

Analysis of Key Actors in Swimming Sport Development in Iran with MACTOR Method

Ahmadreza Askari¹ , Mohammad Amin Toghyani Rizi² 

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, Islamic Azad University, Mobarakeh Brabch, Iran. E-mail: ahmadreza.askari@mau.ac.ir
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, Islamic Azad University, Mobarakeh Brabch, Iran. E-mail: moamintoghyani60@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

22 February 2023

Received in revised form:

21 May 2023

Accepted:

21 July 2023

Published online:

28 April 2025

Keywords:

Development,
Key Actors,
MACTOR Method,
Swim.

ABSTRACT

Introduction: Future-oriented research is a systematic way to view the long-term future in a field of human activity and to draw expansion strategies and ways to achieve the thought future. Stakeholder or actors' analysis is a process by which the people or groups, which have the most impact and influence on an issue, problem, activity, strategy or decision, are identified. Therefore, the aim of this research was to analyze the key players in the expansion of swimming in Iran using Mector method.

Methods: This research was applied in terms of aim and was conducted based on the new methods of future-orientation science with a combination of qualitative and quantitative models in terms of nature. The statistical population of this research was sports management and swimming experts with executive experience in swimming. The sample size in this research was 12 people from the mentioned population. The participants in this research were selected completely purposefully.

Results: In this research, experts identified the main aims and strategies related to the expansion of swimming and then completed the actor-actor and actor-aims matrices. The greatest amount of direct and indirect influence among the key players in the expansion of swimming in Iran is the Ministry of Sports and Youth and the Federation of Swimming, Diving, and Water Polo with 187 influences on other players.

Conclusion: Providing support and incentive packages with the federation, delegations, coaches, and swimming athletes, determining the selection criteria for the head of the federation and delegations, support of the Ministry of Sports and the National Olympic Committee can be among the important influential factors in the expansion of swimming.

Cite this article: Askari, A.R., & Toghyani Rizi, M.A. (2025). Analysis of Key Athletes in Swimming Sport Development in Iran with MACTOR Method. *Sport Management Journal*, 17 (1), 63-85.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2023.355490.3115>.



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

Future study is a systematic way to consider the long-term future in a field of human activity and to draw development strategies and ways to achieve the expected future. It seems that, paying attention to sports and physical education is the most important approach of developed and developing countries in the world. Actors or beneficiaries' analysis is a process that identifies the people or groups that have the most influence on an issue, problem, activity, strategy or decision. Therefore, research aimed to analyze the key actors in the development of swimming in Iran using the MACTOR method. Not many studies have been conducted regarding the future of sports development in Iran. Among them, we can refer to studies on student sports of Iran development scenarios (Shahvali et al., 2014), the construction theory of general to specific of university student' growth in sports: middle-range constructivism (Askari and Shahvali, 2014, Razavi et al. 2014) aiming at investigating the obstacles and challenges of swimming development in Iran, Askarian and Rahbar (1400) aiming at designing a model for the development of sports in Iran emphasizing on the beneficiaries, procedures and processes in Iran and Asefi & Dastjardi (2015) aiming at investigating the obstacles for the development of public sports. Swimming is a potentially life-saving skill, and learning to swim at an early age may reduce the number of drowned ones (Lomos, 2022). The growth and development of athletic fields in communities and moving towards professional sports have become an important issue in most countries. So, in order to analyze and research the future of the key actors in the development of swimming, in addition to identifying the priority issues, we need to identify the key factors that affect the issues of swimming development; these actors have different identities and natures and may be governmental institutions and organizations such as the Ministry of Sports and Youth, Swimming Federation, provincial swimming boards, swimming schools, swimmers, their families and other institutions. Therefore, carrying this research is essential, because no research was found analyzing

the key actors in the development of swimming in Iran using the MACTOR method. This has led to a scientific gap in this field. Introducing and reviewing available frameworks in the analysis of key actors in the development of swimming can cover the gap in the assessment of effective ones and factors. Having a model and approach in analyzing the key actors in the development of swimming, it is possible to scientifically reassess the development priorities related to swimming on one hand, and to quickly understand the existing governing relationships in the real world on the other hand. These materials in its turn can justify the reason for conducting this research, therefore, the researcher seeks to identify and analyze the key actors in the development of swimming in Iran.

Methods

In this research, using MACTOR software, the degree of influence and effectiveness of the key actors in the development of swimming in Iran, as well as the identification of the position of each of them in relation to their goals were analyzed. This research was conducted in practical form in term of purpose, and based on new methods of future research in terms of nature combining the qualitative and quantitative models. The statistical population of this research was sports management and swimming experts with executive experience in swimming. The sample size in this research was 12 people from the mentioned community. The participants in this research were selected completely purposefully.

Results

In this research, experts identified the main goals and strategies related to the development of swimming and then completed the actor-actor and actor-goals matrices. From results presented in column 1, it was found that, the Ministry of Sports and Youth and the Swimming Diving and Water Polo Federation have the greatest direct and indirect influence among the key actors in the development of swimming in Iran having 187 influences on other actors. It was also found that, the families of swimmers have the highest level of direct and indirect dependence with 191 effects.

Table 1. Matrix of direct and indirect effects between key actors in the development of swimming in Iran

MDII	M.S&Y	SDWF	PSC	Mun.	M.E	M.S & M.H	R & T.V	RI.PESS	SS	SC	F.S	Di
M.S&Y	17	22	23	16	18	13	13	15	22	22	23	187
SDWF	16	21	25	16	17	13	12	14	24	25	25	187
PSC	13	16	19	14	14	10	11	11	20	21	22	152
Mun.	11	14	14	13	13	10	10	10	14	14	14	124
M.E	13	15	16	14	14	11	12	12	16	16	16	141
M.S & M.H	15	17	17	15	16	13	13	15	15	16	16	155
R & T.V	14	17	17	16	16	13	13	14	17	17	17	158
RI.PESS	15	16	15	13	15	12	13	13	15	15	16	145
SS	13	17	19	14	14	10	11	11	18	20	21	150
SC	14	18	20	15	15	11	12	12	19	20	21	157
F.S	13	17	19	14	14	10	11	11	18	19	19	146
Di	137	169	185	147	152	113	118	125	180	185	191	1702

Conclusion:

Providing support and incentive packages for the federation, delegations, coaches and swimming athletes, determining the selection criteria for the head of the federation and delegations, support and relief of the Ministry of Sports and the National Olympic Committee can be important factors influencing the development of swimming. So, it is suggested that, educating expert human resources, reforming the system of club-holding and team management, applying sports exemptions including military service, insurance and job security for swimmers and coaches during the championship period, creating and strengthening the Union of Swimming Athletes, Trainers and Judges, equipping the club and swimming pools, as well as allowing parents to enter the swimming pools during training and swimming competitions lead to the development of swimming.

Ethical Considerations

The authors declare that all procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards

Funding: –

Authors' contribution: In this research, the contribution of the authors was equal.

Conflict of interest: There is no conflict of interest in this research.

Acknowledgments: We would like to thank all those who helped us in doing this article and research.

تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزشی شنا در ایران به روش MACTOR

احمد رضا عسکری^۱✉، محمد امین طغیانی ریزی^۲id

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مبارکه، اصفهان، ایران. رایانامه: ahmadreza.askari@mau.ac.ir
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مبارکه، اصفهان، ایران. رایانامه: moamintoghyani60@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: آینده پژوهی روشی نظام مند برای نگاه به آینده بلندمدت در حوزه ای از فعالیت بشر و ترسیم راهبردهای توسعه و راههای دستیابی به آینده متصور است. تحلیل بازیگران یا ذی نفعان فرایندی است که به کمک آن افراد یا گروههایی که بیشترین نفوذ و تأثیر را بر یک موضوع، مسئله، فعالیت، راهبرد یا تصمیم گیری دارند، شناسایی می شوند. از این رو هدف از این تحقیق تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزشی شنا در ایران به روش مکتور است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۳	روش پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر ماهیت بر اساس روش های جدید علم آینده پژوهی با ترکیبی از مدل های کیفی و کمی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان مدیریت ورزشی و ورزش شنا با سابقه کار اجرایی در ورزش شنا بودند. حجم نمونه در این پژوهش، ۱۲ نفر از جامعه ذکر شده بودند. شرکت کنندگان به صورت کاملاً هدفمند انتخاب شدند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۳۱	یافته ها: در این پژوهش خبرگان، اهداف و راهبردهای اصلی مرتبط با توسعه ورزش شنا را شناسایی و سپس ماتریس های بازیگر - بازیگر و بازیگر - اهداف را تکمیل کردند. بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران را وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو با ۱۸۷ تأثیر بر دیگر بازیگران دارند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱	نتیجه گیری: ارائه بسته های حمایتی و تشویقی برای فدراسیون، هیأت ها، مربیان و ورزشکاران شنا، تعیین معیار انتخاب رئیس فدراسیون و هیأت ها، حمایت و پشتیبانی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک می تواند از عوامل مهم تأثیرگذار در توسعه ورزش شنا باشد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸	

استناد: عسکری، احمد رضا؛ طغیانی ریزی، محمد امین (۱۴۰۴). تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزشی شنا در ایران به روش مکتور. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۷(۱)، ۶۳-۸۵

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.355490.3115>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کرییتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jrm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jrm@ut.ac.ir



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

مقدمه

آینده پژوهی روشی نظام مند برای نگاه به آینده بلندمدت در حوزه های از فعالیت بشر و ترسیم آن است که هدف اصلی آن شناخت ساختارها، سازوکارها، فرصت ها و فرایندهای جدید و تعیین بخش هایی است که توان بازدهی بیشتری دارند. به عبارتی آینده پژوهی، بهره گیری از منابع به بهترین وجه در راستای ارزش ها و اهداف و آمادگی برای آینده است (فتحی و همکاران، ۲۰۲۰)، به طوری که می توان با روش های آینده محور و ابزارهای اختصاصی آن، با چشم بازتر به سوی آینده های محتمل حرکت کرد. از طرفی بحران ها و مشکلات کنونی، موجه ترین دلیل برای اندیشیدن در خصوص آینده است. واضح است که بحران امروز نتیجه نپرداختن به موانع و مشکلات، قبل از بروز به شکل بحران است (شهریاری و همکاران، ۲۰۱۹). همگان آگاهند که یکی از محیط های پرنوسان و پر از ابهام، محیط ورزش است (سیدعامری، ۲۰۱۶)، ضمن اینکه به نظر می رسد توجه به ورزش و تربیت بدنی، مهم ترین رویکرد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در جهان است (شهولی کوهسوری و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین با توجه به نیاز به واکنش سریع به تغییرات پرسرعت و برجستگی های جهان امروز، آینده نگاری^۱ می تواند راه مناسبی برای بقا و رقابت در چشم انداز آشفته امروز باشد و به تصمیم گیری و برنامه ریزی کمک شایانی کند، چراکه هر ساله در صنعت ورزش منابع بسیاری صرف قهرمان پروری می شود، در صورتی که بی توجهی به عوامل محدود کننده عملکرد ورزشی سبب اتلاف منابع مالی و انسانی می شود؛ در این بین پرداختن به جنبه ها و سازوکارهایی که مسئول ایجاد چنین ناکامی هایی هستند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است (رضاخانی طالقانی و همکاران، ۲۰۱۵). اولین تلاش و قدیمی ترین مدل فرایند توسعه ورزش توسط ادی^۲ (۱۹۹۳) معرفی شد که جهت ها و مسیرهای متفاوتی از مشارکت و ارتقا در ورزش را در مدل پویا و متحرکی نشان داد. فارمر و آرنودن^۳ (۱۹۹۶) به جای مدل مذکور یک مدل سه سطحی را ارائه کردند که مبتنی بر هرم سنتی بود و آن را نیز در سراسر جهان متداول می دانستند؛ در این مدل ورزش مدارس و ورزش همگانی و تفریحی، پایه و اساس ورزش قهرمانی و رقابت های سطح ملی است؛ مدل فرایند توسعه ورزش به نام پیوستار سنتی توسعه ورزش براهام، هیلسون و جکسون^۴ (۲۰۰۷) چهار سطح سلسله مراتبی داشت و مشابه مدل ادی بود. با توجه به موارد ذکر شده برای برنامه ریزی منظم و اصولی در ورزش هر کشور باید به تمامی ابعاد ورزش توجه و بر آنها تمرکز شود. مدل و الگو، سلسله یافته هایی است که محقق به تبع پدیده ادراک از موضوع، پدیده های مربوط به آن را به عنوان حقیقت می پذیرد.

شایان ذکر است که در خصوص آینده توسعه ورزش به طور اعم و ورزش شنا به طور اخص تاکنون در ایران پژوهش های زیادی انجام نشده است. از جمله می توان به مطالعاتی با موضوعات سناریوهای توسعه ورزش دانش آموزی ایران (شهولی و همکاران، ۲۰۲۱)؛ همچنین نظریه بر ساخت رشد عمومی تا اختصاصی دانشجو در ورزش: بر ساخت گرایی با برد متوسط (عسکری و شهولی، ۲۰۲۲) اشاره کرد. بر اساس یافته های این تحقیق، مؤلفه های ورزش دانشگاهی با در نظر گرفتن توسعه محرک ها از طریق مداخله گر ها و عوامل عملیاتی، در قالب نقش مؤلفه های ورزش دانشگاهی درمی آیند، به طوری که در صورت اجرای درست این چرخه، توسعه ورزش دانشگاهی در ایران دور از دسترس نخواهد بود. عسکریان و رهبر (۲۰۲۱) نیز در تحقیقی با هدف طراحی مدل توسعه ورزش ایران با تأکید بر ذی نفعان، رویه ها و فرایندها در ایران، اذعان کردند برای توسعه مؤثر ورزش در کشور نیاز است ابتدا ذی نفعان کلان از جمله دولت و حاکمیت سیاست های صحیح و لازم را در این زمینه اتخاذ کنند و سازمان هایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه ورزش نقش دارند، این سیاست ها را در قالب رویه ها و فرایندهای مربوط تعریف و عملیاتی کنند تا به این ترتیب فرصت ها، ساختار و بسترهای لازم برای مشارکت مصرف کنندگان ورزش را در قالب یک سیستم فراهم آورند. آصفی و دستجردی (۲۰۱۶) نیز در تحقیقی با هدف بررسی موانع توسعه ورزش همگانی به این مسئله پرداختند. باز در همین زمینه می توان به پژوهش های رضوی و همکاران (۲۰۱۲) با هدف بررسی موانع و چالش های توسعه شنا در ایران؛

1. Futurism

2. Edy

3. Farmer & Arnaudon

4. Bramham, Hylton & Jakson

و تحقیق [محرمزاده و وحدانی](#) (۲۰۱۹) با هدف طراحی نقشه استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی با ارائه ۹ هدف اصلی و ارائه مدلی برای ارتباط این اهداف در چهار سطح؛ و تحقیق [سبحانی و همکاران](#) (۲۰۱۹) با هدف تعیین موقعیت راهبردی ورزش دانشگاه‌های دولتی ایران و مشخص کردن ۱۵ نقطه ضعف در ورزش دانشجویی و انتخاب عامل کافی نبودن امکانات و تجهیزات ورزشی در دانشگاه‌ها به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف؛ و به برنامه راهبردی ورزش کشور رومانی ([پوپا](#)؛ ۲۰۱۳) که قوت‌هایی مانند کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی، کیفیت بالای خدمات ورزشی و ضعف‌هایی همچون سازماندهی نامناسب فعالیت‌ها به دلیل نداشتن راهبردهای میان مدت را مطرح کرده است، اشاره کرد.

شایان ذکر است که ورزش، نقش و هویت منحصربه‌فردی در بیشتر جوامع دارد و در شکل‌های مختلف خود، بخشی از حیات روزمره بسیاری از مردم محسوب می‌شود ([جاکمن^۲ و همکاران](#)، ۲۰۲۱). یکی از شکل‌های تخصصی آن که دارای بازیگران متعدد و ذی‌نفعان مختلفی است، ورزش شناس است. ورزش شنا از جذاب‌ترین منظرهای ورزش است. شنا یک مهارت بالقوه نجات‌بخش است، به‌طوری‌که یادگیری شنا در سنین پایین ممکن است تعداد افراد غرق‌شده را کاهش دهد ([لوموس^۳](#)؛ ۲۰۲۲). ضمن اینکه شنا از رشته‌های ورزشی مفرح و پرترفداری است که در سطح قهرمانی از رشته‌های ورزشی پرمثال محسوب می‌شود، به‌طوری‌که می‌توان با روش تحلیل بازیگران کلیدی، سیاستگذاری پویا و یکپارچه برای توسعه آن انجام داد. ولی از آنجایی که در یک کشور بسته به شرایط مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، بازیگران مختلف دولتی یا خصوصی تأثیرات متفاوتی بر اهداف دارند، شواهد حاکی از آن است که قدرت میان بازیگران مختلف، به‌طور معمول به‌صورت متوازن توزیع نشده است. بنابراین به‌منظور تحلیل و آینده‌پژوهی مسائل در خصوص راهکارهای توسعه شنا باید علاوه بر شناسایی موضوعات و اهداف اولویت‌دار، بازیگران کلیدی که بر این مقوله تأثیر می‌گذارند، شناسایی شوند. با توجه به اینکه بازیگران مزبور هویت‌های مختلفی دارند، ممکن است نهادهای دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و یا حتی شرکت‌های خصوصی را که از سطوح متفاوت تأثیر و قدرت برخوردارند، در برگیرد. بنابراین باید به این مهم توجه داشت که همه بازیگران، ظرفیت‌های یکسانی برای پیشبرد اهداف ندارند و برای چنین بحران‌هایی مواضع متفاوتی را اتخاذ می‌کنند ([فردوسی و شهبولی کوه شوری](#)، ۲۰۲۱).

همان‌طور که پیش از این بیان شد، برای ارائه راهکارهای توسعه، نیاز به سیاستگذاری از طریق بازیگران کلیدی این حیطه است. در این زمینه اقدام به سیاستگذاری از طریق آینده‌نگاری که هم به لحاظ نظری ([بنارمن^۴](#)؛ ۲۰۲۰) و هم از منظر کاربردی ([لی‌وینگی^۵](#)؛ ۲۰۲۰) مورد توجه و تأکید است، می‌تواند گامی به‌سوی توسعه ورزش شنا و برون‌رفت از شرایط پیچیده امروزی، باشد. بر این اساس ضرورت انجام پژوهشی با یکی از روش‌های جدید، سیستمی و جامع علم آینده‌پژوهی به نام تحلیل بازیگران کلیدی که به سیاستگذاری در مسئله ارائه راهکارهای توسعه شنا در کشور بپردازد، احساس شد. از این‌رو انجام این تحقیق ضرورت داشته، چراکه تحقیقی که در آن به تحلیل بازیگران کلیدی توسعه شنا در ایران به روش مکتور پرداخته باشد یافت نشد، از این‌رو این امر موجب خلأ علمی در این زمینه شده است. به‌طوری‌که معرفی و بررسی چارچوب‌های موجود در تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا می‌تواند خلأ موجود در ارزیابی افراد و عوامل مؤثر را پوشش دهد. با داشتن مدل و رویکرد در تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا، می‌توان از یک طرف به‌صورت علمی به ارزیابی مجدد اولویت‌های توسعه مربوط به ورزش شنا پرداخت و از طرف دیگر، روابط حاکم موجود در جهان واقعی را به‌سرعت درک کرد. از این‌رو از طریق آینده‌نگاری که عامل کلیدی راهبردی تعالی‌ساز ورزش شنا می‌تواند باشد، گرایش به سمت آینده مطلوب ورزش شنا در ایران افزایش خواهد یافت و با تدوین راهبردهای مطلوب حول این عوامل، رسیدن به تعالی و مطلوبیت ورزش شنا در راستای نهادینه کردن این مهم در

1. Popa

2. Jakman

3. Lumus

4. bannerman

5. Li Vigni

کشور تضمین خواهد شد. در ضمن تفاوت مهم این پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه ورزش شنا، شناسایی همه بازیگران کلیدی و تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هر کدام بر یکدیگر است.

با توجه به مطالب عنوان‌شده می‌توان گفت که این خلأ در تحقیقات مدیریت ورزشی در ارتباط با ورزش شنا وجود داشت که با انجام این تحقیق میزان و سهم و اهمیت هریک از بازیگران کلیدی ورزش شنا شناسایی شد. این مسئله به سبب تخصیص منابع مالی، منابع انسانی و تجهیزات به سازمان‌های موردنظر اهمیت دارد. از طرف دیگر می‌توان با نتایج این تحقیق وظایف این سازمان‌ها را دقیق‌تر شناسایی کرد و بازخوردهایی در جهت بهبود چشم‌انداز و برنامه‌های آنان ارائه کرد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی شناسایی و تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران است.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار^۱ MACTOR، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران بر یکدیگر و همچنین شناسایی موضع هریک از بازیگران نسبت به اهداف آنان بررسی شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی و با ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی انجام گرفت. تحلیل بازیگران یا تحلیل ذی‌نفعان فرایندی است که به کمک آن افراد یا گروه‌هایی که بیشترین نفوذ و تأثیر را بر یک موضوع، مسئله، فعالیت، راهبرد یا تصمیم‌گیری دارند، شناسایی می‌شوند.

در چارچوب رویکرد لاپراسپکتیو^۲ که مجموعه‌ای از روش‌های مختلف آینده‌پژوهی است، یکی از روش‌های سیستمی و جامع تحلیل بازیگران ارائه شده است. این روش، مک‌تور^۳ نام دارد و آینده‌پژوه پیشگام فرانسوی، مایکل گوده و فرانسیس بورس^۴ آن را معرفی کرده‌اند. در این روش دو هدف اصلی دنبال می‌شود؛ نخست، طبقه‌بندی بازیگران بر مبنای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبی آنها از یکدیگر است که داده‌های مربوط به آن به کمک ماتریس تأثیرات مستقیم بازیگران بر یکدیگر فراهم می‌شود. هدف دوم شناسایی موضع‌گیری هریک از بازیگران نسبت به اهداف، اولویت‌ها یا مسائل کلیدی است و برای رسیدن به این هدف از ماتریس دویخشی استفاده می‌شود (طالبیان و همکاران، ۲۰۱۶). تحلیل بازیگران به کمک این روش از سه گام به هم پیوسته و مرتبط تشکیل شده است: شناسایی بازیگران کلیدی و اهداف اصلی آنها، تعیین نفوذ بازیگران بر یکدیگر و توصیف و محاسبه موضع هر بازیگر در رابطه با یک هدف (موسوی و همکاران، ۲۰۲۰).

پس از شناسایی بازیگران اصلی که توسط تیم تحقیق با مراجعه به فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو جمهوری اسلامی ایران صورت گرفت، ماتریس تأثیرات متقابل بازیگر-بازیگر که تصویری از آن در شکل ۱ آمده است، با استفاده از راهنمای تکمیل ماتریس^۵ توسط کارشناسان تکمیل شد. شایان ذکر است تمامی عملیات ریاضی مربوط به شکل‌گیری هر ماتریس را نرم‌افزار مکتور انجام می‌دهد.

1. Method of Analyzing Actors games

۲. در اینجا منظور از La Prospective آینده‌نگاری راهبردی است که یک کلمه فرانسوی است و معادل آن به زبان انگلیسی Strategic Foresight است.

3. MActor

4. Michael Godet and Francis Bourse

۵. راهنما: ماتریس تأثیرات متقابل میان بازیگران (بازیگر - بازیگر)، ماتریسی بدون علامت (مثبت و منفی) است که شدت اثرگذاری عناصر سطری بر عناصر ستونی را مشخص می‌کند. عدد صفر به معنای نبود رابطه یا اثر متقابل و اعداد یک تا ۴ بیانگر شدت اثرگذاری یا نفوذ بازیگران بر یکدیگر است. با توجه به توضیحات، لطفاً به ازای تأثیر سطر بر ستون، نمره بین صفر تا چهار را برای خانه‌های سفید در نظر بگیرید.

وزارت ورزش و جوانان	فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو	هیات های استانی شنا، شیرجه و واترپلو	شهرداری ها	وزارت آموزش و پرورش	وزارت علوم و وزارت بهداشت	صدا و سیما	پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی
وزارت ورزش و جوانان							
فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو							
هیات های استانی شنا، شیرجه و واترپلو							
شهرداری ها							
وزارت آموزش و پرورش							
وزارت علوم و وزارت بهداشت							
صدا و سیما							
پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی							

شکل ۱. پرسشنامه تأثیرات متقابل بازیگر - بازیگر

در ادامه، خبرگان، اهداف و راهبردهای اصلی مرتبط با توسعه ورزش شنا را شناسایی کرده و ماتریس بازیگر - اهداف که تصویری از آن در شکل ۲ آمده است، را بر اساس راهنمای تکمیل ماتریس^۱ امتیازدهی کردند.

افزایش صلاحیت ورزشی و جسمی، تخصصی، درایم، شناسایی و کوهستانی	کاهش استفاده از فضای مجازی	تأمل و همکاری با ذینفعان	تجربک حس ورزشگاهی	یافتن اوقات فراغت	تجهیز زیر ساخت های ورزشی آبی	رویدادهای شنا	کوسه شنا
وزارت ورزش و جوانان							
فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو							
هیات های استانی شنا، شیرجه و واترپلو							
شهرداری ها							
وزارت آموزش و پرورش							
وزارت علوم و وزارت بهداشت							
صدا و سیما							
پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی							
مدارس شنا							
مربیان شنا							
خانواده شناگران							

شکل ۲. پرسشنامه تأثیرات متقابل بازیگر - اهداف

تمام این مراحل و گامها با استفاده از نرم افزار Mactor انجام پذیرفت. این نرم افزار برای سنجش موازنه قدرت میان بازیگران و ذی نفعان متعدد در مسئله و بررسی همگرایی یا واگرایی آنها برای دستیابی به اهداف مدنظر کاربرد دارد. جامعه آماری این قسمت از پژوهش، خبرگان زن و مرد مدیریت ورزشی و ورزش شنا با سابقه کار اجرایی در ورزش شنا بودند. بر اساس نظر **بندهان**^۲ (۲۰۰۵؛ ۲۰۰۳)، پاسخ بیش از ۱۰ نفر در روش مک تور، قابل کفایت است (**ساسانیان**، ۲۰۱۸). حجم نمونه در این قسمت از پژوهش، ۱۲ نفر از جامعه موردنظر مانند رئیس فدراسیون، رئیس هیأت شنای استان اصفهان، مدیران و مربیان مدارس شنا و ...، بودند. شرکت کنندگان در این قسمت از پژوهش به صورت کاملاً هدفمند انتخاب شدند و ماتریس های بازیگر-بازیگر و بازیگر-اهداف را تکمیل کردند.

^۱. راهنما: این ماتریس بر اساس اهداف و راهبردهای اصلی مرتبط با تحلیل بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنای ایران تهیه شده و ماتریس بازیگر - اهداف نام دارد. این ماتریس بر خلاف ماتریس قبلی ماتریس علامت دار است که موافقت یا مخالفت بازیگران با اهداف را نشان می دهد. شدت این موافقت و مخالفت (عناصر سطری بر عناصر ستونی) با اعداد بین ۴ تا -۴ ثبت میشود. هر مقدار بیانگر این است که آیا بازیگر به هدف مربوطه می رسد یا خیر؟ نمرات منفی -۱ تا -۴ بیانگر این هستند که نه تنها بازیگر در آن هدف موفق نبوده است، بلکه نمی تواند به آن هدف دست یابد. عدد صفر هم به منزله این است که بازیگر اثری روی هدف ندارد و برعکس. اعداد مثبت بین ۱ تا ۴ نشان دهنده میزان رسیدن به هدف و موفقیت آن بازیگر در هدف است..

^۲. Bendahan

یافته‌های پژوهش

برای شروع پروژه با نرم‌افزار Mactor ابتدا باید بازیگران و اهداف در نرم‌افزار تعریف شوند. بر اساس نظر خبرگان، بازیگران کلیدی و اهداف اصلی توسعه ورزش شنا به صورت جدول ۱ تعریف شدند. اشاره به این نکته ضروری است که با توجه به محدودیت حداکثر ۱۰ کاراکتری در قسمت تعریف برچسب کوتاه بازیگران و اهداف در نرم‌افزار Mactor، سعی شد از نام‌های کوتاه متناظر با هر بازیگر و هدف استفاده شود.

جدول ۱. بازیگران کلیدی و اهداف اصلی توسعه ورزش شنا در ایران

بازیگران کلیدی	برچسب کوتاه	اهداف اصلی	برچسب کوتاه
۱. وزارت ورزش و جوانان	M.S & Y	۱. توسعه و اشاعه ورزش شنا	D.SS
۲. فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو	SDWF	۲. سازماندهی رویدادهای شنا	OSE
۳. هیأت‌های استانی شنا، شیرجه و واترپلو	PSC	۳. تجهیز زیرساخت‌های ورزشی	ESI
۴. شهرداری‌ها	Mun.	۴. کیفیت بخشی اوقات فراغت	Q.LT
۵. وزارت آموزش و پرورش	M.E	۵. تحریک حس ورزش خواهی با تولید محتوای مرتبط	SS.S
۶. وزارت علوم و وزارت بهداشت	M.S & M.H	۶. تعامل و همکاری با دست‌اندرکاران مختلف ورزش شنا	ISS
۷. رادیو و تلویزیون	R & T. V	۷. کاهش استفاده از فضای مجازی توسط گروه‌های آسیب‌پذیر	RVS
۸. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی	RI. PESS	۸. افزایش سلامت روحی و جسمی به‌ویژه در میانسالی و سالمندی	IMPH
۹. مدارس شنا	SS		
۱۰. مربیان شنا	SC		
۱۱. خانواده شناگران	F.S		

شایان توضیح است که هریک از برچسب‌های کوتاه، علائم اختصاری عبارات انگلیسی بازیگران^۲ و اهداف^۳ است. از آنجایی که ورزش شنا در کشور بازیگران کلیدی زیادی دارد، در این پژوهش، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بازیگران کلیدی بر یکدیگر و همچنین شناسایی

^۱. Short Label

^۲. Ministry of Sport and Youth (M.S & Y)

Swimming, diving and waterpolo federation (SDWF)

Provincial swimming, diving and waterpolo Commette (PSC)

Municipalities (Mun)

Ministry of Education (M.E)

Ministry of Science and Ministry of Health (M.S & M.H)

Swimming Scholes (SS)

Swimming Coaches (SC)

The Family of Swimmers (F.S)

Radio and Television (R & T.V)

^۳. Development and dissemination of sports Swim (D. SS)

Organizing swimming events (OSE)

Equipping sports infrastructure (ESI)

The quality of leisure time (Q.LT)

موضع هر یک از بازیگران نسبت به اهداف بررسی شده است. پس از تعریف بازیگران و اهداف، هریک از بازیگران ماتریس مربوطه را تکمیل، معدل گیری و داده‌های ماتریس نهایی به نرم‌افزار مک‌تور وارد شده است.

جدول ۲ حاصل ورود میانگین نظرهای خبرگان در ماتریس بازیگر-بازیگر است که در نرم‌افزار وارد شده است. ماتریس تأثیرات مستقیم (MDI) که از جدول راهبردهای بازیگران ایجاد شده است، تأثیرات مستقیم بازیگران بر یکدیگر را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس بازیگر - بازیگر

MDI	M.S & Y	SDWF	PSC	MUN	M.E	M.S & M.H	R & T. V	RI. PESS	SS	SC	F. S
M.S & Y	۰	۴	۳	۲	۳	۲	۲	۴	۴	۲	۲
SDWF	۳	۰	۴	۲	۲	۱	۲	۲	۴	۴	۴
PSC	۱	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۱	۴	۴	۴
MUN	۱	۱	۲	۰	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲
M.E	۲	۲	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۲	۳
M.S&M.H	۲	۲	۱	۱	۲	۰	۲	۳	۲	۱	۲
R & T. V	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۰	۲	۲	۱	۲
RI. PESS	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۱	۰	۱	۲	۱
SS	۱	۲	۳	۲	۲	۱	۱	۱	۰	۴	۴
SC	۲	۳	۳	۱	۲	۱	۱	۱	۳	۰	۴
F. S	۱	۲	۳	۲	۲	۱	۱	۱	۳	۳	۰

تأثیرات با توجه به اهمیت خطر احتمالی هر بازیگر برای دیگری از ۰ تا ۴ درجه‌بندی شده‌اند:

۰: بدون تأثیر؛ ۱: فقط در مراحل کار (اقدامات)؛ ۲: در پروژه‌ها؛ ۳: در مأموریت‌ها؛ ۴: در موجودیت

همچنین جدول ۳، ماتریس نهایی بازیگر-اهداف است، که میانگین نظر مشارکت‌کنندگان در این تحقیق در مورد هر بازیگر نسبت به اهداف مشخص شده، است. این ماتریس اطلاعاتی در مورد موضع هر بازیگر نسبت به هر هدف (طرفدار، مخالف، بی‌طرف یا بی‌تفاوت) و سلسله‌مراتب اهداف ارائه می‌دهد. هر مقدار، بیانگر این است که آیا بازیگر به هدف مربوطه می‌رسد یا خیر؟ در اینجا هر نمره، نشان می‌دهد هدف اثری روی بازیگر ندارد و برعکس. نمره ۱ نشان می‌دهد که هدف، فعالیت‌های بازیگر را به خطر می‌اندازد/ برای فعالیت‌های آن ضروری است/ بازیگر تأثیر (همسویی یا واگرایی) کمی روی هدف دارد. نمره ۲ بیان‌کننده این است که هدف، موفقیت در پروژه‌های بازیگر را به خطر می‌اندازد/ در موفقیت پروژه‌های آن ضروری است/ بازیگر نیز تأثیر (همسویی یا واگرایی) متوسط روی هدف دارد. همچنین نمره ۳ نشان می‌دهد که هدف، به اتمام رساندن مأموریت بازیگر را به مخاطره می‌اندازد/ برای مأموریت وی لازم است/ تأثیرگذاری (همسویی یا واگرایی) بازیگر روی هدف زیاد است و نمره ۴ بدین معنی است که هدف، موجودیت بازیگر را به خطر می‌اندازد/ برای موجودیت وی لازم است/ تأثیرگذاری (همسویی یا واگرایی) بازیگر روی هدف بسیار زیاد است.

Stimulating the sense of sportsmanship by producing relevant content (SS. S)

Interaction and cooperation with various stakeholders of swimming sport (ISS)

Reducing the use of virtual space by vulnerable groups (RVS)

Increasing mental and physical health, especially in middle age and old age (IMPH)

¹. Matrix of Direct Influences (MDI)

جدول ۳. ماتریس بازیگر - اهداف

IMPH	PVS	ISS	SS.S	QLT	ESI	OSE	DSS	MAO
۲	۳	۳	۲	۲	۳	۲	۳	M.S & Y
۱	۲	۳	۲	۳	۳	۴	۳	SDWF
۲	۱	۳	۲	۳	۲	۳	۴	PSC
۳	۱	۱	۲	۳	۳	۱	۲	MUN
۲	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	M.E
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	M.S & M.H
۲	۲	1	۳	۲	۰	۰	۱	R & T. V
۲	۰	۰	۰	۰	-۱	-۱	۲	RI. PESS
۲	۱	۳	۲	۲	۱	۳	۴	SS
۲	۱	۲	۲	۲	۰	۲	۳	SC
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	F. S

ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم (MDII)، تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بین بازیگران را تعیین می‌کند. جدول ۴ ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران را نشان می‌دهد.

یافته‌ها نشان می‌دهد بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران را وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو با ۱۸۷ تأثیر بر دیگر بازیگران دارند. همچنین مشخص شد بیشترین میزان وابستگی مستقیم و غیرمستقیم را خانواده شناگران با ۱۹۱ تأثیر دارا هستند.

جدول ۴. ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران

LI	F.S	SC	SS	RI. PESS	R & T. V	M.S & M.H	M.E	MUN	PSC	SDWF	M.S & Y	MDII
۱۸۷	۲۳	۲۲	۲۲	۱۵	۱۳	۱۳	۱۸	۱۶	۲۳	۲۲	۱۷	M.S&Y
۱۸۷	۲۵	۲۵	۲۴	۱۴	۱۲	۱۳	۱۷	۱۶	۲۵	۲۱	۱۶	SDWF
۱۵۲	۲۲	۲۱	۲۰	۱۱	۱۱	۱۰	۱۴	۱۴	۱۹	۱۶	۱۳	PSC
۱۲۴	۱۷	۱۴	۱۴	۱۰	۱۰	۱۰	۱۳	۱۳	۱۴	۱۴	۱۱	MUN
۱۴۱	۱۶	۱۶	۱۶	۱۲	۱۲	۱۱	۱۴	۱۴	۱۶	۱۵	۱۳	M.E
۱۵۵	۱۶	۱۶	۱۵	۱۵	۱۳	۱۳	۱۶	۱۵	۱۷	۱۷	۱۵	M.S&M.H
۱۵۸	۱۷	۱۷	۱۷	۱۴	۱۳	۱۳	۱۶	۱۶	۱۷	۱۷	۱۴	R & T. V
۱۴۵	۱۶	۱۵	۱۵	۱۳	۱۳	۱۲	۱۵	۱۳	۱۵	۱۶	۱۵	RI. PESS
۱۵۰	۲۱	۲۰	۱۸	۱۱	۱۱	۱۰	۱۴	۱۴	۱۶	۱۷	۱۳	SS
۱۵۷	۲۱	۲۰	۱۹	۱۲	۱۲	۱۱	۱۵	۱۵	۲۰	۱۸	۱۴	SC
۱۴۶	۱۹	۱۹	۱۸	۱۱	۱۱	۱۰	۱۴	۱۴	۱۹	۱۷	۱۳	F.S
۱۷۰۲	۱۹۱	۱۸۵	۱۸۰	۱۲۵	۱۱۸	۱۱۳	۱۵۲	۱۴۷	۱۸۵	۱۶۹	۱۳۷	DI

¹. Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII)

ماتریس دیگر، ماتریس حداکثر تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بازیگران بر یکدیگر (MMDII) است که برای تعیین حداکثر میزان تأثیرگذاری یک بازیگر بر دیگری، مستقیم یا غیرمستقیم (از طریق یک بازیگر واسطه) استفاده می‌شود. در این ماتریس، مقادیر، بیانگر حداکثر تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران هستند؛ هرچه مقدار، بیشتر باشد، بازیگر روی طرف دیگر، تأثیر بیشتری خواهد داشت. برای نمونه وزارت ورزش و جوانان، حداکثر تأثیر را با امتیاز ۴ بر فدراسیون و هیأت‌های شنا، مدارس و مربیان شنا و سپس با امتیاز ۳ بر وزارت آموزش و پرورش و پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی دارد. جدول ۵ ماتریس حداکثر تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران بر یکدیگر را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ماتریس حداکثر تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران

IMAXI	F.S	SC	SS	RI. PESS	R& T.V	M.S & M.H	M.E	MUN	PSC	SDWF	M.S & Y	MMDII
۳۱	۳	۴	۴	۴	۲	۲	۳	۲	۴	۴	۰	M.S&Y
۳۱	۴	۴	۴	۴	۲	۲	۳	۲	۴	۰	۴	SDWF
۲۷	۴	۴	۴	۲	۲	۱	۲	۲	۰	۳	۳	PSC
۱۷	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۲	۰	۲	۲	۲	MUN
۲۴	۳	۳	۴	۲	۲	۲	۰	۲	۳	۲	۲	M.E
۲۱	۲	۲	۲	۳	۲	۰	۲	۲	۲	۲	۲	M.S & M.H
۲۰	۲	۲	۲	۲	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۲	R&T. V
۲۰	۲	۲	۲	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	RI. PESS
۲۵	۴	۴	۰	۲	۲	۱	۲	۲	۳	۳	۲	SS
۲۶	۴	۰	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	۳	SC
۲۳	۰	۳	۳	۲	۲	۱	۲	۲	۳	۳	۲	F. S
۲۶۵	۳۰	۳۰	۲۹	۲۲	۱۹	۱۶	۲۲	۲۰	۲۸	۲۶	۲۳	DMAXI

ماتریس مقیاس خالص تأثیرات^۲ مستقیم و غیرمستقیم، فاصله بین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم را اندازه‌گیری می‌کند. هر بازیگر تأثیر مستقیم و غیرمستقیم از (روی) بازیگر دیگر، دریافت می‌کند (می‌گذارد). مقیاس تأثیر خالص برای هر دو بازیگر، تأثیر اضافی اعمال شده یا دریافتی را نشان می‌دهد، اگر مقیاس مثبت باشد (علامت +)، بازیگر^۱ (ردیف‌های ماتریس NS) تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بیشتری نسبت به بازیگر^۲ (ستون‌های ماتریس NS) دارد. اگر مقیاس دارای (علامت -) باشد، این قضیه برعکس است. جدول ۶ ماتریس مقیاس خالص تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش در ایران را نشان می‌دهد.

جدول ۶. ماتریس مقیاس خالص تأثیرات بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران

SUM	F.S	SC	SS	RI. PESS	R& T.V	M.S & M.H	M.E	MUN	PSC	SDWF	M.S & Y	NS
۵۰	۱۰	۸	۹	۰	-۱	-۲	۵	۵	۱۰	۶		M.S & Y
۱۸	۸	۷	۷	-۲	-۵	-۴	۲	۲	۹		-۶	SDWF
-۳۳	۳	۱	۱	-۴	-۶	-۷	-۲	۰		-۹	-۱۰	PSC

^۱. Matrix of Maxima Direct and Indirect Influences (MMDII)

^۲. Net scale of influences (NS)

MUN	-۵	-۲	۰	-۱	-۵	-۶	-۳	۰	-۱	۰	-۲۳
M.E	-۵	-۲	۲	۱	-۵	-۴	-۳	۲	۱	۳	-۱۱
M.S & M.H	۲	۴	۷	۵	۵	۰	۳	۵	۵	۶	۴۲
R&T. V	۱	۵	۶	۶	۴	۰	۱	۶	۵	۶	۴۰
RI. PESS	۰	۲	۴	۳	۳	-۳	-۱	۴	۳	۵	۲۰
SS	-۹	-۷	-۱	۰	-۲	-۵	-۶	-۴	۱	۳	-۳۰
SC	-۸	-۷	-۱	۱	-۱	-۵	-۵	-۳	-۱	۲	-۲۸
F. S	-۱۰	-۸	-۳	۰	-۲	-۶	-۶	-۵	-۳	-۲	-۴۵

علامت (+) نشان می‌دهد بازیگر بیش از آنچه تأثیر می‌پذیرد، تأثیر می‌گذارد.

علامت (-) بیانگر این است که بازیگر نسبت به آنچه تأثیر می‌گیرد، تأثیرگذاری کمتری دارد.

وزارت ورزش و امور جوانان، وزارتین علوم و بهداشت و صداوسیما با بیشترین علامت (+)، بیش از آنکه از دیگر بازیگران تأثیر بگیرند، بر دیگر بازیگران تأثیر گذارند. مشخص شد که بیشترین تأثیر را خانواده‌های شناگران از بقیه بازیگران می‌گیرند و تأثیرگذاری کمتری نیز بر بقیه بازیگران دارند.

تأثیرات غیرمستقیمی را که یک بازیگر، از طریق بازیگران واسط دیگر، روی خودش دارد، رقابت‌پذیری بازیگر (MDII) گویند. به این حالت ماتریس معکوس (برگشت‌پذیر) نیز گفته می‌شود. به این معنی که وقتی یک بازیگر رقابتی‌تر باشد، اثرگذاری آن نیز بیشتر خواهد بود، اما وابستگی و برگشت‌پذیری آن بسیار ضعیف خواهد بود. تصویری غلط است که فکر کنیم فقط اثرگذاری بازیگر، میزان رقابت آن را می‌سنجد. یک بازیگر می‌تواند بسیار تأثیرگذار (دارای نفوذ و قدرت) باشد، همچنین بسیار وابسته و در عین حال بسیار برگشت‌پذیر باشد که این به رقابت‌پذیری ضعیف منجر می‌شود. جدول ۷ بردار میزان رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران را نشان می‌دهد.

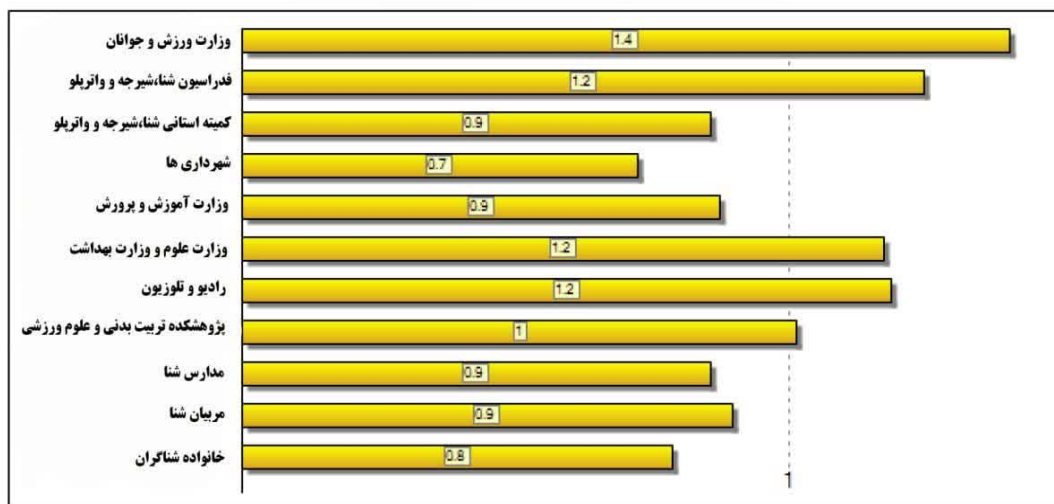
جدول ۷. بردار میزان رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران

RI	
M.S & Y	۱/۴۰
SDWF	۱/۲۴
PSC	۰/۸۶
MUN	۰/۷۲
M.E	۰/۸۷
M.S & M.H	۱/۱۷
R & T. V	۱/۱۸
RI. PESS	۱/۰۱
SS	۰/۸۶
SC	۰/۹۰
F. S	۰/۷۸

¹. MDII competitiveness

یافته‌ها نشان می‌دهد که وزارت ورزش و جوانان با امتیاز $۱/۴۰$ رقابت‌پذیرترین بازیگر و شهرداری با امتیاز $۰/۷۲$ دارای رقابت‌پذیری ضعیفی در بین بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران است.

هیستوگرام حداکثر رقابت‌پذیری از بردار حداکثر رقابت‌پذیری ایجاد می‌شود. شکل ۱ هیستوگرام حداکثر رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران را نشان می‌دهد.

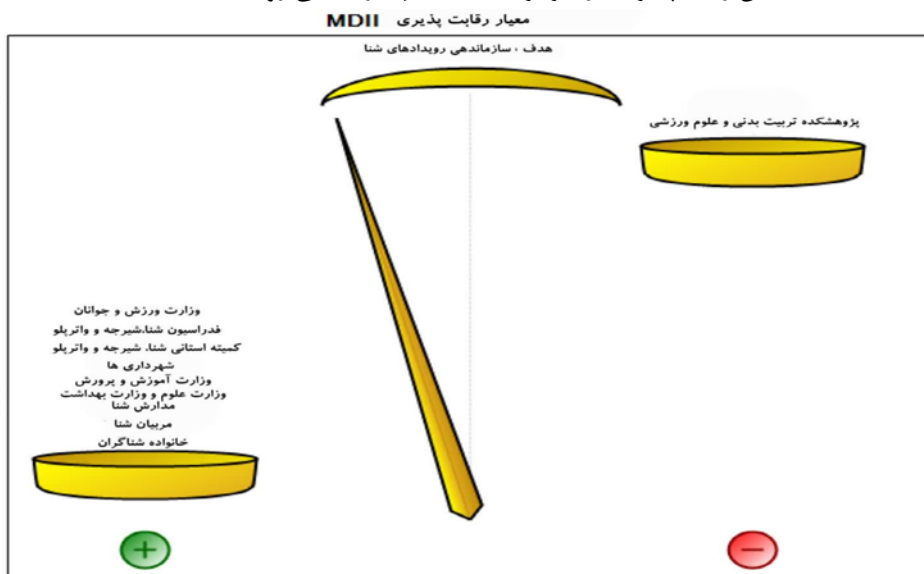


شکل ۱. هیستوگرام حداکثر رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران

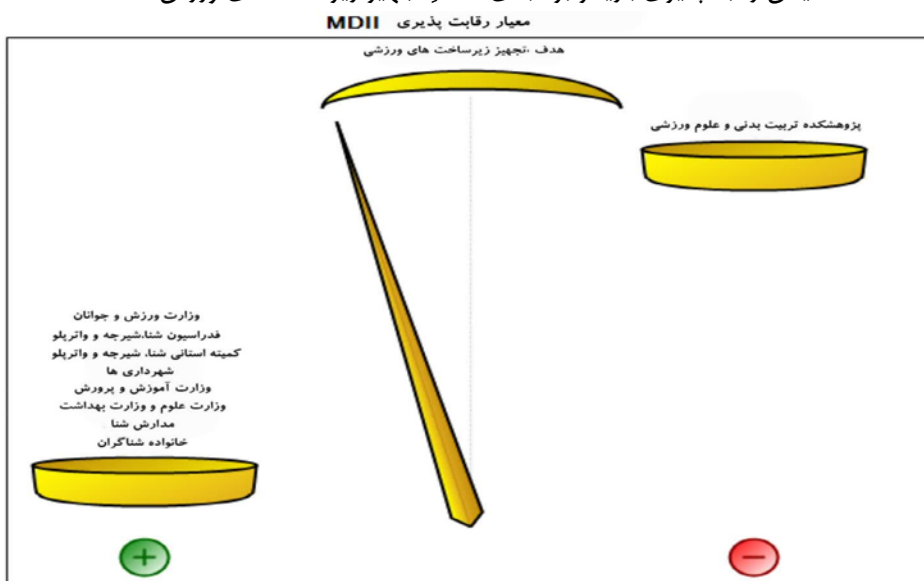
یافته‌ها نشان می‌دهد که وزارت ورزش و جوانان، حداکثر تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم را بر دیگر بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران دارد و از سوی مقابل شهرداری کمترین اثر مستقیم و غیرمستقیم را دارد؛ بنابراین از لحاظ شدت نیز، وزارت ورزش و جوانان، رقابت‌پذیرترین بازیگر کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران است.

مقیاس رقابت‌پذیری، موقعیت‌های ارزشمند بازیگران را بر اساس اهداف نشان می‌دهد. مشخص می‌شود که چه بازیگری، روبه‌روی کدام اهداف می‌ایستد و همچنین در سمت مقابل آن مشخص می‌شود که چه بازیگری برای رسیدن به هدف، بازیگر مطلوبی است. هرچه بازیگر، با اهداف بیشتری موافق باشد، از رقابت‌پذیری بالاتری برخوردار است. شکل ۲ مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران ورزش شنا در ایران را نشان می‌دهد. شایان ذکر است فقط اهدافی که رقابت‌پذیری داشته‌اند آمده است.

۱. مقیاس رقابت پذیری بازیگر بر مبنای هدف سازماندهی رویدادهای شنا



۲. مقیاس رقابت پذیری بازیگر بر مبنای هدف تجهیز زیرساخت های ورزش شنا



شکل ۲. مقیاس رقابت پذیری بازیگران مرتبط با توسعه ورزش شنا در ایران

علامت (-) قرمز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت پذیری، بازیگران را در مقابل هدف نشان می دهد.
علامت (+) سبز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت پذیری، بازیگران مطلوبی را برای هدف نشان می دهد.

ماتریس موقعیت ساده^۱ شایستگی هر بازیگر را نسبت به هر هدف نشان می دهد (محتمل، غیرمحتمل، خنثی یا بی تفاوت). جدول ۸ ماتریس ارتباط ساده میان بازیگران کلیدی ورزش شنا در ایران و اهدافشان را نشان می دهد.

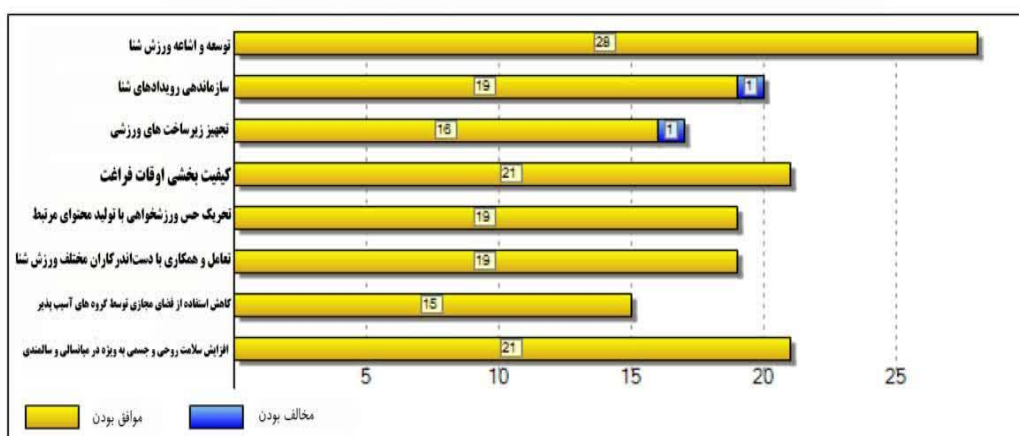
¹. Simple position matrix

جدول ۸. ماتریس ارتباط ساده میان بازیگران و اهداف

Absolute sum	IMPH	PVS	ISS	SS.S	QLT	ESI	OSE	DSS	1MAO
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	M.S & Y
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	SDWF
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	PSC
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	MUN
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	M.E
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	M.S & M.H
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	R & T. V
۴	۱	۰	۰	۰	۰	-۱	-۱	۱	RI. PESS
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	SS
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	SC
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	F. S
	۱۱	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۸	۹	۱۰	Number of agreements
	۰	۰	۰	۰	۰	-۱	-۱	۰	Number of disagreements
	۱۱	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۹	۱۰	۱۱	Number of positions

۱-: غیرمحمّل است که بازیگر به هدف برسد / ۰: بازیگر عملکرد خنثی دارد / ۱: محتمل است که بازیگر به هدف برسد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که با ادامه وضع کنونی، رسیدن به اهداف سازماندهی رویدادهای شنا و تجهیز زیرساخت‌های ورزشی توسط پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، غیرمحمّل است و نسبت به بقیه اهداف عملکرد خنثی دارد. همچنین مشخص شد که بقیه بازیگران محتمل است که به اهداف موردنظر برسند.



شکل ۳. هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف توسعه ورزش شنا در ایران

هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف آن از ماتریس رابطه بازیگران - اهداف که اطلاعات اولیه آن توسط کاربر وارد شد، استفاده می‌کند. این هیستوگرام نشان‌دهنده وضعیت اهداف بازیگران است. در واقع به صورت کلی نشان می‌دهد که همه بازیگران تا حد اندازه با یک هدف، موافق یا مخالف‌اند. شکل ۳ هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف توسعه ورزش شنا در ایران را نشان می‌دهد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که اهداف توسعه و اشاعه ورزش شنا (D.SS)، کیفیت اوقات فراغت (Q.LT)، تحریک حس ورزش‌خواهی با تولید محتوای مرتبط (SS.S)، تعامل و همکاری با دست‌اندرکاران مختلف ورزش شنا (ISS)، کاهش استفاده از فضای مجازی توسط گروه‌های آسیب‌پذیر (RVS)، افزایش سلامت روحی و جسمی به‌ویژه در میانسالی و سالمندی (IMPH)، به‌طور کامل مورد توافق همه بازیگران اصلی توسعه ورزش شنا هستند. بازیگران اصلی، در ارتباط با اهداف سازماندهی رویدادهای شنا (OSE) و تجهیز زیرساخت‌های ورزش شنا (ESI)، چنین نظر قاطعی ندارند و تا حدودی با برخی اهداف مخالف‌اند. برای مثال اگر برای هدف سازماندهی رویدادهای شنا (OSE)، همان‌طور که در هیستوگرام نیز مشخص است، عدد ۲۰ را به‌عنوان کل در نظر بگیریم، به مقدار ۱۸ واحد (قسمت زردرنگ)، بازیگران با این هدف موافق‌اند و به مقدار ۲ واحد (قسمت آبی‌رنگ) با آن مخالف‌اند. این مخالفت را می‌توان چیزی حدود ۱۰ درصد تخمین زد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، تحلیل بازیگران کلیدی و ذی‌نفعان توسعه ورزش شنا در ایران بود. در این پژوهش، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بازیگران کلیدی توسعه ورزش شنا در ایران بر یکدیگر، میزان همگرایی و واگرایی بازیگران و اهداف و همچنین شناسایی موضع هریک از بازیگران نسبت به اهداف آنان، بررسی شد.

از جمله یافته‌های این پژوهش، شناسایی بازیگران اصلی و اهداف توسعه ورزش شنا در ایران است. بر اساس نظرهای خبرگان جمعیت‌هایی که در توسعه ورزش شنای ایران، می‌توانند تأثیرگذار باشند، تحت عنوان مربیان، مدیران و ورزشکاران رشته شنا تحت لوای فدراسیون و هیأت‌های استانی شنا، شیرجه و واترپلو هستند. بر اساس یافته‌های تحقیق، متولی اصلی شنا، فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو به‌عنوان بازیگر اصلی این حیطه مشخص شد. همچنین هیأت‌های شنا و مدارس شنا به‌عنوان دو بازیگران اصلی دیگر معرفی شدند. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که مأموریت اصلی آنها، آموزش و پژوهش است، به‌عنوان آخرین بازیگران توسعه ورزش شنای ایران انتخاب شدند.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر وزارت ورزش و جوانان، رقابت‌پذیرترین بازیگر و بیشترین میزان تأثیرگذاری بر توسعه ورزش شنا در ایران را دارد (جدول ۷ و شکل ۱). همچنین مشخص شد به‌غیر از فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو، دیگر بازیگران کلیدی دارای منافع مشترکی‌اند و می‌توانند با هم همگرا باشند (جدول ۸ و شکل ۳).

در ضمن یافته‌ها نشان می‌دهد که اهداف توسعه و اشاعه ورزش شنا (D.SS)، کیفیت بخشی اوقات فراغت (Q.LT)، تحریک حس ورزش‌خواهی با تولید محتوای مرتبط (SS.S)، تعامل و همکاری با دست‌اندرکاران مختلف ورزش شنا (ISS)، کاهش استفاده از فضای مجازی توسط گروه‌های آسیب‌پذیر (RVS)، افزایش سلامت روحی و جسمی به‌ویژه در میانسالی و سالمندی (IMPH)، به‌طور کامل مورد توافق همه بازیگران اصلی توسعه ورزش شنا هستند، که در صورت توسعه شنا به این اهداف بسیار نزدیک می‌شویم. درحالی که بازیگران اصلی، در ارتباط با اهداف سازماندهی رویدادهای شنا (OSE) و تجهیز زیرساخت‌های ورزش شنا (ESI) چنین نظر قاطعی ندارند و تا حدودی با برخی از اهداف مخالف‌اند. برخی محققان دیگر نیز این موضوع را بررسی کرده‌اند. [کشکر و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) چالش‌ها و راهکارهای توسعه و همگانی‌سازی رشته شنا در ایران را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد قریب به اتفاق مدیران، متخصصان، پیشکسوتان و مربیان و ورزشکاران وضعیت موجود در رشته شنا در کشور را از منظر توسعه و امکان استفاده اکثریت جامعه نامطلوب ارزیابی کردند.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یک بازیگر کلیدی، دارای همگرایی متوسطی با دیگر بازیگران کلیدی توسعه شناست، ضمن اینکه مشخص شد مقدار این همگرایی به چه میزان است، درحالی که هیچ تحقیقی به‌درستی و

به‌طور واضح اندازه مقدار همگرایی و تأثیر گذاری وزارت آموزش و پرورش در امر توسعه شنا را بیان نکرده است. در تحقیقاتی مشابه، [قهرمان تبریزی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) «شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه و پیشرفت ورزش شنا در استان کرمان بر اساس فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی» را بررسی کردند. نتایج تحقیق آنها نشان داد در میان مؤلفه‌های فنی و اجرایی عامل بی‌توجهی به ورزش شنا در مدارس و بی‌توجهی به استعدادها و ورزش شنا در استان کرمان به‌عنوان مهم‌ترین موانع توسعه ورزش مورد توجه قرار گرفته است. [سلطان حسینی و همکاران \(۲۰۱۳\)](#) بیان کردند ورزش مدارس و به‌نوعی آموزش و پرورش، اصلی‌ترین نهاد متولی استعدادیابی و پیشرفت ورزش در کشور است.

پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی که به‌عنوان یک نهاد علمی تأثیرگذار در امر توسعه ورزش در کشور فعالیت می‌کند، می‌تواند در امر برنامه‌ریزی بلندمدت و ارائه راهکارهای علمی و تعیین نقاط ضعف در توسعه ورزش شنا بسیار تأثیرگذار باشد، ولی یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد این نهاد دارای همگرایی بسیار پایین با دیگر بازیگران در امر توسعه شناسست و بیشترین فاصله را در بین بازیگران، نسبت به اهداف دارد. در این زمینه [رضوی و همکاران \(۲۰۱۲\)](#) و [توکلی \(۲۰۰۶\)](#) نیز ضعف برنامه‌ریزی بلندمدت را از چالش‌ها و موانع رشته شنا ذکر کرده‌اند که با نتایج تحقیق حاضر در این بخش همخوانی دارد.

یافته‌ها نشان داد صداوسیما که به‌عنوان یکی از بازیگران کلیدی اصلی در امر توسعه شنا می‌تواند نقش بزرگی را ایفا کند، دارای واگرایی بسیار کمی در این خصوص است و اندازه مشخص شده این فاصله به‌خوبی نشان از واگرایی صداوسیما با دیگر بازیگران کلیدی توسعه شنا در ایران را دارد. نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های [فیروزی و فرزانه \(۲۰۱۰\)](#)، [قاسمی و همکاران \(۲۰۰۷\)](#)، طرح اجمالی سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش (۲۰۰۳) و [داوودی \(۲۰۰۰\)](#)، که با محوریت عدم حمایت رسانه مطرح شده است، همخوانی دارد. ضمن اینکه [هنری و همکاران \(۲۰۱۲\)](#) نیز نقش چهارگانه اطلاع‌رسانی، آموزش، مشارکت اجتماعی و فرهنگ‌سازی رسانه‌های ورزشی را در توسعه فرهنگ ورزش قهرمانی مؤثر دانسته‌اند.

تجهیز زیرساخت‌های توسعه شنا و سازماندهی رویدادهای شنا در امر استعدادیابی بسیار حائز اهمیت است که طبق یافته‌های پژوهش حاضر مشخص شد در این موارد بازیگران کلیدی، نظر قاطعی ندارند و تا حدودی مخالف‌اند که با تحقیقات [قهرمان تبریزی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) همخوان است. [رمضانی‌نژاد و هژبری \(۲۰۱۶\)](#) نیز در تحقیق خود به نتیجه مشابهی دست یافتند.

بر اساس نتایج این پژوهش مشخص شد که خانواده‌شناگران یک بازیگر کلیدی در امر توسعه شناسست، به‌طوری‌که در اشکال و جداول به‌خوبی تأثیرگذاری این بازیگر مشخص است. حال اگر این بازیگر کلیدی از لحاظ اقتصادی شرایط شرکت و حضور فرزند خود را در مدارس شنا و حرکت به‌سوی قهرمانی نداشته باشد، بنابراین چنانچه خانواده‌شناگران شرایط مناسبی از لحاظ اقتصادی نداشته باشند، چرخه توسعه شنا بسیار صدمه می‌بیند و بسیاری از افراد مستعد، در طول زندگی، ممکن است اصلاً فرصت آشنایی با این رشته ورزشی را پیدا نکنند. با این حال بی‌شک اگر تمام بازیگران کلیدی دیگر هم به بهترین شکل عمل کنند و در حد اعلا خود باشند، باز هم شاهد توسعه شنا نخواهیم بود. خدایاری و همکاران که طراحی مدل توسعه ورزش شنا در ایران را بررسی کردند، نشان دادند ورزش قهرمانی به‌ویژه رشته شنا با توجه به وسعت و تعداد مدال‌های موجود در آن در عرصه بین‌المللی، رویدادهای آسیایی، جهانی و المپیک، به صنعتی تبدیل شده است که بر شاخص‌های اقتصادی اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و مؤثری دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هرچه بیشتر منابع تعیین‌کننده و منافع خود و ایجاد حس برتری‌جویی نسبت به سایر رقبا به متغیرهای اصلی مؤثر بر آن توجه کند. برای رسیدن به این مهم برنامه‌ریزی برای هر پدیده‌ای مستلزم دارا بودن نگرش ملی، بین‌المللی و جهانی است. ورزش شنا نیز از این قاعده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم پیروی می‌کند.

همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد شاخص اقتصادی بر توسعه ورزش شنا در ایران تأثیر دارد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج تحقیقات [قهرمان تبریزی و همکاران \(۲۰۱۷\)](#)، [رایسون \(۲۰۰۸\)](#)، [رمضانی‌نژاد و هژبری \(۲۰۱۷\)](#)، [ماکانو و همکاران \(۲۰۱۰\)](#) و [دی بوسچر و همکاران \(۲۰۱۰\)](#) همسوست. علت این امر اهمیت حوزه اقتصادی ورزش در رشد و تعالی حیطه قهرمانی است و به همین سبب علاوه بر تأیید و

تأکید حوزه اقتصادی در تحقیقات گذشته در این پژوهش نیز به اثر مثبت آن تأکید شد. شاخص اقتصادی می‌تواند بسته حمایتی دولت، بسته حمایتی مجلس، ارائه تسهیلات بانکی، خصوصی‌سازی، درآمد سرانه کشور، ایجاد برنامه‌های بلندمدت اقتصادی، نرخ ارز، میزان نرخ بیکاری، میزان نرخ تورم، تخصیص بودجه مختص رشته‌های پایه، دارایی‌های قبلی خانواده، درآمد داوران و درآمد مدیران باشد.

از اهداف شناسایی شده و مؤثر در توسعه ورزش شنا هدف سازماندهی رویدادهای شنا بود که مشخص شد شاخص بالایی نیست، به‌طوری که حتی بعضی از بازیگران با هدف مذکور مخالفت داشتند، حال آنکه به‌نظر می‌رسد چنانچه به لحاظ سیاسی تعامل خوبی به‌خصوص با دیگر کشورها برقرار و رویدادهای جهانی شنا در کشور ایران برگزار شود، شاهد رشد بسیار زیادی در امر توسعه شنا خواهیم بود و شناگران سطوح مختلف، رقابت‌پذیری بسیار بهتری خواهند داشت.

با توجه به اینکه تجهیز زیرساخت‌های شنا و سازماندهی رویدادهای شنا از مهم‌ترین شاخص‌های رشد و توسعه شنا بوده و نیاز اصلی در امر برگزاری رویدادهای شنا، زیرساخت‌های بسیار مناسب و استاندارد است، و با توجه به این نکته که برگزاری هر رویداد بین‌المللی، میلیون‌ها دلار ارزآوری برای کشور خواهد داشت، این نکته بیش از گذشته احساس می‌شود که مسئولان مربوطه نگاهی ویژه‌تر به ورزش و به‌خصوص ورزش پرماللی مثل شنا داشته باشند، ولی یافته‌های تحقیق حاضر همانند یافته‌های تحقیقات گذشته بر این نکته تأکید دارد که دولت نگاهی بسیار ضعیف و سطحی به امر توسعه و تجهیز زیرساخت‌های شنا دارد. در این پژوهش به‌خوبی ثابت شده است که هدف تجهیز زیرساخت‌های ورزشی، به لحاظ اهمیت از سطح بسیار پایینی برای بازیگران کلیدی توسعه ورزش که در رأس آنان وزارت ورزش و جوانان است، قرار دارد.

در ضمن نتایج تحقیق نشان داد بازیگران اصلی در امر توسعه شنا، فاصله زیادی با اهداف توسعه شنا دارد و هنوز به درک بالایی از این مطلب نرسیده‌اند که با توسعه ورزش، بسیاری از مشکلات مختلف جامعه حل خواهد شد. [هارتمن](#) (۲۰۱۱) نیز اظهار می‌دارد سیاستگذاران و طرفداران، درک ساده‌لوحانه‌ای نسبت به توسعه و نقش ورزش در آن دارند. به‌طوری که سازمان‌های بین‌المللی در زمینه کاهش مشارکت ورزشی و ارتباط آن با مسائل اجتماعی مانند افزایش نرخ جرم و جنایت، مصرف مواد مخدر و غیره، ابراز نگرانی می‌کنند ([بلوم و همکاران](#)، ۲۰۰۵؛ [برنت](#)، ۲۰۰۱، [کانینگهام](#)، ۲۰۰۵؛ [لاسون](#)، ۲۰۰۵؛ [نیکولز](#)، ۲۰۰۴).

در نهایت با توجه به نتایج می‌توان نتیجه‌گیری کرد که گرایش‌های سیاسی مدیران، مربیان، مدرسان، داوران، حضور شخصیت‌های بین‌المللی و مسئولان فضا، استفاده از چهره‌های سیاسی مذهبی، ارائه بسته‌های حمایتی و تشویقی برای فدراسیون، هیأت‌ها، مربیان و ورزشکاران شنا، تعیین معیار انتخاب رئیس فدراسیون و هیأت‌ها، حمایت و پشتیبانی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از فدراسیون، سبک مدیریتی در کمیته المپیک، فدراسیون و هیأت‌های شنا و اهلیت و از خانواده شنا بودن، می‌تواند از عوامل مهم تأثیرگذار در توسعه ورزش باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن بسته‌های تشویقی و حمایتی برای ورزشکاران، بسته‌های تشویقی و حمایتی برای مربیان، پرورش منابع انسانی متخصص، اصلاح نظام باشگاه‌داری و تیم‌داری، اعمال معافیت‌های ورزشی از جمله خدمت سربازی، بیمه و امنیت شغلی شناگران و مربیان در دوران قهرمانی و بعد از آن، میزبانی مسابقات بین‌المللی، ایجاد و تقویت اتحادیه ورزشکاران، مربیان و داوران شنا، تجهیز باشگاه و استخرها و همچنین با اجازه ورود والدین به استخرها هنگام تمرین و مسابقات شنا، سبب توسعه ورزش شای کشور شد. در ادامه، پیشنهادهای کاربردی که بر اساس نتایج تحقیق حاضر و نظر خبرگان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها جمع‌آوری شده است، در جدول ۵ ارائه می‌شود.

جدول ۵. پیشنهادهای کاربردی

اهداف	بازیگر	پیشنهاد کاربردی
توسعه و اشاعه ورزش شنا	وزارت ورزش و جوانان	اعطای وام‌های ارزان برای ساخت استخر حمایت و ساخت استخرهای کوچک آموزشی در شهرها و روستاها و اختصاص منابع بیشتری به شهرستان‌ها و روستاها
	فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو	اختصاص وقت و هزینه بیشتر به شهرستان‌ها و روستاها در زمینه آموزش
	هیأت‌های استانی شنا، شیرجه و واترپلو	تشکیل کانون‌های مربیان شنا تشکیل کانون‌های خانواده‌های شنا
	وزارت آموزش و پرورش	نمایش فیلم‌های آموزش شنا و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان دعوت از متخصصان و قهرمانان شنا در مدارس
سازماندهی رویدادهای شنا	وزارت ورزش و جوانان	الزام باشگاه‌ها و اسپانسرها به تلاش در جهت توسعه ورزش شنا
	فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو	برگزاری مسابقات روستایی و شهرستانی در هر استان الزام باشگاه‌های میزبان رویداد به نشر و توسعه شنا
	وزارت ورزش و جوانان	ساخت استخرهای نیمه‌تمام تعمیر و راه‌اندازی استخرهایی که به دلایل مختلف استفاده نمی‌شود
تجهیز زیرساخت‌های ورزش شنا	ادارات و هیأت‌های استانی	اختصاص رایگان یا با بهای کم زمان‌هایی از اماکن ورزشی به سازمان‌های مختلف به‌خصوص مدارس
	وزارت ورزش و جوانان فدراسیون شنا آموزش و پرورش	استفاده از جنبه تفریحی و نشاط در ورزش شنا و پرداختن به موضوع علاقه‌مندسازی و کشف استعداد
تحریک حس ورزش‌خواهی با تولید محتوای مرتبط	صداوسیما	پخش مسابقات در سطوح مختلف در شبکه‌های استانی گزارش از رویدادهای مختلف و جلسات مهم شنا در استان‌ها مستندسازی زندگی قهرمانان شنا پرداختن به موضوع سلامتی از طریق ورزش شنا در برنامه‌های پزشکی
	وزارت ورزش و جوانان	تعیین اشل مناسب برای مربیان بیمه مربیان کسر خدمت سربازی مربیان تراز بالا و شناگران قهرمان
کاهش استفاده از فضای مجازی توسط گروه‌های آسیب‌پذیر	صداوسیما وزارت ورزش و جوانان	پخش برنامه‌های مختلف و مهیج ورزش پرطرفدار شنا تخصیص بلیت‌های سوبسید دار برای کودکان و نوجوانان حمایت‌های معنوی از قهرمانان مثل تأمین شغل، معرفی به سازمان‌ها و ارگان‌های مهم و مورد درخواست قهرمانان برای استخدام بعد از دوره قهرمانی اختصاص وام مسکن و زمین به قهرمانان و مربیان طراز اول
	وزارت علوم و وزارت بهداشت وزارت ورزش و جوانان	معرفی ورزش شنا به قشر سالمند در راستای کاهش بیماری و به تبع آن کاهش استفاده از دارو و زیرمجموعه‌های پزشکی توسط این قشر اختصاص یک سانس در روز مخصوص سنین بالا و کهنسالان به دور و از هیاها و سروصدا آب‌درمانی با قیمت‌های بسیار پایین و یا رایگان برای سنین بالا
افزایش سلامت روحی و جسمی به‌ویژه در میانسالی و سالمندی	وزارت آموزش و پرورش	فرهنگ‌سازی ورزش شنا در مدارس برای کودکان و نوجوانان و به تبع آن ایجاد آینده‌ای سالم‌تر

تقدیر و تشکر

از ریاست محترم فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو جمهوری اسلامی ایران به سبب همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. از داوران محترم نیز به سبب ارائه نظرات ساختاری و علمی سپاسگزاریم.

References

- Asefi, A. A., & Asadi dastjerdi, H. (2017). An Investigating of Developmental Barriers of Sport for All in State Universities of Tehran City and Presenting Developing Strategies. *Sport Management Journal*, 8(6), 823-844. [In Persian] doi: 10.22059/jsm.2017.60756
<https://doi.org/10.22059/jsm.2017.60756>
- Askari A, shahvali kohshouri J. (2022). Theory of general to specific growth construction of student in sport: Medium-range constructivism. *Jsmas*, 3 (9)
<http://jsmas.modares.ac.ir/article-9-63261-fa.html>
- Askarian, F., & Raahbar, M. (2021). Sport Development Model in Iran with an Emphasis on the Stakeholders, Practices and Processes. *Sport Management Journal*, 13(1), 315-339.
<https://doi.org/10.22059/jsm.2020.291842.2354>
- Bannerman, S. (2020). The world intellectual property organization and the sustainable development agenda. *Futures*, 122, 102604. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102586>
- Bendahan, S. (2012). Multi-issue actor analysis: tools and models for assessing technology environments. *Journal of Decision Systems* 13 (2), 223-253. <https://doi.org/10.3166/jds.13.223-253>
- Bendahan, S., Camponovo, G., Pigneur, Y., Monzani, J. (2014). Negotiation in technology landscapes: an actor-issue analysis. *Journal of Management Information Systems* 21(4), 137-172. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045819>
- Bramham, P., Hylton, K., & Jackson, D. (2007). *Sports Development: Policy, Process and Practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203939475>
- Eady, J. (1993). *Practical sports development*. Publisher: Pitman, London. <https://www.worldcat.org/title/practical-sports-development/oclc/36068689>
- Farmer, P., & Arnaudon, S. (1996). Australian sports policy. *National sport policies: An international handbook*, 1-22. <https://catalogue.nla.gov.au/Record/2678748>
- Ferdowsi, M.H., & Shahvali Kohshouri, J. (2022). The Strategies of Iranian University Sports Key Actors on the Covid-19 Pandemic with Mactor Metho, *Sport Management Journal*, 14 (3), 293-310. <http://doi/10.22059/JSM.2021.327563.2773>
- Fathi, R., maleki, M. H., Saberi, A., & zandagahi, A. (2020). Scenario Planning of University Sports of Iran based on Future Study Approach. *Sport Management and Development*, 9(3), 72-92. https://jsmd.guilan.ac.ir/article_4376.html
- Hekmatnia, H., mousavi, M., rasoli, M., & Saidpour, S. (2021). Identifying and Analyzing Key Factors Influencing Physical Development Policy in Urmia, 12(45), 55-70. <https://doi.org/10.30495/jupm.2021.3964>

- Jackman, P.C., Dargue, E.J., Johnston, J.P., & Hawkins, R.M. (2021). Flow in youth sport, physical activity, and physical education: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 53: 101852. <https://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/43073/7/2021.pdf>
- Kim, B., & Kim, Y. (2019). Growing as social beings: How social media use for college sports is associated with college students' group identity and collective self-esteem. *Computers in Human Behavior*, 97, 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.03.016>
- Lõhmus M., et al. (2022). *BMC Pediatrics*, 22:32 <https://doi.org/10.1186/s12887-021-03094-0>
- Mir Aamiri, S., Elahi, A., Afshari, M., Honary, H. (2015). Developing a model of the effect of paranoia in management on the development of sports. *Sports Management Studies*, 8 (38), 17-34. <http://ensani.ir/fa/article/363690/>
- Moharramzadeh, M., Vahdani, M. (2018). Designing a sports strategy map of Mohaghegh Ardabili University using the ISM model, *Journal of Contemporary Research in Sports Management*, Volume 9, Number 17, pp. 1-16. <https://www.sid.ir/paper/406923/fa>
- Popa, M. (2013). Strategies of optimizing the elements of Romanian university sports. *Palestrica of the Third Millennium Civilization & Sport*, 14(2), 215-227. <http://pm3.ro/pdf/52/RO/09%20-%20popa%20100-106.pdf>
- Rezakhani taleghani, H., khodayari, A., Ghasemi, H., kohandel, M. (2021). Designing a Swimming Sports Development Model in Iran. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 8(4), 210-224. <https://dx.doi.org/10.22034/rmt.2021.239927>
- Razavi, S.M.H., Firouzi, M., Farzan, F. (2011). Examining the obstacles and challenges of swimming development in Iran. *Journal of Contemporary Research in Sports Management*, 2(4). <https://www.sid.ir/paper/206868/fa>
- Ramzaninejad, R., Hejbari, K. (2016). The basics of sports development and its application in Iranian sports. *Majlis and Strategy*, 24 (91), 233-263. <http://ensani.ir/fa/article/427140/>
- Sasanian, S. (2016). Governance model of Kirkuk, Iraq: Investigating stakeholder conflicts with actor analysis method. *Defense Futures Studies*, 2(4), 109-139. http://www.dfsr.ir/article_31344.html
- Seyed Ameri, M., Elahi, A., Afshari, M., & Honari, H. (2016). Developing Role of Postmodern Management on Sport Development Model. *Sport Management Studies*, 8(37), 17-34. <https://doi.org/10.22089/smrj.2016.817>
- Sobhani, A., Iqbali, K., Alishahi, M., Mansouri, H. (2017). Determining the strategic position of student sports in state universities of the country, applied researches in sports management, volume seven, number 3, pp. 85-95. <http://ensani.ir/fa/article/389274>
- Sardar, Z. (2016). The future is all that matters. Translated by Dr. Mohsen Taheri Demeneh. Tehran: Aindeh Pajoh Publication. <https://www.gisoom.com/book/11689232/>
- Shaholi Koh Shuri, Javad. (1400). A choice of the type of sports field: analysis of the post options of the Ministry of Sports and Youth with the McToor method. *Sports Management Studies* doi: 10.22089/smrj.2021.11025.3449, 13(67), 317-350. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_2824.html
- Shaholi Kohshuri, Javad; Askari, Ahmadreza; Nazari, Rasul and Naqsh; Amirreza Naqsh. (1400). Scenarios for the development of student sports in Iran. *Research in sports management and movement behavior*, 11(21): 184-209. <https://jrsm.khu.ac.ir/article-1-2976-fa.pdf>

Swimming, Diving and Water Polo Federation, 1401. Federation website. <http://irsf.ir/>

Talebian, Hamed; Moulai, Mohammad Mahdi; Arshadhi, Mohammad. (2015a). Analysis of the key players of the problem of the crisis of underground water resources in 2015, using the MACTOR method based on the findings of future research in Iran. National Conference on Earth Future Monitoring, focusing on climate, agriculture and environment, Shiraz, Iran Modern Education Development Center (METANA). <https://www.sid.ir/paper/827793/fa>

Talebian, Hamed; Moulai, Mohammad Mahdi; A date, Freema. (b1395). Future research of Iran 2015: Environmental survey in order to identify key issues and uncertainties. The first international conference on modern management in 1404, Tehran. <https://civilica.com/doc/550007/>