

## پیاده‌سازی نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت ایران با تطبیق تجارب کشورهای موفق

فرزاد غفوری<sup>۱</sup>

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی نوآوری‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت در کشورهای موفق (سوئیس، استرالیا، آلمان، ژاپن، کانادا، انگلستان و قطر) به منظور تطبیق و پیاده‌سازی در ایران انجام شد. با استفاده از روش کیفی-کاربردی و رویکرد تطبیقی، نوآوری‌ها در چهار بخش محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان‌دهنده ده نوآوری محصول/خدمات از جمله خدمات مربیگری شخصی‌سازی‌شده، پارک‌های ماجراجویانه و باشگاه‌های اشتراکی است که به افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌بدنی کمک می‌کنند؛ شش نوآوری فرآیندی از جمله پلتفرم‌های دیجیتال مشارکتی و سیستم‌های رزرواسیون هوشمند مشارکت شهروندان در فعالیت‌بدنی را تسهیل می‌کنند؛ هفت نوآوری مدیریتی از جمله مدیریت یکپارچه امکانات ورزشی و مدیریت مبتنی بر داده می‌توانند تحول اساسی در کیفیت و کمیت ارائه برنامه‌های فعالیت‌بدنی ایجاد نمایند؛ شش نوآوری حکمرانی از جمله تشکیل شورای عالی فعالیت‌بدنی (حکمرانی یکپارچه)، قانون الزامات فضای ورزشی و برنامه‌های فراگیر و متنوع نیز اثربخشی سیاست‌گذاری را بهبود می‌بخشند. این پژوهش با ارائه الگوهای قابل تطبیق، زمینه را برای افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌های بدنی و بهبود سلامت عمومی فراهم می‌کند.

### کلیدواژه‌ها

نوآوری، فعالیت‌بدنی اوقات فراغت، فناوری، مطالعه تطبیقی

# **Implementing innovation in leisure-time physical activity in Iran by comparing the experiences of successful countries**

**Farzad ghafori:** Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

## **Abstract**

The present study aimed to investigate innovations related to leisure-time physical activity in successful countries (Switzerland, Australia, Germany, Japan, Canada, England, and Qatar) for comparison and implementation in Iran. Using a qualitative-applied method and comparative approach, innovations were analyzed in four sectors: product/services, processes, management, and governance. The findings indicate ten product/service innovations including personalized coaching services, adventure parks, and shared clubs that help increase citizens' participation in physical activity; six process innovations including collaborative digital platforms and smart reservation systems that facilitate citizens' participation in physical activity; seven management innovations including integrated management of sports facilities and data-based management that can create fundamental transformation in the quality and quantity of physical activity programs; six governance innovations including the establishment of a Supreme Council for Physical Activity (integrated governance), sports space requirements law, and comprehensive and diverse programs that also improve policy-making effectiveness. This research, by presenting adaptable models, provides the ground for increasing citizens' participation in physical activities and improving public health.

## **Keywords:**

Innovation, leisure-time physical activity, technology, comparative study

اوقات فراغت بعنوان یک پدیده‌ی فرهنگی - اجتماعی که در ابعاد اقتصادی، سیاسی و سلامت نیز مؤثر است، موضوعی مشترک بین تمامی اقشار جامعه می‌باشد (باقری و بهمنی، ۱۳۹۳). دامنه فعالیت‌های اوقات فراغت بسیار گسترده است و تمام فعالیت‌هایی (به غیر از تعهدات کار، خانواده و جامعه) که افراد در زمان آزاد یا اختیاری انجام می‌دهند را شامل می‌شود (غفوری و همکاران، ۲۰۱۶). از "فعالیت‌بدنی اوقات فراغت" نیز برای نشان دادن سطح فعالیت‌بدنی در محیط‌های اوقات فراغت استفاده می‌شود (جونز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در این طبقه‌بندی گسترده، مرزهای بین انواع مختلف فعالیت‌های اوقات فراغت می‌تواند تا حدودی مبهم باشد. با توجه به تمرکز مطالعه حاضر، منظور از فعالیت‌بدنی اوقات فراغت، زیرمجموعه‌ای از فعالیت‌های عمومی اوقات فراغت است که شامل میزان متوسط تا شدید اعمال بدنی باشد (بیتون و فانک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

در سال‌های اخیر، چشم‌انداز فعالیت‌بدنی اوقات فراغت با پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییر ارزش‌های اجتماعی و تاکید روزافزون بر سلامت و رفاه، دستخوش دگرگونی‌های قابل توجهی شده است (جونز و همکاران، ۲۰۲۰). در این زمینه نظریه سیستم‌های اکولوژیکی<sup>۳</sup> چارچوب نظری را برای درک توسعه انسان در تعامل با تغییرات محیطی فراهم نموده است (برونفنبرنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). براساس این نظریه افراد در مرکز یک سیستم پیچیده از محیط‌های متقابل قرار دارند و این محیط‌ها به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رشد و رفتار افراد تأثیر می‌گذارند (برونفنبرنر، ۲۰۰۰). بنابراین به منظور برآوردن خواسته‌های جامعه و رقابت و بقا در محیط‌های در حال تغییر، لازم است سازمان‌های متولی اوقات فراغت به نوآوری روی آورند (جونز و همکاران، ۲۰۲۰). کراسان و آپایدین (۲۰۱۰) نوآوری را به عنوان یک "تولید یا پذیرش، جذب و بهره برداری از ارزش افزوده‌های نوظهور (جدید) در حوزه های اقتصادی و اجتماعی: تجدید و گسترش محصولات، خدمات و بازارها؛ توسعه روش‌های جدید تولید؛ و استقرار سیستم‌های مدیریت جدید" تعریف کردند. گرچه نوآوری از نظر تاریخی با صنایع انتفاعی در ارتباط بوده، در قرن بیست و یکم به یکی از مولفه های اساسی مدیریت عمومی و غیرانتفاعی نیز تبدیل شده است (دوور و لورانس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). به طور کلی پیشرفت‌ها و نوآوری‌ها در زمینه اوقات فراغت به ۱۰ جنبه مربوط است: ۱. اوقات فراغت به عنوان یک عنصر مهم برای تغییر اجتماعی و نوآوری اجتماعی (ژندال و نیلسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). ۲. تغییر در سبک زندگی و انتخاب سبک زندگی، که در آن اغلب مرزهای بین کار و اوقات فراغت مبهم است. ۳. اشکال، شیوه‌ها، تجربیات و تحولات در اوقات فراغت دیجیتال (آرورا و رانگاسوامی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ ردهد<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). ۴.

<sup>۱</sup> . Jones

<sup>۲</sup> . Beaton and Funk

<sup>۳</sup> Ecological Systems Theory

<sup>۴</sup> . Bronfenbrenner

<sup>۵</sup> . Dover & Lawrence

<sup>۶</sup> . Tjonnndal & Nilssen

<sup>۷</sup> . Arora & Rangaswamy

تحول اوقات فراغت در جامعه، همچنین از طریق دریچه های جامعه شناسی اوقات فراغت، که می تواند به درک تحولات اساسی مانند رابطه شبکه ای کمک کند. ۵. محصولات اوقات فراغت، فرآیند، عملیات، مدیریت و نوآوری های حاکمیتی. ۶. نیاز به سیاستگذاری برای حمایت از اوقات فراغت در اشکال متنوع و نوآورانه آن. ۷. موسسات انتفاعی و غیر انتفاعی و اقدامات آنها در اوقات فراغت. ۸. اوقات فراغت و مکان سازی، به ویژه در شهرها، که در آن اوقات فراغت می تواند کمک زیادی به زندگی سالم تر، شادتر و متعادل تر کند. ۹. ارائه اوقات فراغت به عنوان پله ای برای رقابت محلی و منطقه ای (مارکز و بیسکایا، ۲۰۱۹) و ۱۰. اوقات فراغت پایدار، یعنی ارائه اوقات فراغت، شیوه ها، تجربیات، فرآیندها و سیاست هایی که برای اقتصاد، محیط فرهنگی و طبیعی و برای نسل های آینده پایدار هستند (لیووسکی و کک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین چالش ها و فرصت ها در این زمینه، بسیار متنوع اند. مارکز و بیسکایا (۲۰۱۹) نیز یک طبقه بندی را برای نوآوری در اوقات فراغت ایجاد کردند که شامل نوآوری محصول/خدمت، نوآوری در فرآیند، نوآوری در مدیریت و نوآوری حکمرانی است. در نوآوری محصول/خدمت، محصول جدیدی اختراع یا کنار هم قرار می گیرد یا یک سرویس (خدمات) جدید در بازار عرضه می شود و همچنین می تواند یک افزوده جدید یا روش جدیدی برای ارائه یک محصول یا خدمات خاص باشد. نوآوری در فرآیند شامل نوآوری هایی است که در فعالیت هایی که در پشت صحنه محصول/خدمت ارائه شده، به عنوان مثال مرتبط با دسترسی و تدارکات، وارد می شود. نوآوری در مدیریت مربوط به منابع انسانی، عمدتاً همکاری داخلی و اشتراک دانش و همچنین تغییرات در حوزه های مختلف مدیریت مانند طراحی سازمانی، استراتژی، بازاریابی، امور مالی، رهبری و مدیریت منابع انسانی است و نوآوری حکمرانی نیز روش های نوآورانه اداره اوقات فراغت در سطح مرکزی، منطقه ای و محلی است و می تواند شامل تصمیم گیری از نظر زیرساخت ها یا سیاست باشد؛ هر کدام از این نوآوری ها مرتبط با دیگر نوآوری ها است و بر آنها تاثیرگذار است (هالاجر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). براساس این طبقه بندی برخی پژوهش ها به نوآوری های مختلف در حوزه فعالیت بدنی اوقات فراغت پرداخته اند. گرک و دیکسون<sup>۴</sup> (۲۰۲۵) چهار الگوی نوآوری خدمات در سازمان های غیرانتفاعی ورزشی شامل نوآوری مبتنی بر خروجی، مبتنی بر فرآیند، تجربی و سیستمی را شناسایی کردند. گارسیا و اسمیت<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که استفاده از پلتفرم های آنلاین برای رزرواسیون کلاس های ورزشی و امکانات تفریحی باعث افزایش ۲۵ درصدی مشارکت افراد در فعالیت های بدنی شده و دسترسی به خدمات را آسان تر کرده است. همچنین نتایج تحقیق چن و لین<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) نشان داد استفاده از محصولات نوآورانه هوشمند در باشگاه های تفریحی-ورزشی موجب افزایش سودمندی درک شده و بهبود تصویر از

<sup>۱</sup>. Redhead

<sup>۲</sup>. Lubowiecki-Vikuk

<sup>۳</sup>. Hjalager

<sup>۴</sup>. Gerke & Dickson

<sup>۵</sup>. Garcia & Smith

<sup>۶</sup>. CHEN & LIN

خود توسط مشتریان می‌شود و بنابراین قصد استفاده از وسایل ورزشی-تفریحی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به اعتقاد پارسامیان و اورلوفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) نوآوری در فعالیت‌های بدنی موجب ارتقا سبک زندگی فعال و سالم می‌شود؛ همچنین نوآوری‌های ورزشی می‌تواند فرصت‌هایی برای توسعه شهرها در زمینه سلامت نیز فراهم نماید. مطابق با حوزه نوآوری‌های مدیریتی و حکمرانی نیز تیلور و دوهرتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که آموزش مدیران مراکز ورزشی در استفاده از فناوری‌های نوین مدیریتی منجر به بهبود کیفیت خدمات و افزایش مشارکت افراد در فعالیت‌های بدنی شده است و براساس تحقیق هوی و نیکلسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) اجرای سیاست‌های تشویقی (مانند تخفیف مالیاتی برای شرکت‌هایی که امکانات ورزشی ارائه می‌دهند) منجر به افزایش ۳۰ درصدی مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌های ورزشی شده است. یینگویی و راماکریشنان<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) با بررسی چالش‌های نوآوری و کارآفرینی در حوزه فعالیت‌بدنی اوقات فراغت به این نتیجه رسیدند که اگرچه فرصت‌های بسیار خوبی در صنعت اوقات فراغت وجود دارد و توسعه نوآورانه ورزش و فعالیت‌بدنی می‌تواند زندگی روزمره بسیاری از افراد را بهبود بخشد و غنی‌تر کند، اما هنوز کارآفرینان ورزشی کمی به نوآوری همه جانبه (در زمینه محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی) روی آورده‌اند؛ این در حالیست که با افزایش مداوم استانداردهای زندگی مردم، تقاضا برای مصرف فعالیت‌های متنوع بدنی در هر دو نوع و مقدار به اوج جدیدی رسیده است. بنابراین به عنوان یکی از جوان‌ترین صنایع، توسعه صنعت فعالیت‌بدنی اوقات فراغت وارد یک دوره تنگنا شده و محرک نوآوری شکل اجتناب ناپذیر توسعه آینده آن است. در ایران نیز آصفی و یزدی (۱۴۰۳) به این نتیجه رسیدند که فناوری‌های نوین نقشی چندوجهی در شکل‌دهی مشارکت افراد در فعالیت بدنی اوقات فراغت ایفا می‌کنند؛ این فناوری‌ها درحالی‌که با تسهیل و افزایش فرصت‌های فعالیت بدنی به‌عنوان تسهیل‌گر عمل می‌کنند، نقش کاهنده ای نیز دارند و به‌طور بالقوه ترویج‌دهنده رفتارهای کم‌تحرك نیز هستند. اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۱) نیز در تحقیقی که به آسیب شناسی برنامه ریزی اوقات فراغت با رویکرد فعالیت بدنی پرداختند بر برنامه ریزی مبتنی بر نیازهای جدید مصرف کنندگان تاکید کردند؛ در این تحقیق راهبردهای برنامه ریزی مبتنی بر مشتری، مبتنی بر بر رویکرد، مبتنی بر مطالعات تطبیقی، مبتنی بر ساختار و مبتنی بر محیط به عنوان اصلی ترین راهبردها مورد توجه قرار گرفت.

مروری بر ادبیات نشان داد که در سال‌های اخیر، رویکردهای نوآورانه، نحوه مشارکت افراد در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت را تغییر داده و آنرا در دسترس‌تر، جذاب‌تر و فراگیرتر کرده است (پنگ و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود این پیشرفت‌ها، تفاوت‌هایی در نحوه پذیرش و اجرای این نوآوری‌ها در کشورهای مختلف وجود دارد. در این باره کشورمان ایران برای نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت با چالش‌هایی مانند عدم وجود

<sup>۱</sup> . Parsamyan & Orłowski

<sup>۲</sup> .Taylor & Doherty

<sup>۳</sup> . Hoye, R., & Nicholson

<sup>۴</sup> . Yinghui & Ramakrishnan

سازمان متولی مشخص (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹)، عدم بروزرسانی شیوه‌های مدیریتی و حکمرانی (اسدپور و کشاورز، ۱۴۰۲)، محدودیت‌های جنسیتی (قلی پور و همکاران، ۱۴۰۳)، دسترسی محدود به امکانات ورزشی عمومی و محدودیت‌های اقتصادی مواجهه است (صادقی و همکاران، ۲۰۱۹). در چنین شرایطی استفاده از مطالعات تطبیقی و مقایسه رویکرد ایران درباره نوآوری‌های فعالیت‌بدنی اوقات فراغت با رویکرد کشورهای پیشرو در این زمینه، می‌تواند به شناسایی بهترین شیوه‌های جهانی تجربه شده در حوزه فعالیت‌بدنی اوقات فراغت و توسعه راه‌حل‌های مؤثر برای رفع چالش‌های موجود در این حوزه کمک کند؛ این شیوه‌ها می‌توانند شامل برنامه‌های موفق، سیاست‌های مؤثر، و فناوری‌های نوآورانه باشند. نکته قابل توجه دیگر آن است که پژوهش‌های پیشین اغلب تنها محصولات/خدمات نوآورانه را مورد توجه و بررسی قرار داده‌اند. با این حال نوآوری‌ها در صنعت اوقات فراغت باید در جنبه‌های مختلف (محصول-خدمات، فرآیند، مدیریت و حکمرانی) مورد توجه قرار گرفته و ویژگی‌ها، پیامدها و تأثیرات آنها در سطوح مختلف مورد مطالعه و درک قرار گیرند؛ مارکوز (۲۰۱۸) نیز بررسی زمینه‌های متنوع نوآوری در زمینه‌ها، شیوه‌ها و نظریه‌های اوقات فراغت را ضروری می‌داند. همچنین نتایج تحقیق قلی‌پور و غفوری (۲۰۲۲) و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به اهمیت بررسی سیاست‌ها و روش‌های فعالیت‌بدنی اوقات فراغت در شرایط جدید اشاره دارد. در همین راستا تحقیق حاضر با هدف بررسی نوآوری‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت در کشورهای موفق به منظور تطبیق و پیاده‌سازی در ایران انجام شد. این مطالعه با شناسایی شکاف‌ها، فرصت‌ها و راهکارهای مؤثر برای نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت از چهار جنبه محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی، می‌تواند به سازمان‌های متولی جهت پیشبرد این هدف (پیاده‌سازی نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت) و در نهایت ارتقا مشارکت شهروندان ایرانی در فعالیت‌بدنی کمک کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی-کاربردی با رویکرد تطبیقی است و داده‌های تحقیق با استفاده از روش اسنادی جمع‌آوری شده‌اند. مطالعه تطبیقی در اوقات فراغت شامل بررسی و تحلیل شرایط اوقات فراغت با توجه به ساختار، سیاست‌ها، اهداف، روش‌ها و برنامه‌ها در سایه نگرش تاریخی و فلسفی است که در آن عوامل و نیروهای اقتصادی، سیاسی، تاریخی، جغرافیایی، مذهبی و اجتماعی کشورهای مورد مطالعه در نظر گرفته می‌شوند (بنت<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۳). در مطالعه حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل جرج بردی<sup>۳</sup> که یکی از پرکاربردترین و مطمئن‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل تطبیقی است، استفاده شد. این الگو چهار مرحله توصیف، تفسیر، همجواری و مقایسه را در مطالعات تطبیقی مشخص می‌کند (فلیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

چهار مرحله ذکر شده عبارتند از:

<sup>۱</sup>. Young

<sup>۲</sup>. Benet

<sup>۳</sup>. Beredy

<sup>۴</sup>. Flik

الف) مرحله توصیف: در این مرحله پژوهشگر باید به توصیف نمودها و پدیده‌های مورد تحقیق براساس شواهد و اطلاعاتی که از منابع مختلف از طریق مطالعه اسناد و گزارشات متنوع به دست آورده، پردازد. به عقیده بردی، مرحله توصیف، مرحله یادداشت‌برداری و تدارک اطلاعات کافی برای بررسی موضوع در مرحله بعدی است.

ب) مرحله تفسیر: این مرحله شامل واری و دقیق اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله اول است که پژوهشگر به توصیف آن می‌پردازد. هدف پژوهشگر تشریح عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است.

ج) مرحله همجواری: طی این مرحله، اطلاعاتی را که در مراحل اولیه بررسی شده‌اند، طبقه‌بندی شده و کنار هم قرار می‌گیرند و چارچوبی فراهم می‌شود که راه را برای مرحله بعدی مهیا می‌سازد.

د) مرحله مقایسه: در این مرحله تطبیق و مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های پدیده‌های مورد تحقیق صورت می‌گیرد و بدین ترتیب به سوال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود (بردی، ۱۹۶۴).

در پژوهش حاضر در مرحله توصیف، اطلاعات کاملی در مورد فعالیت‌های بدنی متنوع و تغییراتی که در نحوه ارائه، مدیریت و حکمرانی این زمینه در کشورهای موفق انجام شده است، گردآوری گردید. در مرحله تفسیر، این اطلاعات مورد تفکر و استدلال قرار گرفتند. در مرحله همجواری شباهت‌ها و تفاوت‌ها در نوآوری‌های انجام شده در بخش‌های محصول/خدمات، فرایندها، مدیریت و حکمرانی طبقه‌بندی شدند. در مرحله مقایسه نیز نوآوری‌های فعالیت‌های بدنی اوقات فراغت کشورهای موفق در بخش‌های مختلف (محصول/خدمات، فرایندها، مدیریت و حکمرانی) مقایسه شدند. در مرحله بعد برای ارائه راهکارهایی جهت نوآوری در فعالیت‌های بدنی اوقات فراغت در ایران از روش تعمیم‌پذیری متعادل استفاده گردید. هدف این‌گونه تعمیم آن است که آنچه در یک مکان یا زمان مهم صادق است، ممکن است در زمان و مکان دیگری هم صدق کند (پاین و ویلیامز، ۲۰۰۵).

جامعه تحقیق در پژوهش حاضر شامل منابع کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک رسمی کشورهای موفق بود. این کشورها که شامل سوئیس، استرالیا، آلمان، ژاپن، کانادا، انگلستان و قطر بودند بر مبنای شاخص توسعه انسانی، شرایط مناسب در حوزه اوقات فراغت و نزدیکی فرهنگی به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای بررسی اعتبار اسناد و مدارک پژوهش از نقد بیرونی و درونی منابع استفاده شد. در نقد بیرونی تلاش می‌شود که اسناد استفاده شده همان مستندات مرتبط با حوزه مورد مطالعه باشد که در این پژوهش با توجه به اینکه از منابع معتبر بهره گرفته شده، مستندات از نقد بیرونی قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین محتوای اسناد در این پژوهش در راستای پاسخگویی به سؤالات پژوهش بوده و بر مبنای مستندات واقعی تنظیم شده‌اند، بنابراین اهمیت و صحت محتوای مدارک براساس نقد درونی مورد قضاوت قرار گرفت.

**یافته‌های پژوهش**

مطابق توضیحات داده شده در بخش روش‌شناسی، جهت تحلیل داده‌های پژوهش، از روش چهارمرحله‌ای بردی استفاده گردید. بدین ترتیب ابتدا اطلاعات مشروح و معتبر از نوآوری‌های انجام شده در بخش‌های محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی فعالیت‌بدنی اوقات فراغت کشورهای موفق شامل سوئیس، استرالیا، آلمان، ژاپن، کانادا، انگلستان و قطر پس از جمع‌آوری طبقه‌بندی شدند. در مرحله بعد، این اطلاعات تفسیر و سپس در جداول تطبیقی براساس درج عوامل مدنظر، مقایسه نوآوری‌ها در کشورهای مختلف و نوآوری‌هایی که می‌تواند در ایران انجام شود، ترسیم شدند و مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت کشورها صورت پذیرفت که نتایج این مراحل در ادامه آمده است. نوآوری‌های استخراج شده مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت کشورهای موفق در چهار بخش محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نوآوری‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت در کشورهای موفق

| فهرست نوآوری‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت |                                           |                                                            |                                                |                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ردیف                                              | محصول/خدمات                               | فرآیندی                                                    | مدیریتی                                        | حکمرانی                           |
| ۱                                                 | برنامه‌های تناسب‌اندام<br>شخصی‌سازی شده   | سیستم‌های رزرواسیون<br>هوشمند برای امکانات<br>ورزشی        | مدیریت یکپارچه امکانات<br>مرتبط با فعالیت‌بدنی | همکاری چند سطحی                   |
| ۲                                                 | فناوری پوشیدنی هوشمند                     | استفاده از فرآیندهای<br>پایدار برای تأمین<br>تجهیزات ورزشی | برنامه‌های مشارکتی<br>جامعه‌محور               | ۱. توسعه زیرساخت                  |
| ۳                                                 | برنامه‌های ورزشی دیجیتال                  | سیستم‌های مدیریت<br>هوشمند پارک‌ها و<br>امکانات ورزشی      | سیاست‌های ملی تشویق<br>به فعالیت‌بدنی          | مدل‌های حکمرانی<br>مشارکتی        |
| ۴                                                 | پارک‌هایی برای ورزش-<br>های ماجراجویانه   | سیستم‌های اشتراک‌گذاری<br>موقت تجهیزات ورزشی               | سیاست‌های<br>دوچرخه‌سواری شهری                 | ابزارهای حکمرانی<br>دیجیتال       |
| ۵                                                 | تورهای ورزشی در طبیعت                     | استفاده از ربات‌ها برای<br>نگهداری امکانات ورزشی           | برنامه‌های ورزشی در<br>محل کار                 | تمرکززدایی در تصمیم-<br>گیری      |
| ۶                                                 | استفاده از فناوری واقعیت<br>مجازی در ورزش | برنامه‌های تحویل<br>تجهیزات ورزشی به<br>مدارس و جوامع محلی | کمپین‌های ملی سلامت                            | توسعه سیاست‌های مبتنی<br>بر سلامت |
| ۷                                                 | راه‌حل‌های حمل و نقل<br>فعال              |                                                            | توسعه امکانات ورزشی<br>عمومی                   |                                   |
| ۸                                                 | ربات‌های مربی ورزشی                       |                                                            | سرمایه‌گذاری در تأمین<br>امکانات ورزشی پیشرفته |                                   |



|    |                                                     |  |                                           |  |
|----|-----------------------------------------------------|--|-------------------------------------------|--|
| ۹  | برنامه‌های تناسب اندام<br>مبتنی بر هوش مصنوعی       |  | مدیریت مبتنی بر داده                      |  |
| ۱۰ | فناوری‌های ورزشی در<br>استادیوم‌ها                  |  | تقاضا برای دانش مبتنی بر<br>تحقیق و توسعه |  |
| ۱۱ | گیمیفیکیشن (بازی‌وار<br>سازی)<br>ورزش‌های<br>همگانی |  |                                           |  |

در ادامه نوآوری‌های استخراج شده در کشورهای موفق مورد مقایسه قرار گرفتند تا مشخص شود که هر کشور از کدام نوآوری بیشتر استفاده کرده و یا آن نوآوری را مورد توجه قرار نداده است. نتایج به دست آمده در جدول ۲ نشان داده شده است.

## جدول ۲. مقایسه کشورهای موفق از منظر استفاده یا عدم استفاده از نوآوری‌های مختلف

| کشورهای موفق |          |        |      |       |          |       | نوآوری‌ها                                               |
|--------------|----------|--------|------|-------|----------|-------|---------------------------------------------------------|
| قطر          | انگلستان | کانادا | ژاپن | آلمان | استرالیا | سوئیس |                                                         |
| محصول/خدمات  | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۱. ارائه خدمات شخصی‌سازی شده                            |
|              | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۲. فناوری پوشیدنی هوشمند                                |
|              | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۳. برنامه‌های ورزشی دیجیتال                             |
|              | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۴. پارک‌هایی برای ورزش‌های ماجراجویی                    |
|              |          |        | *    |       |          | *     | ۵. تورهای ورزشی در طبیعت                                |
|              | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۶. استفاده از فناوری واقعیت مجازی در ورزش               |
|              |          |        | *    | *     | *        | *     | ۷. راه‌حل‌های حمل و نقل فعال                            |
|              |          |        | *    | *     | *        | *     | ۸. ربات‌های مربی ورزشی                                  |
|              |          |        | *    |       |          |       | ۹. برنامه‌های تناسب‌اندام مبتنی بر هوش مصنوعی           |
|              | *        |        |      |       |          |       | ۱۰. فناوری‌های ورزشی در استادیوم‌ها                     |
|              |          | *      |      |       |          |       | ۱۱. گیمیفیکیشن (بازی‌وار سازی) ورزش‌های همگانی          |
| فرآیندی      | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۱. سیستم‌های رزرواسیون هوشمند برای امکانات ورزشی        |
|              | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۲. استفاده از فرآیندهای پایدار برای تأمین تجهیزات ورزشی |
|              | *        | *      | *    | *     | *        | *     | ۳. سیستم‌های مدیریت هوشمند پارک‌ها و امکانات ورزشی      |

|         |     |                                                      |   |   |   |   |   |   |   |
|---------|-----|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|         | ۴.  | سیستم‌های اشتراک‌گذاری موقت تجهیزات ورزشی (سیار)     | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۵.  | استفاده از ربات‌ها برای نگهداری امکانات ورزشی        |   |   | * |   |   |   |   |
|         | ۶.  | برنامه‌های تحویل تجهیزات ورزشی به مدارس و جوامع محلی | * | * | * |   |   |   |   |
|         | ۱.  | مدیریت یکپارچه امکانات مرتبط با فعالیت بدنی          | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۲.  | برنامه‌های مشارکتی جامعه‌محور                        | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۳.  | سیاست‌های ملی تشویق به فعالیت بدنی                   | * |   |   |   |   |   |   |
| توسعه   | ۴.  | سیاست‌های دوچرخه‌سواری شهری                          | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۵.  | برنامه‌های ورزشی در محل کار                          | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۶.  | کمپین‌های ملی سلامت                                  | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۷.  | توسعه امکانات ورزشی عمومی                            | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۸.  | سرمایه‌گذاری در تامین امکانات ورزشی پیشرفته          | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۹.  | مدیریت مبتنی بر داده                                 | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۱۰. | تقاضا برای دانش مبتنی بر تحقیق و توسعه               | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۱.  | همکاری چند سطحی                                      | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۲.  | توسعه زیرساخت                                        | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۳.  | تمرکز بر تنوع و شمولیت                               | * | * | * | * | * | * | * |
| حکمرانی | ۴.  | مدل‌های حکمرانی مشارکتی                              | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۵.  | ابزارهای حکمرانی دیجیتال                             | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۶.  | تمرکززدایی در تصمیم‌گیری                             | * | * | * | * | * | * | * |
|         | ۷.  | توسعه سیاست‌های مبتنی بر سلامت                       | * | * | * | * | * | * | * |

در جدول ۳ ترکیبی از نوآوری‌های مختلف در زمینه‌های محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی کشورهای موفق که قابلیت پیاده‌سازی در کشورمان را دارند، درج شده است.

### جدول ۳. ترکیب نوآوری‌های استخراج شده از کشورهای موفق جهت پیاده‌سازی در ایران

| بخش         | نوآوری                                                                                                           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محصول/خدمات | ۱. خدمات مربیگری شخصی‌سازی شده                                                                                   |
|             | • نوآوری: استفاده از هوش مصنوعی و داده‌های کاربران برای ارائه برنامه‌های تمرینی و تغذیه‌ای کاملاً شخصی‌سازی شده. |
|             | • تأثیر: این خدمات به کاربران کمک می‌کنند تا بر اساس نیازها و اهداف فردی خود، برنامه‌های                         |

---

بهینه‌ای دریافت کنند.

## ۲. پارک‌های ماجراجویانه

- **نوآوری:** پارک‌های ماجراجویانه مسیرهایی با سطوح دشواری مختلف (از مبتدی تا حرفه‌ای) طراحی می‌کنند تا برای همه سنین و توانایی‌ها مناسب باشند. این مسیرها شامل موانعی مانند پل‌های چوبی، نردبان‌های طنابی، تورهای معلق و زیپ‌لاین هستند.
- **تأثیر:** افزایش فعالیت بدنی، تقویت مهارت‌های فردی و اجتماعی، ارتباط با طبیعت، سرگرمی و کاهش استرس، آموزش و یادگیری.

## ۳. اپلیکیشن‌های تناسب اندام و ورزش

- **نوآوری:** اپلیکیشن‌هایی که برنامه‌های تمرینی شخصی‌سازی شده، رژیم‌های غذایی و چالش‌های ورزشی ارائه می‌دهند.
- **تأثیر:** این اپلیکیشن‌ها دسترسی به مربی شخصی و برنامه‌های ورزشی را برای همه فراهم کرده‌اند و به کاربران امکان می‌دهند در هر زمان و مکان ورزش کنند.

## ۴. ورزش‌های مجازی و واقعیت افزوده

- **نوآوری:** استفاده از فناوری‌های واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR) برای ایجاد تجربه‌های ورزشی تعاملی، مانند بازی‌های ورزشی مجازی یا شبیه‌سازی محیط‌های ورزشی.
- **تأثیر:** این فناوری‌ها فعالیت بدنی را به یک فعالیت سرگرم‌کننده و جذاب تبدیل کرده‌اند و به ویژه برای افرادی که به دنبال تنوع در تمرینات هستند، جذابیت زیادی دارند.

## ۵. فعالیت‌های بدنی مبتنی بر گیمیفیکیشن

- **نوآوری:** استفاده از عناصر بازی‌وار (گیمیفیکیشن) در برنامه‌های ورزشی، مانند کسب امتیاز، چالش‌ها و رقابت با دوستان.
- **تأثیر:** این رویکرد باعث افزایش انگیزه و مشارکت کاربران در فعالیت‌های بدنی می‌شود.

## ۶. تجهیزات ورزشی هوشمند

- **نوآوری:** تجهیزاتی مانند تردمیل‌ها، دوچرخه‌های ثابت و وزنه‌های هوشمند که به اینترنت متصل می‌شوند و داده‌های تمرینی را تحلیل می‌کنند.
- **تأثیر:** این تجهیزات به کاربران کمک می‌کنند تا پیشرفت خود را پیگیری کنند و تمرینات خود را بهینه‌سازی نمایند.

## ۷. فضاهای ورزشی اشتراکی

- **نوآوری:** ایجاد باشگاه‌ها و استودیوهای ورزشی اشتراکی که دسترسی انعطاف‌پذیر و مقرون‌به‌صرفه به تجهیزات و کلاس‌های ورزشی ارائه می‌دهند.
- **تأثیر:** این فضاها به ویژه در مناطق شهری، امکان ورزش منظم را برای افراد شاغل و پر مشغله فراهم کرده‌اند.

## ۸. فعالیت‌های بدنی در طبیعت با فناوری

- **نوآوری:** ترکیب فعالیت‌های بدنی در طبیعت با فناوری، مانند اپلیکیشن‌های مسیریابی برای
-

---

دویدن یا دوچرخه سواری در طبیعت.

- تأثیر: این نوآوری‌ها به کاربران کمک می‌کنند تا از محیط‌های طبیعی برای ورزش استفاده کنند و تجربه‌های جدیدی داشته باشند.

#### ۹. پلتفرم‌های اشتراک تجهیزات ورزشی

- نوآوری: خدمات اشتراک تجهیزات ورزشی برای لوازم ورزشی یا پلتفرم‌های اشتراک دوچرخه و اسکوتر.
- تأثیر: این خدمات دسترسی به تجهیزات ورزشی را برای افراد بیشتری فراهم کرده‌اند و هزینه‌های اولیه خرید تجهیزات را کاهش داده‌اند.

#### ۱۰. کلاس‌های ورزشی آنلاین و زنده

- نوآوری: پلتفرم‌هایی مانند Peloton و Zoom که کلاس‌های ورزشی زنده و تعاملی را از راه دور ارائه می‌دهند.
- تأثیر: این خدمات به کاربران امکان می‌دهند در خانه یا هر مکان دیگر، در کلاس‌های گروهی شرکت کنند و از مزایای ورزش دسته‌جمعی بهره‌مند شوند.

---

#### ۱. پلتفرم‌های دیجیتال مشارکتی (مانند اپلیکیشن‌های چالش محور)

فرآیندها

- نوآوری: توسعه اپلیکیشن‌هایی مانند Strava, Nike Run Club یا Zombies, Run که فعالیت بدنی را به یک تجربه رقابتی، اجتماعی یا داستانی تبدیل می‌کنند و استفاده از گیمیفیکیشن (امتیاز، مدال، جدول رده‌بندی) و چالش‌های گروهی برای تشویق کاربران.
- تأثیر: افزایش تعهد بلندمدت به انجام فعالیت‌های بدنی (به‌ویژه در جوانان و کارمندان پرمشغله) و ایجاد جامعه آنلاین حمایتی که انگیزه را تقویت می‌کند.

#### ۲. سیستم‌های رزرواسیون هوشمند برای امکانات ورزشی

- نوآوری: توسعه پلتفرم‌های آنلاین و اپلیکیشن‌های رزرو زمین‌های ورزشی، استخرها و سالن‌ها با قابلیت پرداخت اینترنتی، یکپارچه‌سازی با تقویم شخصی و سیستم‌های هشدار خودکار، امکان امتیازدهی و بازخورد کاربران.
- تأثیر: کاهش زمان مرده استفاده از امکانات ورزشی، افزایش رضایت کاربران به دلیل شفافیت و سهولت دسترسی

#### ۳. سیستم‌های تشویقی مالی و بیمه‌ای

- نوآوری: تخفیف بیمه سلامت برای افرادی که فعالیت بدنی ثابت دارند (مثلاً با اتصال به اپلیکیشن‌های ردیاب)
- تأثیر: افزایش پایبندی به ورزش در میان سالمندان و افراد پریسک.

#### ۴. استفاده از فرآیندهای پایدار برای تأمین تجهیزات ورزشی

- نوآوری: تولید تجهیزات از مواد بازیافتی (مثلاً توپ‌های فوتبال از لاستیک‌های بازیافتی)، سیستم‌های اجاره‌ای برای تجهیزات گران‌قیمت و برنامه‌های بازگرداندن و بازیافت تجهیزات فرسوده
-

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تاثیر: کاهش هزینه‌های تجهیزات برای مراکز عمومی و جذب بیشتر کاربران محیط‌زیست‌گرا</li> <li>۵. سیستم‌های مدیریت هوشمند پارک‌ها و امکانات ورزشی</li> <li>• نوآوری: سنسورهای IoT برای نظارت بر استفاده از وسایل ورزشی، سیستم‌های روشنایی هوشمند با انرژی خورشیدی و نرم‌افزارهای پیش‌بینی تعمیر و نگهداری.</li> <li>• تاثیر: کاهش هزینه‌های نگهداری، افزایش ایمنی کاربران</li> <li>۶. سیستم‌های اشتراک‌گذاری موقت تجهیزات ورزشی (سیار)</li> <li>• نوآوری: ایستگاه‌های خودکار اجاره تجهیزات در پارک‌ها، اپلیکیشن‌های اشتراک‌گذاری P2P برای وسایل شخصی و سیستم‌های پرداخت بر اساس مدت استفاده.</li> <li>• تاثیر: دسترسی ۲۴ ساعته به تجهیزات با هزینه کمتر، کاهش خریدهای بی‌استفاده تجهیزات</li> <li>۷. برنامه‌های تحویل تجهیزات ورزشی به مدارس و جوامع محلی</li> <li>• نوآوری: سرویس‌های تحویل ماهانه تجهیزات متنوع، بسته‌های آموزشی همراه با وسایل ورزشی و سیستم‌های اشتراک منطقه‌ای بین چند مدرسه.</li> <li>• تاثیر: افزایش دسترسی دانش‌آموزان محروم و کاهش هزینه‌های مدارس</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| مدیریت | <p>۱. پلتفرم‌های مدیریت مشارکت جامعه‌محور</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: ایجاد سیستم‌های دیجیتال که به شهروندان اجازه می‌دهد در طراحی و برنامه‌ریزی امکانات ورزشی محله مشارکت کنند (مانند برنامه‌ریزی مشارکتی پارک‌ها از طریق اپلیکیشن‌های شهری) و توسعه پلتفرم‌های دیجیتال برای هماهنگی داوطلبان و سازمان‌های محلی</li> <li>• تاثیر: افزایش استفاده از فضاهای ورزشی به دلیل احساس مالکیت اجتماعی، کاهش هزینه‌های اجرایی و ایجاد اشتغال محلی</li> </ul> <p>۲. مدیریت یکپارچه امکانات ورزشی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: ایجاد سامانه‌های هوشمند مدیریت مراکز ورزشی با قابلیت رزرو آنلاین، پرداخت الکترونیک و نظارت هوشمند</li> <li>• تاثیر: افزایش بهره‌وری امکانات، کاهش هزینه‌های عملیاتی و بهبود رضایت کاربران</li> </ul> <p>۳. برنامه‌های وفاداری ورزشی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: ایجاد سیستم‌های پاداش مبتنی بر فعالیت بدنی (مثلاً کسب امتیاز برای استفاده از دوچرخه‌اشتراکی که به تخفیف خدمات شهری تبدیل می‌شود).</li> <li>• تاثیر: افزایش تکرار فعالیت‌های ورزشی</li> </ul> <p>۴. سیاست‌های ملی تشویق فعالیت بدنی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: اجرای برنامه‌های مشوق‌محور مانند تخفیف بیمه برای افراد فعال</li> <li>• تاثیر: افزایش فعالیت بدنی عمومی، کاهش هزینه‌های درمانی ملی و بهبود شاخص‌های سلامت ملی</li> </ul> <p>۵. سیاست‌های دوچرخه‌سواری شهری</p> |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: توسعه سیستم‌های اشتراک دوچرخه هوشمند با ایستگاه‌های خودکار</li> <li>• تأثیر: افزایش استفاده از دوچرخه، کاهش ترافیک شهری و بهبود کیفیت هوا</li> </ul>                                                                         |
| ۶.      | <p>کمپین‌های ملی سلامت</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: اجرای چالش‌های سراسری با استفاده از اپلیکیشن‌های ردیابی فعالیت</li> <li>• تأثیر: افزایش آگاهی عمومی، جذب بیشتر مشارکت‌کنندگان و کاهش بیماری‌های غیرواگیر</li> </ul>                               |
| ۷.      | <p>مدیریت مبتنی بر داده</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: استفاده از تحلیل‌های کلان داده برای برنامه‌ریزی ورزشی</li> <li>• تأثیر: افزایش دقت برنامه‌ریزی، کاهش هزینه‌های اضافی و بهبود توزیع منابع</li> </ul>                                              |
| ۸.      | <p>تقاضا برای دانش مبتنی بر تحقیق و توسعه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: ایجاد مراکز تحقیقاتی تخصصی در حوزه فعالیت‌بدنی اوقات فراغت</li> <li>• تأثیر: تولید راهکارهای نوین سالانه، افزایش اثربخشی برنامه‌ها و جذب بیشتر سرمایه‌گذاری</li> </ul>         |
|         | <p>های تحقیقاتی</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| حکمرانی | <p>۱. شورای عالی فعالیت بدنی (حکمرانی یکپارچه)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: تشکیل نهاد فرابخشی متشکل از وزارتخانه‌های ورزش، بهداشت، آموزش و پرورش و مسکن</li> <li>• تأثیر: کاهش موازی‌کاری بین دستگاه‌ها، افزایش هماهنگی در سیاست‌گذاری‌ها</li> </ul> |
|         | <p>۲. بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: تخصیص بودجه به شهرها بر اساس شاخص‌های مشارکت ورزشی</li> <li>• تأثیر: رشد سرمایه‌گذاری در مناطق محروم، افزایش عدالت در توزیع امکانات</li> </ul>                                          |
|         | <p>۳. قانون الزامات فضای ورزشی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: تصویب قوانین الزام‌آور برای اختصاص ۱۵٪ فضای پروژه‌های شهری به ورزش</li> <li>• تأثیر: افزایش دسترسی به امکانات محلی، کاهش هزینه‌های توسعه</li> </ul>                                       |
|         | <p>۴. حکمرانی مشارکتی محلی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: واگذاری مدیریت امکانات ورزشی به شوراهای محلی و ایجاد پلتفرم‌های تصمیم‌گیری جمعی</li> <li>• تأثیر: افزایش رضایت شهروندان، کاهش اعتراضات محلی</li> </ul>                                        |
|         | <p>۵. همکاری چندسطحی یکپارچه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: ایجاد سازوکارهای هماهنگ بین دولت مرکزی، استانی و محلی</li> <li>• تأثیر: کاهش موازی‌کاری سازمانی، افزایش هماهنگی در اجرای برنامه‌ها، بهبود تخصیص منابع</li> </ul>                            |
|         | <p>۶. برنامه‌های فراگیر و متنوع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوآوری: طراحی فعالیت‌های مناسب برای گروه‌های خاص شامل افراد کم‌توان (ورزش‌های</li> </ul>                                                                                                         |

تطبیقی)، سالمندان (برنامه‌های تعادلی) و اقلیت‌های قومی (ورزش‌های بومی)

- تاثیر: افزایش مشارکت گروه‌های محروم و بهبود عدالت اجتماعی

#### ۷. سیاست‌های سلامت محور

- نوآوری: ادغام ورزش در برنامه‌های بهداشتی از طریق برنامه‌هایی چون تخفیف بیمه برای

افراد فعال و غربالگری سلامت در پارک‌ها

- تاثیر: کاهش هزینه‌های درمانی، افزایش فعالیت منظم

در جدول ۴ به راهکارهای بومی‌سازی نوآوری‌های ذکر شده به تناسب شرایط فرهنگی، اقتصادی، زیرساختی و قانونی ایران پرداخته می‌شود. نتایج در این جدول با استفاده از روش تعمیم‌پذیری متعادل به دست آمده‌اند. با این روش که در مقابل "تعمیم‌پذیری تام" قرار می‌گیرد (ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، بخشی از نتایج به دست آمده در جدول ۳ ضمن در نظر گرفتن شرایط و ویژگی‌های حاکم بر کشورمان، می‌توانند تعمیم داده شوند.

#### جدول ۴- نوآوری‌های مرتبط با فعالیت بدنی اوقات فراغت در ایران

| بخش         | نوآوری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محصول/خدمات | ۱. خدمات مربیگری شخصی‌سازی شده با هوش مصنوعی: این سیستم‌ها با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی و داده‌های کاربران (مانند سن، وزن، سطح آمادگی جسمانی و اهداف ورزشی)، برنامه‌های تمرینی و تغذیه‌ای کاملاً شخصی‌سازی شده ارائه می‌دهند. در ایران می‌توان این سرویس را با ترکیب مربیان انسانی و هوش مصنوعی ارائه کرد تا اعتماد کاربران جلب شود. همچنین توسعه چت‌بات‌های فارسی و همکاری با مراکز درمانی می‌تواند به بومی‌سازی این خدمت کمک کند. |
|             | ۲. پارک‌های ماجراجویانه: این پارک‌ها شامل مسیرهای مختلف با موانع فیزیکی مانند پل‌های چوبی، نردبان‌های طنابی و زیپ‌لاین هستند که برای تمام سنین طراحی شده‌اند. در ایران می‌توان این پارک‌ها را با رعایت تفکیک جنسیتی و استفاده از فضاهای طبیعی موجود مانند مناطق کوهستانی توسعه داد. تبلیغات خانوادگی و تأکید بر ایمنی می‌تواند جذابیت آن را افزایش دهد.                                                                                      |
|             | ۳. اپلیکیشن‌های ورزشی: این برنامه‌ها امکان دسترسی به تمرینات شخصی‌سازی شده، رژیم‌های غذایی و چالش‌های ورزشی را فراهم می‌کنند. در ایران می‌توان اپلیکیشن‌های داخلی با تمرینات مناسب برای محیط‌های خانگی (به ویژه برای زنان) و محتوای متناسب با فرهنگ محلی (مانند برنامه‌های ویژه ماه رمضان) توسعه داد. مدل‌های درآمدی مقرون به صرفه مانند اشتراک‌های ارزان یا تبلیغات نیز می‌توانند مفید باشند.                                               |
|             | ۴. فعالیت بدنی به وسیله واقعیت مجازی و افزوده: این فناوری‌ها محیط‌های ورزشی مجازی و تعاملی ایجاد می‌کنند. در ایران با توجه به هزینه بالای هدست‌های واقعیت مجازی، می‌توان                                                                                                                                                                                                                                                                     |

باشگاه‌های VR در شهرهای بزرگ راه‌اندازی کرد یا از واقعیت افزوده در اپلیکیشن‌های موبایل استفاده نمود. توسعه بازی‌های ورزشی با تم‌های محلی (مانند کوهنوردی در دماوند) نیز می‌تواند جذاب باشد.

۵. **فعالیت‌های بدنی مبتنی بر گیمیفیکیشن:** در این روش با استفاده از عناصر بازی‌گونه مانند امتیاز، سطح و رقابت، انگیزه کاربران برای ورزش افزایش می‌یابد. در ایران می‌توان چالش‌های گروهی بین محله‌ها یا سازمان‌ها طراحی کرد و با جذب اسپانسرهای داخلی، جوایز جذابی برای شرکت‌کنندگان در نظر گرفت. ادغام این سیستم با شبکه‌های اجتماعی داخلی نیز می‌تواند مؤثر باشد.

۶. **تجهیزات ورزشی هوشمند:** این تجهیزات (مانند تردمیل یا دوچرخه هوشمند) به اینترنت متصل می‌شوند و داده‌های کاربر را تحلیل می‌کنند. در ایران با توجه به قیمت بالای این محصولات، می‌توان نسخه‌های ساده‌تر و ارزان‌تری تولید کرد یا از مدل‌های اجاره‌ای و اقساطی استفاده نمود. تمرکز بر قابلیت‌های ضروری و اتصال به اپلیکیشن‌های داخلی نیز مهم است.

۷. **باشگاه‌های اشتراکی:** این فضاها امکان استفاده انعطاف‌پذیر و مقرون‌به‌صرفه از تجهیزات و کلاس‌های ورزشی را فراهم می‌کنند. در ایران با توجه به حساسیت‌های فرهنگی، می‌توان زون‌بندی جنسیتی در نظر گرفت و با تبلیغ مزیت صرفه‌جویی در هزینه، مشتری جذب کرد. همکاری با شرکت‌ها برای ارائه اشتراک به کارمندان نیز می‌تواند مفید باشد.

۸. **فعالیت بدنی در طبیعت با فناوری:** ترکیب فعالیت‌های بدنی در طبیعت با اپلیکیشن‌های مسیریابی و ثبت اطلاعات ورزشی. در ایران می‌توان اپلیکیشن‌های داخلی برای معرفی مسیرهای ایمن دویدن یا دوچرخه‌سواری توسعه داد و تورهای گروهی با راهنماهای مجرب سازماندهی کرد تا نگرانی‌های امنیتی به ویژه برای زنان کاهش یابد.

۹. **پلتفرم‌های اجاره تجهیزات ورزشی:** این سرویس‌ها دسترسی آسان و کم‌هزینه به وسایل ورزشی را ممکن می‌سازند. در ایران می‌توان با ارائه ضمانت و بیمه برای تجهیزات، اعتماد کاربران را جلب کرد. همکاری با سالن‌های ورزشی معتبر برای مدیریت فرآیند اجاره نیز می‌تواند به گسترش این خدمات کمک کند.

۱۰. **کلاس‌های ورزشی آنلاین:** این پلتفرم‌ها کلاس‌های زنده و تعاملی ورزشی را از راه دور ارائه می‌دهند. در ایران با توجه به مشکلات اینترنت، می‌توان پکیج‌های آفلاین با قیمت مناسب عرضه کرد. همچنین برگزاری کلاس‌های ویژه بانوان با مربیان زن می‌تواند استقبال خوبی داشته باشد.

## فرآیندها

۱. **پلتفرم‌های دیجیتال مشارکتی:** در ایران، برخی افراد به دلیل سبک زندگی سنتی یا محدودیت‌های اینترنتی، کمتر از اپلیکیشن‌های ورزشی استفاده می‌کنند. راهکارهای بومی‌سازی در این مورد شامل طراحی اپلیکیشن‌هایی با تم‌های ایرانی-اسلامی (مثلاً چالش‌های ورزشی در ماه رمضان یا پیاده‌روی‌های خانوادگی در نوروز)، افزودن امکانات آفلاین برای مناطق با اینترنت ضعیف، همکاری با نهادهای مردمی (مثل هیئت‌های مذهبی یا کانون‌های محله‌ای) برای تبلیغ و گسترش استفاده از این پلتفرم‌ها، استفاده از مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغات داخلی



(به جای اشتراک پولی) تا کاربران راحت‌تر جذب شوند.

۲. **سیستم‌های رزرواسیون هوشمند:** بسیاری از سالن‌های ورزشی هنوز از روش‌های سنتی (مثل ثبت نام حضوری) استفاده می‌کنند و پرداخت اینترنتی برای همه کاربران ممکن نیست. راهکار بومی‌سازی در این زمینه توسعه سامانه‌هایی با پرداخت از طریق کارت‌های بانکی داخلی (مثل شتاب) و امکان رزرو تلفنی، یکپارچه‌سازی با سامانه‌های دولتی (مثل سجام) برای احراز هویت آسان و اولویت‌دهی به سالن‌های عمومی و پارک‌ها (مثلاً زمین‌های فوتبال محلی) برای افزایش دسترسی عموم است.

۳. **سیستم‌های تشویقی مالی و بیمه‌ای:** بیمه‌های سلامت ایران معمولاً طرح‌های تشویقی برای ورزش ندارند و دسترسی به داده‌های فعالیت بدنی کاربران محدود است. راهکارهای رفع این چالش همکاری با بیمه‌های ایرانی (مثل دانا یا آسیا) برای ارائه تخفیف‌های درمانی به کاربران فعال، جایگزین کردن پاداش‌های مالی با امتیازات اجتماعی (مثل تخفیف در مترو، سینما یا اماکن فرهنگی) و استفاده از داده‌های ساده (مثل تعداد قدم‌های روزانه) به جای ردیاب‌های پیچیده است.

۴. **فرآیندهای پایدار برای تجهیزات ورزشی:** صنعت بازیافت ایران پیشرفته نیست و تولید تجهیزات از مواد بازیافتی هزینه‌بر است. به همین دلیل لازم است ساخت تجهیزات کم‌هزینه از مواد موجود (مثلاً توپ‌های ورزشی از لاستیک‌های فرسوده خودروهای داخلی)، راه‌اندازی سیستم‌های اجاره‌ای محلی (مثلاً "کتابخانه وسایل ورزشی" در محله‌ها با حمایت شهرداری) و تبلیغ مزایای محیط زیستی این تجهیزات برای جذب کاربران علاقه‌مند به طبیعت مورد توجه قرار گیرد.

۵. **مدیریت هوشمند پارک‌ها و امکانات ورزشی:** نصب سنسورهای پیشرفته (IoT) و نگهداری آن‌ها در ایران مشکل و گران است. راهکار این مسائل استفاده از راه‌حل‌های کم‌هزینه (مثل شمارنده‌های دستی یا دوربین‌های ساده)، نصب پنل‌های خورشیدی کوچک برای تأمین انرژی چراغ‌های پارک‌ها و آموزش نگهبانان و کارکنان پارک برای گزارش خرابی تجهیزات به جای سیستم‌های خودکار است.

۶. **تحويل تجهیزات ورزشی به مدارس و جوامع محلی:** بسیاری از مدارس ایران بودجه کمی دارند و برخی مناطق محروم دسترسی به تجهیزات ورزشی ندارند. بدین منظور لازم است همکاری با خیریه‌های ورزشی (مثل موسسه‌های محلی) برای جمع‌آوری و توزیع تجهیزات، ایجاد بانک تجهیزات ورزشی در سطح استان‌ها تا مدارس بتوانند به نوبت از آن‌ها استفاده کنند و استفاده از سفیران محلی (مثل معلمان ورزش یا بسیجیان) برای مدیریت توزیع مورد توجه قرار گیرند.

۱. **پلتفرم‌های مدیریت مشارکت جامعه‌محور:** به کارگیری این نوآوری در ایران با چالش‌هایی چون ضعف فرهنگ مشارکت داوطلبانه سازمان‌یافته (فقط ۲۱ درصد مشارکت منظم)، محدودیت دسترسی به اینترنت در مناطق روستایی (پوشش ۶۵ درصد) و عدم اعتماد به سامانه‌های دیجیتال مواجه است. بر این اساس راهکارهای بومی سازی این نوآوری شامل

مدیریت

ادغام با ساختارهای محلی (شوراهای اسلامی روستا، پایگاه‌های بسیج)، طراحی سیستم‌های آنلاین-آنلاین ترکیبی و استفاده از تسهیلات محلی به عنوان رابط هستند.

۲. **مدیریت یکپارچه امکانات ورزشی:** پراکندگی مدیریت اماکن (۲۱ نهاد متولی مختلف)، مقاومت ذینفعان سنتی و ضعف سیستم‌های پرداخت الکترونیک یکپارچه برای پیاده‌سازی این نوآوری در کشورمان ایجاد مشکل می‌کنند که راهکارهای بومی‌سازی آن شامل ایجاد سامانه متمرکز تحت نظارت وزارت ورزش، پذیرش کارت‌های بانکی داخلی و پرداخت نقدی و آموزش متصدیان اماکن ورزشی هستند.

۳. **برنامه‌های وفاداری ورزشی:** این نوآوری با چالش‌هایی چون محدودیت بودجه برای طرح‌های تشویقی، عدم یکپارچگی داده‌های کاربران و فرهنگ دریافت پاداش فوری در ایران مواجه است. بدین ترتیب راهکار عملی رفع این چالش‌ها همکاری سه‌جانبه (دولت، بخش خصوصی، خیریه‌ها)، سیستم امتیازدهی ترکیبی (مادی-معنوی) و اتصال به طرح‌های ملی مثل "کارت سلامت" است.

۴. **سیاست‌های دوچرخه‌سواری شهری:** نبود فرهنگ ترافیک مشترک، محدودیت زیرساخت‌های ایمنی و عدم حمایت صنعت داخلی از مشکلات کشورمان در این زمینه است. بنابراین راهکار بومی‌سازی این نوآوری آموزش همگانی از طریق مدارس، توسعه مسیرهای حاشیه‌ای (غیر از خیابان‌های اصلی) و حمایت از تولیدکنندگان داخلی دوچرخه است.

۵. **کمپین‌های ملی سلامت:** موازی‌کاری نهادها، عدم تداوم اجرا و ضعف ارزیابی اثرگذاری از مشکلات کشورمان در این زمینه است. راهکارهای بومی‌سازی این نوآوری در چنین شرایطی واگذاری اجرا به سازمان‌های مردم‌نهاد، طراحی کمپین‌های فصلی با اهداف مشخص و نظارت مستمر توسط دانشگاه‌های علوم پزشکی است.

۶. **مدیریت مبتنی بر داده:** پراکندگی داده‌ها، محدودیت فناوری‌های تحلیل و مقاومت در اشتراک اطلاعات از مشکلات کشورمان در این زمینه است. راهکارهای بومی‌سازی این نوآوری در چنین شرایطی ایجاد مرکز ملی داده‌های ورزشی، استفاده از روش‌های ساده جمع‌آوری داده و طراحی سامانه‌های تشویقی گزارش‌دهی است.

۷. **تقاضا برای دانش مبتنی بر تحقیق:** شکاف دانشگاه-صنعت، محدودیت بودجه تحقیقاتی و عدم مستندسازی تجربیات از مشکلات کشورمان در این زمینه است. راهکارهای بومی‌سازی این نوآوری در چنین شرایطی ایجاد مراکز انتقال فناوری ورزشی، اولویت‌دهی به پژوهش‌های کاربردی در شورای عالی انقلاب فرهنگی و تدوین بانک تجربیات موفق داخلی است.

## حکمرانی

۱. **شورای عالی فعالیت بدنی (حکمرانی یکپارچه):** راهکارهای بومی‌سازی این زمینه در ایران شامل ایجاد شورایی تحت نظارت وزارت ورزش و جوانان با عضویت نمایندگان وزارتخانه‌های بهداشت، آموزش و پرورش، کشور، و علوم برای هماهنگی بین‌بخشی، مشارکت نهادهای مذهبی برای طراحی برنامه‌های همسو با ارزش‌های فرهنگی و استفاده از ظرفیت شورای عالی استان‌ها برای انعکاس نیازهای منطقه‌ای است.

۲. **بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد:** راهکارهای بومی‌سازی این زمینه در ایران شامل تخصیص

بودجه به شهرداری‌ها بر اساس شاخص‌های محلی (مانند نرخ چاقی، دسترسی به پارک‌ها، یا مشارکت زنان در ورزش)، ایجاد صندوق‌های محلی ورزشی با مشارکت خیرین و کسب‌وکارهای بومی (مثلاً کمک مالی صنایع در ازای معافیت‌های مالیاتی) و اولویت‌دهی به پروژه‌های کم‌هزینه ولی تأثیرگذار (مانند تبدیل زمین‌های بایر به زمین‌های ورزشی محله‌ای) است.

۳. **قانون الزامات فضای ورزشی:** راهکارهای بومی‌سازی این زمینه در ایران شامل الزام شهرداری‌ها به اختصاص حداقل ۱۰ درصد از فضای پروژه‌های عمرانی به امکانات ورزشی (متناسب با اقلیم، مانند سالن‌های سرپوشیده در مناطق گرمسیر)، تدوین استانداردهای فضاهای ورزشی جنسیتی برای رعایت حریم فرهنگی و استفاده از ساختمان‌های دولتی بلااستفاده (مانند پادگان‌های قدیمی) برای تبدیل به مراکز ورزشی است.

۴. **حکمرانی مشارکتی محلی:** راهکارهای بومی‌سازی این زمینه در ایران شامل تشکیل کمیته‌های ورزش محله‌ای با حضور مساجد، هیئت‌های مذهبی، و شوراهای اسلامی، برگزاری مسابقات محلی با جوایز غیرنقدی (مثل بن‌های خرید) و استفاده از ظرفیت باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال برای تبلیغ ورزش همگانی در محلات است.

۵. **برنامه‌های فراگیر و متنوع:** راهکارهای بومی‌سازی این زمینه در ایران شامل طراحی برنامه‌های ورزشی-مذهبی (مانند پیاده‌روی اربعین یا کوهپیمایی در اعیاد)، توسعه ورزش‌های بومی (مثل زورخانه‌ای، کوهنوردی، یا چوگان) با حمایت میراث فرهنگی و برگزاری جشنواره‌های خانوادگی در پارک‌ها با محوریت بازی‌های محلی (لی‌لی، طناب‌کشی) است.

۶. **سیاست‌های سلامت‌محور:** راهکارهای بومی‌سازی این زمینه در ایران شامل ادغام نسخه‌های ورزشی در سامانه نوبت‌دهی پزشکی (سپاس) برای تجویز فعالیت بدنی توسط پزشکان، ارائه تخفیف بیمه درمانی به افراد دارای کارت عضویت باشگاه‌ها و اجرای کمپین‌های رسانه‌ای با حضور چهره‌های محبوب (مثل ورزشکاران ملی) است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نوآوری‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت پتانسیل بالایی برای رشد دارند، اما موفقیت در به کارگیری آن‌ها مستلزم تطبیقشان با شرایط بومی ایران است. بر این اساس در تحقیق حاضر ضمن شناسایی نوآوری‌های کشورهای موفق در چهار بخش محصول/خدمات، فرآیندها، مدیریت و حکمرانی، سعی بر آن بود تا راهکارهای پیاده‌سازی این نوآوری‌ها در کشورمان با توجه به شرایط فرهنگی، اقتصادی، زیرساختی و قانونی ارائه شوند.

نتایج تحقیق نشان‌دهنده ده نوآوری محصول/خدمات مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت است که در زمینه فناوری‌های دیجیتال و هوشمند (شامل خدمات مربیگری شخصی‌سازی‌شده با هوش مصنوعی، اپلیکیشن‌های ورزشی، تجهیزات ورزشی هوشمند و پلتفرم‌های کلاس‌های ورزشی آنلاین)، گیمیفیکیشن و فناوری‌های تعاملی (شامل فعالیت‌بدنی به وسیله واقعیت مجازی و افزوده و فعالیت‌های

بدنی مبتنی بر گیمیفیکیشن)، مدل‌های اشتراکی و اقتصاد مشارکتی (باشگاه‌های اشتراکی و پلتفرم‌های اجاره تجهیزات ورزشی) و تجربیات ترکیبی طبیعت و فناوری (شامل پارک‌های ماجراجویانه و فعالیت بدنی در طبیعت با فناوری) هستند. بر اساس گزارش مکنزی<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی با ارائه برنامه‌های تمرینی شخصی‌سازی‌شده، بازخورد بلادرنگ و نظارت بر پیشرفت، مشارکت کاربران در فعالیت‌های بدنی را افزایش داده‌اند. به اعتقاد گولگکوتسیکا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) محصول یا خدمات ارائه شده در صنعت اوقات فراغت باید مطابق با روندهای طرف تقاضا باشد که در حال حاضر بر شخصی‌سازی متمرکز شده است. شخصی‌سازی خدمات به معنای استفاده از اطلاعات شخصی افراد برای تنظیم خدمات و محیط فعالیت برای بهبود منافع حاصل از آن‌هاست. شخصی‌سازی خدمات و برنامه‌های فعالیت بدنی در راستای افزایش عاملیت انسان و فردی شدن صورت گرفته است. عاملیت به عنوان ظرفیت افراد برای عمل مستقل تعریف می‌شود و با مفهوم آزادی انتخاب که از ویژگی‌های اصلی اوقات فراغت است، ارتباط دارد (برامهام و واگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). همچنین مطالعات دلوتی<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که اپلیکیشن‌های ورزشی با استفاده از الگوریتم‌های تطبیقی، تا ۳۰ درصد اثربخشی تمرینات را بهبود بخشیده‌اند. همچنین، تجهیزات هوشمند مانند پلوتن<sup>۵</sup> با ترکیب داده‌های بیومتریک و محتوای تعاملی، تجربه‌ای جذاب‌تر از باشگاه‌های سنتی ارائه می‌دهند (موسسه مهندسين برق و الکترونیک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین فناوری‌های هوشمند با شخصی‌سازی و افزایش تعامل، موانع روانی و فیزیکی مشارکت در فعالیت بدنی را کاهش می‌دهند. همچنین گیمیفیکیشن و فناوری‌های تعاملی با ادغام عناصر بازی‌گونه و محیط‌های غوطه‌ورساز (واقعیت مجازی و افزوده) می‌توانند فعالیت بدنی را از یک تکلیف به یک تجربه لذت‌بخش تبدیل کنند (مازیس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به اعتقاد سفیدگر و همکاران (۱۴۰۳) نیز استفاده از فعالیت‌های بدنی گیمیفایده شده علاوه بر افزایش فعالیت‌های جسمانی، تأثیرات مثبتی در سلامت روان و رفاه عمومی افراد دارد. این فعالیت‌ها با ایجاد فضاهایی برای تعامل اجتماعی و حمایت، به کاهش احساس انزوا و افزایش حس تعلق کمک می‌کنند. این موضوع به ویژه در مورد افرادی که ممکن است در برقراری روابط اجتماعی با چالش مواجه باشند، اهمیت دارد. علاوه بر این اقتصاد مشارکتی (باشگاه‌های اشتراکی و پلتفرم‌های اجاره تجهیزات ورزشی) با حذف موانع مالی از طریق دسترسی مقرون به صرفه و انعطاف‌پذیر، مشارکت در فعالیت‌های بدنی را برای جمعیت بیشتری امکان‌پذیر می‌کند (لیو<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). درباره کشورمان این نکته نیز قابل ذکر است که با توجه به مشکلات

---

<sup>۱</sup>. McKinsey

<sup>۲</sup>. Gkoulgkoutsika

<sup>۳</sup>. Bramham & Wagg

<sup>۴</sup>. Deloitte

<sup>۵</sup>. Peloton

<sup>۶</sup>. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)

<sup>۷</sup>. Mazeas

<sup>۸</sup>. Luo

اقتصادی، بسیاری از مردم توانایی خرید برخی وسایل ورزشی برای خودشان یا فرزندانشان را ندارند؛ فراهم کردن امکان اجاره این وسایل جهت استفاده برای سلامت این طبقه اجتماعی-اقتصادی حائز اهمیت بیشتری است. ترکیب طبیعت و فناوری نیز، فعالیت بدنی را نه تنها از نظر فیزیکی، بلکه از لحاظ روانی نیز غنی تر می کند. در دو دهه گذشته، تفریحات ماجراجویانه مانند اسکی، چتربازی، صخره نوردی و قایق رانی در رودخانه های خروشان به طور مداوم افزایش یافته است (گورر و کورال<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). فعالیت های ماجراجویانه طبیعت، فعالیت و فرهنگ را گرد هم می آورد تا انواع خاصی از تجربیات را برای افرادی که اهدافی مانند تحول، چالش و سلامتی دارند، ارائه دهد (پومفرت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). براساس نتایج تحقیق در سال های اخیر در کشورهای پیشرو در صنعت اوقات فراغت، فعالیت های ماجراجویی در سطوح مختلف چالش، مهارت و ماجراجویی برای پاسخگویی به مشخصات متنوع ماجراجویانی که در این موارد شرکت می کنند، در دسترس قرار گرفته اند. در کشورمان نیز انواع مختلفی از این فعالیت ها به طور محدود ارائه می شوند؛ با این حال با توجه به وجود کوه، صخره و رودخانه های خروشان در مناطق مختلف به خصوص در شمال و غرب کشور، از این پتانسیل به اندازه کافی بهره گرفته نشده است. بنابراین رشد و توسعه ارائه خدمات ورزش های ماجراجویانه و تامین ایمنی از طریق فناوری هایی مانند GPS پیشرفته و سنسورهای پوشیدنی، باید در آینده مورد توجه بیشتری قرار گیرد. در تحقیق حاضر شش نوآوری فرآیندی برای فعالیت بدنی اوقات فراغت شناسایی شد که عبارتند از: پلتفرم های دیجیتال مشارکتی، سیستم های رزرواسیون هوشمند، سیستم های تشویقی مالی و بیمه ای، فرآیندهای پایدار برای تجهیزات ورزشی، مدیریت هوشمند پارک ها و امکانات ورزشی و تحویل تجهیزات ورزشی به مدارس و جوامع محلی. براساس تحقیق لستر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پلتفرم های دیجیتال می توانند مشارکت ورزشی را تا ۴۰ درصد افزایش دهند. با توجه به نرخ استفاده ۸۴ درصدی از اینترنت در ایران (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۱)، زیرساخت های فناوری برای پیاده سازی این نوآوری وجود دارد. به اعتقاد گارسپافرناندز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) سیستم های رزرواسیون هوشمند در اسپانیا موجب افزایش استفاده از امکانات ورزشی و کاهش اتلاف زمان شده اند. با این حال در ایران، چالش اصلی نبود سیستم های یکپارچه مدیریت اماکن ورزشی است که لازم است مورد توجه قرار گیرد. مطالعه پاتل<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان دهنده تاثیر مثبت سیستم های تشویقی بر افزایش مشارکت شهروندان آمریکایی در فعالیت بدنی است. برگزاری برنامه های تشویقی در ایران همچنین می تواند برای جوانان انگیزه ای ایجاد نماید که به جای انتخاب رفتارهای ناسالمی چون مصرف مواد مخدر یا گذران فراغت با بی تحرکی، به

<sup>۱</sup>. Gürer and Kural

<sup>۲</sup>. Pomfret

<sup>۳</sup>. Lister

<sup>۴</sup>. García-Fernández

<sup>۵</sup>. Patel

فعالیت بدنی پردازند. این عامل می تواند شامل اجرای برنامه های چالشی باشد؛ در برنامه های چالشی باید به سازماندهی گروه های مختلف جوانان به شرکت در فعالیت هایی مانند پیاده روی، دوچرخه سواری یا دویدن پرداخته شود و جوایزی مانند تخفیف برای استفاده از اماکن ورزشی دولتی، ارائه بلیط سینما یا دیدن مسابقات ورزشی در ازای حد مشخصی از فعالیت بدنی و عضویت آزمایشی رایگان در باشگاه های ورزشی در نظر گرفته شود. همچنین بیمه گران با کاهش حق بیمه یا بازپرداخت هزینه های باشگاه های ورزشی بابت انجام میزان مشخصی فعالیت، می توانند به افزایش مشارکت در فعالیت بدنی به خصوص در میان سالمندان کمک کنند؛ با این حال چالش اصلی در این زمینه عدم یکپارچگی بین سیستم های بیمه ای و ارائه دهندگان خدمات ورزشی و کمبود فرهنگ سازی برای استفاده از مشوق های بیمه ای در کشورمان است. نوآوری فرآیندی دیگری که در سال های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته، فرآیندهای پایدار برای تجهیزات ورزشی است. استفاده از مواد بازیافتی در تولید تجهیزات ورزشی نه تنها هزینه ها را کاهش می دهد، بلکه برای محیط زیست نیز مفید است (تاهیر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در این زمینه پروژه های انرژی خورشیدی در استادیوم های اروپا (مثل استادیوم آلیانز آرنا در آلمان) (سرگتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) می تواند الگویی برای کشورمان باشد. همچنین استفاده از کفپوش های ورزشی بازیافتی (مانند پروژه های هلند) با توجه به وجود ضایعات لاستیک در ایران، قابلیت اجرا دارد. در زمینه مدیریت هوشمند پارک ها و امکانات ورزشی نیز مطالعات بین المللی نشان داده اند پارک های هوشمند ۴۰ درصد بازدهی مدیریتی را افزایش می دهند، موجب بهینه سازی مصرف منابع می شوند (سلمان و هسار<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳)، مزایای محیط زیستی چون پایش لحظه ای کیفیت هوا و مدیریت پسماند هوشمند دارند و به فراگیرتر شدن فعالیت بدنی به طور مثال از طریق نرم افزار راهنمای صوتی برای نابینایان کمک می کنند. اما در ایران پارک های محدودی مجهز به سیستم های هوشمند هستند. بر این اساس لازم است نسبت به هوشمندسازی پارک ها براساس شاخص های تراکم جمعیت و آلودگی هوا اقدام گردد. در نهایت توزیع هدفمند تجهیزات ورزشی به مدارس و جوامع محلی می تواند عدالت در دسترسی به فعالیت بدنی را بهبود بخشد. برای بومی سازی این نوآوری لازم است با خیریه ها همکاری گردد و مناطق محروم (مثل سیستان و بلوچستان) برای توزیع در اولویت قرار گیرند.

برای بخش نوآوری های مدیریتی در تحقیق حاضر، هفت نوآوری شناسایی شد که شامل پلتفرم های مدیریت مشارکت جامعه محور، مدیریت یکپارچه امکانات ورزشی، برنامه های وفاداری ورزشی، سیاست های دوچرخه سواری شهری، کمپین های ملی سلامت، مدیریت مبتنی بر داده و تقاضا برای دانش مبتنی بر تحقیق هستند. پلتفرم های مدیریت مشارکت جامعه محور سیستم های دیجیتالی سازمان یافته ای

---

<sup>۱</sup> . Tahir

<sup>۲</sup> . Cereghetti

<sup>۳</sup> . Salman & Hasar

هستند که از طریق مشارکت فعال شهروندان، سازمان‌های محلی و نهادهای دولتی، برنامه‌های فعالیت بدنی را طراحی، اجرا و نظارت می‌کنند (جانسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این پلتفرم‌ها بر اساس اصول مشارکت داوطلبانه، پاسخگویی جمعی و توسعه پایدار عمل می‌کنند و می‌توانند با کاهش هزینه‌های دولت، افزایش رضایت شهروندی و استفاده هوشمندانه از منابع محدود، تحولی در مشارکت شهروندان ایرانی در فعالیت بدنی ایجاد نمایند. با این حال موفقیت چنین طرح‌هایی نیازمند حمایت نهادی (قوانین تسهیل‌گرایانه)، آموزش جوامع محلی و توسعه فناوری‌های ارزان‌قیمت است. در این زمینه یکی از طرح‌های قابل اجرا می‌تواند ایجاد اپلیکیشنی برای ثبت نام گروهی فعالیت‌هایی مانند پیاده‌روی جمعی یا دوچرخه‌سواری باشد. سیاست‌های نوآورانه دوچرخه‌سواری شهری نیز شامل مجموعه‌ای از اقدامات برنامه‌ریزی شده برای ترویج استفاده از دوچرخه به عنوان یک وسیله حمل و نقل پاک و فعالیت ورزشی همگانی است. این سیاست‌ها معمولاً شامل توسعه زیرساخت‌ها، برنامه‌های تشویقی و تغییرات قانونی می‌شوند و مزایای فراوانی از جمله بهبود سلامت عمومی، کاهش آلودگی هوا و تاثیر مثبت بر شرایط ترافیکی دارد (آدام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال اجرای این نوآوری در کشورمان نیازمند رفع چالش‌های مختلفی است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، چالش‌های فرهنگی-اجتماعی است. نگرش منفی به دوچرخه به عنوان وسیله نقلیه برای قشر کم‌درآمد، مقاومت در برابر تغییر عادات حمل و نقل و محدودیت‌های فرهنگی برای دوچرخه‌سواری زنان در برخی مناطق (کشاورز و همکاران، ۱۴۰۲) از جمله این موارد هستند. در این باره هارمز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) بر اهمیت زیرساخت‌های گسترش دوچرخه‌سواری در ترکیب با سیاست‌هایی که استفاده از خودرو را منع می‌کند، تأکید کردند. مدیریت یکپارچه امکانات ورزشی نیز به سیستمی اشاره دارد که با استفاده از فناوری دیجیتال و رویکردهای مدیریتی نوین، تمام منابع ورزشی یک منطقه یا شهر را به صورت متمرکز و هماهنگ مدیریت می‌کند. این سیستم شامل رصد آنلاین، رزرواسیون هوشمند، نگهداری پیشگویانه و تخصیص بهینه فضاها می‌شود (کیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). این عامل به بهبود نرخ بهره‌وری، کاهش هزینه‌های نگهداری، عدالت در دسترسی و شفافیت مالی کمک می‌کند (کیم و همکاران، ۲۰۱۷). با این وجود اجرای این نوآوری در کشورمان با چالش‌های فنی چون نبود زیرساخت دیجیتال یکپارچه و مقاومت در برابر تغییر سیستم‌های سنتی و چالش‌های مدیریتی مانند پراکندگی مسئولیت‌ها بین نهادهای مختلف مواجه است؛ بنابراین توسعه پلتفرم‌های بومی با قابلیت‌های رزرو آنلاین، پرداخت الکترونیک و نظرسنجی کاربران و تدوین استانداردهای ملی مدیریت امکانات می‌تواند در این زمینه کمک‌کننده باشد. برنامه‌های وفاداری ورزشی نیز از نوآوری‌های مدیریتی شناسایی شده است؛ این برنامه‌ها، سیستم‌های پاداش‌دهی هستند که با

---

<sup>۱</sup>. Johnson

<sup>۲</sup>. Adam

<sup>۳</sup>. Harms

<sup>۴</sup>. Kim

استفاده از مکانیزم‌های تشویقی، افراد را به مشارکت مستمر در فعالیتهای ورزشی ترغیب می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهند این برنامه‌ها می‌توانند تا ۴۰ درصد نرخ حفظ مشتری در مراکز ورزشی را افزایش دهند (رئوف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). با وجود چالش‌های متعدد، موفقیت این برنامه‌ها در کشورمان نیازمند حمایت نهادهای حاکمیتی، مشارکت بخش خصوصی و طراحی مبتنی بر فرهنگ ایرانی است. همچنین کمپین‌های ملی سلامت، برنامه‌های سازمان‌یافته در سطح کلان هستند که با استفاده از رسانه‌های جمعی و مشارکت نهادهای مختلف، رفتارهای سالم را ترویج می‌کنند. کمپین‌های مؤثر می‌توانند تا ۳۰ درصد مشارکت در فعالیتهای بدنی را افزایش دهند (والز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). این کمپین‌ها در کشورمان با استفاده از اینفلوئنسرهای سلامت و تولید محتوای بومی جذاب می‌توانند تحول اساسی در سبک زندگی شهروندان ایجاد کنند. مدیریت مبتنی بر داده نیز یک سبک مدیریتی جدید در صنعت اوقات فراغت است. این روش به استفاده سیستماتیک از داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها برای اطلاع‌رسانی در تصمیم‌گیری، بهبود عملیات و ارتقای تجربه کلی خدمات و امکانات اوقات فراغت اشاره دارد. سازمان‌هایی که از این شیوه استفاده می‌کنند، داده‌ها را از منابع مختلف از جمله نظرسنجی کاربران، سوابق حضور، تعاملات رسانه‌های اجتماعی و الگوهای استفاده از امکانات جمع‌آوری می‌کنند. این داده‌ها می‌توانند بینشی در مورد ترجیحات، رفتارها و روندهای مشتری ارائه دهند (سورکیس و رید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). در نهایت تقاضا برای دانش مبتنی بر تحقیق و توسعه در اوقات فراغت نیز به نیاز روزافزون به بینش‌های مبتنی بر شواهد و راه‌حل‌های نوآورانه اشاره دارد که فعالیتهای، خدمات و تجارب اوقات فراغت را افزایش می‌دهد (ماینری<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). این تقاضا از عوامل مختلفی از جمله تغییر ترجیحات مصرف‌کننده، پیشرفت‌های فناوری، و تمایل به بهبود کیفیت و اثربخشی در ارائه خدمات اوقات فراغت ناشی می‌شود. سازمان‌های اوقات فراغت نوین از این روش جهت تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد توسعه برنامه، مدیریت تسهیلات، و تخصیص منابع استفاده می‌کنند. این روش تضمین می‌کند که استراتژی‌ها به جای فرضیات، مبتنی بر شواهد هستند. لازم به ذکر است که مدیریت مبتنی بر داده و تقاضا برای دانش مبتنی بر تحقیق و توسعه به لزوم درک نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات مصرف‌کنندگان و انطباق خدمات با آن تاکید دارند. در واقع روند برنامه‌ریزی در کشورهای توسعه یافته و پیشرو در اوقات فراغت یک رویکرد پایین به بالاست و به آن توسعه اجتماع‌محور<sup>۵</sup> می‌گویند (رید<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در این شیوه دولت‌ها بر مبنای نیازها و ترجیحات جامعه، امکانات و تجهیزات را فراهم می‌کنند، فضاها و زیرساخت‌ها تقویت می‌شوند و در این صورت مردم، خود به خود به سمت فعالیتهای می‌روند.

---

<sup>۱</sup> . Rauf

<sup>۲</sup> . Walls

<sup>۳</sup> . Surkis & Read

<sup>۴</sup> . Mainieri

<sup>۵</sup> . Community Development

<sup>۶</sup> . Reid



در حالیکه در کشورمان نیز بسیاری از کسب و کارهای مرتبط با اوقات فراغت جهت تامین نیازهای مشتریان به این شیوه‌ها روی آورده‌اند اما سازمان‌های دولتی همچنان به شیوه‌های قدیمی عمل کرده و از شیوه‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بالا به پایین استفاده می‌کنند. به همین دلیل است که در حالیکه منابع هدر می‌رود، برنامه‌ها با اقبال عمومی مواجه نمی‌شوند و یا اینکه مشارکت‌ها به صورت یک‌باره است (مانند مشارکت در پیاده‌روی‌های خانوادگی با قصد برنده شدن در قرعه‌کشی)؛ زیرا این برنامه‌ها مطابق علایق مردم نیستند.

براساس نتایج تحقیق شش نوآوری حکمرانی مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت شناسایی شد که عبارتند از: شورای عالی فعالیت‌بدنی (حکمرانی یکپارچه)، حکمرانی مشارکتی محلی، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، قانون الزامات فضای ورزشی، برنامه‌های فراگیر و متنوع و سیاست‌های سلامت‌محور. حکمرانی یکپارچه به عنوان یک چارچوب نوآورانه در مدیریت سیاست‌های عمومی، به ویژه در حوزه فعالیت بدنی و اوقات فراغت، مورد توجه قرار گرفته است. این رویکرد با ادغام تلاش‌های بخش‌های مختلف دولتی، خصوصی و جامعه مدنی، به دنبال ارتقای سلامت عمومی و بهبود کیفیت زندگی است (ردی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). در کشورمان نیز، پراکندگی مسئولیت‌ها بین وزارت ورزش، شهرداری‌ها، آموزش و پرورش و ... نیاز به یکپارچگی را تقویت می‌کند. بر همین اساس تشکیل شورای عالی فعالیت‌بدنی با مشارکت همه سازمان‌های مرتبط از جمله وزارت ورزش، بهداشت، آموزش و پرورش و نهادهای مذهبی مانند بسیج می‌تواند به پیشبرد اهداف در این زمینه کمک کند. حکمرانی مشارکتی محلی به عنوان یک مدل نوین حکمرانی، نقش مهمی در توسعه سیاست‌های عمومی از جمله فعالیت بدنی اوقات فراغت دارد. این مدل بر مشارکت فعال شهروندان، جامعه مدنی و سایر ذینفعان در فرآیند تصمیم‌گیری تأکید دارد (ورلو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی محلی در حوزه فعالیت بدنی اوقات فراغت در ایران امکان‌پذیر اما چالش‌برانگیز است. موفقیت این مدل نیازمند ظرفیت‌سازی در جامعه محلی، استفاده از فناوری (مانند پلتفرم‌های دیجیتال برای نظرسنجی) و هماهنگی بین‌بخشی بین سازمان‌های مرتبط است. با توجه به نتایج تحقیق بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد نیز یکی از نوآوری‌های حکمرانی حائز اهمیت است. این شیوه یک چارچوب نوین در مدیریت مالی دولتی است که منابع مالی را بر اساس نتایج قابل اندازه‌گیری و اثربخشی برنامه‌ها و بر مبنای شاخص‌های سلامت محلی (مانند افزایش مشارکت عمومی، کاهش هزینه‌های سلامت و عدالت در دسترسی) تخصیص می‌دهد (ویلسون و همکاران، ۲۰۲۲). بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد می‌تواند تحول بزرگی در مدیریت منابع فعالیت‌بدنی اوقات فراغت در ایران ایجاد نماید که این امر نیازمند تقویت نظام ارزیابی عملکرد (با کمک دانشگاه‌ها و بخش خصوصی)، اصلاح قوانین بودجه‌ریزی برای پیوند زدن تخصیص منابع به خروجی‌ها و

---

<sup>۱</sup> . Reddy

<sup>۲</sup> . Verloo

مشارکت مردم در نظارت بر پروژه‌های ورزشی است. همچنین قانون الزامات فضای ورزشی رویکردی نوین در حکمرانی عمومی هستند که با تعیین استانداردهای اجباری برای توسعه فضاهای ورزشی، دسترسی عادلانه به امکانات فعالیت‌بدنی را تضمین می‌کنند. این قوانین به ویژه در محیط‌های شهری که زمین محدود است، می‌توانند تحول‌آفرین باشند (نسان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). وانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵) به اهمیت ادغام فعالیت‌بدنی و نظام سلامت اشاره کرده‌اند. در تحقیق حاضر نیز سیاست‌های سلامت‌محور به عنوان یکی از نوآوری‌های حکمرانی شناسایی شد؛ این نوآوری، فعالیت‌بدنی را محور توسعه سلامت جامعه قرار می‌دهد و بر پایه بین‌بخشی بودن (همکاری وزارتخانه‌های ورزش، بهداشت، آموزش و شهرسازی)، پیشگیرانه‌محوری (کاهش بار بیماری‌های غیرواگیر از طریق ورزش همگانی) و عدالت سلامت (دسترسی عادلانه تمام گروه‌های اجتماعی به امکانات ورزشی) استوار است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۵). با توجه به اینکه در حال حاضر این نوآوری در کشورمان کمتر به مرحله اجرایی رسیده است، لازم است مورد توجه و تمرکز قرار گیرد. در نهایت در یک دهه اخیر اکثر کشورهای جهان به خصوص کشورهای توسعه یافته به سیاست‌گذاری در زمینه فراگیری (شمولیت) و تنوع روی آورده‌اند. شمولیت و تنوع در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت به معنای فراهم نمودن امکانی برای مشارکت همه افراد فارغ از توانایی، سن، دین، جنسیت، قومیت و شرایط فرهنگی در فعالیت‌های بدنی است (کانینگهام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). بر این اساس رهبران جوامع تلاش می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که همه اعضای جامعه، از جمله گروه‌های به حاشیه رانده‌شده و کم‌نمایش، صدایی در حکمرانی فعالیت‌بدنی اوقات فراغت دارند (سندفورد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). تلاش‌هایی نیز برای رفع موانع مشارکت و ایجاد محیطی فراگیر که در آن دیدگاه‌های متنوع ارزش‌گذاری می‌شود، انجام شده است (کانینگهام، ۲۰۱۹). با این حال سطح مشارکت پایین گروه‌های در حاشیه (مانند معلولین، زنان و سالمندان) در ایران نشان‌دهنده عدم توجه به شمولیت و دیدگاه‌های متفاوت در سطح حکمرانی است (قلی‌پور و همکاران، ۲۰۲۵).

با توجه به اهمیت در نظر گرفتن نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت به منظور سازگاری با شرایط جدید و افزایش مشارکت شهروندان در فعالیت‌بدنی، تحقیقات فراوانی این موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند. با این حال بیشتر پژوهش‌ها بر شناسایی نوآوری‌های محصول/خدمات تمرکز کرده و به طور خاص نوآوری‌های فناورانه را مورد توجه قرار داده‌اند و دیگر نوآوری‌های مرتبط از جمله نوآوری‌های مدیریتی و حکمرانی کمتر بررسی و شناسایی شده‌اند؛ بر این اساس تحقیق حاضر نوآوری‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی اوقات فراغت را به صورت جامع در چهار بخش محصول/خدمات، فرایندها، مدیریت و حکمرانی شناسایی کرده است. همچنین با تطبیق و بومی‌سازی این نوآوری‌ها، راهکارهایی برای پیاده-

---

<sup>۱</sup>. Nathan

<sup>۲</sup>. Wang

<sup>۳</sup>. Cunningham

<sup>۴</sup>. Sandford

سازی بخش‌های مختلف در کشورمان، ارائه شده است. محققان دیگر می‌توانند نوآوری‌های اجتماعی به کارگرفته شده برای افزایش مشارکت در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت در کشورهای مختلف را شناسایی و براساس شرایط فرهنگی کشورمان، به بومی سازی این نوآوری‌ها بپردازند. همچنین لازم است چگونگی تاثیر نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت بر تغییرات اجتماعی و مسائل روانشناختی مورد بررسی قرار گیرد.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت، نوآوری در حوزه فعالیت بدنی اوقات فراغت می‌تواند مشارکت عمومی، سلامت جامعه و کیفیت زندگی را بهبود بخشد، اما نیازمند تطبیق با شرایط بومی ایران است. پژوهش حاضر چارچوبی عملی برای نوآوری در فعالیت‌بدنی اوقات فراغت ایران ارائه می‌دهد که با الگوبرداری از تجربیات جهانی و رفع چالش‌های داخلی قابل دستیابی است.

#### References:

- Adam, L., Jones, T., & Te Brömmelstroet, M. (۲۰۲۰). Planning for cycling in the dispersed city: establishing a hierarchy of effectiveness of municipal cycling policies. *Transportation*, ۴۷(۲), ۵۰۳-۵۲۷.
- Arora, P., & Rangaswamy, N. (۲۰۱۳). Digital leisure for development: Reframing new media practice in the global south. *Media, Culture & Society*, ۳۵(۷), ۸۹۸-۹۰۵.
- Asadpour, H. and Keshavarz, L. (۲۰۲۳). Identifying of Knowledge Management Maturity Barriers Along with Business in Iranian Sports. *Applied Research in Sport Management*, ۱۲(۱), ۶۷-۸۲. doi: ۱۰.۳۰۴۷۳/arsm.۲۰۲۳,۱۰۰۳۱
- Asadpour, H. and Keshavarz, L. (۲۰۲۳). Identifying of Knowledge Management Maturity Barriers Along with Business in Iranian Sports. *Applied Research in Sport Management*, ۱۲(۱), ۶۷-۸۲. doi: ۱۰.۳۰۴۷۳/arsm.۲۰۲۳,۱۰۰۳۱
- Asefi, A. and Yazdi, A. (۲۰۲۵). The role of new technologies in people's engagement in leisure time physical activity. *Sport Management Studies*, (), -. doi: ۱۰.۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۲۵,۱۵۹۴۶,۳۹۶۱
- Bagheri, M., & Bahmaee, S. (۲۰۱۴). A Study on Manner of Spending Leisure Time among Citizens of Ahwaz. *Quarterly Journal of Social Development (Previously Human Development)*, ۴(۳), ۱۹۷-۲۲۲.
- Beaton, A. A., & Funk, D. C. (۲۰۰۸). An evaluation of theoretical frameworks for studying physically active leisure. *Leisure Sciences*, ۳۰(۱), ۵۳-۷۰.
- Bent, Bruce Layon et al (۱۹۸۳). *Comparative Physical Education and Sport*. Philadelphia. Lea&Febiger
- Bereday, G. Z. F. (۱۹۶۴): *Comparative Method in Education*, New York: Holt, Rinehart & Winston Inc.
- Bronfenbrenner, U. (۲۰۰۰). *Ecological systems theory*. American Psychological Association.
- Brown, A. (۲۰۲۳). *The Rise of Holistic Fitness: Integrating Mind and Body in Physical Activity*. *Journal of Health and Wellness*, ۱۵(۲), ۴۵-۵۸.
- Cereghetti, N., Strepparava, D., Bettini, A., & Ferrari, S. (۲۰۲۰). Analysis of Light Pollution in Ticino region during the period ۲۰۱۱-۲۰۱۶. *Sustainable Cities and Society*, ۶۳, ۱۰۲۴۵۶.

- Chen, C. C., & Lin, C. J. (۲۰۲۲). How smartness of leisure-sports appliances influence tourists' intention to use. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*.
- Crossan, M. A., & Apaydin, M. (۲۰۱۰). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, ۴۷(۶), ۱۱۰۴-۱۱۹۱.
- Cunningham, G. B. (۲۰۱۹). Diversity and inclusion in sport organizations: A multilevel perspective. Routledge. <https://doi.org/10.4324/978.042900.4310>.
- Dover, G., & Lawrence, T. B. (۲۰۱۲). The role of power in nonprofit innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, ۴۱, ۹۹۱-۱۰۱۳.
- Esmaeili, M., Shirvani, T., Rezaei, S. and afshari, M. (۲۰۲۲). Developing Sociopathological Model for Leisure Time Planning with Physical Activity Approach in Tehran Province. *Strategic Studies on Youth and Sports*, ۲۱(۰۶), ۲۷۰-۲۹۴. doi: 10.22034/ssys.۲۰۲۲.089.1389
- Farahani, A. , Mohammadi Raoof, M. , shajie, R. and maleki, A. (۲۰۲۰). Comparative Study of Sport Governance status in Iran and Selected Countries. *Applied Research in Sport Management*, ۹(۱), ۷۰-۹۶. doi: 10.30473/arsm.۲۰۲۰.۷۰۹۷
- farahani, A. , Mohammadi Raoof, M. , shajie, R. and maleki, A. (۲۰۲۰). Comparative Study of Sport Governance status in Iran and Selected Countries. *Applied Research in Sport Management*, ۹(۱), ۷۰-۹۶. doi: 10.30473/arsm.۲۰۲۰.۷۰۹۷
- Flick, U., Von Kardorff, E., & Steinke, I. (۲۰۰۴). What is qualitative research? An introduction to the field. *A companion to qualitative research*, ۱-۱۱.
- Garcia, A., & Smith, B. (۲۰۱۷). Innovation in Leisure Services: The Role of Technology in Enhancing Customer Experience. *Leisure Studies*, ۳۶(۴), ۵۱۲-۵۲۰.
- Garcia, L., et al. (۲۰۲۲). *The Impact of COVID-۱۹ on Digital Fitness Adoption*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, ۱۹(۴), ۲۱۰۰.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Angosto, S., Fernández-Gavira, J., & Bohórquez, M. R. (۲۰۲۰). The Promotion of Physical Activity from Digital Services: Influence of E-Lifestyles on Intention to Use Fitness Apps. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, ۱۷(۱۸), ۶۸۳۹. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186839>
- Gerke, A., & Dickson, G. (۲۰۲۰). Theoretical foundations for service innovation research in sport management—insights from nonprofit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, ۱-۲۴.
- Ghafouri, Farzad; Zaree, Ali; Kheirandish Boroujeni, Behnaz and Yabandeh, Masoumeh. (۲۰۱۶). "Determining the relationship of sport type (individual, group, contact and non-contact sports) and leisure activities of female athletes in comparison with non-athletes", *Contemporary Studies on Sport Management*, ۰ (۱۰): ۱-۱۱.
- Gholi Poor, M., & Ghafouri, F. (۲۰۲۲). Designing a model of sports leisure during the COVID-۱۹ pandemic: a meta-synthesis. *Humanistic approach to sport and exercise studies (HASES)*, ۲(۱), ۹۳-۱۱۰. <http://dx.doi.org/10.52054/hases.۲,1,93>
- Gholi Poor, M., GHAFOURI, F., Shahlaei Bagheri, J., Shabani Bahar, G., & Preuss, H. (۲۰۲۰). Multilevel factors affecting the social inclusion of women in sports. *Quarterly Journal of Woman and Society*, ۱۹(۶۰).
- Gholipoor, M., Ghafouri, F., & Preuss, H. (۲۰۲۰). Dimensions of social inclusion of older adults in leisure-time physical activity: development of a scale. *Leisure/Loisir*, ۱-۳۰. <https://doi.org/10.1080/14927713.2020.2461771>
- Harms, L., Bertolini, L., & Brömmelstroet, M. T. (۲۰۱۶). Performance of municipal cycling policies in medium-sized cities in the Netherlands since ۲۰۰۰. *Transport reviews*, ۳۶(۱), ۱۳۴-۱۶۲.

- Hjalager, A. M. (۲۰۱۰). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, ۳۱(۱), ۱-۱۲. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.tourman.۲۰۰۹.۰۸.۰۱۲
- Hoye, R., & Nicholson, M. (۲۰۱۷). *Sport and Policy: Issues and Analysis*. Routledge.
- Johnson, N., Druckenmiller, M. L., Danielsen, F., & Pulsifer, P. L. (۲۰۲۱). The use of digital platforms for community-based monitoring. *BioScience*, ۷۱(۵), ۴۵۲-۴۶۶.
- Jones, G. J., Carlton, T., Hyun, M., Kanters, M., & Bocarro, J. (۲۰۲۰). Assessing the contribution of informal sport to leisure-time physical activity: A new perspective on social innovation. *Managing Sport and Leisure*, ۲۴(۳), ۱۶۱-۱۷۴.
- Jones, G. J., Carlton, T., Hyun, M., Kanters, M., & Bocarro, J. (۲۰۲۰). Assessing the contribution of informal sport to leisure-time physical activity: A new perspective on social innovation. *Managing Sport and Leisure*, ۲۴(۳), ۱۶۱-۱۷۴.
- Keshavarz, M. J., Amirhosseini, E., & Nowzari, V. (۲۰۲۳). Presenting a performance management model for the development of women's cycling with an interpretive structural approach. *Quarterly Journal of Woman and Society*, ۱۴(۵۵), ۱۱۹-۱۳۲. doi: ۱۰.۳۰۴۹۵/jzv.۲۰۲۳.۳۰۸۸۰.۳۸۹۴
- Kim, M., Joung, Y., & Ko, J. (۲۰۱۷). A study on the integrated management system of public sports facilities based on IoT technology. *Korean Journal of Sport Science*, ۲۸(۴), ۹۶۳-۹۷۷.
- Lister et al. (۲۰۲۱) - "Behavior Change Techniques in Fitness Apps: A Systematic Review" (DOI: ۱۰.۲۱۹۶/۱۸۵۶۳)
- Lubowiecki-Vikuk, A., Barbosa de Sousa, B. M., Bojan M. Đ & Leal Filho, W. (۲۰۲۱). *Handbook of Sustainable Development and Leisure Services*. Published ۲۰۲۱ by Springer
- Luo, H. (۲۰۲۳). The Rise of the Sharing Economy. *BCP Bus. Manag*, ۴۴, ۹۴-۹۸.
- Mainieri, T. L., Schmalz, D. L., & Anderson, D. M. (۲۰۲۰). Embarking on a Rhetorical Exploration: Accommodating Science (or Not) in Leisure Research. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, ۲۴(۲), ۵۵-۷۱.
- Marques, L. (۲۰۱۸). WLO Special Interest Group (SIG) on "Leisure and Innovation".
- Marques, L., & Pimentel Biscaia, M. S. (۲۰۱۹). Leisure and innovation: exploring boundaries. *World Leisure Journal*, ۶۱(۳), ۱۶۲-۱۶۹.
- Mazeas, A., Duclos, M., Pereira, B., & Chalabaev, A. (۲۰۲۲). Evaluating the effectiveness of gamification on physical activity: systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of medical Internet research*, ۲۴(۱), e۲۶۷۷۹.
- Nathan, N., Elton, B., Babic, M., McCarthy, N., Sutherland, R., Presseau, J., & Wolfenden, L. (۲۰۱۸). Barriers and facilitators to the implementation of physical activity policies in schools: a systematic review. *Preventive medicine*, ۱۰۷, ۴۵-۵۳.
- Pang, T. Y., Lee, T. K., & Murshed, M. (۲۰۲۳). Towards a new paradigm for digital health training and education in Australia: exploring the implication of the fifth industrial revolution. *Applied Sciences*, ۱۳(۱۱), ۶۸۵۴.
- Parsamyan, N., & Orłowski, A. (۲۰۲۴). How Sport Innovations Can Shape Sustainable Cities: An Interdisciplinary Approach. *Problemy Ekorozwoju*, ۱۹(۲), ۲۲۸-۲۴۱. <https://doi.org/10.30784/preko.0662>
- Patel, M. S., Small, D. S., Harrison, J. D., Fortunato, M. P., Oon, A. L., Rareshide, C. A., ... & Hilbert, V. (۲۰۱۹). Effectiveness of behaviorally designed gamification interventions with social incentives for increasing physical activity among overweight and obese adults across the United States: the STEP UP randomized clinical trial. *JAMA internal medicine*, ۱۷۹(۱۲), ۱۶۲۴-۱۶۳۲.
- Payne, G., & Williams, M. (۲۰۰۵). Generalization in qualitative research. *Sociology*, ۳۹(۲), ۲۹۵-۳۱۴.

- Rauf, M., Karjaluo, H., & Leppäniemi, M. (۲۰۲۴). The impact of rewarded social media engagement on customer satisfaction, commitment, loyalty and loyalty programmes in the sports industry. *International Journal of Sport Management and Marketing*, ۲۴(۳-۴), ۲۶۲-۲۸۹.
- Reddy, S. (۲۰۲۴). Generative AI in healthcare: an implementation science informed translational path on application, integration and governance. *Implementation Science*, ۱۹(۱), ۲۷.
- Redhead, S. (۲۰۱۶). Afterword: a new digital Leisure Studies for Theoretical Times, Leisure Studies, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۲۶۱۴۳۶۷,۲۰۱۶,۱۲۳۱۸۳۲
- Reid, D. G. (۲۰۰۹). Rational choice, sense of place, and the community development approach to community leisure facility planning. *Leisure/Loisir*, ۳۳(۲), ۵۱۱-۵۳۶.
- Sandford, R., Beckett, A., & Giulianotti, R. (۲۰۲۲). Sport, disability and (inclusive) education: Critical insights and understandings from the Playdagogy programme. *Sport, Education and Society*, ۲۷(۲), ۱۵۰-۱۶۶.
- Smith, R., & Jones, T. (۲۰۲۰). *Artificial Intelligence in Fitness: Personalizing the Exercise Experience*. *Sports Technology*, ۱۳(۳), ۱۱۲-۱۲۵.
- Surkis, A., & Read, K. (۲۰۱۵). Research data management. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, ۱۰۳(۳), ۱۵۴.
- Tahir, S., Ahmad, M., Abd-ur-Rehman, H. M., & Shakir, S. (۲۰۲۱). Techno-economic assessment of concentrated solar thermal power generation and potential barriers in its deployment in Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, ۲۹۳, ۱۲۶۱۲۵.
- Taylor, P., & Doherty, A. (۲۰۱۹). *Managing Innovation in Sport and Leisure Services*. Routledge.
- Thompson, W. (۲۰۲۱). *Wearable Technology and Physical Activity: A Review of Current Trends*. *Journal of Sports Sciences*, ۳۹(۸), ۸۷۶-۸۹۰.
- Tjønndal, A & Nilssen, M. (۲۰۱۹). Innovative sport and leisure approaches to quality of life in the smart city, *World Leisure Journal*, ۶۱:۳, ۲۲۸-۲۴۰, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۶۰۷۸۰۵۵,۲۰۱۹,۱۶۳۹۹۲۲
- Verloo, N. (۲۰۲۳). Ignoring people: The micro-politics of misrecognition in participatory governance. *Environment and Planning C: Politics and Space*, ۴۱(۷), ۱۴۷۴-۱۴۹۱.
- Walls, H. L., Peeters, A., Proietto, J., & McNeil, J. J. (۲۰۱۱). Public health campaigns and obesity-a critique. *BMC public health*, ۱۱, ۱-۷.
- Wang, C., Zhang, P., Zhu, Y., Li, J., Yang, Y., Tan, X., & Huang, W. (۲۰۲۵). A theoretical model of sports and health integration to promote active health. *BMC Public Health*, ۲۴(۱), ۱-۱۴.
- Williams, K., et al. (۲۰۲۱). *Community-Based Physical Activity Initiatives: Promoting Health and Social Connection*. Preventive Medicine Reports, ۲۴, ۱۰۱-۱۱۰.
- Williams, M. (۲۰۰۰). 'Interpretivism and Generalization', *Sociology* ۳۴(۲): ۲۰۹-۲۴.
- Wilson, R., Platts, C., & Plumley, D. (۲۰۲۲). Financial management in sport and leisure. In *Torkildsen's Sport and Leisure Management* (pp. ۳۵۹-۳۸۴). Routledge.
- Yinghui, L., & Ramakrishnan, K. M. (۲۰۲۲). Implementation of Innovation and Entrepreneurship Education in a Sports University in China. *Asia Pacific Journal of Business, Humanities and Education*, ۱(۱), ۱-۱۹.