

## رفتارهای قالب مدیران ارشد ورزش ایران کدامند؟ یک آزمایش رفتاری با MACTOR

جواد شهولی کوه شوری<sup>۱\*</sup>، مینا مستحفظیان<sup>۲</sup>، الهام مشکل گشا<sup>۳</sup>، محمدحسن فردوسی<sup>۴</sup>

۱- دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی ۲- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران ۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، اصفهان، ایران ۴- استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۰

### What are the Predominant Behaviors of Iran's Senior Sports Managers? A Behavioral Experiment with MACTOR

Javad Shahvali Kohshouri<sup>1\*</sup>, Mina Mostahfezayan<sup>2</sup>, Elham Moshkelgosha<sup>3</sup>, Mohamad Hasan Ferdovski<sup>4</sup>

1- Ph.d in Sport Management, Azad university 2- Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran 3- Assistant Professor Sports Management, Islamic Azad University, Mobarakeh Branch, Isfahan, Iran 4- Assistant Professor, Sports Management, Payame noor University, Iran

Received: (2021/08/31) Accepted: (2021/11/11)

#### Abstract

In today's world of instability, uncertainty, complexity and ambiguity, and despite the low-probability and high-impact surprises that lead to unpredictable changes, Iran's sport needs managers who can analyze the environment of full of fluctuations by using intrinsic and acquired behaviors, and show the appropriate behavior at the right time and adopt the correct strategies. The purpose of this article is analyzing of the behavior of Iran's senior sports managers and to fill the gap in our understanding of recognizing the types of behavior among senior managers in selected educational, public, championship and professional sports organizations separately. This was done by a behavioral experiment with actor analysis technique and by a strategic planning simulation tool called MACTOR. Data were collected through the participatory observation; By a purposeful selection, 11 sports management experts and 24 people employed or familiar with the 12 organizations studied in this study participated in this behavioral experiment and completed the actor-actor and actor-objective matrices. Convergence and divergence of actors and objectives were carefully examined with software. It was found that political, guiding and MACTOR supportive behaviors are the predominant behaviors of senior sports managers in Iran. It seems that the managers of sports organizations can make positive changes in their future behavior based on past experiences, but successive changes in these organizations will cause missing this opportunity.

**Keywords** Actor analysis, Behavior, Senior Managers, Sports Organizations, Participatory Observation

#### چکیده

در دنیای بی ثبات، غیر قطعی، پیچیده و مبهم امروزی و با وجود شگفتی‌سازهایی با احتمال وقوع کم و تأثیر بسیار زیاد که به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی منجر می‌گردند، ورزش ایران نیازمند مدیرانی است که با استفاده از رفتارهای ذاتی و اکتسابی از پس تحلیل محیط پر از نوسان برآیند و در زمان مناسب، رفتار مناسب بروز دهند و استراتژی‌های درستی را اتخاذ نمایند. هدف این مقاله، تجزیه و تحلیل رفتار مدیران ارشد ورزش ایران و پرکردن شکاف در درک ما از شناخت انواع رفتار در بین مدیران ارشد در سازمان‌های منتخب ورزش تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، بصورت مجزا است. این امر توسط یک آزمایش رفتاری با تکنیک تحلیل بازیگران و بوسیله ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک به نام مکتور انجام گردید. داده‌ها از طریق مشاهده مشارکتی، جمع‌آوری شدند؛ با انتخاب هدفمند، ۱۱ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی و ۲۴ نفر از افراد شاغل یا آشنا به ۱۲ سازمان مورد بررسی در این پژوهش، در این آزمایش رفتاری مشارکت نمودند و ماتریس‌های بازیگر-بازیگر و بازیگر-اهداف را تکمیل نمودند. همگرایی و واگرایی بازیگران و اهداف، با نرم‌افزار مکتور مورد بررسی دقیق قرار گرفت. نتایج نشان داد که رفتارهای سیاسی، مرشدانه و حمایتی، رفتارهای قالب مدیران ارشد ورزش ایران می‌باشند. به نظر می‌رسد مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند بر اساس تجربیات گذشته، تغییرات مثبتی در رفتار آینده خود ایجاد نمایند ولی تغییرات پی‌درپی در این سازمان‌ها، باعث از دست دادن این فرصت می‌گردد.

#### واژه‌های کلیدی

تحلیل بازیگران، رفتار، مدیران ارشد، سازمان‌های ورزشی، مشاهده مشارکتی

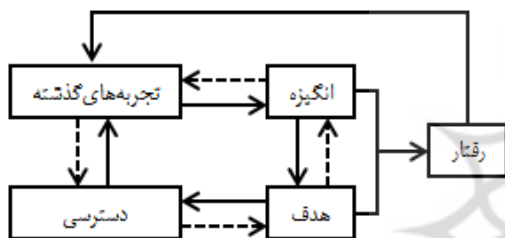
## مقدمه

مدیریت در جهان ووکا<sup>۱</sup>، نیازمند دانش وسیع‌تر، کاربرد مفاهیم و چارچوب‌های جدید برای مقابله با شرایط غیرقابل پیش‌بینی و در حال تغییر سریع است. جهان ووکا، جهانی نوسانی، سرشار از عدم قطعیت، پیچیده و مبهم است. چنین جریان مداومی، منجر به ایجاد دشواری‌های بی‌شماری برای مدیران ارشد سازمان‌ها می‌شود. محوطه ووکا می‌تواند همه جنبه‌های یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. به نظر می‌رسد یک راه تاب‌آوری در چنین محیط‌های پیچیده‌ای، استفاده از رفتارهای<sup>۲</sup> مناسب توسط سیاست‌گذاران و مدیران ارشد سازمان‌ها و توانایی تغییر رفتار در بی‌ثباتی‌های مختلف، باشد.

در ادبیات رفتار سازمانی، اهمیت رفتار مدیران برای موفقیت سازمانی بصورت برجسته مشخص شده است (۷۷). مفهوم رفتار اشاره به حرکتی دارد که برای مقابله بهتر یا همسو شدن و در واقع مدیریت شرایط یا اتفاقات پیرامون عرضه می‌شود (۳۰) و به عنوان مفهومی جهان‌شمول، دربرگیرنده مضامینی از جمله گفتار (۷۲)، کردار و پندار (۵۸)، موضع‌گیری (۱۵)، اظهارنظر (۵۷)، عقیده (۵۰)، انتخاب (۶۱)، نگرش و برداشت (۳۵)، هدف‌گذاری (۴۸)، تصمیم‌گیری (۷۷) و مواردی از این قبیل است. رفتار، اساساً هدف مدار<sup>۳</sup> است؛ به عبارت دیگر، رفتار ما معمولاً با میل رسیدن به هدفی خاص برانگیخته می‌شود (۲۲). کورت‌لوین<sup>۴</sup> (۱۹۳۹) رفتار را تابعی از کنش شخص و محیط او دانسته است (۴۰).

به خوبی مشخص است که موضوع رفتار با مسأله بهبود و توسعه مهارت‌های انسانی سروکار دارد (۲۹). تأکید بر مهارت‌های انسانی در گذشته مهم تلقی می‌شد (۴) و همچنان امروزه از اولویت ویژه‌ای برخوردار است (۴۲). رابینز<sup>۵</sup> (۱۳۹۷) اذعان داشت که در مدیریت، توانایی بروز رفتارهای درست، از سایر توانایی‌ها با اهمیت‌تر است (۵۹). به نظر می‌رسد، درک قواعد و چارچوب‌های حاکم بر شکل‌گیری رفتار مدیران، امری کاملاً حیاتی است. این ادعا نیز درست به نظر می‌رسد که هیچ‌گونه نگرش مطلق ناظر بر مثبت یا منفی بودن کارکردهای رفتار مدیران در سازمان

وجود ندارد (۶۰). در این بین، دانشمندان علوم رفتاری و همچنین مدیریت رفتار سازمانی در تلاش‌اند تا با استفاده از یافته‌ها و تمرکز بر رفتارهای نیروی انسانی، چارچوب مفهومی سودمندی برای ساخت، فهم، هدایت و تغییر رفتار انسان در سازمان‌ها ارائه دهند. یکی از بهترین مدل‌های ساخت، شکل‌گیری و تغییر رفتار را هرسی و بلانچارد<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) ارائه نموده‌اند و همانطور که در شکل ۱ مشخص است، این مدل اذعان دارد که وقتی شخص در یک وضعیت انگیزشی به عمل یا رفتاری دست می‌زند، این رفتار چنانکه حلقه بازخورد نشان می‌دهد، نسبت به موجودی<sup>۱</sup> تجربه گذشته وی به عنوان یک درون‌داد جدید محسوب می‌گردد. طراحان این مدل اظهار نمودند که این درون‌داد هر چقدر زودتر در زندگی حاصل شود، تأثیر بالقوه آن بر رفتار آینده و یا تغییر مثبت آن بیشتر است (۳۰).



شکل ۱. مدل بازخورد شکل‌گیری و تغییر رفتار (۳۰)

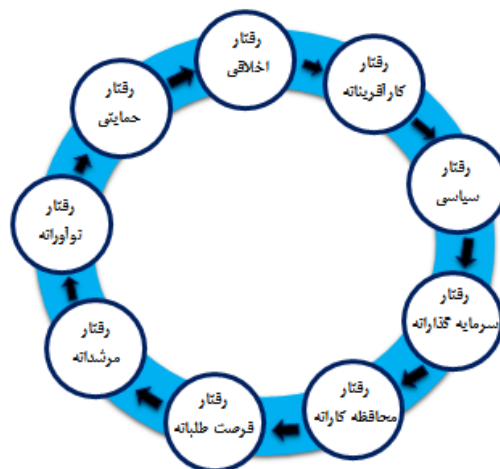
انسان گذشته تلاش داشت تا رفتار فردی خود را در جهت سازگاری با محیط پیرامونش تنظیم کند اما با گذشت زمان و در دنیای ووکا امروزی و تغییرات لحظه‌ای محیط، رفتارهای مثبت و منفی مختلفی در گذر زمان پدید آمدند که مدیران سازمان‌ها باید به منظور رقابت در صحنه‌های جهانی و ارضای نیازهای ذینفعان خود و همچنین سازگاری با محیط پرنوسان، آن‌ها را فراگیرند و در زمان‌های مختلف در قالب استراتژی‌های مناسب از این رفتارها، استفاده نمایند. مطالعات بسیار زیادی به انواع رفتار مدیران و مؤلفه‌های رفتار پرداخته‌اند؛ یکی از جامع‌ترین دسته‌بندی مؤلفه‌های رفتار مدیران را رافعی‌دهکردی (۱۳۹۹) جمع‌آوری نمود و بر اساس آن‌ها، یک مدل رفتار استراتژیک برای مدیران سازمان‌ها ارائه نمود. در شکل ۲، قسمتی از مدل که به رفتارهای گوناگون اشاره شده بود، نشان داده شده است. مدل مذکور اذعان دارد که رفتارهای مختلف، بر اساس عوامل مداخله‌گری مانند سبک‌های رهبری، تفاوت‌های فردی و موانع و مشکلات و مکمل‌هایی مانند دانش و آگاهی، باعث شکل‌گیری

1. VUCA world (volatility, uncertainty, complexity & ambiguity)
2. Behavior
3. Goal Oriented
4. Kurt Lewin
5. Robbins

می‌آورد (۴۹). البته انواع مختلف دیگری از رفتار نیز وجود دارد که عبارتند از: رفتار پیشگامانه (۳۴)، رفتارهای فرانتش، خیرخواهانه، اعتمادگرایانه، مداراگرایانه، عادلانه، فضیلت مدارانه و توانمندسازانه (۵۱)، رفتار حرفه‌ای (۶۰)، رفتار منافقانه (۲۶)، رفتار ماکیاولی<sup>۱</sup> (۲۱)، رفتار زیست محیطی (۶۹) و بسیاری رفتارهای دیگر که برای اکثر مدیران سازمان‌ها، تعریف شده‌اند.

به نظر می‌رسد نمی‌توان سازمان‌ها را بدون در نظر گرفتن رفتار مدیران‌شان مطالعه نمود؛ بررسی ادبیات رفتار مدیران نشان می‌دهد که مطالعات مختلفی در این حیطه صورت پذیرفته است: چویجیل<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) رفتار مدیران را در بازارهای مالی، در سی سال گذشته بررسی نمودند و اذعان داشتند که همچنان دیدگاه‌های جدیدتری برای گسترش تحقیقات در مورد رفتار مدیران وجود دارد (۱۴)؛ لیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) یک الگوی تصمیم‌گیری رفتار یکپارچه مدیران برای استقرار عملکرد کیفیت در گروه‌های بزرگ، طراحی نمودند و اظهار داشتند که استقرار این تکنیک توسعه محصول مبتنی بر رفتار، برای تعیین ویژگی‌های مهندسی مهم بر اساس نیازهای مشتری و جلب رضایت بیشتر مشتریان، کاربرد زیادی دارد (۷۷)؛ کهربایی و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی رفتار پیشگامانه مدیران، سه نوع پیشاینده فردی، انگیزشی و زمینه‌ای همراه با متغیرهای تعدیل‌گر گروه واسطه را معرفی نمودند (۳۴)؛ بریکر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز با بررسی نقش گذشته بر رفتار رهبری سرپرست، اذعان داشتند که توجه سرپرستان به گذشته ممکن است مانع رفتارهای رهبری مولد آن‌ها در برخی زمینه‌های تیمی شود (۱۱). نکته مورد توجه در نتیجه این مطالعه، عدم تطابق با آنچه هرسی و بلانچار (۱۹۹۶) در ارتباط با نقش تجربه‌های گذشته در ساخت رفتار ارائه نمودند (شکل ۱)، بود (۳۱). همچنین در ارتباط با دیگر مطالعات رفتار مدیران می‌توان به مطالعات سپهوند و باقرزاده (۱۴۰۰) با هدف بررسی رفتار شوخ‌طبعانه مدیر بر اشتیاق شغلی کارکنان (۶۲)؛ گارسیا و ویی<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) با هدف ارائه مدلی از رفتار محیطی مدیران (۱۹)؛ کائو<sup>۶</sup> و

مهارت، تفکر استراتژیک و رفتار استراتژیک در مدیران می‌شود (۵۵).



شکل ۲. انواع مختلف رفتار (۵۵)

شاید بتوان بعضی از رفتارهای خاص مدیران را که منجر به تصمیم‌گیری‌های مؤثر می‌شود را به عنوان یکی از سرمایه‌های سازمان به شمار آورد؛ در اینجا به برخی از این رفتارها به صورت مختصر، اشاره می‌گردد: رفتار اخلاقی، مجموعه‌ای از اعمال و رفتار خاص مورد پذیرش جامعه است (۶۳)؛ نوآوری، استقلال، عمل و بهره‌گیری از فرصت‌ها را رفتار کارآفرینانه می‌گویند (۷۵)، در حالی که رفتار سیاسی، مجموعه فعالیت‌هایی است که برای کسب قدرت، افزایش و اعمال قدرت و به کارگیری سایر منابع به وسیله اشخاص انجام می‌شود (۴۷)؛ از سوی دیگر، عدم اطمینان مدیران به بازارهای مالی، محدودیت‌های مالی سازمان‌ها، رفتار سرمایه‌گذاری را به وجود می‌آورد (۷۱)؛ محافظه‌کاری در رفتار یکی از ویژگی‌های کیفی اطلاعات و یک میثاق مهم در گزارشگری مالی محسوب می‌شود (۴۵)؛ فرصت‌طلبی یک رفتار شخصی است که می‌توان آن را یک رفتار مجاب‌کننده جهت به انجام رساندن اهداف شخص دانست (۷۴)؛ تغییر ماهیت کار در سازمان‌هایی با ساختارهای سازمانی مسطح و طراحی کارهای مبتنی بر تعامل رویکردهای جدید نسبت به توسعه را رفتار مرشدانه گویند (۷۰)؛ رفتار نوآورانه، شامل سه بعد تولید ایده، ترویج ایده و پیاده‌سازی ایده است (۳۲)؛ در نهایت، رفتار حمایتی به رفتارهایی گفته می‌شود که در آن فردی که در موضع قدرت قرار دارد، در حالی که استفاده از فشار و دستور را به حداقل می‌رساند، از عقیده دیگران بهره می‌گیرد و با در نظر گرفتن احساسات آن‌ها، اطلاعات مناسب و فرصت‌های انتخاب را برای آن‌ها فراهم

1. Machiavelli  
2. Choihil  
3. Liu  
4. Briker  
5. Garcia & Wei  
6. Cao

ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و وزارت صنایع و تا حدودی وزارت نفت در ورزش حرفه‌ای و سازمان‌هایی از این قبیل در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش فعالیت‌های نسبتاً گسترده‌ای دارند. همانطور که پیش‌تر عنوان گردید، در دنیای ووکا نمی‌توان سازمان‌ها را بدون رفتار مدیرانشان مطالعه نمود؛ سازمان‌های مختلف ورزشی که در رأس خود شاهد حضور مدیرانی از جنس میدان ورزش (۶۷) یا دیگر میدان‌ها می‌باشند، نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

مطالعات نسبتاً زیادی توسط پژوهشگران مدیریت ورزشی در ارتباط با رفتار مدیران در حیطه‌های چهار گانه ورزش به ثبت رسیده است؛ در این بین می‌توان به مطالعات کشاورز و همکاران (۱۳۹۸) با هدف ارائه الگوی برای تغییر رفتار مدیران ورزش دانش‌آموزی جهت اجرای برنامه‌های راهبردی در ورزش تربیتی (۳۷)؛ میرصفیان و همکاران (۱۳۹۹) با هدف طراحی الگوی اثرگذاری رفتارهای خودتوسعه‌ای در سازمان ورزش شهرداری اصفهان در ورزش همگانی (۴۶)؛ کشاورز و همکاران (۱۳۹۷) با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی (۳۶) و کشاورز (۱۳۹۵) با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی مدیران در بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای (۳۸)، اشاره نمود. رافعی‌دهکردی و همکاران (۱۳۹۹) در مدل پارادایمی رفتار استراتژیک خود، اظهار نمودند که یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آن‌ها حول محور رفتار استراتژیک مدیران، شکل‌دهنده مدل پارادایمی است که الگوی رفتاری را برای مدیران ورزش کشور منعکس می‌کند (۵۴). همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۹) بر اساس الگوی رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران ورزشی خود، مهمترین بعد مثبت رفتار سیاسی را رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه می‌دانند و دور شدن از اهداف سازمان را عامل منفی رفتار سیاسی مدیران ورزشی ذکر نمودند (۴۷).

مطالعه ادبیات مربوط به رفتار مدیران ورزش ایران، نشان داد که پژوهش‌های گذشته معطوف به بررسی موردی و گاهاً یک جنبه از رفتار مدیران بوده است و تاکنون به بررسی نوع رفتار مدیران حیطه‌های مختلف ورزش و مقایسه آن‌ها و همچنین به تأثیر پیچیدگی‌های محیط در این نوع بررسی‌ها توجه نگردیده است و این مسئله می‌تواند یک شکاف اساسی تلقی گردد. همانطور که در ابتدای این مبحث مطرح گردید یکی از راه‌های تاب‌آوری سازمان‌ها در دنیای ووکا، استفاده از تکنیک

همکاران (۲۰۲۱) با هدف درک نگرش و رفتار مدیران نسبت به استفاده از هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری سازمانی (۱۲)؛ ماس و یین<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با هدف شفافیت رفتار مدیران (۴۳)؛ سرلک و نوریایی (۱۳۹۹) با هدف طراحی مدل رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی (۶۰) و آلدو و ویسنت<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) با هدف تجزیه و تحلیل رفتار مدیران سرمایه‌گذاری اجتماعی (۱)، اشاره نمود. در بررسی سیر تاریخی مطالعات رفتار مدیران که در بالا بصورت مختصر بیان شد، مشخص است که رفتارهای مختلف، فراگیری آن‌ها و توانایی تغییر رفتار توسط مدیران ارشد در دنیای رازآلود و سرشار از عدم قطعیت امروزی، می‌تواند راه نسبتاً مناسبی باشد.

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (۶۵، ۶۸). ورزش، این پدیده اجتماعی عصر حاضر، یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و نقش و هویت منحصر به فردی در اکثر جوامع دارد و در شکل‌های مختلف خود، بخشی از حیات روزمره بسیاری از مردم است (۳۱). برای توسعه ورزش، مدل‌های سلسله‌مراتبی فراوانی ارائه شده که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده‌اند (۴۱). ساختار توسعه ورزش در ایران، مانند اکثر ساختارهای مطرح دیگر به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی (ورزش‌مدارس و دانشگاه) در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش همگانی (فعالیت جسمانی بدون محدودیت برای همه)، سپس ورزش قهرمانی (ورزش مدال‌آور ملی) و در نهایت ورزش حرفه‌ای (درآمدزایی باشگاه‌ها و ورزشکاران) در رأس هرم، تشکیل شده است (۶۶).

ظاهراً امور مربوط به ورزش در ایران، به عهده وزارت ورزش و جوانان گذاشته شده است؛ اما در عمل سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی نیز در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش فعالیت مستقل دارند. به عنوان مثال می‌توان از وزارتخانه‌های آموزش و پرورش و وزارت علوم به عنوان متولیان اصلی ورزش تربیتی نام برد؛ به همین ترتیب وزارت کار، نیروهای مسلح و شهرداری‌ها در بحث ورزش همگانی، برخی فدراسیون‌های مستقل مانند فوتبال در

1. Msas & Yin  
2. Alda & Vicente

حاضر، تجزیه و تحلیل رفتار مدیران ارشد ورزش ایران بر اساس یک آزمایش رفتاری و با ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک به نام مکتور است.

### روش تحقیق

مطالعه حاضر از روشی مختلط، در قالب یک آزمایش رفتاری در چهار فاز و با ابزار مشاهده برای گردآوری داده‌ها انجام شد. برای تحلیل مشاهدات، از روش تحلیل بازیگران و ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک با نام مکتور (۲۳) استفاده گردید.

### فاز اول: انتخاب بازیگران کلیدی، مشاهده‌گران

**و تعریف اهداف:** از آنجایی که هدف اصلی پژوهش، تحلیل رفتار مدیران ارشد ورزش ایران بود، ابتدا باید سازمان‌های مرتبط با ورزش‌های تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای انتخاب می‌شد؛ در طراحی تحقیق، تصمیم بر این شد که از هر حیطه ورزش، سه سازمان انتخاب گردد تا رفتار مدیران ارشد آنها مورد مشاهده قرار گیرد. سازمان‌های انتخاب شده برای این مطالعه باید دو معیار را برآورده می‌کردند:

اول، آن‌ها باید در حیطه تخصصی خود تصمیم‌ساز بوده و از بین سه سازمان حیطه تخصصی خود، حداقل یکی از آن‌ها، متولی تمام یا بخشی از آن ورزش باشد؛ ثانیاً، از آنجا که قرار بر مشاهده رفتار مدیران ارشد توسط افرادی از همان سازمان یا نزدیک به آن سازمان بود، باید سازمانی انتخاب می‌شد که بتوان افراد مستعدی از بین کارکنان یا نزدیکان آن سازمان را راضی به همکاری برای مشاهده نمود. در نهایت ۱۲ سازمان در حیطه‌های مختلف، که هر دو معیار مذکور را داشتند با رایزنی فراوان، انتخاب شدند و در جدول ۱ به نمایش درآمده‌اند.

### جدول ۱. بازیگران اصلی در آزمایش رفتاری

ورزش تربیتی	معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش
	اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم
	فدراسیون ملی ورزش‌های دانشجویی
ورزش همگانی	فدراسیون ورزش‌های همگانی
	سازمان ورزش شهرداری تهران
	سازمان ورزش شهرداری اصفهان
ورزش قهرمانی	معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش
	کمیته ملی المپیک
	فدراسیون والیبال
ورزش حرفه‌ای	باشگاه فولاد مبارکه سپاهان
	باشگاه فولاد خوزستان

انتخاب رفتارهای مناسب و توانایی تغییر رفتار توسط مدیران ارشد در بی‌ثباتی‌های گوناگون، می‌باشد. ترویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند در محیط‌های موسوم به ووکا که چشم‌اندازهای بسیار آشفته‌ای دارد، تحقیقات باید دارای نوآوری و آینده‌محور باشند (۷۳). به نظر می‌رسد با توجه به نیاز به واکنش سریع به تغییرات پرسرعت و برجستگی‌های جهان ووکا، آینده‌نگاری می‌تواند یک راه مناسب برای بقاء و رقابت در چشم‌انداز آشفته امروز باشد و به تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدیران ارشد مخصوصاً در بحث رفتار کمک شایانی نماید.

در مسأله تعیین نوع رفتار مدیران ارشد ورزش ایران، نیاز به سیاست‌گذاری از طریق آینده‌نگاری (۷) و یکی از روش‌های سیستمی و جامع آینده‌نگاری که روش تحلیل بازیگران کلیدی است و به روش مکتور<sup>۲</sup> (۲۳) معروف است، وجود دارد. شواهد نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات کم و انگشت‌شماری با این رویکرد در ورزش به ثبت رسیده است؛ اما در سایر علوم، مطالعات در خور توجهی در ارتباط با این نوع تحلیل وجود دارد.

علی‌رغم اهمیت موضوع بررسی رفتار مدیران در ورزش، تاکنون مطالعه‌ای در رابطه با تعیین نوع رفتار مدیران ارشد سازمان‌های مختلف ورزشی انجام نشده است و تحقیق حاضر به دنبال پرداختن به این خلاء علمی است. این مطالعه به دلایل متعدد قابل توجه است و با مطالعات موازی این حوزه، تفاوت دارد: این مطالعه احتمالاً اولین آزمایش رفتاری است که به بررسی نوع رفتار مدیران ارشد در سازمان‌های مختلف می‌پردازد؛ علاوه بر این نیاز به شناخت نوع رفتار مدیران سازمان‌های ورزشی از طریق یکی از تکنیک‌های آینده‌نگاری در محیط پیچیده امروزی، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را نشان می‌دهد؛ همچنین این مطالعه نه تنها به شناخت رفتارهای مرسوم مدیران مختلف ورزشی می‌پردازد، بلکه احتمالاً بتواند به رشد رفتاری مدیران کمک شایانی نماید؛ همچنین این مطالعه می‌تواند به توسعه ادبیات و مبانی نظری تحقیقات آتی در زمینه رفتار مدیران ورزشی کمک نماید. به نظر می‌رسد در صورت عملیاتی شدن این پژوهش، تمام مدیران سازمان‌های ورزشی در چهار حیطه اصلی بتوانند از نتایج آن استفاده نمایند. بر این اساس هدف اصلی مطالعه

1. Troise
2. Mactor

رفتار با استفاده از ابزارهای فهرست بررسی و یادداشت‌های میدانی استفاده شد.

رحیمی و زمانی (۱۳۸۸) معتقدند که اگر پژوهشگر بخواهد برای مشاهده از دیگران استفاده کند، باید آموزش‌های لازم را به آنان ارائه دهد (۵۶). همانطور که از عنوان فاز دوم مشخص است، در این مرحله آموزش‌های لازم به مشاهده‌گران در قالب ارسال فایل‌های آموزشی انجام گردید. این آموزش‌ها در دو گام مجزا به صورت آنلاین، صورت پذیرفت. در گام اول محتویات ارسالی به مشاهده‌گران، در ارتباط با روش مشاهده به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات و آموزش مشاهده‌گری، شامل معرفی روش مشاهده، تعصبات و تمایلات مشاهده‌گر، ویژگی‌های فردی مشاهده‌گر، انواع مشاهده، روش‌ها و ابزارهای ثبت مشاهده، دامنه مشاهده، عوامل بالابرنده اعتبار مشاهده، عوامل محیطی که مشاهده‌گر را متأثر می‌ساخت، اثر مشاهده‌کننده بر مشاهده و محاسن و معایب مشاهده بود (۳). در گام دوم نیز محتویات فایل‌های ارسالی به مشاهده‌گران در ارتباط با بالابردن دانش و آگاهی مشاهده‌گر از موضوع مورد مشاهده بود؛ از این رو اطلاعات بسیار جامعی در ارتباط با رفتارهایی که مشاهده‌گر باید در رفتار مدیران ارشد مشاهده می‌کرد (جدول ۳)، در اختیار مشاهده‌گران قرار گرفت و به پرسش‌های آنان پاسخ داده شد.

همچنین در این مطالعه از نقش غیرواکنشی در مشاهده استفاده گردید؛ در این نقش، مشاهده‌گر به راحتی یافته‌ها را تماشا کرده، گوش می‌دهد و ثبت می‌کند، اما هیچ واکنشی به مسائل ندارد. به طور خلاصه در فاز دوم، مشاهده‌گران توجیه گردیدند که چه وظیفه‌ای از سوی پژوهشگر به عهده آن‌ها گذاشته شده است و آموزش‌های لازم را برای انجام این وظیفه، دریافت نمودند.

**فاز سوم: تبدیل مشاهدات به داده‌های کمی:** توافق شد که مشاهده‌گران، رفتارهای مختلف چهار نفر اول و ارشد سازمان خود را زیر نظر داشته باشند و بر اساس رفتارهای مختلف که پیش از این چندین بار به آن‌ها اشاره شد برای هر چهار نفر ارشد، در ازای هر رفتار بطور جداگانه نمره‌ای که حاصل مشاهده خود بود را به آن‌ها اختصاص دهند. با توجه به اینکه در نهایت نمره نهایی باید وارد نرم‌افزار مکتور گردد، طبق قواعد این نرم‌افزار، نمره نهایی باید بین دامنه -۴ تا +۴ باشد. برای

باشگاه گل گهر سیرجان

از آنجایی که امکان حضور پژوهشگران به عنوان مشاهده‌گر در سازمان‌های منتخب وجود نداشت، از هر سازمان ۲ نفر به عنوان مشاهده‌گر رفتار مدیران ارشدشان و در کل ۲۴ نفر با تیم تحقیق در نقش مشاهده‌گر همکاری نمودند. همه این افراد دارای تحصیلات تکمیلی در گرایش‌های مختلف و آشنا به روش تحقیق و پژوهش بودند. جدول ۲ مشخصات دموگرافیک مشاهده‌گران را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. مشخصات دموگرافیک مشاهده‌گران

جنسیت	سن	تحصیلات
زن	۳۵ زیر	۴۵ بالای
مرد	۳۵ تا ۴۵	۴۵ بالای
۶	۱۸	۵
۵	۱۲	۷
۱۹	۱۶	۵

پس از شناسایی بازیگران اصلی و مشاهده‌گران، در همین فاز باید اهداف اصلی هم انتخاب می‌شد. متناسب با هدف پژوهش، انواع رفتار به عنوان اهداف اصلی در این آزمایش انتخاب شدند. پس از بررسی منابع نظری و ادبیات رفتار مدیران، تیم تحقیق، رفتارهای ۹ گانه‌ای (شکل ۲) که رافعی‌دهکردی (۱۳۹۹) در مدل رفتار استراتژیک مدیران ورزشی به آن‌ها اشاره نموده بود (۵۵)، به عنوان رفتارهای اصلی مورد بررسی، در این آزمایش رفتاری انتخاب شدند و مجدداً در جدول ۳ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۳. رفتارهای مورد بررسی در آزمایش رفتاری

۱. اخلاقی	۴. سرمایه‌گذارانه	۷. مرشدانه
۲. کارافرینانه	۵. محافظه‌کارانه	۸. نوآورانه
۳. سیاسی	۶. فرصت‌طلبانه	۹. حمایتی

**فاز دوم: توجیه تیم مشاهده‌گر:** هر حقیقت علمی با مشاهده پدیده‌ها و رویدادها آغاز می‌شود (۳۰). در این مطالعه، از مشاهده مشارکتی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جونز و همکاران (۲۰۱۳)، مشاهده مشارکتی را بررسی یک فرهنگ از درون، تعریف می‌کنند (۳۳).

در مطالعه حاضر از آن جهت که از ابتدا، مشاهده به طور ویژه به رفتارهای خاصی معطوف بود، از نوع مشاهده منظم؛ از آن جهت که مشاهده‌گران در بین آزمودنی‌ها بودند و آن‌ها را مشاهده می‌کردند، از نوع مشاهده فعال؛ از آن منظر که مشاهده‌گر به صورت غیررسمی آزمودنی‌ها را زیر نظر داشت و مدیران و سایر کارکنان اطلاعی نداشتند، از نوع مشاهده غیرعلنی و از آن جهت که مشاهده رفتار به آن صورتی که در محیط واقعی رخ می‌داد، از نوع مشاهده طبیعی می‌باشد. در ثبت مشاهدات این مطالعه از روش‌های ثبت فراوانی رفتار و ثبت فاصله میان دو یا چند

**جدول ۵. مشخصات دموگرافیک خبرگان مدیریت ورزشی**

نقش آکادمیک	سن	جنسیت	سابقه اجرایی
استاد	۴۵ تا ۵۵	مرد	مجموع ۱۱ نفر
دانشیار	۵۵	زن	۴
استاد	۴۵ تا ۵۵	مرد	۷
بلائی ۵۵	۴	زن	۴
۳	۵	مرد	۲
۵	۳	زن	۲
۳	۳	مرد	۲

وظیفه خبرگان مشخص نمودن تاثیر هر کدام از بازیگران اصلی (جدول ۱) از منظر تاثیرگذاری بر یکدیگر بود. در جدول ۶، نمونه واقعی یکی از ماتریس‌های تکمیلی بازیگر - بازیگر که توسط یکی از خبرگان تکمیل شده است، به نمایش درآمده است. با توجه به قواعد نرم افزار مک تور، این نمرات باید در دامنه صفر تا ۴+ باشند.

**جدول ۶. نمونه واقعی تکمیل ماتریس بازیگر - بازیگر**

ماتریس بازیگر - بازیگر	آموزش و پرورش	وزارت علوم	فدراسیون ورزشگاه‌ها	فدراسیون ورزشگاه‌ها	شهرداری تهران	شهرداری اصفهان	وزارت ورزش	کمیته ملی المپیک	فدراسیون والیبال	سیاهان	فولاد خوزستان	گل گهر سیرجان
آموزش و پ	۲	۱	۲	۱	۰	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۱
وزارت علوم	۲	۴	۲	۰	۰	۳	۲	۲	۱	۱	۰	۰
ف.ودانشگاه	۱	۳	۲	۱	۱	۱	۲	۲	۰	۰	۰	۰
ف. و همگانی	۲	۲	۲	۴	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ش. تهران	۱	۱	۱	۲	۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ش. اصفهان	۰	۰	۱	۲	۱	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰
وزارت ورزش	۲	۲	۴	۲	۱	۱	۴	۴	۳	۳	۲	۲
ک. ملی المپیک	۱	۱	۴	۱	۲	۱	۴	۴	۲	۲	۲	۲
ف. والیبال	۱	۲	۳	۱	۱	۰	۲	۲	۳	۰	۰	۲
سیاهان	۰	۰	۱	۱	۰	۲	۱	۱	۱	۳	۲	۲
فولاد	۰	۰	۰	۰	۲	۱	۰	۰	۳	۲	۲	۲
گل گهر	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۲	۰	۱	۰	۱

شیوه نمره دادن در این ماتریس بصورت تأثیر سطر بر ستون است. هر ۱۱ خبره مدیریت ورزشی، این ماتریس را تکمیل نمودند و در نهایت میانگین کلی مجموع آن‌ها در قالب ماتریس نهایی بازیگر - بازیگر، یکی دیگر از خروجی‌های فاز سوم این پژوهش بود که وارد نرم افزار مک تور می‌گردد.

**فاز چهارم: تجزیه و تحلیل با مک‌تور: در این**

مرحله برای تحلیل مشاهدات و نظر خبرگان، از تحلیل بازیگران کلیدی که گوده' (۱۹۹۱) ارائه نمود استفاده گردید (۲۳). برای انجام این تحلیل از ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک با نام مک‌تور استفاده گردید. روش مک‌تور یک فرآیند تجزیه و تحلیل مجموعه بازیگران را

درک بهتر فاز سوم، در جدول ۴ یک مثال از آنچه بیان گردید، بصورت یک نمونه فرضی ارائه گردید.

**جدول ۴. مثال فرضی از خروجی فاز سوم**

مدیران ارشد سازمان A	رفتار										
	مشاهده‌گران سازمان A	اخلاقی	کارآفرینانه	سیاسی	سرمایه‌گذارانه	مطابقه کارانه	فرصت‌طلبانه	مردانه	توزارانه	حمایتی	
رئیس	X	۲	۳	۱	۰	۴	۱	۳	۴	۱	
	Y	۳	۲	۲	۱	۲	۰	۱	۳	۰	
نایب‌رئیس اول	X	۴	۳	۲	۱	۱	۳	۲	۴	۲	
	Y	۳	۳	۴	۰	۱	۲	۳	۲	۱	
نایب‌رئیس دوم	X	۱	۱	۳	۲	۴	۳	۱	۴	۰	
	Y	۲	۳	۱	۰	۴	۴	۳	۲	۱	
دبیر	X	۳	۱	۴	۲	۴	۲	۱	۲	۲	
	Y	۱	۲	۴	۱	۲	۳	۰	۴	۳	
نمره نهایی سازمان A	میانگین	۲	۱	۳	۱	۰	۲	۱	۳	۱	
	مجموع	+	+	+	+	-	-	+	-	-	

منظور از مشاهده‌گران X و Y دو مشاهده‌گر هر سازمان هستند. ساختاری که در این جدول برای مدیران ارشد مطرح شد، تنها یک مثال برای شناخت ۴ نفر ارشد هر سازمان از نظر پست سازمانی است، در صورتی که سازمان‌های منتخب، دارای ساختارهای متفاوتی بودند. خروجی فاز سوم، ۱۲ جدول مشابه جدول ۴ به ازای ۱۲ سازمان منتخب یا بازیگران کلیدی (جدول ۱) می‌باشد که وارد ماتریس بازیگر - اهداف نرم افزار مک‌تور خواهند شد. در این آزمایش رفتاری با مک‌تور علاوه بر تهیه ماتریس بازیگر - اهداف، باید ماتریس بازیگر - بازیگر نیز تکمیل گردد. از آنجایی که هر مشاهده‌گر، حیطة تخصصی‌اش سازمان مطبوع خود بود و این احتمال که با ساختار و مأموریت دیگر سازمان‌ها آشنایی کامل نداشت، تکمیل نمودن ماتریس بازیگر - بازیگر به عهده خبرگان مدیریت ورزشی که هم با ساختار ورزش ایران آشنایی داشتند و هم در مقاطع مختلف در سازمان‌های مختلف، پست‌های اجرایی داشتند، گذاشته شد. از این رو ۱۱ خبره مدیریت ورزشی، ماتریس مذکور را تکمیل نمودند. مشخصات دموگرافیک این خبرگان، در جدول ۵ قابل رویت است.

همکاران (۲۰۱۰) از روش ردّ حسابرسی استفاده نموده بودند (۷۶)؛ همچنین در این مطالعه، کنترل توسط اعضا با مراجعه به مشاهده‌گران و خبرگان و گرفتن بازخورد از آنان در مورد درکشان از داده‌های جمع‌آوری شده انجام گردید. گریتی<sup>۸</sup> (۲۰۱۱)، نمونه مطالعه ورزشی در ارتباط با کنترل اعضا می‌باشد (۲۰)؛ پس از آن بازبینی همتایان توسط دو نفر خارج از تیم تحقیق و آشنا به تحقیق کیفی انجام گردید و داده‌ها را به شکل مستقلی تحلیل نمودند. نمونه ورزشی در ارتباط با روش بازبینی همتایان در مشاهده، مطالعه هاروود<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۰) می‌باشد (۲۸)؛ در نهایت بازنندیشی که به آگاهی پژوهشگران از خود و رابطه‌اشان با تحقیق و فرآیندهایش اشاره دارد، انجام پذیرفت. بر این اساس پژوهشگران، شیوه‌های جمع‌آوری داده و تحلیل آن‌ها و حتی شیوه نگارش خود را بازنگری نمودند و اصطلاحاً در یک چرخه خودانتقادی، از انحرافات احتمالی جلوگیری نمودند. بیش از این فورچون و میر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) از بازنندیشی در ورزش استفاده نمودند (۱۸).

#### یافته‌های تحقیق

برای شروع پروژه با نرم‌افزار مک‌تور باید ماتریس‌های بازیگر - بازیگر و بازیگر - اهداف را به عنوان ورودی داده‌ها در نرم‌افزار وارد نمود. جدول ۷، شکل نهایی ماتریس بازیگر - بازیگر است که میانگین نظر خبرگان در ارتباط با تأثیر واقعی نفوذ بازیگران بر یکدیگر در ارتباطات جاری است.

جدول ۷. ماتریس نهایی بازیگر - بازیگر

MDI	ورزش	وزارت علوم	ف.دانشگاهی	ف.همگانی	ش.تهران	ش.صفهان	وزارت ورزش	ک.المبیک	ف.والیبال	سیهان	فولاد خ	گل‌گهر
ورزش آ.ب.	0	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
وزارت علوم	2	0	4	1	0	0	1	2	1	1	1	1
ف.دانشگاهی	0	3	0	1	0	0	2	2	2	1	1	1
ف.همگانی	2	3	1	0	4	4	1	0	1	1	1	0
ش.تهران	0	0	0	3	0	1	1	0	1	0	0	0
ش.صفهان	0	0	0	2	1	0	0	0	0	3	0	0
وزارت ورزش	1	2	3	2	1	1	0	4	4	2	2	2
ک.المبیک	1	1	2	1	1	1	3	0	3	1	1	1
ف.والیبال	1	1	2	1	1	0	2	2	0	2	0	2
سیهان	0	0	1	1	0	3	1	1	1	0	2	2
فولاد خ	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	2
گل‌گهر	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0

پیشنهاد می‌کند. شهولی کوه‌شوری (۱۴۰۰) اذعان نمود این ابزار، تحلیلی برای پیش‌بینی رفتار آینده ذینفعانی که در حیطه خاصی فعالیت می‌کنند، فراهم می‌کند و نرم‌افزار مک‌تور برای ایجاد جداول و نمودارها نیاز به منابع داده‌ای دارد تا سیستم را تغذیه کنند (۶۷). از این رو منابع داده این مطالعه، دو ماتریس بازیگر - بازیگر و بازیگر - اهداف بودند که در فاز سوم، تکمیل گردیدند.

بالولی و چین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تحلیل بازیگران با مک‌تور را شامل هفت گام به هم پیوسته و مرتبط می‌دانند:  
 ۱- ساخت جدول استراتژی بازیگران؛ ۲- شناسایی مسائل استراتژیک و اهداف؛ ۳- موقعیت‌یابی بازیگران بر اساس اهداف و شناسایی همگرایی‌ها و واگرایی‌ها؛ ۴- اولویت‌بندی اهداف هر بازیگر؛ ۵- ارزیابی قدرت نفوذ بازیگران؛ ۶- تجزیه و تحلیل همگرایی و واگرایی بین بازیگران؛ ۷- تدوین توصیه‌های استراتژیک و مسائل کلیدی برای آینده (۶).

برای وارد کردن ماتریس بازیگر - بازیگر، از خبرگان درخواست گردید تا بصورت تأثیر سطر بر ستون، به هر عامل، نمره ۱ تا ۴ اختصاص دهند (جدول ۶)؛ پس از آن برای ماتریس بازیگر - اهداف از مشاهده‌گران درخواست گردید تا به هر عامل با توجه به تأثیر سطر بر ستون نمره‌ای در دامنه ۴- تا ۴+ اختصاص دهند.

در راستای اعتبار و پایایی این مطالعه، از راهبردهای خاص وثوق‌پذیری مانند ردّ حسابرسی<sup>۱</sup>، کنترل توسط اعضا<sup>۲</sup>، بازبینی همتایان و بازنندیشی<sup>۳</sup> که جونز و همکاران (۲۰۱۳) در قسمت معیارهای کیفیت در تحقیقات کیفی ارائه داده بودند، استفاده گردید (۳۳):

ردّ حسابرسی یا ردگیری امور انجام شده که هالپرن<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) عنوان کرد (۲۷) و گوبا و لینکلن<sup>۵</sup> (۱۹۸۸) آن را توسعه دادند (۲۵)، شامل توصیف دقیقی از مراحل است که محقق از ابتدا تا انتهای فرآیند تحقیق طی کرده است. در این مطالعه، پژوهشگران به صورت کامل مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را در گام‌های ۴ گانه ذکر نمودند. پیش از این در تحقیقات ورزشی، والش<sup>۶</sup> و

1. Balouli & Chine
2. Audit trial
3. Member Chekking
4. Reflexivity
5. Halpern
6. Guba & Lincholn
7. Walsh

8. Gearity
9. Hatwood
10. Fortune & Mair



ردیف	مقدار
ورزش ا.ب.	1.40
وزارت علوم	1.36
ف.دانشگاهی	1.24
ف.همگانی	0.98
ش.تهران	0.43
ش.اصفهان	0.23
وزارت ورزش	1.75
ک.م.المپیک	1.56
ف.والیبال	1.28
سیاهان	0.71
فولادخ	0.50
گل گهر	0.57

© LIPSOR-EPI-TA-MACTOR

بر اساس این بردار مشخص گردید که معاونت قهرمانی وزارت ورزش و جوانان (۱/۷۵)، کمیته ملی المپیک (۱/۵۶) و معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش (۱/۴۰)، رقابت پذیرترین بازیگران می باشند. یک بازیگر می تواند بسیار تأثیرگذار (دارای نفوذ و قدرت) باشد، همچنین بسیار وابسته و در عین حال بسیار برگشت پذیر باشد که این منجر به رقابت پذیری ضعیف می گردد.

ماتریس MDII تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بین بازیگران را تعیین می کند. جدول ۱۰ ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی را نشان می دهد. شاخص های ۱- میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر بازیگر (جمع بندی ردیف ها) و ۲- میزان وابستگی مستقیم و غیرمستقیم هر بازیگر (جمع کردن ستون ها)، در MDII محاسبه می شوند.

جدول ۱۰. ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی

ردیف	ورزش ا.ب.	وزارت علوم	ف.دانشگاهی	ف.همگانی	ش.تهران	ش.اصفهان	وزارت ورزش	ک.م.المپیک	ف.والیبال	سیاهان	فولادخ	گل گهر	Σ
معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش	6	7	8	9	4	4	9	9	8	9	8	8	83
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	6	9	11	9	4	4	11	10	10	9	8	8	90
فدراسیون ورزش های دانشگاهی	6	8	11	9	4	4	11	11	10	10	8	9	90
فدراسیون ورزش های همگانی	6	8	8	12	7	7	8	8	7	8	6	7	80
سازمان ورزش شهرداری تهران	4	5	3	6	6	5	3	2	3	4	2	2	39
سازمان ورزش شهرداری اصفهان	2	2	2	4	3	4	3	1	3	2	2	1	25
معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش	7	10	12	12	6	7	14	14	15	13	10	12	118
کمیته ملی المپیک	5	8	11	12	5	5	14	12	14	12	9	10	105
فدراسیون والیبال	5	8	10	10	4	6	12	10	12	10	10	10	95
باشگاه فولاد مبارکه سیاهان	4	5	5	9	5	6	7	6	6	9	7	8	68
باشگاه فولاد خوزستان	3	3	4	5	3	5	5	4	5	6	6	6	49
باشگاه گل گهر سیرجان	4	4	5	6	4	4	6	5	5	6	5	5	54
Net dependance	52	68	79	91	49	57	89	80	86	89	75	81	896

© LIPSOR-EPI-TA-MACTOR

تأثیر بر دیگر بازیگران دارد. همچنین مشخص شد، بیشترین میزان وابستگی مستقیم و غیرمستقیم را فدراسیون

جدول ۸، ماتریس نهایی بازیگر - اهداف می باشد، که میانگین نظر مشاهده گران در مورد نوع رفتاری مدیران ارشد سازمان ها می باشد. هر سطر از این جدول، میانگین نظر دو مشاهده گر مربوط به آن سازمان است که در مورد رفتار مدیران آن سازمان، بیان گردیده است.

جدول ۸. ماتریس نهایی بازیگر - اهداف

2MAO	اخلاقی	کارآفرینی	سیاسی	سرمایه کذا	محلله کار	فصلت طلب	موشاوه	نواورانه	حمایتی
ورزش ا.ب.	4	-1	4	0	3	2	4	1	3
وزارت علوم	3	2	3	-1	1	1	2	0	3
ف.دانشگاهی	3	-1	3	1	-1	-2	1	1	2
ف.همگانی	3	3	4	2	2	2	3	3	3
ش.تهران	2	1	2	1	1	2	2	1	2
ش.اصفهان	3	1	3	-2	2	1	2	0	2
وزارت ورزش	-2	-1	4	1	1	3	2	-1	2
ک.م.المپیک	3	1	4	-2	1	1	3	-1	3
ف.والیبال	3	-2	3	-1	0	1	2	-2	2
سیاهان	3	2	4	3	2	3	2	2	3
فولادخ	3	3	3	3	2	3	4	3	2
گل گهر	4	2	2	3	-1	1	2	2	3

© LIPSOR-EPI-TA-MACTOR

جدول ۹ بردار میزان رقابت پذیری بازیگران کلیدی را نشان می دهد. این بردار نشان می دهد که در مسأله تعیین رفتار، چه بازیگرانی دارای نفوذ بر دیگر بازیگران اند و اصطلاحاً قدرت بیشتری دارند و میزان رقابت پذیری بازیگران مختلف را می سنجد.

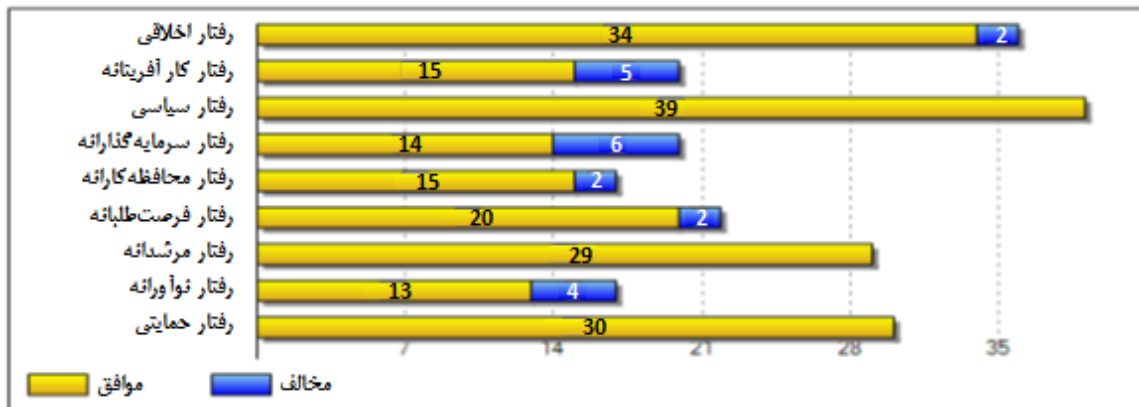
جدول ۹. ماتریس رقابت پذیری بازیگران کلیدی

بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی را معاونت قهرمانی وزارت ورزش و جوانان با ۱۱۸

که همه بازیگران تا چه اندازه با یک رفتار، موافق یا مخالفند. شکل ۳ هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف (رفتار) تعیین شده را نشان می‌دهد.

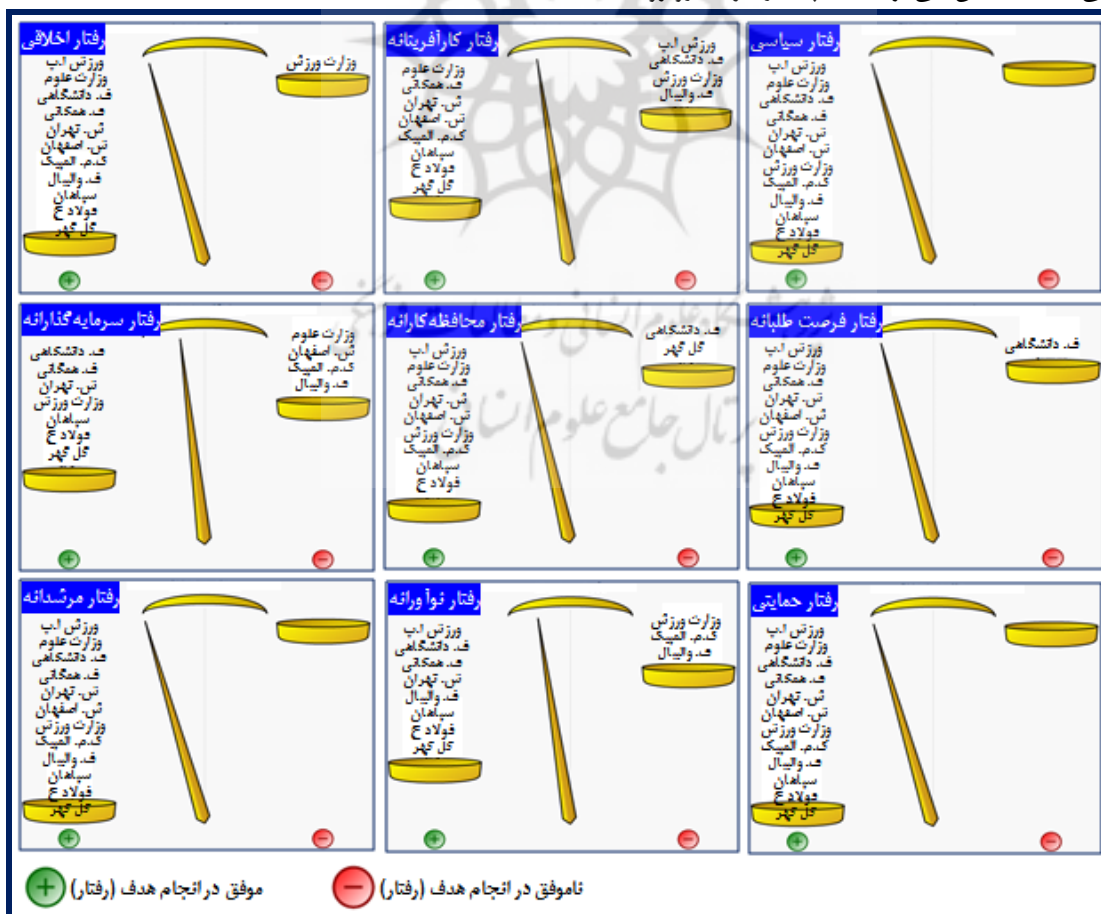
ورزش‌های همگانی با ۹۱ تأثیر دارا می‌باشد. هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف آن نشان‌دهنده وضعیت اهداف بازیگران است. در واقع به صورت کلی نشان می‌دهد

شکل ۳. هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف (رفتار)



کدام رفتارها می‌ایستند و همچنین در سمت مقابل آن مشخص می‌گردد که چه بازیگری برای رسیدن به هدف، بازیگر مطلوبی است. شکل ۴ مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف (رفتار) را نشان می‌دهد.

این که چه بازیگرانی با چه رفتارهایی موافق یا مخالفند، در مقیاس موقعیت بر اساس اهداف یا همان رقابت‌پذیری بر مبنای هدف (رفتار) مشخص می‌شود. مقیاس رقابت‌پذیری، موقعیت‌های ارزشمند بازیگران را بر اساس اهداف (رفتار) نشان می‌دهد. مشخص می‌گردد که چه بازیگری، روبروی



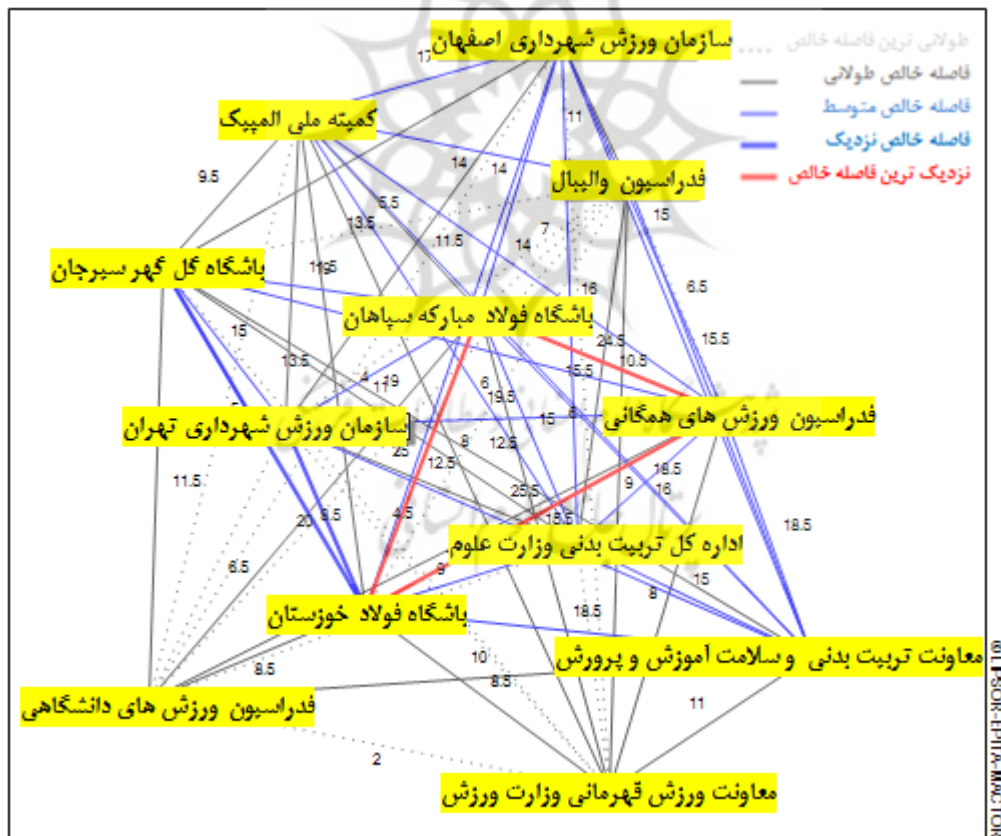
شکل ۴. مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف (رفتار)

مبنای هدف، بازیگران را در مقابل هدف نشان می‌دهد.

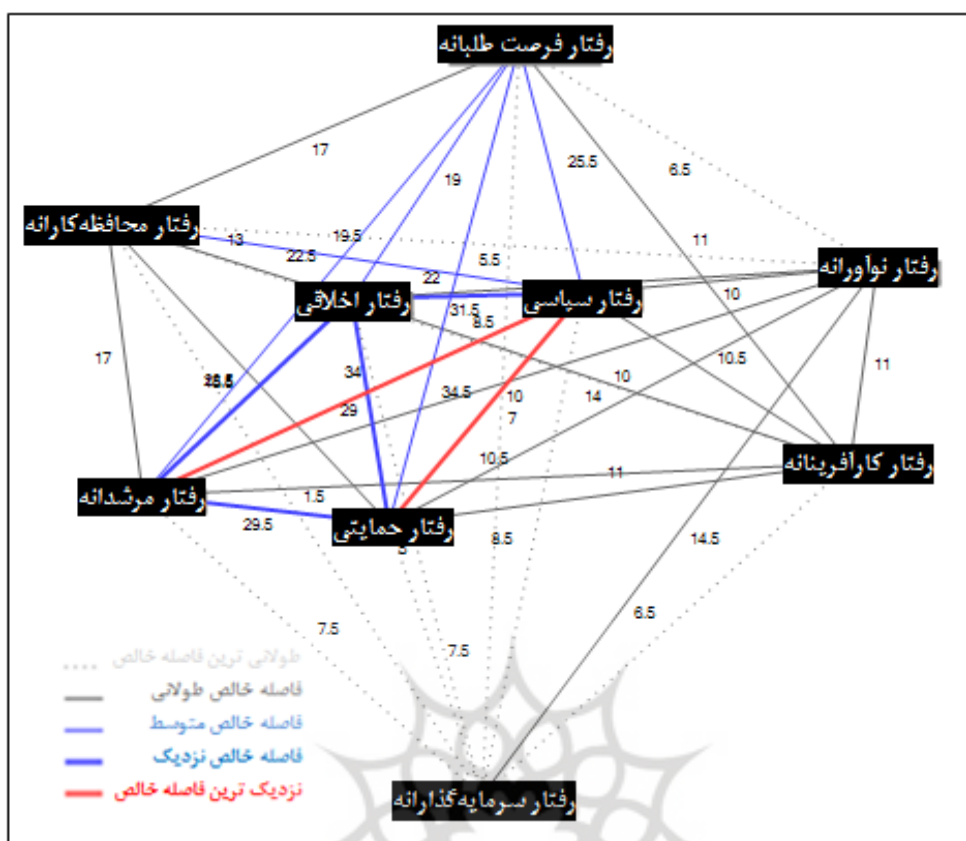
علامت (-) قرمز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت‌پذیری بر

تهران و باشگاه گل گهر سیرجان نیز نزدیک است. همچنین شکل ۶ فاصله خالص بین اهداف (رفتارها) را نشان می‌دهد. این نمودار نیز فاصله رفتارها را بر مبنی بر مد نظر قرار گرفتن رفتارها توسط بازیگران می‌سنجد. نمودار فاصله خالص بین اهداف برای تشخیص فاصله، همگرایی و واگرایی بین اهداف است. مشخص گردید که نزدیک‌ترین فاصله خالص بین رفتارها، فاصله رفتار سیاسی با دو رفتار مرشدانه و حمایتی است. همچنین، رفتار اخلاقی با رفتار مرشدانه نیز فاصله خالص نسبتاً کمی دارد. لازم به توضیح است که قرار گرفتن بازیگران و اهداف در قسمت‌های مختلف بر روی نقشه یا نمودارها در تمام خروجی‌های مکتور مفهوم خاصی ندارد و تنها جهت نشان دادن فاصله و نمایش است و هر قطعه، نشانه جایگاه خاصی نیست (۱۷، ۶۷).

همچنین، علامت (+) سبز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت‌پذیری بر مبنای هدف، بازیگران مطلوبی را برای هدف نشان می‌دهد. در شکل ۴ به خوبی مشخص گردید که چه رفتارهایی از سوی بازیگران سر می‌زند. شکل ۵ فاصله خالص بین بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد. در واقع در این شکل، فاصله بین بازیگران، بر مبنای نزدیکی آن‌ها به رفتار یا رفتارهای مورد بحث، سنجیده می‌شود و اشاره دارد که چه سازمان‌هایی رفتارهای نزدیک به هم را در دستور کار دارند. نمودار فاصله خالص بین بازیگران برای تشخیص اتحادهای احتمالی ضمن در نظر گرفتن واگرایی و همگرایی بین بازیگران استفاده می‌شود. مشخص شد که بیشترین فاصله خالص از لحاظ نزدیکی رفتارها، بین فدراسیون ورزش‌های همگانی و باشگاه‌های فولاد مبارکه سپاهان و فولاد خوزستان وجود دارد. ضمن اینکه رفتار مدیران فولاد خوزستان، به رفتار سازمان ورزش شهرداری

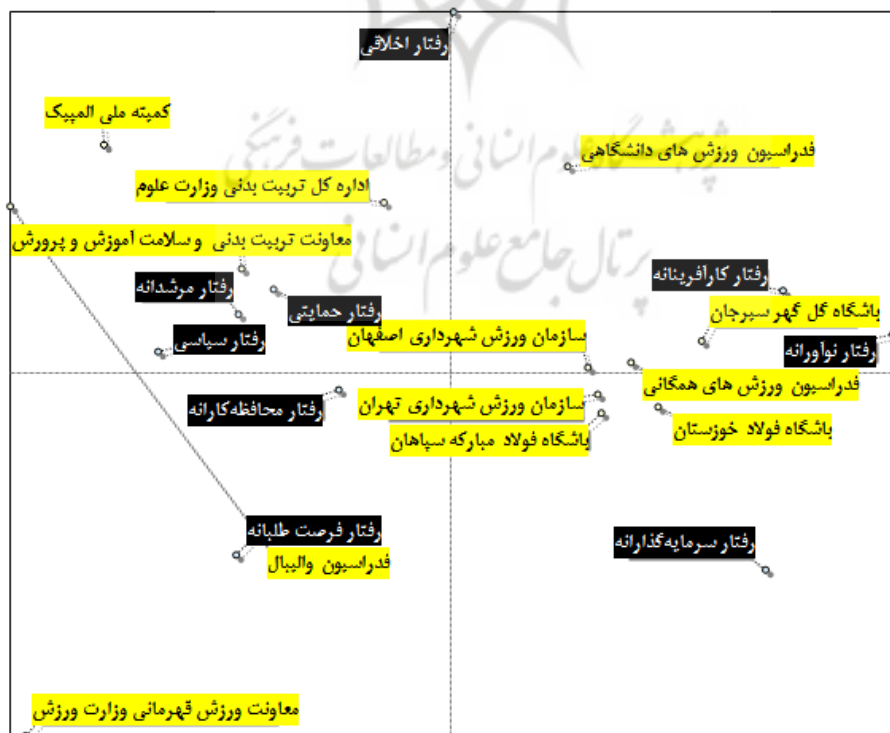


شکل ۵. نمودار فاصله خالص بازیگران کلیدی



شکل ۶. نمودار فاصله‌ی خالص رفتارها

شکل ۷ نقشه ارتباط رفتار و بازیگران کلیدی را بر اساس رفتار مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی منتخب، را نشان می‌دهد. در این نقشه، ارتباط و فاصله هر کدام از بازیگران و رفتارها به صورت قابل درک و محسوسی مشخص گردید.

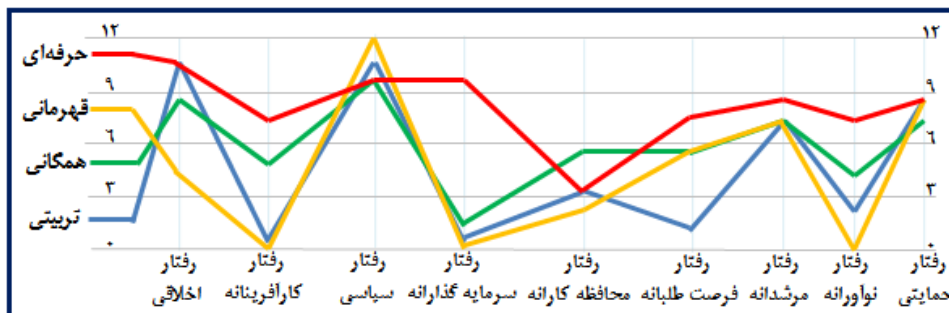


شکل ۷. نقشه ارتباط رفتارها و بازیگران کلیدی

مشخص شد که اکثر بازیگران با رفتار سرمایه‌گذارانه، فاصله زیادی دارند. رفتار کارآفرینانه و

تخصصی چهار گانه ورزش، از لحاظ رفتار بازیگرانش در چه وضعیتی قرار دارند. مشخص شد مدیران سازمان‌های ورزش حرفه‌ای، نمرات بالاتری در این آزمایش رفتاری کسب نموده‌اند.

رفتار نوآورانه در باشگاه گل‌گهر سیرجان، نهادینه شده‌اند. فاصله نسبتاً زیاد معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش و جوانان با رفتارهای مختلف و دیگر بازیگران کلیدی، قابل توجه است. در جدول ۸ مشخص گردید که هر یک از حیطه‌های



شکل ۸. آزمایش رفتاری مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

پس از آن می‌توان به رفتارهای اخلاقی و فرصت‌طلبانه اشاره نمود که هر کدام فقط توسط یک بازیگر، نادیده گرفته شده بودند. مشخص شد که رفتار سیاسی، قالب‌ترین رفتار در بین مدیران ارشد ورزشی است. این نتیجه، مطابق با مطالعات قبلی است، زیرا پیش از این شهولی‌کوه‌شوری (۱۴۰۰) اذعان داشت که ورزش تنها در ظاهر، غیرسیاسی معرفی می‌گردد؛ اما این امر اجتماعی از دیرباز پهنه و میدانی برای رقابت بر سر قدرت در میدان سیاست بوده است (۶۷)؛ همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۹) اظهار نمودند که رفتارسیاسی در سازمان، موضوعی متناقض ناست و به رغم وجود دیدگاه دو قطبی مثبت و منفی نسبت به آن، جزء لاینفک زندگی سازمانی است (۴۷).

مهمترین مسئله‌ای که به صورت شفاف در زمینه رفتاری از مدیران مشاهده می‌شود، رفتار سیاسی آن‌ها است. ظاهراً در دنیای ووکا نمی‌توان سازمان‌ها را بدون در نظر گرفتن رفتار سیاسی، مطالعه نمود. اما نکته نگران‌کننده در این ارتباط کامنت‌های منفی است که برخی از پژوهشگران در مورد جنبه منفی رفتار سیاسی بیان نموده‌اند. عزیزی‌نژاد و نیکفر (۱۳۹۸) آن را نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیر قانونی برای حصول نتایجی که مجاز و قانونی نیستند (۵)، می‌دانند؛ خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) از رابطه منفی و معنی‌دار بین رفتار سیاسی با سلامت سازمانی در یک سازمان ورزشی (۳۹)، پرده برداشتند. از آنجایی که ظاهراً رفتار سیاسی در بین مدیران ارشد ورزش ایران نهادینه شده است، احتمالاً یکی از دلایل عدم موفقیت و ناراضی‌گسترده از ورزش در سال‌های اخیر، این مسأله باشد. هر چند رفتار سیاسی، از یک پارادوکس

انتخاب رفتار مناسب در زمان خاص، یک مبارزه یا چالش اساسی برای مدیران ارشد است. تمایل به داشتن یک نمونه آرمانی از رفتار، شاید برای مدیرانی که تمایل دارند به آن‌ها گفته شود چگونه مدیریت کنند، خشنودکننده باشد؛ اما هیچ الگوی آرمانی از رفتار، نمی‌تواند برای مدیریت سازمان‌های ورزشی با ماهیت منحصر به فرد ورزش و پیچیدگی‌های این محیط، مناسب باشد. با توجه به اینکه ادبیات کمی در مورد نوع رفتار مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی وجود داشت و نوع رفتار مدیران ورزشی، بر عملکرد سازمان‌شان تأثیرگذار است، در این مطالعه تلاش گردید تا بر اساس یک آزمایش رفتاری، رفتار مدیران ارشد را در برخی سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد.

قبل از ورود به بحث اصلی، ذکر این نکته، ضروری به نظر می‌رسد: نتایج خروجی نرم‌افزار مکتور که در قالب جدول، نقشه و هسیتوگرام، ارائه می‌گردد، آنچنان مشخص و روشن می‌باشند، که نیاز به تفسیر و تبیین آنان نیست و سیاست‌گذار به راحتی می‌تواند از نتایج آن استفاده نماید (۱۳، ۶۷). در این زمینه، نگارندگان نیز معتقدند که علاوه بر سیاست‌گذاران، پژوهشگران هم به راحتی می‌توانند از خروجی‌های مکتور، استفاده نمایند. پس خیلی ساده نتایج این مطالعه بیان می‌گردد.

در پاسخ به سوال "رفتارهای قالب مدیران ارشد ورزش ایران کدامند؟"، همانطور که یافته‌ها نشان داد، ابتدا می‌توان به ترتیب رفتارهای سیاسی، حمایتی و مردشده‌انه را نام برد که توسط همه مدیران ارشد ورزش، مورد استفاده قرار گرفته‌اند و

و انگیزش خودمختاری باشد (۱۶). به نظر می‌رسد، مدیران ارشد ورزش، از لحاظ روانشناسی در درجه نسبتاً خوبی قرار دارند (تاکنون مطالعه‌ای در این ارتباط در ورزش گزارش نگردیده است تا بتوان وضعیت روانشناختی مدیران ورزش ایران را با آن مطابقت داد)، اما باید از این مهارت در جهت توسعه ورزش در محدوده مورد نظر، تلاش بیشتری نمایند تا دستاوردهای آنان مقطعی نبوده و قابل لمس باشد.

آخرین نوع رفتاری که مورد توجه همه بازیگران بود، رفتار مرشدانه بود. مرشدیت اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد موسوم است به کار می‌رود. به طور مرسوم، مرشدیت عبارت است از ارتباط بین مرشد و مرید که ارتباط به صورت مستقیم و بلند مدت میان یک شخص با تجربه و آگاه و یک تازه وارد در جهت پرورش و پیشرفت حرفه‌ای و شغلی مرید صورت می‌پذیرد (۲۴). بر اساس یافته‌ها، به نظر می‌رسد مدیران ارشد ورزش ایران، اغلب مرشدانی هستند بر این باور که می‌توانند توانایی‌های خود را توسعه دهند و مریدان از آن‌ها به عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمان یاد می‌کنند. اما به نظر می‌رسد برای توسعه ورزش و کسب دستاوردهای محسوس، مهم آن است که همه اعضا در کنار هم توسعه یابند. آمبروس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) معتقد است مرور ادبیات مرشدیت، مملو از نمونه‌های مشهور رهبرانی است که موفقیت خود را مرهون رفتار مرشدان خود هستند (۲).

یک یافته برجسته دیگر این مطالعه، مشخص شدن فاصله بسیار زیاد رفتار سرمایه‌گذارانه با سایر رفتارها بود؛ این نتیجه، نشان از توجه کم بازیگران به این مورد بسیار مهم است. در این ارتباط نیز مطالعه‌ای در ورزش گزارش نگردیده است تا بتوان تأثیر رفتار سرمایه‌گذارانه را با آن مطابقت داد. اگرچه مباحث رفتاری در دنیای سرمایه‌گذاری و موضوعات مالی قدمت دارد، اما از حدود سی سال گذشته تاکنون شاهد رشد و تبدیل این مباحث به یک رشته مستقل بوده‌ایم. از آنجا که سرمایه‌گذاری، یکی از مهم‌ترین اجزای تقاضای کل است و نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در نوسان‌های اقتصادی و رشد اقتصادی یک کشور ایفاء می‌کند، شناخت رفتار سرمایه‌گذاری، بسیار مورد توجه اقتصاددانان و سیاست‌گذاران اقتصادی بوده است. بر این اساس، از دیر باز نظریه‌پردازان در صدد تهیه الگویی بوده‌اند تا بتوانند رفتار سرمایه‌گذاری را تبیین و

مثبت و منفی (۱۰، ۴۷، ۸۱) برخوردار است و حتی باستیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) جنبه مثبت آن را پررنگ‌تر می‌دانند و نقش سیاست را در سازمان‌های موفق بررسی نموده‌اند (۹)، اما همانطور که اذعان شد، ظاهراً جنبه منفی رفتار سیاسی در بین سازمان‌های ورزشی ایرانی، جنبه قالب است؛ زیرا همواره نارضایتی‌های بسیاری از سوی همه قشرهای ورزشی در حیطه‌های مختلف صورت می‌گیرد. در همین ارتباط برارزاده و همکاران (۱۳۹۸) اذعان دارند که شواهد تجربی نشان می‌دهد رفتار سیاسی تا حد زیادی منفی است و پیامدهای آسیب رساندن به عملکرد سازمانی و تضعیف اثربخشی تصمیم‌گیری را به دنبال دارد (۸). به نظر می‌رسد آگاه نمودن مدیران ارشد ورزش از مزایایی که جنبه مثبت رفتار سیاسی مانند توسعه تصمیم‌گیری و رسیدن به اهداف در کوتاه‌ترین زمان با کمترین هزینه، دارد و همچنین آگاهی از معایب جنبه منفی رفتار سیاسی مانند سیاست‌زدگی در ورزش و احتمالاً دستکاری و تحریف اطلاعات، بتوان این چالش را تبدیل به فرصت نمود. رفتار مورد نظر بعد که مورد توجه مدیران ارشد ورزش ایران بود، رفتار حمایتی بود. این رفتار اشاره به توانایی همراه کردن دیگران در نیل به هدف و ایجاد انگیزه در این راستا دارد (۸۰). به نظر می‌رسد در جهان واکا، شرایط جذب و نگهداری منابع انسانی به صورت کاملاً رقابتی انجام می‌شود و این موضوع لزوم توجه به مسائل رفاهی و مکانیزم‌های حمایت از کارکنان را افزایش داده است. حمایت مدیران و سرپرستان از کارکنان از طریق مشارکت‌دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه بازخورد شغلی مناسب و رفتارهای محترمانه، نوعی حمایت از کارکنان محسوب می‌شود؛ از این رهگذر مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی توانسته‌اند کارکنان خود را قانع کنند که مدیران ارشد، حامی آن‌ها هستند. رفتار حمایتی به ایجاد یک محیط مناسب برای پرورش کارکنان و افزایش انگیزه آنان در سازمان‌های ورزشی ختم خواهد شد. در همین ارتباط، ماگنو و والرند<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) یکی از جدیدترین نظریه‌ها در زمینه رفتار رهبری مریبان یعنی رفتار حمایتی - استقلالی را معرفی کردند و معتقدند مدیر باید از عقیده دیگران بهره گیرد و با در نظر گرفتن احساسات آن‌ها، اطلاعات مناسب و فرصت‌های انتخاب را برای آنها فراهم آورد (۴۴). همچنین دودا و هورن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نشان دادند که این رفتارها می‌تواند پیش‌بینی‌کننده ارضای نیازهای روانی پایه

1. Batista  
2. Mageau & Vallerand  
3. Duda & Horn

4. Ambrose

مردشانه، اخلاقی و فرصت طلبانه مواجه می‌شویم؛ در صورتی که در سوی مقابل، رفتار محافظه‌کارانه، نوآورانه، کارآفرینانه و سرمایه‌گذارانه قرار دارند؛ می‌توان اذعان نمود که دسته اول جزء دسته رفتارهای سنتی می‌باشند که مورد توجه مدیران ارشد ورزش ایران قرار دارند؛ در صورتی که رفتارهای دسته دوم، به نظر مدرن، امروزی‌تر و حتی در دنیای ووکا، سودمندتر باشند؛ سوم اینکه مشخص گردید که مدیران ارشد ورزش، به نظرات کارکنان خود، اهمیت داده و آن‌ها را شریک خود می‌دانند؛ این بدان معناست که با پیشرفت کارکنان در سلسله مراتب نیازها، آنها تمایل بیشتری برای مشارکت در تصمیم‌گیری و حرکت در مسیر توسعه دارند. بر اساس این مشارکت‌های نظری می‌توان عنوان کرد که یافته‌های این مطالعه، می‌توانند مرجع ارزشمندی برای تقویت مبانی نظری رفتار مدیران ورزشی باشد.

اگرچه یافته‌ها در مورد رفتارهای سرمایه‌گذارانه و کارآفرینانه غیرمنتظره بود و با توجه به رشد مدیریت علمی، انتظار بیشتری از مدیران ارشد ورزش ایران بود، اما مطالعه حاضر جهت جدیدی را برای محققان و مدیران سازمان‌ها فراهم می‌کند، زیرا این مطالعه توانسته است به چندین هدف برسد که می‌تواند به عنوان سهم مهمی در مجموعه دانش مورد استفاده قرار گیرد: در ابتدا فاصله خالص بین رفتارهای مختلف که رافعی دهکردی (۱۳۹۹) مجموعه آن‌ها را رفتارهای استراتژیک مدیران سازمان‌های ورزشی دانسته بود (۵۵) مشخص گردید؛ سپس فاصله خالص بین برخی سازمان‌های متولی ورزش ایران، در مسأله رفتار استراتژیک مدیرانشان مشخص گردید؛ پس از آن رفتارهای قالب مدیران ارشد ورزش ایران و فاصله دقیق هر بازیگر تا رفتار مشخص شد. سهم عمده این مطالعه کشف ابعاد جدیدی از نحوه رفتار مدیران ارشد ورزش ایران بود که می‌تواند نظارت و ارزیابی سازمان آن‌ها بر اساس فاکتورهای سنجش موفقیت، رفتارهای برتر منتهی به موفقیت، را نشان دهد. در کل، این مطالعه سهم قابل توجهی در تعیین نوع رفتار مدیران ارشد ورزش ایران، که قبلاً کمتر به آنها پرداخته شده بود، داشته است.

بر اساس یافته‌های این مطالعه، چندین مشارکت عملی برای کاربرد در سازمان‌های ورزشی مرتبط ظاهر می‌شود. در این قسمت، پیشنهادات کاربردی مبتنی بر نتایج این مطالعه، ارائه می‌گردد: برای درک بهتر جنبه مثبت رفتار سیاسی توسط مدیران، برگزاری رویدادهای فرصت توسعه حرفه‌ای، مبتنی بر رفتار مثبت سیاسی، سمینارها و کارگاه‌هایی با این رویکرد و توسط اساتید خبره رفتار سازمانی، پیشنهاد می‌گردد؛ همچنین

مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آن را شناسایی کنند (۵۲). به نظر می‌رسد ناسازگاری این رفتار با سایر رفتارها در این مطالعه، ناشی از سواد مالی محدود مدیران ارشد ورزش باشد؛ زیرا امروزه به خوبی اهمیت مسایل مالی و افزایش سرمایه، مخصوصاً در ورزش که جزء صنعت‌های پردرآمد دنیا است، تظاهر یافته است. شاید چنین آسوده خیالی مدیران ارشد ورزش و نبود رفتار سرمایه‌گذارانه در آن‌ها، به دولتی بودن حجم بسیار بزرگی از ورزش ایران برگردد؛ زیرا این مدیران مطمئن هستند، در تخصیص بودجه، سرمایه‌ای هر چند اندک، در اختیار آنان قرار خواهد گرفت. به نظر می‌رسد مدیران ارشد ورزش ایران در حیطة‌های مختلف باید قانع نبودن به کم و راه‌های نوین جذب سرمایه را مد نظر قرار دهند. نکته جالب دیگر یافته‌ها، فاصله رفتار دیگری از جنس رفتارهای مالی به نام رفتار کارآفرینانه بود که مد نظر مدیران قرار نداشت؛ شاید نهادینه شدن این رفتار در مدیران ارشد ورزش ایران، منجر به افزایش سرمایه گردد.

یکی از نشانه‌های قوی در یافته‌ها، کسب نمره بالاتر توسط مدیران ورزش حرفه‌ای بر اساس تقسیم‌بندی‌های چهارگانه ساختار ورزش ایران بود. مشخص گردید که هر یک از حیطة‌های تخصصی ورزش، از لحاظ رفتار بازیگرانش در چه وضعیتی قرار دارند. احتمالاً ارائه رفتارهای مناسب‌تر توسط مدیران ورزش حرفه‌ای در این آزمایش رفتاری، بی ارتباط به خصوصی بودن آن‌ها نیست؛ زیرا تمام سازمان‌های مورد بررسی در سه حیطة دیگر، کاملاً سازمان‌های دولتی بودند. احتمالاً بتوان اعلام داشت که سازمان‌های ورزشی خصوصی، دارای قدرت عمل بهتری در مواجهه با شگفتی‌سازهای (۶۴)، ۷۹) احتمالی دنیای ووکا هستند.

این مطالعه، مشارکت‌های متعددی را ارائه می‌دهد که درک نظری نگرش مدیران و مقاصد رفتاری آن‌ها را برای تصمیم‌گیری سازمانی بهبود می‌بخشد. اول، ارائه یک ادبیات نوظهور که حتی شامل کمی کردن رفتارها و اختصاص اعداد به آن‌ها برای تعیین اندازه آن‌ها بود؛ دوم اینکه این مطالعه نشان می‌دهد که نگرش‌ها و رفتار مدیران ارشد ورزش را می‌توان از جنس رفتارهای سنتی دانست. در تبیین این ادعا، می‌توان گریزی به یافته‌ها و شکل‌های ۳ و ۴ زد، آنجا که مشخص گردید این رفتارهای نه‌گانه را می‌توان در دو دسته رفتارهای مورد علاقه و رفتارهای کمتر مورد توجه شده توسط مدیران ارشد ورزش، قرار داد. با نگاه به رفتارهایی که مورد توجه کامل قرار گرفته‌اند یا نمره بسیار بالایی در موافقت با آنان کسب شد، با اسامی همچون رفتارهای سیاسی، حمایتی،

ووکا اشاره داشت، اما امکان پرداختن به آن بر اساس این ساز و کار وجود نداشت؛ مطالعات آینده باید یک رادار استراتژیک برای پایش دائم محیط پرنوسان ورزش، معرفی کنند. علاوه بر آن، سناریوهای آینده رفتار مدیران ورزشی را بر اساس عدم قطعیت‌ها، نیروهای پیشران و کلان‌روندهای ساخت آینده، در مطالعات آینده، معرفی کردند. دوم، بر اساس هدف اصلی تحقیق که شناخت رفتارهای مدیران بود، علی‌رغم داشتن یافته‌های مناسب از بازیگران کلیدی که همان سازمان‌های ورزشی بودند، به آن‌ها پرداخته نشد؛ تفسیر رفتار هر بازیگر بصورت مجزا، می‌تواند مفید باشد و می‌تواند در آینده، هدف یک مطالعه کامل‌تر باشد. سوم، بحث زیادی در ارتباط با نوع رفتار مدیران ورزشی و غیر ورزشی، در طول مطالعه پیش آمد؛ یک مسیر تحقیقاتی احتمالی آینده می‌تواند بررسی بیشتر رفتارهای مدیران ورزشی و غیرورزشی در سازمان‌های ورزشی بصورت مجزا باشد. چهارم، انتخاب ۱۲ سازمان از بین سازمان‌های مختلف و ۹ دسته رفتار برای بررسی، با توجه به دسته‌بندی‌های گوناگون و سایر رفتارهای دیگر، کمی مشکل‌آفرین بود؛ شاید به علت عدم انتخاب سازمان‌ها و رفتارهای بیشتر، هر چند سعی گردید، سازمان‌های سیاست‌گذاری در هر حیطه انتخاب گردد (غیر از ورزش حرفه‌ای که ماهیت متفاوت‌تری دارد و باشگاه‌های زیادی می‌توانستند کاندید باشند)، ممکن است این نتایج برای ورزش ایران قابل تعمیم نباشد. پس از آنجایی که نرم‌افزار مک‌تور قابلیت پشتیبانی از ۲۰ بازیگر و ۲۰ هدف بصورت همزمان را دارد (۶)، تحلیل رفتار دیگر سازمان‌ها و رفتارهایی مانند فرانش، خیرخواهانه، اعتمادگرایانه، مداراگرایانه، عادلانه، فضیلت مدارانه و توانمندسازانه، حرفه‌ای، منافقانه، ماکیاولی و رفتار زیست محیطی می‌تواند در مطالعات آینده گنجانده شوند. محدودیت پنجم، بحث همه‌گیری کرونا ویروس در قالب یک شگفتی‌ساز بود؛ مشاهده‌گرها بیان نمودند که هیچ استراتژی خاص رفتاری در زمان وقوع این شگفتی‌ساز و حتی یک سال بعد از آن که اطلاعات بیشتری در دست بود، در رفتار مدیران ارشد ورزشی ایجاد نگردید؛ در ارتباط با شگفتی‌سازها در ورزش، سهولی‌کوه‌شوری و همکاران (۱۴۰۰) بحث شناسایی سیگنال‌های ضعیف، قبل از تبدیل شدن به سیگنال‌های قوی را به عنوان یک شکاف نظری، در سازمان‌های ورزشی مطرح نمودند (۶۴)؛ بررسی این محدودیت و این شکاف، در قالب یک طرح مطالعاتی گسترده، می‌تواند یک جهت تحقیق آینده از سوی دانشکده‌ها و یا پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی باشد. اگرچه این محدودیت‌ها، زمینه‌های بالقوه‌ای برای تحقیقات بیشتر در

در همین ارتباط و برای پیشگیری از سیاست‌زدگی، پیشنهاد می‌گردد که متولیان اصلی، از مدیرانی از جنس میدان ورزش (۶۷) مخصوصاً افرادی که در زمینه مدیریت ورزشی تخصص دارند، استفاده نمایند. مدیران مرشدصفت که رفتارهای حمایتی و اخلاقی را سرلوحه خود قرار داده‌اند، باید در دنیای ووکا، فرآیند یادگیری مداوم را نصب‌العین خود قرار دهند؛ در این ارتباط، پیشنهاد برای مدیران ارشد ورزش، فراگیری سواد آینده‌هاست. مهارت سواد آینده‌ها، قدرت تخیل و همچنین توانایی ما را برای مواجهه با تغییرات افزایش می‌دهد (۴۵). پیشنهاد بعد برای مدیران مرشد، بالابردن قدرت مقام خود در کنار قدرت شخصی که بیش از این کسب نموده‌اند، است. استفاده از الگویی که هرسی و بلانچارد (۱۹۹۶) در این ارتباط ارائه نمودند، احتمالاً در فرا گرفتن درک این قدرت‌ها، مفید باشد (۳۰). غیر از پیشنهاد کاربردی انتخاب مدیران از جنس میدان ورزش، بقیه پیشنهادات، جنبه آموزشی و یادگیری داشتند، زیرا یونیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که ارائه رفتار و قدرت تغییر آن، اکتسابی است (۷۸). اما در ارتباط با فاصله بسیار زیاد مدیران ارشد ورزش با رفتار سرمایه‌گذارانه، پیشنهاد می‌گردد در کنار آموختن این رفتار بسیار مهم و حیاتی، معاونتی مستقل از امور مالی فعلی، با عنوان معاونت سرمایه‌گذاری و با هدف درآمدزایی پایدار (۵۳) در سازمان‌های ورزشی، تعریف گردد؛ در همین ارتباط می‌توان برای درآمدزایی پایدار، تدوین قانون اختصاص درصد بالایی از مالیات شرکت‌های دخانیات بصورت مستقیم به ورزش تربیتی و همگانی و تدوین قانون سهم ثابت ورزش تربیتی و همگانی از فروش نفت و افزایش این سهم بصورت سالیانه، در ورزش تربیتی و همگانی؛ ایجاد مزایای اقتصادی توسط دولت برای حامیان مالی ورزش قهرمانی و بازرگانی ساختار کمیته ملی المپیک بر مبنای اقتصادمحور بودن، در ورزش قهرمانی؛ همچنین، تأسیس نهاد مستقل تجارت در ورزش و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها با حضور بورس و فرابورس، در ورزش حرفه‌ای، پیشنهاد می‌گردد. در پایان متناسب با ذائقه بیشتر مدیران ورزش حرفه‌ای در استفاده از رفتارهای مدرن‌تر، پیشنهاد تعجیل در خصوصی‌سازی کامل، با رعایت سازوکارهای قانونی ارائه می‌گردد.

مطالعه حاضر دارای محدودیت‌های متعددی است که برخی از آن‌ها می‌توانند زمینه‌ای برای تحقیقات آینده فراهم کنند. اول، این مطالعه دائماً به شکاف‌های مرتبط با جهان



از دست رفتن این فرصت می‌گردد. ارائه استراتژی ثابت در مدیریت سازمان‌های ورزشی و سیاست‌گذاری در این راستا توسط متولیان، که احتمالاً منجر به استفاده از رفتارهای متنوع مثبت توسط مدیران ارشد ورزش ایران خواهد شد، راه حل مناسبی برای شکوفایی رفتار مدیران ورزشی و مزایای آن به نظر می‌رسد. استراتژی دیگری که مدیران ارشد ورزش ایران می‌توانند اهداف و برنامه‌های خود برای رسیدن به موفقیت را تعیین کرده و با رفتار خود از نتایج نامطلوب جلوگیری نمایند، استفاده از رفتار مدیریت تصویربرداری هدفمند از خود است.

آینده‌اند، اما نمی‌توانند نتایج این مطالعه را زیر سوال ببرند. در یک نتیجه‌گیری نهایی می‌توان بیان کرد که جهان ووکا و تغییرات مداوم آن، منجر به ایجاد دشواری‌های بی‌شماری برای رهبران و مدیران سازمان‌های ورزشی می‌شود. البته خوش‌بینی‌هایی هم وجود دارد که این جریان را همراه با فرصت می‌بیند؛ سرمایه‌گذاری در فرصت، ابتدا نیازمند درک آن است؛ برای درک بهتر آن، نیاز به مطالعات بیشتری است. اما به نظر می‌رسد مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند بر اساس تجربیات گذشته، تغییرات مثبتی در رفتار آینده خود ایجاد نمایند، ولی تغییرات پی در پی در این سازمان‌ها، باعث

## References

- [1] Alda M, Vicente R. Behavioural analysis of socially responsible investment managers: specialists versus non-specialists. *Research in International Business and Finance*, 2020; 54: 101303.
- [2] Allen TD, Eby LT. *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Published by Blackwell publishing Ltd, 2007; [www.Blackwellpublishing.com](http://www.Blackwellpublishing.com).
- [3] Amiri M, Norozi Seyed Hoseini R. *An Introduction to Qualitative Research Methods in Sport*. Fourth Edition. Tehran: University of Tehran Press; 2021. (in Persian)
- [4] Anthony JD. Critical Perceptions of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 2007; 7: 231-242.
- [5] Azizi nejad B, Nikfar N. Causal Pattern of Structural Relationships of Social Capital and Professional Passion in Physical Education Faculty Members. *Applied Research in Sport Management*, 2019; 8(2): 41-52. (in Persian)
- [6] Balouli HD, Chine L. agricultural entrepreneurship in Algeria: actors' strategy analysis using mactor method. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*, 2018; 15(1): 1-15.
- [7] Bannerman S. The World Intellectual Property Organization and the sustainable development agenda. *Futures*, 2020; 122: 102604.
- [8] Bararzadeh H, Razavi SMH, Sajjadi SN, Amirnejad S, Mohammadi N. Analysis of Factors Affecting Managers' Behavior for Keeping Knowledge Management in Sporting Businesses. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019; 6(22): 11-24. (in Persian)
- [9] Batista C, Seither b J, VicentePC. Do migrant social networks shape political attitudes and behavior at home?. *World Development*, 2019; 117: 328–343.
- [10] Blickle G, Kramer J, Schneider PB, Meurs JA, Ferris GR, Mierke J, Witzki AH, Momm TD. Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-sectional and Predictive Studies. *Journal of Applied Social Psychology*, 2011; 4(2): 239-265.
- [11] Briker R, Walter F, Cole MS. The consequences of (not) seeing eye-to-eye about the past: The role of supervisor–team fit in past temporal focus for supervisors' leadership behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2020; 41(3): 244-262.
- [12] Cao U, Duan Y, Edwards JS, Dwivedi YK. Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 2021; 106: 102312.
- [13] Cristian G. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO: MÉTODOS MACTOR E SMIC. *Dimensión Empresarial*, 2020; 18(1): 170-175.

[14] Choijil E, Méndez CE, Wong WK, Vieito JP, Batmunkh MU. Thirty years of herd behavior in financial markets: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 2022; 59: 101506.

[15] Dialameh N, Afzali ghadi MA. Components of extra-role behavior in educational organizations from the perspective of Islamic teachings. *Management at the Islamic University*, 2017; 5(12): 417-442. (in Persian)

[16] Duda JL, Horn HL. Interdependencies between the perceived and self-reported Goal orientations of young athletes and their parents. *Pediatric Exercise Science*, 2009; 5: 234-241.

[17] Ferdosi M, shahvali kohshouri J. The Strategies of Iranian University sports key Actors on the Covid-19 pandemic with MACTOR method. *Journal of Sport Management*, 2021; In press. (in Persian)

[18] Fortune D, Mair H. Notes from the sports club:confessional tales of two researchers. *Journal of Contemporary Ethnography*, 2011; 40(4): 457-84.

[19] Garcia OH, Wei j. On social norms and beliefs: A model of manager environmental behavior. *Resource and Energy Economics*, 2021; 65: 101232.

[20] Gearity B. poor teaching by the coach: a phenomenological description from athletes' experience of poor coaching *Physical Education and sport Pedagogy*, 2011; 17(1):79-96.

[21] Ghaffari R, Ahmadi M, Rostamniya Y. Hypocrite Organization the Fruit of an Undesirable Organizational Culture: the behavioral Archetype of Machiavellian Managers and their Impression Management. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2019; 7(4): 139-164. (in Persian)

[22] Gobo G. *Doing Ethnography*. London: Sage; 2008.

[23] Godet M. Actors moves and strategies: The mactor method. An air transport case study. *Futures*, 1991; 23, 605–622.

[24] Gosh R. Mentors Providing Challenge and support Integrating Concepts from Teacherv Mentoring in education and Organizational Mentoting in business. *Human Resource Development Review*, 2017; 12(2): 144-176.

[25] Guba EG, Lincoln YS. *Fourt Generation evaluation*. Newbury Park: Sage; 1989.

[26] Hadavinejad M, Baharlouie E. Hypocritical behaviors in interpersonal communications in organization: organizational antecedents and consequences. *Journal of Public Administration*, 2015; 7 (2): 393-412. (in Persian)

[27] Halpern E. Auditing naturalistic inquiries: the development and application of model. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University; 1983.

[28] Harwood C, Drew A, Knight C. parental stressors in professional youth football academies: a qualititave investigation of specialising stage parents. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 2010; 2(1):39-55.

[29] Hassan Zadeh R. *Resaerch Methods for Behavioral Sciences*. Tehran: Savalan; 2013. (in Persian)

[30] Hersey P, Blanchard KH. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hal; 1996.

[31] Jackman PC, Dargue EJ, Johnston JP, Hawkins RM. Flow in youth sport, physical activity, and physical education: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 2021; 53: 101852.

[32] Jamshidi E, Saied ameri M, Abbasi H. The Effect of Social Undermining on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role Moderetor Trust Orgonazition.. *Journal of Sport Management*, 2020; 12(1): 57-81. (in Persian)

[33] Jones I, Brown L, Holloway I. *Qualitative Research in Sport and Physical Activity*. London: Sage; 2013.

[34] Kahrobaei S, mortazavi S, shirazi A, khorakian A. Proactive Behavior, A New Concept in Organization's Behavior Dimension in Iran's Organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2021; 10(2): 1-46. (in Persian)

[35] Kaiser FG, Kibbe A, Hentschke L. Offsetting behavioral costs with personal attitudes: A slightly more complex view of the attitude-behavior relation. *Personality and Individual Differences*, 2021; 183: 111158.

[36] Keshavarz L, Farahani A, Mohammadkhani J. An Analysis of Factors Affecting the Behavior of Iranian Championship Sport by Scenario Planning Approach. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2018; 5(1): 99-108. (in Persian)

[37] Keshavarz L, Rezaei Soofi M, Sedighifaroji F. Model of Behavior of Student Sport Managers in Implementing Strategic Plans by integrating a balanced scorecard and six sigma. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019; 6(4): 83-91. (in Persian)

[38] Keshavarz L. Analysis of Factors Affecting on the Managers' Organizational Behavior to Establish a Monitoring and Evaluation System of Marketing Management at the Sport Federations. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2016; 3(4): 67-77. (in Persian)

[39] Khosravi A, Naqshbandi S, Amirtash AM. The relationship between political behavior and organizational health with job attachment of Ministry of Sports and Youth employees. *STRATEGIC STUDIES OF SPORT AND YOUTH*, 2017; 36: 77-86. (in Persian)

[40] Lewin K, Lippitt R, White RK. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 1939; 10: 271-301.

[41] Loghmani M, Gholidahaneh M, Hassannejad M. The Effect of Physical Educator's Teaching Styles on Student's Goal Orientation. *Research on Educational Sport*, 2018; 6(15): 53-72. (in Persian)

[42] Lovden L, Garzon B, Lindenberger U. Human skill learning: expansion, exploration, selection, and refinement. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 2020; 36: 163-168.

[43] Maas IS, Yin H. Finding partners in crime? How transparency about managers' behavior affects employee collusion. *Accounting, Organizations and Society*, 2021; 101293.

[44] Mageau GA, Vallerand RJ. The coach-athlete relationship: Amotivational model. *Journal of Sport Sciences*, 2003; 21: 883-904.

[45] Mehr Azin, AR, Rahimi A. Firm Growth and its Impact on Conservative Reporting Behavior of Managers. *Industrial Management*, 2010; 5(13): 89-102. (in Persian)

[46] Mirsafian H, Nasri A, Salimi M. Designing Model of Perceived Organizational Image's Effect on Staff's Self-Development Behaviors regarding Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Sport Organization of Isfahan Municipality. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2021; 8(1), 405-420. (in Persian)

[47] Nazarii R, Rafeei Dehkordi F, Ramezani Nejad R. Providing a political behavior model in the strategic decision-making of Iranian sports managers. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2020; 7(3): 45-58. (in Persian)

[48] Nguyen-Vaselaar H, Lappe JM. Goal-Setting Behavior for Physical Activity in

- Adults With Diabetes: A Pilot Project. *The Journal for Nurse Practitioners*, 2021; In press.
- [49] Noroziseyed hoseini R, kozehchiyan H, Ehsani M, Feize asgari S, Noroziseyedhoseini E. The Relationship between Autonomy – Supportive Behaviours of Coaches and Sport Commitment of Iranian Elite Fencing Players. *Journal of Sport Management*, 2012; 4(14): 139-159. (in Persian)
- [50] Ojaghi ND. Religion and its effect on moral behavior. *Marefat*, 2007; 113: p17. (in Persian)
- [51] Poor S, mortazavi S, legzian M, malekzadeh G. Clustering and Prioritizing Behavior of Managers in Strengthening Staff Extra-Role Behavior. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2016; 5(3): 113-136. (in Persian)
- [52] Pourheidari O, Rahmani A, Gholami R. The Impact of Real Earnings Management on Investment Behavior of Companies Listed on Tehran Stock Exchange, 2013; 5(1): 55-85. (in Persian)
- [53] Rabibi M. Strategic Foresight of Stable Monetization Sport in Iran. PhD Thesis in Sports Management, Islamic Azad University of Isfahan Branch (Khorasgan); 2021. (in Persian)
- [54] Rafeei Dehkordi F, Nazari R, Ramzani Nezhad R. Presentation of Strategic Behavior Paradigm Model of Iranian Sport Managers based on Grounded Theory. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 2020; 7(2), 351-366. (in Persian)
- [55] Rafei Dehkordi F. Presentation Strategic Behavior Model of Iranian Sport Managers. PhD Thesis in Sports Management, Islamic Azad University of Isfahan Branch (Khorasgan); 2020. (in Persian)
- [56] Rahimi Gh, Zamani AR. *Research Method in sport*. Esfahan: Khorasgan Azad University Publications; 2009. (in Persian).
- [57] Reynolds SK, Linehan MM. Behavioral Assessment in DBT: Commentary on the Special Series. *Cognitive and Behavioral Practice*, 2020; 7(1): 50-54.
- [58] Robbins P, Alvear F, Litton P. Good deeds and hard knocks: The effect of past suffering on praise for moral behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2021; 97: 104216.
- [59] Robbins SP. *Essentials of Organizational Behavior*. Translator: Parsaeyan Ali, Seyed Mohamad Erabi. Tehran: Pajohesh haye farhangi; 2018. (in Persian)
- [60] Sarlak M, Nooriaee M. Designing a Model for Professional Behavior of Managers Facing Organizational Rip Currents Using Interpretative Structural Modeling (ISM). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2020; 9(1): 209-230. (in Persian)
- [61] Saxena N, Rashidi TH, Auld J. Studying the tastes effecting mode choice behavior of travelers under transit service disruptions. *Travel Behaviour and Society*, 2019; 17: 86-95.
- [62] Sepahvand R, Bagherzadeh Khodashahri R. The Impact of Humorous Behavior on Employee Work Engagement with the Mediating Role of Emotional Energy. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2021; 10(1): 155-178. (in Persian)
- [63] Sepasi S, Hasani H. Relationship between Spirituality & Ethical Behavior of Managers in Financial Reporting. *Ethics in science and Technology*. 2017; 12(1) :132-142. (in Persian)
- [64] Shahvali Kohshouri J, Askari AR, Nazari R. Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's educational sport. *Research on Educational Sport*, 2021; In press. (in Persian)
- [65] shahvali kohshouri J, Askari AR, Nazari R, Naghsh AR. Scenarios of Iranian Student Sports Development. *Research in sports management and motor behavior*, 2021; 11(21) :184-209. (in Persian)

[66] Shahvali kohshouri J, Askari AR, Nazari R, Naghsh AR. The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*, 2021; 8(21): 223-250. (in Persian)

[67] Shahvali kohshouri J. 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*, 2021; In press. (in Persian)

[68] Shahvali Kohshouri J. Strategic Foresight on Development of Educational Sport in Iran. PhD Thesis in Sports Management, Mobarakeh Azad University; 2020. (in Persian)

[69] Soleman Pour Omran M, Nori A. Investigating the relationship between green management and environmental behavior of school principals and deputies in North Khorasan province. *Environment and Interdisciplinary Development*, 2019; 4(65): 25-36. (in Persian)

[70] Spitzmuller Ch, Neumann E, Spitzmuller M, Rubino C, Keeton KE, Sutton MT, Manzey D. Assessing the Influence of Psychosocial. and Career Mentoring on Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 2008; 16(4), 403-415.

[71] Suryahani I, Susilowati I, Nugroho SBM, Mafruhah I. MANAGEMENT OF NATURAL AND CULTURAL TOURISM IN DIENG, INDONESIA: EMPIRICAL STUDY WITH MACTOR ANALYSIS. *International Journal of Management*, 2020; 11(7), 1232-1241.

[72] Tremblay P, Basirat A, Pinto S, Sato M. Visual prediction cues can facilitate behavioural and neural speech processing in young and older adults. *Neuropsychologia*, 2021; 159: 107949.

[73] Troise C, Corvello V, Ghobadian A, O'Regan N. How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022; 174: 121227.

[74] Valentine S, Fleischman G. The impact of self-esteem, machiavellianism, and social capital on attorneys' traditional gender outlook. *Journal of Business Ethics*, 2003; 43: 323-335.

[75] Woollard D, Zhang M, Jones O. CREATING Entrepreneurial university: Insights from a new university business school. *Institute for small Business & Entrepreneurship*, 2007; 7(9): 1-20.

[76] Wslsh D, Ozats J, Wright P. Transference of responsibility model goals to the school environment: exploring the impact of a coaching club program. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 2010; 15(1): 15-28.

[77] XLiu u, Shi H, Li Z, Duan CY. An integrated behavior decision-making approach for large group quality function deployment. *Information Sciences*, 2022; 252: 334-348.

[78] Yunir E, Soewondo P, Adi Soelistijo S, Rudijanto A. Knowledge and behavior changes in clinician after training of partnership for Diabetes Control in Indonesia. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 2021; 15(3): 719-724.

[79] Zachkery A. Desiging an anticipatory systems based on the concepts and tools of complexity sciences. PhD Thesis in Futurology, University of Tehran; 2017. (in Persian)

[80] zare I, tajikzade F, khastkhoda S, ahmadi E. Relationship between supportive and unsupportive managerial behaviors and job burnout with controlling organizational commitment in nurses in Marvdasht. *Avicenna J Nurs Midwifery Care*, 2015; 23(1): 74-83. (in Persian)

[81] Zhong X, Xu X, Mark Goh XH. Large group decision-making incorporating decision risk and risk attitude: A statistical approach. *Information Sciences*, 2020; 533: 120-137.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی