی جلوگیری کرده و امکان بازگشت در شرایط مساعدتر را حفظ کند، باید سناریوپردازی را از یک فعالیت تحلیلی مقطعی، به یک سازوکار دائمی در حکمرانی ورزش تبدیل کند.

باشد؛ اما در سناریوهای پرتنش، باید بر اشکال کم‌هزینه‌تر، منطقه‌ای‌تر و عملیاتی‌تر تعامل تمرکز شود.

درنهایت، پژوهش حاضر تأکید می‌کند که ارزش سناریوپردازی برای نظام ورزش، صرفاً در تولید روایت‌های بدیل از آینده نیست، بلکه در تبدیل

References

1. Akbar E. Torbat. Impacts of the US Trade and Financial Sanctions on Iran, The World Economy, Wiley Blackwell, 2005. 28(3), 407-434. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2005.00671.x>. (in Persian).
2. Ariane M. Tabatabai, Annie Tracy Samuel. What the Iran-Iraq War tells us about the future of the Iran nuclear deal. International Security, 2017, 42(1), 152–185. https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00286
3. Niknami, R. The Impact of U.S. Extraterritorial Sanctions on Iran-EU Relations (2018–2024). Journal of World Sociopolitical Studies, 2025, 9(3), 559-594. <https://doi.org/10.22059/wsps.2025.389168.1495>. (in Persian).
4. Bajoghli, N., Nasr, V., Salehi-Isfahani, D., Vaez, A., How Sanctions Work: Iran and the Impact of Economic Warfare. Stanford University Press.2024, (in Persian).
5. Azizi, H., Golmohammadi, V., Vazirian, A. H. Trump's "maximum pressure" and anti-containment in Iran's regional policy. Digest of Middle East Studies, 2020. 29(2), 150–166. <https://doi.org/10.1111/dome.12219>
6. Farzanegan, Mohammad Reza. Habibi, Nader, The effect of international sanctions on the size of the middle class in Iran, European Journal of Political Economy. 2025, 90, B, <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2025.102749>. (in Persian).
7. Dalton, M. G. How Iran's hybrid-war tactics help and hurt it. Bulletin of the Atomic Scientists, 2017, 73(5), 312–315. <https://doi.org/10.1080/00963402.2017.1362904>
8. Babaei, M., noorbakhsh, M., khodayari, A., nourbakhsh, P. The Effect of Modernization on Process of Change Management with the Mediating Role of Policy Making in Olympic Sports. Sport Management Studies. 2022,14 (72), 83-114. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8900.3030>
9. Toohey, K., Taylor, T. Mega events, fear, and risk: Terrorism at the Olympic Games. Journal of Sport Management, 2008, 22(4), 451–469. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.4.451>. (in Persian).

10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. The politics of crisis management: Public leadership under pressure (2nd ed.). Cambridge University Press.2016, <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
11. Pearson, C. M., Clair, J. A., Reframing crisis management. Academy of Management Review,1995, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
12. Adib roshan, fereshte, Talebpour, Mehdi, peymanizad, hosein, Drawing the scenario of elite sports of Khorasan Razavi province in 1404 horizon. Journal of Sport Management and Development, 2018, 6(3), 168-186. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2018.3015>. (in Persian).
13. Zali, Dr. Nader, Zamani-Pour, Masoud Presentation and implementation of a new model for scenario building in regional planning: A case study of Mazandaran Province. Geography and Regional Urban Planning, 2017,6(18), 1–24. <https://doi.org/10.22111/gaij.2016.2365>. (in Persian).
14. Salari, Mohammad mehdi, Talebpour, Mehdi, Hajipoor, Hojjat. "Crisis management in sports events during the corona." Sociological Studies in Sport. 2022, 2(3), 240-249. <https://doi.org/10.30486/4s.2022.1956322.1039>
15. Reyhani, M., Dastoom, S., Rouhani, M. Identifying the Talent Management's Causal Loops in the Ministry of Sports and Youth Using System Dynamics. Sport Management Studies, 2022, 14(74), 219-48. <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.10968.3440>. (In Persian).
16. John Ratcliffe, Ela Krawczyk, Imagineering city futures: The use of prospective through scenarios in urban planning. 2011, 43 (7), 642–653. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.05.005>
17. Wagner, Sascha Alexander Vogt, Sebastian, Kabst, Rüdiger, "The future of public participation: Empirical analysis from the viewpoint of policy-makers," Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, 2016, 106(C), 65-73. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.02.010>
18. Giulianotti, R. Sport, peacemaking and conflict resolution: A contextual analysis and modelling of the sport, development and peace sector. Ethnic and Racial Studies, 2011, 34(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/01419870.2010.522245>
19. Donnelly, P., Atkinson, M., Boyle, S., Szto, C. Sport for Development and Peace: A public sociology perspective. Third World Quarterly, 2011, 32(3), 589–601. <https://doi.org/10.1080/01436597.2011.573947>
20. Khoma, N., Nikolaieva, M. Assessing the peacebuilding institutional capacity of sport in armed state conflicts. Journal of Physical Education and Sport, 2024. 24(5), 1198–1204. <https://doi.org/10.7752/jpes.2024.05138>
21. Reynard, S. Sport as a peacebuilding tool? Peace Review, 2020, 32(4), 448–453. <https://doi.org/10.1080/10402659.2020.1921399>

22. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., van der Heijden, K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. Long Range Planning, 2005, 38(6), 795–812. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.01.003>
23. Weick, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 1993, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
24. Amer, M., Daim, T. U., Jetter, A. A review of scenario planning. Futures, 2013, 46, 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
25. Schoemaker, P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking. Long Range Planning, 1995, 28(2), 25–40. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91604-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91604-0)
26. Schwartz, P. (1991/1996). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday, New York. ISBN: 978-0-385-26732-8
27. Haj Agha Memar, Hamed; Rahimnia, Fereydoon; Khorakian, Alireza. Scenario planning for the global business network. Quarterly Journal of Strategic Management Studies, 2014, 4(16), 61–82. [https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1392.4.16.3.3. \(in Persian\)](https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1392.4.16.3.3. (in Persian)).
28. Darabi, M; Keshtidar, M; Alizaiy Yousef Abadi, O; Heydari, R and Nazari-Torshizi, A, Scenario Planning of the Future of Sports Tourism Industry in Mashhad, Ann Appl Sport Sci, 2020, 8(4). [\(in Persian\)](#).
29. Bongiovanni, I., Herold, D.M., & Wilde, S.J. Protecting the play: An integrative review of cybersecurity in and for sports events. Comput. Secur., 2024, 146. 140-164. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104064>
30. Ram, C., Montibeller, G., Morton, A. Extending the use of scenario planning and MCDA for the evaluation of strategic options. Journal of the Operational Research Society, 2011, 62(5), 817–829. <https://doi.org/10.1057/jors.2010.90>
31. nekoonam, B. Sports Diplomacy: The Connection Between Soft Power and Global Good Governance in International Relations. (e238626). Management and Diplomacy Studies in Sports, 2026, 3(4), e238626. [\(in Persian\)](#).
32. Leopkey, B., Parent, M. M. Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. European Sport Management Quarterly, 2009, 9(2), 187–208. <https://doi.org/10.1080/16184740802571443>
33. Lee Ludvigsen, J. A., Rookwood, J., Parnell, D, The sport mega-events of the 2020s: Governance, impacts and controversies. Sport in Society. 2022. 25(4), 705-711. <https://doi.org/10.1080/17430437.2022.2026086>.
34. Cleland, J., & Dixon, K. Sports and cybercrime: an overview of a growing threat. Managing Sport and Leisure, (2025). 1(11). <https://doi.org/10.1080/23750472.2025.2513953>
35. Den Hartigh, R. J. R., Hill, Y., Van Yperen, N. W., et al. Resilience in sports: a multidisciplinary, dynamic, and personalized perspective. International Journal of Sport and Exercise Psychology. 2022, 17(1), 564-586. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2022.2039749>

36. Morgan, P. B. C., Fletcher, D., Sarkar, M. Recent developments in team resilience research in elite sport. *Current Opinion in Psychology*, 2017, 16, 159–164. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.013>
37. Gupta, S., McCarthy, P. J, The sporting resilience model: A systematic review of resilience in sport performers. *Frontiers in Psychology*, 2022, 13, 1003053. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003053>
38. Kamenecka-Usova, M., Tkalych, M. Resilience through sports: Ukraine and Latvia confront geopolitical challenges. *Frontiers in Sports and Active Living*. 2025, 7. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1563761>
39. Kegelaers, J., Wylleman, P., Bijttebier, P., Van Cutsem, J. Are we really studying resilience in sport? A critical review of commonly adopted methodologies. *Frontiers in Psychology*, 2023, 14, 1270887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1270887>
40. Dyck, C. B. Football and post-war reintegration: Exploring the role of sport in DDR processes in Sierra Leone. *Third World Quarterly*, 2011, 32(3), 395–415. <https://doi.org/10.1080/01436597.2011.573936>
41. Schulenkorf, N., Sherry, E., Rowe, K. Sport for development: An integrated literature review. *Journal of Sport Management*, 2016. 30(1), 22–39. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0263>
42. Mohity, Z., Mokhtari Dinani, M., Rezaei Pandari, A. and Afshar Jahanshahi, A. Financial Growth of Sport Industry in the Extreme Context: Evidence from Iran Under Economic Sanction and COVID-19 Pandemic. *J Public Affairs*, 2025. <https://doi.org/10.1002/pa.70011>