

## Future studies of the key Drivers of Iranian Sports Network Governance in the Horizon of 2035

Jalill Bavanpour<sup>1</sup>, Mohammad Nikravan<sup>2</sup>, Mozafar yektayar<sup>3</sup>

1. Department of Sport Management, Borujerd branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. Email: jalillbavanpour@gmail.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Borujerd branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran.  
Email: nikravan89@yahoo.com

3. Department of Sport Management, Sanandaj branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. Email: myektayar@gmail.com

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

27 January 2023

Received in revised form:

20 May 2023

Accepted:

22 May 2023

Published online:

23 October 2023

#### Keywords:

*Future studies,  
Strategic Planning,  
Network Governance,  
Uncertainty,  
Sport.*

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this research was to future study the critical drivers of Iranian sports network governance in the horizon of 2035.

**Methods:** The current research strategy is prospective and was carried out in three steps. The participants of this research were experts. The selection of these people was purposeful, and 19 people were selected based on the criteria of expertise. In this research, interviews and questionnaires were used to collect data, and Lincoln and Guba's (1985) evaluation indices were used to evaluate the research, including validity, transferability, reliability, and verifiability. To analyze the data in the interview analysis section (first step) the coding method, in the area determining the importance and uncertainty (second step); the arithmetic mean, and in the future research section (third step) the structural analysis method with the help of MicMac software was used.

**Results:** The findings showed that the future of network governance of Iranian sports in the horizon of 2035 is affected by 14 variables. Still, only four variables of actor relationships, network centrality, and consensus-centeredness network management are the key drivers of the future of network governance. They change the sport.

**Conclusion:** Therefore, the result of network synergy between the mentioned drivers is suggested to create a desirable future in the field of network governance in Iranian sports.

**Cite this article:** Bavanpour, J., Nikravan, M., & Yektayar, M. (2023). Future studies of the key Drivers of Iranian Sports Network Governance in the Horizon of 2035. *Sport Management Journal*, 15(3); 333-351.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.354429.3111>.



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

## Extended Abstract

### Introduction

The purpose of this research was to future study the critical drivers of Iranian sports network governance in the horizon of 2035.

### Methods

The current research strategy is prospective and was carried out in three steps. The participants of this research were experts. The selection of these people was purposeful, and 19 people were selected based on the criteria of expertise. In this research, interviews and questionnaires were used to collect data, and Lincoln and Guba's (1985) evaluation indices were used to evaluate the research, including validity, transferability, reliability, and verifiability. To analyze the data in the interview analysis section (first step) the coding method, in the area determining the importance and uncertainty (second step); the arithmetic mean, and in the future research section (third step) the structural analysis method with the help of MicMac software was used.

### Results

The analysis of the influence map and the direct influence of the 14 factors showed that the variables of the government policies and, to some extent, the network's culture are among the system's influential variables. Also, this map showed that the variables of responsiveness, preparation for networking and network thinking are among the influencing variables of the system. In addition, consensus-oriented variables, actors' relations, network centrality and network management were part of the two-dimensional variables of risk and goal, and the variable of transparency is part of the linked variables. Finally, it was determined that the variables of sanctions, network structure, trust and legitimacy are part of the independent variables of the system. Furthermore, the findings showed that the future of network governance of Iranian sports in the horizon of 2035 is affected by 14 variables. Still, only four variables of actor relationships, network centrality, and consensus-centeredness network management are the key drivers of the future of network governance in. They change the sport.

### Conclusion

Adapting the research results, it can be said that among the fourteen factors described as actors' relationships, network centrality, consensus-centeredness and network management have a strategic role in the future of sports network governance in the horizon of 2035. Because these key drivers will play a central role in shaping many developments, events and future images of sports network governance in the horizon of 2035. Therefore, based on this result, it is suggested to the guardians, practitioners, managers and policymakers, especially the Ministry of Sports and Youth as the primary guardian of sports in the country, to synergize the network of actors' relationships. To pay attention to the centrality of the network, consensus-oriented and network management as a macro-strategic policy. Also, it is suggested to the Ministry of Sports and Youth, General Directorates of Sports and Youth and Sports Federations to provide equal opportunities to all active people and groups in the sports

community, sensitive to its demands and expectations. And be responsible; their needs and expectations should be met, the centralized network should be considered instead of the decentralized web, the tension between the network members should be reduced to strengthen their participation, and mechanisms aligned with the interests of different sports actors should be used. And finally try to establish a commitment to the visions and goals of the network.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines:

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.

## آینده پژوهی پیشران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱۴۱۴

جلیل باوان‌پور<sup>۱</sup>، محمد نیکروان<sup>۲</sup>، مظفر یکتایار<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران رایانه: [jalillbavanpour@gmail.com](mailto:jalillbavanpour@gmail.com)
۲. نویسنده مسؤول، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانه: [nikravan89@yahoo.com](mailto:nikravan89@yahoo.com)
۳. گروه تربیت بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران. رایانه: [myektayar@gmail.com](mailto:myektayar@gmail.com)

| اطلاعات مقاله             | چکیده  |
|---------------------------|--|
| نوع مقاله: پژوهشی         | مقدمه: هدف این پژوهش آینده‌پژوهی پیشران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱۴۱۴ بود.  |
| تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۷  | <b>روش پژوهش:</b> راهبرد پژوهش حاضر آینده‌پژوهی است و در سه گام انجام گرفته است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران تشکیل می‌دادند. انتخاب این افراد به‌صورت هدفمند بود و بر مبنای معیار خبرگی ۱۹ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه و برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بود، استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه (گام اول) از روش کدگذاری، در بخش تعیین میزان اهمیت و عدم قطعیت (گام دوم) از میانگین حسابی و در بخش آینده‌پژوهی (گام سوم) از روش تحلیل ساختاری با کمک نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. |
| تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۳۰ | <b>یافته‌ها:</b> یافته‌ها نشان داد آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱۴۱۴ متأثر از ۱۴ متغیر است، اما تنها چهار متغیر روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع‌محوری و مدیریت شبکه پیشران‌های کلیدی هستند که آینده حکمرانی شبکه‌ای در ورزش را دستخوش تغییر می‌کنند.   |
| تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۱   | <b>نتیجه‌گیری:</b> نتیجه هم‌افزایی شبکه‌ای بین پیشران‌های نامبرده برای خلق آینده مطلوب در زمینه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش ایران پیشنهاد می‌شود.  |
| تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱  | <b>کلیدواژه‌ها:</b> آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، حکمرانی شبکه‌ای، عدم قطعیت، ورزش.  |

استناد: باوان‌پور، جلیل؛ نیکروان، محمد؛ و یکتایار، مظفر (۱۴۰۲). آینده‌پژوهی پیشران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱۴۱۴. نشریه مدیریت ورزشی، (۳) ۱۵، ۳۳۳-۳۵۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.354429.3111>

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



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

## مقدمه

در سال‌های اخیر حکمرانی<sup>۱</sup> در ورزش به یکی از دغدغه‌های اصلی و در عین حال موضوعات مورد علاقه دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت ورزش تبدیل شده است (شیلبری<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۵؛ کینگ<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۶). این تشویش خاطر و اشتیاق از نگرانی‌های اجتماعی گسترده‌تر پیرامون حکمرانی (برای مثال بحران اقتصادی)، شکست‌های مهم اخیر به‌ویژه در زمینه ورزش (برای مثال رسوایی‌های فدراسیون بین‌المللی فوتبال، رسوایی دوپینگ روسیه) (داولینگ<sup>۴</sup> و همکاران<sup>۵</sup>؛ ۲۰۱۸)؛ حرفه‌ای شدن ورزش که اساساً چشم‌انداز حاکمیت را برای سازمان‌های ورزشی و همه کسانی که در ورزش کار می‌کنند، تغییر داده است (شیلبری و فرکینس<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۹)، همچنین حکمرانی بد<sup>۷</sup> نشأت می‌گیرد (اوبویل و بریدبوری<sup>۸</sup>؛ ۲۰۱۳).

حکمرانی رویکردی است که تلاش دارد تمام اجزای سیستم را به‌گونه‌ای تنظیم کند که افراد و نهادها در درون آن عمل کنند و در نتیجه خودتنظیمی<sup>۹</sup> به‌وجود آید، سیستم به نتایج موردنظر دست پیدا کند (لایال و تایت<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۱۷). علاوه بر این، حکمرانی نظامی است که سازمان‌ها توسط آن هدایت و مدیریت می‌شوند، بر نحوه تنظیم و دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد، قوانین و رویه‌های تصمیم‌گیری سازمانی را مشخص می‌کند و همچنین ابزار بهینه‌سازی و نظارت بر عملکرد از جمله نحوه نظارت و ارزیابی ریسک را تعیین می‌کند (شیلبری<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۱۵). در ورزش حکمرانی، به‌عنوان به‌کارگیری قدرت و اختیار در جهت سیاستگذاری، تعیین مأموریت سازمانی، عضویت، شایستگی و قدرت نظارتی در محدوده مناسب محلی، ملی یا بین‌المللی تعریف شده است (همس و مک‌لین<sup>۱۲</sup>؛ ۲۰۱۷). همچنین به‌عنوان هدایت کلی سازمان‌های ورزشی و نهادینه‌سازی تمامی قوانین ورزشی از سطح باشگاه گرفته تا سازمان‌های ملی، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خدماتی ورزشی و تیم‌های حرفه‌ای تعریف می‌شود (فرکینس و همکاران<sup>۱۳</sup>؛ ۲۰۰۵).

حکمرانی انواعی مختلفی دارد که از جمله آنها می‌توان به حکمرانی مشترک<sup>۱۴</sup>، حکمرانی مدیریت دولتی جدید<sup>۱۵</sup>، حکمرانی خوب<sup>۱۶</sup> (که توسط بانک جهانی استفاده شده است)، حکمرانی به‌عنوان وابستگی متقابل بین‌المللی، حکمرانی سایبرنتیک اجتماعی<sup>۱۷</sup>، حکمرانی اقتصاد سیاسی جدید<sup>۱۸</sup> و حکمرانی شبکه‌ای<sup>۱۹</sup> اشاره کرد (غلام‌پور آهنگر و خواجه‌نائینی، ۱۳۹۵). در شرایط فعلی جامعه که از پیچیدگی زیادی<sup>۲۰</sup> برخوردار است، یکی از انواع حکمرانی که به واقعیت نزدیک‌تر و در عین حال کارآمدتر است، حکمرانی شبکه‌ای است (ماتورو<sup>۲۱</sup>؛ ۲۰۰۴).

حکمرانی شبکه‌ای، عمل طراحی، مدیریت و هماهنگی راهبردها، ساختارها و فرایندهای میان‌سازمانی است که برای تأثیر بر سیاستگذاری عمومی انجام می‌گیرد (پوچارون و سواوکول<sup>۲۲</sup>؛ ۲۰۱۳).

1. Governance

2. Shilbury

3. King

4. Dowling

5. Ferkins

6. Bad Governance

7. O'Boyle &amp; Bradbury

8. Self-Regulation

9. Lyall &amp; Tait

10. Hums &amp; MaClean

11. Ferkins

12. Corporate Governance

13. New Public Management Governance

14. Good Governance

15. Socio Cybernetic Governance

16. New Political Economy Governance

17. Network Governance

18. Hyper-Complex

19. Maturo

20. Poocharoen &amp; Sovacool

همچنین استعاره‌ای برای توصیف رشد مسائل پیچیده و پاسخی از سوی سیاستگذاران به پویایی تعاملات محیط تغییر یافته سیاسی است (خواجانه‌یینی، ۲۰۱۵)، که ریشه مفهومی آن را باید در ظهور ایده سرمایه‌داری دانش که ظرفیت شبکه‌ای بودن مبنای اساسی آن را تشکیل می‌دهد (دیویس، ۲۰۱۲)؛ و در عین حال پیچیده شدن مسائل مربوط به سیاستگذاری، ضرورت بهره‌گیری از توان و ظرفیت‌های موجود در بخش‌های غیردولتی، ضرورت تعامل میان همه بازیگران (ذی‌ربطان، ذی‌نفعان و تصمیم‌گیران) برای حل مسائل، ایجاد مشارکت بیشتر نهادهای اجتماعی در بخش‌های خصوصی، بالا بردن سرعت عمل و کارایی در حل مسائل مهم، افزایش بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و کم کردن زمان در تصمیم‌گیری و اتخاذ سیاست، جست‌وجو کرد (غلام‌پور آهنگر و خواجانه‌یینی، ۲۰۱۶). با وجود این حکمرانی شبکه‌ای به‌خودی‌خود ظهور نمی‌یابد، بلکه باید متصور شود و شکل یابد، این امر بر فرایند تصویرسازی از آینده از طریق آینده‌پژوهی تأکید و دلالت دارد (روبین، ۲۰۱۳).

آینده‌پژوهی حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمرو آن، همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای عملی آدمی را درمی‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای در هریک از این عرصه‌ها داشته باشد. هرچند هر نوع پیش‌بینی می‌تواند غلط از آب درآید، ولی این مسئله نباید سبب شود که تلاش علمی و عقلانی برای مطالعه آینده صورت نگیرد و برنامه‌ریزی فقط بر اساس تجربه‌های قبلی یا سلیقه شخصی انجام گیرد (گوهری‌فر و همکاران، ۲۰۱۵). آینده‌پژوهی به‌منزله دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل‌یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به‌صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم‌تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به‌کار می‌رود (ایزدی و همکاران، ۲۰۲۱) و اهمیت آن به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور<sup>۴</sup> و فرد پلاک<sup>۵</sup> مدعی‌اند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی است و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (رضایی قادی و رفیع، ۲۰۲۱). در گذشته، از راهبرد آینده‌پژوهی به‌صورت محدود استفاده می‌شد و هم‌اکنون استفاده از آن در تمام زمینه‌ها به‌طور خاص زمینه ورزش متداول است. در این زمینه می‌توان به پژوهش‌های نظری و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان «سناریوهای راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی»، تابش و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی‌ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران»، نظری و شهولی کوهشوری (۲۰۲۲) با عنوان «سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت‌محور ایران»، شهولی کوهشوری و همکاران (۲۰۲۲) با عنوان «شناسایی شگفتی‌سازه و پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران» ناغانی (۲۰۲۱) با عنوان «الگوی محیطی مؤثر بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران و تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی»، صدقاتی‌فر (۲۰۲۰) با عنوان «آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی)» و بدری آذرین (۲۰۲۰) با عنوان «تبیین مدل و آینده‌نگاری کسب‌وکار لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران» اشاره کرد. با این حال خلأ دانش در خصوص آینده‌پژوهی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش مشهود است. هرچند تحقیقات در خور توجهی در این زمینه انجام گرفته و از جنبه‌های مختلفی به بررسی این پدیده پرداخته شده است. برای مثال در زمینه ورزش محمدی رئوف و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده‌بنیاد» نشان دادند هشت عامل اصلی حکمروایی توسعه‌گرا، ساختار اداری کارآمد، دانش‌محوری نهادی، حاکمیت قانون، اخلاق‌گرایی، تعالی‌سازی نهاد ورزش، اقتصاد مقاوم و برهم‌کنش نهادی بر تحقق حکمرانی مطلوب و توسعه ورزش کشور مؤثرند. پیشتر فراهانی و همکاران (۲۰۲۰) با مطالعه تطبیق وضعیت حکمرانی ورزشی در ایران و کشورهای منتخب پی بردند که یکی از مهم‌ترین رویکردها در الگوی توسعه ورزش کشورهای پیشرو، نگاه سیستمی به فرایند حرکتی شهروندان از دوره نوزادی تا سالمندی است و نظام ورزشی موفق است که نگاه جامعی به تمامی گروه‌های سنی داشته باشد و برنامه و امکانات متناسب با هر سن ارائه کند. البته تغییر افزایش جمعیت سالمندان در سال‌های اخیر، ضرورت برنامه‌ریزی ویژه برای جوانان، افراد میانسال و سالمندان را یادآور می‌شود و بر ضرورت آینده‌نگری در این حوزه تأکید می‌کند. در این خصوص غلامی، امامی و

1. Knowledge Capitalism

2. Davies

3. Rubin

4. James Dator

5. Fraed Plack

همکاران (۲۰۲۱) با شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور نشان دادند مدل حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور از ده عامل ساختار پایدار و باثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، ساختار راهبردی، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری تشکیل شده است. افزون‌بر این، محمدی رئوف (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «حکمرانی در ورزش ایران: مرور مفهومی» نشان داد که از میان سه شکل حکمرانی (سازمانی، سیستمی و سیاسی) بیشتر پژوهش‌ها به حکمرانی سازمانی اختصاص داد. همچنین کرمی تیره شبانکار و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با مضمون «ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران» نشان دادند پنج عامل اصلی جنبه‌های حمایتی، مسائل فردی، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محورند. مسائل فردی و جنبه‌های حمایتی عوامل علی، زیرساخت‌های فنی، جنبه‌های قانونی و مسائل امنیتی نیز جزء عوامل معلولی‌اند. بیشتر کمیجانی و همکاران (۲۰۱۹) با مطالعه سیمای حکمرانی مطلوب در آینده‌پژوهی: از تصویرپردازی تا شکل‌بخشی آینده نشان دادند بازپژوهی حکمرانی مطلوب از نظر آینده‌پژوهی حکایت از همگرایی و هم‌تکاملی استلزاماتی حکمرانی مطلوب پیرامون پنج اصل ماهوی پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، حاکمیت قانون و کارآمدی و پنج رکن نهادی جامعه مدنی، حکومت، قانونگذاری، اجرایی و قضایی دارد. افزون‌بر این، تبلور عملیاتی حکمرانی مطلوب ناظر بر برهم‌کنش اصول در عرصه ارکان نیز پیرامون نشانگرهای مسئولیت‌پذیری در قبال باشندگان و آیندگان، دسترسی به اطلاعات، نظام انتخاب و انتصاب شایسته‌گزین، نظام حقوقی عادلانه، رویه‌ها و استانداردهای صریح تصمیم‌گیری، و غیره متجلی می‌شود. همچنین دقتی و همکاران (۲۰۱۹) با ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب نشان دادند فناوری اطلاعات و ارتباطات، امنیت سایبری، سودآوری شبکه، مشارکت شهروندان در شبکه، درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه، پاسخگویی و چارچوب ساختاری شبکه، چشم‌انداز توسعه شبکه، شرایط فناورانه حاکم بر شبکه و منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بین ابعاد ۲۱ گانه توسعه حکمرانی شبکه‌ای بیشترین ضریب اهمیت را در تبیین حکمرانی شبکه‌ای دارند. علاوه بر این، تامسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) با مرور نظام‌مند اصول حکمرانی در ورزش نشان دادند شفافیت، پاسخگویی و دموکراسی اصول غالب حکمرانی در ورزش هستند. آنها همچنین با ارزیابی اصول حکمرانی در سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی نشان دادند در بهترین حالت وضعیت حکمرانی متوسط است. وان‌دویجن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با مضمون «رفتن به سمت حکمرانی شبکه: راهبردهای بازیگران محلی در جهت هدایت تنش‌ها در حکمرانی» نشان دادند اجرای حکمرانی شبکه‌ای بسیار دشوار است، چراکه در حکمرانی شبکه‌ای تمرکززدایی و همکاری در هم تنیده شده‌اند و یکدیگر را تقویت می‌کنند. از طرفی بازیگران مربوطه خواسته‌های متناقضی دارند و همواره درددند خواسته‌های خود را دنبال کنند، در نتیجه تلاش‌ها در جهت اقدامات شبکه‌ای و جمعی با مشکل همراه می‌شود. آنها همچنین نشان دادند این مدیریت شبکه نیست که نتایج شبکه را تولید می‌کند، بلکه اقدامات غیرمتمرکز بازیگران این نتیجه را به‌بار می‌آورد. در همین زمینه تاو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «حرکت به سوی حکمرانی شبکه‌ای: اصلاحات آموزشی و تغییرات حاکمیتی در طی سال‌های ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۰» به این نتیجه رسید که حکمرانی شبکه‌ای با ترکیب بازیگران پیرامونی از جمله دولت‌های محلی، مدارس و نیروهای اجتماعی محقق می‌شود و خودمختاری و مشارکت آنها بیشتر از قبل شده است، اما دولت مرکزی درصدد است همچنان قدرت و اقتدار خودش را حفظ کند و آن را در اختیار بازیگران مربوطه قرار ندهد. همچنین گرگنیو<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «بازی اعداد: کمی کردن حکمرانی مطلوب در ورزش» کشف کرد که کمی‌سازی حکمرانی مطلوب در ورزش مستلزم تلاش بیشتر است و در نتیجه پاسخ‌های انطباقی با آنکه به تغییرات ساختاری و پیچیدگی بیشتر منجر می‌شود، سازمان‌های ورزشی نیاز دارند ظرفیت‌سازی بیشتری انجام دهند. آنها همچنین نشان دادند کمی‌سازی استقلال سازمان‌های ورزشی را به چالش کشیده است، زیرا این کمی‌سازی نه خودحکمرانی بلکه فراحکمرانی را ترویج می‌دهد. افزون‌بر این کیلی، درینگتون و استار<sup>۵</sup>

1. Thompson

2. Van Duijn

3. Tao

4. Girginov

5. Kelly

(۲۰۲۲) در تحقیقی با مضمون «چالش‌های حکمرانی در ورزش‌های الکترونیکی: بهترین روش برای پرداختن به مسائل مربوط به یکپارچگی و بهزیستی» نشان دادند اجرای سیستم حکمرانی قوی و پویا با تمرکز بر تعامل نزدیک بین ذی‌نفعان محقق می‌شود و این مهم خود بر مشروعیت سیاست حمایتی مؤثر است.

از مرور ادبیات تحقیق چنین استنباط می‌شود که حکمرانی در حوزه‌های مختلف به‌طور ویژه در ورزش از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین تحقیقات گذشته در این حوزه نشان می‌دهند که حکمرانی انواع مختلفی دارد و در ورزش به حکمرانی شبکه‌ای پرداخته نشده است. همچنین مشخص شد تحقق حکمرانی شبکه‌ای امری مشکل و پیچیده است، چراکه نتایج آن تحت تأثیر اقدامات و جهت‌گیری‌های ذی‌نفعان که همان اعضای شبکه هستند، قرار دارد. افزون بر این مشخص شد، تحقق حکمرانی مطلوب در ورزش تابع عوامل مختلفی است، اما تحقیقی که به‌طور موردی مشخص کرده باشد تحقق حکمرانی شبکه‌ای در ورزش تحت تأثیر چه پیشران‌ها یا محرک‌هایی است، انجام نگرفته است. سرانجام اینکه مشخص شد خلأ دانش در زمینه آینده‌پژوهی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش وجود دارد و اکثر قریب به اتفاق تحقیقات انجام‌گرفته نگاهشان معطوف به گذشته بوده است تا آینده. این در حالی است که فرایند تصویرسازی از آینده حکمرانی شبکه‌ای صرفاً با استناد به تحولات گذشته محقق نمی‌شود. از طرفی نمی‌توان بر مبنای جهت‌گیری‌ها و یافته‌های گذشته تحولات پیش‌روی آن را رصد کرد، چراکه حکمرانی شبکه‌ای اساساً پدیده‌ای پیچیده و در عین حال چندوجهی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد و با افزایش عدم قطعیت‌های این عوامل آینده پیش‌روی آن نیز دستخوش تغییر می‌شود و هر اندازه این عدم قطعیت‌ها افزایش پیدا کند، شناخت تحولات آن سخت‌تر می‌شود. از طرفی ویژگی بارز حکمرانی شبکه‌ای این است که توجه به عناصر سنتی حکمرانی لازم و بایسته مانایی است، اما برای پیشرفت و توسعه حکمرانی کافی نیست، چراکه بر اساس نظریه حکمرانی شبکه‌ای بازیگران نقش پررنگی در شکل‌گیری آن دارند. همچنین اینکه تغییرات گسترده نسل‌های حکمرانی به لحظه اکنون بر نمی‌گردد و شکل‌گیری این حکمرانی محدود به زمان حاضر نمی‌شود، و این حکمرانی از رویدادهای گذشته تأثیر پذیرفته است و مانایی و شکل‌گیری آن خود می‌تواند آغازگر جریان‌های بعدی باشد که در زمینه ورزش شناختی پیرامون این جریان‌ها وجود ندارد.

نظر به اینکه فشار گذشته و کشش آینده می‌تواند حامل تصاویری از آینده باشد، لازم است آینده پیش‌روی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش به‌منظور رویارویی آگاهانه با آن، توصیف و شناخته شود. اما چون پیشتر مشخص نشده است در آینده این حکمرانی در ورزش، متأثر از چه پیشران‌های کلیدی است، امکان اینکه به آینده‌های پیش‌روی آن اندیشیده شود، وجود ندارد.

شایان ذکر است اندیشیدن به آینده، زمینه‌ساز آمادگی پیشدستانه برای حوادث و شرایط پیدا و پنهان فردا و تلاش برای ساختن آینده بهتر در زمینه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش می‌شود و از آنجایی که محیط حکمرانی در ورزش عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است و تغییرات در آن چنان غافلگیرکننده و برق‌آسا است که کوچک‌ترین کم‌توجهی به آن به بهای گزاف غافلگیری راهبردی تمام می‌شود و در عین حال محیط آن سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌هاست، به‌نظر می‌رسد تلاش برای معماری آینده این پدیده در ورزش از طریق آینده‌پژوهی بتواند زمینه موفقیت را برای تحقق مطلوب آن فراهم کند؛ منوط به اینکه ابتدا مشخص شود پیشران‌های کلیدی این پدیده در ورزش ایران کدام‌اند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر جهت‌گیری، بنیادی؛ از منظر شیوه، ترکیبی؛ از منظر راهبرد، آینده‌پژوهی؛ از منظر پارادایمی، پارادایم نظریه پیچیدگی و از نظر زمانی مقطعی است و در سه گام انجام گرفته است. در تحقیقات آینده‌پژوهی، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و بر پایه تحلیل ساختاری انجام گرفته است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران شامل مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، رؤسای فدراسیون‌ها، مربیان و ورزشکاران نخبه، مدیران باشگاه‌های ورزشی و استادان

مدیریت ورزشی، تشکیل دادند. انتخاب این افراد به صورت هدفمند بود و بر مبنای معیار خبرگی ۱۹ نفر انتخاب شدند. شایان ذکر است همان طور که بیان شد این تحقیق در سه گام انجام گرفته است؛ در گام اول تحقیق از همه ۱۹ خبره در خصوص عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای در ورزش ایران نظرخواهی شد. اما در گام‌های دوم و سوم تنها ۱۶ نفر از افرادی که نظرهای آنها به زعم گروه تحقیق مطلوب، سیستمی و راهبردی تشخیص داده شد، انتخاب شدند.

جدول ۱. ویژگی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

| ردیف | جنسیت | سن (سال) | سابقه کاری (سال) | تحصیلات       |
|------|-------|----------|------------------|---------------|
| ۱    | مرد   | ۴۱       | ۱۸               | دکتری         |
| ۲    | زن    | ۳۵       | ۱۱               | کارشناسی ارشد |
| ۳    | مرد   | ۴۳       | ۲۴               | دکتری         |
| ۴    | مرد   | ۴۳       | ۲۲               | کارشناسی ارشد |
| ۵    | مرد   | ۴۹       | ۲۸               | دکتری         |
| ۶    | مرد   | ۳۸       | ۱۳               | دکتری         |
| ۷    | مرد   | ۳۴       | ۵                | دکتری         |
| ۸    | مرد   | ۴۷       | ۱۷               | دکتری         |
| ۹    | زن    | ۳۶       | ۱۵               | کارشناسی ارشد |
| ۱۰   | زن    | ۴۷       | ۲۳               | دکتری         |
| ۱۱   | زن    | ۴۱       | ۱۵               | دکتری         |
| ۱۲   | مرد   | ۴۸       | ۲۶               | دکتری         |
| ۱۳   | زن    | ۴۴       | ۲۴               | دکتری         |
| ۱۴   | زن    | ۴۹       | ۲۶               | دکتری         |
| ۱۵   | زن    | ۳۶       | ۱۱               | دکتری         |
| ۱۶   | زن    | ۴۴       | ۲۳               | دکتری         |
| ۱۷   | زن    | ۳۶       | ۱۰               | دکتری         |
| ۱۸   | مرد   | ۳۸       | ۱۱               | دکتری         |
| ۱۹   | مرد   | ۴۵       | ۲۳               | دکتری         |

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. سوالات مصاحبه مبتنی بر اهداف تحقیق تنظیم شد و سوالات و محتوای پرسشنامه بر اساس اطلاعات کیفی تنظیم شد. نحوه نمره‌دهی به پرسشنامه مذکور بر اساس طیف ۴ ارزشی (۰= بدون تأثیر، ۱= تأثیر کم، ۲= اثرگذاری متوسط، ۳= اثرگذاری شدید) بود. شایان ذکر است در تحقیقات آینده پژوهی به طور معمول از دو شیوه برای مشخص کردن افق زمانی استفاده می‌کنند: ۱. افق‌های مشخص در برنامه‌های توسعه هر کشور مانند ۱۴۰۴، ۱۴۲۰، ۲۰۳۰، ۲۰۵۰ یا طبق نظر شوارتز (۲۰۱۳) که معتقد بود برنامه‌های با افق کمتر از ۱۰ سال، برنامه‌های راهبردی محسوب می‌شوند و معتقد به انتخاب بازه‌های زمانی بیشتر از ۱۰ سال برای پروژه‌های آینده پژوهی بود. همچنین شونکر و والف<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) معتقد بودند برنامه‌های سناریونگاری ۲۰ ساله یا بیشتر، سازگاری با فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی ندارد و آن را توصیه نمی‌کنند. بر این اساس تیم تحقیق تصمیم به انتخاب افق زمانی برای سال ۱۴۱۴ گرفت. برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری است، استفاده شد. برای دستیابی به معیار اعتبار، در پژوهش حاضر متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نظرهای آنها اعمال شد. برای تحقق انتقال‌پذیری تمام مراحل پژوهش برای

1. Schwartz

2. Schwenker & Wulf

3. Lincoln & Guba



استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد و شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. همچنین برای 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 کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هریک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار محاسبه شد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| کد مشارکت‌کننده | کل کدها | توافقات | عدم توافقات | درصد پایایی |
|-----------------|---------|---------|-------------|-------------|
| ۱               | ۱۳      | ۶       | ۱           | ۰/۹۲۳       |
| ۷               | ۱۰      | ۴       | ۲           | ۰/۸۰۰       |
| مجموع           | ۲۳      | ۱۰      | ۳           | ۰/۸۶۹       |

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۰/۸۶ درصد است. با توجه به اینکه پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. سرانجام به منظور اطمینان از تأییدپذیری نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از استادان مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرهای آنها اخذ شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری، برای تعیین اهمیت و عدم قطعیت از محاسبه شاخص میانگین و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری (تحلیل آثار متقابل) با کمک نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد.

## یافته‌ها

در پایان گام اول از طریق کدگذاری نظرهای کارشناسان و صاحب‌نظران، فهرستی ۳۵ گانه از عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران شناسایی شد. در ادامه کارشناسان برگزیده عدم قطعیت و اهمیت هریک از ۳۵ عامل را از طریق امتیازدهی مشخص کردند تا در نهایت اولویت‌بندی عوامل بر اساس اهمیت و عدم قطعیت مشخص شود. پاسخگویان به هر مورد امتیازی از ۰ تا ۱۰ دادند. مقدار صفر به معنای بی‌اهمیت بودن یا وجود نداشتن عدم قطعیت بود و ۱ تا ۱۰ میزان اهمیت یا عدم قطعیت را مشخص می‌کرد. با جمع‌بندی امتیازها در نهایت ۱۴ عامل دارای اهمیت و عدم قطعیت بسیار زیاد شناسایی شد (عواملی که جمع امتیاز اهمیت و عدم قطعیت آنها برابر نمره ۸ و بیشتر بود). بر این اساس در پایان گام دوم، ۱۴ متغیر که هم اهمیت و هم عدم قطعیت بالایی داشتند، به عنوان متغیرهای برگزیده به منظور تحلیل در گام سوم (تحلیل ساختاری) برگزیده شدند.

جدول ۳. ارزیابی میزان اهمیت و عدم قطعیت عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران

| ردیف | عامل                  | اهمیت / عدم قطعیت | میانگین | مجموع نمرات | نتیجه |
|------|-----------------------|-------------------|---------|-------------|-------|
| ۱    | شفافیت                | اهمیت             | ۸/۰۰    | ۸/۰۶        | پذیرش |
|      |                       | عدم قطعیت         | ۸/۱۳    |             |       |
| ۲    | مشارکت و یکپارچه‌سازی | اهمیت             | ۶/۳۸    | ۵/۰۹        | رد    |
|      |                       | عدم قطعیت         | ۳/۸۱    |             |       |
| ۳    | دموکراسی              | اهمیت             | ۵/۳۱    | ۵/۱۸        | رد    |
|      |                       | عدم قطعیت         | ۵/۰۶    |             |       |

|       |      |      |                    |   |    |
|-------|------|------|--------------------|---|----|
| رد    | ۵/۰۰ | ۶/۰۰ | اهمیت<br>عدم قطعیت | تعالی سازی نهاد ورزش                          | ۴  |
| رد    | ۶/۲۵ | ۶/۹۴ | اهمیت<br>عدم قطعیت | رانت و فساد در ورزش                           | ۵  |
| پذیرش | ۸/۵۰ | ۸/۷۵ | اهمیت<br>عدم قطعیت | تحریم   | ۶  |
| رد    | ۵/۵۵ | ۶/۱۹ | اهمیت<br>عدم قطعیت | حمایت جمعی                                    | ۷  |
| رد    | ۵/۸۱ | ۵/۴۴ | اهمیت<br>عدم قطعیت | حاکمیت قانون                                  | ۸  |
| پذیرش | ۹/۰۶ | ۹/۰۶ | اهمیت<br>عدم قطعیت | مدیریت شبکه                                   | ۹  |
| رد    | ۶/۹۰ | ۶/۷۵ | اهمیت<br>عدم قطعیت | تغییرات حاکمیتی                               | ۱۰ |
| رد    | ۵/۳۴ | ۵/۱۹ | اهمیت<br>عدم قطعیت | سرمایه اجتماعی                                | ۱۱ |
| پذیرش | ۸/۵۰ | ۸/۶۹ | اهمیت<br>عدم قطعیت | تفکر شبکه‌ای                                  | ۱۲ |
| رد    | ۶/۸۴ | ۶/۹۴ | اهمیت<br>عدم قطعیت | همانگی نهادی                                  | ۱۳ |
| رد    | ۶/۲۲ | ۵/۸۱ | اهمیت<br>عدم قطعیت | مناسبات اقتصادی حاکم بر ورزش                  | ۱۴ |
| پذیرش | ۸/۶۲ | ۸/۷۵ | اهمیت<br>عدم قطعیت | فرهنگ شبکه                                    | ۱۵ |
| پذیرش | ۸/۶۹ | ۹/۰۰ | اهمیت<br>عدم قطعیت | پاسخگویی                                      | ۱۶ |
| رد    | ۶/۲۵ | ۶/۶۳ | اهمیت<br>عدم قطعیت | نهادسازی بخشی                                 | ۱۷ |
| رد    | ۶/۵۰ | ۷/۰۰ | اهمیت<br>عدم قطعیت | ساختار تصمیم‌گیری بین‌بخشی                    | ۱۸ |
| پذیرش | ۸/۳۱ | ۸/۳۸ | اهمیت<br>عدم قطعیت | اعتماد  | ۱۹ |
| رد    | ۶/۳۴ | ۷/۳۸ | اهمیت<br>عدم قطعیت | نظام بهره‌برداری عادلانه                      | ۲۰ |
| رد    | ۵/۸۴ | ۶/۵۶ | اهمیت<br>عدم قطعیت | بازیگران پرشمار در عرصه ورزش                  | ۲۱ |
| پذیرش | ۸/۰۹ | ۸/۰۶ | اهمیت<br>عدم قطعیت | رهبری بسیج‌کننده و متقاعدساز<br>(اجماع محوری) | ۲۲ |
| رد    | ۶/۴۱ | ۶/۶۹ | اهمیت              | شبکه‌های خودتنظیم‌گر                          | ۲۳ |

|       |      |      |           |                                       |    |
|-------|------|------|-----------|---------------------------------------|----|
|       |      | ۶/۱۳ | عدم قطعیت |                                       |    |
| رد    | ۶/۶۸ | ۶/۸۱ | اهمیت     | نظام حقوقی                            | ۲۴ |
|       |      | ۶/۵۶ | عدم قطعیت |                                       |    |
| رد    | ۶/۳۴ | ۶/۶۳ | اهمیت     | تعاملات دیالکتیک                      | ۲۵ |
|       |      | ۶/۰۵ | عدم قطعیت |                                       |    |
| پذیرش | ۸/۵۶ | ۸/۶۹ | اهمیت     | سیاست‌های دولت                        | ۲۶ |
|       |      | ۸/۴۴ | عدم قطعیت |                                       |    |
| پذیرش | ۸/۵۶ | ۹/۱۳ | اهمیت     | روابط بازیگران                        | ۲۷ |
|       |      | ۸/۰۰ | عدم قطعیت |                                       |    |
| رد    | ۴/۸۷ | ۴/۹۴ | اهمیت     | نابرابری‌های قدرت در ورزش             | ۲۸ |
|       |      | ۴/۸۱ | عدم قطعیت |                                       |    |
| رد    | ۴/۸۴ | ۵/۳۸ | اهمیت     | تغییر و تحول اشکال حکمرانی در طی زمان | ۲۹ |
|       |      | ۴/۳۱ | عدم قطعیت |                                       |    |
| پذیرش | ۸/۶۲ | ۹/۰۰ | اهمیت     | ساختار شبکه                           | ۳۰ |
|       |      | ۸/۲۵ | عدم قطعیت |                                       |    |
| رد    | ۷/۱۸ | ۸/۳۱ | اهمیت     | تسهیم منافع                           | ۳۱ |
|       |      | ۶/۰۶ | عدم قطعیت |                                       |    |
| پذیرش | ۸/۰۹ | ۸/۰۰ | اهمیت     | مرکزیت شبکه                           | ۳۲ |
|       |      | ۸/۱۹ | عدم قطعیت |                                       |    |
| پذیرش | ۸/۲۸ | ۸/۱۳ | اهمیت     | مشروعیت                               | ۳۳ |
|       |      | ۸/۴۴ | عدم قطعیت |                                       |    |
| رد    | ۶/۵۶ | ۶/۹۴ | اهمیت     | منابع دولتی و خصوصی                   | ۳۴ |
|       |      | ۶/۱۹ | عدم قطعیت |                                       |    |
| پذیرش | ۸/۵۹ | ۸/۶۹ | اهمیت     | آمادگی شبکه‌سازی                      | ۳۵ |
|       |      | ۸/۵۰ | عدم قطعیت |                                       |    |

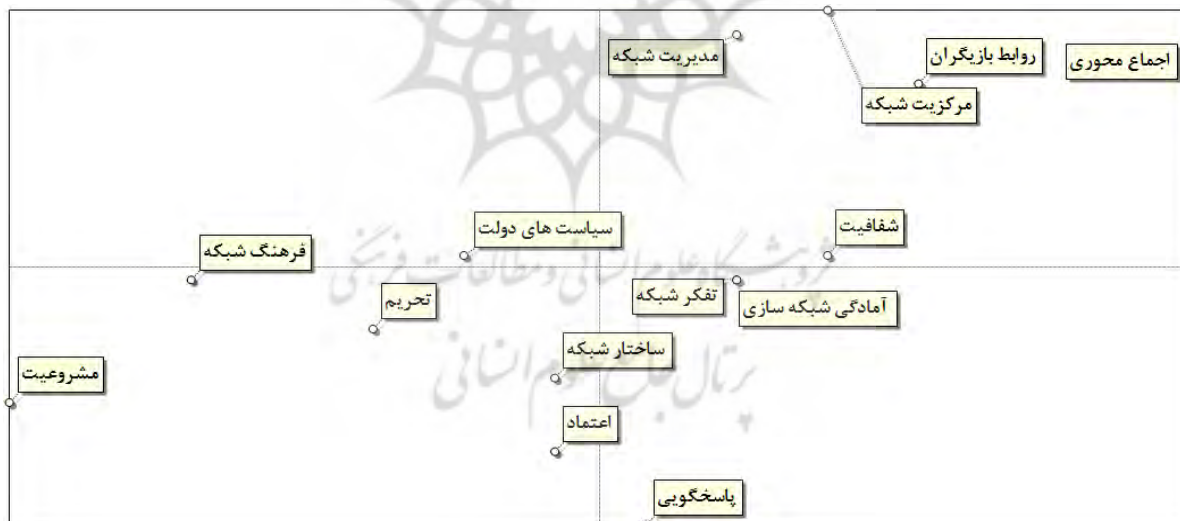
در گام سوم پژوهش، شاخص‌های استخراج‌شده با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک تحلیل شد. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد  $۱۴ \times ۱۴$  شامل ۱۴ شاخص (که جمع‌بندی عوامل مؤثر در موضوع پژوهش بوده‌اند)، استفاده شد تا وضعیت هریک از آنها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص شود.

نتایج محاسبه دو دور چرخش داده‌ها در ماتریس  $۱۴ \times ۱۴$  نشان داد از مجموع ۱۶۴ رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی‌شده، ۳۲ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۶۱ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۷۹ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۲۴ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) است. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر  $۸۳/۶۷$  درصد بود که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل داشت. همچنین درجه مطلوبیت ماتریس مستقیم نشان داد که با دو بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی لازم برخوردارند. در جدول ۴، مجموع اعداد سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع گزارش شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری و مجموع ستون‌ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

جدول ۴. مجموع امتیاز سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

| ردیف | عامل             | مجموع اعداد ردیف | مجموع اعداد ستون |
|------|------------------|------------------|------------------|
| ۱    | روابط بازیگران   | ۲۸               | ۲۴               |
| ۲    | مرکزیت شبکه      | ۳۱               | ۲۳               |
| ۳    | اعتماد           | ۱۳               | ۲۰               |
| ۴    | سیاست‌های دولت   | ۲۱               | ۱۹               |
| ۵    | تفکر شبکه        | ۲۰               | ۲۲               |
| ۶    | پاسخگویی         | ۱۰               | ۲۱               |
| ۷    | ساختار شبکه      | ۱۶               | ۲۰               |
| ۸    | اجماع محوری      | ۲۸               | ۲۷               |
| ۹    | فرهنگ شبکه       | ۲۰               | ۱۶               |
| ۱۰   | آمادگی شبکه‌سازی | ۲۰               | ۲۲               |
| ۱۱   | مدیریت شبکه      | ۳۰               | ۲۲               |
| ۱۲   | شفافیت           | ۲۱               | ۲۳               |
| ۱۳   | تحریم            | ۱۸               | ۱۸               |
| ۱۴   | مشروعیت          | ۱۵               | ۱۴               |
|      | مجموع            | ۲۹۱              | ۲۹۱              |

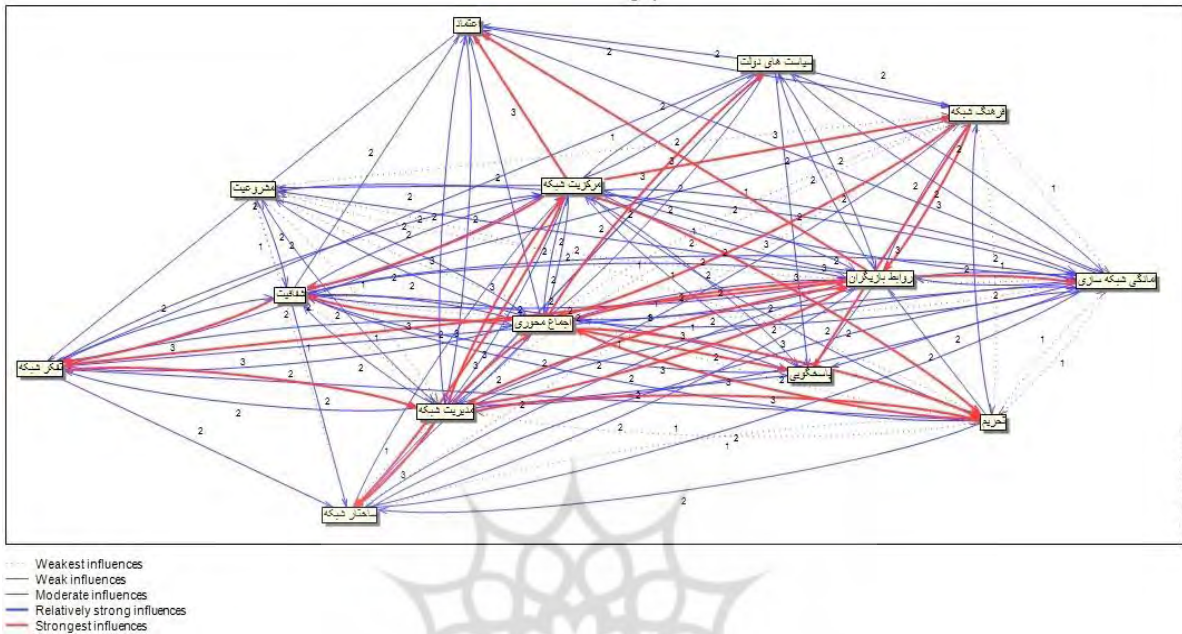
در ادامه در شکل ۱، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آنها در ماتریس تأثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شده است.



شکل ۱. نقشه تأثیرات مستقیم عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای در ورزش

تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل ۱۴ گانه نشان داد متغیرهای سیاست‌های دولت و تا حدودی فرهنگ شبکه جزء متغیرهای تأثیرگذار سیستم هستند. همچنین این نقشه نشان داد متغیرهای پاسخگویی، آمادگی شبکه‌سازی و تفکر شبکه جزء متغیرهای تأثیرپذیر سیستم هستند. افزون بر این متغیرهای اجماع محوری، روابط بازیگران، مرکزیت شبکه و مدیریت شبکه جزء متغیرهای دوجبهی ریسک و هدف بودند. متغیر شفافیت جزء متغیرهای پیوندی است و سرانجام مشخص شد که متغیرهای تحریم، ساختار شبکه، اعتماد و

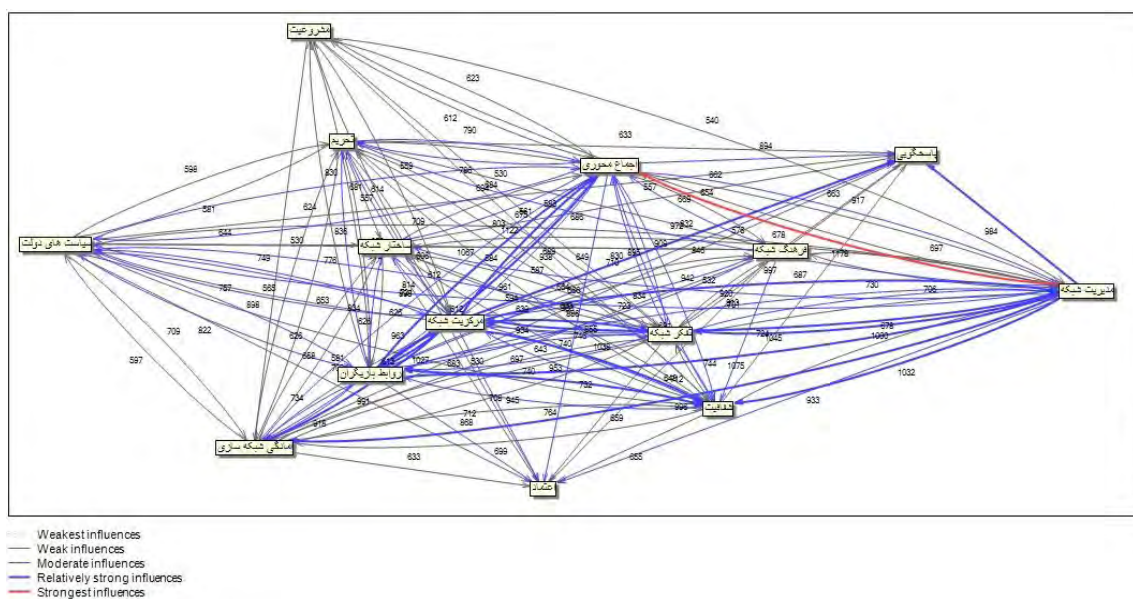
مشروعیت جزء متغیرهای مستقل سیستم هستند. سپس بر اساس تحلیل‌های برگرفته از خروجی نرم‌افزار میک‌مک، در شکل‌های ۲ و ۳ به ترتیب، نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل در نقشه تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم ارائه شده است.



شکل ۲. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۷۵ درصد)

همان‌گونه‌که در نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم ملاحظه می‌شود، بخش زیادی از خطوط اتصالی بین شاخص‌ها از نوع تأثیرات بسیاری قوی و نسبتاً قوی هستند و این نوع تأثیرات بیانگر آن است که تمامی شاخص‌ها به‌درستی برگزیده شده‌اند و ارتباط بسیاری قوی بین ۱۴ شاخص در سیستم برقرار است. شایان ذکر است در نقشه مذکور اجماع‌محوری و مرکزیت شبکه در مرکز نقشه قرار دارند که نشان از مرکزیت و مهم بودن این عوامل در آینده شبکه حکمرانی ورزش دارد. نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم در شکل ۳ ارائه شده است. در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم، هریک از شاخص‌ها در نرم‌افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تأثیرات غیرمستقیم شاخص‌ها سنجیده شده است.

پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۷۵ درصد)

همان‌گونه‌که در نقشه گرافیکی تأثیرات غیرمستقیم ملاحظه می‌شود، مدیریت شبکه بر اجماع محوری تأثیر غیرمستقیم زیادی دارد. همچنین مشخص شد مرکزیت شبکه به‌عنوان یک عامل اثرپذیر و اثرگذار نقش محوری در حکمرانی شبکه‌ای ورزش دارد و در تبیین سایر مقوله‌های محوری نقش ایفا می‌کند.

با اقتباس از آنچه بیان شد و با در نظر گرفتن میزان اهمیت و عدم قطعیت و همچنین موقعیت مکانی عامل‌ها در نقشه تأثیرات مشخص شد چهار متغیر روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، مدیریت شبکه و اجماع محوری عدم قطعیت‌ها (پیشران‌های) کلیدی پیش‌روی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در آینده هستند. در این پژوهش عوامل موصوف به‌عنوان عوامل کلیدی و راهبردی (عدم قطعیت) در نظر گرفته شدند.

جدول ۵. عدم قطعیت‌های کلیدی پیش‌روی حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق ۱۴۱۴

| ردیف | عامل           | اثرگذاری مستقیم | اثرپذیری مستقیم | اثرگذاری غیرمستقیم | اثرپذیری غیرمستقیم |
|------|----------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| ۱    | روابط بازیگران | ۹۶۲             | ۷۹۰             | ۹۲۶                | ۷۸۷                |
| ۲    | مرکزیت شبکه    | ۱۰۶۵            | ۹۲۷             | ۹۹۸                | ۸۰۰                |
| ۳    | مدیریت شبکه    | ۱۰۳۰            | ۸۲۴             | ۱۰۰۶               | ۸۸۳                |
| ۴    | اجماع محوری    | ۹۶۲             | ۷۹۰             | ۹۱۷                | ۷۸۲                |

## بحث و نتیجه‌گیری

روند تغییرات حکمرانی در ورزش به‌حدی سریع است که تعادل برقرار کردن میان چالش‌های عملیاتی امروزی و برنامه‌ریزی برای مواجهه با اتفاق بزرگ بعدی، خود چالش جدی است. از طرفی هرگونه فرصتی برای پیشرفت و ایجاد چشم‌انداز در این عرصه، در گروه داشتن نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه و شناخت متغیرها و پیشران‌های سازنده آینده است. از این‌رو در تحقیق حاضر به آینده‌پژوهی پیشران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق ۱۴۱۴ پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع محوری و مدیریت شبکه پیشران‌های اصلی آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق ۱۴۱۴ هستند. پیشران‌ها به‌طور دقیق جزء متغیرهای دوجبهی ریسک و متغیرهای تأثیرگذار بحرانی تعیین شده در نقشه تأثیرگذاری/ تأثیرپذیری عوامل حاصل از نرم‌افزار میک‌مک هستند. این پیشران‌ها از دیدگاه خبرگان از پتانسیل بالاتری برای اثرگذاری بر مسیر تحولات آینده در موضوع پژوهش بهره‌مندند. این یافته تا حدودی با نتایج تحقیقات غلامی و همکاران (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه بر ساختار مشترک که به لحاظ ماهیت نزدیک به متغیر اجماع محوری است، همخوان است. از طرفی این یافته همسو با نتایج واندویجن و همکاران (۲۰۲۲) است که نشان دادند بازیگران هدایتگران حکمرانی شبکه‌ای هستند. افزون بر این، همراستا با نتایج تحقیق کیلی و همکاران (۲۰۲۲) است که گزارش کرده بودند سیستم حکمرانی قوی و پویا با تمرکز بر تعامل نزدیک بین ذی‌نفعان محقق می‌شود.

دلیل اینکه روابط بازیگران در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیشران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد، این است که چارچوب حکمرانی شبکه‌ای پذیرفته است که سیاست‌های عمومی دیگر تنها توسط دولت تدوین نمی‌شود، بلکه شبکه‌ای از ارتباطات میان بازیگران مختلف مانند سیاستمداران، شرکت‌های خصوصی، گروه‌های فشارهای و شهروندان تعیین‌کننده آنها هستند. تامسون (۲۰۰۵) معتقد است گذار از حکومت به حکمرانی دربرگیرنده دو فرایند اساسی است: اول اینکه تعداد در حال افزایشی از بازیگران خارج از مرزهای رسمی دولت، در فرایند اداره کردن ورود پیدا کرده‌اند و این فرایند بر شبکه‌هایی از بازیگران به‌هم‌مرتبط از بخش‌های عمومی، خصوصی و داوطلب به‌جای سلسله‌مراتبی که توسط دولت تعریف می‌شود، متکی است؛ دوم اینکه سازمان درونی دولت، پیچیده‌تر و چندسطحی شده و توسط نهادهای زیرملی و ملی مورد نفوذ قرار گرفته است.

همچنین دلیل اینکه مرکزیت شبکه در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیشران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که با افزایش وسعت شبکه ورزش در آینده، چالش‌های جدیدی برای همکاری و هماهنگی درون اعضا به‌وجود خواهد آمد، چراکه دستیابی به اجماع و برقراری روابط قوی‌تر سخت خواهد بود. روتن، چامپن و واردا (۲۰۱۳) اظهار داشتند مرکزیت شبکه به معنای تمرکز گره‌های شبکه در اطراف نقطه کانونی است و این شاخص شبکه می‌تواند هماهنگی در ارائه خدمات را تحت تأثیر خود قرار دهد، چراکه شبکه در دو وضعیت خاص شبکه متمرکز و یا غیرمتمرکز جریان پیدا می‌کند، با این حال هماهنگی در شبکه متمرکز آسان‌تر از شبکه غیرمتمرکز است.

دلیل اینکه اجماع محوری در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیشران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که حکمرانی خوب در ورزش مستلزم میانجی‌گری بین دیدگاه‌ها و منافع مختلف موجود در سطح جامعه ورزش به‌منظور نیل به‌نوعی اجماع گسترده در خصوص ارزش‌های سیاسی، بهترین خیر و مصلحت برای کل جامعه و نیز چگونگی دستیابی به آن است. چنین حکومتی باید فرصت‌ها را در اختیار همه افراد و گروه‌های جامعه ورزش قرار دهد. از طرفی حکمرانی خوب نیازمند آن است که نهادها و فرایندها به همه ذی‌نفعان و بازیگران در یک فرصت مقتضی خدمات ارائه دهد. این امر زمانی امکان‌پذیر است که نهادها مذکور نسبت به خواست‌ها، انتظارات و نیازهای افراد و گروه‌ها حساس و مسئول باشند.

علاوه بر این، دلیل اینکه مدیریت شبکه در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیشران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که در مدیریت شبکه تلاش می‌شود تا با ایجاد ظرفیت‌های نهادی و برقراری قواعد کاری، محیطی مناسب برای تعاملات بازیگران ورزش و ارتقای تبادل اطلاعات میان آنها فراهم شود. شایان ذکر است مدیریت شبکه باید تسهیل‌گر باشد تا قادر باشد تنش میان اعضای شبکه را با هدف تقویت مشارکت آنها کاهش دهد، سازوکارهای همراستا منافع بازیگران مختلف ورزش را به کار گیرد و در نهایت در برقراری تعهد نسبت به چشم‌اندازها و اهداف شبکه بکوشد. کریستوفولی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) اظهار کردند مدیریت شبکه نقش رهبری در حکمرانی

1. Retrum, Chapman & Varda

2. Cristofoli

شبکه‌ای دارد و از مدیریت شبکه انتظار می‌رود که بتواند وظیفه برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی فعال و برنامه‌ریزی مجدد را انجام دهد. در برنامه‌ریزی عملیاتی، برقراری چشم‌انداز مشخص و توسعه راهبردها و ابزارهای سنجش برای شبکه و نیز برای سازمانی که مدیریت در آن واقع است، انجام می‌پذیرد. در برنامه‌ریزی فعال، بازیگران و منابع مناسب برای شبکه انتخاب می‌شوند؛ از مهارت‌ها، دانش و منابع دیگران بهره‌برداری شده و برای کسب اعتماد و برقراری اجماع تلاش می‌شود. در برنامه‌ریزی مجدد نیز، با بروز تغییرات مهم در محیط شبکه، اهداف عینی شبکه تغییر می‌یابد یا بازمینی می‌شود.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد سیاست‌های دولت و تا حدودی فرهنگ شبکه با قرار گرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری - اثرپذیری مستقیم متغیرها به‌طور مشخص متغیر اثرگذار این پژوهش (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. این یافته تا حدودی با نتایج تحقیق تاو (۲۰۲۲) که به نقش دولت‌ها اشاره کرده بود و کیلی و همکاران (۲۰۲۲) به سبب اینکه مشروعیت سیاستی را مطرح کرده بودند، همخوان است. ویژگی بارز شاخص‌های تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به‌مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آنهاست و توسط سیستم، چندان کنترل‌شدنی نیستند، چراکه تأثیرپذیری آنها در موضوع پژوهش (حکمرانی شبکه‌ای در ورزش) نسبتاً کم است و تغییر آنها به تغییر در عوامل بسیار دیگر وابسته است. در مجموع این نیروها، باید به‌عنوان نیروهای کلیدی محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده حکمرانی شبکه‌ای شناخته شوند و همواره شرایط آنها برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد شود، چراکه تغییر در این متغیرها می‌تواند به تغییرات در سایر متغیرهای موضوع پژوهش منجر شود.

دلیل اینکه سیاست‌های دولت مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای ورزش در آینده است این است که حکمرانی شبکه‌ای همواره تحت تأثیر عوامل خارج از کنترل شبکه قرار دارد و سیاست‌های دولت نیز یکی از این عوامل به‌شمار می‌رود، و به موازات آن شبکه تأثیری در ایجاد آن ندارد و نمی‌تواند از وقوع آن جلوگیری کند. دلیل اینکه فرهنگ یک مقوله اثرگذار تشخیص داده شد این است که رفتار حکمران و سیاست‌های حکمرانی تابع پذیرش فرهنگ حکمرانی شبکه‌ای قرار دارد و مادامی که ادراک مناسبی از فرهنگ مشارکت و شبکه‌سازی فراهم نشود، امکان اینکه سیاست‌ها و اقدامات حکمرانی شبکه‌ای به‌طور مطلوبی برآورده شوند، وجود ندارد.

افزون بر این مشخص شد اجماع‌محوری، روابط بازیگران، مرکزیت شبکه و مدیریت شبکه متغیرهای دووجهی در موضوع پژوهش (حکمرانی شبکه‌ای در ورزش) هستند؛ بدین معنی که هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. این متغیرها 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 روی آنها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را در پی خواهد داشت و می‌تواند موضوع کنش و واکنش سیاستگذاران باشد و وضعیت آنها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به‌طور ویژه لحاظ شود. بنابراین از این متغیرها گاهی به‌عنوان متغیرهای هدف و یا «متغیرهای ریسک» یاد می‌شود، چراکه آنها به سبب تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به‌شمار می‌روند. در ادامه مشخص شد متغیرهای پاسخگویی، آمادگی شبکه‌سازی و تفکر شبکه با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به‌طور مشخص، عنوان شاخص‌های تأثیرپذیر سیستم در آینده هستند. ویژگی بارز متغیرهای تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر متغیرهای تأثیرگذار و دووجهی بسیار حساس‌اند، چراکه متغیرهایی 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 تأثیرات منفی آنها کاست. از این حیث، این متغیرها، در اصطلاح شاخص خروجی برای سیستم به‌شمار می‌روند.

سرانجام مشخص شد که متغیرهای تحریم، ساختار شبکه، اعتماد و مشروعیت در این پژوهش نسبت به متغیرهای دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به‌عنوان متغیرهای مستقل در سیستم شناخته می‌شوند. بدان معنا که این شاخص بر اساس داده‌های واردشده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان)، نسبت به شاخص‌های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. شایان تصریح است که همه ۱۴ عامل شناسایی شده همان‌گونه که در مرحله قبل مشخص شد، در میان مجموعه متغیرهای مؤثر، به‌عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین



متغیرها شناسایی شده‌اند. با این حال، متغیرهای مستقل شناسایی شده در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری (حاصل از نرم‌افزار میک‌مک) به نسبت سایر عوامل از وزن کمتری برخوردارند.

با اقتباس از نتایج تحقیق می‌توان گفت که از بین عوامل چهارده‌گانه موصوف روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع محوری و مدیریت شبکه نقش راهبردی در آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق ۱۴۱۴ دارند، چراکه این پیشران‌های کلیدی در شکل‌دهی به چندوچون تحولات، رویدادها و تصویرهای آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق ۱۴۱۴ نقش محوری خواهند داشت. از این رو بر مبنای این نتیجه به متولیان، دست‌اندرکاران، مدیران و سیاستگذاران مربوط به‌طور ویژه وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش در کشور پیشنهاد می‌شود هم‌افزایی شبکه‌ای روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع محوری و مدیریت شبکه را به‌عنوان یک سیاست کلان راهبردی مورد توجه قرار دهند. همچنین به وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود فرصت‌های برابر را در اختیار همه افراد و گروه‌های فعال در جامعه ورزش قرار دهند؛ در مقابل خواست‌ها و انتظارات آن حساس و مسئول باشند؛ نیازها و انتظارات آنها را برآورده کنند؛ شبکه متمرکز را به‌جای شبکه غیرمتمرکز مورد توجه دهند؛ تنش میان اعضای شبکه را با هدف تقویت مشارکت آنها کاهش دهند؛ سازوکارهای همراستا منافع بازیگران مختلف ورزش را به‌کار گیرند و در نهایت در برقراری تعهد نسبت به چشم‌اندازها و اهداف شبکه بکوشند.

شایان ذکر است در مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌های وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است مورد توجه قرار گیرد؛ محدودیت اول اینکه در انجام آینده‌پژوهی صرفاً از مدل‌های PEST، DEGEST و STEEP برای شناخت عوامل کلیدی استفاده می‌شود که به‌دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانست موضوعات ورزشی و فنی خاص حکمرانی شبکه‌ای در ورزش را پوشش دهد، از این مدل‌ها استفاده نشده و موضوعات مؤثر بدون دسته‌بندی و خوشه‌بندی ارائه شده است. محدودیت دیگر اینکه این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف ورزش را منعکس کرده است، به‌دلیل اینکه حکمرانی ورزش یک موضوع جهانشمول و کلی در ورزش است و همه ذی‌نفعان با آن درگیرند، از این رو ممکن است تفاوت‌های زیادی بین نظرهای آنها وجود داشته باشد که در این تحقیق کنترل نشد. بر این مبنای به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در تحقیقاتشان مدل‌های مختص به حوزه آینده‌پژوهی در حوزه حکمرانی ورزش را طراحی و اعتباریابی کنند و با استفاده از مطالعه تطبیقی تفاوت‌ها و شباهت‌های دیدگاه تمامی ذی‌نفعان ورزش را پیرامون حکمرانی شبکه‌ای مطالعه کنند.

## تقدیر و تشکر

از تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش که انجام این پژوهش بدون آنها امکان‌پذیر نبود، تشکر و قدردانی می‌شود.

## References

- [Badri, A. \(2020\). Explanation and forecasting business model of professional football league of Iran. Doctoral thesis, Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz University \(In Persian\)](#)
- [Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. \(2014\). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. \*Journal of Management & Governance\*, 18\(1\), 77-93.](#)
- [Daghati, A., Yaqoubi, N., Kamalian, A., and Deghani, M. \(2019\). Presenting a stepwise development model of network governance using a hybrid approach. \*Public Administration\*, 11\(2\), 201-230 \(In Persian\)](#)

- [Davies, J. S. \(2012\). Network governance theory: a Gramscian critique. \*Environment and Planning A\*, 44\(11\), 2687-2704.](#)
- [Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. \(2018\). Governance in sport: A scoping review. \*Journal of Sport Management\*, 32\(5\), 438-451.](#)
- [Farahani, A., Mohammadi R, Mostafa., Shajie, R., & Maleki, A. \(2021\). A comparative study of the state of sports governance in Iran and selected countries. \*Applied Researches in Sports Management\*, 9\(1\), 75-96 \(In Persian\)](#)
- [Farrokh Shahi, R., Shahlai, J., Shirvani Naghani, M., Honary, H., & Kargar, G. \(2022\). Identifying and developing an effective environmental model on the strategic foresight of Iranian sports based on the STEEPELD model and determining the key drivers. \*Iranian future research\*, 6\(1\), 233-263 \(In Persian\)](#)
- [Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. \(2005\). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. \*Sport Management Review\*, 8\(3\), 195-225.](#)
- [Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Siaranjad, J. \(2022\). Identifying the factors affecting the optimal governance in the country's championship sports structure. \*Sports Management Studies\*, 13\(68\), 197-229 \(In Persian\)](#)
- [Gholampour Ahangar, E., & Khajeh Naini, A. \(2016\). An overview of the concept of network governance. \*Governmental Basic Studies Office\* \(In Persian\)](#)
- [Girginov, V. \(2022\). The numbers game: quantifying good governance in sport. \*European Sport Management Quarterly\*, 1-17.](#)
- [Goharifar, M., Azar, A., & Meshbaki, A. \(2015\). Future research: providing a picture of the organization's future using the scenario planning approach \(case study: Iran Statistics Center\). \*Iranian Management Sciences\*, 10\(38\), 36-65 \(In Persian\)](#)
- [Izadi, F., Ahmadi, A., & Charejo, F. \(2022\). Future research of the development of Kurdistan province, issues and challenges facing it. \*Geographical Sciences Applied Research Journal\*, 21\(62\), 261-279 \(In Persian\)](#)
- [Kelly, S. J., Derrington, S., & Star, S. \(2022\). Governance challenges in esports: a best practice framework for addressing integrity and wellbeing issues. \*International Journal of Sport Policy and Politics\*, 14\(1\), 151-168.](#)
- [King, N. \(2016\). \*Sport governance: An introduction\*. Routledge.](#)
- [Khaja Nayini, A. \(2015\). An introduction to the concept of network governance; Benefits and challenges. \*Political and International Approaches Quarterly\*, 6\(39\), 129-155 \(In Persian\)](#)
- [Keramitir Shabankar, M., Turkfar, A., Mirhosseini, S., & Jamshidian, L. \(2021\). Presenting the communication model of effective factors on the development of data-oriented governance in Iranian sports. \*Contemporary researches in sports management\*, accepted online from 30th of January 2021 \(In Persian\)](#)
- [Kamijani, A., Ayouzi, M., Bozormehri, M., Nizamipour, Q. \(2019\). The image of optimal governance in future studies: from imaging to shaping the future. \*Iranian future research\*, 4\(1\), 207-235 \(In Persian\)](#)
- [Hums, M. A., & MacLean, J. C. \(2017\). \*Governance and policy in sport organizations\*. Routledge.](#)
- [Lyll, C., & Tait, J. \(2017\). Shifting policy debates and the implications for governance. In \*New modes of governance\* \(pp. 3-17\). Routledge.](#)
- [Maturò, A. \(2004\). Network governance as a response to risk society dilemmas: a proposal from the sociology of health. \*Topoi\*, 23\(2\), 195-202.](#)

- [Mohammadi Raouf, M. \(2022\). Governance in Iranian sports: a conceptual review. Quarterly Journal of Knowledge Management in Sports, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, 1\(1\), 55-67 \(In Persian\)](#)
- [Mohammadi Raouf, M., Farahani, A., Shajie, R., & Maleki, A. \(2022\). Identifying factors affecting the realization of optimal governance in Iran's sports industry with the foundation's data approach. Strategic Studies of Sports and Youth, 52, 113-134 \(In Persian\)](#)
- [Nazari, R., Sohrabi, Z., & Moharramzadeh, M. \(2022\). Strategic scenarios of cultural sports club. Strategic Management Studies, 47, 301-319 \(In Persian\)](#)
- [Nazari, R., & Shaholi, J. \(2023\). Strategic scenarios of health-oriented sports education in Iran. Journal of Sports Management, 14\(1\), 151-172 \(In Persian\)](#)
- [O'Boyle, I., & Bradbury, T. \(2013\). Sport governance: International case studies. Routledge.](#)
- [Poocharoen, O. O., & Sovacool, B. K. \(2012\). Exploring the challenges of energy and resources network governance. Energy Policy, 42, 409-418.](#)
- [Retrum, J. H., Chapman, C. L., & Varda, D. M. \(2013\). Implications of network structure on public health collaboratives. \*Health Education & Behavior\*, 40\(1 suppl\), 13S-23S.](#)
- [Rezaei G, Mahdi., & Rafi, H. \(2022\). Examining the applications of future research in public policy making. \*Sepehr Tayyat\*, 8\(27\), 85-102 \(In Persian\)](#)
- [Rubin, A. \(2013\). Hidden, inconsistent, and influential: Images of the future in changing times. \*Futures\*, 45, S38-S44.](#)
- [Sadaghatifar, Nima. \(2019\). Forecasting the development of volleyball sport in Qazun province \(strategic scenarios\). Master's Thesis, Sports Events Management, Faculty of Physical Education, Shahrood University of Technology \(In Persian\)](#)
- [Schwartz, P. \(2013\). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. By Amazon, Published April 15 th 2013 by Currency \(First Published 1996\).](#)
- [Schwenker, B. & Wulf, T. \(2013\). Scenario-based Strategic Planning- Developing Strategies in an Uncertain World. Roland Berger School of Strategy and Economics. Springer Gabler, eBook.](#)
- [Shaholi Koh-Shouri, J., Askari, A., & Nazari, R. \(2023\). Identifying surprises and drivers effective on the future of educational sports in Iran. \*Research in educational sports\*, 10\(26\), 51-84 \(In Persian\)](#)
- [Shilbury, D. \(2015\). Keynote address: Global sport governance challenges: A research opportunity. In \*24th Annual European Association for Sport Management Conference, September, Warsaw, Poland.\*](#)
- [Shilbury, D., & Ferkins, L. \(Eds.\). \(2019\). \*Routledge handbook of sport governance\*. Routledge.](#)
- [Tabesh, S., Shahriari, N., & Nazari, R. \(2022\). Identifying the key and strategic factors for the improvement of the desirable future of Iran's public sports. \*Research in educational sports\*, 9\(23\), 267-294 \(In Persian\)](#)
- [Tao, Y. \(2022\). Towards network governance: educational reforms and governance changes in China \(1985–2020\). \*Asia Pacific Education Review\*, 23\(3\), 375-388.](#)
- [Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. \(2022\). A systematic review of governance principles in sport. \*European Sport Management Quarterly\*, 1-26.](#)
- [Thompson, N. \(2005\). Inter-institutional relations in the governance of England's national parks: A governmentality perspective. \*Journal of Rural Studies\*, 21\(3\), 323-334.](#)
- [Van Duijn, S., Bannink, D., & Ybema, S. \(2022\). Working toward network governance: local actors' strategies for navigating tensions in localized health care governance. \*Administration & Society\*, 54\(4\), 660-689.](#)