



## Foresighting of Worker Sports in Iran

**Abdollah Shateri**

Department of Sport Management,  
Isf.C., Islamic Azad University,  
Isfahan, Iran.

**Alireza Zamani Nukaabadi\***

Department of Sport Management,  
Isf.C., Islamic Azad University,  
Isfahan, Iran.

**Ahmadreza Askari**

Department of Physical Education and  
Sport Sciences, Mo.C., Islamic Azad  
University, Isfahan, Iran.

### Abstract

The present study, with the aim of foresighting the future of worker sports in Iran, used a combined qualitative-quantitative approach and examined influential factors, key factors, drivers, and development scenarios in four stages. This study is applied-developmental in terms of purpose and follows the paradigm of pragmatism with inductive-deductive reasoning logic. In the first stage, through latent content analysis and in-depth interviews with 12 participants, initial coding and extraction of 19 factors affecting the development of worker sports were carried out. Then, these factors were confirmed using the Delphi technique and the opinion of 8 experts through SPSS software. In the second stage, interaction analysis with the participation of 8 experts and the use of Micmac software identified 8 key factors. In the third stage, five main drivers were extracted. The fourth stage, the drivers were categorized and, using the Scenario Wizard software and scenario-building method, two compatible scenarios were developed for the development of workers' sports in Iran. The first scenario is based on private investment and public-private partnerships and defines sports as part of the workers' lifestyle, with an emphasis on intrinsic motivation, culture-building, comprehensive planning, and wide access to standard facilities. In contrast, the second scenario is based on government support and sustainable financial resources, in which worker sports are considered as a side activity with limited participation, flexible

\* Corresponding Author: alirezazamani@iau.ac.ir

**How to Cite:** Shateri, A., Zamani Nukaabadi, A. & Askari, A. (2025). Foresighting of Worker Sports in Iran. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 6(15), 66-95

management, and response to environmental changes and lack of appropriate infrastructure in some industrial areas.

### **Introduction**

In the analysis of perspectives for the development of sports participation, it has been reported that one of the major groups in need of sports services is workers (Bennar et al., 2018), but in the structural pathology of sports in the country, it has been determined that this sector requires structural change and re-planning (Sajjadi et al., 2017). In the report document of the sixth development plan of the Ministry of Sports (2017), workers' sports, as one of the specialized areas in the country's sports, are mostly addressed with a supportive approach (articles, strategies, etc.) and the main custodian is the Ministry of Cooperatives, worker and social welfare, which requires changes in the executive system. The strategic position of workers' sports is in the area of strength-opportunity and the need for special attention in this area is evident. In this type of strategy, efforts are made to exploit external opportunities by taking advantage of internal strengths and to maximize opportunities by taking advantage of existing strengths (Sports Council of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare, 2016). Previously, predicting the future was difficult, but today, predicting the future is not only difficult, but even impossible in some cases. Futures studies are a set of efforts that seek sources, patterns, and factors of change or stability to visualize futures and plan for them (Nasehi et al., 2023). A scenario is a narrative description of plausible alternatives that looks at a specific part of the future. A scenario is the face of the future, and the goal of scenario analysis is to expand thinking about the future, describe how planning is done, and demonstrate its effectiveness as an aid to strategic planning in uncertain circumstances (Rabibi et al., 2021). Accordingly, the present study is of particular importance in drawing the desired future for the development of Iranian worker sport, and the researcher seeks to answer the question: What is the future outlook for Iranian worker sports?

### **Methods and Material**

This research was conducted in 4 stages. In the first stage, the effective factors were confirmed using a qualitative approach and latent content analysis using theoretical consensus and the Delphi technique. In the second stage, the key factors were identified using a quantitative approach in the form of interaction analysis, and in the third stage, the drivers were identified using a qualitative approach and an intuitive method. In the fourth stage, with a quantitative approach using scenario-building methods, scenarios of worker sports in Iran were identified. First, 12 in-depth interviews were conducted with managers and experts of workers sports.

The expert sampling method was purposeful and information-oriented. Initial coding was done, and then categorization and factors affecting the development of Iranian worker sports were extracted. Then, the effective factors were compiled in the form of a closed questionnaire with a 5-factor Likert scale, and after confirming the face and content validity, the questionnaire was shared again among experts using the Delphi method. After completing the questionnaire and providing opinions by the experts, the effective factors were edited, aggregated, and deleted, and according to the Kendall coordination coefficient, after reaching group agreement, the Delphi process was completed with two rounds and the effective factors were extracted. Eight experts participated in the Delphi stage, and the criteria for selecting experts in this stage were familiarity with the theoretical foundations and expertise related to the research. In the second stage, the positivist paradigm and deductive reasoning were used and the strategic and vital factors of the central phenomenon of the research were extracted by analyzing cross-effects. This stage aimed to identify the key factors of the development of worker sports in Iran through the interaction analysis matrix. With the participation of the experts participating in the research, the effective factors extracted in the previous stage were weighted in the interaction analysis matrix for classification. In the third stage, which follows the interpretive paradigm and inductive logic and is based on the intuitive opinions of experts, the key factors extracted in the previous stage were overlapped and uncertainty and drivers were extracted. In this stage, drivers were extracted with the aim of identifying drivers based on intuitive opinions and with the participation of experts. In the fourth stage, which follows the positivist paradigm, deductive logic, and quantitative approach, compatible scenarios were developed based on establishing a balance between the components, and the scenarios were extracted.

### **Results and Discussion**

The findings show that the factors affecting the development of worker sports in Iran include awareness and education of employers, attention to the special needs of different worker groups, networking and the creation of sports associations, sports-oriented culture in workplaces, development of local and traditional sports, psychological and social support, access to information and educational resources, financing and attracting investment, technology and innovation in sports, motivation, safety, international participation and learning from global experiences, strategic planning and management, research, synergy and social participation, culture building and advertising, education and training of specialized personnel, sports infrastructure, government and support policies. The scatter diagram of the indicators shows that the indicators of employer awareness and education,

networking and creation of sports associations, psychological and social support, access to information and educational resources, synergy and social participation, education and training of specialized forces, government and support policies are the most influential indicators in the system. There are two compatible scenarios. The first scenario consists of components of private investment and public-private partnerships, sport as part of the workers' lifestyle, intrinsic motivation and culture building, comprehensive and long-term planning with specific goals, and appropriate and widespread access to standard sports facilities, and the second scenario consists of the components of sustainable financial resources and government support, sport as a side activity with limited participation, the existence of financial and non-financial incentives for worker participation, flexible management and responsiveness to environmental changes, and the lack of appropriate infrastructure in some industrial areas.

### **Conclusion**

The purpose of this study was to look into the future of worker sports in Iran. Regarding the key factors for the development of worker sports in Iran, the findings show that the key and strategic factors for the development of worker sports in Iran include paying attention to the special needs of different worker groups, financing and attracting investment, sports-oriented culture in workplaces, development of indigenous and traditional sports, motivation, strategic planning and management, culture building and advertising, and sports infrastructure. Regarding the drivers of the development of worker sports in Iran, the findings showed that worker sports have become increasingly important as one of the main components of developing public health and worker productivity in countries. In Iran, the development of sports in workplaces requires analysis and formulation of appropriate solutions to increase the physical and mental health of workers, their productivity and motivation will also be improved. Accordingly, five key drivers were identified, including financing and attracting investment, a sports-oriented culture in the workplace, motivation, strategic planning and management, and the development of sports infrastructure. Two compatible scenarios were extracted by theoretical consensus and also by the intuitive opinions of the experts. After determining the components, the scenarios were named and labeled. The scenarios are respectively named Kaveh Ahangar's Return and Arash's Movement.

### **Acknowledgments**

We are grateful to the participants in the research.

**Keywords:** Worker sports, Strategic development, Sports policymaking, Future research, Scenario writing.



## آینده‌نگاری ورزش کارگری در ایران

عبدالله شاطری 

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

علیرضا زمانی

نو کاآبادی 

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

احمد رضا عسکری 

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

### چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون نقش ورزش در ارتقای سلامت و بهره‌وری نیروی کار، آینده‌نگاری ورزش کارگری در ایران به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک مطرح است. در این زمینه یک شکاف پژوهشی محسوس در تحلیل نظام‌مند آینده این حوزه وجود دارد. این مطالعه با هدف پاسخ به این خلأ، به شناسایی پیشران‌ها و سناریوهای محتمل توسعه ورزش کارگری می‌پردازد. پژوهش حاضر از نوع آینده‌پژوهی اکتشافی-توصیفی بوده و با رویکرد ترکیبی کیفی-کمی طراحی شده است. جامعه آماری در مرحله کیفی شامل ۱۲ نفر از خبرگان ورزش کارگری بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روش کار شامل تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، شناسایی عوامل مؤثر، تحلیل اثرات متقابل برای تعیین عوامل کلیدی و درنهایت سناریونویسی براساس پیشران‌های اصلی بوده است. از نرم‌افزارهای میک‌مک و سناریویزارد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که از مجموع داده‌های کیفی، ۱۹ عامل مؤثر شناسایی گردید که پس از تحلیل اثرات متقابل، ۸ عامل کلیدی تعیین شد و درنهایت ۵ پیشران اصلی مورد استفاده در سناریونویسی قرار گرفت. دو سناریوی سازگار به‌دست آمد: نخست با محوریت سرمایه‌گذاری خصوصی و مشارکت بخش خصوصی-عمومی و دوم مبتنی بر حمایت‌های دولتی با سطح مشارکت محدود. نتایج حاکی از آن است که توسعه مطلوب ورزش کارگری در ایران مستلزم همکاری ساختاریافته میان دولت، کارفرمایان و بخش خصوصی و برنامه‌ریزی استراتژیک است. **واژه‌های کلیدی:** ورزش کارگری، توسعه راهبردی، سیاست‌گذاری ورزشی، آینده‌پژوهی، سناریونویسی.

### مقدمه

توجه به آینده همواره ذهن بشر را مشغول کرده و انسان همواره در تلاش برای کشف آینده بوده است. آینده‌پژوهی علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به آینده مطلوب است. آینده‌پژوهی همواره صحبت از آینده‌ها می‌کند. هدف اصلی این دانش کشف یا ابداع، امتحان، ارزیابی و پیشنهاد آینده‌های ممکن و محتمل به منظور شکل‌گیری آینده‌های مطلوب است. آینده‌پژوهان می‌خواهند بدانند چه آینده‌هایی می‌توانند رخ دهند (ممکن)، چه آینده‌هایی با احتمال بیشتری شکل می‌گیرند (محتمل) و چه آینده‌هایی باید برپا شوند (ریبی و همکاران، ۲۰۲۲). آینده‌نگاری برآمده از نیاز آمادگی برای آینده، یعنی به کار بردن منابع به بهترین وجه ممکن برای دستیابی به مزیت رقابتی، بهبود کیفیت زندگی و توسعه پایدار است؛ همچنین ابزاری برای تأثیرگذاری بر جامعه و سوق دادن آن در جهت مطلوب است (ملایی سفیددشتی و همکاران، ۲۰۲۰). آینده‌پژوهی روشی نظام‌مند برای نگاه به آینده بلندمدت در هر حوزه از فعالیت بشر و ترسیم آن است که هدف اصلی آن شناخت ساختارها، سازوکارها، فرصت‌ها، فرآیندهای جدید و تعیین بخش‌هایی است که توان بازدهی بیشتری را دارند. به عبارت دیگر، بهره‌گیری از منابع به بهترین وجه در راستای ارزش‌ها و اهداف و آمادگی برای آینده است. بنابراین با استفاده از آینده‌پژوهی، بهتر می‌توان به سیاست‌گذاری و تدوین راهبردها پرداخت (تابش و همکاران، ۲۰۲۱). تفکر درباره ابعاد مختلف هر موضوع موجب تصمیم‌گیری ساده‌تر در شرایط مختلف هنگام رویارویی با وقایع احتمالی می‌شود. برنامه‌ریزی نیز ابزاری نیاز دارد تا آینده را در قالب عناصر قابل پیش‌بینی و عدم قطعیت‌ها بیان کند که این ابزارها همان سناریوها هستند (ریبی و همکاران، ۲۰۲۲).

نظر به اینکه ورزش همگانی در سطح سیاست‌های کلان کشور می‌بایست مطرح گردد و نسبت به توسعه و پیشرفت آن به عنوان یک مسئله پیچیده که تحت تأثیر دگرگونی‌ها و عدم قطعیت‌های زیادی قرار دارد، روش‌های آینده‌پژوهی با قابلیت‌های بالا، ابزار حمایت‌کننده مناسبی برای ورزش همگانی کشور است (عبدالصالحی و همکاران، ۲۰۲۱). ورزش همگانی یک اصطلاح کلی برای توصیف محدوده‌ای از سیاست‌ها است که مورد قبول دولت‌ها بوده و شرکت فعال در ورزش‌ها را در جامعه افزایش می‌دهد. فلسفه ورزش همگانی تشویق شهروندان به ورزش و فعالیت‌های فیزیکی است و نیز پیامی برای

سیاست‌گذاران دارد تا از موقعیت خود برای پیشبرد این هدف و فراهم آوردن فرصت برای مشارکت عموم افراد استفاده کنند. ورزش همگانی باید در تمامی دستگاه‌ها و جریان‌های اجتماعی به منزله یک الزام مطرح باشد (الهاینین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

ورزش کارگری به مجموعه‌ای از نهادها (ادارات امور ورزشی در وزارت کار، فدراسیون و هیئت‌های ورزش کارگری، مجموعه‌های ورزش کارگری)، نقش‌ها (مدیران، کارکنان، مربیان، کارگران مشارکت‌کننده و...)، فعالیت‌ها و رویدادها (آموزشی، تفریحی، رقابتی) و ساختارها (برنامه‌ها، اسناد، سیستم مدیریت، و...) اشاره دارد (شورای ورزش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). شرکت کارگران در فعالیت‌های ورزشی به عنوان یک فعالیت مفرح یا برای دستیابی به تندرستی و درنهایت اثربخشی آنها در دنیای امروز به سرعت در حال فزونی و افزایش است. این امر جای بسی امیدواری را برای تحریک، پویایی و بالندگی این قشر عظیم جامعه در پی دارد و تفسیر توسعه ورزش، اولین گام در طراحی سیاست ورزش هر کشوری است (کوبر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

کارگران به عنوان نیروهای مولد در صنعت نقش مهمی دارند و حفظ تندرستی آنها به ارتقای فعالیت‌های صنعتی کمک می‌کند (لندایس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). ورزش به منزله یکی از نهادهای مهم اجتماعی در ارتباط با بخش اقتصاد، توسعه و صنعت بوده و کارکردهای اقتصادی خاصی را متناسب با نظام اقتصادی و صنعتی، سیاست‌ها و برنامه‌های آن از خود بروز می‌دهد (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۸). التفات به چگونگی زندگی و تلاش برای ارتقای سطح سلامت و جلوگیری از امراض از اولویت‌های ملی هر جامعه است. ورزش فراتر از امری تشریفاتی و یا نوعی سرگرمی است. شرکت در ورزش، یک حق انسانی است و برای تمامی انسان‌ها در هر سنی برای رسیدن به زندگی سالم کاملاً لازم است (بشارتی هولاسو و همکاران، ۲۰۲۴). داشتن نیروی انسانی سالم و جامعه‌ای که بیشتر افراد آن از عمر طولانی همراه با سلامتی برخوردار باشند، از شاخص‌های مهم در هر سازمانی محسوب می‌شود. به همین دلیل کشورهای پیشرفته و صنعتی توجه خاصی به گسترش ورزش در جامعه داشته تا با استفاده از دستاوردهای بهداشتی، اجتماعی و

1. Alhainen

2. Sports Council of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare

3. Kober

4. Landais



اقتصادی و رشد و گسترش ورزش، نیروی انسانی سالم و کارآمد را تضمین کنند (عرب جهوانی، ۲۰۲۱).

بررسی تأثیر ورزش و فعالیت‌های جسمانی بر جنبه‌های مختلف کیفیت زندگی و سلامت عمومی کارگران از مسائلی است که امروزه بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد (دشتی خویدکی و همکاران، ۲۰۲۲). ورزش به عنوان یک ابزار، تأثیرات فراوانی بر سلامت جسم و روان کارگران دارد و یافتن راهکارهای بهبود وضعیت سلامت و تندرستی افراد، خواه در بعد جسمانی و خواه در بعد روحی و روانی می‌تواند نقش مهمی در پیشگیری از ابتلای افراد به بیماری‌ها داشته باشد (الهاینین و همکاران، ۲۰۲۴). از منظر سلامتی موجب ارتقای شاخص‌های ریوی کارگران شده و این امر سلامت روانی آنها را بالا می‌برد (دشتی خویدکی و همکاران، ۲۰۲۰)، مانع بروز بسیاری از بیماری‌های روانشناختی و عصبی می‌گردد (لاندياس و همکاران، ۲۰۲۲)، به بهبود قدرت عضلانی و انعطاف‌پذیری و بهبود سلامت قلبی-عروقی کمک کرده و باعث افزایش توانایی هوازی، انعطاف‌پذیری و قدرت عضلانی، و کاهش برخی شاخص‌های چربی خون، مانند کاهش تری‌گلیسرید و لیپوپروتئین با چگالی کم یا همان کلسترول بد<sup>۱</sup> و افزایش لیپوپروتئین با چگالی بالا یا کلسترول خوب<sup>۲</sup> شده (طالبی، ۲۰۲۰؛ غفاری، ۲۰۲۴) و بر روی متغیرهای بیوشیمیایی فاکتورهای خونی، پروفایل چربی و آنزیم‌های کبدی تأثیر مثبت دارد (دشتی خویدکی، ۲۰۲۲). در مورد هزینه‌ها و تأثیر اقتصادی بی‌حرکی بدنی کارگران، ارقامی در مورد غیبت از کار گزارش شده است که نشان می‌دهد هزینه زندگی بی‌حرکت در سراسر اتحادیه اروپا بیش از ۸۰ میلیارد یورو در سال برآورد می‌شود که با اضافه کردن هزینه مستقیم و غیرمستقیم ناشی از مراقبت‌های پزشکی، داروها، محدودیت‌های عملکردی، ناتوانی و ازدست دادن استقلال، با ازدست دادن ساعت کار و بهره‌وری پایین همراه است (لوپز بونه<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). ورزش منظم روزانه به‌طور مثبت با انجام امور شغلی مرتبط است؛ بدین معنی که کارگران با انجام ورزش منظم بهتر می‌توانند از پس فعالیت‌های شغلی برآیند. مطالعات این حوزه نشان می‌دهد توسعه فعالیت بدنی و تندرستی کارگران نه تنها به ارتقای فعالیت‌های صنعتی کمک می‌کند بلکه هزینه‌های صنایع به دلیل غیبت و خستگی

1. LDL (Low Density lipoprotein)

2. HDL (High Density lipoprotein)

3. López-Bueno

زودرس را کاهش می‌دهند (نلوتا و تئودور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴؛ فنگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴)، سطح نشاط و شادابی نیروی کار و تولید کشور را ارتقا می‌بخشد (کاسترو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴، میچالچاک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲؛ مکفی دیا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، باعث افزایش توان کاری کارکنان شده (طالبی، ۲۰۲۰؛ نلوتا و تئودور، ۲۰۲۴) و در نتیجه افزایش بهره‌وری و کیفیت نیروی کار سازمان‌ها می‌شود (فنگ و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات مختلفی در مورد آینده‌نگاری در ورزش همگانی و سلامت محور انجام شده است.

عبدالصالحی و همکاران (۲۰۲۱) مشخص کردند عوامل فرهنگی و ایدئولوژیک، اقتصادی و صنعتی، سرمایه مالی و انسانی، دستاورد مشارکت، سیاسی و اجتماعی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر آینده مشارکت در ورزش همگانی دارند. تابش و همکاران (۲۰۲۱) تخصیص منابع مالی، توزیع عادلانه سرانه، ساخت ترغیب‌کننده شهری، ورود همه‌جانبه اقشار، جایگاه اجتماعی خانواده، مدیریت واحد و یکپارچه، تخصص‌گرایی، مشارکت فیزیکی مسئولین، برجسته‌سازی و الگوسازی، تبلیغات ارشادی، پرداختن رسانه‌ها، آموزه‌ها و باورهای دینی را بر آینده ورزش همگانی مؤثر یافتند.

کارگر شریف‌آباد و همکاران (۲۰۲۲) به این نتیجه رسیدند که سیاست در ورزش، حمایت مالی، عوامل زیرساختی، پیشگیری و سلامت، توسعه ورزش بانوان، جریان‌های مدنی ورزش، توسعه ورزش تربیتی، نگرش فرهنگ‌ساز، فناوری سلامت‌جو، وضع قوانین حمایتی و تشویقی، مدیریت و برنامه‌ریزی بر آینده ورزش سلامت محور مؤثر هستند. در مورد آینده‌نگاری ورزش کارگری در ایران هنوز مطالعه‌ای منتشر نشده و در سایر زمینه‌های این حوزه هم مطالعات کمی منتشر شده است.

یافته‌های مهری و محرم‌زاده (۲۰۲۵) نشان داد برنامه‌ریزی راهبردی، فرهنگ‌سازی، برنامه‌ریزی عملیاتی، منابع مالی، توجه رسانه‌ها، بسترهای اقتصادی، جایگاه اجتماعی،

1. Neluta & Teodor

2. Feng

3. Castro

4. Michalchuk

5. Makfi Diba

تعاملات، ارتقای نظارت، نیازسنجی، ارتقای نوآوری، سیستم اطلاعاتی، توسعه زیرساخت‌ها، تغییر نگرش و مدیریت کارآمد بر ورزش کارگری مؤثر هستند.

پهلوانی یلی و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل مفهومی سیستم توسعه ورزش کارگری کشور» مشخص کردند عواملی از قبیل حامیان اجتماعی و ظرفیت‌های محیطی، نهادهای متولی، قابلیت راهبردی اجرایی و تقسیم کار میان بخشی و فرابخشی، نوآوری و تنوع بخشی در ورزش کارگری، سیستم دانش و فناوری، تأمین و مدیریت منابع انسانی، تأمین و مدیریت منابع فیزیکی و تأمین و مدیریت منابع مالی، رویدادهای ورزشی، نیازسنجی ورزشی، فرهنگ سازی ورزش، آموزش همگانی ورزش و خدمات ورزشی به کارگران، قابلیت ورزشی کارگران، دستاورد ورزشی و مشارکت ورزشی کارگران و توسعه پایدار ورزش کارگری دخیل هستند.

در مدل توسعه فعالیت بدنی شرکت فولاد مبارکه که توسط لطفی فروشانی و همکاران (۲۰۲۳) ارائه شد، محیط روانی- اجتماعی، منابع سلامت و مشارکت شرکت تأثیرگذار بودند که با در نظر گرفتن برنامه جامع سلامت، تقویم و برنامه منظم ورزشی، فرهنگ سازی و تشکیل تیم ورزشی با محیطی پویا، نظارت بر دستورالعمل‌های مرتبط، اجبار کارکنان به ارزیابی سلامت جسمانی و نظارتی بر پیشرفت برنامه‌های توسعه فعالیت بدنی، حمایت مدیران و اختصاص سرانه ورزشی مناسب می‌تواند به توسعه فعالیت بدنی کمک کند.

عرب جهوانی (۲۰۲۱) در بررسی تحلیل شاخص‌های توسعه فرهنگ ورزش همگانی در جامعه کارگری به این نتیجه رسید خدمات سازمانی مهم‌ترین عامل مؤثر بر توسعه فرهنگ ورزش همگانی در جامعه کارگری به شمار می‌رود و پس از آن به ترتیب عوامل مدیریتی، خدمات عمومی، عوامل رسانه‌ای- تبلیغاتی و در نهایت حمایت اجتماعی قرار دارند.

در تحلیل منظرهای توسعه مشارکت ورزشی گزارش شده که یکی از اقشار بزرگ نیازمند خدمات ورزشی، کارگران هستند (بنار و همکاران، ۲۰۱۸) و در آسیب‌شناسی ساختاری ورزش کشور مشخص شده که این بخش نیازمند تغییر ساختاری و برنامه‌ریزی مجدد است (سجادی و همکاران، ۲۰۱۸). در سند گزارش مطالعات برنامه ششم توسعه وزارت ورزش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز ورزش کارگران به عنوان یکی از حوزه‌های تخصصی در

ورزش کشور، بیشتر با رویکرد حمایتی (ماده‌ها، راهبردها و...) پرداخته شده و متولی اصلی آن وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی معرفی شده که نیازمند تغییراتی در سیستم اجرایی است (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲). موقعیت استراتژیک ورزش کارگری در ناحیه قوت-فرصت است و نیاز به توجه ویژه در این حوزه مشهود است. در این گونه استراتژی با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی تلاش می‌شود تا از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری شده و با بهره‌گیری از نقاط قوت موجود، فرصت‌ها به حداکثر برسد (شورای ورزش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۲۰۱۶) که این موارد نشان‌دهنده ضرورت انجام مطالعات بیشتر در این حوزه را نشان می‌دهد. همچنین با توجه به مجموعه یافته‌های پیشین، می‌توان نتیجه گرفت که علی‌رغم تأکید پژوهش‌ها بر عناصر مختلف توسعه ورزش کارگری، هنوز درک جامعی از مسیرهای آینده این حوزه وجود ندارد و برنامه‌ریزی‌ها عمدتاً براساس وضعیت فعلی صورت می‌گیرد. این خلأ مفهومی و راهبردی ضرورت بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی را برای ترسیم مسیرهای محتمل و مطلوب توسعه ورزش کارگری دوچندان می‌کند.

با وجود اشاره‌های متعدد به جایگاه ورزش کارگری در اسناد ملی و پژوهش‌های پیشین، این حوزه همچنان با فقدان رویکردی نظام‌مند و آینده‌نگر مواجه است. آنچه در اغلب پژوهش‌ها و سیاست‌های موجود غایب است، تمرکز بر آینده و شناخت مسیرهای بالقوه‌ای است که می‌تواند توسعه ورزش کارگری را شکل دهد. نبود یک چشم‌انداز روشن، ضعف در شناسایی نیروهای پیشران تأثیرگذار و ناتوانی در پاسخگویی به عدم قطعیت‌های محیطی، این حوزه را در معرض سیاست‌گذاری‌های کوتاه‌مدت و ناکارآمد قرار داده است. در چنین شرایطی، بهره‌گیری از آینده‌پژوهی به‌ویژه از طریق سناریونویسی، می‌تواند ابزار مناسبی برای طراحی گزینه‌های مختلف سیاستی و ارتقای تاب‌آوری ساختارهای موجود فراهم آورد. نوآوری این پژوهش در آن است که برخلاف مطالعات قبلی که تمرکز صرف بر توصیف وضعیت موجود داشته‌اند، از طریق تحلیل اثرات متقابل و سناریونویسی، تلاش دارد تصویری از آینده‌های ممکن و مطلوب ورزش کارگری ترسیم کند. بنابراین، در شرایطی که تغییرات سریع و پیچیده محیطی نیازمند بازنگری اساسی در سیاست‌گذاری ورزش کارگری است و با توجه به فقدان نقشه راهی مبتنی بر داده‌های آینده‌نگر، پژوهش حاضر در پی آن است که با رویکردی علمی، به

طراحی سناریوهای راهبردی برای توسعه این حوزه بردارد. لذا پرسش اصلی تحقیق به صورت زیر مطرح می شود: آینده نگاری ورزش کارگری در ایران چگونه قابل ترسیم است؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث رویکرد، یک مطالعه آینده پژوهی اکتشافی - توصیفی محسوب می شود که با بهره گیری از رویکرد ترکیبی (کیفی - کمی) در چهار مرحله طراحی و اجرا شده است. پژوهش از پارادایم عملگرایی پیروی کرده و از منطق استدلالی ترکیبی استقرایی - قیاسی بهره می گیرد.

در مرحله اول، داده های کیفی از طریق ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه ساخت یافته با مدیران و کارشناسان ورزش کارگری انجام شد. این افراد دارای سوابق مدیریتی و اجرایی در ورزش کارگران بودند و شامل افراد دارای مسئولیت در فدراسیون آماتوری ورزش کارگری، اداره کل تربیت بدنی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مدیران و دست اندرکاران استانی ورزش کارگری استانی بودند که به صورت هدفمند و اطلاعات محور انتخاب شدند. مشارکت کنندگان با روش نمونه گیری هدفمند و براساس معیارهایی چون سابقه مدیریتی در حوزه ورزش کارگری، آشنایی با ادبیات پژوهشی و فعالیت در نهادهای متولی انتخاب شدند. تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل محتوای پنهان انجام گرفت که طی آن کدگذاری اولیه، مقوله بندی و استخراج عوامل مؤثر بر توسعه ورزش کارگری انجام شد. روایی تحلیل ها از طریق بازبینی مجدد توسط سه پژوهشگر مستقل و تأیید نتایج حاصل از کدگذاری ها تضمین شد. برای تأمین پایایی نیز از روش بررسی هم زمان و توافق میان تحلیل گران استفاده شد که با بیش از ۸۰٪ توافق، قابل قبول ارزیابی شد.

در مرحله دوم، عوامل استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی، با مشارکت ۸ نفر از خبرگان که در مراحل قبلی نیز همکاری داشتند، وارد فرآیند تحلیل اثرات متقابل شدند. هدف این مرحله، شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر توسعه ورزش کارگری در ایران بود. ابزار تحلیل در این مرحله، ماتریس اثرات متقابل بود که در آن تأثیر عوامل بر یکدیگر توسط خبرگان با استفاده از مقیاس عددی (۰ تا ۳) ارزیابی شد. تحلیل داده ها به صورت

کمی با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک‌مک<sup>۱</sup> انجام گرفت. این نرم‌افزار امکان شناسایی عوامل کلیدی از میان عوامل با تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا را فراهم کرد. روایی این مرحله از طریق اجماع میان خبرگان و بازبینی استادان راهنما تأیید گردید.

در مرحله سوم، به‌منظور شناسایی پیشران‌های کلیدی، از روش تحلیل شهودی بهره گرفته شد. در این مرحله، عوامل کلیدی شناسایی شده از مرحله پیشین با حضور خبرگان در جلسات مشارکتی تحلیل و ارزیابی شدند و براساس میزان عدم قطعیت و اثرگذاری، پنج پیشران اصلی انتخاب گردید. اعتبار این مرحله نیز با روش بررسی اعتبار هم‌زمان نظرات متخصصان و تحلیل تطبیقی با مطالعات مشابه تضمین شد.

در مرحله پایانی، با استفاده از نرم‌افزار سناریوویزارد<sup>۲</sup> و در چارچوب روش سناریونویسی، پیشران‌های منتخب وارد ماتریس سناریوسازی شدند. در این ماتریس، تأثیر متقابل پیشران‌ها بر یکدیگر در مقیاسی از ۳- تا ۳+ توسط گروه راهبری پژوهش ارزیابی شد. سپس، براساس میزان سازگاری وضعیت‌ها، دو سناریوی محتمل برای آینده ورزش کارگری در ایران تدوین شد. تفسیر و تحلیل نهایی سناریوها نیز با مشارکت جمعی از خبرگان و تصمیم‌گیران صورت گرفت که طی آن سناریوها به‌لحاظ کارکرد راهبردی و انطباق با وضعیت کشور مورد ارزیابی قرار گرفتند.

#### یافته‌ها

در گام اول، یعنی شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش کارگری، داده‌های حاصل از ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با مدیران و کارشناسان حوزه ورزش کارگری، تحلیل و کدگذاری شد. از مجموع مصاحبه‌ها، ۵۹ کد اولیه استخراج و پس از پالایش و مقوله‌بندی، ۱۹ عامل نهایی مؤثر بر توسعه ورزش کارگری ایران شناسایی گردید. در جدول ۱، نوزده عامل نهایی همراه با میانگین اهمیت آن‌ها که از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، گزارش شده است.

جدول ۱ نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی مانند «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک»، «تأمین مالی» و «زیرساخت‌های ورزشی» بالاترین میانگین اهمیت را دارند و در نتیجه به‌عنوان

---

1. MicMac  
2. Scenario Wizard



[illegible]

مأخذ: داده‌های تحقیق

جدول ۳. تأثیرپذیری و تأثیردهی متغیرهای پژوهش

ردیف	عوامل مؤثر	جمع ستون (تأثیر پذیری)	جمع سطر (تأثیر دهی)
۱	آگاهی و آموزش کارفرمایان	۴۰	۴۰
۲	توجه به نیازهای ویژه گروه‌های مختلف کارگری	۴۵	۴۵



ردیف	عوامل مؤثر	جمع ستون (تأثیر پذیری)	جمع سطر (تأثیر دهی)
۳	شبکه‌سازی و ایجاد انجمن‌های ورزشی	۴۳	۴۵
۴	فرهنگ ورزش محوری در محیط‌های کار	۴۵	۴۷
۵	توسعه ورزش‌های بومی و سنتی	۴۶	۴۲
۶	حمایت روانی و اجتماعی	۴۳	۳۹
۷	دسترسی به اطلاعات و منابع آموزشی	۴۲	۴۹
۸	تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذاری	۵۲	۴۹
۹	فناوری و نوآوری در ورزش	۳۸	۲۵
۱۰	انگیزه‌بخشی	۴۶	۴۷
۱۱	ایمنی	۳۷	۳۰
۱۲	مشارکت بین‌المللی و یادگیری از تجربه‌های جهانی	۴۱	۲۸
۱۳	برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک	۵۰	۵۳
۱۴	پژوهش	۳۷	۳۸
۱۵	هم‌افزایی و مشارکت اجتماعی	۴۱	۴۹
۱۶	فرهنگ‌سازی و تبلیغات	۴۷	۵۰
۱۷	آموزش و تربیت نیروهای متخصص	۴۴	۴۴
۱۸	زیرساخت‌های ورزشی	۴۵	۴۷
۱۹	سیاست‌های دولتی و حمایتی	۳۸	۵۴
	مجموع	۸۲۰	۸۲۰

مأخذ: داده‌های تحقیق

جدول ۲ نشان می‌دهد که برخی عوامل مانند «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «سیاست‌های دولتی» و «تأمین مالی» بالاترین میزان تأثیرگذاری را دارند. این عوامل به‌عنوان پیشران‌های کلیدی سیستم شناخته می‌شوند. از سوی دیگر، عواملی مانند «فناوری در ورزش» یا «ایمنی» در جایگاه تأثیرپذیر و مستقل قرار گرفته‌اند که تأثیرگذاری کمتری بر سایر متغیرها دارند. برای بررسی ساختار ماتریس، شاخص‌هایی مانند میزان پرشدگی، توزیع مقادیر و ثبات اثرات مستقیم در گردش‌های تحلیل بررسی شدند. در این بخش، مشخص شد که ماتریس MDI با پرشدگی بالای ۹۴٪ از تراکم مناسبی برخوردار است. همچنین، ثبات اثرگذاری بین متغیرها در دور دوم به سطح ۱۰۰٪ رسید که نشان‌دهنده همگرایی و قابلیت اتکا در داده‌هاست.

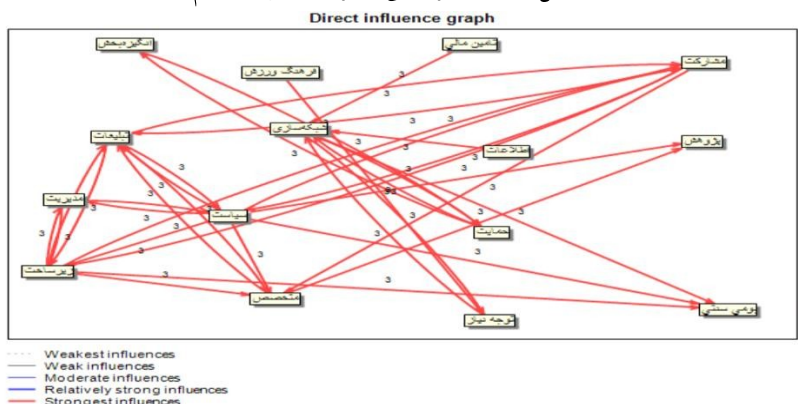
در گام سوم، شناسایی پیشران‌های کلیدی براساس تحلیل اهمیت-عدم قطعیت، با جمع سطرها و ستون‌ها در ماتریس اثرات، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر عامل محاسبه شد. جدول ۳، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مؤثر توسعه ورزش کارگری ایران را نشان می‌دهد. در این جدول، شاخص‌های دارای بیشترین تأثیرگذاری و وابستگی شناسایی شده‌اند. جمع سطرها بیانگر تأثیر متغیرها بر یکدیگر و همچنین جمع ستون‌ها وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد. بیشترین تأثیردهی را سیاست‌های دولتی و حمایتی از ورزش کارگری و همچنین بیشترین تأثیرپذیری را تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در ورزش کارگری ایران به خود اختصاص داده‌اند. درعین حال، عواملی مانند «فناوری در ورزش» و «مشارکت بین‌المللی» کمترین تأثیرگذاری را داشته‌اند. این اطلاعات برای تعیین پیشران‌های راهبردی و حساس مفید هستند.

همچنین، شکل ۱، نقشه گرافیکی تأثیرات بالقوه مستقیم میان شاخص‌ها را نمایش می‌دهد. در این شکل، شدت روابط بین شاخص‌ها با خطوطی به رنگ‌های مختلف مشخص شده که خطوط قرمز نشان‌دهنده بالاترین سطح تأثیرگذاری هستند. شکل ۲ نشان می‌دهد که شاخص‌هایی مانند «سیاست‌های دولتی»، «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «زیرساخت‌های ورزشی» با بیشترین پیوندهای قوی در مرکز تعاملات قرار دارند. این شاخص‌ها به عنوان عناصر کلیدی سیستم، نقش محوری در پویایی و تحول آینده ورزش کارگری ایفا می‌کنند.

لازم به توضیح است که در ادامه تحلیل و پیش از ورود به مرحله شناسایی پیشران‌های کلیدی، از میان ۱۹ عامل اولیه، چهار متغیر از فرایند تحلیل نهایی حذف شدند. این حذف مبتنی بر معیارهای نرم‌افزار میک‌مک و منطق تحلیل ساختاری بود. در این نرم‌افزار، متغیرهایی که در ناحیه پایین شکل پراکندگی (دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایین به‌طور همزمان) قرار می‌گیرند، تحت عنوان عوامل «منزوی» یا «غیرراهبردی» شناخته می‌شوند. در تحلیل حاضر، چهار عامل «فناوری و نوآوری در ورزش»، «مشارکت بین‌المللی و یادگیری از تجربه‌های جهانی»، «ایمنی» و «پژوهش» به دلیل نداشتن پیوندهای ساختاری قوی با سایر شاخص‌ها و قرارگیری در ناحیه کم‌اهمیت ماتریس تأثیرگذاری/تأثیرپذیری، از فرایند ادامه تحلیل (از جمله شناسایی پیشران‌ها و تدوین سناریوها) کنار گذاشته شدند. این رویکرد مبتنی بر استانداردهای تحلیلی در آینده‌پژوهی

ساختاری است که تمرکز را بر عوامل دارای نقش راهبردی و حساسیت بالا قرار می‌دهد. بنابراین، حذف این چهار متغیر به معنای بی‌اهمیتی آن‌ها نیست بلکه به دلیل جایگاه ضعیف آن‌ها در نظام تعاملات علی و اثرگذاری محدود بر شکل‌گیری آینده سیستم انجام شده است.

شکل ۱. نقشه گرافیکی تأثیرات بالقوه مستقیم



مأخذ: داده‌های تحقیق

گام چهارم، به تدوین سناریوهای توسعه ورزش کارگری ایران، اختصاص داشت. با تحلیل پیشران‌هایی که بالاترین میزان اهمیت و عدم قطعیت را داشتند، طیف‌بندی سه‌مرحله‌ای برای هر پیشران طراحی شد. جدول ۴، طیف‌بندی پیشران‌های توسعه ورزش کارگری ایران را نمایش می‌دهد. این جدول شامل پنج پیشران کلیدی به همراه سه وضعیت احتمالی برای هر یک است که سناریوهای ممکن را شکل می‌دهند. از میان ۲۲۵ ترکیب احتمالی، دو سناریو با بیشترین سازگاری از منظر ساختار داخلی انتخاب شدند. همچنین، جدول ۵، سناریوهای سازگار توسعه ورزش کارگری در ایران را نمایش می‌دهد. در این جدول، دو مسیر راهبردی توسعه ورزش کارگری براساس ترکیب وضعیت‌های پنج پیشران کلیدی ارائه شده است. جدول ۵ نشان می‌دهد سناریوی اول بر سرمایه‌گذاری خصوصی، فرهنگ‌سازی و برنامه‌ریزی جامع تأکید دارد درحالی‌که سناریوی دوم متکی بر حمایت دولتی، مشارکت محدود و کمبود زیرساخت‌هاست. این دو سناریو، دو مسیر محتمل در آینده ورزش کارگری کشور را ترسیم می‌کنند.

جدول ۴. طیف‌بندی پیشران‌های توسعه ورزش کارگری ایران

معرف	عدم قطعیت	معرف	طیف
A	تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذاری	A1	منابع مالی پایدار و حمایت دولتی
		A2	سرمایه‌گذاری خصوصی و مشارکت‌های عمومی-خصوصی
		A3	تأمین ملی خصولتی
B	فرهنگ ورزش محوری در محیط‌های کار	B1	ورزش به‌عنوان بخشی از سبک زندگی کارگران
		B2	ورزش به‌عنوان یک فعالیت جانبی با مشارکت محدود
		B3	عدم اولویت ورزش در محیط‌های کاری
C	انگیزه‌بخشی	C1	وجود مشوق‌های مالی و غیرمالی برای مشارکت کارگران
		C2	انگیزه درونی و فرهنگ‌سازی
		C3	نبود انگیزه و کمبود حمایت‌های تشویقی
D	برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک	D1	برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت با اهداف مشخص
		D2	مدیریت انعطاف‌پذیر و واکنشی به تغییرات محیطی
		D3	نبود سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص
E	زیرساخت‌های ورزشی	E1	دسترسی مناسب و گسترده به امکانات ورزشی استاندارد
		E2	کمبود زیرساخت‌های مناسب در برخی مناطق صنعتی
		E3	نبود زیرساخت‌های کافی برای توسعه ورزش کارگری

مأخذ: داده‌های تحقیق

جدول ۵. تابلوی سناریوهای سازگار ورزش کارگری در ایران

سناریو ۱	سناریو ۲
A: تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذاری A2: سرمایه‌گذاری خصوصی و مشارکت‌های عمومی-خصوصی	A: تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذاری A1: منابع مالی پایدار و حمایت دولتی
B: فرهنگ ورزش محوری در محیط‌های کار B1: ورزش به‌عنوان بخشی از سبک زندگی کارگران	B: فرهنگ ورزش محوری در محیط‌های کار B2: ورزش به‌عنوان یک فعالیت جانبی با مشارکت محدود
C: انگیزه‌بخشی C2: انگیزه درونی و فرهنگ‌سازی	C: انگیزه‌بخشی C1: وجود مشوق‌های مالی و غیرمالی برای مشارکت کارگران
D: برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک	D: برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

سناریو ۱	سناریو ۲
D1: برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت با اهداف مشخص	D2: مدیریت انعطاف‌پذیر و واکنشی به تغییرات محیطی
E: زیرساخت‌های ورزشی	E: زیرساخت‌های ورزشی
E1: دسترسی مناسب و گسترده به امکانات ورزشی	E2: کمبود زیرساخت‌های مناسب در برخی مناطق صنعتی
استاندارد	مأخذ: داده‌های تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

ورزش کارگری در ایران به‌عنوان بخشی از نظام سلامت نیروی کار، تاکنون فاقد یک مدل جامع و آینده‌نگرانه برای توسعه بوده است. با وجود اهمیت روزافزون ورزش در بهبود بهره‌وری، ارتقای سلامت روانی و جسمی کارگران، تاکنون تلاش‌ها در این حوزه پراکنده، مقطعی و فاقد انسجام راهبردی بوده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که فاصله معناداری میان وضعیت موجود ورزش کارگری و وضعیت مطلوب وجود دارد که به‌دلیل نبود سیاست‌گذاری‌های یکپارچه، ضعف زیرساخت‌ها و فقدان چارچوب مفهومی روشن شکل گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف آینده‌نگاری ورزش کارگری در ایران، در پی آن است که ضمن تحلیل سیستماتیک وضعیت فعلی، شکاف‌های مفهومی و اجرایی را شناسایی و بر مبنای آن‌ها مدلی راهبردی و آینده‌نگر برای ورزش کارگری ارائه نماید.

در مرحله شناسایی عوامل مؤثر، نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که توسعه ورزش کارگری در ایران تابع طیفی گسترده از متغیرهای فردی، سازمانی و ساختاری است. عواملی نظیر آگاهی و آموزش کارفرمایان، توجه به نیازهای گروه‌های مختلف کارگری، فرهنگ ورزش محوری در محیط کار و تأمین زیرساخت‌های مناسب ورزشی به‌عنوان پایه‌های اولیه توسعه در این حوزه شناسایی شدند. اهمیت این عوامل در تطابق با مطالعات پیشین مانند بنار و همکاران (۲۰۱۸) و دشتی‌خویدکی و همکاران (۲۰۲۰) قابل تأیید است که به نقش فعالیت بدنی در بهبود شاخص‌های سلامت و افزایش بهره‌وری نیروی کار پرداخته‌اند. این یافته‌ها با پژوهش مکفی‌دیا و همکاران (۲۰۱۸) نیز همسوست که در آن بر تأثیر ورزش همگانی بر افزایش نشاط و بهره‌وری کارگران تأکید شده است. همچنین، نتایج مطالعه دشتی‌خویدکی و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر نقش اثربخش ورزش در

بهبود شاخص‌های فیزیولوژیک و کاهش بیماری‌های متداول در میان کارگران اشاره دارد. این همسویی نشان می‌دهد که افزایش مشارکت در فعالیت‌های بدنی در محیط‌های کاری مستقیماً بر ارتقای سلامت جسمانی و روانی کارگران و کاهش هزینه‌های سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، نقش شبکه‌سازی، ایجاد انجمن‌های ورزشی و حمایت‌های روانی-اجتماعی در ایجاد بستر مناسب برای مشارکت فعال کارگران در فعالیت‌های ورزشی قابل تأمل است؛ این عوامل می‌توانند انسجام اجتماعی و تعلق سازمانی را نیز تقویت نمایند.

از سوی دیگر، عواملی مانند توسعه ورزش‌های بومی و سنتی، دسترسی به اطلاعات آموزشی، انگیزه‌بخشی و کاربرد فناوری‌های نوین در ورزش کارگری از منظر تداوم و نوآوری در برنامه‌های توسعه‌ای حائز اهمیت‌اند. این یافته‌ها تأکید دارند که توسعه پایدار ورزش در محیط‌های کار تنها از مسیر سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، افزایش تعاملات بین‌سازمانی و ایجاد سیستم‌های حمایتی ممکن است. پژوهش‌هایی مانند مطالعات غفاری (۲۰۲۴) و طالبی (۲۰۲۰) نیز بر ضرورت طراحی سیاست‌های هدفمند و مشارکتی در ورزش کارگری تأکید دارند. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که رویکرد تلفیقی میان راهبردهای فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و مدیریتی برای ارتقای ورزش کارگری در ایران ضروری است و بدون آن دستیابی به اهداف توسعه‌ای این حوزه دشوار خواهد بود.

یافته‌ها نشان داد که سه عامل کلیدی «تأمین مالی»، «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «سیاست‌های دولتی» بیشترین تأثیر را در توسعه ورزش کارگری دارند و به‌عنوان عناصر پیشران در شکل‌دهی به سایر متغیرهای این حوزه شناخته می‌شوند. این نتایج همسو با مطالعاتی مانند پهلوانی‌یلی و همکاران (۲۰۲۲)، رضانی و همکاران (۲۰۲۲) و بنار و همکاران (۲۰۱۸) است که نقش دولت و منابع مالی را در موفقیت برنامه‌های ورزشی محیط کار تأیید کرده‌اند. همچنین پژوهش کوبر و همکاران (۲۰۲۴) در محیط‌های صنعتی کشورهای اروپایی نشان داد که بدون سیاست‌های حمایتی و تأمین مالی پایدار، فرهنگ ورزش در محل کار نهادینه نمی‌شود. در این راستا، پیشنهاد می‌شود دولت با حمایت از شرکت‌های خصوصی از طریق مشوق‌های مالیاتی و تسهیل در فرایند سرمایه‌گذاری، نقش خود را در پایداری مالی ورزش کارگری تقویت کند. این پیشنهاد با نتایج پژوهش پهلوانی‌یلی و همکاران (۲۰۲۲) نیز هم‌راستا است که تأکید داشتند حضور دولت در نقش

تسهیل گر و ایجاد سازوکارهای مشارکت چندبخشی، می تواند منجر به توسعه نظام مند ورزش کارگری شود. همچنین رمضانی نژاد و همکاران (۲۰۲۲) در مدل مفهومی توسعه ورزش کارگری، بر لزوم تعریف نقش مکمل برای دولت و بهره گیری از ظرفیت صنایع برای تأمین منابع مالی تأکید کرده اند. این یافته ها از آن جهت با پژوهش حاضر همسو هستند که همگی به الگوی همکاری دولت - بخش خصوصی به عنوان موتور اصلی پویایی ورزش کارگری اشاره دارند. در کنار آن، لازم است اسناد راهبردی مشخصی برای هماهنگی نهادهای متولی ورزش، سلامت و کار تدوین شود تا از اجرای پراکنده و جزیره ای برنامه ها جلوگیری شود. مشارکت میان وزارتخانه های ورزش، تعاون و بهداشت می تواند با هم افزایی سیاست ها و منابع، بستر تحقق توسعه پایدار ورزش در محیط کار را فراهم سازد.

در مرحله تعیین پیشران ها، پنج عامل «تأمین مالی»، «فرهنگ ورزش محوری»، «انگیزه»، «برنامه ریزی راهبردی» و «زیرساخت ها» به عنوان عوامل دارای اهمیت بالا و عدم قطعیت شناخته شدند. این نتیجه با ادبیات آینده پژوهی مانند پژوهش ربیعی و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد که بر لزوم تمرکز بر پیشران های تحول آفرین در طراحی سناریوهای توسعه ای تأکید کرده اند. همچنین با یافته های جهانی از جمله مطالعه الهائین و همکاران (۲۰۲۴) که نقش زیرساخت ها و مدیریت راهبردی در پایداری برنامه های ورزش کارگری را نشان داد، هم راستا است. در ایران، عدم انسجام در سیاست گذاری و ضعف زیرساخت ها از موانع عمده توسعه ورزش در محیط کار است. بنابراین، پیشنهاد می شود شرکت ها و نهادهای صنعتی با هدایت دولت، به بازطراحی زیرساخت های ورزشی متناسب با نیازهای کارگران اقدام کنند و همزمان با آموزش مدیران و سرپرستان برای ایفای نقش فعال در ترویج ورزش، انگیزه بخشی سازمانی را تقویت نمایند. همچنین فرهنگ سازی از طریق رسانه ها و برنامه های مشارکتی درون سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد تا ورزش از سطحی تفننی به بخشی از سبک زندگی کارگران تبدیل شود. یافته های پژوهش حاضر در این زمینه با مطالعات عرب جهوانی (۲۰۲۱) و کارگر شریف آباد و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. در هر دو تحقیق، تأکید شده بود که نهادهای سازنده سازی فرهنگ ورزش در میان کارگران مستلزم ایجاد انگیزه های روانی، سازوکارهای مدیریتی مشوق و ارتقای احساس تعلق

سازمانی است. این همسویی در تبیین جایگاه حیاتی فرهنگ‌سازی در موفقیت بلندمدت سیاست‌های ورزشی محیط کار، حائز اهمیت است.

در روند تدوین سناریوهای پژوهش حاضر که با هدف آینده‌نگاری توسعه ورزش کارگری در ایران انجام شد، دو سناریوی نام‌های «بازگشت کاوه آهنگر<sup>۱</sup>» و «پویش آرش<sup>۲</sup>»، سازگار بر پایه پنج پیشران کلیدی شامل تأمین مالی، فرهنگ ورزش محوری، انگیزه، برنامه‌ریزی راهبردی و زیرساخت‌ها استخراج شد. سناریوی نخست با عنوان «بازگشت کاوه آهنگر» نمایانگر رویکردی آینده‌نگرانه و مبتنی بر ظرفیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، به‌ویژه نقش‌آفرینی بخش خصوصی است. در این مدل، توسعه ورزش کارگری نه تنها یک برنامه رفاهی تلقی نمی‌شود بلکه به‌مثابه سرمایه‌گذاری بلندمدت در بهره‌وری نیروی انسانی و سلامت محیط کار در نظر گرفته شده است. تأکید این سناریو بر جایگاه راهبردی مشارکت عمومی- خصوصی در تأمین منابع مالی، توسعه زیرساخت‌ها و خلق انگیزه در میان کارگران بوده که با تجارب بین‌المللی و مطالعات داخلی مانند دشتی‌خویدکی و همکاران (۲۰۲۰) و بنار و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در مطالعه بین‌المللی فنگک و همکاران (۲۰۲۴) نیز بر اهمیت سرمایه‌گذاری راهبردی بنگاه‌های صنعتی در توسعه زیرساخت‌های ورزشی تأکید شده و نشان داده شده است که این سرمایه‌گذاری‌ها مستقیماً با بهبود عملکرد کارکنان و افزایش ماندگاری در سازمان مرتبط است. پژوهش کوبر و همکاران (۲۰۲۴) نیز به‌طور خاص بر نقش فناوری، انگیزه‌های غیرمادی و طراحی برنامه‌های ورزشی منظم برای تقویت وفاداری سازمانی اشاره دارد. این موارد در تطابق کامل با الگوی سناریوی اول تحقیق حاضر قرار دارند.

پژوهش‌های بین‌المللی نیز مانند کوبر و همکاران (۲۰۲۴) و الهاینین و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که شرکت‌هایی که در توسعه زیرساخت‌های ورزشی سرمایه‌گذاری کرده‌اند، شاهد کاهش محسوس در هزینه‌های درمانی و افزایش تعهد سازمانی کارکنان بوده‌اند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود نهادهای صنعتی بزرگ کشور در قالب مسئولیت اجتماعی، به‌صورت سیستماتیک در ایجاد امکانات ورزشی کارگری مانند سالن‌ها، باشگاه‌های تخصصی و فضاهای تفریحی سرمایه‌گذاری کنند. همچنین، دولت می‌تواند با

---

1. Kaveh's blacksmith return  
2. Arash campaign



ارائه مشوق‌هایی نظیر معافیت‌های مالیاتی یا اعطای تسهیلات بانکی، بخش خصوصی را برای حضور فعال‌تر در این حوزه ترغیب کند تا مشارکت و سرمایه‌گذاری در توسعه ورزش به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بین بنگاه‌های اقتصادی تلقی شود.

سناریوی «بازگشت کاوه آهنگر» علاوه بر تأکید بر سرمایه‌گذاری پایدار، توجه ویژه‌ای به نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش در بطن سازمان دارد. این سناریو می‌کوشد ورزش را از سطح یک فعالیت جنبی و تفریحی فراتر برده و آن را به مؤلفه‌ای در راستای ارتقای سلامت روانی، افزایش همبستگی سازمانی و کاهش استرس شغلی بدل کند. پژوهش پهلوانی‌بلی و همکاران (۲۰۲۲) و همچنین رضائی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان داده که برنامه‌ریزی راهبردی برای نهادینه‌سازی ورزش در فرهنگ سازمانی، از طریق سیاست‌های منابع انسانی، نقش مهمی در افزایش مشارکت کارکنان ایفا می‌کند. در این راستا، اقدامات عملی همچون طراحی برنامه‌های ورزشی در زمان کاری، الگوسازی از مدیران ارشد برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و توجه به نیازهای روان‌شناختی کارکنان، به‌ویژه از طریق رقابت‌های تیمی و ایجاد حس تعلق، می‌تواند مؤثر باشد. تجربیات موفق بین‌المللی نظیر ژاپن، کره جنوبی و آلمان نیز مؤید این موضوع است که ارتقای انگیزه‌های درونی با رویکردهایی چون معرفی قهرمانان درون‌سازمانی، اعطای پاداش‌های غیرمادی و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر پایه مشارکت ورزشی، نتایج چشمگیری در بهره‌وری و تعهد کارکنان داشته است. بر این اساس، توصیه می‌شود سازمان‌ها با تعریف برنامه‌های منظم مشارکتی، مسابقات داخلی، نظام‌های تشویقی و آموزش مدیران در حوزه سبک زندگی سالم، گام‌هایی مؤثر برای تبدیل ورزش به بخشی از فرهنگ محیط کار بردارند.

در مقابل، سناریوی دوم با عنوان «پویش آرش» مبتنی بر رویکردی محافظه‌کارانه‌تر بوده و تکیه بر حمایت‌های دولتی و مشارکت محدود کارگران در فعالیت‌های ورزشی دارد. این سناریو در شرایطی که دولت نقشی مرکزی در تأمین مالی ایفا می‌کند، فاقد برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت، نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش و سازوکارهای مشارکتی پایدار است. اگرچه این رویکرد می‌تواند در کوتاه‌مدت برخی خلأهای ساختاری را جبران کند اما به‌واسطه وابستگی شدید به منابع دولتی، در شرایط اقتصادی ناپایدار یا تغییر سیاست‌های عمومی به‌شدت آسیب‌پذیر است. همچنین، مدیریت واکنشی به جای مدیریت

آینده‌نگر در این سناریو، سبب می‌شود تا سیاست‌ها و برنامه‌ها فاقد تداوم و انسجام لازم برای پایداری و گسترش ورزش کارگری باشند. این تحلیل با نتایج شاطری (۲۰۱۷) و ربیعی و همکاران (۲۰۲۲) همراستاست که تأکید دارند توسعه ورزش بدون مشارکت واقعی کارفرمایان و استراتژی روشن با شکست مواجه خواهد شد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که در عین استمرار حمایت‌های مالی دولتی، سیاست‌گذاران از مدل‌های چندمنبعی بهره ببرند؛ به عبارت دیگر، در کنار بودجه عمومی، ابزارهایی نظیر همکاری بین‌سازمانی، واگذاری برخی وظایف به نهادهای غیرانتفاعی یا صنایع محلی و طراحی صندوق‌های حمایتی ورزشی ایجاد شود تا منابع مالی پایدار و ساختارمند تأمین گردد.

نکته مهم دیگر در سناریوی «پویش آرش»، الزامی نبودن مشارکت کارگران در برنامه‌های ورزشی و تعریف ورزش به عنوان فعالیت مکمل است که سبب مشارکت پراکنده و تأثیرگذاری محدود این برنامه‌ها شده است. پژوهش‌های دشتی خویدکی (۲۰۲۰) و کویر و همکاران (۲۰۲۴) تأکید دارند که در صورت نبود الزام و پشتیبانی سازمانی، انگیزه کارگران به مرور کاهش یافته و برنامه‌ها به سطح نمادین تنزل می‌یابد. از سوی دیگر، مشکلات زیرساختی و دسترسی نابرابر به امکانات ورزشی در مناطق صنعتی کمتر برخوردار، مزید بر علت شده و مشارکت را کاهش می‌دهد. در چنین شرایطی، اعمال سیاست‌های مشوق‌محور می‌تواند محرکی برای تقویت مشارکت باشد. پیشنهاد می‌شود کارفرمایان از بسته‌های تشویقی مانند مرخصی تشویقی، تخفیف در خدمات سلامت، پاداش‌های معنوی و امکان حضور خانوادگی در برنامه‌ها استفاده کنند. همچنین، توسعه باشگاه‌های ورزشی سیار، انعقاد تفاهم‌نامه با باشگاه‌های محلی و اختصاص فضای مناسب در شهرک‌های صنعتی برای فعالیت‌های ورزشی، راهکارهایی هستند که می‌توانند ضمن رفع موانع ساختاری، سطح مشارکت کارگران را ارتقا دهند و تا حدودی عدم تعادل میان مناطق مختلف را نیز جبران کنند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که توسعه ورزش کارگری در ایران نیازمند رویکردی راهبردی و چندبعدی است که در آن پنج عامل کلیدی شامل تأمین مالی، فرهنگ ورزش‌محوری، انگیزه‌بخشی، مدیریت راهبردی و زیرساخت‌های ورزشی نقشی تعیین‌کننده دارند. بر این اساس، سناریوهای «بازگشت کاوه آهنگر» و «پویش آرش» به عنوان دو چشم‌انداز محتمل توسعه ورزش کارگری، ظرفیت‌ها، چالش‌ها و پیامدهای

هریک را نمایان ساختند. یافته‌ها تأکید دارند که برای پایداری و اثربخشی سیاست‌های ورزشی، باید از تمرکز صرف بر حمایت‌های دولتی عبور کرده و زمینه مشارکت فعال بخش خصوصی، انجمن‌های کارگری و ساختارهای غیرمتمرکز فراهم شود. لذا پیشنهاد می‌شود طراحی برنامه‌های جامع راهبردی برای ورزش در محیط‌های کار، توسعه زیرساخت‌های ورزشی در مناطق صنعتی، تقویت مشارکت بین‌بخشی و استفاده از مشوق‌های مالی و غیرمالی در دستور کار سیاست‌گذاران و مدیران سازمانی قرار گیرد. همچنین، تدوین سیاست‌های حمایتی ملی با محوریت نهادهای دولتی برای تسهیل ورود بخش خصوصی، می‌تواند بستری برای نهادینه‌سازی فرهنگ ورزش در میان کارگران فراهم سازد. درمجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نه تنها با مطالعات داخلی متعددی همچون پهلوانی‌یلی و همکاران (۲۰۲۲)، عرب‌جهوانی (۲۰۲۱) و رمضانی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲) همراستا است بلکه در انطباق با تجارب بین‌المللی نظیر پژوهش‌های کوبر و همکاران (۲۰۲۴)، فنگ و همکاران (۲۰۲۴) و الهانین و همکاران (۲۰۲۴) قرار دارد. این همسویی نشان‌دهنده اعتبار یافته‌ها و استحکام نظری پژوهش بوده و مؤید آن است که مسیرهای پیشنهادی برای آینده ورزش کارگری ایران، با روندهای جهانی و توصیه‌های مبتنی بر شواهد در سطح ملی همخوانی دارد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر جامعه کارگری صنعتی، استفاده از نظرات خبرگان محدود در تحلیل‌های کیفی و عدم بررسی برخی عوامل اثرگذار مانند شرایط جغرافیایی، اقلیمی یا تفاوت‌های صنفی اشاره کرد. همچنین، رویکرد سناریونویسی مبتنی بر نظر خبرگان بوده و ممکن است دیدگاه‌های متنوع‌تری در جوامع محلی یا سایر صنایع وجود داشته باشد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی با استفاده از روش‌های کمی گسترده‌تر و تحلیل‌های مقایسه‌ای در صنایع مختلف (نظیر خدماتی، کشاورزی و دولتی)، میزان اثربخشی هریک از پیشران‌ها در توسعه ورزش کارگری مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، استفاده از روش‌های آمیخته و بررسی تجربیات کشورهای مشابه می‌تواند به غنای نظری و کاربردی پژوهش‌های آتی بیفزاید.

### تضاد منافع

نویسندگان هیچ تضاد منفعی را گزارش نکرده‌اند.

### تقدیر و تشکر

از شرکت کنندگان در تحقیق کمال امتنان را داریم.

### ملاحظات اخلاقی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند تا مراتب تقدیر و تشکر خود را از شرکت کنندگان در تحقیق ابراز دارند. در ضمن کد اخلاق رساله به آدرس <https://ir.iau.khuisf.rec> قابل دسترس است.

### ORCID

Abdollah Shateri



<https://orcid.org/0000-0002-9415-1947>

Alireza Zamani Nukaabadi



<https://orcid.org/0000-0002-1350-1504>

Ahmadreza Askari



<https://orcid.org/0000-0002-5013-9196>

### References

- Abdulsalehi, B., Nobakht Ramezani, Z. & Mohamadian, F. (2021). Futures study participation in public sport with a structural analysis approach. *Journal of Sport Management and Development*, 10(1), 16-29. [In Persian]. doi: 10.22124/jsmd.2021.5050
- Alhainen, M., Härmä, M., Pentti, J., Ervasti, J., Kivimäki, M., Vahtera, J. & Stenholm S. (2024). Physical activity and risk of workplace and commuting injuries: a cohort study. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 50(6), 406-415. doi: 10.5271/sjweh.4163
- Arab Jahwani, J. (2021). *Analysis of indicators of development of public sports culture in working class society*. Master's thesis in sports management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan: 73-1. [In Persian]. <https://spr.ui.ac.ir/Dorsapax/userfiles/file/tarbiat%20badani/arshad.pdf>
- Banar, N., Dastoom, S. & Khanmohammadi, A.M. (2018). Analyzing the developmental aspects of sports participation in Gilan province: services, strata, factors, custodians, needs, challenges and solutions. *Sport Management Studies*, 10(48), 37-66. [In Persian]. doi: 10.22089/smrj.2017.2348.1480
- Besharati Holasoo, M., Naderinasab, M. & Ramezaninejad, R. (2024). Modeling the national pattern of sports development in Iranian families. *AI and Tech in Behavioral and Social Sciences*, 2(1), 35-45. [In Persian]. doi.org/10.61838/kman.aitech.2.1.5
- Castro, R.E.A., Quillca, R.N.R., Alegre, L.R.R., Padilla, R.L. & Rodríguez, M.J.E. (2024). Impact of physical activity-based workplace wellness programs on improving worker productivity and health. *Chemical Engineering Transactions*, 111, 601-606. doi.org/10.3303/CET24111101
- Dashty Khavidaki, M.H. (2022). The role of physical activity and job status on blood factors, fat profile and liver enzymes of workers. *Tebe Kar Journal*, 14(3), 52-64. [In Persian]. doi:10.18502/tkj.v14i3.11368
- Dashty Khavidaki, M.H., Minaeifar, A.A., Rasekh, F. & Baghiani, A. (2020). The role of physical activity on blood factors, lipid profile, and liver enzymes of tile factory workers (a case study). *Tebe Kar Journal*, 12(2), 47-58. [In Persian]. doi:10.18502/tkj.v12i2.4372

- Feng, Y., Tingyu, X., Sajadi, S.M., Baghaie, S. & Rezaei, R. (2024). Optimizing sports development: Identifying and prioritizing key indicators for professional and competitive sports. *World Development*, 180, 106651. doi:10.1016/j.worlddev.2024.106651
- Ghaffari, M. (2024). The effect of 8 weeks of personalized exercises on some health indicators and fat profile of firefighters in Isfahan city. *Tebe Kar Journal*, 16(1), 1-10. [In Persian]. doi:10.18502/tkj.v16i1.15120
- Habibi, A., Maleki, F., Rami, M., Ghalavand, A., Jahanbakhsh, H., Dehghan, M. & Asare, E. (2018). The relationship between physical activities with some of physical and physiologic indexes of the citizens of Khuzestan province. *Sport Physiology*, 10(38), 215-234. [In Persian]. doi:10.22089/spj.2018.4773.1642
- Kargar Sharifabad, A., Nazari, R. & Salimi, M. ((2022). Explaining the health-related factors affecting the institutionalization of sports in Iranian families. *The Journal of Toloo-e-behdasht*, 21(1), 43-56. [In Persian]. doi:10.18502/tbj.v21i1.9936
- Kober, L., Aughey, L. & Rogowski, J. (2024). Development of a sports technology quality framework. *Journal of Sports Sciences*. 41(22), 1983-1993. doi:10.1080/02640414.2024.2308435.
- Landais, L.L. & Jelsma, J.G.M. (2022). Office workers' perspectives on physical activity and sedentary behavior: a qualitative study. *BMC Public Health*, 22(6), 1-9. doi:10.1186/s12889-022-13024-z
- Landais, L.L., Jelsma, J.G.M., Idske, R., Dotinga, I.R., Timmermans, D.R. M., Verhagen, E.A.L.M. & Damman, I.C. (2022). Office workers' perspectives on physical activity and sedentary behaviour: a qualitative study. *BMC Public Health*, 22, 621. doi:10.1186/s12889-022-13024-z
- Lotfi Froushani, M., Salimi, M., Mostahfezian, M. & Soltan Hosseini, M. (2023). The physical activity development model of Mobarake steel company employees. *Tebr Kar Journal*, 15(2), 58-71. [In Persian]. doi:10.18502/tkj.v15i2.13379
- Mehri, A. & Moharramzadeh, M. (2025). Investigating the factors affecting the development of workers sport in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 14(2), 65-86. [In Persian]. doi:10.22124/jsmd.2025.28477.2929
- Michalchuk, V.F., Lee, S.J., Waters, C.M., Hong, O.S. & Fukuoka, Y. (2022). Systematic review of the influence of physical work environment on office workers' physical activity behavior. *Workplace Health Safety*, 70(2), 97-119. doi:10.1177/21650799211039439.
- Makfi Diba, M., Amirpour, A. & Mehri, A. (2018). *The relationship between public sports and workers' happiness and productivity*. The Second National Conference on the Promotion and Development of Public Sports, Ardabil. Iran. [In Persian]. <https://civilica.com/doc/825450>
- Mollaie Sefiddashti, A., Hamidi, M., Rajabi, H. & Zolfagharzadeh, M.M. (2020). Foresight of I.R. Iran's elite sport development in horizon 2037. *Journal of Sport Management and Development*, 9(2), 84-99. [In Persian]. doi:10.22124/jsmd.2020.4146
- Neluta, M. & Teodor, D. (2024). Trends and strategic in contemporary sport development. *Science, Movement and Health*, 24(2), 184-188. <https://analefefs.ro/anale-fefs/2024/i2/pe-autori/15.%20SM%C3%8EDU%20NELU%C5%A2A%2C%20DOMINTEANU%20TEODORA.pdf>

- Pahlavani Yali, H., Ramezani Nejad, R. & Nader Nasab, M. (2022). Design and testing a model for analyzing the development system of the country's labor sports. *Sports Sciences*, 46(14), 257-279. [In Persian]. Dio: 20.1001.1.20087624.1401.14.46.12.3.
- Rabibi, M., Nazari, R. & Jalili Kamjo, P. (2022). Futurism in public sports: Sustainable monetization scenarios. *Applied Research of Sport Management*, 10(3), 51-63. [In Persian]. doi:10.30473/arsm.2022.8533
- Ramzaninejad, R., Pahlavan, H. & Naderi Nasab, M. (2022). Developing a conceptual model for the development of worker sport in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 11(2), 214-231. [In Persian]. doi:10.22124/jsmd.2023.6708
- Sajjadi, S.A., Razavi, S.M.H. & Dousti, M. (2018). Presenting a pathological model of sport structure in Iran. *Sport Management Studies*, 10(47), 85-108. [In Persian]. doi:10.22089/smrj.2018.3626.1710
- Sixth Development plan sports section report. (2017). *Strategic reports from the Ministry of Sports and Youth*. [In Persian]. [https://report.mrc.ir/article\\_9526.html](https://report.mrc.ir/article_9526.html)
- Shateri, A. (2017). *The relationship between participation in workers' sports and the effectiveness and quality of human capital's work life*. Master's thesis in Physical Education and Sports Sciences, Strategic Management Orientation, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) branch, 1-83. [In Persian]. <https://isfahan.iau.ir/sport/fa/page/1417>
- Sports Council of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare (2016). *Document on the Development of Workers' Sports in Iran*. Document Center and Website of the General Directorate of Sports Affairs. [In Persian]. [hTTP://www.afwsi.ir](http://www.afwsi.ir).
- Tabesh, S., Shahryari, N. & Nazari, R. (2021). Identification of key and strategic factors of excellence for the desirable future of Sport for all in Iran. *Research on Educational Sport*, 9(23), 267-294. [In Persian]. doi:10.22089/res.2020.8645.1838
- Talebi, N. (2020). Effectiveness of exercise training along with the program to increase the awareness and attitude of physical activity on the improvement of the workability index of the post company employees. *Clinical Psychology and Personality*, 16(2), 161-168. [In Persian]. doi:10.22070/cpap.2020.2867

استناد به این مقاله: شاطری، عبدالله، زمانی نوکاآبادی، علیرضا و عسکری، احمدرضا. (۱۴۰۴). آینده‌نگاری ورزش کارگری در ایران. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۶(۱۵)، ۶۶-۹۵



Journal of Sustainable Development in Sport Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.