



شماره ۲ دوره ۳ تابستان ۱۴۰۲

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



## آینده پژوهی مدیریت سازمان‌های ورزشی ایران در افق ۱۴۱۴ زهرا ناطقی<sup>۱</sup>، پریوش نوربخش<sup>۲\*</sup>، مهدی کهندل<sup>۳</sup>، مهوش نوربخش<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج ایران<sup>\*</sup> ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول) ۳- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران ۴- استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
([Parivashnourbakhsh@yahoo.com](mailto:Parivashnourbakhsh@yahoo.com))

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۱

### چکیده

هدف این پژوهش آینده‌پژوهی مدیریت سازمان‌های ورزشی ایران در افق ۱۴۱۴ بود. روش این پژوهش آمیخته و طرح آن از نوع همسوسازی بود. در مطالعه کیفی از روش تحلیل مضمون و در مطالعه کمی از روش آینده‌پژوهی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این مطالعه را صاحب‌نظران تشکیل می‌دادند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای اشباع نظری ۱۷ نفر انتخاب شدند. در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) که شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بود استفاده شد و به منظور تأیید اعتبار ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی، از روش روایی صوری و برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد از آلفای کرونباخ استفاده شد. در بخش کیفی جهت تحلیل اطلاعات از کدگذاری و در بخش کمی از تحلیل اثرات متقاطع و تحلیل اثرات متقابل 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 چینش سنتی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی بدیل‌های احتمالی آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی هستند که منجر به تولید دو سناریوی گروه اندیشی و گروه‌زدگی می‌شوند. بر این مبنای لازم است مدیران ورزش را برای رویایی‌رویی با موقعیتی که در آن گروه‌ها و تیم‌های کاری محور اقدامات آینده هستند آماده کرد و به این منظور به مدیران ورزشی پیشنهاد می‌گردد برای رویایی مناسب با این موقعیت مهارت‌های کارگروهی خود را تقویت کنند.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌های ورزشی، مدیران ورزشی

## مقدمه

امروزه داشتن نیروی انسانی توانمند، برای کلیه سازمان‌ها، که سازمان‌های ورزشی نیز از آن مستثنی نیستند در جهت اینکه به کمک آن‌ها سازمان‌ها اهداف جاری و آتی خود را محقق سازند، یک منبع حیاتی مهم به‌شمار می‌رود، چرا که نیروی انسانی توانمند منبع توسعه در ابعاد مختلفی است (Sharbatzadeh et al., 2022)؛ و در عین حال استفاده مؤثر و کارآمد از سایر منابع به نوعی وابسته به منابع انسانی است (Qader et al., 2021). به این منظور سرمایه‌گذاری بر روی پیشرفت نیروی انسانی جهت توانمندساختن آن‌ها همواره در کانون توجه مدیران منابع انسانی بوده است (Yaghi & Bates, 2020). مبنی بر اینکه بهسازی و پیشرفت منابع انسانی یکی از راهبردهای اصیل دستیابی به سرمایه انسانی اثربخش و کاراست و در عین حال یکی از راه‌های سازگاری مثبت با شرایط متغیر است (Shen & Tang, 2018).

مطابق مفروضات مدیریت منابع انسانی، برای دستیابی به توسعه در محیط متغیر و دانشی کنونی، سازمان‌های ورزشی نیازمند اتخاذ تصمیماتی به منظور حفظ و پیشرفت منابع با ارزش و استفاده اثربخش از شایستگی‌های انسانی هستند (RahimiKia et al., 2022). چرا که، 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 است 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 روبرو کرده است که گاهاً برخی از آن‌ها قبلاً شروع و شناخته شده است و برخی دیگر نیز یا غیرقابل شناخت یا غیرقابل پیش‌بینی هستند (Pedersen & Thibault, 2014). به همین دلیل امروزه سازمان‌های ورزشی نیاز دارند نوع جدیدی از مدیران ورزشی را جهت مرتفع ساختن و پاسخگویی به این چالش‌ها و فرصت‌ها بکار بگیرند (Škorić, 2018).

علیرغم آن شواهد موجود نشان می‌دهد در سازمان‌های ورزشی بیشتر از افراد غیرحرفه‌ای در رأس آن‌ها استفاده می‌شود (Škorić, 2018)؛ 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 (Seppänen, 2020). این واقعیت گویای آن است که سازمان‌های امروزی در انتخاب مدیران گرفتار نوعی سوگیری روال اندیشی 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 به وجود آید. (Lussier & Kimball, 2009) 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 به طور سنتی مدیریت می‌شدند متفاوت تر عمل می‌کنند (Mushure, 2015). از طرفی عوامل مختلفی در سطح کلان و خرد بر سازمان‌ها تأثیر دارند (Díez-Martín et al., 2022)؛ و آنها به شدت تحت تأثیر عدم قطعیت‌ها محیطی قرار دارند (Pashutan et al., 2022). به همین دلیل لازم است با اتخاذ یک سیاست معین با محوریت مدیریت تغییر مدیران را برای رویارویی با آینده آماده کرد (Kotter et al., 2011)؛ تا مبتنی بر آن برای آینده برنامه‌ریزی کنند (Mariam et al., 2022).

لازمه تحقق چنین سیاستی این است که ابتدا به ساکن ایده‌های فعلی بکارگرفته شده در آموزش و پرورش مدیران بازنگری شود و آموزش آن‌ها به جهت تغییرات مداوم سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، اکولوژیکی، قانونی و غیره مبتنی بر نیازهای آینده باشد (Mushure, 2015). 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 می‌توان نیازمندی‌ها را کشف و اختراع کرد. تحقیقات جدید گویای این است که به فکر آینده بودن انسان‌ها را خردمند می‌سازد در مقابل ناتوانی در پیش‌بینی رخدادها با توجه به سهم آن‌ها در دینامیک وقوع رویدادها نشأت گرفته از عدم آگاهی و شناخت آینده است (Seligman & Tierney, 2017).

مطالعه آینده به اعتقاد بسیاری از پژوهش‌گران این حوزه دست‌کم در رویکرد اکتشافی، کوششی برای بدیل‌اندیشی، آماده‌سازی و گسترده تصویرهای پیش‌رو در حوزه موضوع پژوهش و نیز رهیافتی برای شنیدن صداها و جلب مشارکت و همکاری همه ذی‌نفعان (عام و خاص) برای تصویرپردازی و راهبردهای در زمینه‌های ذی‌ربط است (RezayanGhayebashi et al., 2020).

همچنین آینده‌پژوهی به عنوان دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل‌یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به کار برده می‌شود (Izadi et al., 2021) و اهمیت آن به حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور<sup>۱</sup> و فرد پلاک<sup>۲</sup> مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (RezaiGhadi & Rafie, 2021).

در آینده‌پژوهی از روش‌های مختلفی برای ارزیابی وقایع آینده استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو یا سناریونویسی است. سناریو موصوف ابزاری قدرتمند است که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه راهبردی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد (Oliver & Parrett, 2018). سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌گردد، راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد و باعث توسعه راهبردهای سازمانی و عمل به آن می‌شود (Strengers et al., 2019). در این راستا می‌توان اذعان کرد برنامه‌ریزی سناریو، تفکر نظام‌مند و تخیلی را به گونه‌ای با هم ترکیب می‌کند که بتواند بینش منحصر به فردی در مورد آینده ایجاد کند و به نظر می‌رسد این روش می‌تواند خلاء نگرانی از عدم شناخت آینده‌های پیش‌رو را برطرف سازد (ShaholiKohshori et al., 2020). در گذشته، از ابزار سناریو به صورت محدود استفاده می‌شد و هم‌اکنون استفاده از آن در تمام علوم به‌طور خاص ورزش متداول است.

تحقیقات گذشته نشان می‌دهند مدیریت سازمان‌ها تابع عوامل و پیشران‌های مختلفی است. در این راستا (Mushure, 2015) با بررسی زمینه آینده مدیریت نشان داد که مدیریت در آینده تکامل می‌یابد تا بتواند برای اشکال ظهور یافته سازماندهی جانی مناسب باشد و همچنین سریع بتواند با تغییرات محیط خارجی سازگار شود. به علاوه در این تحقیق کشف گردید که مدیریت در آینده بسیار بیشتر به فناوری ارتباطات و اطلاعات وابسته خواهد بود. در تحقیقی دیگر (Glushman, 2016) با بررسی جنبه‌های فرهنگ در فعالیتهای حرفه‌ای مدیران آینده نشان داد که جنبه‌های فرهنگی فعالیتهای حرفه‌ای مدیران جنبه‌های عرفانی، سازنده، سازمانی و ارتباطی خلاصه می‌شود. در مطالعه (Dari et al., 2011) که تحت عنوان مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد انجام گردید مشخص گردید که می‌توان انواع برنامه‌های پرورش مدیران را بر اساس هدف و شیوه پرورش به چهارگونه برنامه‌های پرورش مهارتی، دانشی، انگیزشی و نگرشی دسته بندی کرد. اگرچه در اغلب موارد، گونه‌های برنامه‌های پرورش مدیران با گونه‌های متناظر استراتژی سازمان، ساختار سازمانی و تکنولوژی رابطه معناداری دارند، فقط هماهنگی استراتژی سازمان و ساختار سازمانی با برنامه‌های پرورش مدیران بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک توانسته بر عملکرد مدیران موثر باشد. همچنین (BeigiRizi et al., 2018) در تحقیقی با محوریت شناسایی مولفه‌های شایستگی مدیران در دانشگاه آینده به منظور ارائه یک مدل مناسب برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران ۳ مضمون فراگیر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۹ مضمون پایه 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 (Škorić, 2018) با بررسی خصوصیات مدیران ورزشی و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی نشان داد که مدیران ورزشی در کارهای خود غالباً به مهارت‌های فردی (ارتباطات و کارگروهی) نیاز دارند. همچنین در تحقیق از دانشجویان خواسته شد مهم‌ترین صلاحیت ویژه مدیران ورزشی را که مبتنی بر ۱۲ شاخص بود انتخاب کنند. نتایج این بخش از تحقیق نیز حاکی از این بود که دانش مهم‌ترین صلاحیت است تمایل به ریسک‌پذیری و به دنبال آن به ترتیب توانایی سازماندهی کار، تخصص، دانش کارآفرینی و غیره در رتبه‌های بعدی قرار داشتند. در تحقیقی دیگر (Hosseini et al., 2019) تحقیقی را تحت عنوان مدلی در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی انجام دادند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که عوامل موثر در شایستگی‌های مدیران را می‌توان در سه عامل شایستگی‌های مدیریتی (محوری)، شایستگی‌های گروهی و شایستگی‌های فردی مقوله‌بندی کرد. همچنین (Jafari et al., 2019) 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

<sup>1</sup>. James Dator

<sup>2</sup>. Fraed Plack

گلوگاه‌ها، راه‌یابی آینده‌نگر و اجرا و بازنگری بود که هر لایه، خروجی جدایی به ترتیب موضوع‌ها، عوامل کلیدی، نقشه راه و عملکرد دارد. منظرهای آینده‌پژوهی مدیریت زنان در ورزش کشور در سه منظر زمانی گذشته، حال و آینده و دو بخش نظری و اجرایی بررسی شدند. در نهایت، الگوی آینده‌نگری مبتنی بر اقدام‌ها و ملاحظات لازم برای بهبود جایگاه زنان در مدیریت ورزش کشور، در پنج سطح چالش، قابلیت، راهبرد، عملکرد و پیامد ترسیم شد. علاوه بر این (Boak & Crabbe, 2019) در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی تأثیر آموزش مهارت‌های مربیگری بر رفتارهای سازمانی و فردی نشان دادند این برنامه دارای مزایای فردی و سازمانی از جمله مهارت‌های تقویت شده در برقراری ارتباط و حل مسئله و درک بهتر طیف وسیعی از مشکلات مؤثر بر سازمان است. عواملی که این مزایا را به وجود می‌آورند شامل مشارکت مدیران ارشد در برنامه و روش‌های مربیگری بود که روی مسائل واقعی محل کار متمرکز بودند. عوامل محدودکننده این مزایا شامل فقدان بیان شفاف در مورد اهداف برنامه است. این تحقیق در نهایت نشان داد از طریق آموزش مهارت‌های مربیگری به افراد، می‌توان مهارت‌های لازم برای مشاغل مشارکتی (تعاونی) و حل مسئله را تقویت کرد. (Le Blanc et al., 2021) بررسی رهبری کاریزماتیک و رفتار نوآورانه تیم کاری: نقش وابستگی متقابل وظایف تیمی و توانمندی تیمی در مدیران تیم و اعضای تیم نشان دادند فقط در سطوح بالای وابستگی متقابل وظیفه، رهبری کاریزماتیک تأثیر غیرمستقیم معناداری بر رفتار نوآورانه تیم از طریق توانمندی تیم دارد. همچنین (Ananthram & Chan, 2021) با بررسی تحت چالش‌ها و استراتژی‌های مدیران منابع انسانی جهانی: دیدگاه‌هایی از کشورهای کانادا و ایالات متحده به این نتیجه رسیدند که این چالش‌ها شامل درجه استانداردسازی منابع انسانی، روابط صنعتی خارجی، محدوده‌های زمانی، تفاوت‌های بین فرهنگی و ارتباطات، تعدیلات، عدم انعطاف‌پذیری و تعادل میان خانواده کار است و برای مقابله با این چالش‌ها، مدیران به تشویق مشارکت قوی با شرکت‌های تابعه، تنوع در استخدام، توجه مداوم به تغییرات در قوانین کار، آموزش بین فرهنگی و توسعه، توسعه رهبری، فرهنگی و حساسیت نیاز دارند. (Jajermi et al., 2021) نیز 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 تحت عناوین مدیریت خود، عوامل اجتماعی، مدیریت دیگران، برنامه‌ریزی و سیاست نظام آموزش و پرورش و مهارت‌های آموزشی تشکیل شده است. (Davoine & Schmid, 2022) با بررسی الگوهای شغلی مدیران ارشد در اروپا به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای جهانی شدن الگوهای شغلی را به چالش کشیده است، نسبت زنان در هیات مدیره به نسبت قبل افزایش پیدا کرده است، استفاده از مدیران با تجربه بین‌المللی رشد روزافزونی داشته است و بیشتر سازمان‌ها تمایل دارند از مدیرانی بهره بگیرند که دارای تجربه قبلی هستند. (Bakay, 2022) 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 فارغ‌التحصیلان 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 بر مهارت‌های ارتباطات و حل مسئله، مهارت‌های همکاری و کار تیمی و مهارت چابکی جهت انطباق با تغییرات محیطی تأکید داشتند.

آنچه از مرور تحقیقات گذشته حاصل شد، این است که پژوهش‌گران در بررسی حوزه مدیریت سازمان‌ها عمدتاً بر عوامل درون-سازمانی متمرکز شده‌اند و تعداد کمی از پژوهش‌گران عوامل برون‌سازمانی را نیز مدنظر قرار داده‌اند و اغلب به ذکر عوامل مؤثر بر مدیریت سازمان‌ها بدون توجه به زمان آینده اکتفا نموده‌اند. در مقابل تحقیق منسجم و مستدلی که به‌طور موردی مدیریت سازمان‌های ورزشی را در آینده کنکاش کرده باشد و تصویری از آینده‌های پیش‌رو در این حوزه ارائه کرده باشد یافت نگردید. در این پژوهش محقق به‌منظور تکمیل پژوهش‌های گذشته بدنبال بررسی نقش عوامل برون و درون‌سازمانی بر آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی از طریق مراجعه به آرا خبرگان است تا سناریوهایی با قابلیت کاربرد در دنیای واقعی برای سازمان‌های مذکور ارائه نماید.

مسئله‌ای که دامن‌گیر سازمان‌های ورزشی عصر حاضر شده است این است که این سازمان‌ها نمی‌توانند کمافی‌السابق براساس پیش‌بینی‌های ده تا بیست‌ساله، تغییرهای آینده خود را محاسبه کرد و براساس آن برنامه‌ریزی پنج تا ده‌ساله ارائه کنند. چرا که در گذشته که برون‌یابی روند، سری‌های زمانی، تجزیه و تحلیل شبکه و شبیه‌سازی‌های ریاضی رایج بود آینده مشخص در نظر گرفته می‌شد و مدیریت و برنامه‌ریزی از طریق بهره‌گیری از روندهای کنونی برای مواجهه با شرایط از پیش تعیین‌شده انجام

می پذیرفت. اما در حال حاضر این نگاه به آینده تغییر یافته و به منزله امری غیرقطعی به آن نگاه می شود. چرا که فقط یک آینده محتمل پیش روی سازمان های موصوف وجود ندارد و چندین آینده ممکن متفاوت وجود دارد. این تأکید بر آینده های چندبعدی، در نتیجه ای نارسایه های ناشی از پیشگویی و به ویژه تعمیم نابجا و خطای تک بینی به وجود آمد و پیش بینی ناپذیری آینده و لزوم تفکر و تلاش برای ساخت آینده، سبب شده است که بسیاری از آینده پژوهان، تصاویر آینده را به منزله یکی از مهم ترین مؤلفه های دستیابی به درک بهتر از آینده، در نظر بگیرند. توجه به تصاویر آینده سازمان های ورزشی و نحوه مدیریت آن بازتاب گر و پیش- آگاهی دهنده آینده آن هاست و تا زمانیکه سازمان های مذکور از تصاویر شکوفا و مثبت برخوردار باشند، مدیریت آن پویا و شکوفا خواهد بود و هنگامی که تصویر سازمان های ورزشی، سرزندگی و حیات خود را از دست بدهد و شروع به زوال کند، بقای آن دیری نمی پاید. افزون بر این، ارائه تصویری از مدیریت سازمان های ورزشی در آینده ضمن اینکه به شناسایی عدم قطعیت ها کمک می کند، بینشی روشن درباره پیشران های تغییر ارائه می کند که می تواند الهام بخش سازمان های ورزشی باشد و از این طریق سرنوشت آن ها را تحت تأثیر قرار داد. بر این مبنا مطالعه حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد که چه آینده ای در انتظار مدیریت سازمان های ورزشی ایران در افق ۱۴۱۴ است؟

با انجام این پژوهش انتظار می رود درک بهتری از نیازهای آینده مدیریت سازمانی ورزش حاصل شود، در عین حال راهبردهای مؤثرتری برای توسعه و مدیریت سازمانی های ورزشی در ایران تدوین شود. همچنین با انجام این تحقیق می توان روندها و چالش های پیش روی آینده مدیریت سازمان های ورزشی را مشخص می شود. در مقابل در صورتیکه این تحقیق انجام نشود روندها و چالش های آینده مدیریت سازمانی های ورزشی ناشناخته باقی می ماند که خود منجر به از دست رفتن فرصت ها و تصمیم گیری های ضعیف می شود، همچنین نمی توان استراتژی های مؤثری را برای مدیریت سازمان های ورزشی ایران در عصر تغییرات فزاینده که سرشار از عدم قطعیت است، ارائه کرد.

### روش شناسی

روش این پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) و طرح آن از نوع همسوسازی بود. در مطالعه کیفی از رویکرد تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی و در مطالعه کمی از روش آینده پژوهی رویکرد اکتشافی استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را در هر دو بخش کیفی و کمی صاحب نظران حوزه مدیریت ورزشی (مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و اعضای هیات علمی دانشگاه) تشکیل می دادند. معیار انتخاب این افراد برای جامعه تجربی این بود که حداقل ۱۰ سال سابقه کاری داشته باشند و در رأس یکی از سازمان های ورزشی مدیریت کرده باشند. در مقابل معیار انتخاب افراد برای جامعه نظری این بود که حداقل ۲ پژوهش در ارتباط با آینده پژوهی در زمینه ورزش و سازمان های ورزشی انجام داده باشند. برای انتخاب نمونه از این جامعه از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد و بر مبنای اشباع نظری ۱۷ نفر انتخاب شدند.

### جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

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	۱۲ سال	دانشجوی دکتری	مدرس دانشگاه

در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده شد. محتوای این پرسشنامه مبتنی بر یافته‌های مطالعه کیفی بود و تعداد سؤالات آن برابر با تعداد مقوله‌های شناسایی شده در بخش کیفی تحقیق بود. نحوه نمره‌دهی به پرسشنامه مذکور بر مبنای دامنه نمرات صفر (بدون تأثیر)، ۱ (تأثیر ضعیف)، ۲ (تأثیر متوسط)، ۳ (تأثیر قوی) و P (تأثیر بالقوه) بود. لازم به ذکر است این سؤالات در قالب ماتریس تنظیم شد. سپس با تنظیم ماتریس با مقیاس قضاوت ۳- = تأثیر محدودکننده قوی، ۲- = تأثیر محدودکننده متوسط، ۱- = تأثیر محدود کننده ضعیف، ۰ = بدون تأثیر، ۱ = تأثیر رواج دهنده ضعیف و ۲ = تأثیر رواج‌دهندگی متوسط سناریوها شناسایی شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی (Lincoln & Guba, 1985) که شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بود استفاده شد. به این منظور در در راستای تحقق معیار اعتبار، متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد؛ همچنین در راستای تحقق انتقال‌پذیری تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد و شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد؛ و در راستای اطمینان از قابلیت اعتماد از یکی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه باشند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شد و درصد توافق بین دو کدگذار محاسبه شد که برابر با ۰/۷۶۹ بود. سرانجام در راستای تحقق تأییدپذیری نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. علاوه بر این، به منظور تأیید اعتبار ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی، از روش روایی صوری استفاده شد (دلیل اینکه روایی صوری بر روایی محتوای ترجیح داده شد این بود که در فاز اول تحقیق برای احصاء شاخص‌های مؤثر بر آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی با صاحب‌نظران مصاحبه شد و برای اینکه به قابلیت اعتبار نتایج کیفی خدشه وارد نشود، ساختار یافته‌های کیفی بدون تغییر باقی ماند و صرفاً برای اینکه صورت سؤالات مناسب با اهداف تحقیق باشد، از روایی صوری استفاده شد). همچنین برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شد. لازم به ذکر است برای تحقق این هدف در یک مطالعه موردی تعداد ۳۰ پرسشنامه بین مدیران ورزش توزیع شد و ارزیابی حاصل از آن نشان داد مقدار همسانی درونی از ۰/۷۳۲ تا ۰/۸۷۶ متغیر است. همچنین در این تحقیق در بخش کیفی برای شناخت عوامل اثرگذار در آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی (موضوعات مؤثر) از رویکرد تحلیل مضمون و در بخش کمی جهت تحلیل اثرات متقاطع از نرم‌افزار Micmac و برای تحلیل اثرات متقابل از نرم‌افزار Scenario Wizard استفاده شد.

### یافته‌ها

در پاسخ به اینکه چه عواملی مؤثر بر آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی است با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز تعداد ۶۷ مفهوم اولیه شناسایی شد که با انجام کدگذاری ثانویه و تجمیع مفاهیم اولیه به ۳۶ مفهوم نهایی کاهش پیدا کرد. سپس در ادامه کدگذاری با در نظر گرفتن قرابت معنایی بین مفاهیم شناسایی شده هفت مضمون فرعی و سه مضمون اصلی تحت عنوان محیط عمومی<sup>۱</sup>، محیط عملیاتی (تخصصی)<sup>۲</sup> و محیط داخلی<sup>۳</sup> ساخته شد. در ادامه، شاخص‌های استخراج شده

1. macro environment

2. micro environment

3. internal environment

با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک بررسی و تحلیل شده‌اند. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد ۳۶×۳۶ شامل ۳۶ شاخص (که جمع‌بندی موضوعات و متغیرهای کلیدی در موضوع پژوهش بوده‌اند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آن‌ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد.

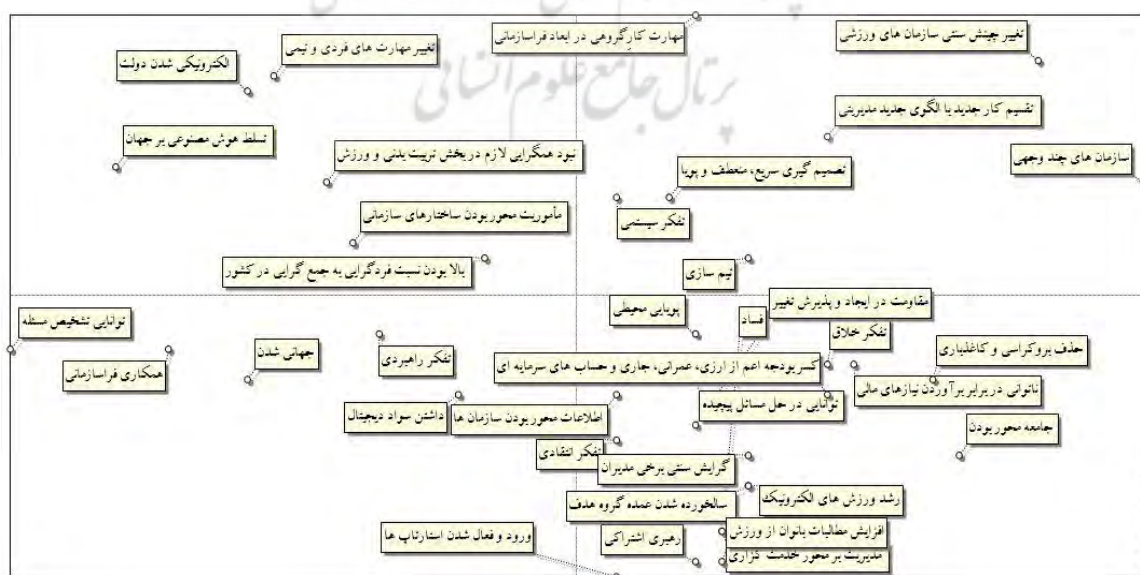
نتایج محاسبه دو دور چرخش داده‌ها در ماتریس ۳۶×۳۶ نشان داد از مجموع ۱۹۲۶ رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی شده، ۳۴۶ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۶۰۱ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۳۱۴ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۳۵ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) می‌باشد. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۳/۳۰٪ بود که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل است. همچنین مشخص ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰٪ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد. علاوه بر این، موضوعات مؤثر بر مدیریت سازمان‌های ورزشی در آینده بر اساس تأثیرگذاری به‌صورت مستقیم رتبه‌بندی شد.

## جدول ۲. میزان نفوذ و وابستگی عوامل و نیروهای اثرگذار محیطی

ردیف	موضوعات و متغیرهای کلیدی	نفوذ	وابستگی
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 چند وجهی	۴۷	۵۷
۲۲	داشتن سواد دیجیتال	۳۳	۳۱
۲۳	تغییر چینش سنتی سازمان‌های ورزشی	۵۵	۵۳
۲۴	توانایی در حل مسائل پیچیده	۳۴	۴۰
۲۵	تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا	۴۶	۳۹
۲۶	ناتوانی در برابر برآوردن نیازهای مالی	۳۵	۴۶
۲۷	کسر بودجه اعم از ارزی، عمرانی، جاری و حساب‌های سرمایه‌ای	۳۳	۴۵
۲۸	ورود و فعال شدن استارت‌آپ‌ها	۲۱	۳۷
۲۹	گرایش سنتی برخی مدیران	۲۹	۴۲

۳۰	مقاومت در ایجاد و پذیرش تغییر	۳۱	۴۰
۳۱	رشد ورزش های الکترونیک	۲۷	۴۲
۳۲	سالخورده شدن عمده گروه هدف	۲۷	۴۲
۳۳	فساد	۲۴	۴۱
۳۴	جهانی شدن	۳۴	۲۳
۳۵	افزایش مطالبات بانوان از ورزش	۲۲	۴۱
۳۶	حذف بروکراسی و کاغذبازی	۳۴	۴۹
	مجموع	۱۳۳۴	۱۳۳۴

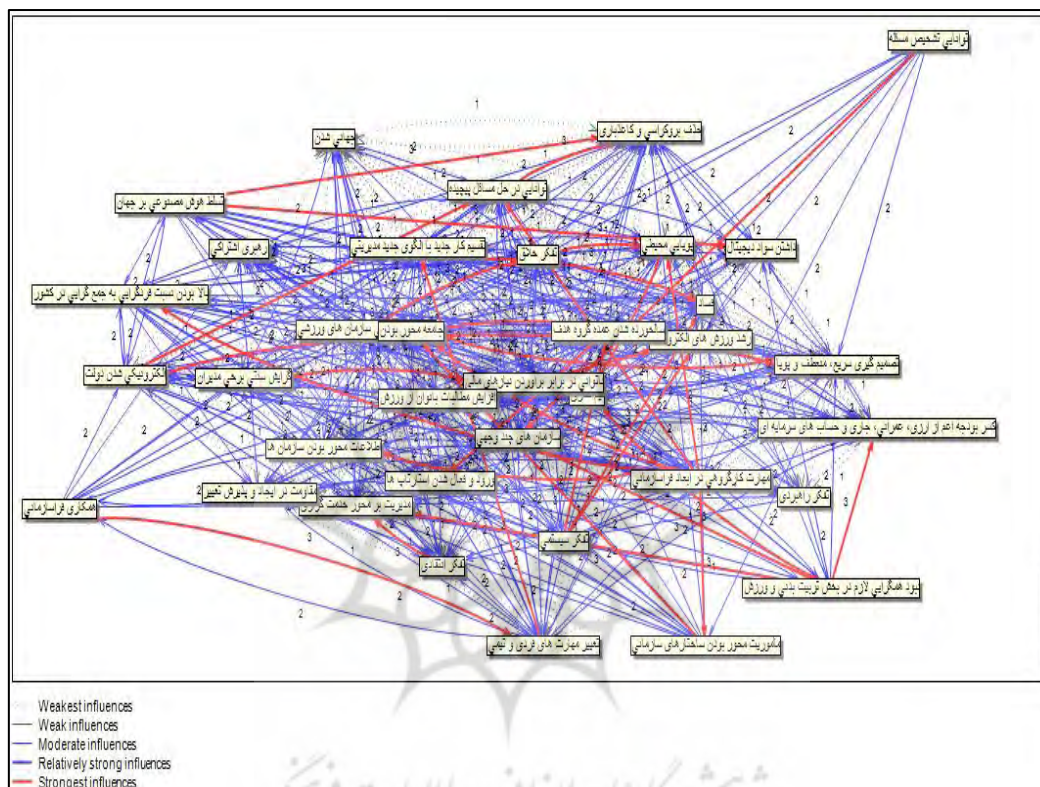
سپس الگوی پراکندگی عوامل و نیروهای اثرگذار محیطی در آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی ارائه شد. ارزیابی ما نشان داد الگوی پراکندگی مذکور به طور کلی نشانگر یک سیستم ناپایدار است (شکل ۱). همچنین در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل سی و شش گانه مشخص شد، شش مؤلفه در بخش شمال غربی نقشه تأثیرات با عنوان متغیرهای تأثیرگذار بحرانی - تغییر مهارت فردی و تیمی، الکترونیکی شدن دولت، تسلط هوش مصنوعی بر جهان، نبود همگرایی 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 آوردن نیازهای مالی، حذف بروکراسی و کاغذبازی، 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 خدمت‌گزاری، گرایش سنتی 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 سنتی سازمان‌های ورزشی، تقسیم کار جدید با الگوی جدید مدیریتی، سازمان‌های چند وجهی، 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، جهانی شدن، همکاری فراسازمانی و توانایی تشخیص مسئله دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند.



شکل ۱. شبکه مختصات نیروهای محرک و پیشران

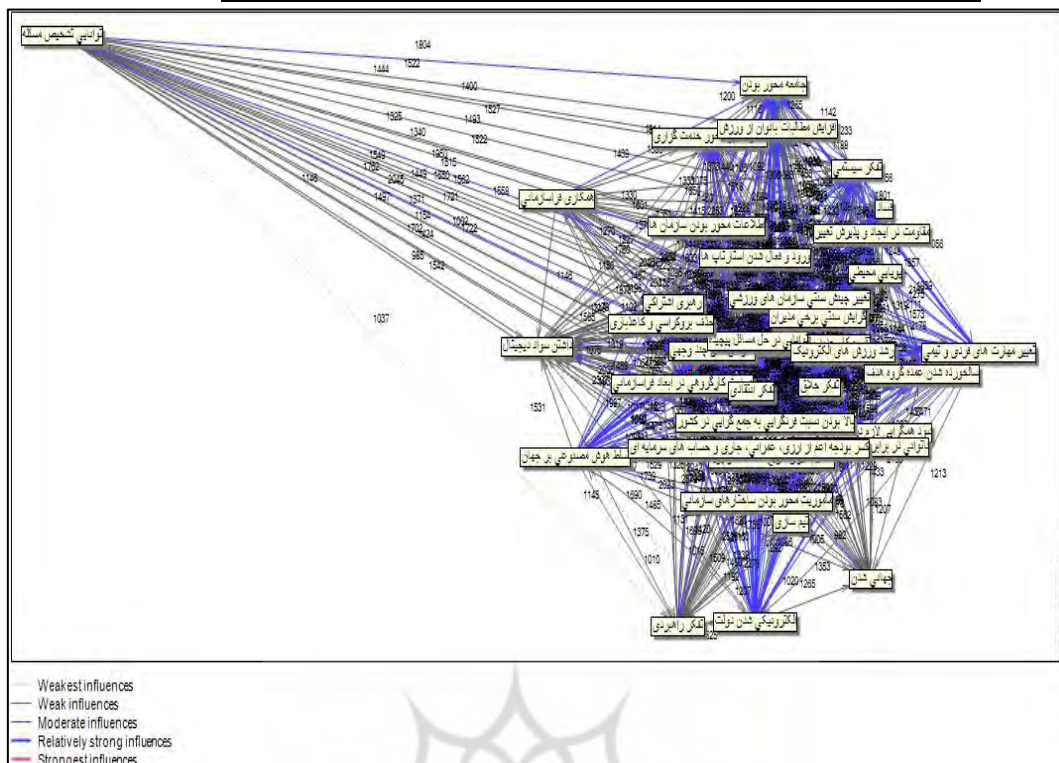


علاوه بر این چگونگی تأثیرگذاری پیشران‌ها به صورت ضعیف‌ترین تأثیر، تأثیرات ضعیف، تأثیرات میانه، تأثیرات قوی و قوی‌ترین تأثیرات به ترتیب از اثرگذاری مستقیم و اثرگذاری غیرمستقیم ارزیابی شد. در ادامه به دو نوع از این تأثیرات در سطح ۷۵٪ که مورد تأکید آینده‌پژوهان است اشاره می‌شود. ارزیابی ما از برآوردهای انجام شده در شکل (۲) نشان داد در دیاگرام تأثیرات مستقیم در سطح ۷۵ درصد، متغیر توانایی تشخیص مسئله پتانسیل بیشتری برای تأثیرگذاری غیرمستقیم بر مدیریت سازمان‌های ورزشی در آینده دارد. شایان ذکر است غالب بودن گره‌های آبی رنگ نسبت به سایر گره‌ها حاکی از این است که بیشتر تعامل بین متغیرهای تحقیق به صورت مستقیم از نوع تأثیرگذاری نسبتاً قوی است. این در حالی است که در دیاگرام‌های قبلی به طور خاص دیاگرام با درصد پایین گره‌های آبی رنگ کمتر و در برخی موارد با سایر گره‌ها تفاوت چندانی نداشتند.



شکل ۲. دیاگرام تأثیرات مستقیم (در سطح ۷۵٪)

همچنین ارزیابی ما از برآوردهای انجام شده در شکل (۳) نشان داد در دیاگرام تأثیرات غیرمستقیم در سطح ۷۵ درصد، متغیر توانایی تشخیص مسئله با قرار گرفتن در قسمت شمال غربی نمودار بیشترین تأثیر غیرمستقیم را بر سایر اجزای سیستم دارد. و متغیرهای دیگر با قرار گرفتن در یک موقعیت مختصاتی مشابه این پیام را ساطع می‌کنند که اثرات غیرمستقیم آنها تقریباً شبیه هم است.



شکل ۳. دیاگرام تأثیرات غیرمستقیم (در سطح ۷۵٪)

پس از تشخیص روابط متقابل بین متغیرهای اثرگذار بر مدیریت سازمان‌های ورزشی در آینده عوامل کلیدی و راهبردی مؤثر که عدم قطعیت بالایی دارند جهت ساخت سناریو انتخاب شدند. ارزیابی ما نشان داد سازمان‌های چندوجهی، تیم‌سازی، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا، تقسیم کار با الگوی جدید مدیریتی، تغییر چینش سنتی سازمان‌های ورزشی و مهارت کارگروهی 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 متغیر یادشده، در این پژوهش به عنوان نیروهای پیشران شناسایی شدند. در ادامه بر مبنای نظری صاحب‌نظران مهم‌ترین فاکتورهای سامانه "توصیف‌گرها" که سناریوهای نهایی بر پایه آن‌ها متمایز می‌شوند شناسایی شد.

جدول ۳. توصیف‌گرهای عوامل استراتژیک

عامل استراتژیک	نام عامل استراتژیک	وضعیت	نام وضعیت	وضعیت مطلوبیت
A	سازمان‌های چندوجهی	A1	چندوجهی بودن سازمان	مطلوب
		A2	عدم تغییر در سازمان	نامطلوب
B	تیم‌سازی	B1	افزایش تیم‌سازی	مطلوب
		B2	کاهش تیم‌سازی	نامطلوب
C	تفکر سیستمی	C1	افزایش تفکر سیستمی	مطلوب
		C2	کاهش تفکر سیستمی	نامطلوب
D	تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا	D1	پویایی در تصمیم‌گیری	مطلوب
		D2	عدم تغییر در تصمیم‌گیری	نامطلوب
E	تقسیم کار با الگوی مدیریتی جدید	E1	تقسیم کار عادلانه	مطلوب
		E2	تقسیم کار ناعادلانه	نامطلوب
F	تغییر چینش سازمان‌های ورزشی	F1	انطباق‌یابنده و چابک	مطلوب
		F2	غیرانطباقی و غیر چابک	نامطلوب

مطلوب	افزایش مهارت کار گروهی	G1	مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی	G
	کاهش مهارت کار گروهی	G2		

سپس بر مبنای پرسشنامه تحلیل موازنه تأثیر برگذر تعامل بین عامل‌های استراتژیک و وضعیت‌های آن بررسی شد و میانگین نظرهای ذینفعان در ماتریس سناریو مبنی بر اینکه احتمال وقوع عدم قطعیت اول پیشران الف، به شرط وقوع عدم قطعیت پیشران ب، چقدر است، ایجاد شد (جدول ۴).

جدول ۴. تحلیل موازنه تأثیر برگذر میان عدم قطعیت‌های اصلی

با توجه به اینکه هدف تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۱۴ وضعیت برای ۷ متغیر می‌باشد، انتظار می‌رود ۱۲۸ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیشروی مدیریت سازمان‌های ورزشی در آینده است. سپس پردازنده سناریوهای ترکیبی را براساس داده‌های وارد شده از پرسشنامه تحلیل و تعداد سناریوهای قوی را ۱ سناریو و سناریوهای ضعیف را ۴ سناریو گزارش داد. نتایج حاکی از این بود که ۱ سناریو با امتیاز بالا و احتمال وقوع بیشتر پیشروی مدیریت سازمان‌های ورزشی است (سناریوی شماره ۱) و سه سناریو نیز شرایط بینابین را نشان دادند (سناریوی شماره ۲، ۳، ۴). شایان ذکر است به دلیل همسویی و نزدیکی بین وضعیت‌های محتمل سناریوهای دوم تا چهارم این سناریوها با هم ترکیب و در قالب یک سناریوی واحد نام‌گذاری شدند.

جدول ۵. توصیف نهایی سناریوهای نهایی برحسب عدم قطعیت‌های کلیدی از پیشران‌های اصلی

سناریو	عدم قطعیت			
	سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم
سازمان‌های چندوجهی	چندوجهی بودن سازمان	چندوجهی بودن سازمان	چندوجهی بودن سازمان	چندوجهی بودن سازمان
تیم‌سازی	افزایش تیم‌سازی	کاهش تیم‌سازی	کاهش تیم‌سازی	کاهش تیم‌سازی
تفکر سیستمی	افزایش تفکر سیستمی	افزایش تفکر سیستمی	کاهش تفکر سیستمی	افزایش تفکر سیستمی
تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا	پویایی در تصمیم‌گیری	پویایی در تصمیم‌گیری	پویایی در تصمیم‌گیری	پویایی در تصمیم‌گیری
تقسیم کار با الگوی مدیریتی جدید	تقسیم کار عادلانه	تقسیم کار ناعادلانه	تقسیم کار ناعادلانه	تقسیم کار ناعادلانه
تغییر چینش سازمان‌های ورزشی	انطباق‌یابنده و چابک	انطباق‌یابنده و چابک	انطباق‌یابنده و چابک	غیرانطباقی و غیرچابک

مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی	افزایش مهارت کار گروهی	افزایش مهارت کار گروهی	افزایش مهارت کار گروهی	افزایش مهارت کار گروهی
امتیاز تأثیر کل	۸۶	۵۱	۴۵	۴۷
ارزش سازگاری	۸	-۱۰	-۸	-۶

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق آینده‌پژوهی مدیریت سازمان‌های ورزشی ایران در افق ۱۴۱۴ بود. تجزیه و تحلیل یافته‌های این پژوهش نشان داد ۳۶ مؤلفه اثرگذار بر آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی وجود 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 چینش سنتی سازمان‌های ورزشی و مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی پیشران‌های سازنده بدیل‌های احتمالی آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعات (Mushure, 2015) مبنی بر اینکه نشان دادند در آینده مدیریت سازمان‌ها تابع فناوری اطلاعات و ارتباطات است، (Glushman, 2016) به سبب اینکه نشان داد فعالیت‌های ارتباطی یکی از فعالیت‌های حرفه‌ای مدیران آینده می‌باشد، (Dari et al., 2011) که با مطالعه مدل اقتضایی پرورش مدیران ارشد مشخص کردند یکی از برنامه‌های پرورش مدیران پرورش مهارت است، (Škorić, 2018) به دلیل اینکه با بررسی خصوصیات مدیران ورزشی و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی نشان داد که مدیران ورزشی در کارهای خود غالباً به مهارت‌های فردی (ارتباطات و کارگروهی) نیاز دارند و توانایی سازماندهی کار یکی از مهم‌ترین صلاحیت مورد نیاز مدیران آینده است، (Le Blanc et al., 2021) مبنی بر اینکه بر رهبری و رفتار نوآورانه اشاره داشتند، (Bakay, 2022) 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، الکترونیکی شدن دولت، تسلط هوش مصنوعی بر جهان، نبود همگرایی لازم در بخش تربیت‌بدنی و ورزش، مأموریت محور 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 آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی 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 دووجهی 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 کنش و واکنش سیاست‌گذاران باشند و وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به طور ویژه لحاظ گردد. بنابراین از این متغیرها گاهی به عنوان متغیرهای هدف و یا "متغیرهای

ریسک" یاد می‌شود چراکه آنها به خاطر تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به شمار می‌روند.

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 حساب‌های سرمایه‌های، توانایی در حل مسائل پیچیده، رشد ورزش‌های الکترونیک، افزایش مطالبات بانوان از ورزش، مدیریت بر محور خدمت‌گذاری، گرایش سنتی برخی مدیران، سالخورده شدن عمده گروه هدف، رهبری اشتراکی، اطلاعات محور بودن سازمان‌ها، تفکر انتقادی و ورود و فعال شدن استارت‌آپ‌ها با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به‌طور مشخص، عنوان شاخص‌های تأثیرپذیر سیستم آینده مدیریت سازمان‌های ورزشی هستند. ویژگی بارز مؤلفه‌های تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر مؤلفه‌های تأثیرگذار و دوجوهی بسیار حساس هستند. چراکه مؤلفه‌های هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آنها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از اثرات منفی آن‌ها کاست. از این جهت، این مؤلفه‌ها، اصطلاحاً یک شاخص خروجی برای سیستم به‌شمار می‌روند.

سرانجام مشخص گردید که تفکر راهبردی، داشتن سواد دیجیتال، جهانی‌شدن، همکاری فراسازمانی و توانایی تشخیص مسئله در این پژوهش نسبت به مؤلفه‌های دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به عنوان مؤلفه‌های مستقل در سیستم شناخته می‌شوند. این بدان معناست که این شاخص براساس داده‌های وارد شده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان)، نسبت به شاخص‌های 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 مؤلفه‌های مؤثر، به‌عنوان مهمترین و موثرترین مؤلفه‌ها شناسایی شده‌اند 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 سازمان‌های ورزشی تابع ۷ نیروی پیشران به نام‌های 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 است. شایان ذکر است این پیشران‌ها در آینده مؤثر بر مدیریت سازمان‌های ورزشی هستند لذا تمرکز و داشتن برنامه از قبل تعیین شده پیرامون تقویت آن‌ها می‌تواند قدرت کنشگری ذینفعان و تصمیم‌گیران در مواجهه با تحولات آینده را افزایش دهد و در عین حال آن‌ها را برای ساخت آینده‌ای مطلوب هدایت و راهنمایی کند.

همچنین براساس نتایج سناریونویسی مشخص شد پیش‌روی پرورش مدیران سازمان‌های ورزشی در عصر رشد تصاعدی دو سناریو محتمل وجود دارد. یکی از سناریوها، سناریوی گروه اندیشی نام گرفت. براساس سناریوی موصوف یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های ورزشی این است که مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی افزایش پیدا می‌کند و به این خاطر مدیران سازمان‌های ورزشی ملزم هستند که مهارت کار گروهی خود را در آینده تقویت کنند. به عبارتی دیگر یکی از نیازمندی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی در آینده موضوع کار گروهی در ابعاد فراسازمانی است. بر مبنای سناریوی مذکور دولت به سمت الکترونیکی شدن سوق پیدا می‌کند و این مهم بر کار گروهی در ابعاد فراسازمانی سازمان‌های ورزشی بی‌تأثیر نخواهد بود. از طرفی این مهم باعث می‌شود سازمان‌های ورزشی بیشتر از گذشته انطباق‌پذیر و چابک باشند. لذا مدیرانی که در رأس آنها قرار می‌گیرند لازم است با قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود سازمان‌های مربوطه را به سمت انطباق و چابکی سوق دهند. بر مبنای سناریوی نام برده محتمل است مهارت‌های فردی و تیمی نسبت به گذشته تغییرات ملموسی داشته باشند، و مهارت‌های که در گذشته کاربرد داشته است در آینده اثربخش نباشد. همچنین مشخص شد هوش مصنوعی بر جهان و سازمان‌های ورزشی تسلط پیدا می‌کند و مدیران در چنین وضعیتی سازمان‌های خود را مدیریت می‌کنند. همچنین بر مبنای سناریوی مذکور تصمیم‌گیری سریع منعطف و پویا، در کنار تقسیم کار عادلانه و چندوجهی بودن سازمان‌های ورزشی محتمل است به وقوع بپیوندد و مدیران سازمان‌های ورزشی هدایت‌کننده این روند هستند. شایان ذکر است بر مبنای سناریوی مذکور همگرایی لازم در بخش تربیت‌بدنی و ورزش افزایش پیدا می‌کند، تفکر سیستمی و تیم‌سازی بر سازمان‌های ورزشی غالب می‌شود، ساختارهای سازمانی مأموریت محور می‌شوند،

نسبت فردگرایی به جمع گرایی در کشور کاهش پیدا می‌کند و سازمان‌های ورزشی نیز این قاعده مستثنی نخواهند بود، پویایی محیطی روند روبه رشدی را همواره در پیش خواهد گرفت، توانایی تشخیص مسئله به مثابه یک مهارت کاربردی مهم قلمداد می‌شود، تفکر راهبردی جزء الزامات شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران سازمان‌های ورزشی خواهد بود، مدیران بهتر می‌توانند مسائل مالی خودشان را مرتفع کنند، سازمان‌های آتی اطلاعات محور خواهد شد و مدیران نیز در چنین فضایی انجام وظیفه می‌کنند، به مرور بروکراسی و کاغذبازی در سازمان‌های ورزشی از بین می‌رود و مدیران نیازمند آن خواهند بود که مسائل پیچیده را در کمترین زمان ممکن حل و فصل کنند، به این منظور آنها نیازمند این هستند که سواد دیجیتال داشته باشند، گرایش‌های سنتی خود را کنار گذاشته شد و تفکر انتقادی‌شان را تقویت کنند. همچنین با تحقق سناریوی گروه‌اندیشی انتظار می‌رود مدیران جدید و جوانان جایگزین مدیران قدیمی و سالخورده شوند، به تناسب آن مدیریت بر محور خدمت‌گذاری رویکرد غالب مدیران ورزشی باشد، به موازات آن مطالبات بانوان از ورزش را بیشتر مورد توجه قرار دهند و به آن پاسخ مثبت دهند و الگوهای کاری خود را به صورت نوین تقسیم کنند و به نوعی تقسیم کار عادلانه را در دستور کار خود قرار دهند.

سناریوی دیگر که به نظر می‌رسد سطح عدم قطعیت آن به اندازه سناریوی گروه‌اندیشی نیست و احتمال پابینی دارد که در آینده رخ دهد. سناریوی گروه‌زدگی است. مبنی بر اینکه سناریوی موصوف هم تأثیرگذاری پایین و هم ناسازگاری بالایی دارد. با این حال در صورت تحقق سناریوی موصوف چندوجهی بودن سازمان‌های ورزشی همواره رویکرد غالب است و در چنین فضایی مدیران باید مدیریت کنند. در مقابل به احتمال زیاد کار تیمی در سازمان‌های ورزشی کاهش پیدا می‌کند. تفکر سیستمی وضعیت ناپایدار را تجربه می‌کند و رویکرد واحدی در پیش نخواهد داشت. علیرغم این عدم قطعیت می‌توان گفت که تصمیم‌گیری سریع، منعطف و پویا همواره مورد نیاز مدیران سازمان‌های ورزشی آینده است و مدیران ملزم هستند در تصمیم‌گیری‌های خود منعطف و پویا عمل کنند. به موازات آن تقسیم کار با الگوی مدیریتی جدید وضعیت بحرانی را پشت سر خواهد گذاشت چرا که نتایج هر سه سناریو نشان می‌دهد در آینده مدیران سازمان‌های ورزشی تقسیم کار ناعادلانه را تجربه خواهند کرد. افزون بر این تغییر چینش سازمان‌های ورزشی نیز به مانند تفکر سیستمی وضعیت نامشخص و به نوعی عدم قطعیت بالا را تجربه می‌کند. به موازات آن مهارت کار گروهی در ابعاد فراسازمانی همواره رو به افزایش خواهد بود و مدیران نیازمند کسب چنین مهارتی در آینده خواهند بود.

با اقتباس از نتایج تحقیق و با در نظر گرفتن این مهم که سناریوی غالب در این تحقیق سناریوی گروه‌اندیشی است به وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش در کشور و همچنین فدراسیون‌های ورزشی، دیگر سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های آموزشی به طور خاص دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد به مقوله تیم‌سازی اهمیت بدهند و از افرادی در رأس سازمان‌های ورزشی در آینده استفاده کنند که مهارت بالایی در تیم‌سازی و کار تیمی داشته باشند. به مدیران ورزشی آینده پیشنهاد می‌شود تفکر سیستمی خود را تقویت کنند. چرا که یکی از نیازمندی‌های مدیران آینده افزایش تفکر سیستمی است. به این منظور لازم است به جای تمرکز بر جزئیات، بر تصویر بزرگتری از موضوعات پیش‌رو توجه کنند. از مدل‌های ذهنی چندگانه برای بررسی مسائل سازمان‌های ورزشی استفاده کنند و در عین حال موضوعات را از منظر اینکه با همدیگر روابط متقابل دارند مورد توجه قرار دهند. به مدیران سازمان‌های ورزشی در آینده پیشنهاد می‌شود بر درک فرآیندهای پویا در تصمیم‌گیری متمرکز شوند. به این منظور لازم است آنها به به ریسک و نتایج احتمالی تصمیم کمتر توجه کنند و از مدل‌های فرآیندی پویای تصمیم‌گیری بهره بگیرند. لازم به ذکر است در مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌های وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است مورد توجه قرار گیرد. این پژوهش صرفاً 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. براین اساس پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی مدل‌های مختص به حوزه آینده‌پژوهی در حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی طراحی و اعتباریابی شود؛ در یک مطالعه راهبردهای دیدگاه تمامی ذینفعان مدیریت سازمان‌های ورزشی در ارتباط با عوامل مؤثر بر آینده آن‌ها در یک مطالعه پیمایشی بررسی شود و با استفاده از یک مطالعه تطبیقی تفاوت‌ها و شباهت‌های نظر آنها مشخص شود و در نهایت بر مبنای سناریوهایی ساخته شده برنامه‌ریزی بلندمدت برای پرورش مدیران سازمان‌های ورزشی به مثابه یک پژوهش علمی در دستور کار قرار گیرد.

منابع

- Ananthram, S., & Chan, C. (2021). Challenges and strategies for global human resource executives: Perspectives from Canada and the United States. *European management journal*, 31(3), 223-233 .
- 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), 14-24 .
- BeigiRizi, M., ShahTalabi, B., & Yarmohamedian, M. H. (2018). Identifying the competency components of managers in the future university in order to provide a suitable model for Islamic Azad Universities in Iran. *Educational Management Innovations*(51), 59-74 .
- Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European journal of training and development*, 43(1/2), 153-165 .
- Dari, B., Arabi, S. M., & Moghadam, A. (2011). Contingency model of training senior managers. *Public Administration Perspective*(12), 35-64 .
- Davoine, E., & Schmid, S. (2022). Career patterns of top managers in Europe: Signs of further globalisation? *European management journal*, 40(4), 467-474 .
- 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. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 5(1), 8-13 .
- Hosseini, M. M., Talebpour, J., & Bagheri, A. (2019). A model in the development of managers' competencies with a future research approach in educational organizations. *New developments in psychology, educational sciences and education*(15), 1-16 .
- Izadi, F., Ahmadi, A., & Charehjo, F. (2021). Future research of the development of Kurdistan province, issues and challenges facing it. *Applied Research Journal of Geographical Sciences*, 21(62), 261-279 .
- Jafari, A., Sharififar, F., & Alam, S. (2019). The role of women in the country's sports management with a future-research approach. *Sports management studies*, 11(58), 17-38 .
- Jajermi, H., Pourezat, A. A., & Durrani, K. (2021). Designing a manager training model for the future. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 8(31), 177-208 .
- 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, 333-346 .
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage .
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. Human Kinetics .
- Mariam, F., Hayat, B., & Issam, B. (2022). The impact of the health crisis on sports organizations. *African Scientific Journal*, 3(11), 1-16 .
- Mushure, G. O. N. (2015). Perception of the External Environment in Zimbabwe 2008–2014 :A case study of Delta Corporation Limited Zimbabwe. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 22(2), 329-340 .
- Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352 .

- 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), 100026 .
- Pedersen, P .M., & Thibault, L. (2014). Contemporary sport management, 5E. *Human Kinetics* .
- Qader, K. S., Ismeal, B. A., Aziz, H. M., Hamza, P. A., Sorguli, S., Sabir, B. Y., Anwar, G., & Gardi, B. (2021). The effect of human resources management skills on accounting information quality in kurdistan public sector. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 3(3), 131-143 .
- RahimiKia, Y., Kohandal, M., Khalifa, S. N., & Khodayari, A. (2022). The career path development model in physical education managers of Tehran Municipality. *Research in educational sports* accepted for online publication .
- RezaiGhadi, M., & Rafie, H. (2021). Examining the applications of future research in public policy making. *Policy sphere*, 8(27), 85-102 .
- RezayanGhayebashi, A., Marzban, E., & Jahanshahi, O. (2020). Entertainment scenarios in the image of the Islamic Republic of Iran in the horizon of 2025. *Communication Research Quarterly*, 27(3), 149-179 .
- Seligman, .. E., & Tierney, J. (2017). We aren't built to live in the moment. *The New York Times*, 19 .
- Seppänen, K. P. (2020). Sport managers in Finland University of Jyväskylä]. *Finland* .
- ShaholiKohshori, J., Askari, A. R., Nazari, R., & Naghsh, A. R. (2020). Compilation of educational sport strategies in Iran based on scenario. *Research in educational sports*, 8(21), 223-250 .
- Sharbatzadeh, R., Foladie, J., Nouri, M., & Navkhasi, J. (2022). Prospective research on the development of human resources of the physical training organization of the Islamic Republic of Iran Army with the approach of structural analysis. *Two-quarter journal of sports sciences and martial arts*, 2(3), 1-17 .
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction .*European management journal*, 36(6), 708-716 .
- Škorić, S. (2018). Characteristics of sport managers and challenges facing sport organisations. 9th International Conference "An enterprise odyssey: Managing change to achieve quality development ,
- Strengers ,Y., Pink, S., & Nicholls, L. (2019). Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *Energy Research & Social Science*, 48, 108-115 .
- Yaghi, A., & Bates, R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 89-104 .



## Future study management of sports organizations in Iran in the horizon of 2035

Zahra Nateghi<sup>1</sup>, Parivash Noorbakhsh<sup>2\*</sup>, Mehdi Kohandel<sup>3</sup>, Mahvash Noorbakhsh<sup>4</sup>

1-PhD Student of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran 2-Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran 3-Associate Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran 4-Professor of Department of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

Parivashnourbakhsh@yahoo.com

Received: 2023-05-11 Accepted: 2023-06-22

### Abstract

The purpose of this research was to study the future of the management of sports organizations in Iran in the horizon of 2035. The method of this research was mixed and its design was of alignment type. In the qualitative study, the theme analysis method was used, and in the quantitative study, the prospective research method was used. The participants of this study were experts who were selected based on the purposeful sampling method and based on the theoretical saturation of 17 people. A semi-structured interview was used in the qualitative part and a questionnaire was used in the quantitative part. In order to check the quality and validation of the qualitative results in the current research, the evaluation criteria of Lincoln and Gaba (1985) which included the criteria of validity, transferability, reliability and verifiability were used, and in order to confirm the validity of the measurement tool in the quantitative part, the validity method was used. Cronbach's alpha was used to calculate the reliability coefficient. In the qualitative part, coding was used for data analysis, and in the quantitative part, cross effects analysis and mutual effects analysis were used. The findings showed that the future of sports organization management is affected by 36 factors, and among them, 7 driving forces are called multifaceted organizations, team building, system thinking, quick decision-making, flexible and Dynamic, new division of work with a new management model, changing the traditional arrangement of sports organizations and teamwork skills in extra-organizational dimensions are the possible future alternatives of sports organization management, which lead to the production of two scenarios of group thinking and grouping. . On this basis, it is necessary to prepare the sports managers to face the situation in which groups and work teams are the focus of future actions, and for this purpose, it is suggested to the sports managers to face this skill situation properly. strengthen their working groups.

**Keyword:** Future study, strategic planning, sports organizations, uncertainty, sports managers.