

شناسایی پیشران‌های آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی با رویکرد آینده‌پژوهی

زهره ناطقی^۱

پریوش نوربخش^۲

مهدی کهندل^۳

مهوش نوربخش^۴



10.22034/ssvs.2022.2249.2613

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۴/۶

هدف این پژوهش شناسایی پیشران‌های آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی با رویکرد آینده‌پژوهی بود. این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن از نوع همزمان بود. در بخش کیفی راهبرد پژوهش پویش محیطی و در بخش کمی آینده‌پژوهی روش تحلیل آثار متقابل بود. جامعه آماری این پژوهش خبرگان و مرور منابع بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند و به ترتیب بر مبنای اشباع نظری و منابع ثانویه با ۱۷ نفر از خبرگان سازمان‌های ورزشی که شامل اساتید دانشگاه، مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و روسای فدراسیون‌های ورزشی بودند مصاحبه انجام شد و به موازات آن ۹ سند مرتبط با مدیریت سازمان‌ها که محتوای آینده‌نگاری داشتند استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و چک لیست و در بخش کمی پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش مرور منابع از روش نظام‌مند، در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری با کمک نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی متأثر از ۳۶ عامل می‌باشد و از بین آن‌ها ۷ نیروی پیشران به نام‌های سازمان‌های چندوجهی، تیم‌سازی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چشمتی سستی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی پیشران‌های سازنده بدیل‌های احتمالی آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی می‌باشند.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت سازمان‌های ورزشی و عصر رشد تصاعدی.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Parivashnourbakhsh@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۴ استاد، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

مقدمه

بی‌شک عصر حاضر، عصر رشد تصاعدی است. در این عصر که بنای آن مبتنی بر تغییرات فزاینده است، بسیاری از فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی سازمان‌های ورزشی دستخوش تغییر و دگرگونی شده و به موجب آن انتظارات، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و دانش آن‌ها نسبت به زمان گذشته تغییر کرده است. این عصر همچنین مدیریت سازمان‌های ورزشی را با چالش‌ها و فرصت‌های عدیده‌ای روبه‌رو کرده است که گاهی برخی از آن‌ها قبلاً شروع و شناخته شده است و برخی دیگر نیز یا غیرقابل شناخت یا غیرقابل پیش‌بینی هستند (پدرسون و تیبو^۱، ۲۰۱۴). افزایش مشارکت مردمی در ورزش، جهانی‌شدن، افزایش فعالیت‌های برون‌مرزی، تغییر جمعیت، تغییرات اجتماعی، رشد شرط‌بندی در ورزش، دوپینگ، نژادپرستی، خشونت، فساد و پولشویی و غیره از جمله آن‌هاست. به همین دلیل امروزه سازمان‌های ورزشی نیاز دارند نوع جدیدی از مدیران ورزشی را جهت مرتفع ساختن و پاسخگویی به این چالش‌ها و فرصت‌ها به‌کار بگیرند (اسکورچ^۲، ۲۰۱۹).

علیرغم آن شواهد موجود نشان می‌دهد در سازمان‌های ورزشی بیشتر از افراد غیرحرفه‌ای در رأس آن‌ها استفاده می‌شود (اسکورچ^۳، ۲۰۱۹)؛ و در انتخاب مدیران ورزشی برای تصدی سازمان‌های ورزشی بیشتر بر چندین شاخص محدود به مانند سابقه ورزش، سیاست، مهارت‌های مدیریتی و جنسیت تأکید شده است (اسپان^۴، ۲۰۲۰). این واقعیت گویای آن است که سازمان‌های امروزی در انتخاب مدیران گرفتار نوعی سوگیری روال‌اندیشی شده‌اند؛ به این معنی که آن‌ها واقعیات جاری و نهفته پیش‌روی سازمان و نقشی که مدیر می‌تواند در آن داشته باشد را به خوبی درک نکرده‌اند و این خود منجر به این شده است که امروزه مشکلات فراوانی برای سازمان‌های ورزشی به‌وجود آید. لوسیر و کیمبل^۵ (۲۰۱۴) این اتفاق را نتیجه این می‌دانند که مدیران حاضر برای رویارویی با آینده همواره به دانسته‌ها و مهارت‌های فعلی خود تأکید دارند. این در حالی است که برای سازگاری با تغییرات سریع در محیط نیاز است از روش‌های مدیریتی جدید که در آن دانسته‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها همخوان با آینده باشد استفاده شود، چرا که سازمان‌های امروزی و سازمان‌های آینده با سازمان‌های گذشته که به‌طور سنتی مدیریت می‌شدند، متفاوت‌تر عمل می‌کنند (اونیل موشوئر^۶، ۲۰۱۵). از طرفی عوامل مختلفی در سطح کلان و خرد بر سازمان‌ها تأثیر دارند (دیز-مارتین، میوتو و کاشون-رودریگز^۷، ۲۰۲۲)؛ و آنها به‌شدت تحت تأثیر عدم قطعیت‌ها محیطی قرار دارند (پاشوتان، عبدالواند و هاراندی^۸، ۲۰۲۲).

¹ Pedersen & Thibault

² Škorić

³ Seppänen

⁴ Lussier & Kimball

⁵ O'Neil Mushure

⁶ Díez-Martín, Miotto & Cachón-Rodríguez

⁷ Pashutan, Abdolvand & Harandi

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

به همین دلیل لازم است با اتخاذ یک سیاست معین با محوریت مدیریت تغییر مدیران را برای رویارویی با آینده آماده کرد (کوتر، کیم و مائوبورگنی^۱، ۲۰۱۱)؛ تا مبتنی بر آن برای آینده برنامه ریزی کنند (مریام، هایس و ایسم^۲، ۲۰۲۲). لازمه تحقق چنین سیاستی این است که ابتدا به ساکن ایده های فعلی به کار گرفته شده در آموزش و پرورش مدیران بازنگری شود (سیرگیوینا و فاتیونوا^۳، ۲۰۱۹) و آموزش آن ها به جهت تغییرات مداوم سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، اکولوژیکی، قانونی و غیره مبتنی بر نیازهای آینده باشد (اونیل موشوئر^۴، ۲۰۱۵). به نظر آینده پژوهان شناخت نیازهای آینده پیرامون هر حوزه در گرو آینده پژوهی است، چرا که با تمرکز بر آینده و فکر کردن مداوم درباره آن می توان نیازمندی ها را کشف و اختراع کرد. تحقیقات جدید گویای این است که به فکر آینده بودن انسان ها را خردمند می سازد در مقابل ناتوانی در پیش بینی رخدادها با توجه به سهم آن ها در دینامیک وقوع رویدادها نشأت گرفته از عدم آگاهی و شناخت آینده است (سلیگمن و تیرنری^۵، ۲۰۱۷). آینده پژوهی در مقام یک دانش، «هنر» پذیرش عدم قطعیت آینده و محتمل دانستن امکان وقوع حالت های گوناگونی از آینده به جای یک آینده خاص است. آینده-پژوهی از آینده های مختلف خبر می دهد که هرگز مطمئن نیست و همیشه آبدن وقوع رویدادهای غیرمنتظره است (تقی لو و همکاران، ۱۳۹۵). گفتنی است آینده، برآیند و حاصل برهم کنش مؤلفه های بسیار زیاد در سیستمی پیچیده و پویاست و گام نخست برای شناسایی تصاویر آینده، شناخت سیستم مورد مطالعه است. منظور از شناخت سیستم مورد مطالعه، مشخص کردن مؤلفه های اثرگذار و اثرپذیر در سیستم و تعیین وزن و جایگاه احتمالی هر مؤلفه در ساخت واقعیت های بدیل آینده است (مرزبان، رضایان قیبه باشی و جهان شاهی، ۱۳۹۸). در تحقیقی که توسط اونیل موشوئر (۲۰۱۵) انجام شد مشخص گردید آینده مدیریت تابع فناوری اطلاعات و ارتباطات است و این دو مؤلفه نقش تعیین کننده ای در آینده مدیریت دارند. در تحقیقی دیگر گلشمن^۵ (۲۰۱۶) با بررسی جنبه های فرهنگ در فعالیت های حرفه ای مدیران آینده نشان داد که جنبه های عرفانی، سازنده، سازمانی و ارتباطی در فعالیت های حرفه ای مدیران آینده اثرگذار هستند. در مطالعه دری، اعرابی و مقدم (۱۳۹۱) با عنوان «مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد» مشخص گردید انواع برنامه های پرورش مدیران بر اساس هدف و شیوه پرورش به چهار گونه برنامه های پرورش مهارتی، دانشی، انگیزشی و نگرشی تقسیم می شود و اگرچه در اغلب موارد، گونه های برنامه های پرورش مدیران با گونه های متناظر راهبرد سازمان، ساختار سازمانی و فناوری رابطه معناداری دارند اما فقط هماهنگی راهبرد سازمان و ساختار سازمانی با برنامه های پرورش مدیران بر مبنای تئوری نقاط مرجع راهبردی توانسته بر عملکرد مدیران موثر باشد. همچنین بیگی ریزی، شاه طلبی و یارمحمدیان (۱۳۹۷) در تحقیقی با محوریت شناسایی مؤلفه های شایستگی مدیران در دانشگاه آینده به منظور ارائه یک مدل مناسب برای دانشگاه های آزاد اسلامی ایران ۳ مضمون فراگیر، ۹ مضمون

¹ Kotter, Kim & Mauborgne

² Mariam, Hayat & Issam

³ Sergeyevna & Fatihovna

⁴ Seligman & Tierney

⁵ Glushman

سازمان‌دهنده و ۲۹ مضمون‌پایه را شناسایی کردند. همچنین تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد شایستگی‌های ارزش‌آفرین، تعالی‌گرا و پیشران با بار عاملی ۰/۹۷، ۰/۹۴ و ۰/۹۲ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی برخوردار هستند. در مطالعه‌ای دیگر اسکوریچ (۲۰۱۹) با بررسی خصوصیات مدیران ورزشی و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی نشان داد که مدیران ورزشی در کارهای خود اغلب به مهارت‌های فردی (ارتباطات و کارگروهي) نیاز دارند. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد دانش مهم‌ترین صلاحیت مورد نیاز مدیران است و پس از آن تمایل به ریسک-پذیری، توانایی سازماندهی کار، تخصص، دانش کارآفرینی و غیره در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در تحقیق حسینی، طالب‌پور و باقری (۱۳۹۸) با عنوان «مدلی در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی» آشکار شد که عوامل موثر در شایستگی‌های مدیران تابع سه عامل شایستگی‌های مدیریتی (محوری)، شایستگی‌های گروهی و شایستگی‌های فردی است. سیرگیونا و فاتیونوا (۲۰۱۹) در تحقیقی با محوریت بررسی انگیزه‌های اقتصادی و اکولوژیکی فعالیت‌های مدیریتی مدیران آینده نشان دادند که مکانیسم‌های مناسب با پتانسیل خلاق آموزش مدیریت باید فراهم شود. همچنین جعفری، شریفی‌فر و علم (۱۳۹۸) در تحقیقی با بررسی نقش‌آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی نشان دادند که چارچوب کلی آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش، مشتمل بر چهار لایه فرصت‌یابی آینده، تحلیل گلوگاه‌ها، راه‌یابی آینده‌نگر و اجرا و بازنگری بود که هر لایه، خروجی جدایی‌به‌ترتیب موضوع‌ها، عوامل کلیدی، نقشه راه و عملکرد دارد. جاجرمی، پورعزت و درانی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای با هدف طراحی الگوی تربیت مدیر آینده نشان دادند اجزای الگوی تحول آموزش با تمرکز بر تربیت مدیر آینده از پنج مضمون فراگیر مدیریت خود، عوامل اجتماعی، مدیریت دیگران، برنامه‌ریزی و سیاست نظام آموزش و پرورش و مهارت‌های آموزشی تشکیل شده است. در تحقیقی دیگر لی‌بالنز، گونزالز روما و وانگ^۱ (۲۰۲۱) با بررسی رهبری کارزماتیک و رفتار نوآورانه تیم کاری: نقش وابستگی متقابل وظایف تیمی و توانمندی تیمی در مدیران تیم نشان دادند فقط در سطوح بالای وابستگی متقابل وظیفه، رهبری کارزماتیک تأثیر غیرمستقیم معناداری بر رفتار نوآورانه تیم از طریق توانمندی تیم دارد. داووین و اشمیت^۲ (۲۰۲۲) با بررسی الگوهای شغلی مدیران ارشد در اروپا به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای جهانی‌شدن، الگوهای شغلی را به چالش کشیده، نسبت زنان در هیئت مدیره به نسبت قبل افزایش پیدا کرده، استفاده از مدیران با تجربه بین‌المللی رشد روزافزونی داشته است و بیشتر سازمان‌ها تمایل دارند از مدیرانی بهره بگیرند که دارای تجربه قبلی هستند. سرانجام بیکی^۳ (۲۰۲۲) در تحقیقی با هدف شناسایی مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان آموزش عالی در قرن بیست و یکم، مورد مطالعه کشورهای اتحادیه اروپا و با نظر خواهی از اساتید دانشگاه و مدیران منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که مدیران منابع انسانی انتظارات عملی و عمل‌گرایانه‌ای از فارغ التحصیلان دارند. نتایج این تحقیق نشان داد این انتظارات شامل داشتن دانش هوش تجاری، دانش زبان‌های خارجی و یادگیری مداوم است؛ در مقابل اساتید دانشگاه معتقد بودند که دانشجویان موصوف لازم است تفکر انتقادی داشته باشند و همچنین

^۱ Le Blanc, González-Romá, & Wang

^۲ Davoine & Schmid

^۳ Bakay

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

بر مهارت های ارتباطات و حل مسئله، مهارت های همکاری و کار تیمی و مهارت چابکی جهت انطباق با تغییرات محیطی تأکید داشتند.

با اقتباس از آنچه که بیان شد به نظر می رسد سازمان ها در عصر رشد تصاعدی که مشخصه بارز آن تحول فناوری و عصر فناوری است برای بقای خود نیازمند نوآوری سازمانی، چابکی راهبردی، همسویی راهبردی، مدیریت تنوع، هماهنگی مداخلات راهبردی و شناسایی راهبردی سرمایه انسانی هستند. به موازات آن این سازمان ها تحت تأثیر موضوعات مختلفی همچون فضای متلاطم، عدم قطعیت سیاست های اقتصادی، مدیریت استعداد جهانی، پیچیدگی سازمانی، پیاده سازی راهبرد، تحرک جهانی، جریان نیروی انسانی جهانی، فناوری اطلاعات و امنیت سایبری و جهانی شدن قرار دارند. تنوع موضوعات و اثری که سازمان ها به طور ویژه سازمان های ورزشی از آن ها دریافت می کنند سبب می شود عدم قطعیت ها در آینده سازمان های ورزشی بیشتر شود، شناخت تحولات، چالش ها و تغییرات آن با مشکل همراه شود و لاجرم این سازمان ها و در رأس آن ها مدیران آن نتوانند به مانند گذشته موفقیت های خود را تکرار کنند. چنین به نظر می رسد با به کارگیری و استفاده از مدیران توانمند که خصیصه بارز آن آینده نگری باشد، این عدم قطعیت ها کاهش پیدا کند و مدیران با استفاده از تفکر راهبردی مسائل پیرامون سازمان خود را در آینده بهتر بشناسند. اما این مهم جزو آماده کرده مدیران برای مواجهه با آینده و اینکه مشخص شود چه عدم قطعیت های پیرامون شغل مدیریت قرار دارد امکان پذیر نیست. علیرغم آن در پیش بینی آنچه که مدیران سازمان ها در آینده به آن نیاز دارند، بر مدیریت شهودی تأکید شده است؛ به این معنی که در تبیین آینده بیشتر به جای اینکه به تحولات پیش رو که ردی در گذشته ندارند توجه شود، بیشتر بر تجربه و دانسته های گذشته تأکید شده است. این در حالی است که در پرورش مدیران نبایستی بر دانسته های کنونی محدود شد و لازم است در پرورش آن ها برای سازگاری با تغییرات مداوم محیطی بر نادانسته ها و آنچه که اطلاعی از آن در دست نیست تمرکز شود، چرا که این نادانسته ها هستند که ناگهانی محیط سازمان ها را دستخوش تغییر می کنند و بسیاری از رویدادها به این دلیل رخ می دهند که انتظار وقوع آن ها نمی رود و برای پیشگیری و هدایت آن در مسیر دلخواه کاری از قبل انجام نشده است. برای اینکه این نادانسته ها امروزه محیط سازمان های ورزشی را در آینده دستخوش تغییر نکند و یا حداقل امکان با کمترین تغییر همراه باشد، لازم است مدیرانی پرورش یابند که ویژه عصر آینده باشند، چرا که مدیران سکان دار اصلی سازمان ها به شمار می روند. حال با قبول این فرض که مدیران آینده در هر حوزه ای نیاز به اصول، مهارت و توانایی های خاصی دارند، سوال این است که پس امروز مدیران سازمان های ورزشی ما چگونه باید برای آینده پرورش یابند؟

به نظر می رسد این مهم در ارتباط با سازمان های ورزشی و راهبران ورزشی که همان مدیران هستند بیشتر مشهود باشد، چرا که این سازمان ها و مدیران آن ها در جهان پرتحول و تغییر، نیازمند توسعه رهیافت های جدید پیش بینی و آمادگی برای آینده هستند و اینکه آن ها در تمامی جنبه ها با چالش های جدیدی درباره افزایش پیچیدگی محیط روبه رو هستند که خود ضرورت استفاده از آینده پژوهی در فرآیند برنامه ریزی پرورش مدیران آینده ویژه

سازمان‌های ورزشی را می‌رساند. انتظار می‌رود با انجام این تحقیق جنبه‌های پنهان و مجهول پیش‌روی سازمان‌ها و مدیران ورزشی در آینده مشخص گردد و بر پایه آن آینده پیش‌روی این حوزه درک و پیامدهای آن مشخص گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن از نوع همزمان بود؛ به این معنی که نتایج مطالعه کیفی و کمی همزمان مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کیفی راهبرد پژوهش، پویش محیطی و در بخش کمی آینده‌پژوهی روش تحلیل آثار متقابل بود. جامعه آماری این پژوهش خبرگان و مرور منابع بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و به‌ترتیب بر مبنای اشباع نظری و منابع ثانویه (کتاب‌ها، مقاله‌ها یا آمار و ارقام پیشین) با ۱۷ نفر از خبرگان که شامل اساتید دانشگاه و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و روسای فدراسیون‌های ورزشی بودند، مصاحبه و به موازات آن ۹ سند مرتبط با موضوع پژوهش که محتوای آینده‌نگاری داشتند (مقالات علمی) استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و چک لیست و در بخش کمی پرسش‌نامه بود. اطلاعات پرسش‌نامه براساس یافته‌های مطالعه کیفی تنظیم شد و تعداد سؤالات آن برابر با ۳۶ ماده بود و نحوه نمره‌دهی به آن براساس طیف ۴ ارزشی (۰ = بدون تأثیر، ۱ = تأثیر کم، ۲ = اثرگذاری متوسط، ۳ = اثرگذاری شدید) بود. گفتنی است پس از جمع‌بندی، اعتبارسنجی و نهایی‌سازی یافته‌ها (ابتدا با استفاده از نظرخواهی از صاحب‌نظران و مرور منابع در مرحله پویش محیطی ۱۰۴ عامل مؤثر بر آینده‌شناسایی شد و پس از غربال‌گری آن‌ها با روش دلفی فازی در نهایت مشخص گردید ۳۶ عامل در تبیین آینده بیشترین نقش را دارند. پرسش‌نامه مذکور در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد تا مقایسه زوجی میان عوامل در ماتریس ذی‌ربط را تکمیل و عودت دهند. سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش مرور منابع از روش نظام‌مند سیلوا^۱ (۲۰۱۵، ۷۹۲) که مبتنی بر ۴ مرحله بود (۱- شناسایی و استخراج مقالات و کتاب‌ها از پایگاه‌های علمی و حذف رکوردهای تکراری، ۲- غربالگری به معنای مطالعه عنوان و چکیده مقاله‌های مستخرج و انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های غیرمرتبط، ۳- غربالگری مجدد و مطالعه مقدمه، نتیجه‌گیری مقاله‌های غربال‌شده مرحله قبل و انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های نامربوط، ۴- ارزیابی نهایی مقاله‌های مستخرج از مرحله پیش با مطالعه آنها و در نظر گرفتن اهداف پروژه و در آخر انتخاب نهایی مقاله‌ها)، در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری یا تحلیل آثار متقابل با کمک نرم‌افزار میک‌مک^۲ استفاده شد.

¹ Silva

² MICMAC

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

یافته های پژوهش

جدول ۱، ترکیب مشارکت کنندگان در تحقیق را از حیث جنسیت، سن، سابقه کاری تحصیلات و حوزه فعالیت نشان می دهد:

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در تحقیق

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کاری	تحصیلات	حوزه فعالیت
۱	مرد	۵۳ سال	۲۷ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۲	مرد	۶۰ سال	۳۵ سال	دکتری	کمیته ملی المپیک
۳	مرد	۵۴ سال	۲۹ سال	دکتری	هیئت علمی دانشگاه
۴	مرد	۴۷ سال	۲۲ سال	دکتری	هیئت علمی دانشگاه
۵	زن	۵۱ سال	۳۲ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۶	زن	۴۴ سال	۲۴ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۷	مرد	۴۹ سال	۲۴ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۸	مرد	۵۹ سال	۴۰ سال	دانشجوی دکتری	فدارسیون وزنه برداری
۹	مرد	۵۲ سال	۲۱ سال	کارشناسی ارشد	وزارت ورزش و جوانان
۱۰	مرد	۴۹ سال	۲۲ سال	کارشناسی ارشد	وزارت ورزش و جوانان
۱۱	زن	۵۲ سال	۲۹ سال	لیسانس	وزارت ورزش و جوانان
۱۲	مرد	۴۳ سال	۱۴ سال	دانشجوی دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۱۳	زن	۵۶ سال	۲۰ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۱۴	زن	۶۲ سال	۳۲ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۱۵	زن	۵۲ سال	۲۷ سال	دکتری	وزارت ورزش و جوانان
۱۶	مرد	۵۵ سال	۲۱ سال	دکتری	هیئت علمی دانشگاه
۱۷	مرد	۳۵ سال	۹ سال	دانشجوی دکتری	مدرس دانشگاه

جدول ۲، عوامل مؤثر بر آینده مدیریت سازمان های ورزشی را نشان می دهد که حاصل فرایند پویش محیطی است:

جدول ۲: عوامل (مؤلفه های) کلیدی مؤثر بر آینده مدیریت سازمان های ورزشی

ردیف	نماد	عامل
۱	Var01	توانایی تشخیص مسئله
۲	Var02	نبود همگرایی لازم در بخش تربیت بدنی و ورزش

تسلط هوش مصنوعی بر جهان	Var03	۳
بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور	Var04	۴
تفکر سیستمی	Var05	۵
مهارت کارگروهی در ابعاد فراسازمانی	Var06	۶
همکاری فراسازمانی	Var07	۷
مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی	Var08	۸
تفکر راهبردی	Var09	۹
تفکر انتقادی	Var10	۱۰
تفکر خلاق	Var11	۱۱
جامعه محور بودن	Var12	۱۲
مدیریت بر محور خدمت‌گزاری	Var13	۱۳
تیم‌سازی	Var14	۱۴
رهبری اشتراکی	Var15	۱۵
الکترونیکی شدن دولت	Var16	۱۶
تغییر مهارت‌های فردی و تیمی	Var17	۱۷
تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	Var18	۱۸
پویایی محیطی	Var19	۱۹
اطلاعات محور بودن سازمان‌ها	Var20	۲۰
سازمان‌های چند وجهی	Var21	۲۱
داشتن سواد دیجیتال	Var22	۲۲
تغییر چالش سستی سازمان‌های ورزشی	Var23	۲۳
توانایی در حل مسائل پیچیده	Var24	۲۴
تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا	Var25	۲۵
ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	Var26	۲۶
کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب‌های سرمایه‌ای	Var27	۲۷
ورود و فعال شدن استارت‌آپ‌ها	Var28	۲۸
گرایش سستی برخی مدیران	Var29	۲۹
مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	Var30	۳۰

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

۳۱	Var31	رشد ورزش های الکترونیک
۳۲	Var32	سالخورده شدن عمده گروه هدف
۳۳	Var33	فساد
۳۴	Var34	جهانی شدن
۳۵	Var35	افزایش مطالبات بانوان از ورزش
۳۶	Var36	حذف بروکراسی و کاغذبازی

در ادامه، شاخص های استخراج شده با بهره گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک مک بررسی و تحلیل شدند. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد ۳۶*۳۶ شامل ۳۶ شاخص (که جمع بندی مؤلفه های کلیدی در موضوع پژوهش بوده اند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آن ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد.

نتایج محاسبه دو دور چرخش داده ها در ماتریس ۳۶*۳۶ نشان داد از مجموع ۱۹۲۶ رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی شده در جدول ۳، ۳۴۶ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۶۰۱ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۳۱۴ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۳۵ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) می باشد. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۳/۳۰٪ بود که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل است.

جدول ۳: تشریح ویژگی های ماتریس تحلیل ساختاری (آثار متقاطع)

مقدار	شاخص	
۳۶	Matrix size	ابعاد ماتریس
۲	Number of iterations	تعداد تکرار
۳۴۶	Number of zeros	تعداد صفر
۶۰۱	Number of ones	تعداد یک
۳۱۴	Number of twos	تعداد دو
۳۵	Number of threes	تعداد سه
۰	Number of P	تعداد P
۹۵۰	Total	جمع
۷۳/۳۰٪	Fill rate	درجه پرشدگی

در جدول ۴، مجموع سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع ارائه شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری و مجموع ستون ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

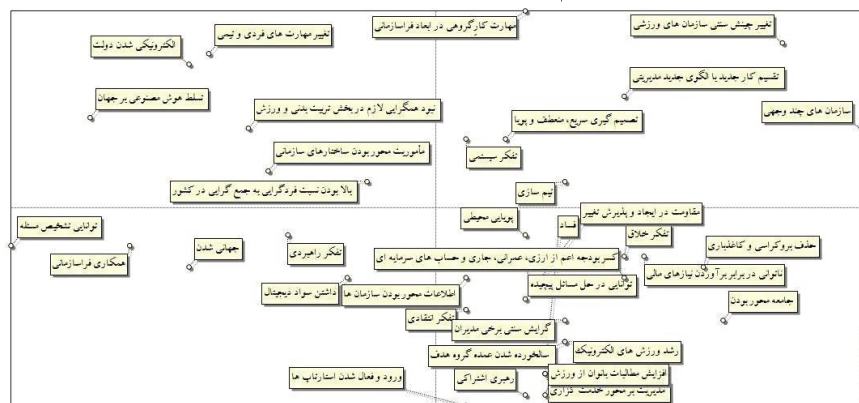
جدول ۴: مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

ردیف	متغیر	مجموع اعداد ردیف‌ها	مجموع اعداد ستون‌ها
۱	توانایی تشخیص مسئله	۳۶	۱۴
۲	نبود همگرایی لازم در بخش تربیت‌بدنی و ورزش	۴۷	۲۶
۳	تسلط هوش مصنوعی بر جهان	۴۸	۱۸
۴	بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع‌گرایی در کشور	۴۲	۳۲
۵	تفکر سیستمی	۴۶	۳۷
۶	مهارت کارگروهی در ابعاد فراسازمانی	۵۸	۴۰
۷	همکاری فراسازمانی	۳۶	۲۰
۸	مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی	۴۳	۲۷
۹	تفکر راهبردی	۳۷	۲۸
۱۰	تفکر انتقادی	۳۰	۳۷
۱۱	تفکر خلاق	۳۵	۴۵
۱۲	جامعه محور بودن	۲۹	۵۰
۱۳	مدیریت بر محور خدمت‌گزاری	۲۴	۴۱
۱۴	تیم‌سازی	۴۲	۴۲
۱۵	رهبری اشتراکی	۲۲	۴۰
۱۶	الکترونیکی شدن دولت	۵۳	۲۳
۱۷	تغییر مهارت‌های فردی و تیمی	۵۴	۲۴
۱۸	تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	۵۰	۴۵
۱۹	پویایی محیطی	۳۷	۴۰
۲۰	اطلاعات محور بودن سازمان‌ها	۳۳	۳۷
۲۱	سازمان‌های چندوجهی	۴۷	۵۷
۲۲	داشتن سواد دیجیتال	۳۳	۳۱
۲۳	تغییر چینش سستی سازمان‌های ورزشی	۵۵	۵۳
۲۴	توانایی در حل مسائل پیچیده	۳۴	۴۰
۲۵	تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا	۴۶	۳۹

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

۲۶	۲۶	ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	۳۵	۴۶
۲۷	۲۷	کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب های سرمایه ای	۳۳	۴۵
۲۸	۲۸	ورود و فعال شدن استارتاپ ها	۲۱	۳۷
۲۹	۲۹	گرایش سستی برخی مدیران	۲۹	۴۲
۳۰	۳۰	مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	۳۱	۴۰
۳۱	۳۱	رشد ورزش های الکترونیک	۲۷	۴۲
۳۲	۳۲	سالخورده شدن عمده گروه هدف	۲۷	۴۲
۳۳	۳۳	فساد	۲۴	۴۱
۳۴	۳۴	جهانی شدن	۳۴	۲۳
۳۵	۳۵	افزایش مطالبات بانوان از ورزش	۲۲	۴۱
۳۶	۳۶	حذف بروکراسی و کاغذبازی	۳۴	۴۹
مجموع		۱۳۳۴	۱۳۳۴	

در ادامه در شکل ۱، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آنها در ماتریس تأثیرات مستقیم با عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شد:



شکل ۱: نقشه تأثیرات مستقیم مؤلفه های کلیدی

در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل بیست و شش گانه مشخص می شود شش مؤلفه در بخش شمال غربی نقشه تأثیرات با عنوان متغیرهای تأثیرگذار بحرانی، تغییر مهارت فردی و تیمی، الکترونیکی شدن دولت، تسلط هوش مصنوعی بر جهان، نبود هم گرایی لازم در بخش تربیت بدنی و ورزش، مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی، بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری اندک هستند. همچنین مشخص شد که هفده مؤلفه در بخش جنوب شرقی ماتریس تأثیرات با عنوان متغیرهای تأثیرپذیر-

جامعه محور بودن، ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی، حذف بروکراسی و کاغذ بازی، مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر، تفکر خلاق، فساد، پویایی محیطی، کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب‌های سرمایه‌های، توانایی در حل مسائل پیچیده، رشد ورزش‌های الکترونیک، افزایش مطالبات بانوان از ورزش، مدیریت بر محور خدمت‌گذاری، گرایش سستی برخی مدیران، سالخورده شدن عمده گروه هدف، رهبری اشتراکی، اطلاعات محور بودن سازمان‌ها، تفکر انتقادی، ورود و فعال شدن استارت‌آپ‌ها دارای تأثیرپذیری نسبتاً زیاد و تأثیرگذاری کمتر هستند. علاوه بر این مشخص شد هفت عامل در بخش شمال شرقی ماتریس تأثیرات با عنوان متغیرهای دوجبه‌ریسک و هدف-تغییر چینش سستی سازمان‌های ورزشی، تقسیم کار جدید با الگوی مدیریتی جدید، سازمان‌های چندوجهی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تفکر سیستمی، تیم‌سازی، مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. و در نهایت مشخص شد پنج عامل در بخش جنوب غربی ماتریس تأثیرات با عنوان متغیرهای مستقل- تفکر راهبردی، داشتن سواد دیجیتال، جهانی‌شدن، همکاری فراسازمانی و توانایی تشخیص مسئله دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند.

جدول ۵: اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری مستقیم

رتبه	مؤلفه	تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	تأثیرپذیری مستقیم	امتیاز
۱	مهارت کارگروهی در ابعاد فراسازمانی	۴۳۴	سازمان‌های چندوجهی	۴۲۷	امتیاز
۲	تغییر چینش سستی سازمان‌های ورزشی	۴۱۲	تغییر چینش سستی سازمان‌های ورزشی	۳۹۷	تأثیرپذیری
۳	تغییر مهارت‌های فردی و تیمی	۴۰۴	جامعه محور بودن	۳۷۴	مستقیم
۴	الکترونیک‌شدن دولت	۳۹۷	حذف بروکراسی و کاغذبازی	۳۶۷	
۵	تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	۳۷۴	ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	۳۴۴	
۶	تسلط هوش مصنوعی بر جهان	۳۵۹	تفکر خلاق	۳۳۷	
۷	نبود هم‌گرایی لازم در بخش تربیت‌بدنی و ورزش	۳۵۲	تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	۳۳۷	
۸	سازمان‌های چندوجهی	۳۵۲	کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب‌های سرمایه‌ای	۳۳۷	

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

۹	تفکر سیستمی	۳۴۴	تیم سازی	۳۱۴
۱۰	تصمیم گیری سریع، منعطف و پویا	۳۴۴	گرایش سستی برخی مدیران	۳۱۴
۱۱	مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی	۳۲۲	رشد ورزش های الکترونیک	۳۱۴
۱۲	بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور	۳۱۴	سالخورده شدن عمده گروه هدف	۳۱۴
۱۳	تیم سازی	۳۱۴	مدیریت بر محور خدمت گذاری	۳۰۷
۱۴	تفکر راهبردی	۲۷۷	فساد	۳۰۷
۱۵	پویایی محیطی	۲۷۷	افزایش مطالبات بانوان از ورزش	۳۰۷
۱۶	توانایی تشخیص مسئله	۲۶۹	مهارت کارگروهی در ابعاد فراسازمانی	۲۹۹
۱۷	همکاری فراسازمانی	۲۶۹	رهبری اشتراکی	۲۹۹
۱۸	تفکر خلاق	۲۶۲	پویایی محیطی	۲۹۹
۱۹	ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	۲۶۲	توانایی در حل مسائل پیچیده	۲۹۹
۲۰	توانایی در حل مسائل پیچیده	۲۵۴	مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	۲۹۹
۲۱	جهانی شدن	۲۵۴	تصمیم گیری سریع، منعطف و پویا	۲۹۹
۲۲	حذف بروکراسی و کاغذبازی	۲۵۴	تفکر سیستمی	۲۹۲
۲۳	اطلاعات محور بودن سازمان ها	۲۴۷	تفکر انتقادی	۲۷۷
۲۴	داشتن سواد دیجیتال	۲۴۷	اطلاعات محور بودن سازمان ها	۲۷۷
۲۵	کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب های سرمایه ای	۲۴۷	ورود و فعال شدن استارت آپ ها	۲۷۷
۲۶	مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	۲۳۲	بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور	۲۷۷
۲۷	تفکر انتقادی	۲۲۴	داشتن سواد دیجیتال	۲۳۹
۲۸	جامعه محور بودن	۲۱۷	تفکر راهبردی	۲۳۲

۲۹	گرایش سستی برخی مدیران	۲۱۷	مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی	۲۰
۳۰	رشد ورزش‌های الکترونیک	۲۰۲	نبود همگرایی لازم در بخش تربیت-بدنی و ورزش	۲۰۲
۳۱	سالخورده شدن عمده گروه هدف	۲۰۲	تغییر مهارت‌های فردی و تیمی	۱۹۴
۳۲	مدیریت بر محور خدمت‌گزاری	۱۷۹	الکترونیکی شدن دولت	۱۷۹
۳۳	فساد	۱۷۹	جهانی شدن	۱۷۲
۳۴	رهبری اشتراکی	۱۶۴	همکاری فراسازمانی	۱۴۹
۳۵	افزایش مطالبات بانوان از ورزش	۱۶۴	تسلط هوش مصنوعی بر جهان	۱۳۴
۳۶	ورود و فعال شدن استارت‌آپ‌ها	۱۵۷	توانایی تشخیص مسئله	۱۰۴

در ادامه جدول تأثیرات غیرمستقیم اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها (جدول ۶) برای هر یک از مؤلفه‌ها ارائه شده است:

جدول ۶: اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری غیرمستقیم

رتبه	مؤلفه	تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	تأثیرپذیری غیرمستقیم
۱	مهارت کارگروهی در ابعاد فراسازمانی	۴۳۹	سازمان‌های چندوجهی	۴۱۳
۲	الکترونیکی شدن دولت	۴۰۶	تغییر چینش سستی سازمان‌های ورزشی	۳۹۵
۳	تغییر چینش سستی سازمان‌های ورزشی	۴۰۴	جامعه محور بودن	۳۶۷
۴	تغییر مهارت‌های فردی و تیمی	۳۹۱	حذف بروکراسی و کاغذبازی	۳۵۸
۵	تسلط هوش مصنوعی بر جهان	۳۶۵	تفکر خلاق	۳۵۴
۶	تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	۳۵۹	ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	۳۵۲
۷	تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا	۳۵۵	کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب‌های سرمایه‌ای	۳۴۵

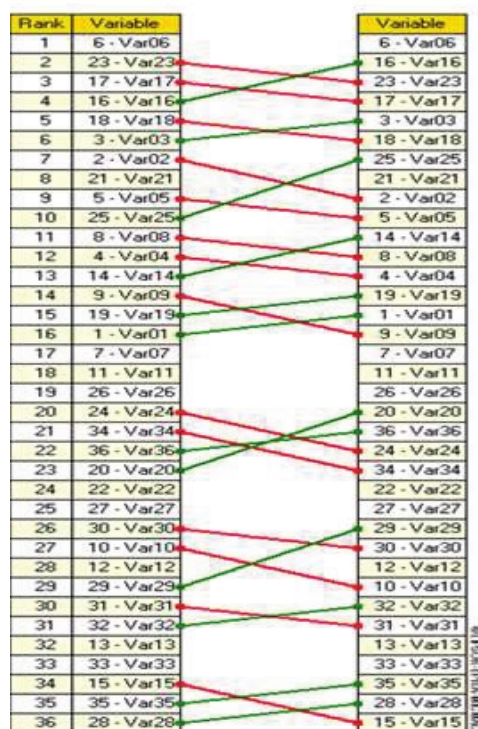
شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

۸	سازمان های چندوجهی	۳۴۶	تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	۳۳۱
۹	نبود همگرایی لازم در بخش تربیت بدنی و ورزش	۳۴۴	سالخورده شدن عمده گروه هدف	۳۱۷
۱۰	تفکر سیستمی	۳۲۹	افزایش مطالبات بانوان از ورزش	۳۱۴
۱۱	تیم سازی	۳۲۳	رشد ورزش های الکترونیک	۳۱۴
۱۲	مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی	۳۱۸	تیم سازی	۳۱۲
۱۳	بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور	۳۱۰	فساد	۳۱۲
۱۴	پویایی محیطی	۲۷۷	رهبری اشتراکی	۳۱۰
۱۵	توانایی تشخیص مسئله	۳۷۵	پویایی محیطی	۳۰۸
۱۶	تفکر راهبردی	۳۷۵	گرایش سستی برخی مدیران	۳۰۷
۱۷	همکاری فراسازمانی	۲۷۳	مهارت کارگروهی در ابعاد فراسازمانی	۳۰۳
۱۸	تفکر خلاق	۲۶۷	مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	۳۰۱
۱۹	ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	۲۵۹	توانایی در حل مسائل پیچیده	۲۹۲
۲۰	اطلاعات محور بودن سازمان ها	۲۵۷	مدیریت بر محور خدمت گذاری	۲۹۰
۲۱	حذف بروکراسی و کاغذبازی	۲۵۴	تصمیم گیری سریع، منعطف و پویا	۲۸۸
۲۲	توانایی در حل مسائل پیچیده	۲۵۴	تفکر سیستمی	۲۸۱
۲۳	جهانی شدن	۲۴۷	تفکر انتقادی	۲۷۷
۲۴	داشتن سواد دیجیتال	۲۴۱	ورود و فعال شدن استارت آپ ها	۲۷۴
۲۵	کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب های سرمایه ای	۲۳۹	اطلاعات محور بودن سازمان ها	۲۶۹
۲۶	گرایش سستی برخی مدیران	۲۲۴	داشتن سواد دیجیتال	۲۳۴
۲۷	مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	۲۲۳	بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور	۲۳۰

۲۸	جامعه محور بودن	۲۲۲	تفکر راهبردی	۲۱۰
۲۹	تفکر انتقادی	۲۲۱	مأموریت محور بودن ساختارهای سازمانی	۲۰۳
۳۰	سالخورده شدن عمده گروه هدف	۲۱۵	نبود هم‌گرایی لازم در بخش تربیت‌بدنی و ورزش	۲۰۲
۳۱	رشد ورزش‌های الکترونیک	۲۰۰	تغییر مهارت‌های فردی و تیمی	۱۷۹
۳۲	مدیریت بر محور خدمت‌گزاری	۱۸۵	جهانی‌شدن	۱۷۲
۳۳	فساد	۱۷۹	الکترونیکی‌شدن دولت	۱۷۱
۳۴	افزایش مطالبات بانوان از ورزش	۱۷۰	همکاری فراسازمانی	۱۴۹
۳۵	ورود و فعال شدن استارت‌آپ‌ها	۱۶۹	تسلط هوش مصنوعی بر جهان	۱۳۹
۳۶	تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی	۱۶۶	توانایی تشخیص مسئله	۱۰۹

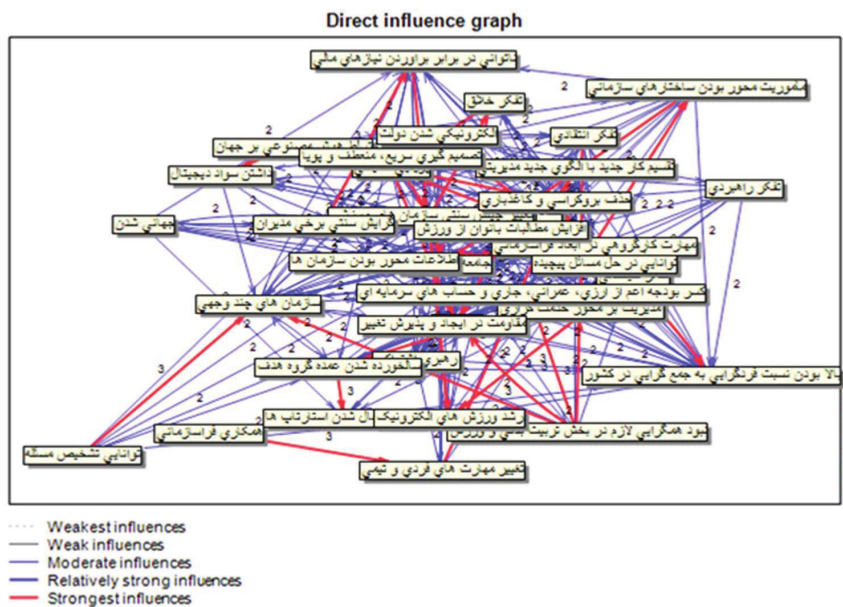
خروجی نرم‌افزار برای اولویت‌بندی عوامل اصلی برحسب درجه تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم، به شرح شکل ۲ است. ستون اول تأثیرگذاری مستقیم و ستون دوم (همان ۳۶ عامل کلیدی مؤثر بر آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی هستند که پیش‌تر مشخص شده است) تأثیرگذاری غیرمستقیم (حاصل به توان رساندن وزن تأثیرات) است و همانگونه که ملاحظه می‌شود تفاوت چشم‌گیری در تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل به چشم نمی‌خورد:

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

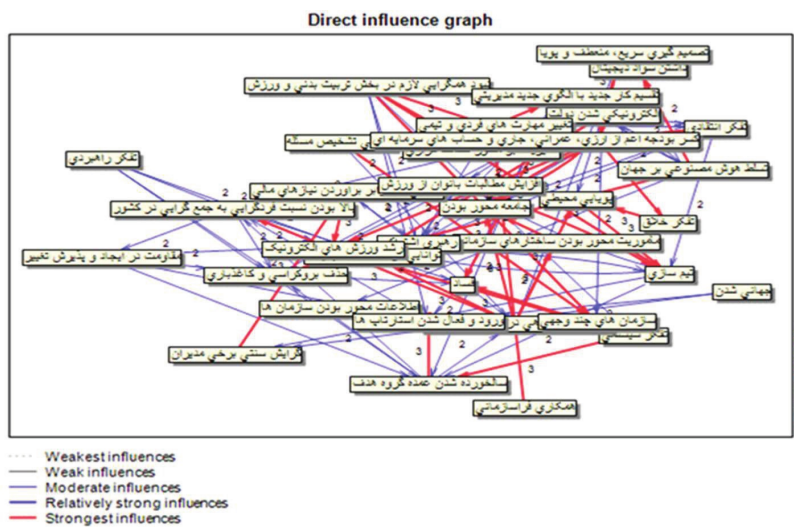


شکل ۲: درجه بندی عوامل کلیدی بر حسب تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم

در ادامه براساس تحلیل های برگرفته از خروجی نرم افزار میک مک، در شکل های ۳ تا ۵، نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل شامل تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و بالقوه میان متغیرها (در سطوح مختلف) ارایه شده است. درک ارتباطات قوی تر میان عوامل، راهنمایی سودمند برای فهم مهمترین روابط در شکل دهی به آینده مدیریت سازمان های ورزشی است و می تواند برای تصمیم گیران، تصویری فراگیر فراهم آورد. در شکل های ۳ و ۴، تأثیرات مستقیم شاخص ها بر سایر شاخص های سیستم مشخص شده است. یادآور می شود در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم، هر یک از شاخص ها در نرم افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تأثیرات غیرمستقیم شاخص ها در شکل ۵ سنجیده می شود.

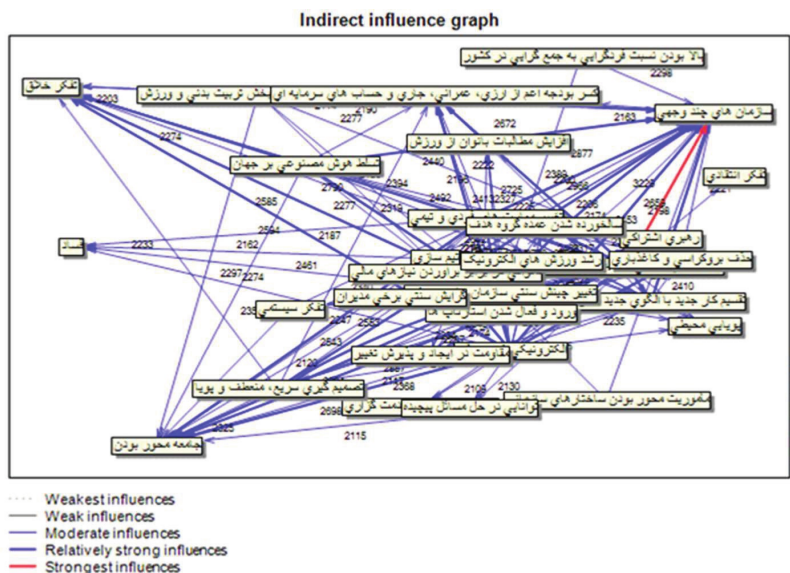


شکل ۳: نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۲۵٪)



شکل ۴: نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۱۰٪)

شناسایی پیشران‌های آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی



شکل ۵: نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۵٪)

با اقتباس از نتایج تحلیل میک‌مک در نهایت مشخص گردید سازمان‌های چندوجهی، تیم‌سازی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چشش سستی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی ۷ نیروی پیشران سازنده بدیل‌های احتمالی آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی هستند. بر این اساس، تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی، در گرو روی دادن تغییراتی در این متغیرهاست. بنابراین هفت مؤلفه یادشده در این پژوهش به عنوان «نیروهای پیشران» شناسایی می‌شوند. این نیروهای پیشران، به تأیید خبرگان پژوهش به‌واسطه قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا، از اهمیت و عدم قطعیت نسبتاً زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می‌توانند به عنوان عدم قطعیت‌های اصلی پژوهش برای مراحل بعدی شناخته شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، شناسایی پیشران‌های آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی در عصر رشد تصاعدی با رویکرد آینده‌پژوهی بود. تجزیه و تحلیل یافته‌های این پژوهش نشان داد ۳۶ مؤلفه اثرگذار بر آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی وجود دارند که از بین آنها ۷ نیروی پیشران به نام‌های سازمان‌های چندوجهی، تیم‌سازی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چشش سستی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی پیشران‌های سازنده بدیل‌های احتمالی آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعات اونیل موشوئر (۲۰۱۵) مبنی بر اینکه نشان دادند در آینده مدیریت سازمان‌ها تابع فناوری اطلاعات و ارتباطات است، گلشمن (۲۰۱۶) به سبب اینکه نشان داد فعالیت‌های ارتباطی یکی از فعالیت‌های

حرفه‌ای مدیران آینده می‌باشد، دری و همکاران (۱۳۹۱) که با مطالعه مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد مشخص کردند یکی از برنامه‌های پرورش مدیران پرورش مهارت است، اسکوریچ (۲۰۱۹) به دلیل اینکه با بررسی خصوصیات مدیران ورزشی و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی نشان داد که مدیران ورزشی در کارهای خود اغلب به مهارت‌های فردی (ارتباطات و کارگروهی) نیاز دارند و توانایی سازماندهی کار یکی از مهم‌ترین صلاحیت مورد نیاز مدیران آینده است، لی‌بلانز و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه بر رهبری و رفتار نوآورانه اشاره داشتند، بیکی (۲۰۲۲) مبنی بر اینکه بر مهارت‌های همکاری و کار تیمی و مهارت چابکی تأکید کرده بودند همخوان است. همچنین در این راستا تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که در مدیریت سازمان‌های ورزشی در آینده تغییر بنیادین در حال وقوع است و تمرکز بر سازمان‌های چندوجهی، تیم‌سازی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چینش سنتی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی اهمیتی بنیادین در عرصه سازمان‌های ورزشی پیدا می‌کنند. این پیشران‌ها به شدت با آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی در هم تنیده‌اند.

همچنین مشخص گردید مؤلفه‌های تغییر مهارت فردی و تیمی، الکترونیکی‌شدن دولت، تسلط هوش مصنوعی بر جهان، نبود همگرایی لازم در بخش تربیت‌بدنی و ورزش، مأموریت‌محور بودن ساختارهای سازمانی، بالا بودن نسبت فردگرایی به جمع‌گرایی در کشور با قرار گرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری-اثرپذیری مستقیم، به‌طور مشخص مؤلفه‌های اثرگذار این پژوهش (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. ویژگی بارز شاخص‌های تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم مدیریت سازمان‌های ورزشی، چندان قابل کنترل نیستند، چرا که تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش (مدیریت سازمان‌های ورزشی) نسبتاً کم است و تغییر آنها وابسته به تغییر در عوامل بسیار دیگر است. در مجموع این نیروها، باید به عنوان نیروهای کلیدی محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی شناخته شوند و همواره شرایط آنها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد گردد، چرا که تغییر در این مؤلفه‌ها، می‌تواند منجر به تغییرات در سایر مؤلفه‌های موضوع پژوهش شود. افزون بر این مشخص گردید سازمان‌های چندوجهی، تیم‌سازی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چینش سنتی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی ضمن اینکه پیشران‌های کلیدی آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی هستند (به سبب اینکه هم اهمیت و هم عدم قطعیت بالایی را ثبت کرده بودند) مؤلفه‌ها دوجوهی در موضوع پژوهش (آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی) نیز هستند؛ بدین معنی که هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. این مؤلفه‌ها حوالی خط قطری ماتریس در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس تأثیرات قرار می‌گیرند؛ طبیعت این متغیرها با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را به دنبال خواهد داشت و می‌تواند موضوع کش و واکنش سیاست‌گذاران باشند و وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به طور ویژه لحاظ گردد. بنابراین از این

شناسایی پیشران های آینده مدیریت سازمان های ورزشی با رویکرد آینده پژوهی

متغیرها گاهی به عنوان متغیرهای هدف و یا «متغیرهای ریسک» یاد می شود، زیرا آنها به دلیل تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب تری برای تمرکز اقدامات و برنامه ها به شمار می روند.

در ادامه مشخص گردید جامعه محور بودن، ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی، حذف بروکراسی و کاغذ بازی، مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر، تفکر خلاق، فساد، پویایی محیطی، کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب های سرمایه های، توانایی در حل مسائل پیچیده، رشد ورزش های الکترونیک، افزایش مطالبات بانوان از ورزش، مدیریت بر محور خدمت گذاری، گرایش سنتی برخی مدیران، سالخورده شدن عمده گروه هدف، رهبری اشتراکی، اطلاعات محور بودن سازمان ها، تفکر انتقادی و ورود و فعال شدن استارت آپ ها با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به طور مشخص، عنوان شاخص های تأثیرپذیر سیستم آینده مدیریت سازمان های ورزشی هستند. ویژگی بارز مؤلفه های تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر مؤلفه های تأثیرگذار و دوجویی بسیار حساس هستند، چراکه مؤلفه های هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آنها می توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه ریزی کرد یا از اثرات منفی آنها کاست. از این جهت، این مؤلفه ها، در اصطلاح یک شاخص خروجی برای سیستم به شمار می روند.

سرانجام مشخص گردید که تفکر راهبردی، داشتن سواد دیجیتال، جهانی شدن، همکاری فراسازمانی و توانایی تشخیص مسئله در این پژوهش نسبت به مؤلفه های دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به عنوان مؤلفه های مستقل در سیستم شناخته می شوند. این بدان معناست که این شاخص براساس داده های وارد شده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان)، نسبت به شاخص های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. لازم به تصریح است که همه ۳۶ عامل شناسایی شده همانگونه که در مرحله قبل مشخص گردید، در میان مجموعه مؤلفه های مؤثر، به عنوان مهمترین و موثرترین مؤلفه ها شناسایی شده اند و طبیعتاً همه آنها با درجات اهمیت مختلف باید در تدوین سناریوهای آینده لحاظ گردند. با این حال، مؤلفه مستقل شناسایی شده در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری به نسبت سایر عوامل از وزن کمتری برخوردار بودند.

با اقتباس از نتایج تحقیق به طور کلی مشخص گردید آینده مدیریت سازمان های ورزشی تابع ۷ نیروی پیشران به نام های سازمان های چندوجهی، تیم سازی، تفکر سیستمی، تصمیم گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چینش سنتی سازمان های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی است. گفتنی است این پیشران ها در آینده مؤثر بر مدیریت سازمان های ورزشی هستند لذا تمرکز و داشتن برنامه از قبل تعیین شده پیرامون تقویت آنها می تواند قدرت کنشگری ذینفعان و تصمیم گیران در مواجهه با تحولات آینده را افزایش دهد و در عین حال آنها را برای ساخت آینده ای مطلوب هدایت و راهنمایی کند.

در مسیر انجام این تحقیق محدودیت هایی هم وجود داشت که در تعمیم دهی نتایج لازم است مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه در انجام آینده پژوهی صرفاً از مدل های **DEGEST**، **PEST** و **STEEP** برای

شناخت عوامل کلیدی استفاده می‌شود که به دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانست موضوعات ورزشی و فنی خاص مدیریت سازمان‌ها را پوشش دهد از این مدل‌ها استفاده نشد و موضوعات مؤثر بدون دسته‌بندی و خوشه‌بندی ارائه شدند. محدودیت دیگر اینکه این پژوهش فقط دیدگاه صاحب‌نظران حوزه سازمان‌های ورزشی و اساتید دانشگاه را منعکس کرده است. لذا نمی‌توان نظر آن‌ها را به تمامی ذینفعان حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی تعمیم داد. بر این مبنا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات‌شان مدل‌های مختص به حوزه آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی را طراحی و اعتباریابی نمایند و راهبردهای ناشی از دیدگاه تمامی ذینفعان مدیریت سازمان‌های ورزشی را پیرامون عوامل مؤثر بر آینده آن‌ها در یک مطالعه پیمایشی بررسی نمایند.

منابع

- بیگی‌ریزی، مریم؛ شاه‌طلبی، بدری و یارمحمدیان، محمد حسین. (۱۳۹۷). «شناسایی مولفه‌های شایستگی مدیران در دانشگاه آینده به منظور ارائه یک مدل مناسب برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران». نوآوری‌های مدیریت آموزشی. ۵۱، صص ۵۹-۷۴.
- تقی‌لو، علی اکبر؛ سلطانی، ناصر و آفتاب، احمد. (۱۳۹۵). «پیشران‌های توسعه روستاهای ایران». فصلنامه برنامه‌ریزی و آمایش فضا. دوره ۲۰، شماره ۴، صص ۱-۲۸.
- جعفری، الهام؛ شریفی‌فر، فریده و علم، شهرام. (۱۳۹۸). «نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده‌پژوهی». مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۱۱، شماره ۵۸، صص ۱۷-۳۸.
- جاجرمی، هدی؛ پورعزت، علی اصغر و درانی، کمال. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی تربیت مدیر برای آینده». فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال ۸، شماره ۳۱، صص ۱۷۷-۲۰۸.
- حسینی، محمد مهدی؛ طالب‌پور، جواد و باقری، ایوب. (۱۳۹۸). «مدلی در توسعه شایستگی‌های مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی». پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش. شماره ۱۵، صص ۱-۱۶.
- دری، بهروز؛ اعرابی، سید محمد و مقدم، علیرضا. (۱۳۹۱). «مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد». چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۱۲، صص ۳۵-۶۲.
- مرزبان، احسان؛ رضایان قیه‌باشی، احد و جهانشاهی، امید. (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌های کلیدی و پیشران‌های سرگرمی در بستر سیمای جمهوری اسلامی ایران». فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری. سال ۱۳، شماره ۴، صص ۱۶۳-۱۸۹.
- Bakay, M. E. (2022). "21st Century Skills for Higher Education Students in EU Countries: Perception of Academicians and HR Managers". International Education Studies, 15(2), 1-21.
- Davoine, E., & Schmid, S. (2022). "Career patterns of top managers in Europe: Signs of further globalization?" European Management Journal. 4-1-20.
- Díez-Martín, F., Miotto, G., & Cachón-Rodríguez, G. (2022). "Organizational legitimacy perception: Gender and uncertainty as bias for evaluation criteria". Journal of Business Research, 139, 426-436.
- Glushman, T. M. (2016). "Components of professional culture of the future manager of organizations". Science Rise: Pedagogical Education, 5 (1), 8-13.
- Kotter, J. P., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). HBR's 10 Must Reads on Change Management (including featured article "Leading Change. by John P. Kotter). Harvard Business Press
- Le Blanc, P. M., González-Romá, V., & Wang, H. (2021). "Charismatic leadership and work team innovative behavior: The role of team task interdependence and team potency". Journal of Business and Psychology, 36(2), 333

- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2014). **"Applied Sport Management Skills"**. Human Kinetics.
- Mariam, F. A., Hayat, B. E. N. N. A. N. I., & Issam, B. E. L. K. A. D. I. (2022). **"The impact of the health crisis on sports organizations"**. African Scientific Journal, 3(11), 1-16.
- O'Neil Mushure, G. (2015). **"The Future of Management"**. Research Journal of Management. 3(2), 1-6.
- Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). **"The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty"**. Digital Business, 2(2), 1-19.
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (Eds.). (2014). **Contemporary sport management**. Published by Human Kinetics
- Seligman, M. E., & Tierney, J. (2017). **"We aren't built to live in the moment"**. The New York Times.
- Seppänen, K. P. (2020). **"Sport managers in Finland"**. Master's Thesis Social Sciences of Sport University of Jyväskylä.
- Sergeyevna, G. D., & Fatihovna, H. A. (2019). **"Ecological and economic motives of management activity of future managers"**. Ecological and economic motives of management, 4(6), 24-28.
- Silva, M. (2015). **"A systematic review of Foresight in Project Management literature"**. Procedia Computer Science, 64, 792-799.
- Škorić, S. (2019). **"Characteristics of sport managers and challenges facing sport organizations"**. Conference Paper.