

Foresight in the Field of Horse Industry and Equestrian Sports with a Scenario Writing Approach

Ali Choori¹ , Seyyed Mohammad Hossein Razavi² , Morteza Dosti³ , Farzam Farzan⁴ 

1. Corresponding Author, Department of Humanities and Sport Science, Faculty of Sport Sciences, University of Gonbad Kavous, Gonbad, Iran. E-mail: choorli@GKU.ac.ir
2. Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Mazanderan, Babolsar, Iran. E-mail: razavismh@yahoo.com
3. Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Mazanderan, Babolsar, Iran. E-mail: m_dostipasha@yahoo.com
4. Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Mazanderan, Babolsar, Iran. E-mail: farzamfarzan@yahoo.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history

Received:

9 February 2020

Received in revised form:

23 May 2020

Accepted:

30 June 2020

Published online:

28 April 2023

Keywords:

Foresight,
Scenario,
Equestrian,
Horse industry,
Uncertainty.

ABSTRACT

Introduction: One of the new methods of future architecture is scenario-based planning, so the purpose of the current research is to predict the future in the field of horse industry and equestrian sports.

Methods: A mixed research method that was implemented qualitatively and quantitatively. In the qualitative phase, trends were identified through semi-structured interviews. At this stage, the statistical sample included 26 experts and experts in the field of horse industry and equestrian field were selected by snowball method. The quantitative part of the research was purposeful. The research tool in the quantitative stage was the researcher's questionnaire made from the Delphi stage, which was used to identify the selected scenarios by identifying the effective macro trends in the cross-effects analysis stage to identify the uncertainties and balance the mutual effects.

Results: According to 16 major research trends, 5 factors (development of horse tourism, amount of media coverage, growth of GDP, facilitation in the process of law enforcement and the entry of the private sector) are the key influencing and influencing factors. Finally, three strong scenarios of Iranian horse in the context of history, horse jumping and thoroughbred horses in the next 10 years of the horse and equestrian industry were determined.

Conclusion: The equestrian is under the scope of strategic planning, recognition of uncertainty, proper foresight in the field of horse and equestrian industry. Therefore, a single and integrated management between organizations such as the Ministry of Sports and Youth, the Ministry of Agricultural Jihad and the Equestrian Federation seems necessary.

Cite this article: Chori, A., Razavi, S. M. H., Dosti, M., & Farzan, F (2023). Foresight in the field of horse industry and equestrian sports with a scenario writing approach. *Management Journal*, 15(1), 53-73.

[DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2020.29762.2411](https://doi.org/10.22059/JSM.2020.29762.2411).



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0 | web site: <https://jrm.ut.ac.ir> | Email: jrm@ut.ac.ir.

Extended Abstract

Introduction

The modern world is considered as a place for tremendous changes and accelerated dynamics. The future cannot be predicted easily due to daily changes and new issues. Today, the unknown should be known through the foresight with different methods. Foresight requires appropriate methods through which to explore the future. Scenario-based planning has been proposed versus traditional one, leading to relatively reliable foresight through possible predictions. Equestrianism which is among the sports with a long history in Iran has attracted a lot of attention during the past few decades, despite lacking an appropriate social and economic position. Equestrianism is regarded as a cultural and social phenomenon which attracts tourists and improves employment and economic growth. Such industry and sport is considered as essential due to the uncertainties and writing scenarios to predict the future.

Methods

The present descriptive and analytical study was conducted in a mixed manner. The population in qualitative (interviews and Delphi) and quantitative (Fuzzy Delphi, cross-impact analysis, and cross-impact balance) phases included experts and specialists in the field of horse industry and equestrianism. The trends were identified through semi-structured interviews during the qualitative phase. The sample included 26 experts and specialists in the field of horse industry and equestrianism who were selected by snowball method. The audit of the qualitative phase using the intercoder reliability method in the form of selecting two interviews at a specific time interval (30 days) indicated the appropriate reliability of the information extracted from the qualitative phase ($\alpha=0.79-0.80$). The quantitative part was regarded as purposeful. The instruments during the quantitative stage included 60 trends in the form of eight drivers as a researcher-made questionnaire from the Delphi stage, which were utilized applying Excel, MicMac, and Scenario Wizard by macro identification of the effective trends in the cross-impact analysis (CIA) stage to recognize the uncertainties and cross-impact balance (CIB) to identify the selected scenarios. In addition, the instruments during the CIB stage included a five-option structural analysis questionnaire. In order to analyze the above-mentioned method, dihedral trends (uncertainty) were determined from the CIA stage in the form of a matrix (rows and columns) to identify the uncertainties from the influence of the trend of row on column one. Finally, a focus group meeting was held purposefully and in convenient with seven experts in

the field of horse industry and equestrianism to identify and confirm the exploratory uncertainties and screen the selected scenarios.

Results

Based on the demographic characteristics in the descriptive statistics section, 88.46 and 77.7% of the sample size were men during the qualitative and quantitative stages, respectively. The Fuzzy Delphi step showed that 16 trends were identified as main and macro ones for the CIA stage, which were set in the matrix dimensions of 16x16 in five different sections. The filling degree of the matrix was 82.8125%, indicating that the selected factors affected each other significantly and sparsely in an unstable state. Uncertainty identification stage demonstrated that the variables show double effects, while the impressive factors exhibit high influence, as well. Thus, five factors are considered as common between key influencing and significant impressive ones (dihedral) in the list of six impressive variables. Precise understanding of the key components influencing the formation of different situations in equestrian sport help the decision makers in the horse industry adapt their policies to the upcoming developments and can create appropriate scenarios at a deeper level by identifying the components influencing the change of scenarios in order to provide the maximum in such industry. Therefore, the main scenarios related to the future prospects of the horse industry and equestrian federation are drawn based on five key components including the development of the tourism industry active in the field of the the above-mentioned industry in order to exploit economic benefits, media coverage including images, press, and print of equestrian events and competitions, growth of gross production, compliance with laws in related organizations of the horse industry or equestrianism, and approval of support policies for the entry of the private sector. Finally, only three scenarios including Iranian horse in history, show jumping, and thoroughbred horses were predicted as strong and appropriate among the possible ones (N=576).

Conclusion

Based on the results, the first scenario can create economic growth in the horse industry with a clear history of Iranian horses including Turkmen and Caspian considering specialized sports uses. Thus, custodian organizations can occupy an appropriate position in the world with prior preparation and planning in the horse industry and equestrianism. Show jumping is regarded as the second scenario, in which the private sector and the government can move towards creating an atmosphere of mutual trust in the direction of appropriate policies in the field of



Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

exporting domestic horse products. The third scenario (thoroughbred horses) is implemented during the next 10 years due to ignoring the preservation of the genetic reserves of domestic horses and importing foreign breeds indiscriminately without sports records in the field of horse industry and equestrianism.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding: The research was done without using financial resources

Authors' contribution: The authors have contributed equally

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest

Acknowledgments: This research was done with the cooperation of research participants.

آینده‌نگاری در حوزه صنعت اسب و ورزش سوارکاری با رویکرد سناریونویسی

علی چوری¹ ، سید محمدحسین رضوی² ، مرتضی دوستی³ ، فرزاد فرزاد⁴ 

1. نویسنده مسئول، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبدکاووس، گنبدکاووس، ایران. رایانامه: choorli@GKU.ac.ir
2. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: razavismh@yahoo.com
3. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: m_dostipasha@yahoo.com
4. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. رایانامه: farzamfarzan@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: یکی از روش‌های نوین معماری آینده، برنامه‌ریزی بر پایه سناریوست، از این‌رو هدف از تحقیق حاضر آینده‌نگاری در حوزه صنعت اسب و ورزش سوارکاری است.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۱	روش پژوهش: روش تحقیق از نوع آمیخته بود که به‌صورت کیفی و کمی اجرا شد. در مرحله کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، روندها شناسایی شد. نمونه آماری در این مرحله شامل ۲۶ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان در حوزه صنعت اسب و رشته سوارکاری به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. بخش کمی تحقیق از نوع هدفمند بود. ابزار تحقیق در مرحله کمی پرسشنامه محقق‌ساخته از مرحله دلفی بود که با شناسایی کلان‌روندهای مؤثر در مرحله تحلیل تأثیرات متقاطع برای شناخت عدم قطعیت‌ها و بالانس تأثیرات متقابل جهت شناسایی سناریوهای منتخب، استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۳/۲۳	یافته‌ها: با توجه به ۱۶ کلان‌روندهای تحقیق پنج عامل (توسعه گردشگری اسب، میزان پوشش رسانه‌ای، رشد تولید ناخالص داخلی، تسهیل در روند اجرای قوانین و ورود بخش خصوصی) عوامل کلیدی تأثیرگذار و تأثیرپذیر (دووجهی) هستند. در نهایت سه سناریو قوی اسب ایرانی در بستر تاریخ، پرش اسب و اسب‌های دوخون در ده سال آینده صنعت اسب و سوارکاری مشخص شد.
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۴/۱۰	نتیجه‌گیری: ورزش سوارکاری تحت تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی، شناخت عدم قطعیت، آینده‌نگری مناسب در حوزه صنعت اسب و سوارکاری است. از این‌رو مدیریت واحد و یکپارچه بین سازمان‌هایی همچون وزارت ورزش و جوانان، وزارت جهاد کشاورزی و فدراسیون سوارکاری ضروری به نظر می‌رسد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۲/۸	
کلیدواژه‌ها: آینده‌نگاری، سناریو، سوارکاری، صنعت اسب، عدم قطعیت.	

استناد: چوری، علی؛ رضوی، سید محمدحسین؛ دوستی، مرتضی؛ فرزاد، فرزاد (۱۴۰۲). آینده‌نگاری در حوزه صنعت اسب و ورزش سوارکاری با رویکرد سناریونویسی. نشریه مدیریت ورزشی، (۱) ۱۵، ۷۳-۵۳. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2020.29762.2411>

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



مقدمه

جهان، در حال حاضر محل تحولات شگرف و پویایی شتابنده است. امروزه تغییرات چنان با سرعت پیش می‌رود که کمترین بی‌توجهی به بهای شکست در عرصه‌های مختلفی همچون اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی تمام خواهد شد. در محیطی که بر اساس ثانیه‌ها در حال تغییرات است و بی‌ثباتی نمایان است و با عدم قطعیت روبه‌رو هستیم، تنها روشی که می‌توان به آینده متصل شد، تلاش برای معماری آینده است. اگرچه آینده به‌طور قطع پیش‌بینی‌پذیر نیست، در هر صورت با دانش و فناوری اطلاعات به‌مراتب آینده پیش‌بینی‌پذیر است (زالی و زمانپور، ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه تغییرات و مسائل جدید، روبه‌روز در حال رخ دادن است، پیش‌بینی آینده بسیار سخت است. همچنین در جامعه‌ای که روبه‌روز با تغییرات فراوان روبه‌رو هستیم، همهٔ سازمان‌ها، نهادها و شرکت‌ها خواستار تغییرات اساسی و بنیادی هستند. امروزه ضرورت دارد که با روش‌های مختلف بتوان ناشناخته‌ها را از طریق آینده‌نگری شناخت (فرانک و سیلور، ۲۰۱۸). شناخت آینده و آینده‌نگری به روش‌های مناسبی نیاز دارد که از طریق آن بتوان به کشف آینده پرداخت. با برنامه‌ریزی‌های سنتی، آینده قابل اطمینانی در بلندمدت و به‌صورت دقیق امکان‌پذیر نخواهد بود. در مقابل برنامه‌ریزی سنتی، برنامه‌ریزی سناریومبنا، با استفادهٔ سازمان‌یافته از داوری‌های مدیریت‌شده برای ایجاد «خصوصیات روایت‌گونه از آینده‌های ممکن» به آینده‌نگری‌های نسبتاً قابل اعتمادی منجر می‌شود (گودوین و رایت، ۲۰۰۱). زالی و زمانی‌پور (۲۰۱۵) نیز بیان کردند در حال حاضر متون نظری برنامه‌ریزی از مفاهیم پیش‌بینی و آینده‌نگری به حوزهٔ آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری که وظیفه‌اش معماری آینده است، رسیده است. یکی از ابزارها و روش‌های مناسب معماری آینده در وضعیت عدم قطعیت، استفاده از برنامه‌ریزی سناریومبناست. این برنامه‌ریزی بر پایهٔ سناریو، روشی منظم و هدفمند برای تفکر خلاقانه دربارهٔ آینده‌های نامشخص و ممکن است (پترسون^۳ و همکاران، ۲۰۰۳). برنامه‌ریزی برای پیش‌بینی آینده به ابزاری نیاز دارد تا بتواند آینده را در چارچوبی قابل پیش‌بینی و با وجود عدم قطعیت آن را بیان کند. این ابزار به‌نوعی همان سناریو است که هدف از روش سناریومبنا، ساختن آینده‌های احتمالی است (گودت^۴ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کاشف و همکاران، ۲۰۱۸).

سوارکاری از ورزش‌هایی است که سابقهٔ طولانی در ایران دارد و در چند دههٔ گذشته به آن توجه خاصی شده است، ولی متأسفانه در جایگاه مناسب اجتماعی و اقتصادی قرار ندارد (مولادوست و مقدسی، ۲۰۱۵). هلیگادوتیر^۵ (۲۰۱۵) معتقد است سوارکاری پدیده‌ای فرهنگی است که موجب جذب گردشگران و تماشاگران زیادی می‌شود. بهبود اشتغال، زیرساخت‌ها، زندگی فرهنگی و گردشگری سوارکاری، رشد اقتصادی را به‌وجود می‌آورد.

صنعت اسب به‌عنوان عامل اقتصادی در دنیا از طریق فعالیت‌هایی مطرح شده است. از جمله اینکه ۱. پرورش اسب فعالیت سودآوری است؛ ۲. بدون توجه به فعالیت‌های مرتبط با اسب نمی‌تواند سودآور باشد؛ ۳. برای دستیابی به سودآوری طولانی‌مدت، اسب باید برای اهداف خاص خدمت کند. این آثار به‌طور انحصاری جنبه‌های مربوط به پرورش اسب، تهیه و استفاده (تأثیرات مستقیم) را در نظر گرفته است. تورکولا^۶ (۲۰۱۳)، گیلبرت و گیلت^۷ (۲۰۱۲)، جز^۸ و همکاران (۲۰۱۳) و جز و همکاران (۲۰۱۵) با هدف شناخت سناریوهای محتمل، چهار سناریو را پیش روی صنعت اسب فرانسه تا ۲۰۳۰ مدنظر قرار دادند که اهم موارد شامل ۱. اهمیت دادن به بازار اسب، تنوع مشاغل و فعالیت‌ها در ورزش سوارکاری (کاهش واردات و اهمیت دادن به تولیدکنندگان اسب داخلی)، ۲. اهمیت دادن و تمرکز روی شرایط زیست‌محیطی و نگهداری طبیعت از طریق صنعت اسب، ۳. اهمیت دادن به جذب افراد به صنعت اسب و حمایت‌های لازم جهت

1. Frank & Silver

2. Goodvin & Wright

3. Peterson

4. Godet

5. Helgadóttir

6. Torkkola

7. Gilbert & Gillett

8. Jez

احداث باشگاه‌های سوارکاری و ارتباط بین وضعیت اجتماعی و اقتصادی افراد از طریق برگزاری مسابقات اسب‌دوانی و افزایش شرط‌بندی مجاز و ۴. حمایت از رفاه اسب و چابک‌سوار و خدمات اجتماعی از جمله اسب‌درمانی است.

متأسفانه در زمینه پرورش و تولید اسب‌های داخلی با کاربری ورزشی در کشور بازگشت مناسب سود و سرمایه وجود ندارد، این در حالی است که ورزش سوارکاری و پرورش اسب می‌تواند نقش مهمی در اقتصاد و شرایط اجتماعی کشور ایفا کند. برای مثال کشورهای دیگر از جمله آمریکا، استرالیا و اغلب کشورهای اروپایی توانسته‌اند از طریق صنعت اسب، رشد اقتصادی خوبی را برای کشورهايشان داشته باشند. مولادوست و مقدسی (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که میزان تأثیر صنعت اسب و تولید ناخالص داخلی آمریکا ۱۰۲ میلیارد دلار برآورد شده و بخش اسب حدود ۱/۴ میلیون شغل تمام‌وقت را ایجاد کرده و تقریباً ۴۶۰/۰۰۰ شغل ایجادشده از مخارج مستقیم در صنعت اسب به‌وجود آمده است. همچنین انگلستان توانسته با ۵۰۰۰ مرکز پرورش اسب برای ۲۵۰۰۰۰ نفر در این صنعت اشتغال‌زایی کند که نزدیک به ۴ میلیارد پوند درآمد اقتصادی کسب کرده است. روسیه با حمایت از یکی از نژادهای اسب اصیل ترکمن (آخال تکه) در ۳۰ سال گذشته توانسته یک محصول ویژه و برند در جهت شناسایی محصولات، کسب رشد اقتصادی و افزایش گردشگر به‌عنوان یک محصول تجاری ارائه دهد. در ایران هیچ آمار رسمی از گردش مالی در صنعت اسب و صادرات آن وجود ندارد، حتی با توجه به اختلاط‌های غیرکارشناسی و عدم مدیریت واحد در حوزه صنعت اسب و ورزش سوارکاری احتمال نابودی اسب اصیل ایرانی وجود دارد. در فرانسه شرط‌بندی مسابقه اسب تا ۹/۵ میلیارد یورو افزایش یافته است. همچنین تقریباً ۵۰/۰۰۰ اسب هر سال (هر دو واردات و صادرات) معامله می‌شوند که ۷۰ درصد آنها برای اهداف تفریحی و تدریس، ۲۵ درصد ورزش غیرحرفه‌ای و ۵ درصد ورزش حرفه‌ای است (جز و همکاران، ۲۰۱۳).

بشر همواره بر اساس فطرت ذاتی در پی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب بوده است و برای دستیابی به آنها و حل مسائل پیش‌رو روش‌ها و راهکارهای مناسبی را در برنامه‌ریزی بلندمدت و اهدافشان به‌کار گرفته که عمدتاً بر اساس تجزیه و تحلیل رویدادهای گذشته و در جهت کشف آینده مطلوب بوده است. برای دستیابی به سناریوهای مطلوب در ورزش سوارکاری به‌منظور نیل به توسعه و افزایش شاخص‌های اقتصادی و بهره‌مندی نیروی انسانی از اشتغال، افزایش گردشگر داخلی و خارجی اسب، حضور در مسابقات المپیک، برنامه‌ریزی منظم و راهبردی در حوزه صنعت اسب و مزیت‌های پیش‌رو با توجه به ساختار توسعه‌ای و جایگاه اقتصادی اسب در کشور، ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین با توجه به اینکه تحقیقات بسیار کمی در زمینه سوارکاری و صنعت اسب انجام گرفته است، شناخت عدم قطعیت‌ها و سناریونویسی برای پیش‌بینی آینده این صنعت و ورزش لازم و ضروری است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است که به‌صورت آمیخته انجام گرفته است. جامعه تحقیق در دو فاز کیفی (مصاحبه و دلفی) و کمی (دلفی فازی، تحلیل تأثیرات متقاطع و بالانس تأثیرات متقابل) شامل صاحب‌نظران و افراد آگاه در حوزه صنعت اسب و سوارکاری بودند. در مرحله کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، روندها شناسایی شد. نمونه آماری در این مرحله شامل ۲۶ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان در حوزه صنعت اسب و رشته سوارکاری به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. پس از استخراج روندهای حاصل از مرحله مصاحبه، روش دلفی در دو مرحله اجرا شد. روایی مرحله دلفی نیز از طریق ضریب توافق (بالای ۶۰ درصد) محاسبه و تأیید شد. به‌منظور شناسایی و تأیید روندها^۱ و پیشران‌های اصلی ناشی از مرحله دلفی، جلسه گروه کانونی و به‌صورت هدفمند با استادان در حوزه صنعت اسب و سوارکاری تشکیل شد. همچنین ممیزی فاز کیفی پژوهش با استفاده از روش پایایی کدگذار به شکل انتخاب دو مصاحبه در فاصله زمانی مشخص (۳۰ روز) حاکی از پایایی مطلوب اطلاعات مستخرج از فاز کیفی پژوهش بود ($\alpha=0/79-0/80$). فاز دوم تحقیق (کمی) شامل

^۱. Trend

سه مرحله بود که ابزار تحقیق در مرحله اول کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته ۶۰ سؤالی لیکرت بود که با استفاده از روش دلفی فازی (شناسایی کلان‌روندها)، تحلیل تأثیرات متقاطع^۱ (شناسایی عدم قطعیت‌ها) و بالانس تأثیرات متقاطع^۲ (شناسایی سناریوهای منتخب) بود که به ترتیب با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل، میک‌مک^۳ و سناریو ویزارد^۴ تجزیه و تحلیل شد. ابزار تحقیق در بخش کمی شامل پرسشنامه تحلیل ساختاری ۱۶ سؤالی بود، که شاخص‌های مرحله دلفی فازی به شکل سطر و ستون قرار داشتند. روایی پرسشنامه تحلیل تأثیرات متقابل توسط ۱۱ نفر از افراد خبره و استادان دانشگاه با ضریب ۸۲/۸۱۲۵ درصد تأیید شد. همچنین ابزار تحقیق در مرحله بالانس تأثیرات متقابل شامل پرسشنامه تحلیل ساختاری پنج‌سؤالی در قالب ویژگی‌ها و سناریوهای متفاوت بود که به شکل سطر و ستون قرار داشتند (۱۸ × ۱۸). برای تجزیه و تحلیل این روش، روندهای دوجبهی (عدم قطعیت) از مرحله تحلیل تأثیرات متقاطع به صورت ماتریس (سطر و ستون)، برای شناسایی عدم قطعیت‌ها، از تأثیر روند سطر بر روند ستون با امتیازات منفی سه تا مثبت سه مشخص شد (۱۴). شایان ذکر است تأثیر هر روند در سطر با روند خود در ستون صفر است. در انتها نیز برای شناسایی و تأیید عدم قطعیت‌های اکتشافی و گزینش سناریوهای منتخب جلسه گروه کانونی به صورت هدفمند در دسترس با هفت نفر از استادان در حوزه صنعت اسب و سوارکاری تشکیل شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بخش آمار توصیفی نشان داد که ۸۸/۴۶ درصد در مرحله کیفی و ۷۷/۷ درصد در مرحله کمی از حجم نمونه را مردان تشکیل دادند. گروه‌های سنی شرکت‌کننده بین ۴۶ تا ۵۵ سال بیشترین حجم نمونه را با ۳۲/۲ درصد در مرحله کمی و ۳۴/۶۱ درصد در مرحله کیفی به خود اختصاص داده‌اند. افراد با تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد در مرحله کمی و کیفی به ترتیب بیشترین حجم نمونه را (۴۲/۳ و ۴۲/۳۱ درصد) به خود اختصاص داده‌اند. همچنین افراد تماشاگر و تولیدکننده در مرحله کمی و کیفی به ترتیب بیشترین حجم نمونه را با ۴۸/۶ و ۲۳/۰۷ به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۱. کلان‌روندها در مرحله دلفی فازی

ردیف	روندها	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی	وضعیت شاخص	وزن
۱	طراحی استاندارد زمین‌های سوارکاری یا طراحی روز دنیا	۰/۴	۴/۴۷۲	۰/۵	۰/۳	۴/۴۸۶	۰/۱	۰/۰۲۲۲
۲	نقش فدراسیون سوارکاری در صدور شناسنامه	۰/۳	۴/۶۱۷	۰/۵	۰/۳	۴/۳۰۸	۰/۱	۰/۰۲۱۳
۳	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب به منظور بهره‌برداری از منافع اقتصادی	۰/۳	۴/۵۳۸	۰/۵	۰/۳	۴/۲۶۹	۰/۱	۰/۰۲۱۱
۴	تسهیل روال قانونی قرنطینه توسط سازمان دامپزشکی و دولت و تسهیل در قوانین و مقررات بین‌المللی صادرات و واردات اسب	۰/۳	۴/۴۰۱	۰/۵	۰/۳	۴/۲۰۱	۰/۱	۰/۰۲۰۸
۵	ارتباط مستمر با مراکز علمی تحقیقاتی و	۰/۳	۴/۳۴۲	۰/۵	۰/۳	۴/۱۷۱	۰/۱	۰/۰۲۰۶

1. Cross Impact Analysis

2. Cross Impact Balance

3. Mic Mac

4. Scenario wizard

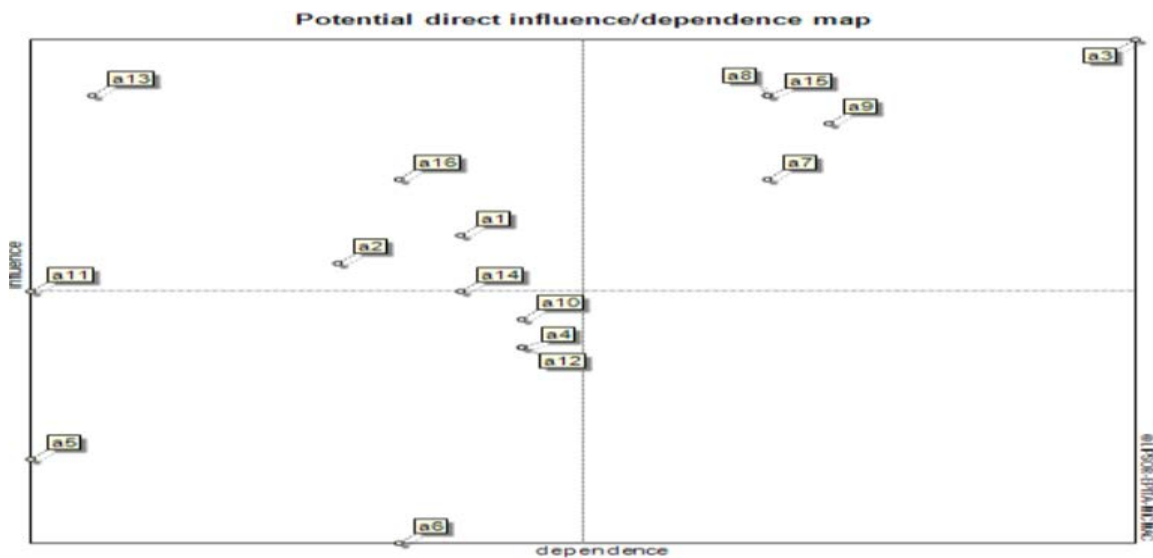
دانشگاهی داخل کشور و خارج جهت توسعه سطح علمی							
۰/۰۲۰۵	۰/۱	۴/۱۵۲	۰/۳	۰/۵	۴/۳۰۵	۰/۳	سیاستگذاری تشویقی و حمایت مالی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی ورزش سوارکاری
۰/۰۲۰۵	۰/۱	۴/۱۴۵	۰/۳	۰/۵	۴/۲۸۹	۰/۳	رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری
۰/۰۲۰۵	۰/۱	۴/۱۳۹	۰/۳	۰/۵	۴/۲۷۹	۰/۳	پوشش رسانه‌ای اعم از تصویری، مطبوعاتی، چاپی از رویدادها و مسابقات سوارکاری
۰/۰۲۰۴	۰/۱	۴/۱۲۱	۰/۳	۰/۵	۴/۲۴۲	۰/۳	تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی (شناسایی سرمایه‌گذار خصوصی و ایجاد انگیزه برای ورود)
۰/۰۲۰۳	۰/۱	۴/۱۰۳	۰/۳	۰/۵	۴/۲۰۶	۰/۳	نقش چشمگیر اسب در غنی‌سازی اوقات فراغت
۰/۰۲۰۳	۰/۱	۴/۱۰۳	۰/۳	۰/۵	۴/۲۰۶	۰/۳	فضای حمایتی کسب‌وکار کارآفرینان از سوی دولت و نهادهای قانونگذار
۰/۰۲۰۲	۰/۱	۴/۰۸۰	۰/۳	۰/۵	۴/۱۵۹	۰/۳	مدیریت و توسعه زنجیره‌های تولید و عرضه صنعت اسب
۰/۰۲۰۱	۰/۱	۴/۰۷۵	۰/۳	۰/۵	۴/۱۴۹	۰/۳	بهره‌گیری از تجارب باشگاه‌داران حرفه‌ای سوارکاری کشورهای خارجی
۰/۰۲۰۱	۰/۱	۴/۰۷۵	۰/۳	۰/۵	۴/۱۴۹	۰/۳	گسترش مدیریت منابع انسانی سبز و صنایع سبز به وسیله سازمان‌های متولی
۰/۰۲۰۰	۰/۱	۴/۰۴۴	۰/۳	۰/۵	۴/۰۸۹	۰/۳	رشد تولید ناخالص (شامل ملی، داخلی و غیرنفتی)
۰/۰۱۹۹	۰/۱	۴/۰۲۳	۰/۳	۰/۵	۴/۵۴۵	۰/۲	برون‌سپاری ارائه خدمات عمومی و تخصصی ورزش سوارکاری توسط دولت

جدول ۱ (مرحله کمی دلفی فازی) نشان داد که ۱۶ روند به‌عنوان روندهای اصلی و کلان‌روندها برای مرحله تحلیل تأثیرات متقاطع شناسایی شد.

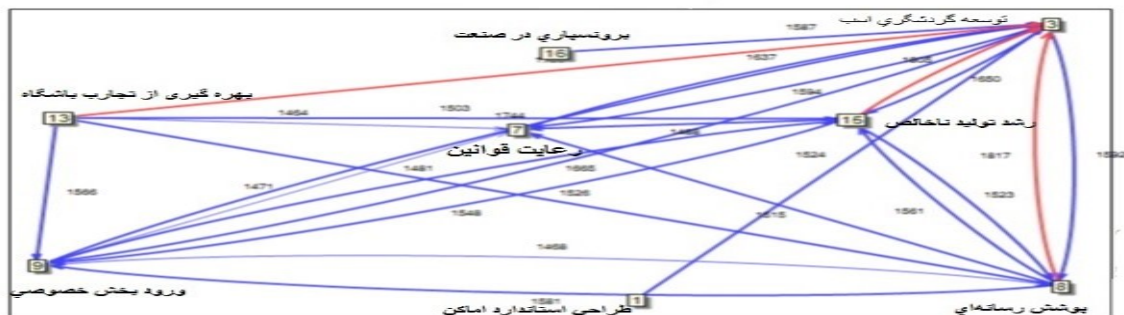
جدول ۲. تحلیل اولیه دیتای ماتریس تأثیرات متقاطع

مقدار داده	شاخص
۱۶*۱۶	ابعاد ماتریس
۲	دفعات تکرار
۴۴	دفعات صفرها
۷۰	دفعات یک
۸۵	دفعات دو
۵۷	دفعات سه
۲۱۲	جمع کل
۸۲/۸۱۲۵ درصد	درجه پرشدگی

در جدول ۲ این ۱۶ عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آینده این ورزش تحلیل شدند. ابعاد ماتریس 16×16 بود که در پنج بخش مختلف تنظیم شده بود. درجهٔ پرشدگی ماتریس $82/8125$ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب‌شده تأثیر زیاد و پراکنده‌ای بر همدیگر داشته‌اند، در واقع سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. از مجموع ۲۱۲ رابطهٔ قابل ارزیابی در این ماتریس، ۴۴ رابطه عدد صفر بوده که به این معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. از طرف دیگر ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است (تحلیل تأثیرات متقاطع با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک صورت گرفته است). نرم‌افزار میک‌مک و نحوهٔ تحلیل ماتریس متقاطع صرفاً جهت استخراج عوامل کلیدی مؤثر بر شکل‌دهی آیندهٔ صنعت اسب و ورزش سوارکاری استفاده شده که در شکل‌های ۱ و ۲ خروجی این نرم‌افزار به‌عنوان عدم قطعیت شناخته شد. همچنین خروجی این نرم‌افزار و تحلیل‌ها به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر ورزش سوارکاری (عدم قطعیت) به‌عنوان ورودی در نرم‌افزار سناریویزارد استفاده شد که از اهداف پژوهش حاضر است. در سناریونویسی، آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب در رابطه با ورزش سوارکاری بر اساس متغیرهای حاصل از ماتریس متقاطع، ترسیم شد.



شکل ۱. خروجی عوامل تأثیرگذار، تأثیرپذیر، مستقل و دوجوهی از نرم‌افزار میک‌مک



شکل ۲. مدل و خروجی عدم قطعیت‌ها از نرم‌افزار میک‌مک

با توجه به شکل‌های ۱ و ۲ و خروجی نرم‌افزار میک‌مک در مجموع متغیرها دارای دو نوع تأثیر هستند؛ تأثیرات مستقیم و تأثیرات غیرمستقیم (رهبر و همکاران، ۲۰۱۸). در تحلیل صفحه پراکندگی متغیرهای شکل‌دهنده آینده صنعت اسب و سوارکاری می‌توان این دسته از متغیرها را در سیستم شناسایی کرد:

۱. روندهای تعیین‌کننده یا تأثیرگذار، روندهای تأثیرگذار در تحلیل تأثیرات متقاطع در سیستم‌های پایدار در انتهای سمت شمال غربی سیستم قرار دارند که نشان از تأثیرگذاری بالا دارد. این روندها عبارت‌اند از: فضای حمایتی کسب‌وکار کارآفرینان از سوی دولت و نهادهای قانونگذار و بهره‌گیری از تجارب باشگاه‌داران حرفه‌ای سوارکاری کشورهای خارجی. این عوامل مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر روند شکل‌دهنده آینده صنعت اسب و ورزش سوارکاری هستند.

۲. روندهای دوجوهی (متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف)، روندهای ریسک که در محدوده متغیرهای دوجوهی قرار دارند، نزدیک خط قطری شمال شرقی نمودار واقع شدند. این روندها می‌توانند با توجه به نقش بازیگران و عملکرد آنها به روندهای کلیدی تغییر وضعیت دهند. این متغیرها شامل توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب به‌منظور بهره‌برداری از منافع اقتصادی، پوشش رسانه‌ای از رویدادها و مسابقات سوارکاری، رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط با صنعت اسب یا سوارکاری، تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی و رشد تولید ناخالص داخلی می‌باشد.

۳. روندهای تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم، این متغیرها در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند و می‌توان آنها را متغیرهای نتیجه نیز نامید. این متغیرها از تأثیرپذیری بسیار بالا از سیستم و تأثیرگذاری بسیار پایین در سیستم برخوردارند که با توجه به نتایج دلفی روندی در این محدوده قرار نگرفت.

۴. روندهای مستقل، این متغیرها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمی دارند. این متغیرها در قسمت جنوب غربی نمودار قرار دارند. با توجه به ماهیت ناپایداری سیستم، به‌نظر می‌رسد بخشی از این متغیرها در این قسمت از صفحه دارای ماهیت خروجی سیستم هستند و باید به‌نوعی آنها را متغیرهای خروجی مستقل نامید. متغیرهای مستقل را می‌توان به دو دسته متغیرهای مستقل از سیستم و متغیرهای مستقل نتیجه سیستم تقسیم کرد. متغیر گروه اول ارتباط مستمر با مراکز علمی تحقیقاتی و دانشگاهی داخل کشور و خارج جهت توسعه سطح علمی است، اما سیاستگذاری تشویقی و حمایت مالی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی ورزش سوارکاری را می‌توان روند متغیر گروه دوم قرار داد.

۵. روندهای تنظیمی، این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند و در واقع حالت تنظیمی دارند و گاهی به‌عنوان اهرمی ثانویه عمل می‌کنند. بستگی به سیاست‌های بازیگران کلیدی صنعت اسب و فدراسیون سوارکاری در خصوص اهداف توسعه‌ای، این متغیرها به متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای تعیین‌کننده یا متغیرهای هدف و ریسک قابل ارتقا هستند که متغیرهای تنظیمی شکل‌دهنده آینده سوارکاری شامل نقش فدراسیون سوارکاری جهت صدور شناسنامه، طراحی استاندارد زمین‌های سوارکاری با طراحی‌های روز دنیا، تسهیل روال قانونی قرنطینه توسط سازمان دامپزشکی و دولت و تسهیل در قوانین و مقررات بین‌المللی صادرات و واردات اسب، نقش چشمگیر اسب در غنی‌سازی اوقات فراغت، مدیریت و توسعه زنجیره‌های تولید و عرضه صنعت اسب، گسترش مدیریت منابع انسانی سبز و صنایع سبز به‌وسیله سازمان‌های متولی و برون‌سپاری ارائه خدمات عمومی و تخصصی ورزش سوارکاری توسط دولت است.

از میان ۱۶ عامل بررسی‌شده در این تحقیق، چند عامل اصلی به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر شکل‌دهی آینده ورزش سوارکاری انتخاب گردید که در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. شناسایی روندهای مشترک از عوامل کلیدی تأثیرگذار و تأثیرپذیر

ردیف	عوامل کلیدی (تأثیر مستقیم)	عوامل کلیدی (تأثیر غیرمستقیم)	مشترک با تأثیرگذار
۱	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره‌برداری از منافع اقتصادی	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره‌برداری از منافع اقتصادی	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره‌برداری از منافع اقتصادی
۲	پوشش رسانه‌ای اعم از تصویری، مطبوعاتی، چاپی از رویدادها و مسابقات سوارکاری	پوشش رسانه‌ای اعم از تصویری، مطبوعاتی، چاپی از رویدادها و مسابقات سوارکاری	پوشش رسانه‌ای اعم از تصویری، مطبوعاتی، چاپی از رویدادها و مسابقات سوارکاری
۳	بهره‌گیری از تجارب باشگاه‌داران حرفه‌ای سوارکاری کشورهای خارجی	رشد تولید ناخالص (شامل ملی، داخلی، غیرنفتی)	رشد تولید ناخالص (شامل ملی، داخلی، غیرنفتی)
۴	رشد تولید ناخالص (شامل ملی، داخلی و غیرنفتی)	بهره‌گیری از تجارب باشگاه‌داران حرفه‌ای سوارکاری کشورهای خارجی	رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری
۵	تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی (شناسایی سرمایه‌گذار و ایجاد انگیزه برای ورود)	تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی (شناسایی سرمایه‌گذار و ایجاد انگیزه برای ورود)	تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی (شناسایی سرمایه‌گذار و ایجاد انگیزه برای ورود)
۶	رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری

جدول ۳ آخرین مرحله از شناسایی عدم قطعیت است، در این مرحله نشان داده شد که متغیرها دارای تأثیرات دوگانه بوده و عوامل تأثیرپذیر از طرف دیگر دارای تأثیرگذاری زیادی هستند. به همین دلیل در این تحقیق از فهرست شش متغیر تأثیرپذیر از مجموع ۱۶ عامل، پنج عامل مشترک بین عوامل کلیدی تأثیرگذار و عوامل مهم تأثیرپذیر (دووجهی) هستند.

سناریوهای آتی در صنعت اسب و ورزش سوارکاری

در مبانی شکل‌گیری سناریوها، فهم دقیق مؤلفه‌های کلیدی تأثیرگذار بر شکل‌گیری وضعیت‌های مختلف ورزش سوارکاری علاوه بر اینکه می‌تواند به تصمیم‌گیران حوزه صنعت اسب در تطابق سیاست‌های خود در برابر تحولات پیش رو کمک نماید، در سطحی عمیق‌تر می‌تواند با شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر تغییر سناریوها، به ایجاد سناریوهای مطلوب خود از طریق اثرگذاری بر مؤلفه‌ها به‌منظور تأمین بیشینه در این صنعت خود اقدام نماید. از این منظر در این بخش، سناریوهای اصلی چشم‌انداز آتی صنعت اسب و فدراسیون سوارکاری بر اساس پنج مؤلفه کلیدی ترسیم خواهند شد که الف) توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره‌برداری از منافع اقتصادی، ب) پوشش رسانه‌ای اعم از تصویری، مطبوعاتی، چاپی از رویدادها و مسابقات سوارکاری، ج) رشد تولید ناخالص، د) رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری و ه) تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی است.

وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی

همان‌طور که مطرح گردید پنج عامل (جدول ۳، مشترک با تأثیرگذار) به‌عنوان عوامل کلیدی در موضوع آینده ورزش سوارکاری شناخته شدند. این عوامل در صحنه پیش روی در وضعیت‌های مختلفی قابل تصورند که این وضعیت‌های احتمالی برای آینده پیش‌روی سوارکاری از نظر برنامه‌ریزی بسیار بااهمیت‌اند. به همین دلیل تحلیل دقیق شرایط پیش‌رو و تعریف وضعیت‌های احتمالی لازمه اصلی تدوین سناریوهاست. به‌منظور دقت کار در این مرحله با توجه به مبانی نظری محدود (زالی و زمانپور، ۲۰۱۶؛ رهبر و همکاران، ۲۰۱۸) و نظرخواهی از کارشناسان متخصص، در نهایت با جمع‌بندی آنها ۱۸ وضعیت محتمل برای پنج عامل تعریف گردید. وضعیت‌های محتمل برای هر عامل متفاوت از سایر عوامل بود و تنها ویژگی مشترک آنها وجود گستره‌ای از وضعیت‌های نامطلوب تا مطلوب است که بعضاً این طیف به ۴ و ۳ وضعیت متناسب با شرایط عامل کلیدی تفکیک شده است.

جدول ۴. عوامل کلیدی و وضعیت‌های احتمالی آن در آینده ورزش سوارکاری

نام اختصاری عامل	عوامل کلیدی مؤثر بر ورزش سوارکاری	وضعیت	زیرمجموعه هر عامل
A	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب	خوش‌بینانه	گردشگر اسب به شدت افزایش خواهد یافت
		بینابین	رشد تدریجی گردشگر در صنعت اسب و سوارکاری
		نسبتاً نامطلوب	کاهش تدریجی گردشگر در صنعت اسب و سوارکاری
B	پوشش رسانه‌ای	خوش‌بینانه	کاهش گردشگر اسب
		بینابین	پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا
		بدبینانه	ادامه وضعیت فعلی و توجه حداقلی
C	رشد تولید ناخالص	خوش‌بینانه	محدودیت کامل شبکه‌های اطلاع‌رسانی
		بینابین	رشد مثبت و چشمگیر
		نسبتاً مطلوب	رشد مختصر
D	رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	خوش‌بینانه	رشد منفی
		بینابین	نسبتاً مطلوب
		نسبتاً نامطلوب	توسعه صنعت اسب و رشد سوارکاری
E	تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی	خوش‌بینانه	وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرای قوانین
		بینابین	وضعیت موجود و ناهماهنگی در اجرای قوانین
		بدبینانه	عدم رشد در صنعت اسب و رشته سوارکاری
		خوش‌بینانه	کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری
		بینابین	روند فعلی ادامه خواهد یافت (شبه‌دولتی و خصولتی)
		بدبینانه	افزایش اندازه دولت و نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاران

تهیه سبد سناریوها

سبد سناریوها از تلفیق روش‌های کم و کیفی، روابط تمام متغیرها با هم و شکل سازگار در شبکه ماتریسی تهیه می‌شود. یکی از روش‌های با ساختار مناسب، تحلیل تأثیرات متقابل است که توصیف تحولات آینده به روش سناریوسازی را قادر می‌سازد. این روش به دلیل ناهمگنی تخصصی از مدل محاسباتی و ریاضی استفاده نخواهد کرد. پس این روش با کسب دانش نرم و سیستم ارتباط نزدیکی دارد. سناریوسازی یک روش تحلیلی است که می‌تواند امکان سناریوسازی که بیشتر از دو متغیر اصلی را به وجود آورد، سناریوهای سازگار در واقع ساختاری مناسب‌اند که به شکل جامع تمامی تأثیرات موجود در یک شبکه را مجدد نمایان می‌کنند. با به‌کارگیری الگوریتم تحلیلی در تحلیل تأثیرات متقابل، بالانس سیستمی تأثیرات شبکه محاسبه و مشخص می‌شود که همه تأثیرات غیرمستقیم را نیز شامل می‌شود.

با ادبیات نظری تحلیل شبکه، شاخص‌های بالانس ساختاری محاسبه می‌شود تا مجموعه‌ای از حالت‌های باورکردنی برای آینده یک سیستم آماده شود. مهم‌ترین این شاخص‌ها بدین شرح است:

شاخص امتیاز مجموع تأثیرات! جمع امتیاز تأثیر همه حالات انتخاب‌شده برای یک سناریو است. امتیاز مجموع تأثیرات سنجه‌ای عمومی برای باورکردنی بودن یک سناریو است.

1. Total Impact Score
2. Global Measure

شاخص ناسازگاری یک توصیف‌گر؛ ارزش ناسازگاری یک توصیف‌گر از تفریق تأثیر یک حالت انتخاب‌شده برای یک توصیف‌گر از بیشینه امتیاز تأثیر بالانش تأثیرات آن توصیف‌گر به دست می‌آید؛ به عبارت دیگر اگر با انتخاب حالتی جایگزین برای یک توصیف‌گر، نمره تأثیرات بزرگ‌تری به دست آید، نمره تأثیرات یک توصیف‌گر منفی و آن توصیف‌گر در یک سناریوی خاص ناسازگار تلقی می‌شود.

شاخص ناسازگاری یک سناریو؛ امتیاز تأثیر توصیف‌گری که در یک سناریو بیشترین عدد ناسازگاری را داشته باشد، به عنوان ناسازگاری یک سناریو در نظر گرفته می‌شود. حداقل عدد ناسازگاری قابل قبول یک سناریو عدد صفر است که بدین معناست که هیچ‌یک از توصیف‌گرهای مربوط به یک سناریو، امتیاز تأثیرات منفی ندارند. به این دسته از سناریوها، سناریوهای قوی گفته می‌شود. بیشینه ناسازگاری قابل قبول برای یک سناریو می‌تواند هر عدد کاملی باشد. عدد ناسازگاری یک بدین معناست که سناریوهایی که دارای یک توصیف‌گر ناسازگار باشند، قابل قبول تلقی می‌شوند. در عمل انتخاب اعداد بالا برای ناسازگاری، سناریوهایی را به دست می‌دهد که باور کردن آنها به سختی امکان‌پذیر است. شاخص ناسازگاری یک سناریو سنج‌های جزئی^۴ برای باورکردنی بودن یک سناریو است (رهبر و همکاران، ۲۰۱۸).

با توجه به مباحث گذشته و بر اساس وضعیت‌های احتمالی آینده پیش‌روی ورزش سوارکاری در مجموع ۱۸ وضعیت مختلف برای پنج عامل کلیدی طراحی گردید که این وضعیت‌ها دامنه‌ای از شرایط مطلوب تا نامطلوب را شامل می‌شدند و تعداد وضعیت‌های هر عامل متناسب با میزان پیچیدگی شرایط آن عامل بین ۳ تا ۴ حالت متغیر بوده است.

با طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس متقاطع 18×18 مجدداً همانند مرحله قبل در تعیین عوامل کلیدی، پرسشنامه مفصلی در زمینه راهنمای کار تهیه شد و در اختیار متخصصان قرار گرفت. همان‌طور که در بخش روش تحقیق نیز به تفصیل بیان شد، متخصصان با طرح این سؤال که «اگر هر یک از وضعیت‌های هجده‌گانه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت؟» به تکمیل پرسشنامه بر اساس سه ویژگی توانمندساز، بی‌تأثیر و محدودیت‌ساز اقدام کردند و با درج ارقامی بین ۳ تا ۳- میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را بر سیستم مشخص کردند. با جمع‌آوری داده‌ها که توسط متخصصان و خبرگان صنعت اسب و سوارکاری صورت گرفت، امکان استفاده از نرم‌افزار سناریویزارد فراهم گردید. برای به دست آوردن سناریوها کمک ارزشمند این نرم‌افزار ضروری و حیاتی است.

با کمک نرم‌افزار میک‌مک (روش تحلیل ساختاری) پنج عامل به عنوان عوامل کلیدی در موضوع آینده ورزش سوارکاری شناخته شد. این عوامل برای آینده در وضعیت‌های متفاوت پیش‌بینی‌پذیرند که از نظر برنامه‌ریزی برای آینده پیش‌روی ورزش سوارکاری بسیار بااهمیت است. بنابراین تدوین سناریوها به تحلیل دقیق شرایط پیش‌رو و تعریف وضعیت‌های احتمالی نیاز دارد. در مجموع ۱۸ وضعیت برای پنج روند تعریف شد. وضعیت‌های محتمل برای هر روند با سایر عوامل فرق داشت و تنها وجه اشتراک آنها وجود گستره‌ای از وضعیت‌های مطلوب تا نامطلوب است که بعضاً این گستره به ۴ و ۳ وضعیت متناسب با شرایط روندهای اصلی تفکیک شده است.

با مشخص کردن وضعیت‌ها و تهیه ماتریس 18×18 مانند مرحله قبل برای مشخص کردن روندهای اصلی، پرسشنامه کاملی تهیه شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این بخش خبرگان با مشخص کردن اعدادی بین ۳ تا ۳- میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را بر یکدیگر مشخص کردند. با به دست آوردن دیتاها که توسط متخصصان و خبرگان صنعت اسب صورت پذیرفت، شرایط استفاده از نرم‌افزار سناریویزارد فراهم شد. هدف ما در این مرحله به دست آوردن سناریوهایی ممکن از ترکیب ۱۸ وضعیت برای ۵ پیشران است، که حداقل ۵۷۶ سناریوی ممکن از بین آنها مشخص شود که از ترکیب حالت‌های متفاوت $(3^*4^*4^*4^*3)$ ، هفت متغیر که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش‌روی ورزش سوارکاری است، باید به این نکته اشاره کرد که نتایج حاصل از امکان برنامه‌ریزی،

1. Inconsistency of a Descriptor
2. Inconsistency value of a Descriptor
3. Inconsistency of a Scenario
4. Local Measure

تجزیه و تحلیل و سیاستگذاری را ندارند. نرم افزار سناریوویزارد می تواند محاسبات بسیار سنگین را بررسی و سناریوهای قوی، ضعیف و سناریوهای با احتمال سازگاری بالا را برای پژوهشگر مشخص کند. در کل با توجه به ماتریس، بر اساس داده های بدست آمده از بخش کمی پژوهش تعداد ۵۷۶ سناریوی ممکن بدست آمد که شامل ۳ سناریوهای قوی (سازگاری صفر و محتمل)، ۶ سناریوهای با سازگاری یک (سازگاری بالا)، ۱۷ سناریوهای با سازگاری دو (سناریوهای با سازگاری بالا) و ۹۱ سناریوهای ضعیف (سناریوهای ممکن). نتایج این تحقیق نشان داد که ۳ سناریو با امتیاز بالا و احتمال وقوع بیشتر در شرایط آینده و پیش روی سوارکاری قرار خواهد داشت که ماتریس سناریوهای با سازگاری بالا و سناریوهای قوی به شرح جداول ذیل از این نرم افزار استخراج شد:

جدول ۵. ماتریس سناریوهای با سازگاری یک (سناریوهای با سازگاری بالا = سناریوهای باورکردنی)

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	سناریوی ششم
A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی
A1. گردشگر اسب به شدت افزایش خواهد یافت	A2. رشد تدریجی گردشگر در صنعت اسب	A1. گردشگر اسب به شدت افزایش خواهد یافت	A4. کاهش گردشگر اسب	B. پوشش رسانه ای	B. پوشش رسانه ای
B1. پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا	B2. ادامه وضعیت فعلی و توجه حداقلی	B3. محدودیت کامل شبکه های اطلاع رسانی	C. رشد تولید ناخالص	C. رشد تولید ناخالص	C. رشد تولید ناخالص
C1. رشد مثبت و چشمگیر	C2. رشد مختصر	C3. عدم رشد و صفر	E. رعایت قوانین در سازمان های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	E. رعایت قوانین در سازمان های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	E. رعایت قوانین در سازمان های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری
E1. توسعه صنعت اسب و رشد سوارکاری	E2. تسهیل در روند اجرای قوانین	E4. عدم رشد در صنعت اسب و رشته سوارکاری	F. تصویب سیاست های حمایتی برای ورود بخش خصوصی	F. تصویب سیاست های حمایتی برای ورود بخش خصوصی	F. تصویب سیاست های حمایتی برای ورود بخش خصوصی
F1. کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه گذاری	F2. روند فعلی ادامه خواهد یافت (شبه دولتی و خصولتی)	F3. افزایش اندازه دولت و نبود انگیزه برای سرمایه گذاران	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی

جدول ۶. ماتریس سناریوهای قوی یا محتمل (سناریوهای با سازگاری صفر)

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم
A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی:	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی	A. توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره برداری از منافع اقتصادی
A1. گردشگر اسب به شدت افزایش خواهد یافت	A2. رشد تدریجی گردشگر در صنعت اسب	A4. کاهش گردشگر اسب
B. پوشش رسانه ای	B. پوشش رسانه ای	B. پوشش رسانه ای

B1. پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا	B2. ادامه وضعیت فعلی و توجه حداقلی	B3. محدودیت کامل شبکه‌های اطلاع‌رسانی
C. رشد تولید ناخالص	C. رشد تولید ناخالص	C. رشد تولید ناخالص
C1. رشد مثبت و چشمگیر	C2. رشد مختصر	C2. عدم رشد و صفر
E. رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	E. رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری	E. رعایت قوانین در سازمان‌های مرتبط صنعت اسب یا سوارکاری
E2. تسهیل در روند اجرای قوانین	E4. عدم رشد در صنعت اسب و رشته سوارکاری	
F. تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی	F. تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی	F. تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی
F1. کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری	F2. روند فعلی ادامه خواهد یافت (شبه‌دولتی و خصولتی)	F2. افزایش اندازه دولت و نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاران

مأخذ: یافته‌های محقق

ویژگی نرم‌افزار سناریو ویزارد به تقلیل وضعیت‌های محتمل وقوع سناریوها از بین هزاران سناریو به تعداد کم سناریو با احتمال وقوع قوی است. برای آماده شدن حالت‌های باورپذیر برای آینده سیستم با توجه به مبانی نظری و تحلیل شبکه و از طریق بالانس تأثیرات متقاطع محاسبه می‌شود که مهم‌ترین روش‌های آن شامل موارد زیر است:

شاخص مجموع امتیاز تأثیرات که در آن تأثیرات کمی برای باورپذیر بودن یک سناریو است؛

شاخص ناسازگاری سناریو: امتیازات تأثیر توصیف‌گری که در یک سناریو ماکزیمم ارقام ناسازگاری را دارا باشد، به‌عنوان ناسازگاری یک سناریو در نظر گرفته می‌شود که صفر به‌عنوان کمترین رقم ناسازگاری یک سناریو است و این سناریوها، به‌عنوان سناریوهای قوی معروف‌اند.

جدول ۷. سناریوهای با ناسازگاری «یک» به‌عنوان سناریوهای باورکردنی. وضعیت هر یک از عوامل (عدم قطعیت‌های) کلیدی به تفکیک سناریوها و

طیف‌ها					
عوامل کلیدی سناریوها	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب	پوشش رسانه‌ای	رشد تولید ناخالص	رعایت قوانین	ورود بخش خصوصی
سناریوی اول	گردشگر اسب به‌شدت افزایش خواهد یافت	پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا	رشد مثبت و چشمگیر	توسعه صنعت اسب و رشد سوارکاری	کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری
سناریوی دوم	گردشگر اسب به‌شدت افزایش خواهد یافت	پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا	رشد مثبت و چشمگیر	وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرا	کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری
سناریوی سوم	گردشگر اسب به‌شدت افزایش خواهد یافت	پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا	رشد مختصر	وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرا	کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری
سناریوی چهارم	رشد تدریجی گردشگر در صنعت اسب	ادامه وضعیت فعلی و توجه حداقلی	رشد مختصر	وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرا	روند فعلی ادامه خواهد یافت (شبه‌دولتی و خصولتی)
سناریوی پنجم	گردشگر اسب به‌شدت افزایش خواهد یافت	محدودیت کامل شبکه‌های اطلاع‌رسانی	رشد مختصر	وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرا	روند فعلی ادامه خواهد یافت (شبه‌دولتی و خصولتی)
سناریوی ششم	کاهش گردشگر اسب	محدودیت کامل شبکه‌های اطلاع‌رسانی	عدم رشد و صفر	عدم رشد در صنعت اسب و رشته سوارکاری	افزایش اندازه دولت و نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاران

جدول ۷ نشان می‌دهد که شش سناریوی باورپذیر (موجه) با عنوان سناریوهای محتمل با سازگاری یک برای ۱۰ سال آینده پیش‌روی صنعت اسب و ورزش سوارکاری وجود دارد و با توجه به عدم قطعیت‌ها و عوامل دوجبهی احتمال رخ دادن هریک از سناریوهای این جدول در آینده امکان‌پذیر است.

جدول ۸. وضعیت هریک از عوامل (عدم قطعیت‌های) کلیدی به تفکیک سناریوها و طیف‌ها

عوامل کلیدی سناریوها	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب	پوشش رسانه‌ای	رشد تولید ناخالص	رعایت قوانین	ورود بخش خصوصی
سناریوی اول	گردشگر اسب به شدت افزایش خواهد یافت	پوشش کامل رسانه و شبکه مجزا	رشد مثبت و چشمگیر	وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرا	کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری
سناریوی دوم	رشد تدریجی گردشگر در صنعت اسب	ادامه وضعیت فعلی و توجه حداقلی	رشد مختصر	تسهیل در روند اجرای قوانین	روند فعلی ادامه خواهد یافت (شبه‌دولتی و خصولتی)
سناریوی سوم	کاهش گردشگر اسب	محدودیت کامل شبکه‌های اطلاع‌رسانی	عدم رشد و صفر	عدم رشد در صنعت اسب و رشته سوارکاری	افزایش اندازه دولت و نبود انگیزه برای سرمایه‌گذاران

توسعه سناریوهای منتخب

از بین سناریوهای استخراج‌شده، ۳ سناریو از شدت بسیار زیاد در احتمال وقوع برخوردارند، به طوری که میزان امتیاز این ۳ سناریو بین ۱۴ تا ۳۷ است. در ترکیب این سناریوها دو وضعیت بسیار مطلوب در رابطه با آینده ورزش سوارکاری و صنعت اسب و یک وضعیت نامطلوب وجود دارد که با توجه به تأثیر و تأثر عوامل از همدیگر و وضعیت‌های آنها احتمال تحقق این سناریوها و یا رشد صنعت اسب به صورت تدریجی به طرف هریک از این سناریوها وجود دارد. با توجه به اینکه لزوماً سناریوهای محتمل ترکیبی از شرایط بحرانی و مطلوب نیست، بلکه نتایج به داده‌هایی بستگی دارد که در پرسشنامه در مورد شرایط آتی سوارکاری تکمیل می‌شود و این احتمال هم که تمام سناریوهای محتمل همگی از شرایط مطلوب یا بحرانی یا میانه‌ای از آنها باشند، وجود دارد.

در بین سناریوهای محتمل، سناریوی اول، مهم‌ترین و محتمل‌ترین سناریوی پیش روی صنعت اسب و سوارکاری است که در این سناریو گردشگری اسب به‌عنوان یکی از روندهای کلیدی صنعت اسب به افزایش گردشگر در این صنعت و ورزش تبدیل خواهد شد، همچنین در این سناریو میزان پوشش رسانه‌ای افزایش یافت و شبکه کاملاً مجزا از فعالیت‌های صنعت اسب و ورزش سوارکاری در نظر گرفته شد و اقتصاد و رشد تولید ناخالص داخلی حاصل از این صنعت و ورزش، رشد مختصری خواهد داشت. از دیگر ویژگی‌های این سناریو، رعایت قوانین در این ورزش و وضعیت موجود و تسهیل در روند اجرای قوانین خواهد بود. آخرین سناریو سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی است که کاهش اندازه دولت و نقش بارز بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در این ورزش و صنعت اسب را تجربه خواهد کرد.

گزینش سناریوهای منتخب

برای گزینش سناریوهای منتخب باید در تفسیر و تحلیل آنها احتیاط کرد، چون هم سناریوها با سازگاری صفر و قوی گزارش شده است و هم سناریوها با سازگاری دو و یک که سناریوهای ضعیف‌تر (ممکن) محسوب می‌شوند. این مسئله نشان می‌دهد که هنوز بعضی از سناریوها باورکردنی‌اند.

توسعه سناریوهای منتخب

توسعه سناریوهای منتخب از مرحله قبل یعنی مرحله گزینش که ۳ سناریو به‌عنوان سناریوهای قوی مشخص شد، در سه مرحله یا سطح صورت می‌پذیرد:

مرحله یک: نامگذاری سناریوها

مرحله‌ای که سازگاری سناریوها در آن مشخص می‌شود، فرایند کاملاً کمی است، اما نامگذاری سناریوهای منتخب یک مرحله کیفی محسوب می‌شود. نامگذاری سناریوها می‌تواند کمک زیادی به شناخت سناریوها و برقراری ارتباط بیشتر با آنها کند. مشخص کردن نام برای سناریو از روش کمی و فرمول خاصی انجام نمی‌گیرد و با نظرهای خبرگان کاملاً کیفی است. در این پژوهش انتخاب نام با توجه به مطالعات و نظر متخصصان صنعت اسب برای هر سناریو انتخاب شده است.

مرحله دو: تحلیل وضعیت مسائل در هر سناریو

پس از مشخص شدن ابعاد هر سناریو، باید تحلیل‌ها و تدابیر لازم برای وضعیت هر متغیر و روندهای سناریو مشخص شود.

مرحله سه: تشکیل خانواده سناریوها

سناریوهای ممکن در این تحقیق ۵۷۶ سناریو است که فقط ۳ سناریو به‌عنوان سناریو قوی در انتها مشخص شدند. همان‌طور که اشاره شد، گزینش دو یا چند سناریو با هم، با عنوان یک خانواده نیز مسئله‌ای کیفی و مبتنی بر نظر خبرگان است. با بررسی سه سناریوی قوی توسط خبرگان، بر اساس روند و عوامل اصلی ورزش سوارکاری سه خانواده سناریو تشکیل گردید که در جدول ۹ بیان شده است.

جدول ۹. سه سناریوی نهایی

سناریو	عنوان سناریو	عدم قطعیت وضعیت صنعت اسب و سوارکاری
اول	اسب ایرانی در بستر تاریخ	رونق
دوم	پرش اسب	رونق
سوم	اسب‌های دوخون	رکود

بحث و نتیجه‌گیری

سناریوهای منتخب (سه سناریو محتمل و قوی)

سناریو اول: اسب ایرانی در بستر تاریخ (بارلی ترک): اسب در ایران باستان جزئی از زندگی و حیات بود. گسترش آیین زرتشت در سایه اسب بوده است. اسب از شیدیز خسروپرویز تا رخسار رستم در قصص ایرانی جایگاه ویژه‌ای دارد. اسب‌های دوران نادرشاه و قبل از آن یا چاپار بودند یا اسب جنگی که در کنار اینها می‌توان از سپاه جاویدان داریوش نام برد که بهترین اسب‌ها را از سرتاسر دنیا جمع‌آوری می‌کرد. از جمله اسب‌های ایرانی مثل اسب ترکمن در باورها و فرهنگ مردمان تاریخ ایران جای داشته، به‌طوری که جلودار سپاه جاویدان داریوش، زینت‌بخش گارد خلفای عباسی، سیلمی اسبان ویلهلم امپراتور آلمان، مورد طمع خاقان چین، تاجر فرانسه، انگلیس و ارتش سرخ

بوده و در میادین گوی سبقت را از دیگران در زیبایی، کورس و پرش ربوده است. اساس تشکیل اسب‌های تروبرد در کشورهای اروپایی از جمله انگلیس و آلمان، اختلاط با اسب‌های ایرانی به نام ترکمن آتی بوده که در حال حاضر در تمام نقاط جهان به‌عنوان اسب برند در کورس شناخته شده است (تاجی، ۲۰۱۹؛ سجادی رادها و همکاران، ۲۰۱۳). در این سناریو اسب‌های ایرانی شامل اسب عرب، در مناطق مرکز و جنوب‌غربی، اسب دره‌شوری در مناطق جنوب، اسب کرد در مناطق غرب، اسب کاسپین (پونی) در شمال، اسب قره‌داغی در مناطق شمال‌غرب و در رأس آنها اسب ترکمن در شمال، شمال‌شرق و کل کشور می‌توانند با توجه به کاربری‌های تخصصی ورزشی، رشد گردشگر و رشد اقتصادی در صنعت اسب ایجاد کنند. از این رو سازمان‌های متولی می‌توانند با آمادگی قبلی و برنامه‌ریزی در صنعت اسب و سوارکاری جایگاه مناسبی را در جهان به خود اختصاص دهند (سیگادوتیر، ۲۰۱۸). کاهش اندازه دولت و ورود بخش خصوصی، جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران در ورزش، شبکه مجزا و پخش فعالیت‌های صنعت اسب و مسابقات سوارکاری و اسب‌دوانی از رسانه و رعایت قوانین از سوی سازمان‌های متولی می‌تواند موجب افزایش صادرات و شرکت در مسابقات آسیایی و جهانی و همچنین رشد اقتصادی شود. همچنین از اسب‌های ایرانی در رده‌های سنی پایه می‌توان به‌منظور کسب آموزش استفاده کرد. تقاضا برای فعالیت‌های مرتبط با اسب در حال افزایش است، گردشگری به‌عنوان یک حوزه فاخر برای آینده در جهت توسعه اسب‌سواری عمل می‌کند. در حال حاضر کشورهایی مانند ایتالیا، ایسلند، فرانسه و ایرلند (که به‌عنوان سرزمین اسب شناخته می‌شود) از جمله ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری اسب هستند. تعداد کل اسب‌ها در جهان امروز ۵۸/۵ میلیون است که اهمیت زیادی در آینده خواهند داشت. در اروپا بیش از ۱۰۰ میلیارد یورو در سال ۲۰۰۹، حدود ۴۰۰ هزار شغل تمام‌وقت و تعداد اسب‌سواری‌ها ۵ درصد در سال افزایش یافت (کاستیژن، ۲۰۰۹؛ هیلگادوتیر و سیگورداوتیر، ۲۰۰۸). صنعت اسب صنعتی پول‌ساز برای کشورهایی همچون آمریکا، استرالیا و کشورهای دیگر است. از یک سو علاقه‌مندان زیادی برای نگهداری و پرورش اسب وجود دارد و این صنعت به شکل اقتصادی برای کشورها شناخته شده است. نقش تبلیغات و رسانه‌های جمعی برای نمایش اسب به‌نوعی می‌تواند بازارهای بین‌المللی برای این صنعت ایجاد کند. پرورش اسب و سوارکاری نقش مهمی در شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور دارد. دولت از دو لحاظ به‌عنوان یک رشته ورزشی، تفریحی و اشتغال‌زایی به این صنعت اهمیت داده است و برای گسترش فعالیت‌های مرتبط با اسب تلاش می‌کند. در این سناریو سرمایه‌گذاری حامیان در ورزش موجب توسعه و رونق کشور در عرصه ساخت‌وساز، تولید، اشتغال و ... می‌شود. از طرف دیگر خود شرکت‌های سرمایه‌گذار نیز با بهره‌گیری از فرصت‌های جدید سرمایه‌های هنگفتی را به‌دست آورند، نمونه این امر ظهور چین در المپیک ۲۰۰۸ به‌عنوان یک ابرقدرت تجاری جهانی بود. در این شرایط چین توانست بازارهای تولیدی بسیاری از سراسر جهان را به سمت خود جذب کند (آرینا و همکاران، ۲۰۱۶). ادیب و همکاران (۲۰۱۷) از این سناریو به‌عنوان دوی سرعت نام بردند و معتقدند که در این سناریو فضای ورزش قهرمانی کشور به‌سرعت در مسیری کاملاً مشخص و با برنامه‌ریزی قبلی در حال تاختن است.

سناریوی دوم: پرش اسب (عبور): این سناریو بیانگر خیز برداشتن و پرش در ارتفاعی است که با اینکه عبور از آن قابل تصور است، لیکن با توجه به ترس از موانع میزان خطای حرکت آنقدر بالاست که هر لحظه ممکن است فرودی ناموفق صورت گیرد. با توجه به شکست‌های اخیر در صد سال گذشته به لحاظ اقتصادی و توسعه ورزش قهرمانی در صنعت اسب و ورزش سوارکاری و قوانینی که مانع رشد این صنعت شده‌اند، اگر در آینده اصلاح شود، همانند اسبی است که در مسابقه پرش بدون هیچ خطایی مسابقات را با موفقیت به پایان رسانده است. در این سناریو دولت با حمایت از ورود بخش خصوصی و ارائه خط‌مشی‌های درست به سمت خصوصی‌سازی حرکت کرده است. با توجه به سیاست‌های تشویقی از سوی حامیان مالی چابک‌سوار می‌تواند سرعت و پرش مناسبی داشته باشد. همچنین با حمایت و پوشش رسانه‌ای در این فضا، حمایت‌های دولت از بخش خصوصی را پررنگ می‌کنند و بیشتر به نمایش می‌گذارند که این امر موجب جذب گردشگر داخلی می‌شود. باید سیاست‌گذاری‌های مناسب در حوزه صادرات تولیدات اسب‌های داخلی انجام گیرد که مستلزم شناسایی عوامل مؤثر بازیگران اصلی در حوزه صنعت اسب است که یکی از اقدامات اساسی برای عبور از بحران‌های اقتصادی، شناخت بازارهای خارجی، حفظ ذخایر ژنتیکی خالص ایرانی و ایجاد بستر لازم برای صادرات، جلوگیری از خروج قاچاق نژادهای داخلی ارزشمند به کشورهای دیگر به‌منظور تثبیت خونی آن است که در آینده با حمایت بازیگران (نهادهای و سازمان‌های متولی در صنعت اسب و

سوارکاری) می‌تواند موجب افزایش رشد اقتصادی شود. بنگارد ایورسن و کاسکلی^۱ (۲۰۱۵) معتقدند برای عبور از بحران اقتصادی در ورزش باید از طریق رقابت‌های ورزشی، اقتصاد بادوام‌تری به‌دست بیاورند. در این فضا بخش خصوصی بسیار محتاطانه حرکت می‌کند تا اعتماد دولت را کسب کند. اگر دولت بتواند این سیاستگذاری را همچنان ادامه دهد، می‌تواند تا حدودی موجب افزایش گردشگر و رشد تولید ناخالص داخلی شود. پیشنهاد می‌شود در این سناریو با بخش خصوصی و دولت به سمت ایجاد جو اعتماد دوسویه حرکت کنند.

سناریوی سوم: اسب‌های دوخون: در این سناریو فضای ناپه‌نچار حاکم است؛ فضایی که ورزش کشور از درآمدزایی به سمت مصرف‌گرایی در حرکت است و این به دلیل محدود شدن حامیان بخش خصوصی، توسط سیاست‌هایی است که دولت در پیش گرفته است. همچنین ناتوانی مدیران ورزشی برای حمایت از حامیان و حضور در رویدادها، قوانین دست‌وپاگیر سیاستمداران و حامیان، اهمیت ندادن به حفظ ذخایر ژنتیکی اسب‌های داخلی و وارد کردن بی‌رویه نژادهای خارجی بدون کارنامه ورزشی مناسب، همچنین اختلاط با اسب‌های داخلی و تشکیل اسب‌های دوخون که هیچ‌گونه اصالت بین‌المللی ندارند که مانع از حرکت درست آن شده است، در واقع آنچه در فضای این سناریو دیده می‌شود، نزاع بین بازیگران اصلی است. ادیب و همکاران (۲۰۱۷)، با توجه به عدم توسعه در ورزش قهرمانی، سناریویی به نام دو امدادی تعریف کردند که در این سناریو معتقدند ورزش قهرمانی کشور، فضای بیمارگونه دارد. عدم ورود بخش خصوصی و کاهش اندازه دولت، نبود امکانات شبکه مجزا در بخش صنعت اسب و مسابقات سوارکاری می‌تواند در آینده موجب کاهش گردشگر اسب و عدم موفقیت‌های ورزشی در زمینه سوارکاری شود. کشاورز و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی چالش‌های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران عنوان کردند که فقدان برنامه‌ریزی منظم و راهبردی، نبود نیروی انسانی کاربردی و تغییر و جابه‌جایی مدیران با توجه به سیاست‌های غلط، نبود شبکه مجزا و پوشش رسانه نامناسب در ورزش، فقدان نظارت و ارزیابی، متکی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و افزایش اندازه دولت در سازمان‌ها، موازی‌کاری در سازمان‌ها و عدم رعایت قوانین، نامطلوب بودن نظام استعدادیابی و فرایند ورزش قهرمانی و فقدان برنامه میان‌مدت و عملیاتی از اصلی‌ترین چالش‌های راهبردی مدیریت ورزش قهرمانی کشور است (جوادی‌پور، ۲۰۱۷). نتایج تحقیق مولادوست (۲۰۱۸) در مورد اسب‌های وارداتی در سال ۱۳۹۶ نشان داد واردات اسب‌های خارجی موجب تضعیف تولید داخلی می‌شود. همچنین اسب‌های ایرانی توانایی رقابت با اسب‌های نژادهای خارجی را ندارند و باید زمینه مناسب برای قوانین حمایتی در جهت توسعه اسب‌های ایرانی و تولید اسب داخلی فراهم شود. از زمان رضاخان قوانین استعماری در مورد ممنوعیت صادرات اسب از ایران به کشورهای دیگر آغاز شد و در راستای این قانون، دولت و سازمان‌های مرتبط با این حوزه نیز اقدام مؤثری به منظور نیل به صادرات از جمله حل مسائل مربوط به مشکلات قرنطینه انجام نداده است تا راهگشای صادرات اسب ایرانی به کشورهای دیگر شود. متأسفانه با توجه به عدم صادرات اسب، نظارت جامع بر واردات اسب که توسط واسطه‌گران این صنعت صورت می‌گیرد، وجود نداشته است. با ورود بی‌رویه اسب‌های بدون برند و بدون پیشینه موفقیت‌های ورزشی، آسیب جدی به تولیدکنندگان و پرورش‌دهندگان اسب داخلی وارد شده است، توجه به قوانین مشخص مربوط به صنعت اسب و سوارکاری که باید توسط وزارت جهاد کشاورزی و فدراسیون اجرا شود، اما موازی‌کاری و عدم رعایت قوانین از سوی سازمان‌های متولی رشد و توسعه این ورزش را در حاله‌ای از ابهام قرار داده است. غافل ماندن سازمان‌ها و بازیگران اصلی در این صنعت نسبت به وظایف خود می‌تواند آینده ورزش سوارکاری و صنعت اسب سوارکاری را با خطر جدی مواجه سازد.

تقدیر و تشکر

از فدراسیون سوارکاری، وزارت جهاد کشاورزی، اداره کل ورزش و جوانان استان‌های فعال در حوزه سوارکاری، چاپک‌سواران، مربیان، مالکان فرهیخته و دلسوز در حوزه صنعت اسب به‌سبب همکاری صمیمانه و ارائه نظرهای ارزشمند سپاسگزاریم.

¹ Bundgaard & Cuskelly

References

- Adib A, Talebpour, M. (2017). Compilation of Khorasan Razavi Championship Sport Scenarios in Horizon 1404. *Journal of Sport Management and Development*, 6(3):168-186. (In Persian).
- Arianne C. Reis., Carvalho Vieira, m., de Sousa-Mast, Fr. (2016). Sport for Development'' in developing countries: The case of the Vilas Olímpicas do Rio de Janeiro. *Sport Management Review*. 19: 107-119. [Journal homepage.](#)
- Castejón Montijano, R., & Rodríguez-Fernández, L. (2009). Economic impact of the horse industry: *a special reference to Spain.*
- Frank, A. I., & Silver, C. (2018). *Envisioning the future of planning and planning education.* In *Urban Planning Education* (pp. 235-250). Springer, Cham.
- Gilbert, M., & Gillett, J. (2012). Equine athletes and interspecies sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5), 632-643.
- Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2008). Strategic foresight la prospective. *Cahiers du LIPSOR, Paris.*
- Goodwin, P., & Wright, G. (2001). Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. *Journal of management studies*, 38(1), 1-16.
- Helgadóttir, G. (2015). Horse round-ups: Harvest festival and/or tourism magnet. *Cheval, Tourisme & Sociétés/Horse, Tourism & Societies*, 216-223.
- Helgadóttir, G., & Sigurðardóttir, I. (2008). Horse-based tourism: Community, quality and disinterest in economic value. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), 105-121.
- Iversen, E. B., & Cuskelly, G. (2015). Effects of different policy approaches on sport facility utilisation strategies. *Sport Management Review*, 18(4), 529-541.
- Javadipour, M. (2015). Studying the challenges in Iran athletics competition sport management. *Sport Management Studies*, 7(30), 13-34.
- Jez, C., Coudurier, B., Cressent, M., & Mea, F. (2013). Factors driving change in the French horse industry to 2030. *Advances in Animal Biosciences*, 4(s2), 66-105.
- Jez, C., Coudurier, B., Cressent, M., Mea, F., Perrier-Cornet, P., & Rossier, E. (2015). 14. The French horse industry in 2030: *scenarios to inform decision-making.* The new equine economy in the 21 st century, 157.
- Kashef SM, Seyedameri, MH, Ahmadi M, & de Marefat D. (2017). "The Strategic Model of Developing A Province's Championship Sport Using the SWOT and BSC methods *Journal of Applied Research in Sport Management*, 6(24):27-38. (In Persian).
- Keshavarz L, Farahani A, Mohammadkhani J. (2017). Analysis of Factors Affecting the Behavior of Iranian Championship Sports Managers with Scenario Planning Approach. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 17(1)99-108. (In Persian).
- Moladoust K., & Moghaddasi R. (2015). Elaboration of Ways of Caspiyan Horse Industry Development: *Government's Fundamental Responsibilities, Hygiene and Veterinary.* 25-29. (In Persian)
- Moladoust K, Samani Ghotbabadi S, Zakerian AR. (2016). Identifying and Prioritizing the Problems of Polar Sport Tourism in Iran. *Journal of Tourism Space*. 22(6), 109- 125. (In Persian).
- Peterson GD, Cumming GS, Carpenter SR. (2003) Scenario planning: a tool for conservation in an uncertain world. *Conservation biology*. 17(2):358-66.
- Rahbar F, Asl AA, Shahhosseini MA, Niazi E. (2018). Designing a Model for Scenarios Based on Identifying Key Factors and Analyzing the Key Actors' Interactions. 2018: May 22;11(39):61-90. (In Persian).
- Sajadi Rad SS, Sajadi Rad SK. (2013). The Importance of Horse in Iranian and Other Nations Myths and Its Reflection in Ferdowsi's Shahnameh. *Epic Literature Review*. 16(9)99-128. (In Persian).
- Sigurðardóttir I. Wellness and equestrian tourism–new kind of adventure? (2018) *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 2;18 (4):377-92.
- Taji, I. The place of the horse in Turkman's belief and tradition. (2011). National Horse and Horse Conference. 13-20. (In Persian).
- Torkkola, J. (2013). Seeing the world from horseback: An overview of Hungarian and Finnish equestrian tourism with special focus on Akác-tanya Farm.

[Zali N, Zamanpoor M. \(2016\). Presentation and Implementation of a New Model for Scenario Planning in Regional Planning \(Case Study: Mazandaran Province\). *Geography and urban planning*,. 18\(2\)1-23. \(In Persian\).](#)