

## Research Paper

**A Selection of the Sports Field Type: Analysis of Options of Positions in the Ministry of Sports and Youth with the Mactor Method****Javad Shahvali Kohshouri**

1. Ph.D. in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Iran

**Received:** 2021/07/21**Accepted:** 2021/08/29**Abstract**

Sport is introduced non-political only in appearance; but this social issue has long been a battleground for power in politics. From the first days of structuring, illusive sports field in Iran has always seen the presence of rulers from other fields, except for short periods. While sports development is a systematic, intertwined, and highly specialized that is becoming increasingly complex, in this context, the human resources of the sports field, who have a deep knowledge and appropriate experience of the sports field, are undoubtedly the best options to be at the top of the general management of the sport. Therefore, the purpose of this study is to analyze the options among sports management professionals for the position of the Ministry of Sports and Youth. For this purpose, using the actor analysis technique and the strategic planning simulation tool called Mactor, the degree of impact and effectiveness of key actors of the sport field on each other, and also identifying the position of each actor towards the goals were examined. Seventeen sports management experts who were selected purposefully, completed the actor-actor and actor-goal matrices. The implications of the actors toward the goals, the scale of the actors' competitiveness, the convergence and divergence of the actors and the goals, as well as the net distance between the key actors and the goals, were carefully examined with the software. The goal of political behavior development is of particular interest to all sports actors. Organizing the youth affairs and developing women's sports requires the fundamental changes in the structure and outlook of the actors.

**Keywords:** Convergence, Future studies, Key actors, Minister of Sports, Sports field.

---

1. Email: [j.shahvali@live.com](mailto:j.shahvali@live.com)



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License

### Extended Abstract

#### Background and Purpose:

Sport is introduced non-political only in appearance; but this social issue has long been a battleground for power in politics. From the first days of structuring, illusive sports field in Iran has always seen the presence of rulers from other fields, except for short periods. While sports development is a systematic, intertwined, and highly specialized that is becoming increasingly complex, in this context, the human resources of the sports field, who have a deep knowledge and appropriate experience of the sports field, are undoubtedly the best options to be at the top of the general management of the sport. Therefore, the purpose of this study is to analyze the options among sports management professionals for the position of the Ministry of Sports and Youth.

#### Materials and Methods:

This was a critical study from perspective of the dominant paradigm. We used the mixed methods research involving the combined use of quantitative and qualitative methods, and employed the actor analysis technique to assess people who had eligibility in the sports for selecting the Youth and Sports Minister. To perform this analysis, a strategic planning simulation tool called MACTOR (Matrix of Alliance and Conflict: Tactics, Objectives, and Recommendations) (Godet, 1991, 611) was used. The MACTOR method seeks to gauge the balance of power between the stakeholders and study their convergences and divergences when faced with a certain number of the related objectives, allowing them to determine alliances and coalitions and avoid conflicts (Lakner et al., 2018, 4).

The actor analysis via the MACTOR method comprises three general and interconnected stages (Rees & MacDonell, 2017):

1. Determining the key actors and defining their main objectives,
2. Determining the influence of the actors on each other,
3. Describing and calculating the position of each actor with respect to an objective.

The study's participants were selected through purposive sampling in organizations at all levels of sport. The purposive sampling was used to select the participants by taking into account their eligibility to meet the research objectives. They completed "actors/actors" matrix and "actors / objectives" matrix.



### Findings:

Histogram of the actor's implication towards his/her objectives indicates the status of the actors' objectives. In fact, it shows that how much all actors agree or disagree with an objective. It was found that the key actors fully agreed with the objectives of public sports, championships, professional competitions and the development of political behavior. These actors had no firm opinion about the objectives of supporting and recommendations for strengthening educational sports, developing and strengthening sports programs for women, developing sport tourism, protecting the environment and organizing youth affairs (employment and marriage), and they fairly disagreed with these objectives. In other words, they must work harder to achieve these goals.

The findings demonstrated that there were strong convergences between the key actors at several levels. In other cases, there were moderate convergences between them. It was found that there was a strong convergence among Hamidi, Ghasemi, Sajadi and Goodarzi. Also, a good convergence was observed between Dabir and Khadem.

Figure 1 shows a map showing the relationship among the objectives and key actors of the sports field regarding the issue of selecting the Youth and Sports Minister. As shown in Fig. 1, the relationship and distance between each of the actors and the objectives are well defined.

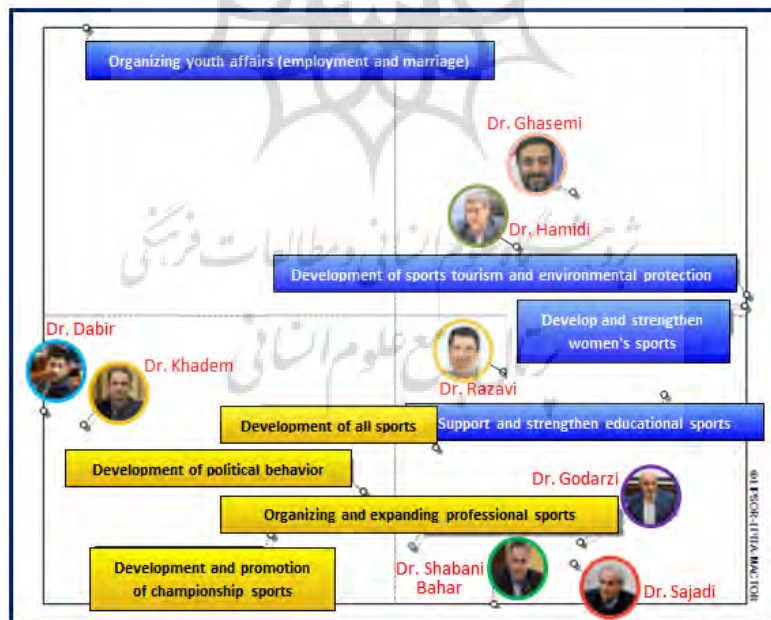


Figure 1 - Relationship Map of Key Goals and Actors



It was shown that all the actors were far from achieving the very important objective, i.e., organizing youth affairs (employment and marriage), Ghasemi and Hamidi attained performance levels which were at the least distance from this goal. They were also close to achieving the goals associated with developing and strengthening sports programs for women and sports tourism.

**Conclusion:**

Despite the fact that the miracles are highly unlikely to occur, but they have a significant impact on all systems and those in charge of sports (Shahvali Kohshouri et al., 2021, 4), a growing increase is observed in the complexity of sports, raising more questions about the future of sports, and creating additional concern. On the other hand, the form of sports management in Iran and its complex problems are no longer employ non-specialist managers as in the past, and no organization is as subject to public judgment as the Ministry of Sport and Youth. In such a situation, the human resources in the sports, who have a deep knowledge and experience in the sports, can be selected as sports general managers in the current turbulent, changing conditions. Dr. Sajadi was selected yy tee tt'''' s rrr tiynnnts ss tttt t ddd Yttt h ii ii tter. This key actor had successful coalitions with Dr. Goodarzi, another actor who achieved significant scores. Also, Dr. Hamidi who had experience in sports and politics showed successful coalitions with Dr. Ghasemi, who had experience in sports diplomacy, can be fruitful for the sports.

**Keywords:** Convergence, Future studies, Key actors, Mactor, Minister of Sports, Sports field.

**References**

1. Godet, M. (1991). Actors moves and strategies: The MACTOR method: An air transport case study. *Futures*, 23, 605–622.
2. Lakner, Z., Kiss, A., Merlet, I., Oláh, J., Máté, D., Grabara, J., & Popp, J. (2018). Building coalitions for a diversified and sustainable tourism: Two case studies from Hungary. *Sustainability*, 10, 1090, 1-23.
3. Rees, G.H., & MacDonell, S. (2017). Data gathering for actor analyses: A research note on the collection and aggregation of individual respondent data for MACTOR. *Future Journal*, 9(1), 115–137.
4. Shahvali Kohshouri, J., Nazari, R., & Askari, A.R. (2021). Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's duuaaooall spor.. Research on Educational Sport, Ready to release. (in Persian).



## انتخابی از جنس میدان ورزش: تحلیل گزینه‌های پست وزارت ورزش و جوانان با روش مک‌تور

### جواد شهولی کوه‌شوری

۱. دکترای تخصصی مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۳۰

#### چکیده

ورزش، تنها در ظاهر، غیرسیاسی معرفی می‌شود، اما این امر اجتماعی از دیرباز پهنه و میدانی برای رقابت بر سر قدرت در میدان سیاست بوده است. میدان اغواکننده ورزش در ایران، از نخستین روزهای ساختارمندشدن به غیر از مقطعی کوتاه همواره شاهد حضور حکمرانانی از جنس دیگر میدان‌ها بوده است؛ حال آنکه توسعه ورزش فرایندی نظام‌مند، درهم‌تنیده و کاملاً تخصصی است که روزبه‌روز به پیچیدگی‌های آن اضافه می‌شود. در چنین بستری بی‌تردید سرمایه‌های انسانی میدان ورزش که شناخت عمیق و تجربه مناسب از میدان ورزش دارند، بهترین گزینه‌ها برای قرارگرفتن در رأس مدیریت کلان ورزش‌اند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف تحلیل گزینه‌هایی از میان متخصصان مدیریت ورزشی برای پست وزارت ورزش و جوانان انجام شد. بدین منظور با استفاده از تکنیک تحلیل بازیگران و ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک به نام مک‌تور، میزان تأثیرگذاری بازیگران کلیدی میدان ورزش بر یکدیگر و میزان تأثیرپذیری آن‌ها از یکدیگر و همچنین شناسایی موضع هر یک از بازیگران در برابر اهداف بررسی شد. هفده نفر از خبرگان مدیریت ورزشی که به صورت کاملاً هدفمند انتخاب شده بودند، ماتریس‌های بازیگر-بازیگر و بازیگر-اهداف را تکمیل کردند. پیامدهای بازیگران نسبت به اهداف، مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران، همگرایی و واگرایی بازیگران و اهداف و همچنین فاصله خالص بین بازیگران کلیدی و اهداف با نرم‌افزار بررسی دقیق شد. براساس یافته‌های این پژوهش، هدف توسعه رفتار سیاسی، مورد توجه خاص همه بازیگران میدان ورزش قرار دارد. سامان‌دهی امور مربوط به جوانان و توسعه ورزش بانوان به تغییرات اساسی در ساختار و نگاه بازیگران نیاز دارد.

**واژگان کلیدی:** آینده‌پژوهی، بازیگران کلیدی، میدان ورزش، وزیر ورزش، همگرایی.

1. Email: j.shahvali@live.com



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License

## مقدمه

از ورزش مدرن همواره به‌عنوان ابزاری فرهنگی بهره‌برداری سیاسی شده است (فاضلی و اسدالهی، ۲۰۲۰، ۶۶۹). این پدیدهٔ سیاسی- اجتماعی<sup>۱</sup> عصر حاضر، یکی از اموری است که با عناوین گوناگون در جهان مطرح شده است و گروه‌های زیادی به شکل‌های گوناگون با آن سروکار دارند. روزبه‌روز بر محبوبیت ورزش نزد دولت‌مردان و سیاست‌مداران افزوده می‌شود (فلمینگ، ساتکلیف، لوکاسن، پینه و دونکین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۱)؛ زیرا ورزش صرفاً ماجرابی ساده نیست؛ بلکه متنی چندلایه‌ای است که در شکل‌دادن به هویت جامعه<sup>۳</sup> نقش دارد (جانگ و جو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

با اندکی تدبیر می‌توان به رابطهٔ متقابل ورزش و سیاست پی برد. تاکنون پژوهشگران (راین<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ مولنار و ویقام<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱؛ حسن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ عاشقی، رضانی‌نژاد و عبدی، ۲۰۲۱) دربارهٔ اهمیت سیاسی و ایدئولوژیک ورزش نظر داده‌اند. مشکل است که کسی قادر باشد با صدایی مستقیم بگوید که ورزش به سیاست ربط ندارد (دلگادو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳، ۳۳۴). ورزش همواره در اندیشه‌های سیاسی دولت‌مردان، مفید شمرده می‌شود و از ابتدا مدنظر حکومت‌ها و دولت‌ها بوده است؛ چنانکه حتی افلاطون<sup>۹</sup> در کتاب جمهور<sup>۱۰</sup> که طرحی برای مدینهٔ فاضلهٔ خود ترسیم می‌کند نیز به موضوع ورزش و سیاست و رابطهٔ متقابل آن‌ها پرداخته است.

پیر بوردیو<sup>۱۱</sup> (۱۹۳۰-۲۰۰۲)، جامعه‌شناس و مردم‌شناس سرشناس فرانسوی، ورزش را تنها در ظاهر، غیرسیاسی معرفی کرده است و به‌عنوان امری اجتماعی از ورزش نام برده است، اما آن را پهنه و میدانی برای رقابت بر سر قدرت میدان دانسته است. بوردیو که تحت‌تأثیر ماکس وبر<sup>۱۲</sup> مفهوم تسلط و سیستم‌های سمبلیک<sup>۱۳</sup> را به ارث برد و نظریهٔ نظم‌های جامعه‌شناسی وبر را از جامعه‌شناسی «دین»

1. Socio-Political Phenomenon
2. Fleming, Sutcliffe, Lucassen, Pine & Donkin
3. Community Identity
4. Zhang & Xu
5. Ryan
6. Molnar & Whigham
7. Hasan
8. Delgado
9. Plato
10. Republic
11. Pierre Bourdieu
12. Max Weber
13. Symbolic Systems



به نظریهٔ «میدان»<sup>۱</sup> تغییر داد، از کلمهٔ «میدان» به‌عنوان اولین کلیدواژه برای ورود به قلمرو ورزش استفاده کرد. از نظر وی، میدان‌های کوچک بسیاری مانند میدان هنری، میدان سیاسی، میدان دینی، میدان ورزشی و غیره وجود دارد که جزئی از جهان اجتماعی‌اند. وی اعتقاد داشت میدان حوزه‌ای کمابیش یکپارچه و قابل تعریف با قواعد، سازوکارها، الزامات و نظام‌های مختلف نشانه‌شناختی، نمادین و اجتماعی است. هیچ میدانی کاملاً مستقل از میدان‌های دیگر نیست و تداخل‌ها اغلب بسیار زیاد و متکثر هستند؛ بنابراین پهنه‌هایی از یک میدان عموماً با پهنه‌های دیگری از میدان‌های دیگر تماس و تداخل می‌یابد و در این حوزه‌ها روابط کنشگران بسیار پیچیده می‌شود.

براساس همین نظریهٔ بوردیو می‌شود ورزش و سیاست را جزو میدان‌های گوناگون موجود در عرصهٔ کلان اجتماع تلقی کرد. این میدان‌ها با یکدیگر برهم‌کنش دارند و بر هم تأثیرگذار هستند؛ برای مثال، میدان سیاست می‌تواند از سرمایه‌های موجود در عرصهٔ میدان ورزش بهره بگیرد و منویات و اهداف خود را در این حوزه دنبال کند (فاضلی و اسدالهی، ۲۰۲۰، ۶۷۱). ملکوتیان (۲۰۰۹) در نوشتار خود دربارهٔ سیاست و ورزش، با استناد به نظریه‌های بوردو معتقد است که پتانسیل قدرت در ورزش باعث می‌شود احزاب سیاسی، سندیکاها، کلیساها و مراکز سرمایه وارد این عرصه شوند.

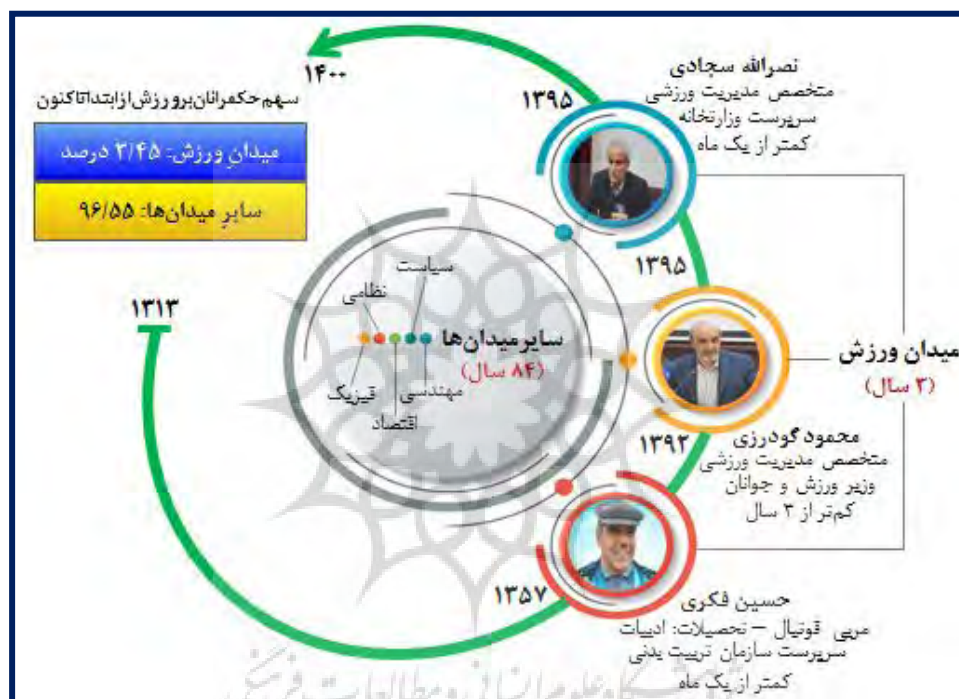
این بررسی، مقدمه‌ای کوتاه بر رابطهٔ ورزش و سیاست و جنبه‌های مختلف آن و همچنین آشنایی با مفهوم میدان بود؛ حال آنکه مسئلهٔ اصلی پژوهش حاضر، اشاره به میدان جذاب ورزش و بحث مدیریت این میدان در بالاترین سطح یعنی به‌عهده‌گرفتن مسئولیت وزارتخانهٔ ورزش و جوانان توسط افرادی در همین میدان است. می‌توان اذعان کرد هر فردی در آن واحد عضو میدان‌های بسیاری است و در هر میدان جایگاه متفاوتی دارد، اما احتمالاً بتوان ادعا کرد که شاید فردی از میدان ورزش با توجه به سایر خصوصیات شخصی و حرفه‌ای‌اش در میدان‌های دیگر عضو شود، اما عکس آن یعنی حضور فردی از سایر میدان‌ها در میدان ورزش با توجه به جایگاه متفاوت میدان ورزش به‌دلیل محتوا، منطق، نیاز به شناخت، تخصص و ساختار خاص آن و همچنین مناسبات بدیهی‌انگاشتهٔ متفاوتی که میدان ورزش دارد، کمی عجیب است.

اما واقعیت چیز دیگری است! میدان اغواکنندهٔ ورزش از نخستین روزهای ساختارمندشدن در ایران که ابتدا با عنوان «انجمن ملی تربیت‌بدنی» در سال ۱۳۱۳ تأسیس شد و چه بعد از آن که با

۱. بوردیو معتقد بود که نمی‌توان کنش‌های اجتماعی را در قالب مفاهیمی چون طبقه، روابط طبقاتی و ایدئولوژی تحلیل کرد؛ بنابراین وی برای این کار از واژهٔ «میدان» (Field) استفاده کرد. او با طرح این مفهوم بعد استعاری اندیشهٔ خود را نشان داد و طرحی از الگوهای پنهان روابط و منازعاتی را ارائه کرد که به وجود افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و نهادها شکل می‌دهند.



عنوان «سازمان تربیت بدنی» به فعالیت خود ادامه داد و حتی امروزه که به «وزارت ورزش و جوانان» تغییر نام پیدا کرده است، به غیر از مقاطعی کوتاه، همواره دارای حکمرانانی از جنس دیگر میدان‌ها بود. شکل شماره یک تأییدی بر اظهارات بوردیو است که اذعان داشت ورزش، پهنه و میدانی برای رقابت بر سر قدرت است و پتانسیل قدرت موجب ورود سیاسیون به این عرصه می‌شود و به صورت دقیق، سلطه دیگر میدان‌ها را بر میدان مغضوب ورزش به نمایش گذاشته است.



شکل ۱- سهم متخصصان ورزش از میدان ورزش از سال‌های ۱۳۱۳ تا ۱۴۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

**Figure 1- The Share of Sports Professionals in the Sports Field from 1313 to 1400**  
Source: Research Findings

موضوع ورود افرادی از سایر میدان‌ها به میدان ورزش به ایران مختص نیست و در بیشتر کشورها میدان ورزش همواره بستری مساعد برای بیان و تقویت انواع ملی‌گرایی و در نهایت نگاه به قدرت است. این میدان و سرمایه‌های موجود در آن می‌توانند به‌عنوان ابزار مناسبی در دست جریان‌هایی قرار بگیرند که به‌دنبال تحقق اهدافی ذیل مباحث سیاسی تعریف می‌شوند (فاضلی و اسدالهی، ۲۰۲۰، ۶۷۱). حال که سخن از سرمایه‌های موجود در میدان ورزش به میان آمد، ذکر این نکته ضروری است





که سرمایه‌های انسانی این میدان، نه تنها مانند گذشته‌ای دور بی‌تجربه نیستند، بلکه در موقعیت‌های مختلف عملی و علمی شایستگی‌های خود را اثبات کرده‌اند و از نظر بحث‌های اجرایی و آموزش آکادمیک نیز در سطح بسیار بالایی قرار دارند. قبل از تبیین مسئله سرمایه‌های انسانی میدان ورزش در این مطالعه، ضروری است برای ترسیم تصویری از این میدان به واکاوی آن به صورتی که در این مطالعه مدنظر است، پرداخته شود؛ بنابراین بایسته است ذکر شود که نگاه به میدان ورزش در این متن، نگاهی داخلی و از درون میدان ورزش است؛ بر این اساس و برای نزدیک‌شدن به بحث توجه به مواد زیر ضروری است:

۱- مراد از میدان ورزش ایران در این متن، محدوده زمانی بین سال ۱۳۱۳ تاکنون است که ورزش دارای متولی اختصاصی شد.

۲- مراد از میدان ورزش، همه فعالیت‌ها در حوزه‌های ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای است.

۳- میدان ورزش، حوزه‌ای گسترده و متأثر از عوامل بی‌شمار و گرایش‌های مختلف علمی است. بررسی همه این عوامل خارج از ظرفیت مقاله و دانش نگارنده است. همان‌طور که پیربابایی و سلطان‌زاده (۲۰۱۵) به نقل از بوردیو بیان کرده‌اند جامعه مدرن با گستردگی و وسعت خود به فضاهای خرد تقسیم‌شدنی است و می‌تواند از زیرمیدان‌هایی تشکیل شود؛ بنابراین منظور از سرمایه میدان ورزش در این مطالعه، اندیشمندان و متخصصان مدیریت ورزشی<sup>۱</sup> هستند.

مدیریت ورزشی یکی از مدیریت‌های جدیدی است که از چند دهه پیش در دانشگاه‌های معتبر جهان به‌عنوان یکی از گرایش‌ها و تخصص‌های رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی در سطوح مختلف جایگاه ویژه‌ای یافته است (وات، ۲۰۰۴، ۵۷). مدیریت ورزشی، سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت در ورزش و تربیت‌بدنی است (ئی‌بیکر و اشریک، ۲۰۲۰، ۱۲). قرن‌هاست که مسابقات ورزشی وجود دارد، اما ریشه‌های مدیریت ورزشی بسیار جدیدتر است (دانشگاه کارن‌زاس، ۲۰۲۰). در واقع، مدیریت ورزش حوزه‌ای گسترده و دانش‌بنیان است و مدیران ورزشی باید بتوانند این دانش را به‌طور کارآمد تشخیص دهند و به کار گیرند (قاسمی، ماتارونادوستانتز، جابری، راسخ و ایزدپرست، ۲۰۲۰، ۵).

1. Sport Management
2. What
3. Ebaker & Eshrik
4. University of Kansas
5. Mataruna-Dos-Santos



قدمت مدیریت ورزشی به‌عنوان رشته‌ی دانشگاهی، به‌صورت رسمی به اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی برمی‌گردد؛ بدین‌صورت که با پیدایش انجمن مدیریت ورزشی آمریکای شمالی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۵ و تأسیس نشریه‌ی «مدیریت ورزشی»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۷، هویت خود را به‌صورت رسمی اعلام کرد. در ایران نیز رشته‌ی مدیریت ورزشی از اوایل دهه‌ی ۱۳۸۰ شمسی شروع به گسترش کرد (عبدالمالکی، حیدری، الهیاری و زکی‌زاده، ۲۰۱۹، ۵۷) و از آن زمان تا امروز، سرمایه‌ی انسانی بسیار خوبی در این بستر رشد کرد. یوسف‌وند و هاشمی‌پور (۲۰۲۱) سرمایه‌ی انسانی را ذخیره‌ی دانش، مهارت، صلاحیت و توانایی‌هایی می‌داند که عمدتاً از طریق آموزش کسب می‌شوند و بر کیفیت کار تأثیر مثبت می‌گذارند. سرمایه‌های انسانی مدیریت ورزشی یا میدان ورزش، در مقاطع مختلف عهده‌دار مسئولیت‌های حساس در سازمان‌های ورزشی مختلف بوده‌اند، اما همان‌طور که در شکل شماره‌ی یک به آن پرداخته شده است، تنها سهم اندک کمتر از سه درصد در هدایت بزرگ‌ترین و حساس‌ترین سازمان ورزشی کشور یعنی وزارت ورزش و جوانان داشته‌اند. نپرداختن اندیشمندان این حوزه در مطالعات خود به این مورد می‌تواند شکاف اساسی در مطالعات مدیریت ورزشی باشد. مطالعات اندکی در حوزه‌ی میدان‌های ورزش و سیاست انجام شده است؛ عسکریان و رهبر (۲۰۲۱) معتقد هستند لازم است ذی‌نفعان کلان از جمله دولت و حاکمیت سیاست‌های صحیح و لازم را در این زمینه اتخاذ کنند. دوستی، گودرزی و اسدی (۲۰۲۱) به تبیین و تحلیل علل و پیامدهای ورود سیاسیون به ورزش ایران پرداختند. غلامی، امامی، امیرنژاد و صیارت‌نژاد (۲۰۲۱) عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش را شناسایی کردند. همچنین کریمی، حیدری‌نژاد و مهرعلیزاده (۲۰۲۰) الگویی برای جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان طراحی کردند، اما همان‌طور که ذکر شد، تاکنون مطالعه‌ی مستقلی درباره‌ی حضور افرادی از جنس میدان ورزش یا همان سرمایه‌های انسانی مدیریت ورزشی یا چگونگی انتخاب این سرمایه‌های مدیریت ورزشی برای رسیدن به منصب وزارت در ورزش انجام نگرفته است.

تربیت‌بدنی و ورزش به‌عنوان تشکیلات گسترده و پیچیده، به داشتن مدیران ماهر و کارآمد در سطوح مختلف نیاز دارد؛ بنابراین وجود مدیرانی کارآمد و اثربخش برای سازمان‌های ورزشی امری بدیهی و اجتناب‌ناپذیر است. آنچه مسلم است این است که برای رفع این معضل در وهله‌ی نخست باید مدیرانی را انتخاب کرد که از سوابق روشنی برخوردار هستند و درواقع یک مدیر ورزشی به معنی واقعی باشند. همان‌طور که اشاره شد، سرمایه‌های انسانی زیادی در میدان ورزش و از جنس مدیریت در ورزش در طول سالیان گذشته رشد کرده‌اند که مدیر ورزشی به معنی واقعی‌اند؛ پس برای رفع

1. North American Society for Sport Management (NASSM)
2. Journal of Sport Management



معضل معرفی شده مشکل خاصی وجود ندارد، اما شاید معضل بعدی، انتخاب اصلح از بین سرمایه‌های انسانی میدان ورزش و به‌طور خاص، خبرگان مدیریت ورزشی باشد. با پیشرفت روزافزون فناوری و علوم جدیدتر مانند آینده‌نگاری<sup>۱</sup>، معضل انتخاب آگاهانه از بین عده‌ای خبره یا بازیگر کلیدی نیز برطرف شده است. در این راستا نیاز به سیاست‌گذاری از طریق آینده‌نگاری که هم به لحاظ نظری (بنارمن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰؛ سلی و کلمبی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) و هم از منظر کاربردی (لی‌ویگنی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) مورد توجه و تأکید است، می‌تواند گامی به‌سوی انتخاب هوشمندانه مدیریت در رأس ورزش کشور از بین خبرگان میدان ورزش باشد؛ بدین‌صورت که در چارچوب رویکرد لاپراسپکتیو<sup>۵</sup> که مجموعه‌ای از روش‌های مختلف آینده‌پژوهی است، یکی از روش‌های سیستمی و جامعی که معرفی شده است، تحلیل بازیگران کلیدی است. این روش مک‌تور<sup>۶</sup> نام دارد و آینده‌پژوه پیش‌گام فرانسوی، مایکل گوده و فرانسویس بورس<sup>۷</sup>، آن را معرفی کردند (شهوولی‌کوه‌شوری، ۲۰۲۰)؛ بدین‌صورت که با استفاده از نرم‌افزار، سنجشی در ارتباط با بازیگران کلیدی در مسئله‌ای خاص براساس اهداف مشخص شده صورت می‌پذیرد و نتایج بسیار جالبی در ارتباط با مسئله طرح‌شده در خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌شود.

تاکنون مطالعات زیادی با این رویکرد در ورزش انجام نشده‌اند. اولین و شاید تنها تحلیل در این زمینه تاکنون، مطالعه شهولی‌کوه‌شوری (۲۰۲۰) است که با هدف تحلیل بازیگران کلیدی در ورزش تربیتی ایران انجام شد. نتایج نشان داد که تأثیرگذارترین بازیگر در ورزش تربیتی ایران، معاونت سلامت و تربیت‌بدنی وزارت آموزش پرورش است. نکته بسیار مهم در این زمینه، مدیریت و رهبری یک نفر از میدان ورزش و اساتید بنام مدیریت ورزشی در طول چند سال گذشته بر این سازمان ورزشی بود، اما در سایر علوم، مطالعات درخور توجهی درباره این نوع تحلیل وجود دارد. از جمله این مطالعات می‌توان به مطالعات فتوی، فریجا، دهیبی، اسکایر و اسکایر<sup>۸</sup> (۲۰۲۱) درباره همکاری دی‌نفعان در کشاورزی تونس، کریزو نارواژ، پوستر-فرنادندز، اوترو مائو و بال‌اتروس‌پریز<sup>۹</sup> (۲۰۲۱)

1. Futurism
2. Bannerman
3. Celi & Colombi
4. Li Vigni
5. Laprospective
6. MACTOR
7. Michael Godet & Francis Bourse
8. Fetoui, Frija, Dhehibi, Sghaier, & Sghaier
9. Cerezo-Narváez, Pastor-Fernández, Otero-Mateo, & Ballesteros-Pérez



درباره همگرایی توسعه‌دهندگان پروژه‌های ساختمانی در اسپانیا، احدنژاد روشتی، حیدری و نجفی (۲۰۲۱) درباره تحلیل انتقادی عملکرد بازیگران شهری در ایران، سویاهانی، سوسیلوواتی، نوگروهو و مافروها<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) درباره مدیریت ذی‌نفعان فرهنگی سازمان جهانگردی اندونزی، منگفیرا و عیسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) درباره توسعه مدل صنایع خلاق با روش مکتور و همچنین رس و مک‌دانل<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در زمینه بازیگران سلامت نیوزیلند و تعاملات آن‌ها اشاره کرد.

به‌هرحال، نبود مطالعاتی در زمینه انتخاب و چگونگی انتخاب سرمایه‌های انسانی میدان ورزش به‌عنوان مدیر در رأس ورزش کشور، یکی از خلأهای کلیدی در مدیریت ورزش ایران محسوب می‌شود. همان‌طور که پیش از این بیان شد، اهمیت آینده‌نگاری برای همه علوم به‌خوبی مشخص شده است و تکنیک‌های منحصر به فرد آن در بحث تحلیل بازیگران کلیدی با روش مکتور می‌تواند چالش انتخاب از بین بازیگران توانمند یک حوزه را برطرف کند. این موضوع پژوهشگر را بر آن داشت تا در این مطالعه در اندیشه تحلیل گزینه‌های علمی از میدان ورزش برای پست وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۰ یا پس از آن با نرم‌افزار مکتور باشد. فواید و نتایج کاربردی این پژوهش احتمالاً می‌تواند در صورتی که دولت‌های جدید ساختار شکنی کنند و به فکر انتخاب وزیری از جنس میدان ورزش برای ورزش کشور باشند، در میدان سیاست به کار رود. همچنین سرمایه‌های انسانی مدیریت ورزشی می‌توانند جایگاه خود را در اهداف کلی ذکر شده، از نظر دیگر خبرگان مدیریت ورزشی بسنجند.

در چرایی انجام‌دادن اهمیت این پژوهش می‌توان ذکر کرد تاکنون به‌صورت بسیار محدود از سرمایه‌های انسانی میدان ورزش در رأس ورزش کشور استفاده شده است؛ از این‌رو نشان‌دادن مسیر گذشته و پیش‌رو و تخمین احتمالی سرمایه‌های انسانی میدان ورزش در قالب نمودار و شکل‌های گرافیکی که خروجی این مطالعه است، می‌تواند دیدی بازتر در پیش روی تصمیم‌گیران میدان سیاست در دولتی که در سال ۱۴۰۰ یا حتی بعد از آن بر سر کار خواهد آمد، در ارتباط با بحث کلان مدیریت در وزارتخانه ورزش و جوانان قرار دهد.

مدیری که در رأس سازمان ورزش کشور قرار می‌گیرد، باید دیدگاه فنی از ورزش داشته باشد و سپس به علم مدیریت سازمان ورزشی آگاهی داشته باشد؛ پس می‌توان اذعان کرد وجود پژوهشی با چنین هدف و رویکرد جدیدی در دنیای بسیار پیچیده ورزش ضروری به نظر می‌رسد و بنابراین نتایج این رویکرد جدید، با نتایج تمام پژوهش‌های قبلی و موازی متفاوت خواهد بود و در صورت

1. Suryahani, Susilowati, Nugroho & Mafruhah
2. Mangifera & Isa
3. Rees & MacDonell



عملیاتی شدن نتایج آن، به سکانداری افرادی در میدان ورزش در رأس ورزش کشور منجر خواهد شد. همچنین می‌تواند شعار زیبای «شایسته‌سالاری» که امروزه در جامعه مطرح است، برمبنای خرد جمعی عملی می‌شود؛ از این رو مطالعه حاضر با هدف تحلیل سرمایه‌های انسانی میدان ورزش و به‌ویژه رشته مدیریت ورزشی برای قرارگرفتن در رأس وزارت ورزش و جوانان ایران انجام شده است.

### روش پژوهش

مطالعه حاضر از منظر پارادایم حاکم، انتقادی بود. این مطالعه از روشی مختلط که ترکیبی از تجزیه و تحلیل کمی و کیفی است، استفاده کرده است. در این پژوهش تکنیک تحلیل بازیگران برای تجزیه و تحلیل افراد واجد شرایط از میدان ورزش در چالش انتخاب وزیر ورزش و جوانان به کار رفته است. برای انجام‌دادن این تحلیل از ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک با نام مک‌تور (گوده، ۱۹۹۱، ۶۱۱) استفاده شد. این ابزار برای ارزیابی روابط قدرت بین عده‌ای از ذی‌نفعان و همچنین اندازه‌گیری همسویی اهداف با منافع خاص مرتبط طراحی شده است (گوده و مونیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). روش مک‌تور می‌کوشد توازن قدرت بین بازیگران را بسنجد و همگرایی‌ها و واگرایی‌های آن‌ها را هنگام مواجهه با تعداد معینی از اهداف مرتبط بررسی کند و به آن‌ها امکان تعیین اتحاد و ائتلاف را بدهد (لاکسر، کیس، مرلت، اولا، مته، گرابارا و پاپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۴). این ابزار تحلیلی برای پیش‌بینی رفتار آینده ذی‌نفعانی فراهم می‌کند که در حیطه خاصی فعالیت می‌کنند؛ به این صورت که موقعیت بازیگران در رابطه با یک مسئله چیست؟ با چه بازیگرانی می‌توان اتحاد ایجاد کرد؟ آن‌ها چقدر قوی هستند؟ چقدر قابل اعتماد هستند؟ مذاکره با چه کسی دشوارتر خواهد بود؟ این‌ها برخی از عدم قطعیت‌های اصلی است که توسط ابزار مک‌تور برطرف شده است (کریزو نارواژ و همکاران، ۲۰۲۱). این روش قبلاً با موفقیت در بخش‌هایی مانند توسعه پایدار (المسالمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)، آموزش عالی (لاکسر، ۲۰۱۳)، دولت (بتن کورت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)، ورزش (شهوولی کوه‌شوری، ۲۰۲۰)، صنعت خلاق (منگفیرا و ایسا، ۲۰۱۹) و گردشگری (مدی-ستوریسنا، نیوم-انساسکارا، سویانا و ستیاری<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰) به کار گرفته شده است. تحلیل بازیگران با روش مک‌تور از سه گام کلی و به هم پیوسته و مرتبط تشکیل شده است (رس و مک‌دائل، ۲۰۱۷) که عبارت‌اند از:

1. Meunier
2. Lakner, Kiss, Merlet, Oláh, Máté, Grabara & Popp
3. Elmsalmi
4. Bettencourt
5. Made-Sutrisna, Nyoman-Saskara, Suyana & Setyari



۱- شناسایی بازیگران کلیدی و تعریف اهداف اصلی آن‌ها؛

۲- تعیین نفوذ بازیگران بر یکدیگر؛

۳- توصیف و محاسبه موضع هر بازیگر در رابطه با یک هدف.

تمام این مراحل و گام‌ها با استفاده از نرم‌افزار مک‌تور انجام می‌شود. این نرم‌افزار برای سنجش موازنه قدرت میان بازیگران و ذی‌نفعان متعدد در مسئله و بررسی همگرایی یا واگرایی آن‌ها برای دستیابی به اهداف مدنظر کاربرد دارد (شهوولی کوه‌شوری، ۲۰۲۰، ۷۱). نرم‌افزار مک‌تور برای ایجاد جداول و نمودارها به منابع داده‌ای نیاز دارد تا سیستم را تغذیه کنند. رس و مک‌دائل (۲۰۱۷) معتقد هستند در این روش، داده‌ها از تجزیه و تحلیل محتوا، بررسی ادبیات، پنل متخصصان، مصاحبه با خبرگان و کارشناسان، سمینارها، کارگاه‌ها و پرسشنامه‌ها حاصل می‌شوند. این مطالعه از منظر حیطه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای و از منظر ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه، بررسی منابع و اسناد موجود و پرسشنامه است.

شناسایی و انتخاب صاحب‌نظران مناسب برای موفقیت در پژوهش اهمیت فراوانی دارد (هی و تیان، ۲۰۱۹، ۱۹۷) و به یکی از مهم‌ترین اقدامات در کل فرایند پژوهش تبدیل می‌شود (کینس، اندرسون، اسپانگینبرگ، میکلسن، دیروبرگ و زوهر، ۲۰۱۰، ۴۰۲). این خبرگان می‌توانند عادات تصمیم‌گیری، ترجیحات ریسک یا زمینه‌های دانش متمایز داشته باشند، اما راهنمایی‌های مفیدی که آن‌ها ارائه می‌کنند، نشان‌دهنده اطمینان آن‌ها در این زمینه است. مشارکت‌کنندگان حاضر در این مطالعه ۱۷ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی با سابقه کار اجرایی در سطوح مختلف سازمان‌های ورزشی بودند که از طریق روش نمونه‌گیری کاملاً هدفمند و با در نظر گرفتن تناسب این افراد برای پاسخگویی به هدف تحقیق انتخاب شدند و ماتریس‌های بازیگر-بازیگر<sup>۳</sup> و بازیگر-اهداف<sup>۴</sup> را تکمیل کردند؛ بدین‌صورت که ابتدا ماتریس بازیگر-بازیگر شکل گرفت و از خبرگان درخواست شد به‌صورت تأثیر سطر بر ستون، به هر عامل نمره یک تا چهار دهند. پس از آن، ماتریس بازیگر-اهداف شکل شد. بار دیگر از خبرگان درخواست شد به هر عامل با توجه به تأثیر سطر بر ستون نمره‌ای در رنج ۴- تا ۴+ دهند. برخی از ویژگی‌ها و مشخصات شرکت‌کنندگان مانند نقش‌های آکادمیک و حرفه‌ای آنان در این مطالعه در جدول شماره یک نشان داده شده است. محدوده زمانی انجام‌شدن این مطالعه، زمستان ۱۳۹۹ تا اواخر بهار ۱۴۰۰ بود.

1. He & Tian
2. Kines, Andersen, Spangenberg, Mikkelsen, Dyreborg, & Zohar
3. Actor-Actor
4. Actor-Goals



جدول ۱- نقش‌های آکادمیک و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان

Table 1- Academic and Professional Maps of the Participants

حوزه دانش	استاد ار	دانشیار	استاد	تدریس بالای ۱۵ سال	مدیریت بالای ۲۰ سال	نقش‌های حرفه‌ای
برنامه‌ریزی استراتژیک و آینده‌نگاری در ورزش	P01		✓	●		رئیس هیئت استانی
	P02		✓	●	●	مدیر کل
	P03		✓	●	●	مدیریت در ورزش دانشگاهی
	P04		✓			نایب‌رئیس فدراسیون
	P05	✓				دبیر هیئت استانی
منابع انسانی و رفتار سازمانی در ورزش	P06		✓	●	●	مدیر کل
	P07		✓	●		مشاور مدیر کل
	P08		✓	●	●	مدیر کل
	P09	✓		●		رئیس فدراسیون
جامعه‌شناسی و روان‌شناسی ورزشی	P10		✓	●	●	مدیریت در ورزش دانشگاهی
	P11		✓		●	رئیس هیئت استانی
	P12		✓	●		مدیریت در ورزش دانشگاهی
رسانه و ارتباطات در ورزش	P13		✓	●		رئیس هیئت استانی
	P14		✓			مشاور مدیر کل
	P15	✓			●	دبیر فدراسیون
بازاریابی و گردشگری ورزشی	P16		✓			مدیریت در ورزش دانشگاهی
	P17		✓	●	●	مدیریت در ورزش دانشگاهی



## نتایج

برای شروع پژوهش با نرم‌افزار مک‌تور ابتدا باید بازیگران و اهداف در نرم‌افزار تعریف شوند. براساس نظر خبرگان، اسامی بازیگران کلیدی پست وزارت ورزش و جوانان از میدان ورزش و اهداف اصلی وزارت ورزش و جوانان به صورت شکل شماره دو است. مشارکت‌کنندگان در این مطالعه، هشت نفر از متخصصان میدان ورزش بودند که علاوه بر نقش آفرینی آکادمیک در مدیریت و مدیریت ورزش، به صورت اجرایی نیز در مقاطع مختلف در نقش حرفه‌ای وزیر، معاون وزیر، مشاور وزیر، رئیس فدراسیون و حتی با ورود به میدان سیاست، در جایگاه نماینده مجلس و نماینده شورای شهر فعالیت داشتند. این هشت نفر بازیگران اصلی در مسئله انتخاب وزیر ورزش و جوانان از میدان ورزش بودند و همچنین هشت هدف مجزا را به عنوان اهداف کلی وزارت ورزش و جوانان در نظر گرفتند.



شکل ۲- بازیگران کلیدی و اهداف اصلی در مسئله انتخاب وزیر ورزش و جوانان از میدان ورزش  
Figure 2- Key Actors and Main Goals in the Issue of Selecting the Minister of Sports and Youth from the Sports Field

پس از وارد کردن داده‌ها در نرم‌افزار مک‌تور، نوبت گزارش‌گیری است که در این نرم‌افزار از آن با عنوان نتایج<sup>۱</sup> یاد می‌شود. به‌طور کلی، مک‌تور در سه سطح تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم را بررسی می‌کند. در سطح اول، تعداد تأثیرات بررسی می‌شود و معمولاً به صورت جدول و ماتریس نمایش داده می‌شود. این سطح حالتی کمیته دارد. در سطح دوم، شدت تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم و در سطح سوم، وزن تأثیرات در قالب، ماتریس، جدول، نقشه، هیستوگرام و به صورت مقیاس نمایش داده می‌شود.

### 1. Result





ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم<sup>۱</sup>، تأثیرمستقیم یا غیرمستقیم سطح یک بین بازیگران را تعیین می‌کند. جدول شماره دو ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی میدان ورزش در مسئله انتخاب وزیر ورزش و جوانان را نشان می‌دهد. دو شاخص از ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم محاسبه می‌شود: ۱- میزان تأثیرمستقیم و غیرمستقیم هر بازیگر (جمع‌بندی ردیف‌ها) و ۲- میزان وابستگی مستقیم و غیرمستقیم هر بازیگر (جمع کردن ستون‌ها).

جدول ۲- ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی

Table 2- Matrix of Direct and Indirect Effects Between Key Actors

MDII	دیپیر	حمیدی	گودرزی	فاسمی	خادم	رضوی	سجادی	شهبازی بهار	Net influence
دیپیر	9	9	9	9	10	10	9	9	65
حمیدی	6	11	9	10	8	13	9	12	67
گودرزی	9	11	11	10	11	13	11	12	77
فاسمی	8	12	10	11	9	13	10	12	74
خادم	9	10	9	9	10	10	9	10	66
رضوی	4	7	6	7	5	7	6	7	42
سجادی	9	11	11	11	11	14	11	12	79
شهبازی بهار	6	10	8	9	7	11	8	10	59
Net dependance	51	70	62	65	61	84	62	74	529

بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی را دکتر سجادی با ۷۹ تأثیر بر دیگر بازیگران دارد. همچنین مشخص شد، بیشترین میزان وابستگی مستقیم و غیرمستقیم را دکتر رضوی با ۸۴ تأثیر دارد.

ماتریس مقیاس خالص تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم، فاصله بین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم را اندازه‌گیری می‌کند. در سطح دو، هر بازیگر، تأثیرمستقیم و غیرمستقیم از بازیگر دیگر، دریافت می‌کند یا بر آن بازیگر تأثیر می‌گذارد. جدول شماره سه ماتریس مقیاس خالص تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد. تأثیرات غیرمستقیمی که یک بازیگر از طریق

## 1. Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII)



بازیگران واسط دیگر بر خودش دارد را «رقابت‌پذیری بازیگر» می‌گویند. جدول شماره چهار بردار میزان رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد.

جدول ۳- ماتریس مقیاس خالص تأثیرات بین بازیگران

Table 3- Net Scale of Effects Between Actors

NS	دیبر	حمیدی	گودرزی	قاسمی	خادم	رضوی	سجادی	شعبانی بهار	Row sum
دیبر		3	0	1	1	6	0	3	14
حمیدی	-3		-2	-2	-2	6	-2	2	-3
گودرزی	0	2		0	2	7	0	4	15
قاسمی	-1	2	0		0	6	-1	3	9
خادم	-1	2	-2	0		5	-2	3	5
رضوی	-6	-6	-7	-6	-5		-8	-4	-42
سجادی	0	2	0	1	2	8		4	17
شعبانی بهار	-3	-2	-4	-3	-3	4	-4		-15

جدول ۴- بردار میزان رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی

Table 4- Competitiveness Vector of Key Actors

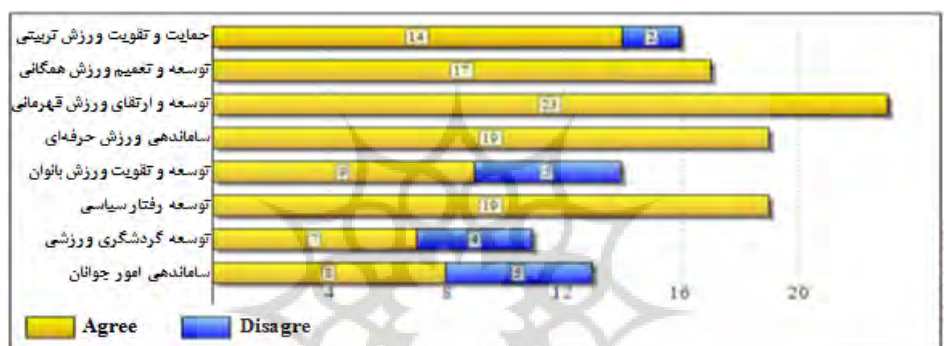
	$\alpha_i$
دیبر	1.09
حمیدی	0.95
گودرزی	1.27
قاسمی	1.17
خادم	1.01
رضوی	0.41
سجادی	1.33
شعبانی بهار	0.76

سجادی و گودرزی با بیشترین علامت (+) بیش از آنکه از دیگر بازیگران تأثیر گرفته باشند، بر دیگر بازیگران تأثیرگذار هستند. همچنین طبق بردار رقابت‌پذیری مشخص شد که ابتدا سجادی با



امتیاز ۱/۳۳ و پس از آن گودرزی و قاسمی، رقابت‌پذیرترین بازیگران در بین همه بازیگران هستند. یک بازیگر می‌تواند بسیار تأثیرگذار (دارای نفوذ و قدرت) باشد. همچنین بسیار وابسته و درعین حال بسیار برگشت‌پذیر باشد که این امر به رقابت‌پذیری ضعیف منجر می‌شود.

هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف آن<sup>۱</sup> نشان‌دهنده وضعیت اهداف بازیگران است. به صورت کلی نشان می‌دهد که همه بازیگران تا حد اندازه با یک هدف موافق یا مخالف‌اند. شکل شماره سه هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف تعیین‌شده برای وزارت ورزش و جوانان را نشان می‌دهد.



شکل ۳- هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف

Figure 3- Histogram of Actor's Outcomes Towards Goals

مشخص شد که همه بازیگران اصلی به‌طور کامل بر اهداف مربوط به ورزش همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای و توسعه رفتار سیاسی توافق کرده‌اند. این بازیگران درباره اهداف حمایت و تقویت از ورزش تربیتی، توسعه و تقویت ورزش بانوان، توسعه و گردشگری ورزشی و محافظت از محیط‌زیست و ساماندهی امور جوانان (اشتغال و ازدواج)، چنین نظر قاطعی ندارند و تا حدودی با این اهداف مخالف‌اند؛ به عبارت دیگر، برای دستیابی به این اهداف باید تلاش بیشتری کنند.

اینکه چه بازیگرانی با چه اهدافی موافق یا مخالف‌اند، در مقیاس موقعیت براساس اهداف یا همان رقابت‌پذیری بر مبنای هدف مشخص است. مقیاس رقابت‌پذیری، موقعیت‌های ارزشمند بازیگران را براساس اهداف نشان می‌دهد. مشخص می‌شود که چه بازیگری روبه‌روی کدام اهداف می‌ایستد و همچنین در سمت مقابل آن مشخص می‌شود که چه بازگیری برای رسیدن به هدف بازیگر مطلوبی است. شکل شماره چهار مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف را نشان می‌دهد.

#### 1. Histogram of Actor's Implication Towards its Objectives



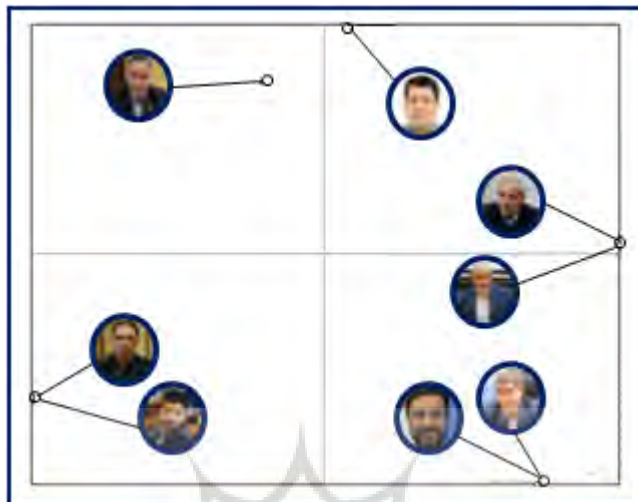


شکل ۴- مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف

Figure 4- Scale of Actors' Competitiveness Based on Goals

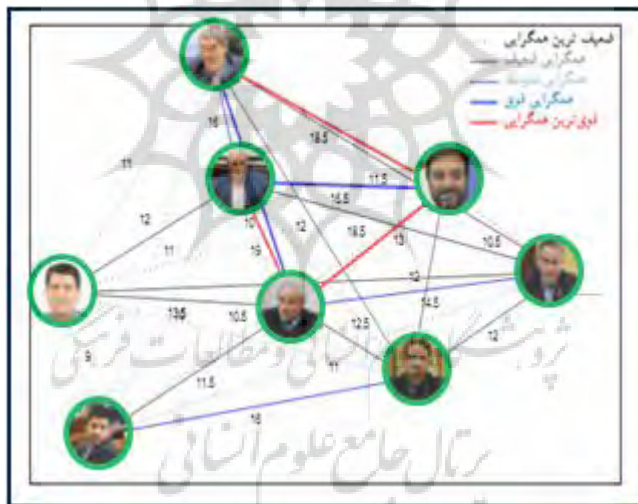
علامت (-) قرمز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت‌پذیری بر مبنای هدف، بازیگران را در مقابل هدف نشان می‌دهد. همچنین علامت (+) سبزرنگ با در نظر گرفتن رقابت‌پذیری بر مبنای هدف، بازیگران مطلوبی را برای هدف نشان می‌دهد. در شکل شماره چهار به‌خوبی مشخص شده است که چه بازیگران برای چه اهدافی مطلوب هستند.

شکل شماره پنج نقشه همگرایی و شکل شماره شش نمودار همگرایی بین بازیگران را با توجه به همگرایی آن‌ها نشان می‌دهد؛ یعنی هرچه بازیگران به یکدیگر نزدیک‌تر باشند، همگرایی آن‌ها شدیدتر می‌شود.



شکل ۵- نقشه همگرایی بین بازیگران کلیدی

Figure 5- Convergence Map Between Key Actors



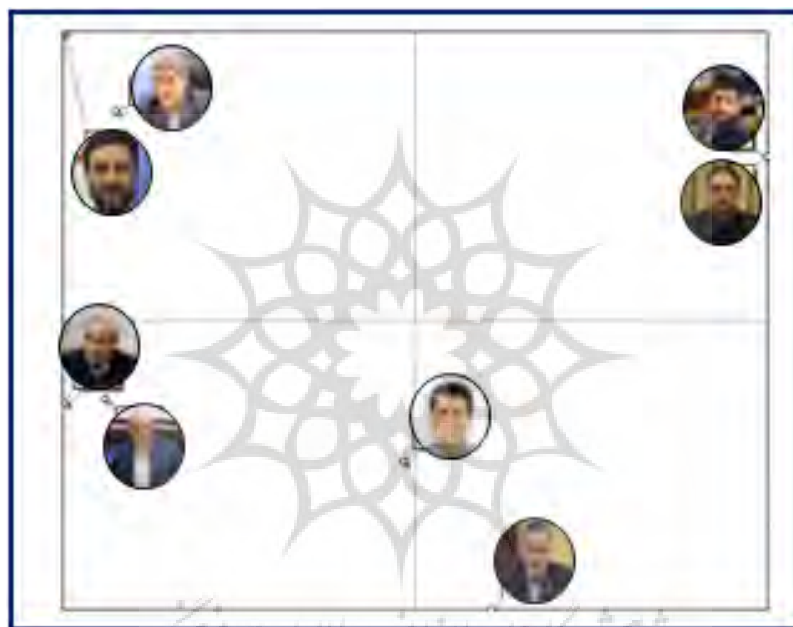
شکل ۶- نمودار همگرایی بین بازیگران کلیدی

Figure 6- Convergence Diagram Between Key Actors

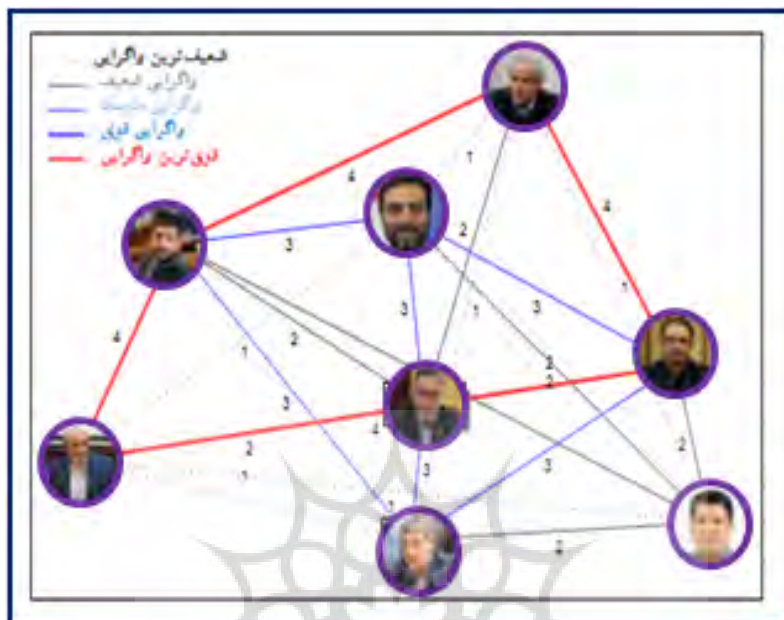
یافته‌ها نشان داد که همگرایی‌های بسیار قوی در چند سطح بین بازیگران کلیدی وجود دارد. در بقیه موارد نیز همگرایی‌های متوسط وجود دارد. مشخص شد که بین حمیدی، قاسمی، سجادی و

گودرزی همگرایی بسیار زیاد وجود دارد. همچنین مشخص شد که دبیر و خادم دارای همگرایی خوب هستند.

شکل شماره هفت نقشه همگرایی و شکل شماره هشت نمودار واگرایی بین بازیگران را با توجه به فاصله آنها با اهداف نشان می‌دهد. نقشه همگرایی، مواضع بازیگران کلیدی را مطابق با مقدار واگرایی‌های آنها نشان می‌دهد. همچنین نمودار واگرایی به شناسایی اتحادها و تضادهای احتمالی کمک می‌کند.



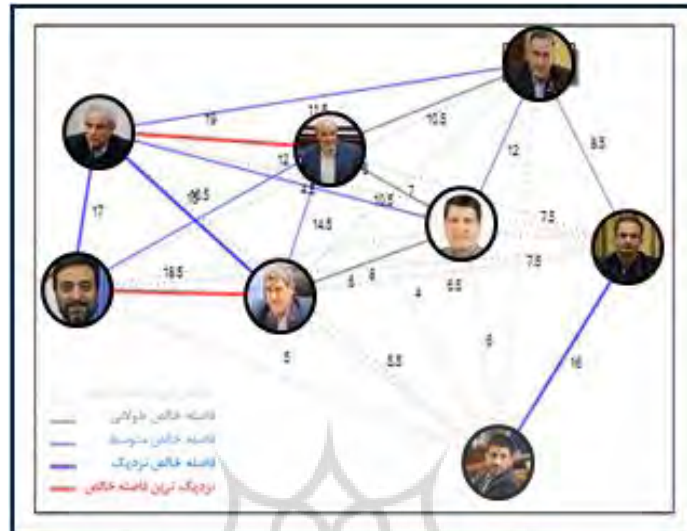
شکل ۷- نقشه واگرایی بین بازیگران کلیدی  
Figure 7- Divergence Map Between Key Actors



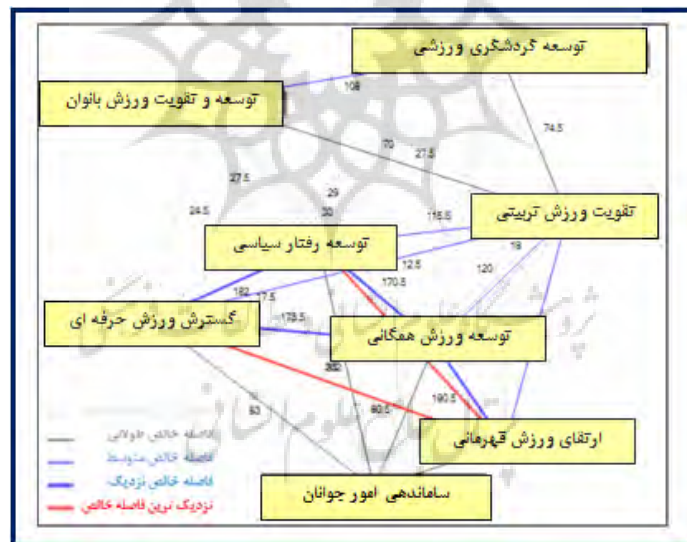
شکل ۸- نمودار واگرایی بین بازیگران کلیدی

Figure 8- Divergence Diagram Between Key Actors

مشخص شد که واگرایی اندکی بین حمیدی با فاسمی، سجادی با گودرزی و دبیر با خادم وجود دارد. همچنین مشخص شد که شدیدترین واگرایی بین سجادی و گودرزی با دبیر و خادم وجود دارد. شکل شماره ۱۰ فاصله خالص بین بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد. نمودار فاصله خالص بین بازیگران برای تشخیص اتحادهای احتمالی، ضمن در نظر گرفتن واگرایی و همگرایی بین بازیگران در سطح دوم استفاده می‌شود. همچنین شکل شماره ۱۰ فاصله خالص بین اهداف را نشان می‌دهد. نمودار فاصله خالص بین اهداف برای تشخیص فاصله، همگرایی و واگرایی بین اهداف است.



شکل ۹- نمودار فاصله خالص بین بازیگران کلیدی  
Figure 9- Net Distance Diagram of Key Actors



شکل ۱۰- نمودار فاصله خالص بین اهداف  
Figure 10- Net Distance Diagram of Goals

نزدیک ترین فاصله خالص بین بازیگران کلیدی مربوط به زوج حمیدی-قاسمی، گودرزی-سجادی و در مرتبه های بعد، سجادی-حمیدی، قاسمی-سجادی، سجادی-شعبانی بهار و دبیر-خادم است.





همچنین نزدیک‌ترین فاصله خالص بین اهداف، مربوط به فاصله هدف توسعه و ارتقای ورزش قهرمانی با هدف ساماندهی و گسترش ورزش حرفه‌ای و پس از آن توسعه رفتار سیاسی است. شکل شماره ۱۱ نقشه ارتباط اهداف و بازیگران کلیدی میدان ورزش را در ارتباط با مسئله انتخاب وزیر ورزش و جوانان از این میدان نشان می‌دهد. در این نقشه ارتباط و فاصله هر کدام از بازیگران و اهداف به خوبی مشخص می‌شود.<sup>۱</sup>



شکل ۱۱- نقشه ارتباط اهداف و بازیگران کلیدی

Figure 11- Relationship Map of Key Goals and Actors

۱. قرارگرفتن بازیگران و اهداف در قسمت‌های چهارگانه روی نقشه در تمام خروجی‌های مک‌تور مفهوم خاصی ندارد و تنها برای نشان دادن فاصله و نمایش است و هر قطعه، نشانه جایگاه خاصی نیست.

مشخص شد که همه بازیگران با هدف بسیار مهم ساماندهی امور جوانان (اشتغال و ازدواج) فاصله دارند. قاسمی و حمیدی کمترین فاصله را با این هدف دارند. همچنین آن‌ها به اهداف مرتبط با ورزش بانوان و گردشگری ورزشی نزدیک‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

توضیح و شرح تمام تغییرات در واقعیات سیاسی عصر جدید و روند سیاست جهانی و ارتباط آن با ورزش، کار آسانی نیست. آیا تصمیم‌گیری در بعد کلان ورزش، به شکل ساده بخشی از روند کلی جهانی‌سازی است که از طریق آن شکل‌های گوناگون ورزشی گردهم می‌آیند؟ آیا شاهد مدرن کردن فعالیت‌های ورزشی هستیم؟ آیا فعالیت‌های ورزشی و سیاست‌گذاری در ورزش، اکنون در اختیار شکل جدیدی از امپریالیسم فرهنگی و استثمار استفاده می‌شوند؟ آیا فعالیت‌های ورزشی و نحوه حکمرانی در آن، ابزاری برای وابستگی کشورهای فقیرتر به کشورهای ثروتمند هستند یا ابزاری برای برقراری استقلال فرهنگی و خود مختاری کشورها محسوب می‌شوند؟ آیا سیاست‌گذاران ورزش، شیوه‌های مدیریتی در ورزش را از فرهنگ‌های دیگر تقلید می‌کنند و خلاقانه آن‌ها را با وضعیت خود هماهنگ می‌کنند؟ آیا ورزش و متعلقات وابسته‌اش دموکراتیک‌تر می‌شوند؟

کنشگران ورزش و کسانی که ورزش را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی مطالعه و رصد می‌کنند، اکنون توجه بیشتری به این سؤال‌ها کرده‌اند؛ بنابراین با وجود شگفتی‌سازها<sup>۱</sup> که احتمال وقوع آن‌ها بسیار کم است، ولی اثرگذاری زیادی بر تمام سیستم‌ها و متولیان ورزش دارند (شهوولی کوه‌شوری، عسکری و نظری، ۲۰۲۱، ۴). روز به روز بر پیچیدگی‌های ورزش اضافه می‌شود و سؤال‌های بیشتری در ارتباط با آینده ورزش مطرح می‌شود و نگرانی‌های بیشتری ایجاد می‌شود. از طرفی فرم مدیریت ورزشی در ایران و مسائل پیچیده آن، دیگر مانند گذشته پذیرای مدیران غیر تخصصی نیست و هیچ تشکیلاتی به اندازه اتاق شیشه‌ای وزارت ورزش در معرض قضاوت‌های عمومی قرار ندارد. احتمالاً در چنین بستری، سرمایه‌های انسانی میدان ورزش که شناخت عمیق و تجربه مناسب از میدان ورزش دارند، بهترین گزینه‌ها برای قرارگرفتن در رأس مدیریت کلان ورزش در وضعیت آشوبناک، متغیر و پیچیده کنونی‌اند.

از آنجاکه متخصصان میدان ورزش و صورت محدودتر آن یعنی مدیریت ورزشی، دارای گزینه‌های مناسب بسیاری برای هدایت در بالاترین سطح آن بودند، بهترین راه برای انتخاب این متخصصان که هم جنبه دموکراتیک آن حفظ می‌شد و هم دارای شفافیت بود، استفاده از روش تحلیل بازیگران بود.

#### 1. Wild Card



گوده (۱۹۹۱) این روش را مطرح کرد و برای عملیاتی کردن آن، نرم‌افزار مکتور را ساخت. گوده (۱۹۹۱)، بتن‌کورت (۲۰۱۰)، لاکنر و همکاران (۲۰۱۸) و کریزو ناروائز و همکاران (۲۰۲۱) معتقد هستند که نتایج خروجی نرم‌افزار مکتور که در قالب جدول، نقشه و هسیتوگرام ارائه می‌شود، آنچنان مشخص و روشن است که به تفسیر و تبیین آنان نیاز نیست و سیاست‌گذار به راحتی می‌تواند از نتایج آن استفاده کند. در این زمینه، نگارنده با پژوهشگران ذکر شده موافق است.

یکی از نشانک‌های قوی در یافته‌ها، تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم دکتر سجادی بر سایر بازیگران بود. همچنین بازیگر ذکر شده، بیشترین تأثیر خالص را بر سایر بازیگران داشت و به‌عنوان بازیگری با میزان رقابت‌پذیری زیاد خود را در یافته‌ها نشان داد. احتمالاً دلیل این انتخاب از سوی خبرگان، تجربه و حضور این بازیگر در پست‌های اجرایی متفاوت در مدیریت کلان ورزش در طول سالیان گذشته بود. این بازیگر در چالش رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای هدف، به غیر از هدف ساماندهی امور جوانان (اشتغال و ازدواج)، نشان داد که برای برآورده کردن انتظارات در دیگر اهداف، بازیگر بسیار مطلوبی است. در تبیین این مورد نیز علاوه بر سوابق اجرایی مشخص این بازیگر در ورزش، احتمالاً حضور موفق وی در عرصه آکادمیک نقشی پررنگ دارد. نزدیک‌ترین بازیگر به دکتر سجادی براساس فاکتورهای ذکر شده، دکتر گودرزی بود. احتمالاً دلیل این انتخاب از سوی خبرگان نیز حضور بازیگر ذکر شده در تجربه‌ای سه‌ساله به‌عنوان وزیر ورزش و جوانان در گذشته‌ای نزدیک و دیگر خدمات اجرایی وی بود. تجربیات آکادمیک و خوش‌نامی این دو بازیگر در عرصه دانشگاه می‌تواند دلیل دیگر این انتخاب‌ها باشد، اما دکتر گودرزی نیز مانند دکتر سجادی در چالش برآورده کردن اهداف تعیین شده، از نظر مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، در برابر هدف ساماندهی امور جوانان (اشتغال و ازدواج) قرار گرفت. احتمالاً بررسی این هدف در زمان حضور این بازیگر در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان وزیر، دلیل این رأی مشارکت‌کنندگان بود. براساس یافته‌ها، بازیگر ذکر شده در برآورده کردن دیگر اهداف بازیگری مطلوب شناخته شد.

از نظر مشارکت‌کنندگان، این دو بازیگر از نظر همگرایی در مرتبه بسیار خوبی قرار دارند. احتمالاً دلیل این همگرایی سطح بالا، همکاری این بازیگران در زمینه اجرای ورزش و همچنین همکاری‌های آکادمیک با قدمت بسیار طولانی باشد، اما نکته بسیار جالب یافته‌ها، واگرایی شدید این دو بازیگر مطرح میدان ورزش در مقایسه با دو بازیگر دیگر یعنی دکتر خادم و دکتر دبیر بود که از قهرمانان ملی ورزش ایران هستند. دلیل این انتخاب از سوی مشارکت‌کنندگان در این مطالعه به‌خوبی مشخص نیست؛ چون در زمان وزارت دکتر گودرزی، دکتر خادم نیز به‌عنوان معاون در کنار وی حضور داشت. همچنین دکتر سجادی نامش با المپیک عجین است و از سال‌های دور تاکنون به‌خاطر همکاری با



کمیته ملی المپیک در سمت‌های مختلف، ارتباط بسیار خوبی با قهرمانان ملی در ادوار مختلف و تلاش‌های بسیاری برای موفقیت آنان داشت. شاید دلیل این واگرایی شدید، تحصیلات آکادمیک دکتر خادم و دکتر دبیر باشد که هرچند دانش آموخته مدیریت هستند، تجربه آکادمیک مدیریت ورزشی ندارند.

نشانه بسیار قوی دیگر در یافته‌ها، توانایی برآورده کردن همه اهداف از پیش تعیین شده هشت‌گانه، توسط دیگر بازیگران خوشنام مدیریت ورزشی یعنی دکتر حمیدی و دکتر قاسمی بود. همچنین این بازیگران در زمینه تأثیرگذاری و رقابت‌پذیری در جایگاه خوبی قرار داشتند و از نظر مشارکت‌کنندگان دارای همگرایی بسیار خوبی با یکدیگر بودند. دکتر حمیدی دارای سابقه درخشانی در حوزه اجرا در ورزش است و سال‌ها در نقش معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، متولی بزرگ‌ترین جامعه ورزش کشور است. از سوی دیگر، دکتر قاسمی، صاحب ایده و سبک در حوزه ارتباطات ورزشی، مدتی به‌عنوان مشاور ارشد وزیر ورزش فعالیت کرده است و با میدان ورزش و پیچیدگی‌های آن آشنایی کامل دارد. به نظر می‌رسد دلیل اقبال مشارکت‌کنندگان به این بازیگران علاوه بر حضور مؤثر در میدان ورزش، نقش پررنگ آکادمیک آنان به‌عنوان متخصص مدیریت ورزش نیز است. پیش از این سه‌گانه کوه‌شوری (۲۰۲۰) در پژوهشی مشابه به تحلیل بازیگران کلیدی ورزش تربیتی ایران پرداخت. در آن پژوهش مشخص شد که معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش دارای رقابت‌پذیری سطحی بالایی در بین دیگر بازیگران کلیدی ورزش تربیتی ایران است. سه‌گانه کوه‌شوری (۲۰۲۰) یکی از دلایل این تأثیرگذاری بر دیگر بازیگران را وجود ثبات در مدیریت آن سازمان ورزشی که در اختیار دکتر حمیدی است، دانست. یکی از فواید چنین تحلیل‌هایی با این‌گونه نرم‌افزارها، مشخص شدن زوج‌های طلایی همگراست که در اهداف مختلف با هم اتفاق نظر دارند و شاید تاکنون به چشم نمی‌آمد. نکته بسیار مهم که در یافته‌ها مشاهده شد، مجدداً واگرایی تقریباً زیاد این دو بازیگر با دکتر خادم و دکتر دبیر بود. شدت این واگرایی به‌اندازه واگرایی قبلی ذکر شده نیست، اما با واگرایی ضعیفی که دکتر شعبانی‌بهار و دکتر رضوی نیز با این قهرمانان ارزنده ملی دارند، احتمالاً مقوله نداشتن تحصیلات آکادمیک ورزشی این بازیگران، مزید بر علت است.

علاوه بر بررسی بازیگران کلیدی، منظر درخور بحث دیگر در این مطالعه، بررسی اهداف تعیین شده برای وزارت ورزش و جوانان در این مطالعه است. یافته‌ها نشان داد که این اهداف هشت‌گانه را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول، اهداف تأییدشده همه بازیگران بودند که مربوط به اهداف مرتبط با ورزش‌های همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای و توسعه رفتار سیاسی بازیگران بود. به نظر می‌رسد تجربه آکادمیک و اجرایی بازیگران در ارتباط با ورزش‌های همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، دلیل توافق



همه بازیگران در ارتباط با این اهداف باشد. از آنجاکه بازیگران اصلی دارای پیشینه‌ای در نقش‌های وزیر، سرپرست وزارتخانه، معاون وزیر، مشاور وزیر، نماینده مجلس یا عضو شورای شهر بوده‌اند، پوشش هدف توسعه رفتار سیاسی توسط بازیگران دور از دسترس نبود. در دسته دوم اهداف که بازیگران نظری قاطع درباره آنان نداشتند، ابتدا هدف، حمایت و تقویت ورزش تربیتی بود. در ساختار کنونی وزارت ورزش و جوانان، ورزش تربیتی جایگاه خاصی ندارد و این خود بحثی مفصل را می‌طلبد، اما در همین راستا، شهولی کوه‌شوری، عسکری، نظری و نقش (۲۰۲۱) در تدوین استراتژی‌های سناریو محور ورزش تربیتی ایران، راهبرد «شبکه‌سازی و هم‌افزایی نهادهای متولی با محوریت وزارت ورزش و جوانان» را مطرح کردند. آن‌ها در راستای عملیاتی‌شدن این راهبرد اذعان داشتند اضافه‌شدن معاونت ورزش تربیتی به ساختار وزارت ورزش و جوانان می‌تواند شروع مناسبی برای شبکه‌سازی گسترده و هم‌افزایی سیستمی متولیان ورزش تربیتی باشد تا شاید دوباره به ورزش تربیتی به‌عنوان آغاز فرایند توسعه ورزش نگاهی ویژه شود. در ارتباط با هدف مرتبط با ورزش تربیتی، تنها دکتر خادم و دکتر دبیر روبه‌روی این هدف توسعه‌ساز قرار دارند و بقیه بازیگران کلیدی که همه از اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی در دانشگاه‌های مختلف‌اند، با این هدف هم‌راستا هستند. اهداف بعدی که همه بازیگران درباره آن‌ها اتفاق نظر ندارند، اهداف مربوط به ورزش بانوان، گردشگری ورزشی و امور جوانان هستند. ظاهراً برخی از بازیگران در مقایسه با دیگر بازیگران به این اهداف نزدیک‌تر هستند، اما همچنان برای دستیابی به این اهداف باید تلاش بیشتری کنند. به‌صورت کلی می‌توان اذعان کرد برای موفقیت در این اهداف باید تغییرات اساسی در ساختار ورزش، نگاه و نگرش بازیگران ایجاد شود. حتی می‌توان بیان کرد دوربودن بیش از اندازه هدف ساماندهی امور جوانان از دیگر اهداف و بازیگران، نیاز به مستقل‌شدن بخش جوانان از ورزش را نشان می‌دهد.

مبحث دیگر بحث‌شدنی در ارتباط با اهداف در یافته‌ها، فاصله خالص بسیار نزدیک اهداف توسعه و ارتقای ورزش قهرمانی، ساماندهی و گسترش ورزش حرفه‌ای و توسعه رفتار سیاسی بازیگران است. درک اینکه سیاست بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت در ورزش است، نشان از شناخت کامل متخصصان مدیریت ورزشی از روندهای جهانی دارد. توسعه رفتار سیاسی به معنی قرارگرفتن در میدان سیاست و مبارزه برای کسب قدرت بیشتر در ورزش نیست.

مدیریت کلان ورزش و سیاست از یکدیگر تفکیک‌ناپذیر هستند، اما این موضوع حقی خاص برای حکمرانی افراد غیرمتخصص در وزارت تازه‌تأسیس ورزش ایجاد نمی‌کند. از آنجاکه از گذشته تاکنون، موضوع شناخت و تخصص در ارتباط با مدیریت کلان ورزش لحاظ نشده است و غیرمتخصصان به خود اجازه ورود به این وزارتخانه را داده‌اند، این سؤال مطرح می‌شود که آیا چهره‌های غیرمتخصص



میدان سیاست می‌توانند درباره حضور در وزارتی نظیر وزارت بهداشت چنین اجازه‌ای به خود دهند؟ این دقیقاً سرآغاز بسیاری از چالش‌های حوزه ورزش است؛ جایی که دیوار تخصص در آن آنچنان کوتاه است که به میدانی برای جولان غیرمتخصص‌ها و غیرورزشی‌ها تبدیل شده است. در صورتی که وزیر انتخابی ورزش از میدانی غیر از ورزش باشد، احتمالاً باید تمام مدت پست وزارت خود را به این اختصاص دهد که به موقعیت ذهنی ایده‌آلی از منظر درک مناسبات تخصصی و حاکمیتی حوزه ورزش دست یابد.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان اذعان کرد که حضور کمتر از سه سال افرادی از میدان ورزش در رأس ورزش ایران، در تاریخ هشتاد و سه ساله ساختارمند شدن ورزش در ایران، به هیچ وجه نمی‌تواند منبع قضاوت درست و نقد مناسبی بر عملکرد متخصصان میدان ورزش در این منصب باشد. متخصصان استفاده از روش مک‌تور بیان کردند که خروجی‌های این روش، خود عیان‌اند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود رئیس‌های جمهور منتخب یا اعضای تیم‌های تخصصی آنان که مسئولیت انتخاب وزرا را به عهده دارند، برای انتخاب وزیر ورزش و جوانان از میدان ورزش، یافته‌های این پژوهش و نتایج آن را دنبال کنند. در پایان می‌توان اذعان کرد که مشارکت‌کنندگان در این مطالعه، برای احراز پست وزارت ورزش و جوانان به دکتر سجادی اقبال بیشتری نشان دادند. می‌توان به ائتلاف موفق این بازیگر کلیدی با دکتر گودرزی، دیگر بازیگری که نمرات درخور توجهی کسب کرد، اشاره کرد. همچنین ائتلاف طلایی دکتر حمیدی با تجربه در میدان ورزش و میدان سیاست، با دکتر قاسمی که براساس تجربه و آموخته‌هایش می‌تواند در دیپلماسی ورزشی تحول عظیمی ایجاد کند، می‌تواند مفید واقع شود. همچنین این چهار بازیگر نام‌برده که دارای همگرایی بسیار خوبی با هم بودند، می‌توانند در ائتلافی موفق تیمی بسیار قوی تشکیل دهند. پیشنهاد می‌شود چنین تحلیلی در این ارتباط و با در نظر گرفتن خبرگان همه گرایش‌های ورزشی و تعداد مشارکت‌کنندگان بیشتری، مبتنی بر پارادایم انتقادی انجام پذیرد.

شایان ذکر است که حیطة مدیریت ورزشی دارای منابع انسانی فرهیخته بسیاری است که هرکدام در نوع خود نخبه و آینده‌ساز هستند. نقد محافظه‌کارانه در پژوهش حاضر، تحلیلی بر نظر مشارکت‌کنندگان در ارتباط با چالش انتخاب وزیر از میدان ورزش بود و از ارزش‌های دیگر فرهیختگان کاسته نمی‌شود. نگارنده هرگز کوشش سرمایه‌های انسانی ارزشمند مدیریت ورزشی را که یا به‌عنوان بازیگران اصلی در این مطالعه حضور داشتند یا خبرگانی بودند که صادقانه و بدون ادعا در این مطالعه مشارکت داشتند و یا دیگر خبرگان مدیریت ورزشی بودند که همواره در جهت توسعه ورزش ایران گام برداشتند، نادیده نمی‌گیرد.



## تشکر و قدردانی

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از تمامی کسانی که در اجرای پژوهش مشارکت داشتند، به‌ویژه اساتید بزرگواری که در مصاحبه‌ها شرکت کردند و به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند، سپاسگزاری کنند.

## References

1. Abdolmaleki, H., Heidari, F., Allahyari, M., & Zakizadeh, S. (2019). Future of sport management in Iran's environment and development. *Journal of Sport Management*, 7(4), 56-68. (in Persian).
2. Ahadnejad Reveshty, M., Heydari, M., & Najafi, S. (2021). Critical analysis on the performance of urban activists in production of text urban problematic settlements (Case study: Islamabad Neighborhood of Zanjan city). *Geography and Planning*, doi: 10.22034/GP.2021.42611.2732. (in Persian).
3. Asheghi, B., Ramzani Nejjad, R., & Abdi, S. (2021). Content analysis of articles related to politics and sport from 1388 to 1398. *Communication Management in Sport Media*, doi: 10.30473/JSM.2020.52194.1399 (in Persian).
4. Askarian, F., & Raahbar, M. (2021). Sport development model in Iran with an emphasis on the stakeholders, practices and processes. *Journal of Sport Management*, 13(1), 315-339. (in Persian).
5. Bannerman, S. (2020). The world intellectual property organization and the sustainable development agenda. *Futures*, 122, 102604.
6. Bettencourt, R. (2010). Strategic perspective for the implementation of employment policies in the Azores. *Technol. Forecasting and Social Chang*, 77, 1566-1574.
7. Celi, M., & Colombi, Ch. (2020). Trends as future prompts in the anticipatory design practice. *Futures*, 121, 102564.
8. Cerezo-Narváez, A., Pastor-Fernández, A., Otero-Mateo, M., & Ballesteros-Pérez, P. (2021). The relationship between building agents in the context of integrated project management: A prospective analysis. *Buildings*, 11, 184.
9. Delgado, F. (2003). The fusing of sport & politics: Media constructions of U.S versus IRAN at FRANCE 98. *Journal of Sport & Social*, 27(3), 293-337.
10. Dousti, M., Goudarzi, M., & Asadi, H. (2021). The explanation and analysis of reasons and consequences of politicians' involvement in Iranian sport. *Journal of Sport Management*, 13(1), 15-34. (in Persian).
11. Ebaker, R., & Eshrik, K. (2020). *Fundamentals of sports management* (H. Koozehchian, K. Zohreh Vandian, & T. Shirvani, Trans). Tehran: Hatmi. (in Persian).
12. Elmsalmi, M. (2017). Elaboration of risk mitigation strategies based on sustainable development practices. Paper presented at the Proceedings of the 6th International Conference on Advanced Logistics and Transport, Bali, Indonesia, 24-27 July 2017; IEEE: Bali, Indonesia, 53-58.
13. Eshrik, K., & Dousti, M. (2020). The involvement of politicians in Iranian football club and Pan-turkism Irredentism. *Political Quarterly*, 50(2), 669-683. (in Persian).



14. Fetoui, M., Frija, A., Dhehibi, B., Sghaier, M., & Sghaier, M. (2021). Prospects for stakeholder cooperation in effective implementation of enhanced rangeland restoration techniques in southern Tunisia. *Rangeland Ecology & Management*, 74, 9-20.
15. Fleming, T., Sutcliffe, K., Lucassen, M., Pine, R., & Donkin, L. (2020). Serious games and gamification in clinical psychology. *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, Elsevier.
16. Ghasemi, H., Mataruna-Dos-Santos, L.H., Jaber, A., Rasekh, N., & Izadparast, L. (2020). Sport management education. Tehran: Andishe Ara.
17. Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Sayarnejad, J. (2021). Identifying the factors affecting good governance in the structure of national championship sports. *Sport Management Studies*, doi: 10.22089/SMRJ.2021.10136.3325. (in Persian).
18. Godet, M. (1991). Actors moves and strategies: The mactor method (An air transport case study). *Futures*, 23, 605-622.
19. Godet, M., & Meunier, F. (1996). Analyzing actors strategies: The Mactor method. Paris, France: LIPS.
20. Hasan, D. (2021). Sport, politics and the public intellectual. In C. K. Pike. (Ed.), *Research handbook on sports and society* (pp. 9-21). UK: Elgar.
21. ,, , & Tnnj .. (2019). Modnng xpr'r's scccoon for snnncccccuvuuuooos. A scientometrics based study. Paper presented the Proceedings of the International Conference on Modeling, Simulation, Optimization and Numerical Techniques, Shenzhen, China, 27-28 February, 194-201.
22. Karimi, M., Heydari Nejjad, S., & Mehrali Zadeh, Y. (2020). Developing the succession management pattern based on knowledge management in the Ministry of Sport and Youth based on grounded theory. *Sport Management Studies*, 12(61), 59-84. (in Persian).
23. Kines, P., Andersen, L. P. S., Spangenberg, S., Mikkelsen, K. L., Dyreborg, J., & Zohar, D. (2010). Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. *J of Safety Research*, 41, 399-406.
24. Lakner, Z. (2013). Main actors and their strategies in Hungarian higher education. *Acta Oeconomica*, 63, 201-224.
25. Lakner, Z., Kiss, A., Merlet, I., Oláh, J., Máté, D., Grabara, J., & Popp, J. (2018). Building coalitions for a diversified and sustainable tourism: Two case studies from Hungary. *Sustainability*, 10 (1090), 1-23.
26. Li Vigni, F. (2020). Five anticipation communities in complex systems sciences: Complexity science and its visions of the future. *Futures*, 121: 102551.
27. Made-Sutrisna, I. B., Nyoman-Saskara, I. A., Suyana, M., & Setyari, N. P. (2020). Prospective analysis of sustainable tourism development in penglipuran village as a tourist village role model in Bali. *Technium Social Sciences Journal*, 13, 184-198.
28. Malakootian, M. (2009). Sport and politics. *Political Quarterly*, 39(2), 301-316. (in Persian).





29. Mangifera, L., & Isa, M. (2019). Development Model of Creative Industries: An Application of MACTOR. in Social Sciences on Sustainable Development for World Challenge: The First Economics, Law, Education and Humanities International Conference, KnE Social Sciences, 360–370.
30. Molnar, G., & Whigham, S. (2021). Radical right populist politics in Hungary: Reinventing the Magyars through sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(1), 133-148.
31. Pirbabaie, M., & Soltanzadeh, M. (2015). An introduction to Iran contemporary architecture field forming based on bourdieu's "Field Theory ". *Fine arts of architecture and urban planning*, 20(2), 73-84. (in Persian).
32. Rees, G. H., & MacDonell, S. (2017). Data gathering for actor analyses: A research note on the collection and aggregation of individual respondent data for MACTOR. *Future Journal*, 9(1), 115–137.
33. Ryan, G. (2021). Smart sanctions, hollow gestures, and multilateral sport: New Zealand–Fiji relations and the politics of professional rugby, 1987–2011. *The Contemporary Pacific*, 33(1), 124-150.
34. Shahvali Kohshouri, J. (2020). Strategic foresight on development of educational sport in Iran (Unpublished doctoral dissertation). Mobarakeh Azad University, Mobarakeh, Iran. (in Persian).
35. Shahvali Kohshouri, J., Askari, A. R., Nazari, R. (2021). Identifying the effective WdddCrrds nnd drvrrs on hle fuuere of Iran's dduaaoooll spor.. Rrrrrr rr on Educational Sport, doi: 10.22089/RES.2020.9408.1953 (in Persian).
36. Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2021). The formulation Iranian educational sports strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*, 8(21), 223-250.
37. Suryahani, I., Susilowati, I., Nugroho, S.B.M., & Mafruhah, I. (2020). Management of natural and cultural tourism in dieng, indonesia: Empirical study with mactor analysis. *International Journal of Management*, 11(7), 1232-1241.
38. University of Kansas. (2020). Sport management history. School of Education & Human Science, University of Kansas. Available at: [www.onlinesportmanagement.ku.edu](http://www.onlinesportmanagement.ku.edu) (Accessed 21 Sepember 2021).
39. Watt, D. (2004). *Sports management and administration*. London: Routledge.
40. Yosof vand, S., & Hashemipour, A. (2021). Investigating the effect of strategic human resource management on competitive advantage with respect to the mediating role of human capital. *New Research Approaches in Management Sciences*, 25, 387-399. (in Persian).
41. Zhang, l., & Xu, y. (2021). Research on the development and resource development of sports industry in coastal cities based on 5G network processor and IoT system. *Microprocessors and Microsystems*, 83, 104000.



## استناد به مقاله

شهوولی کوه‌شوری، جواد. (۱۴۰۰). انتخابی از جنس میدان ورزش: تحلیل گزینه‌های پست وزارت ورزش و جوانان با روش مکتور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۷)، ۳۱۷-۳۵۰. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.11025.3449

Shahvali Kohshouri, J. (2021). A Selection of the Sports Field Type: Analysis of Options of Positions in the Ministry of Sports and Youth with the Mactor Method. Sport Management Studies, 13(67), 317-350. (in Persian). DOI :10.22089/SMRJ.2021.11025.3449

