



Research Paper

**sports Identifying and analyzing macro trends affecting the competence of managers with world-class management in the Iranian sports industry with a futures research approach**

**Seyyed Mohammad Hosein Razavi<sup>1</sup>, Mohsen Taheri Demneh<sup>2</sup>,  
Forough Mohammadi<sup>3\*</sup>**

Received: Feb 14, 2021

Accepted: Jul 21, 2021

**Abstract**

**Objective:** One of the most important steps in foresight is to identify and analyze the trends affecting it. Therefore, the main purpose of this study is to identify the major trends affecting the future competence of sports managers with world-class management in the Iranian sports industry.

**Methodology:** Therefore, after conducting library studies and reviewing valid documents and sources and Interviews with 23 experts, a list of processes The key to the future of competence of sports managers was obtained and using the Delphi method, macro trends were reduced from 89 to 37. Then, using the structural analysis method, the interaction matrix was designed and by forming a panel consisting of 11 experts and their consensus on the effect of factors on each other, the data entered the matrix. By analyzing the data from the matrix with Mick Mac software, the degree of effectiveness of each factor has been evaluated.

**Results:** Accordingly, strategic trends were identified as effective and it was found that trends such as investment in championship sports, globalization of sports, expanding the authority of sports organizations in policy-making, increasing the role of women in sports and the growth of green human resource management, have the greatest impact. The future of sports managers is to compete with world-class management in the sports industry.

**Conclusion:** Therefore, paying attention to the characteristics of sports managers, which creates more ability to deal with the changing environment, helps sports managers in managing sports organizations with world-class management and paves the way for gaining a competitive advantage and presence in global markets.

**Keywords:** Futures, Competence, World Class Management, Structural Analysis

1. Professor of Sports Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran 2. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering and Futures Studies, Faculty of Engineering, University of Isfahan, Isfahan, Iran 3. Assistant Professor of Sports Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: F\_mohammadirzveh@azad.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Today, the commercialization and professionalization of the sports industry, which has economic and social effects at the international level, has led to the development of the sports sector as a completely competitive profitable industry (1). The sports industry is one of the most important bases of economic development and social progress and has played an exciting and important role on the sports economy and even the growth of the national economy. Sports industry is the emergence of modern human economy in the form of a new industrial economy (2).

Therefore, competing in the international arena and benefiting from the various benefits of sports in the social, economic and political fields requires an intelligent and strategic management of sports so that the best output can be obtained by mobilizing resources and facilities from minimal resources (3). One of the most important issues that the country's sports needs today is correct policy making in order to crystallize the great capacities of the scientific and executive sports community and in international arenas. This issue is more important in the atmosphere of recession and economic sanctions and restrictions on domestic business and international communication (4). It is business management that today increasingly emphasizes the importance of knowledge assets, including the competence of managers (5). In fact, managers are one of the most important elements in any organization, especially in sports organizations, who play a significant role in carrying out missions and achieving the goals of the organization. Therefore, the successes and failures of an organization are always attributed to its managers. In the meantime, organizations that have managers with desirable characteristics lead the organization to growth and excellence, increase its performance, and promote competence and meritocracy in the system (6). In other words, managers are directly involved in decision-making and the manager's initiative to maintain productivity, adaptability, and flexibility is part of their competencies (7, 8). Today, management and its competencies are at the top of all issues. If a manager does not have strategic thinking and cannot understand appropriate solutions and methods with quick thinking, he will never be able to lead the organization to achieve its goals and use appropriate methods (9). Managers of organizations play the most important role in creating global organizations. Managers at the world class level should have abilities and skills appropriate to the current conditions and business environment,

and raising the level of these abilities and abilities plays a significant role in the performance and success of managers and then organizations, increasing the ability of managers who are the backbone of organizations. To prepare them in facing the changes and the current turbulent business environment (10, 11). It seems that the presence of a leader with a specific set of innovative and motivational characteristics in his combination and the competence of modern leaders guarantees the innovative activities of the organization and the growth of small and large organizations, which in turn, is the basis of economic growth. It is an organization (12). On the other hand, considering the role of sports and physical training in the development and perfection of human beings, the role of sports managers and having the skills to plan and institutionalize movement activities and their effectiveness among sports organizations is very important. Therefore, the researcher wants this study to be an attempt to explain trends affecting the competence of sports managers with world-class management in the development of the sports industry, taking into account the future research approach, and hopes that this research will lay the groundwork for serious, comprehensive and effective measures. The future is for appropriate decisions in the sports industry; Although the future cannot be predicted; However, conducting such studies in the field of futurology can be a guide for experts to think about strengthening the competence of future sports managers with the help of world-class management, and it can also be useful in the field of using it to influence the performance of future managers of Iran's sports industry. It seems that this research can have a contribution in improving the knowledge of this field and smoothing the way to achieve the desired situation. Since each research should have its own innovations according to the dimensions and depth of the investigations carried out in it, so that it can contribute to the advancement of science and the production of new achievements. Therefore, in this study, according to the studies conducted in the field of competence of managers and world-class management and the models presented by previous researchers, and relying on the epistemological and methodological foundations of future research, try to look at the subject of change in the competence criteria of sports managers with a more comprehensive view. With performance evaluation indicators, it analyzes world-class management from more different angles (political, economic, social, technological, environmental, legal, and also from a more specialized angle, issues within the sports industry, which has several advantages compared to previous researches. So far, there has been no research related to the effective factors of sports managers with world-class management in Iran's sports industry. Second, the researcher has carried out the research using Heinz and Bishab's forecasting method and using the structural analysis method, the impact matrix. Mutual has identified and analyzed the trends affecting the competence of sports managers with world-class management in Iran's sports industry.

### **Methodology**

The present research, in terms of research objectives, has an applied method and descriptive-analytical type, which was conducted in the field, and in terms of data collection method, it has a mixed method (quantitative and qualitative) and has a prospective content and approach. It is exploratory and descriptive. Based on this, it tries to redefine the most important components and trends shaping the future of the research subject. The participants of the research were 23 experts in the field of sports economics and industry, which included sports economics experts, sports marketing faculty

members, sports field managers, world-class management and the future of Peugeot Han, who helped to identify environmental trends affecting competence. Sports managers have dealt with world-class management in Iran's sports industry. The purpose of environmental scanning is to find preliminary signs of important changes that are likely to occur in the future. Tools such as searching on the Internet, interviewing experts, Delphi, expert panel, reviewing sources and printed articles, and tracking key experts are the main sources in gathering information in the process of environmental scanning, and the results can be the original input was considered a future research process.

## Results

23 experts in the field of economics and sports industry participated, including specialists, sports economics, faculty members in the field of sports marketing, managers in the field of world-class management and the future of Peugeot Han, who compared and examined the importance of the factors of the external environment. The trends and changes affecting the competency of sports managers with world-class management in Iran's sports industry have been discussed. The results of the survey showed that 4.3% of the statistical sample are PhD students in sports management, 4.3% are postgraduates and 4.3% are postdoctoral students, and the rest of them are 91.3% who have a doctorate in sports management. About 29.4% of the studied statistical population are classified as assistant professors. Also, 87% of the statistical sample were men and 13% were women. Introduction of future macro trends affecting the competence of sports managers with world-class management in Iran's sports industry

In this section, the extracted components in the five dimensions of technology, economic dimension, political dimension, social dimension, and environmental dimension in the form of macro trends were shown in table (1) and were approved by professors and experts in the field of sports management and future studies

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

TABLE (1). THE ULTIMATE LIST OF MACRO TRENDS

| Row | Domain     | Components                                                                     | Row | Domain        | Components                                                       |
|-----|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|------------------------------------------------------------------|
| 1   | Technology | Expansion of cyber space                                                       | 21  | Political     | Expanding the authority of sports organizations in policy making |
| 2   |            | Internet business                                                              | 22  |               | The influence of the world's great powers in sports              |
| 3   |            | Practical application                                                          | 23  |               | Modeling effective political managers in the sports industry     |
| 4   |            | Electrification of correspondence                                              | 24  |               | The growth of privatization                                      |
| 5   |            | Use of robots                                                                  | 25  |               | The growth of meritocracy in the sports industry                 |
| 6   |            | Development of nanotechnology                                                  | 26  |               | Development of crisis management in sports industry              |
| 7   |            | The growth of cloud computing                                                  | 27  | Social        | Increasing public interest in sports                             |
| 8   |            | Expansion of seminars in the field of sports                                   | 28  |               | Increasing the role of women in sports                           |
| 9   |            | The growth of the hologram industry (three-dimensional) in the sports industry | 29  |               | Aging of the earth's population                                  |
| 10  |            | The presence of satellite megasystems                                          | 30  |               | The expansion of remote work in the sports industry              |
| 11  | Economic   | Removal of oil from the world economy                                          | 31  |               | The globalization of cultures and the destruction of subcultures |
| 12  |            | Increasing investment in championship sports                                   | 32  |               | Increasing the level of public health in the world               |
| 13  |            | Commercialization of sports                                                    | 33  | Environmental | Development of renewable energies                                |
| 14  |            | Formation of multinational companies in sports                                 | 34  |               | The growth of green human resource management                    |
| 15  |            | Globalization of sports                                                        | 35  |               | Modifying the consumption pattern                                |
| 16  |            | The development of the stock market in the sports industry                     | 36  |               | Public attention to the environment                              |
| 17  |            | Development of commercial and luxury sports                                    | 37  |               | Development of micrometeorology                                  |
| 18  |            | The growth of data-driven businesses                                           |     |               |                                                                  |
| 19  |            | The growth of internet advertising in sports                                   |     |               |                                                                  |
| 20  |            | The growth of the use of artificial intelligence in sports                     |     |               |                                                                  |

Source: Research findings

## Discussion and Conclusion

Based on the results, we can conclude: the role of sports in state building and nation building, identity politics and strengthening national identity, gaining credibility and increasing national prestige, diplomacy and foreign policy, resistance and expression of existence, social control and reducing violence, peace building. And maintaining and increasing security, expanding communication and expanding the culture of

understanding and interaction, income generation and development are among the functions that can be considered in the studies of international relations of sports managers.

**Keywords:** Futures, Competence, World Class Management, Structural Analysis.

## References

1. Pilus AM, Hussin H. Sports Industry Career Opportunities: The Athletes Perception. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2018; 7(6):1319-1321 .
2. Asgarian F, Khodadadi MR, Sarlab R. Modeling the import of Iranian sports goods using the ARMA model during the years 1391-1371. *Sports Management Studies*. 2017; (9) 41: 97-110. (Persian).
3. Savic Z, Randelovic N, Stojanovic N, Stankovic V, siljak V. The Sports Industry And Achieving Top Sports Results. *Facta universitatis*. 2017; 15(3): 513-522 .
4. Mohammadi F. Designing a model for empowering export performance with world-class performance for the economic development of Iran's sports industry. Doctoral dissertation, Mazandaran University - Babolsar, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. 2018. (Persian) .
5. Astuti RN, Fachrurrozie F, Amal MI, Zahra SF. Does Audit Committee Quality MediateDeterminants of IntellectualCapital Disclosure?. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020; 7(7): 199-208.
6. Pourkarimi J, Sedaghat M. Explaining the relationship between competency and transformational leadership style of managers in research organizations. *Human Resources Management Research*. 2014; (1)6: 201-222. (Persian).
7. Santosa MGS, Supartha WG, Riana IG, Surya IB, Ketut A. A Contiguity of Social Capital, Competence, and Business Performance Moderating by Government Policy. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020; 7(9):727-736.
8. Shet SV, Patil SV, Chandawarkar MR. Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019; 68(4): 753-773.
9. Mahmoudi AH, Abedi Ak, Heydari Y. Assessing the professional competencies of department heads, management and development process. 2012; (1)25, 92-96. (Persian)
10. Farsijani H, Keshavarz So, Estiri A. Principles of World Class Management (in Businesses and Countries), Tehran: Barayand Pooyesh Publications. 2016. (Persian).
11. Larsen CH, Storm LK, Sæther SA, Pyrdol N, Henriksen K. A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam. *Scandinavian Journal of Sport and ExercisePsychology*. 2020; 6(1): 33-43.
12. Alekhina E, Parakhina V, Boris O. Innovative and Motivational Competence of Leaders and its Transformation in the Context of Digitalization. *International journal of circuits, systems and signal processing*. 2020; 14: 589-593.



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دوازدهم، شماره سوم، پیاپی ۳۵

شناسه دیجیتالی: 10.22124/jsmd.2021.18910.2517

مقاله پژوهشی

## شناسایی و تحلیل کلان روندهای مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت

### کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران با رویکرد آینده پژوهی

سیدمحمدحسین رضوی<sup>۱</sup>، محسن طاهری دمنه<sup>۲</sup>، فروغ محمدی<sup>۳\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۶

#### چکیده

**هدف:** یکی از مهمترین گام های آینده پژوهی، شناسایی و تحلیل روندهای مؤثر بر آن است بر این اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی کلان روندهای مؤثر بر آینده ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران است.

**روش شناسی:** بنابراین پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و منابع معتبر و مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان، فهرستی از روندهای کلیدی مؤثر به دست آمد و با استفاده از روش دلفی، کلان روندها از ۸۹ مورد به ۳۷ مورد تقلیل یافتند. سپس با بهره گیری از روش تحلیل ساختاری، ماتریس تأثیر متقابل طراحی شد و با تشکیل پانلی شامل ۱۱ نفر از خبرگان و اجماع نظرات آنان درباره تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر، داده ها وارد ماتریس شد. با تحلیل داده های برآمده از ماتریس با نرم افزار میک مک، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هرکدام از عوامل ارزیابی شده است.

**یافته ها:** بر این اساس، روندهای راهبردی مؤثر شناخته شدند و مشخص شد که روندهایی نظیر سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، جهانی شدن ورزش، گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاست گذاری، افزایش نقش زنان در ورزش و رشد مدیریت منابع انسانی سبز، بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش دارند.

**نتیجه گیری:** از این رو توجه به ویژگی های مدیران ورزشی که باعث ایجاد توانایی بیشتر در برخورد با محیط متغیر می شود، مدیران ورزشی را در اداره سازمان های ورزشی با مدیریت کلاس جهانی یاری می دهد و زمینه ساز کسب مزیت رقابتی و حضور در بازارهای جهانی می گردد.

**کلمات کلیدی:** آینده پژوهی، شایستگی، مدیریت کلاس جهانی، تحلیل ساختاری

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، ۲. استادیار گروه مهندسی صنایع و آینده پژوهی، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، ایران\*

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: F\_mohammadirzveh@azad.ac.ir

## مقدمه

امروزه تجارتی شدن و حرفه‌ای شدن صنعت ورزش که دارای تأثیرات اقتصادی و اجتماعی در سطح بین المللی هست منجر به توسعه بخش ورزشی به عنوان یک صنعت سودآور کاملاً رقابتی شده است (Pilus., 2018 Hussin., &). صنعت ورزش یکی از مهم ترین پایگاه های اساسی توسعه ی اقتصادی و پیشرفت اجتماعی می باشد و نقش مهیج و مهمی بر روی اقتصاد ورزش و حتی رشد اقتصاد ملی داشته است. صنعت ورزش ظهور اقتصاد مدرن انسانی در قالب یک اقتصاد جدید صنعتی است (Asgarian, 2017 Khodadadi & Sarlab.,).

بنابراین رقابت در عرصه های بین المللی و بهره مندی از فواید گوناگون ورزش در حوزه های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک ورزش است که بتوان با بسیج منابع و امکانات از حداقل منابع بهترین خروجی را به دست آورد (Savic., Randelovic., Stojanovic., 2017 Stankovic., & siljak,). یکی از مهمترین مسائلی که امروز ورزش کشور به آن احتیاج دارد، سیاست گذاری صحیح در راستای تبلور ظرفیت های عظیم جامعه علمی و اجرایی ورزش و در عرصه های بین المللی است. این مسئله در فضای رکود و تحریم های اقتصادی و محدودیت های کسب و کار داخلی و ارتباطات بین المللی بیش از پیش حائز اهمیت است (Mohammadi., 2018). مدیریت کسب و کار است که امروزه به طور فزاینده تاکید بر اهمیت دارایی های دانش شامل شایستگی مدیران دارد (Astuti., 2020 Fachrurrozie, Amal, & Zahra,). در واقع مدیران، یکی از مهمترین ارکان در هر سازمان بویژه در سازمان های ورزشی به شمار می آیند که در انجام مأموریت ها و تحقق اهداف سازمان نقش به سزایی دارند. از این رو، همواره موفقیت ها و شکست های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می شود. در این میان سازمان هایی که، از مدیرانی با ویژگی های مطلوب برخوردار باشند، سازمان را به

سمت رشد و تعالی سوق می دهند، عملکرد آنرا بالا می برند و شایستگی و شایسته سالاری را در سیستم جاری می سازند (Pourkarimi. & Sedaghat., 2014). به بیانی دیگر مدیران به طور مستقیم در تصمیم گیری درگیرند و ابتکار مدیر برای حفظ بهره وری، سازگاری، و انعطاف پذیری به عنوان بخشی از صلاحیت های آنها ست (Santosa., Supartha., 2020; Riana., Surya., & Ketut., 2020; Shet., Patil., & Chandawarkar., 2019). امروزه مدیریت و شایستگی های آن در رأس همه مسائل قرار دارد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روش های مناسب هدایت کند (Mahmoudi, Abedi, & Heydari, 2012). مدیران سازمان ها مهمترین نقش را در ایجاد سازمان های جهانی ایفا می کنند. مدیران در سطح کلاس جهانی باید توانایی ها و مهارت های متناسب با شرایط و محیط تجاری کنونی باشند و بالا بردن سطح این توانایی ها و قابلیت ها در عملکرد و موفقیت مدیران و سپس سازمان ها نقش بسزایی دارد افزایش توانایی مدیران که سکانداران سازمان ها هستند سازمان ها را در مواجهه با تغییرات و محیط تجاری متلاطم کنونی آماده سازد (Farsijani, Keshavarz, & Estiri., 2016; Larsen., Storm., Sæther., Pyrdol., 2020 Henriksen., &). به نظر می رسد حضور یک رهبر با یک مجموعه خاصی از نوآورانه و ویژگی های انگیزشی در ترکیب خود و صلاحیت رهبران مدرن، فعالیت های مبتکرانه سازمان را تضمین می کند و رشد سازمان های کوچک و بزرگ، که به نوبه خود، همان اساس رشد اقتصادی سازمانی است به همراه دارد (Alekhina, Parakhina, & Boris, 2020). از این رو توانایی و شایستگی مدیران از جمله مدیران ورزشی در مدیریت افراد و گروه های کاری است که مهمترین سرمایه های سازمانی محسوب می شوند و می توان گفت که سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر روی رشد و بقای صنعت

(Javadipour., 2015) به بررسی چالش های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران پرداخت و به این نتایج دست یافت که فقدان برنامه استراتژیک و روشن نبودن سیاست ها و جهت گیری ها، فقدان منابع انسانی مناسب و تغییر و تحول و جابجایی سریع مدیران، نبود نظارت و ارزیابی، وابستگی به منابع مالی دولت و عدم سرمایه گذاری بخش خصوصی، عدم تخصیص مناسب منابع مالی در بخش های متنوع به صورت متناسب، وجود قوانین ناهماهنگ و موازی، عدم مطلوبیت ساختار و تشکیلات فعلی ورزش، نامطلوب بودن نظام استعداد یابی و فرایند ورزش قهرمانی و نبود برنامه میان مدت، تاکتیکی و عملیاتی از اهم چالش های پیش روی مدیریت ورزش قهرمانی کشور از نظر پاسخ دهندگان است (Javadipour., 2015).

در پژوهشی دیگر (Shaji. & Mohammadi Raouf (2017 که به شکل مروری ساختار ورزش ایران و سیاست های کلان ورزش کشور مورد بررسی قرار داد، مرور کتب، مقالات و منابع موجود در این زمینه نشان داد، هر چند که در اجرای سیاست های برنامه اول تا پنجم توسعه بهبود نسبی در بعضی از ابعاد ورزش کشور حاصل شد، ولی کماکان ورزش ایران با چالش هایی مانند، فساد، مشکل حق پخش تلویزیونی، عدم موفقیت در خصوصی سازی باشگاه های ورزشی، عدم توسعه ورزش همگانی، عدم ثبات مدیران، انتخاب مدیران ناکارآمد، تنظیم قراردادهای ناقص باشگاه ها با مربیان و بازیکنان خارجی، نحوه برگزاری انتخابات فدراسیون ها، فقدان قوانین جدید و به روز، تغییرات مداوم ساختار وزارت و فدراسیون ها، عدم پاسخگویی نسبت به شکست ها، بدهی های فدراسیون ها و باشگاه های ورزشی، چالش های ساختاری و فقدان هم افزایی نهادهای تاثیرگذار حوزه ورزش، عدم تشکیل شورای عالی ورزش کشور، پایین بودن سهم ورزش در تامین سلامت عمومی مردم و بستر سازی ورزش قهرمانی، محدود بودن رشته های صاحب مدال

ورزش تاثیرگذار است. بی شک اهمیت سرمایه انسانی و ارتباطات با آنان در تمامی حوزه ها گسترش یافته است و حتی سرمایه انسانی به عنوان یک عامل تاثیرگذار در رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می شوند.

از آنجایی که تلاش های علمی دانشمندان در زمینه های علمی مختلف طی سال های اخیر مدعی آن است که روش های دسته بندی شده، مکانیکی و مادی تفکر در قرن گذشته، دیگر نمی تواند دوام داشته باشد و با افزایش پیچیدگی چالش های جهانی، آینده پژوهی باید به سوی تصویر بزرگتری از آینده های معرفت شناسانه، جهان گرایانه و پارادایمیک گرایش یابد. در واقع آینده نگاری را می توان به عنوان: فرآیندی نظام مند برای نگاه میان مدت تا بلند مدت به آینده علم، فناوری و مسائل اجتماعی که منتج به سیاست گذاری در زمان حال می شود، دانست. بن مارتین<sup>۱</sup> آینده نگاری را تلاشی نظام مند برای نگاه به آینده بلندمدت علم، فناوری، اقتصاد و سیاست با هدف شناسایی حوزه های پژوهش استراتژیک و ایجاد فناوری عام (ژنریک) که می توانند بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را فراهم نمایند، تعریف کرده است. لوک جرجیو<sup>۲</sup> آینده نگاری را ابزاری نظام مند برای ارزیابی پیشرفت های علمی و فناوریانه که تأثیر زیادی بر روی قابلیت صنعتی، ایجاد ثروت و کیفیت زندگی دارد، می داند (Martin., 2002). فورن<sup>۳</sup> آینده نگاری را فرآیندی نظام مند و مشارکتی برای گردآوری اطلاعات راجع به آینده و ایجاد چشم انداز میان مدت تا بلند مدت برای اثرگذاری بر تصمیمات زمان حال و انجام فعالیت های مشترک تعریف کرده است (Seebregts., Goldstein., & Smekens., 2001). بر اساس مرور اولیه ادبیات به نظر می رسد که مجموعه پیشران های تغییرات در عرصه شایستگی مدیران ورزشی در صنعت ورزش را می توان در تحقیقات زیر مورد بررسی قرار داد.

Mahmoudi., 2014) که به مقایسه نقش و حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی و غیرورزشی پرداختند. بررسی یافته ها نشان داد که تفاوت معناداری در مؤلفه های تبعیض جنسیت، تضاد بین کار و خانواده، حمایت خانواده و روابط در کار بین سازمان های ورزشی و غیرورزشی وجود دارد. همچنین تفاوت معناداری در مؤلفه های کلیشه جنسیت، سقف شیشه ای و حمایت رهبر در سازمان های ورزشی و غیرورزشی مشاهده نشد. همچنین (Patwardhan., Mayya, & Joshi, 2015) و (Jafari., Sharififar., & Alam., 2019) نیز در پژوهشی به نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده پژوهی پرداختند.

Seyed Javadin., Roshandel Arbatani., & Nobari.(2016)

به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز (یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار) پرداختند. در این مقاله ضمن معرفی سرمایه انسانی به عنوان عامل کلیدی در توسعه پایدار که موجبات توسعه اقتصادی است الگوی مدیریت منابع انسانی سبز را به عنوان مسئله اصلی تحقیق ارائه داد (Seyed Javadin. et al., 2016). (Cherian. & Jacob., 2012) نیز در مطالعه ی عملکردهای منابع انسانی سبز و اجرای موثرش در سازمان، عنوان کرده است که با تبدیل شدن بیشتر جامعه به محیط زیستی آگاهانه، کسب و کار شروع به ترکیب طرح های سبز را در محیط کار روزمره می نماید. طرحهای منابع انسانی دوستدار محیط زیست منجر به بازده بیشتر می شود، هزینه های پایین تر و ایجاد یک فضای بهتر تعامل کارکنان به نوبه خود کمک می کند تا سازمان مد پایداری محیط زیست را بکارگیرد (Cherian. & Jacob., 2012).

Zaid., Talib Bon., & Jaaron.( 2018) درمطالعه ای با هدف بررسی ارتباط بین عملکردهای بسته مدیریت سبز منابع انسانی و مدیریت زنجیره تأمین سبز (یعنی اقدامات خارجی و داخلی) و همچنین تأثیر آنها بر خطوط پایین سه گانه عملکرد پایداری (به عنوان مثال عملکرد محیطی، اجتماعی

و عدم دسترسی به قهرمانی پایدار، عدم بهره گیری از ظرفیت های اقتصاد ورزش در تحقق سیاست های اقتصاد مقاومتی، تعداد زیاد پروژه های نیمه تمام و کمبود فضاهای ورزشی، دسترسی نابرابر بانوان به تسهیلات و فرصت های متناسب و متوازن، عدم کسب کرسی های اثرگذار در فدراسیون های بین المللی و ... دست و پنجه نرم می کند (Shaji. & Ghobadi (Mohammadi Raouf., 2017 Asl. & Abdollahzadeh Hassankloo (2015) که در پژوهشی به بررسی تأثیر جهانی شدن در ورزش پرداختند دریافتند که رابطه ای دوگانه و دیالکتیک وار مابین ورزش و ابعاد مختلف جهانی شدن از جمله رسانه ها، اقتصاد، سیاست، و فرهنگ در ورزش وجود دارد و هر روز تأثیر و تأثر این ارتباط و رابطه تنگتر و بیشتر می گردد که نمود این پیامدها را می توان در فرآیند برگزاری مسابقات ورزشی چه در سطح ملی و بین المللی همچون بازی های المپیک و جام جهانی فوتبال مشاهده کرد (Ghobadi Asl. & Abdollahzadeh Hassankloo., 2015) در پژوهشی Hamzeh Lou., Moin Fard., & Shushi Nasab (2014) به بررسی اثرات توسعه ورزش بر فرآیند جهانی شدن ایران پرداختند. نتایج نشان داد که مهم ترین اثرات توسعه ورزش بر ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جهانی شدن به ترتیب شامل «افزایش جذب سرمایه گذاری های (مستقیم و غیرمستقیم) خارجی»، «گسترش و توسعه صنعت گردشگری»، «گسترش دیپلماسی و تعامل با سایر کشورهای جهان» و «گسترش استفاده از زبان واحد بین المللی» می باشد. جهانی شدن، یک پدیده چندوجهی و اجتناب ناپذیر است که جوامع با آن روبرو هستند. مدیریت این پدیده جهت افزایش اثرات مثبت و اجتناب از اثرات منفی آن ضروری است. در این راستا، شناخت این اثرات از جنبه های گوناگون می تواند بستری مناسب جهت توسعه و برنامه ریزی های موثر در کشور باشد (Hamzeh Lou. et al., 2014). در پژوهشی (Mottaqi Shahri., Ghafouri., &

نظارت و ارزشیابی در مدیریت اماکن ورزشی همین طور مؤلفه آگاهی از امور اداری در مدیریت امور ورزشی و در نهایت مؤلفه آگاهی از امور فنی ساختمان ورزشی دارای بیشترین بار عاملی بودند. بهره مندی از نتایج تحقیق می تواند جهت انتخاب و ارزیابی مدیران بر اساس شایستگی آنها مفید باشد. مدیران اماکن و فضاهای ورزشی که از شایستگی های لازم برخوردارند، می توانند نقش مهمی در توفیق ورزش داشته باشند و موجب توسعه گرایش آحاد مردم به ورزش، همچنین توسعه تندرستی و بهداشت اجتماعی شوند (Hassan Beigi et al, 2019).

Shirvani et al (2020) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی های مدیران بازاریاب ورزشی با استفاده از نظریه داده بنیاد به این نتایج دست یافتند که شایستگی های پایه، هوشی، حرفه ای و عملیاتی می تواند به عنوان ابزاری مناسب جهت شناسایی شایستگی های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه های فوتبال مورد استفاده قرار گیرد (et al, 2020, Shirvani).

Kovalenko et al (2020) در تحقیقی به بررسی تعیین عوامل تشکیل صلاحیت حرفه ای متخصصان آینده در تربیت بدنی و ورزش پرداختند. نتایج نشان داد که پیشرفت در حوزه آموزش و پرورش و توسعه حرفه ای در ورزش نیروی محرکه اصلی اجتماعی و پیشرفت فرهنگی است و شایستگی های شناختی و ارادی از الزامات مدرن برای آموزش حرفه ای متخصصان برای توسعه همه جانبه فرد، شکل گیری ذهنیت او، خودآگاهی است. در نتیجه ضروری است شرایط لازم برای آماده سازی فارغ التحصیلان آینده رشته تربیت بدنی و ورزش دانشگاه ها به طور قابل توجهی افزایش یابد (Kovalenko et al, 2020).

Kharchenko & Ziming (2021) نیز در پژوهشی با عنوان رابطه توسعه صنعت ورزش و رشد اقتصادی در چین به این نتایج دست یافتند که بین صنعت ورزش و توسعه اقتصادی همبستگی زیادی وجود دارد. با توسعه اقتصاد، پیگیری افراد برای کیفیت زندگی روز به روز در حال افزایش است، که بنیادی

و اقتصادی) دریافتند که هر دو مدیریت منابع انسانی سبز و شیوه های مدیریت زنجیره تامین سبز تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار دارد (Zaid. et al., 2018).

Aggarwal & Sharma (2015) در تحقیقی با موضوع مدیریت منابع انسانی سبز نیاز زمان با استناد به ادبیات مربوطه، در مورد شیوه های مختلف منابع انسانی سبز دریافتند مدیریت منابع انسانی سبز به معنای فلسفه، سیاست ها و شیوه های مدیریت سبز است که توسط یک شرکت برای حفاظت از محیط زیست دنبال می شود. توسعه پایدار مربوط به تأمین نیازهای مردم امروز است بدون اینکه توانایی نسل های آینده در تأمین نیازهای خود را به خطر بیندازد. اکنون شرکت ها دریافتند که باید یک وجدان اجتماعی قدرتمند و احساس مسئولیت سبز را ایجاد کنند. جنبش سبز برای حفاظت از محیط زیست تجارت را به سمت پذیرفتن روش های دوستانه محیط زیست سوق داده است که به عنوان مدیریت سبز شناخته می شود (Aggarwal & Sharma, 2015).

Cheragh Birjandi et al (2018) در پژوهشی طراحی و ارزیابی الگوی شایستگی های مدیران تربیت بدنی دانشگاه های ایران پرداختند. نتایج نشان می دهد که شایستگی های مدیران تربیت بدنی دانشگاه های ایران شامل شایستگی اسلامی، ویژگیهای فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه ای است که از میان این عوامل، شایستگی اسلامی، بیشترین اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است. ارزیابی و توسعه این شایستگی ها باید به اولویتهای اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه های ایران تبدیل شود (Cheragh Birjandi et al, 2018).

Hassan Beigi et al (2019) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی به این نتایج دست یافتند که انگیزه شغل به عنوان یکی از زیر مؤلفه های عامل ویژگی های شخصیتی دارای بیشترین بار عاملی و همچنین مؤلفه توانمندی در عامل برنامه ریزی،

برای توسعه صنعت ورزش در چین است ولی در مقایسه با کشورهای پیشرفته غربی، توسعه صنعت ورزش چین هنوز هم نسبتاً کند است، توسعه صنعت ورزش در چین نقش مهمی ایفا کرده است و باعث تحریک تقاضای داخلی، ارتقا توسعه اقتصادی شود. تدوین برنامه های استراتژیک برای توسعه صنعت ورزش در زمان مناسب، و سرعت بخشیدن به اصلاحات ارزش بازار و مکانیسم رقابت صنعت ورزش، می تواند اجازه دهد صنعت ورزش نقش مهم خود را در رشد اقتصادی بازی کند (Kharchenko & Ziming, 2021).

از این رو، پژوهش حاضر با چنین رویکردی به نیروهای کلیدی تغییر، با بهره گیری از دانش آینده پژوهی کوشیده است تغییر شکل شایستگی مدیران آینده ورزشی با رویکرد مدیریت کلاس جهانی با تمرکز بر صنعت ورزش را رصد کرده و ادبیات مرتبط با آن را از زوایای مختلف بازشکافی کند. توجه به پیشران های تغییر و برنامه ریزی برای طی کردن مراحل تغییر و رسیدن به سطح مناسبی از وفاق ملی و محلی حائز اهمیت زیادی است. در این بخش، کوشش شد تا با مرور منابع گسترده و از زوایای گوناگون، مسایل و مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیران با رویکرد مدیریت کلاس جهانی، الگوها، پیشران ها مرتبط با عنوانین موضوع بازشکافی شود و برخی تحولات مرتبط در درون صنعت ورزش کشور رصد شود. بدیهی است که شکل واقعی آینده، به طور دقیق ناشناخته است. سیستم های اکولوژیکی و اجتماعی به طور فزایندهای پیچیده می شوند و تعاملات و وابستگی های بیشمار آنها با هیچ درجه ای از اطمینان قابل مدل کردن نیست (Bishop, Hines, & Collins, 2007). همان طور که اشاره شد در پژوهش های گذشته به شایستگی مدیران ورزشی در ارتقای سطوح مدیریتی معطوف بوده اند. به صورت کلی، جهت گیری بسیاری از پژوهش های داخلی در زمینه شایستگی مدیران ورزشی حاکی از وجود شاخص های مختلف در مسیر نقش مدیران ورزشی کشور است و در هیچ کدام از

پژوهش های گذشته اثری از بررسی روندهای محیطی مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با نگاه مدیریت کلاس جهانی نیست. از این رو، از آنجایی که تا کنون پژوهشی در زمینه آینده پژوهی شایستگی مدیران ورزشی با رویکرد مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران صورت نگرفته است. در نتیجه یک کمبود پژوهشی در شناسایی و تحلیل کلان روندهای مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران با رویکرد آینده پژوهی مشاهده می شود؛ لذا آنچه پژوهش حاضر را نسبت به سایر تحقیقات متمایز می کند اکتشافی بودن روش با هدف یافتن مؤلفه های شایستگی با تاکید بر شاخص های مدیریت کلاس جهانی در جهت توسعه صنعت ورزش با رویکرد آینده پژوهانه می باشد

که این امور برای مسوولان، مدیران و سیاست گذاران ورزشی می تواند مؤثر باشد.

از طرفی با توجه به نقش ورزش و تربیت بدنی در توسعه و کمال انسان، نقش مدیران ورزشی و برخورداری از شایستگی ها در جهت برنامه ریزی و نهادینه کردن فعالیت های حرکتی و اثربخشی آن در بین سازمان های ورزشی اهمیت بسزایی دارد. از این رو پژوهش گر درصدد است این مطالعه با در نظر گرفتن رویکرد آینده پژوهی، تلاشی باشد در مسیر تبیین روندهای مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در توسعه صنعت ورزش و امیدوار است که این پژوهش زمینه ساز اقدامات جدی، فراگیر و تأثیرگذار آینده برای تصمیم گیری های مناسب در صنعت ورزش باشد؛ هر چند آینده را نمی توان پیش بینی کرد؛ اما انجام چنین مطالعاتی در حوزه آینده پژوهی می تواند راهنمای اندیشیدن خبرگان و کارشناسان درباره تقویت شایستگی مدیران آینده ورزشی با کمک مدیریت کلاس جهانی بوده و همچنین در زمینه استفاده از آن جهت تأثیر بر ارتقای عملکرد مدیران آینده صنعت ورزش ایران مفید فایده واقع شود.

حوزه بازاریابی ورزشی، مدیران حوزه ورزشی، مدیریت کلاس جهانی و آینده پژوهان بودند که به شناسایی روندهای محیطی مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران پرداخته اند. هدف از پوشش محیطی یافتن نشانه های مقدماتی تغییرات مهمی است که محتمل است در آینده رخ دهند. ابزارهایی چون جستجو در پایگاه های اینترنتی، مصاحبه با خبرگان، دلفی، پانل خبرگان، مرور منابع و مقالات چاپی و ردگیری صاحب نظران کلیدی، منابع اصلی در گردآوری اطلاعات، درون فرایند پوشش محیطی به شمار می روند و نتایج حاصل از آن را می توان ورودی اصلی یک فرایند آینده پژوهی تلقی کرد. هنگامی که قرار باشد درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر در یک موضوع خاص به بررسی پرداخته شود، از روش دلفی استفاده می شود. این روش، فرآیندی ساختاریافته برای جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق مصاحبه و توزیع پرسشنامه هایی در بین افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ ها و نظرات را دریافتی صورت می گیرد. تکنیک دلفی راه مناسبی را پیش روی متخصصان می گذارد که بدون نیاز به تعامل رویاروی، به اجماع دست یابند. وقتی نیاز به دانستن نظر گروهی از متخصصان باشد ولی امکان لازم برای جمع کردن آنان در یک جلسه وجود نداشته باشد، می توان از روش دلفی استفاده نمود (Linstone. & Murray., 2002) و (Stone Fish. & Busby., 2005). لازم به ذکر است تعداد افراد مورد نیاز برای تشکیل پانل ۱۰ تا ۱۵ نفر می باشد (Hsu. & Brian., 2007). از این رو در دور اول دلفی با مشارکت ۲۳ نفر از خبرگان، فرایند دلفی با یک پرسشنامه باز شروع شد. در این پرسشنامه باز به همراه با مبانی اساسی مستخرج از مرور ادبیات در موضوع مورد نظر، سوال اصلی مطرح شده این بود که ۱۰ تا ۱۵ سال آینده، چه روندها و تغییراتی در حوزه های فناوری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست محیطی اتفاق خواهد افتاد که شایستگی های مورد نیاز مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

به نظر می رسد این پژوهش بتواند سهمی در ارتقای دانش این حوزه و هموارسازی مسیر جهت نیل به وضعیت مطلوب را داشته باشد. از آنجائی که هر تحقیق بنا بر ابعاد و عمق بررسی های صورت گرفته در آن باید دارای نوآوری های خاص خود باشد، تا بتواند در راستای پیشرفت علم و تولید دستاوردهای جدید، سهم داشته باشد. لذا در این مطالعه با توجه به مطالعات انجام شده در حوزه شایستگی مدیران و مدیریت کلاس جهانی و مدل های ارائه شده توسط محققان پیشین و با تکیه بر مبانی معرفتی و روش شناختی آینده پژوهی، کوشید تا با نگاهی فراگیرتر، موضوع تغییر در معیارهای شایستگی مدیران ورزشی با شاخص های ارزیابی عملکرد مدیریت کلاس جهانی را از زوایای گوناگون بیشتری (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست محیطی، حقوقی و نیز از زاویه تخصصی تر مسایل درون صنعت ورزش را بکاود که نسبت به پژوهش های قبلی از چندین مزیت برخوردار است. اول اینکه تاکنون پژوهشی در ارتباط با عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران ارائه نگردیده است. دوم اینکه محقق با استفاده از روش آینده نگاری هایزن و بیشاب تحقیق را پیش برده و با بهره گیری از روش تحلیل ساختاری، ماتریس تأثیر متقابل به شناسایی و تحلیل کلان روندهای مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران پرداخته است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر نوع مقاصد تحقیق، دارای روش کاربردی و از نوع توصیفی - تحلیلی بوده که به شکل میدانی انجام شده است و، از نظر نحوه گردآوری داده ها، دارای روش ترکیبی (کمی و کیفی) و دارای محتوا و رویکرد آینده پژوهانه اکتشافی و توصیفی است. بر این اساس، می کوشد مهم ترین مؤلفه ها و روندهای شکل دهنده آینده زمینه موضوع تحقیق را بازشکافی کند. مشارکت کنندگان پژوهش ۲۳ نفر از افراد صاحب نظر در حوزه اقتصاد و صنعت ورزش مشارکت داشتند که شامل متخصصان اقتصاد ورزش، اعضای هیات علمی

امتیازدهی نموده اند. نتیجه پرسشنامه به وسیله نرم افزار میک مک مورد تحلیل قرار گرفت.

#### یافته‌ها

##### یافته‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

۲۳ نفر از افراد صاحب نظر در حوزه اقتصاد و صنعت ورزش مشارکت داشتند که شامل متخصصان، اقتصاد ورزش، اعضاء هیات علمی حوزه بازاریابی ورزشی، مدیران حوزه ورزشی مدیریت کلاس جهانی و آینده پژوهان بودند که به مقایسه و بررسی میزان اهمیت عوامل محیط بیرونی، روندها و تغییرات مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران پرداخته‌اند. نتیجه بررسی‌ها نشان داد ۴/۳ درصد افراد نمونه آماری، دانشجوی دوره دکتری مدیریت ورزش و ۴/۳ درصد دیگر فوق لیسانس و ۴/۳ درصد فوق دکتری هستند و بقیه آن‌ها ۹۱/۳ درصد دارای مدرک دکتری مدیریت ورزش می‌باشند. حدود ۲۹/۴ درصد از جامعه آماری مورد بررسی در رده استادیاری قرار گرفته‌اند. همچنین، ۸۷ درصد افراد نمونه آماری مرد و ۱۳ درصد آنان زن بودند. یافته‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در درجول (۱) آورده شده است.

را تحت تأثیر قرار خواهد داد. لازم به ذکر است در تعیین افق زمانی، با بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان، کوشش شده است تا این افق، اولاً آنقدر نزدیک نباشد که انتظار وقوع تحولات چشم‌گیر، بعید به نظر آید و درعین حال، آنقدر هم دور نباشد که تصور کردن آن خیلی دشوار شود. بر این اساس، افق زمانی ده تا پانزده ساله تعریف شده برای دامنه و گستره پژوهش سبب می‌شود تا نتایج حاصل، از حیث ذی‌نفعان، ماهیت کاربردی بالاتری یابد و برای سیاست‌گذاری‌ها و تدوین استراتژی‌ها سودمندی بیشتری داشته باشد. لذا بعد از جمع‌آوری پاسخ‌ها، پژوهشگران پژوهش بر اساس اطلاعات دریافتی از این مرحله، پرسشنامه بسته‌ای تهیه کردند. در مرحله دوم، هر شرکت‌کننده در این روش، پرسشنامه بسته‌ای دریافت کردند که در آن نکات اساسی خلاصه شده از مرحله اول، آمده بود. در مرحله بعد برای تحلیل اثرگذاری و اثرپذیری این متغیرها بر یکدیگر و دسته‌بندی آن‌ها از روش تحلیل اثرات متقابل استفاده گردید. بر اساس نظر خبرگان ۳۷ روندی که بیشترین اهمیت را داشتند وارد ماتریس تحلیل اثرات متقابل شد و در قالب پرسشنامه عدم قطعیت‌ها در بین خبرگان توزیع شد. هر یک از اعضای شرکت‌کننده در پانل ۱۱ نفره از ۱۰ تا ۳ عوامل را

جدول (۱). یافته‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

| متغیر       | گروه                   | شاخص    |       | متغیر     | گروه            | شاخص    |      |
|-------------|------------------------|---------|-------|-----------|-----------------|---------|------|
|             |                        | فراوانی | درصد  |           |                 | فراوانی | درصد |
| مدرک تحصیلی | دکتری                  | ۲۱      | ۹۱/۳  | رتبه علمی | استاد تمام      | ۳       | ۱۷/۶ |
|             | دانشجوی دکتری          | ۱       | ۴/۳   |           | دانشیار         | ۵       | ۲۹/۴ |
|             | فوق لیسانس             | ۱       | ۴/۳   |           | استاد           | ۲       | ۱۱/۸ |
|             | مدیریت ورزشی           | ۱۶      | ۶۹/۵۶ |           | استادیار        | ۵       | ۲۹/۴ |
|             | مدیریت کلاس جهانی      | ۱       | ۴/۸   |           | مربی            | ۲       | ۱۱/۸ |
| رشته تحصیلی | مدیریت راهبردی ورزشی   | ۱       | ۴/۸   | جنسیت     | مرد             | ۲۰      | ۸۷   |
|             | مدیریت بازاریابی ورزشی | ۳       | ۱۴/۳  |           | زن              | ۳       | ۱۳   |
|             | اقتصاددان              | ۱       | ۴/۸   | سابقه     | ۱۰ سال و کمتر   | ۸       | ۳۴/۸ |
|             | آینده پژوه             | ۱       | ۴/۸   |           | ۱۱ تا ۲۰ سال    | ۴       | ۱۷/۴ |
|             |                        |         |       |           | بیشتر از ۲۰ سال | ۱۱      | ۴۷/۸ |

## تحلیل ساختاری

گام اول؛ معرفی کلان روندهای آینده مؤثر بر

شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس

جهانی در صنعت ورزش ایران

در این بخش مؤلفه‌های مستخرج در پنج بعد فناوری، بعد اقتصادی، بعد سیاسی، بعد اجتماعی، بعد زیست محیطی در قالب کلان روندها به صورت جدول (۲) در آمد و به تأیید اساتید و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزشی و آینده‌پژوهی رسید.

جدول (۲). فهرست نهایی کلان روندها

| ردیف | حوزه    | مؤلفه‌ها                                 | ردیف | حوزه       | مؤلفه‌ها                                       |
|------|---------|------------------------------------------|------|------------|------------------------------------------------|
| ۱    | فناوری  | گسترش فضای مجازی                         | ۲۱   | سیاسی      | گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری    |
| ۲    |         | کسب و کارهای اینترنتی                    | ۲۲   |            | نفوذ قدرت های بزرگ جهان در ورزش                |
| ۳    |         | اپلیکیشن کاربردی                         | ۲۳   |            | الگوپردازی از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت ورزش |
| ۴    |         | الکترونیکی شدن مکاتبات                   | ۲۴   |            | رشد خصوصی سازی                                 |
| ۵    |         | استفاده از ربات ها                       | ۲۵   |            | رشد شایسته سالاری در صنعت ورزش                 |
| ۶    |         | توسعه نانوتکنولوژی                       | ۲۶   |            | توسعه مدیریت بحران در صنعت ورزش                |
| ۷    |         | رشد پردازش های ابری                      | ۲۷   | اجتماعی    | افزایش اقبال عمومی به ورزش                     |
| ۸    |         | گسترش وبینارها در حوزه ورزش              | ۲۸   |            | افزایش نقش زنان در ورزش                        |
| ۹    |         | رشد صنعت هولوگرام (سه بعدی) در صنعت ورزش | ۲۹   |            | پیرشدن جمعیت کره زمین                          |
| ۱۰   |         | حضور مگانمظلومه های ماهواره ای           | ۳۰   |            | گسترش دورکاری در صنعت ورزش                     |
| ۱۱   | اقتصادی | حذف نفت از اقتصاد جهانی                  | ۳۱   |            | جهانی شدن فرهنگ ها و نابودی خرده فرهنگ ها      |
| ۱۲   |         | افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی  | ۳۲   |            | بالا رفتن سطح بهداشت عمومی در جهان             |
| ۱۳   |         | تجاری شدن ورزش                           | ۳۳   | زیست محیطی | توسعه انرژی های تجدیدپذیر                      |
| ۱۴   |         | تشکیل شرکتهای چند ملیتی در ورزش          | ۳۴   |            | رشد مدیریت منابع انسانی سبز                    |
| ۱۵   |         | جهانی شدن ورزش                           | ۳۵   |            | اصلاح الگوی مصرف                               |
| ۱۶   |         | توسعه بورس در صنعت ورزش                  | ۳۶   |            | توجه عمومی به محیط زیست                        |
| ۱۷   |         | توسعه ورزشهای تجاری و لوکس               | ۳۷   |            | توسعه میکرو هوشناسی                            |
| ۱۸   |         | رشد کسب و کارهای داده محور               |      |            |                                                |
| ۱۹   |         | رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش             |      |            |                                                |
| ۲۰   |         | رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش          |      |            |                                                |

مأخذ: یافته‌های پژوهش

گام دوم؛ تحلیل اولیه داده‌های گردآوری شده از

ماتریس تأثیر متقاطع (برگذر)

در این گام با استفاده از روش تحلیل ساختاری/تأثیر متقاطع (برگذر) که یکی از روش‌های نیمه کمی (کمی/کیفی) آینده‌پژوهی است، ماتریس تحلیل تأثیر متقاطع با تشکیل پانلی از خبرگان تکمیل شد.

ماتریس مذکور یک ماتریس ۳۷\*۳۷ بوده که با مشارکت ۶ نفر از اساتید دانشگاه (متخصصان رشته‌های ورزشی و آینده‌پژوهی) و صاحب‌نظران در حوزه شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران به صورت میزان اثرگذاری و اثردهی بین صفر تا ۳ امتیازدهی شد. در ماتریس عوامل مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی

با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران، اثرات متقاطع عوامل با دو پارچرخش داده‌ای از مطلوبیت ۱۰۰٪ برخوردار گردیده که نشان‌دهنده روایی بالای پرسشنامه است. درجهت پرشدگی ماتریس ۹۲/۹۱۴۵٪ است که نشان می‌دهد در بیش از ۹۸٪ موارد، عوامل بر یکدیگر تأثیر داشته‌اند. از مجموع ۱۲۷۲ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۹۷ رابطه عدد صفر بوده که این بدان معنی است که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته‌یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند که این تعداد نزدیک به ۷/۶ درصد کل حجم ماتریس را به خود اختصاص داده است. در جدول (۳)، تحلیل اولیه داده‌های ماتریس تأثیرات متقاطع مشخص شده است.

الگوی پراکندگی عوامل تأثیرگذار در آینده‌ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران بیانگر وضعیت ناپایدار سیستم است. به طوری که عموماً عوامل به صورت پراکنده و با تمرکز بیشتر در اطراف محور قطری نمودار توزیع گردیده‌اند.

همان گونه که قابل پیش‌بینی بود عواملی که در خارج از حوزه باور هستند، عموماً دارای تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری کمتری هستند و در مقابل عواملی که تأثیرگذاری کمتری داشته و بیشتر از سایر عوامل تأثیرپذیرند، عموماً نتیجه مشارکت هستند. چنین وضعیتی قدرت تأثیرگذاری باورها در مقابل آگاهی را نشان می‌دهد شکل (۳). بررسی جایگاه عوامل در نمودار نشان می‌دهد عواملی در طبقه «عوامل دوجوهی/ریسک» آینده‌ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران مورد مطالعه قرار می‌گیرند. از مجموع ۳۷ متغیر، ۱۵ متغیر در این گروه قرار دارند که عمدتاً متغیرهای پیشران‌های شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران هستند. اپلیکشن

کاربردی، رشد پردازش‌های ابری، گسترش وبینارها در حوزه ورزش، حذف نفت از اقتصاد جهانی، افزایش سرمایه‌گذاری در ورزش‌های قهرمانی، توسعه بورس در صنعت ورزش، توسعه ورزش‌های تجاری و لوکس، رشد کسب و کارهای داده محور، رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش، رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش، گسترش اقتدار سازمان‌های ورزشی در سیاستگذاری، افزایش نقش زنان در ورزش، پیرشدن جمعیت کره زمین، گسترش دورکاری در صنعت ورزش و رشد مدیریت سبز به عنوان عوامل کلیدی شناخته شده‌اند و عواملی مانند تجاری شدن ورزش و الگوبرداری از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت ورزش در منطقه خروجی و عواملی مانند گسترش فضای مجازی، الکترونیکی شدن مکاتبات، استفاده از ربات‌ها، توسعه نانو تکنولوژی، رشد صنعت هولوگرام (سه بعدی) در صنعت ورزش، حضور مگامنظومه‌های ماهواره‌ای، الگوبرداری از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت، رشد شایسته‌سالاری در صنعت ورزش، توسعه مدیریت بحران در صنعت ورزش، اقبال عمومی به ورزش، توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر و توسعه میکروروانشناسی در منطقه متغیرهای تأثیرپذیر طبقه‌بندی شده که میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن‌ها کم بوده و می‌توان با برنامه‌ریزی و اعمال تغییرات بر روی آن‌ها به اهداف موردنظر سیستم دست یافت. در منطقه ورودی کسب و کارهای اینترنتی، رشد کسب و کارهای داده محور، نفوذ قدرت‌های بزرگ جهان در ورزش، رشد خصوصی سازی، بالا رفتن سطح بهداشت عمومی در جهان و در منطقه تأثیرگذار متغیرهای تشکیل شرکت‌های چندملیتی در ورزش و توجه عمومی به محیط زیست وجود دارد دارای تأثیرپذیری کم و تأثیرگذاری بالاست. منطقه بی اثر شامل دو متغیر جهانی شدن فرهنگ و نابودی خرده فرهنگ و اصلاح الگوی مصرف می‌باشد.

### جدول (۳). تحلیل اولیه داده‌های ماتریس تأثیرات متقاطع (تحلیل ساختاری)

| شاخص  | اندازه ماتریس | تعداد تکرار | بدون تأثیر (صفر) | تأثیر ضعیف (یک) | تأثیر متوسط (دو) | تأثیر زیاد (سه) | مجموع | میزان پرشدگی |
|-------|---------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------|--------------|
| مقدار | ۳۷×۳۷         | ۲           | ۹۷               | ۳۶۱             | ۴۵۰              | ۴۶۱             | ۱۲۷۲  | ۹۲/۹۱۴۵۴٪    |

مأخذ: یافته‌های محقق

نمودار قرار گرفته‌اند (جهانی شدن فرهنگ ها و نابودی خرده فرهنگ ها) از نظر کارشناسان تأثیرات کمتری را بر روی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران دارند. در نهایت، دسته دیگری از عوامل مانند گسترش فضای مجازی و تشکیل شرکت های چندملیتی در ورزش که در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند و به عنوان «عوامل تنظیمی» شناخته می‌شوند، قابل اتکا بوده و می‌توان به عنوان محرک‌های مؤثر در حرکت به سوی پایداری سیستم از آن‌ها بهره جست (شکل (۱) و جدول (۴)).

نرم‌افزار میک مک روابط بین متغیرها را به توان ۲،۳،۴،۵ و ... رسانده و بر این اساس، اثرهای غیرمستقیم عوامل سنجیده می‌شود. جدول (۴)، میزان اثرات مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر را نشان می‌دهد. هرچه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری یک عامل بیشتر باشد، آن عامل در منطقه متغیرهای ریسک و هدف قرار می‌گیرد؛ بنابراین عامل کلیدی محسوب می‌شود.

### گام سوم: بررسی جایگاه هریک از کلان

#### روندها در نمودار تأثیرگذاری-تأثیرپذیری

«عوامل دوجویی/ریسک» که مهم‌ترین ویژگی‌های آن‌ها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار بالاست، عواملی مثل اپلیکشن کاربردی، رشد پردازش های ابری، گسترش وبینارها در حوزه ورزش، حذف نفت از اقتصاد جهانی، افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، توسعه بورس در صنعت ورزش، توسعه ورزشهای تجاری و لوکس، رشد کسب و کارهای داده محور ، رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش ، رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش، گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری، افزایش نقش زنان در ورزش ، پیرشدن جمعیت کره زمین، گسترش دورکاری در صنعت ورزش و رشد مدیریت سبز را شامل می‌شود. در بین «عوامل مستقل» که بخش اندکی از آن‌ها در این طبقه قرار گرفته و از میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری در سیستم برخوردارند، عواملی که در نزدیکی مبدأ مختصات

### جدول (۴). جایگاه هر یک از عوامل در نمودار تأثیرگذاری -تأثیرپذیری

| ردیف | طبقه بندی         | عوامل                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | عوامل تأثیرگذار   | کسب و کارهای اینترنتی، رشد کسب و کارهای داده محور، نفوذ قدرت های بزرگ جهان در ورزش، رشد خصوصی سازی، بالا رفتن سطح بهداشت عمومی در جهان، تشکیل شرکت های چندملیتی در ورزش و توجه عمومی به محیط زیست                                                                  |
| ۲    | عوامل دوجویی/ریسک | اپلیکشن کاربردی، رشد پردازش های ابری، گسترش وبینارها در حوزه ورزش، حذف نفت از اقتصاد جهانی، افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، توسعه بورس در صنعت ورزش، توسعه ورزشهای تجاری و لوکس، رشد کسب و کارهای داده محور ، رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش ، رشد بکارگیری |

هوش مصنوعی در ورزش، گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری، افزایش نقش زنان در ورزش، پیرشدن جمعیت کره زمین، گسترش دورکاری در صنعت ورزش و رشد مدیریت سبز

متغیرهای مستقل  
جهانی شدن فرهنگ و نابودی خرده فرهنگ و اصلاح الگوی مصرف  
(بی اثر)

۳

گسترش فضای مجازی، الکترونیکی شدن مکاتبات، استفاده از ربات ها، توسعه نانو تکنولوژی، رشد صنعت هولوگرام (سه بعدی) در صنعت ورزش، حضور مگامنظومه های ماهواره ای، الگوبرداری از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت، رشد شایسته سالاری در صنعت ورزش، توسعه مدیریت بحران در صنعت ورزش، اقبال عمومی به ورزش، توسعه انرژی های تجدیدپذیر و توسعه میکروهاشناسی، تجاری شدن ورزش و الگوبرداری از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت ورزش

عوامل  
تأثیرپذیراوابسته

۴

مأخذ: یافته های محقق

### گام چهارم: میزان اثرگذاری و اثرپذیری روندها بر یکدیگر

خروجی بعدی نرم افزار، رتبه بندی، میزان اثرگذاری و اثرپذیری روندها بر اساس جمع فعال و غیرفعال آن است.

جدول (۵). ردیف و ستون متغیرها در نقشه های مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر همدیگر

| ردیف | متغیر                                          | ماتریس مستقیم |      | ماتریس غیرمستقیم |      |
|------|------------------------------------------------|---------------|------|------------------|------|
|      |                                                | سطر           | ستون | سطر              | ستون |
| ۱    | گسترش فضای مجازی                               | ۷۰            | ۶۷   | ۷۰               | ۶۷   |
| ۲    | کسب و کارهای اینترنتی                          | ۷۵            | ۴۹   | ۷۵               | ۴۹   |
| ۳    | اپلیکیشن کاربردی                               | ۷۷            | ۶۵   | ۷۷               | ۶۵   |
| ۴    | الکترونیکی شدن مکاتبات                         | ۷۰            | ۹۱   | ۷۰               | ۹۱   |
| ۵    | استفاده از ربات ها                             | ۶۶            | ۸۹   | ۶۶               | ۸۹   |
| ۶    | توسعه نانو تکنولوژی                            | ۷۰            | ۱۰۷  | ۷۰               | ۱۰۷  |
| ۷    | رشد پردازش های ابری                            | ۷۵            | ۶۷   | ۷۵               | ۶۷   |
| ۸    | گسترش وبینارها در حوزه ورزش                    | ۷۱            | ۷۱   | ۷۱               | ۸۱   |
| ۹    | رشد صنعت هولوگرام (سه بعدی) در صنعت ورزش       | ۶۹            | ۸۱   | ۶۹               | ۸۱   |
| ۱۰   | حضور مگامنظومه های ماهواره ای                  | ۶۹            | ۷۵   | ۶۹               | ۷۵   |
| ۱۱   | حذف نفت از اقتصاد جهانی                        | ۷۱            | ۷۲   | ۷۱               | ۷۲   |
| ۱۲   | افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی        | ۷۴            | ۷۵   | ۷۴               | ۷۵   |
| ۱۳   | تجاری شدن ورزش                                 | ۶۲            | ۶۶   | ۶۲               | ۶۶   |
| ۱۴   | تشکیل شرکتهای چند ملیتی در ورزش                | ۷۱            | ۵۹   | ۷۱               | ۵۹   |
| ۱۵   | جهانی شدن ورزش                                 | ۷۲            | ۱۰۶  | ۷۲               | ۱۰۶  |
| ۱۶   | توسعه بورس در صنعت ورزش                        | ۷۱            | ۹۶   | ۷۱               | ۹۶   |
| ۱۷   | توسعه ورزشهای تجاری و لوکس                     | ۷۲            | ۹۳   | ۷۲               | ۹۳   |
| ۱۸   | رشد کسب و کارهای داده محور                     | ۷۸            | ۵۱   | ۷۸               | ۵۱   |
| ۱۹   | رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش                   | ۷۲            | ۷۸   | ۷۲               | ۷۸   |
| ۲۰   | رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش                | ۷۵            | ۷۲   | ۷۵               | ۷۲   |
| ۲۱   | گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری    | ۷۳            | ۷۵   | ۷۳               | ۷۵   |
| ۲۲   | نفوذ قدرت های بزرگ جهان در ورزش                | ۷۹            | ۵۴   | ۷۹               | ۵۴   |
| ۲۳   | الگوبرداری از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت ورزش | ۶۶            | ۷۴   | ۶۶               | ۷۴   |
| ۲۴   | رشد خصوصی سازی                                 | ۸۳            | ۴۷   | ۸۳               | ۴۷   |
| ۲۵   | رشد شایسته سالاری در صنعت ورزش                 | ۶۹            | ۷۳   | ۶۹               | ۷۳   |
| ۲۶   | توسعه مدیریت بحران در صنعت ورزش                | ۶۸            | ۸۰   | ۶۸               | ۸۰   |
| ۲۷   | اقبال عمومی به ورزش                            | ۶۴            | ۹۳   | ۶۴               | ۹۳   |
| ۲۸   | افزایش نقش زنان در ورزش                        | ۷۸            | ۷۳   | ۷۸               | ۷۳   |
| ۲۹   | پیرشدن جمعیت کره زمین                          | ۸۱            | ۷۲   | ۸۱               | ۷۲   |

|    |                                           |    |    |    |    |
|----|-------------------------------------------|----|----|----|----|
| ۳۰ | گسترش دورکاری در صنعت ورزش                | ۷۳ | ۷۲ | ۷۳ | ۷۲ |
| ۳۱ | جهانی شدن فرهنگ ها و نابودی خرده فرهنگ ها | ۵۷ | ۲۱ | ۵۷ | ۲۱ |
| ۳۲ | بالارفتن سطح بهداشت عمومی در جهان         | ۷۹ | ۴۱ | ۷۹ | ۴۱ |
| ۳۳ | توسعه انرژی های تجدیدپذیر                 | ۶۷ | ۷۵ | ۶۷ | ۷۵ |
| ۳۴ | رشد مدیریت سبز                            | ۷۶ | ۹۸ | ۷۶ | ۹۸ |
| ۳۵ | اصلاح الگوی مصرف                          | ۶۰ | ۴۰ | ۶۰ | ۴۰ |
| ۳۶ | توجه عمومی به محیط زیست                   | ۷۳ | ۴۴ | ۷۳ | ۴۴ |
| ۳۷ | توسعه میکرو هواشناسی                      | ۶۸ | ۸۲ | ۶۸ | ۸۲ |

مأخذ: یافته‌های محقق

#### جدول (۶). تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر همدیگر

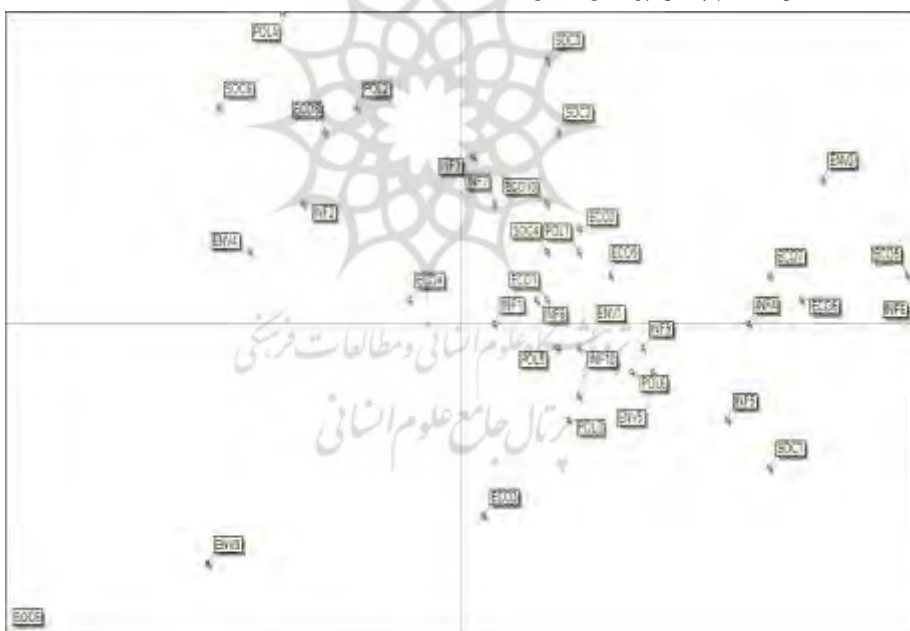
| ردیف متغیر | اثرات مستقیم                                   |                  | اثرات غیرمستقیم  |                  |
|------------|------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
|            | میزان تأثیرگذاری                               | میزان تأثیرپذیری | میزان تأثیرگذاری | میزان تأثیرپذیری |
| ۱          | گسترش فضای مجازی                               | ۳۵۶۹۲۳           | ۳۳۸۹۰۶           | ۳۳۸۹۰۶           |
| ۲          | کسب و کارهای اینترنتی                          | ۳۸۳۶۲۲           | ۲۴۰۳۸۸           | ۲۴۰۳۸۸           |
| ۳          | اپلیکیشن کاربردی                               | ۳۹۰۷۹۸           | ۳۳۸۵۹۶           | ۳۳۸۵۹۶           |
| ۴          | الکترونیکی شدن مکاتبات                         | ۳۵۶۱۱۹           | ۴۷۲۸۴۸           | ۴۷۲۸۴۸           |
| ۵          | استفاده از ربات ها                             | ۳۳۷۳۰۷           | ۴۶۹۹۱۶           | ۴۶۹۹۱۶           |
| ۶          | توسعه نانو تکنولوژی                            | ۳۵۶۷۶۵           | ۵۳۸۱۲۲           | ۵۳۸۱۲۲           |
| ۷          | رشد پردازش های ابری                            | ۳۸۱۶۶۲           | ۳۳۷۰۶۴           | ۳۳۷۰۶۴           |
| ۸          | گسترش وبینارها در حوزه ورزش                    | ۳۶۳۵۹۶           | ۳۵۶۹۹۹           | ۳۵۶۹۹۹           |
| ۹          | رشد صنعت هولوگرام (سه بعدی) در صنعت ورزش       | ۳۵۳۹۶۴           | ۴۱۶۲۸۲           | ۴۱۶۲۸۲           |
| ۱۰         | حضور مگانمپلومه های ماهواره ای                 | ۳۵۳۵۸۰           | ۳۹۱۵۹۰           | ۳۹۱۵۹۰           |
| ۱۱         | حذف نفت از اقتصاد جهانی                        | ۳۶۲۵۸۸           | ۳۷۰۴۱۸           | ۳۷۰۴۱۸           |
| ۱۲         | افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی        | ۳۷۵۵۰۸           | ۳۸۵۸۳۳           | ۳۸۵۸۳۳           |
| ۱۳         | تجاری شدن ورزش                                 | ۳۱۵۸۴۷           | ۳۳۵۸۱۳           | ۳۳۵۸۱۳           |
| ۱۴         | تشکیل شرکتهای چند ملیتی در ورزش                | ۳۶۰۷۳۷           | ۲۹۴۵۷۰           | ۲۹۴۵۷۰           |
| ۱۵         | جهانی شدن ورزش                                 | ۳۶۷۳۹۸           | ۵۳۲۵۲۱           | ۵۳۲۵۲۱           |
| ۱۶         | توسعه بورس در صنعت ورزش                        | ۳۶۱۹۷۷           | ۴۹۴۸۱۰           | ۴۹۴۸۱۰           |
| ۱۷         | توسعه ورزشهای تجاری و لوکس                     | ۳۶۵۸۴۳           | ۴۸۱۱۷۱           | ۴۸۱۱۷۱           |
| ۱۸         | رشد کسب و کارهای داده محور                     | ۳۹۶۳۲۹           | ۲۵۳۳۹۶           | ۲۵۳۳۹۶           |
| ۱۹         | رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش                   | ۳۶۵۶۹۲           | ۳۹۹۰۷۴           | ۳۹۹۰۷۴           |
| ۲۰         | رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش                | ۳۸۰۶۲۹           | ۳۶۶۳۰۳           | ۳۶۶۳۰۳           |
| ۲۱         | گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری    | ۳۷۲۳۶۵           | ۳۸۴۷۳۸           | ۳۸۴۷۳۸           |
| ۲۲         | نفوذ قدرت های بزرگ جهان در ورزش                | ۴۰۲۵۲۱           | ۲۷۶۶۱۱           | ۲۷۶۶۱۱           |
| ۲۳         | الگوپردازی از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت ورزش | ۳۳۸۶۹۰           | ۳۸۲۱۳۶           | ۳۸۲۱۳۶           |
| ۲۴         | رشد خصوصی سازی                                 | ۴۲۴۷۸۱           | ۳۳۹۰۰۹           | ۳۳۹۰۰۹           |
| ۲۵         | رشد شایسته سالاری در صنعت ورزش                 | ۳۵۳۲۹۷           | ۳۷۳۰۸۸           | ۳۷۳۰۸۸           |
| ۲۶         | توسعه مدیریت بحران در صنعت ورزش                | ۳۴۸۹۰۶           | ۴۱۰۳۷۰           | ۴۱۰۳۷۰           |
| ۲۷         | اقبال عمومی به ورزش                            | ۳۲۸۵۴۴           | ۴۷۷۱۲۹           | ۴۷۷۱۲۹           |
| ۲۸         | افزایش نقش زنان در ورزش                        | ۳۹۹۰۷۴           | ۳۶۲۳۲۱           | ۳۶۲۳۲۱           |
| ۲۹         | پیرشدن جمعیت کره زمین                          | ۴۱۲۴۸۴           | ۳۶۵۵۵۶           | ۳۶۵۵۵۶           |
| ۳۰         | گسترش دورکاری در صنعت ورزش                     | ۳۶۸۹۶۷           | ۳۳۲۸۱۴           | ۳۳۲۸۱۴           |
| ۳۱         | جهانی شدن فرهنگ ها و نابودی خرده فرهنگ ها      | ۲۹۲۶۹۹           | ۹۵۹۶۴            | ۹۵۹۶۴            |
| ۳۲         | بالارفتن سطح بهداشت عمومی در جهان              | ۴۰۲۴۹۲           | ۲۰۶۶۳۴           | ۲۰۶۶۳۴           |
| ۳۳         | توسعه انرژی های تجدیدپذیر                      | ۳۴۳۷۹۱           | ۳۷۶۷۲۴           | ۳۷۶۷۲۴           |
| ۳۴         | رشد مدیریت سبز                                 | ۳۸۵۶۱۶           | ۵۱۰۹۹۵           | ۵۱۰۹۹۵           |
| ۳۵         | اصلاح الگوی مصرف                               | ۳۰۵۴۷۳           | ۲۰۷۰۴۰           | ۲۰۷۰۴۰           |
| ۳۶         | توجه عمومی به محیط زیست                        | ۳۳۷۳۷۲           | ۲۲۵۰۱۴           | ۲۲۵۰۱۴           |
| ۳۷         | توسعه میکرو هواشناسی                           | ۳۴۶۵۴۴           | ۴۱۷۳۲۷           | ۴۱۷۳۲۷           |

مأخذ: یافته‌های محقق

## گام پنجم: تحلیل سیستم

هدف نهایی تحلیل ساختاری، شناخت ویژگی‌ها، ساختار، متغیرهای کلیدی و مهم‌ترین عناصر مؤثر بر سیستم است. در ماتریس متقاطع، جمع اعداد موجود در سطر برای هر متغیر، بیان گر جمع فعال است و میزان تأثیرگذاری آن عامل را نشان می‌دهد و جمع اعداد موجود در ستون نیز بیانگر جمع فعال و غیرفعال است و میزان تأثیرپذیری آن عامل را نشان می‌دهد. نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از میزان پایداری یا ناپایداری سیستم مورد مطالعه است. در بخش روش‌شناسی و تحلیل میک مک، درمجموع دو نوع از پراکنش عوامل تعریف شده است که بیانگر پایدار یا ناپایدار بودن سیستم است. در سیستم پایدار، پراکنش متغیرها به

صورت حرف L انگلیسی است؛ اما در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده تر است و عوامل حول قطر مرکزی صفحه پراکندگی قرار دارند و در بیشتر مواقع، حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند که ارزیابی و شناسایی عوامل اصلی را دشوار می‌نماید. شکل (۳) پراکندگی کلان روندهای تأثیرگذار بر آینده‌ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران را نشان می‌دهد. آنچه از این شکل می‌توان دریافت، وضعیت ناپایدار سیستم است. همان گونه که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، بیشتر متغیرها در اطراف محور اصلی صفحه پراکنده‌اند.



شکل (۱). نقشه پراکندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری-تأثیرپذیری (مستقیم)

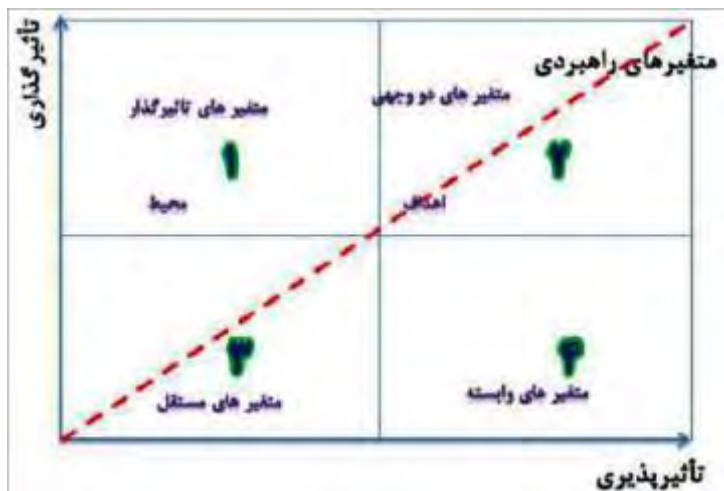
مأخذ: یافته‌های محقق

لازم به ذکر است که جهت سهولت و افزایش انگلیسی آنها استفاده شده است که راهنمای دقت به جای مولفه‌ها از اختصار واژه آن در جدول (۷) آورده شده است.

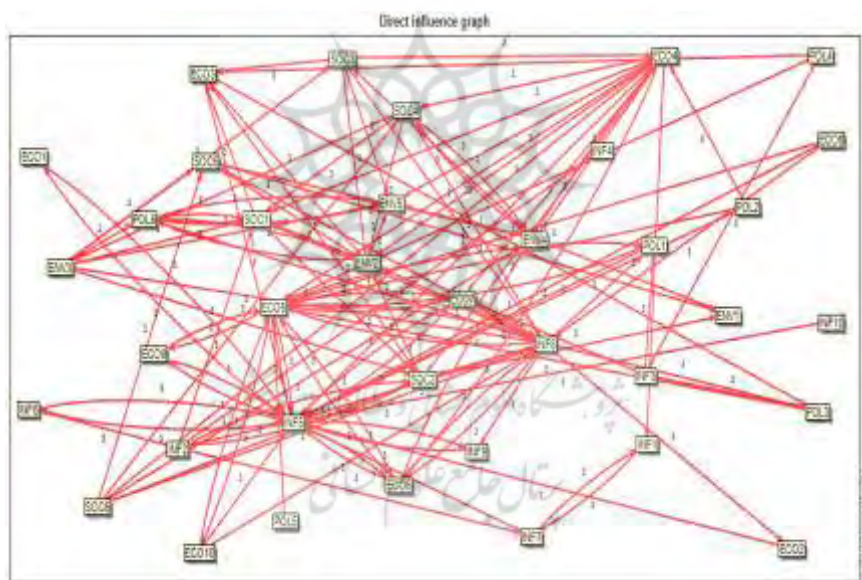
جدول (۷). اختصار مؤلفه‌های به کار رفته در نرم‌افزار

| مخفف              | فارسی                                    | مخفف              | فارسی                                          |
|-------------------|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------|
| INF <sub>1</sub>  | گسترش فضای مجازی                         | ECO <sub>7</sub>  | توسعه ورزشهای تجاری و لوکس                     |
| INF <sub>2</sub>  | کسب و کارهای اینترنتی                    | ECO <sub>8</sub>  | رشد کسب و کارهای داده محور                     |
| INF <sub>3</sub>  | اپلیکیشن کاربردی                         | ECO <sub>9</sub>  | رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش                   |
| INF <sub>4</sub>  | الکترونیکی شدن مکاتبات                   | ECO <sub>10</sub> | رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش                |
| INF <sub>5</sub>  | استفاده از ربات ها                       | POL <sub>1</sub>  | گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری    |
| INF <sub>6</sub>  | توسعه نانوتکنولوژی                       | POL <sub>2</sub>  | نفوذ قدرت های بزرگ جهان در ورزش                |
| INF <sub>7</sub>  | رشد پردازش های ابری                      | POL <sub>3</sub>  | الگوپردازی از مدیران سیاسی کارآمد در صنعت ورزش |
| INF <sub>8</sub>  | گسترش وبینارها در حوزه ورزش              | POL <sub>4</sub>  | رشد خصوصی سازی                                 |
| INF <sub>9</sub>  | رشد صنعت هولوگرام (سه بعدی) در صنعت ورزش | POL <sub>5</sub>  | رشد شایسته سالاری در صنعت ورزش                 |
| INF <sub>10</sub> | حضور مگامنظومه های ماهواره ای            | POL <sub>6</sub>  | توسعه مدیریت بحران در صنعت ورزش                |
| ECO <sub>1</sub>  | حذف نفت از اقتصاد جهانی                  | SOC <sub>1</sub>  | اقبال عمومی به ورزش                            |
| ECO <sub>2</sub>  | افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی  | SOC <sub>2</sub>  | افزایش نقش زنان در ورزش                        |
| ECO <sub>3</sub>  | تجاری شدن ورزش                           | SOC <sub>3</sub>  | پیرشدن جمعیت کره زمین                          |
| ECO <sub>4</sub>  | تشکیل شرکتهای چند ملیتی در ورزش          | SOC <sub>4</sub>  | گسترش دورکاری در صنعت ورزش                     |
| ECO <sub>5</sub>  | جهانی شدن ورزش                           | SOC <sub>5</sub>  | جهانی شدن فرهنگ ها و نابودی خرده فرهنگ ها      |
| ECO <sub>6</sub>  | توسعه بورس در صنعت ورزش                  | SOC <sub>6</sub>  | بالا رفتن سطح بهداشت عمومی در جهان             |
| ENV <sub>3</sub>  | اصلاح الگوی مصرف                         | ENV <sub>1</sub>  | توسعه انرژی های تجدیدپذیر                      |
| ENV <sub>4</sub>  | توجه عمومی به محیط زیست                  | ENV <sub>2</sub>  | رشد مدیریت سبز                                 |
| ENV <sub>5</sub>  | توسعه میکرو هواشناسی                     | ENV <sub>3</sub>  | اصلاح الگوی مصرف                               |
| ENV <sub>4</sub>  | توجه عمومی به محیط زیست                  |                   |                                                |

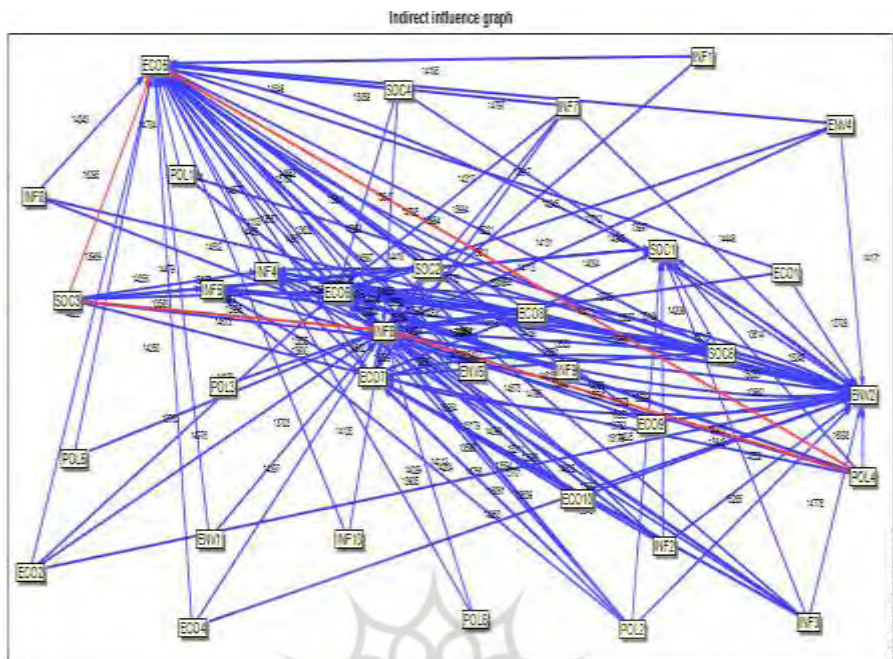




شکل (۳). موقعیت متغیرهای استراتژیک در نمودار



شکل (۴). موقعیت متغیرهای استراتژیک در گراف مستقیم



شکل (۵). موقعیت متغیرهای استراتژیک در گراف غیرمستقیم

جدول (۸). متغیرهای راهبردی مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

| ردیف | مخفف              | متغیرهای راهبردی                            |
|------|-------------------|---------------------------------------------|
| 1    | ECO <sub>2</sub>  | افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی     |
| 2    | ECO <sub>5</sub>  | جهانی شدن ورزش                              |
| 3    | ECO <sub>7</sub>  | توسعه ورزش های تجاری و لوکس                 |
| 4    | ECO <sub>9</sub>  | رشد تبلیغات اینترنتی در ورزش                |
| 5    | ECO <sub>10</sub> | رشد بکارگیری هوش مصنوعی در ورزش             |
| 6    | POL <sub>1</sub>  | گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری |
| 7    | SOC <sub>2</sub>  | افزایش نقش زنان در ورزش                     |
| 8    | SOC <sub>3</sub>  | پیرشدن جمعیت کره زمین                       |
| 9    | SOC <sub>4</sub>  | گسترش دورکاری در صنعت ورزش                  |
| 10   | ENV <sub>2</sub>  | رشد مدیریت منابع انسانی سبز                 |

مأخذ: یافته‌های محقق

## بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاضر در رابطه با سوال پژوهش (باتوجه به روند تحولات، شناسایی و تعیین عوامل کلیدی استراتژیک شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران کدامند؟) نشان داد که با تحلیل داده های برآمده از ماتریس با نرم افزار میک مک، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هرکدام از عوامل ارزیابی شده است؛ بر این اساس، روندهای راهبردی مؤثر شناخته شدند و مشخص شد که روندهای نظیر سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، جهانی شدن ورزش، گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری، افزایش نقش زنان مدیر ورزشی و رشد مدیریت منابع انسانی سبز، بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش دارند. از این رو توجه به ویژگی های مدیران ورزشی که باعث ایجاد توانایی بیشتر در برخورد با محیط متغیر می شود، مدیران ورزشی را در اداره سازمان های ورزشی با مدیریت کلاس جهانی یاری می دهد و زمینه ساز کسب مزیت رقابتی و حضور در بازارهای جهانی می گردد. در تبیین عامل کلیدی "افزایش سرمایه گذاری در ورزش قهرمانی" می توان گفت: ورزش قهرمانی یکی از ارکان مهم توسعه ورزش در کشور است. توسعه ورزش قهرمانی در هر کشور پیش زمینه کسب موفقیت در رقابت های جهانی و المپیک است. بسیاری از کشورها نشان داده اند که افزایش بودجه ورزش قهرمانی می تواند منجر به افزایش کسب مدال ها در بازی های المپیک شود. با این وجود، علیرغم افزایش رقابت ها و تجانس سیستم های ورزش قهرمانی، استراتژی مطلوب برای موفقیت در سطوح بین المللی هنوز نامعلوم است. بی شک فقدان یک سیستم تعریف شده بین المللی در ورزش قهرمانی، عمیق ترین تأثیر را بر مدیریت سطح کلان ورزش دارد، زیرا مدیریت

خط مقدم اجرای استراتژی ها است. مدیریت ورزش قهرمانی به عنوان یک نظام دارای حلقه های مشخصی است که باید در مراحل نهایی همدیگر را تکمیل نمایند. عدم توسعه یک استراتژی استعدادیابی و رهبری مدیران ورزشی همراستا با استراتژی کسب و کار در صنعت ورزش، کاهش تولید ناخالص داخلی به دنبال دارد. این یافته با تحقیق ( Javadipour., 2015) که به بررسی چالش های مدیریت ورزش قهرمانی در ایران پرداخته است همسو می باشد. در رابطه با عامل کلیدی "گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری" می توان گفت: علی رغم برنامه ریزی منسجم و هدفمند بسیاری از دستگاه های متولی ورزش، به نظر می رسد یکپارچه نبودن سیاست های توسعه ورزش در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون ها، شهرداری ها، آموزش و پرورش و ... زمینه برخی موازی کاری ها و همچنین هدررفت سرمایه ها را فراهم کرده است. در حال حاضر وجود یک سند ملی که سیاست ها، اهداف و راهبردهای کلان ورزش ایران را تبیین و ابلاغ نماید شديدا احساس می شود و اینکه تسهیم کار ملی شفاف در مورد تکالیف دستگاه های اجرایی مرتبط با ورزش در ایران وجود ندارد. از طرفی گسترش دیپلماسی با سایر کشورهای جهان، زمینه ارتقا صلح و وحدت ملی و بین المللی و افزایش قدرت نرم را موجب می شود. این یافته با تحقیق ( Shaji. & Mohammadi, 2017) که به بررسی سیاستگذاری مبتنی بر ساختار در ورزش ایران پرداخته است همخوانی دارد. بر اساس نتایج پژوهش مذکور در مقایسه با این یافته می توان نتیجه گرفت: نقش ورزش در دولت سازی و ملت سازی، سیاست هویت سازی و تحکیم هویت ملی، کسب اعتبار و افزایش پرستیژ ملی، دیپلماسی و سیاست خارجی، مقاومت و ابراز وجود، کنترل اجتماعی و کاهش خشونت، صلح سازی و

شود که تنیس روی میز به عنوان یک ورزش محبوب آسیایی همچنان در سایر مناطق جهان گسترش یابد. بنابراین، یافته های این مطالعه ارتباط بالقوه ای با ارتقا سطح جهانی تنیس روی میز دارد

(Zhang et al, 2018). بر اساس نتایج پژوهش مذکور در مقایسه با این یافته می توان نتیجه گرفت: سریعترین افزایش روند تولید و مصرف ورزشی جهانی شده است. در دوره بازار جهانی ورزش، ورزش به کالایی تجاری برای پاسخگویی به نیازهای تجارت تبدیل شده است. درواقع جهانی شدن فرایندی سیال از تحولات سیاسی و اقتصادی است که ضمن گسترش ارتباطات، تعاملات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی را افزایش می دهد. جهانی شدن با مشخصه های یکپارچگی تجارت، حرکت سریع سرمایه، تسریع در مبادله فن آوری، پیشرفت های فنی و نزدیک نمودن اقتصادهای ملی به اقتصادهای واحد و فراملی، ارایه کننده تعریف جدیدی از روابط، متغیرها و سیاست های اقتصادی است. ایجاد فضای رقابتی از مهمترین و اساسی ترین عناصر برای ورود به فرایند جهانی شدن است. به عبارتی دیگر، ایجاد بستر رقابتی، توجه به صادرات و حذف موانع موجود و به موجب آن افزایش قدرت رقابت پذیری از مهمترین شاخص های آماده سازی بستر جهانی شدن در ورزش است که به دنبال آن موجبات ایجاد نوآوری، ابتکار، ابداع، خلاقیت مدیران ورزشی را در حوزه های مختلف صنعت ورزش به دنبال دارد. این یافته با پژوهش Kharchenko & Ziming (2021) که به بررسی رابطه بین صنعت ورزش و توسعه اقتصادی در چین پرداخت و تحقیقات قبادی اصل و عبدالله زاده (Ghobadi Asl. & Abdollahzadeh Hassankloo., 2015) که به بررسی تأثیر جهانی شدن در ورزش و (Hamzeh Lou. et al., 2014) که به بررسی اثرات توسعه ورزش بر فرآیند جهانی شدن ایران

حفظ و افزایش امنیت، گسترش ارتباطات و بسط فرهنگ تفاهم و تعامل، درآمدزایی و توسعه از جمله کارکردهایی هستند که می تواند مورد توجه مطالعات روابط بین الملل مدیران ورزشی قرارگیرد. درتبیین عامل کلیدی "جهانی شدن ورزش" می توان گفت: جهانی شدن پدیده ای است که از اواخر قرن بیستم به سرعت متداول شده و با فروریختن مرزها و فراتر از آن در سطح جهانی در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی وارد شده و تمام پدیده های سطح خرد و کلان را تحت تأثیر قرار داده است. ورزش به عنوان پدیده ای اجتماعی و فرهنگی از تأثیرات جهانی شدن کنار نمانده و جهانی شدن با نفوذ در ورزش سبب تغییر شکل ماهیت ورزش و رشته های ورزشی گردیده است. در واقع جهانی شدن ورزشی نه تنها موجب تشدید رقابت های ورزشی شده است، بلکه بازارهای بین المللی ورزشی را همراه با محصولات و ایده های ورزشی تحت نفوذ خود قرار داده است. به عنوان مثال (Zhang et al, 2018) در پژوهشی با عنوان معکوس شدن روند جهانی شدن ورزش از غرب به شرق؟ به بررسی تقاضای مصرف کننده در باشگاه های تنیس روی میز در ایالات متحده پرداخت. از طریق انجام مروری بر ادبیات، مشاهدات مربوط به عملکرد باشگاه ها، و مصاحبه با مدیران باشگاه و اعضای باشگاه به نمایندگی از باشگاه های مختلف تنیس روی میز، یک پرسشنامه برای این مطالعه تدوین شد. یافته های این مطالعه نشان می دهد که عوامل تقاضای بازار به طور قابل توجهی به منافع و ارزش ادراک شده توسط مصرف کننده و به نوبه خود با رضایت مصرف کننده ارتباط دارد. عوامل تقاضای بازار تأثیر مثبتی بر ارزش و مزایای درک شده داشتند. برای اینکه یک ورزش آسیایی مانند تنیس روی میز به بازار آمریکای شمالی نفوذ کند، توسعه شبکه، استراتژی ها، محصولات و تبلیغات منطقه ای عاقلانه خواهد بود. پیش بینی می

هایی دیده می شوند و زنان سهم اندکی در انتخاب شدن برای رتبه های بالای مدیریت سازمانی داشته اند. درواقع مقصود اصلی آینده پژوهی، پیش گویی پیامدها براساس رسیدن به عملکرد خوب، راهبردهای کاربردی و قابلیت های اثربخش است. این موضوع به فهم اینکه چگونه و چرا جنسیت در فرایند اجتماعی و سازمانی مرتبط با ورزش حائز اهمیت است، کمک می کند؛ ولی ازنگاه دیگر، حقیقتی است که ریشه در انگاره ها و باورهای اجتماعی، فرهنگی و تاریخی دارد که موضوع مدیریت را با مفهوم مذکوربودن پیوند ناگسستنی می زند و اولین فکری را که از مدیر به ذهن تصور می کند، مفهوم مرد است. ازطرف دیگر، حضور زنان در سازمان های ورزشی زمینه گسترش فرهنگ سالم و اخلاق را فراهم می کند و موجبات پایداری فرهنگ عدالت محوری و شایسته سالاری، به کارگیری و توانمندکردن مدیران ورزشی و فرهنگ سازی کاهش پدیده سقف شیشه ای مدیریت زنان در نظام ورزش کشور را دنبال خواهد داشت. این یافته با نتایج تحقیق (Mottaqi Shahri. et al., 2014) که به مقایسه نقش و حضور زنان در پست های مدیریتی سازمان های ورزشی و غیرورزشی پرداختند و پژوهش (Patwardhan. et al., 2015) و (Jafari. et al., 2019) که در پژوهشی به نقش آفرینی زنان در مدیریت ورزش کشور با رویکرد آینده پژوهی پرداختند، همخوانی دارد. Naserinejad, et al (2021)

نیز در تحقیقی تلاش کرده اند تا با شناسایی موانع خروج از مسیرترقی، الگوی ذهنی مدیران زن موفق در این زمینه بررسی شود، نتایج تحقیق حاکی از آن است که زنان موفق در سازمان های دولتی ایران، علاوه بر حفظ روحیه زنانه و لطیف خویش، فرزندآوری و مسئولیت تربیت فرزند را مانع رشد و ترقی خود نمی دانند. در مقابل با تقویت روحیه استقلال و

پرداختند، همخوانی دارد. براساس نتایج تحقیقات مذکور می توان نتیجه گرفت: اثرات و پیامدهای جهانی شدن بر ورزش را می توان این گونه بیان کرد که با گسترش ارتباطات و رسانه ها فرصتی فراهم شده تا ورزش بتواند به روی میلیاردها نفر انسان در این کره خاکی باز شود و که این مسئله همزمان می توان باعث ورود تبلیغات و جریان های ملی شوند که از ورزش به عنوان بستری برای تبلیغات و فروش محصولات خود استفاده کنند و از طرفی دیگر نیز موجب می شود تا فرهنگ ها، قومیت ها و اقلیت و ملیت ها که در سایر جنبه های جهانی شدن فرصت و توان نمایش و بیان اعتراضات و خواسته های خود را به دست نمی آورند بتوانند از این فرصت نمایش رسانه ای ورزش استفاده کنند که می توان به پتانسیل مسابقات جام جهانی فوتبال و المپیک اشاره کرد.

درتبیین عامل کلیدی "افزایش نقش زنان مدیرورزشی" می توان گفت: امروزه رعایت حقوق زنان یکی از مطالب اصلی و مورد نظر جامعه جهانی است. روشن و میرهن است زنان مثل مردان از منابع گران بهای جامعه به حساب می آیند و هم تراز آنان نقش ویژه ای در توسعه پایدار دارند. تحول نقش زن و افزایش مشارکت وی در فعالیت های اجتماعی و اقتصادی، یکی از شاخص های توسعه کشورها به شمار می رود. به بیانی دیگر توانمندسازی زنان و مشارکت کامل آنان بر پایه برابری، در فرایند تصمیم گیری و مدیریت جامعه یکی ازپیش نیازهای توسعه پایدار است که کشور ما سخت بدان نیازمند است. تداوم و شتاب توسعه هنگامی رخ خواهد داد که زن و مرد همپای یکدیگر مسئولیت توسعه را بر عهده بگیرند. ازیک طرف، زنان به عنوان نیروی کار عظیم و بالقوه موردتوجه مدیران قرارگرفته اند و ازطرفدیگر، سازمان ها برای افزایش قابلیت های رقابت پذیری و چابکی به برخی مهارتهای ویژه زنان در مدیریت نیاز دارند. اما در سطوح مدیریتی، نابرابری

کمال طلبی، رشد حرفه‌ای و یادگیری را تقویت نموده، و مسیر حرفه‌ای خود را راهبری می‌نمایند.

لذا بر اساس نتایج تحقیق مذکور در مقایسه با این یافته تحقیق، به نظر می‌رسد نداشتن دانش تخصصی، نبود ارتباطات موثر، و نداشتن چشم‌انداز فردی و نگاه بلندمدت، از مهمترین موانع در مسیر پیشرفت مدیران زن سازمان‌های دولتی ایران بخصوص سازمان‌های ورزشی است.

در تبیین عامل کلیدی "رشد مدیریت منابع انسانی سبز" می‌توان گفت: جهان در حال ورود و تجربه اقتصاد سبز است، اقتصادی که نیرو و سرمایه انسانی به عنوان محور اساسی در رشد اقتصادی، برتری سهم خود را در مقابل سرمایه‌های فیزیکی نشان می‌دهد و لازمه بقا در آن توجه به خواست مصرف‌کنندگان و تغییرات آینده مشاغل خواهد بود که مباحث زیست محیطی و توسعه پایدار از اولویت‌های این تغییرات می‌باشد. مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سرمایه انسانی و برنامه‌های مدیریت محیط زیست و ادغام آنها در فعالیت‌های خود مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی و امکانات و شرایط جالبی را برای تمامی فعالان و سرمایه‌گذاران فراهم می‌آورد تا با مشارکت در این برنامه‌ها ضمن بهبود عملکرد زیست محیطی سازمان و توجه به سیاست‌های توسعه پایدار رابطه‌ای سودمند را برای خود خلق نمایند. مدیریت سبز با بهینه‌سازی منابع و کاهش اتلاف انرژی در حال گذر از سیستم‌های مالی مبتنی بر صنعت به سمت اقتصاد مبتنی بر استعداد و ظرفیت‌ها، کاهش مصرف منابع پایه، انرژی، آب و کاغذ و نیز اجرای برنامه مدیریت مواد زائد جامد و بازیافت آنها جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار را به دنبال دارد. در واقع مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت ورزش مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع‌رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان‌های ورزشی در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاست‌گذاری و

خط مشی‌های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه‌ای آنها را هدایت می‌نماید که آنها به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. این فعالیت‌ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می‌شود موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان‌های ورزشی نیز می‌گردد. این یافته با نتایج تحقیق (Seyed Javadin. et al., 2016) که به بررسی مدیریت منابع انسانی سبز (یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار) پرداختند همخوانی دارد. با تحقیق چیرین و جاکوب (۲۰۱۲) که به "مطالعه‌ی عملکردهای منابع انسانی سبز و اجرای موثرش در سازمان" عنوان کرده است همخوانی دارد. با بخشی از یافته‌های تحقیقات (Zaid. et al., 2018) و (Aggarwal & Sharma, 2015) نیز همسو است. Nazeri, Safaei, Nikomand (2021)

نیز در تحقیقی به شناسایی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت پالایش نفت تهران پرداختند. نتایج حاکی از آن است که در صنعت نفت نیز استفاده از منابع انسانی سبز به ابزاری راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. از این رو، شناسایی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز هدف این پژوهش قرار گرفت. نتایج نشان داد عوامل فردی، اصلی‌ترین موانع در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز هستند و موانع زیرساختی و فراسازمانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار هستند (Nazeri, Safaei, Nikomand, 2021). با توجه به نتایج تحقیقات مذکور می‌توان نتیجه گرفت: توسعه و مسیرهای آینده برای مدیریت منابع انسانی به تکیه رهبران بر روندهای پایدار در محیط زیست اشاره داشته و نتیجه می‌گیرد که تغییرات در

از این رو پیشنهادات راهبردی - مدیریتی زیر توصیه می شود:

۱. حمایت روسای هیات های ورزشی، ارگان ها و نهادها از جامعه ورزش بانوان و حمایت باشگاه داران از جامعه ورزشی بانوان در جهت توسعه سلامت، قهرمان پروری، پرورش استعدادها و حفظ آن ها

۲. ایجاد سازوکار تربیت و به کارگیری مدیران زن ورزشی در بدنه اجرایی و تخصصی تشکیلات ورزشی  
۳. تأکید بر ترکیب مناسب متخصصان زن و مرد در منابع انسانی خود کارگری از طریق نظارت بر انتصاب ها و بازنگری در سیاست های جانشین کردن

۴. طراحی چشم انداز مدیریت منابع انسانی سبز، تجزیه و تحلیل و طراحی سبز شغل، برنامه ریزی منابع انسانی سبز، جذب و استخدام سبز، جامعه پذیری و روابط سبز، آموزش و توسعه توانایی های سبز، مشارکت و همکاری سبز، نگهداشت سبز منابع انسانی، جبران خدمات سبز، ارزیابی عملکرد سبز، نظم، توانمندسازی، انگیزش سبز، قدرت و اختیار سبز، مدیریت استعداد، حمایت و تعهد مدیران ارشد، کار تیمی، روابط کار، توسعه سبز، فرایند اداری سبز، ارتباطات و همکاری سبز کارکنان با جهت توسعه پایدار سازمانی

۵. یافتن تکنولوژی جدید (یافتن رویه ها، ابزار، وسایل و دستگاه های جدید در تولید محصولات و خدمات نوین ورزشی) که یکی از مهم ترین فاکتورها در رشد اقتصادی کشورها و فاصله گرفتن آنها در تولید کالا و خدمات ورزشی در بازارهای جهانی

۶. مبادله و تعاملات علمی و تحقیقاتی از طریق پایگاه های مجازی و استفاده از ظرفیت ها و توان دستگاه دیپلماتیک و سیاست خارجی برای رفع نیازهای فناورانه و علمی داخل در حوزه های مختلف صنعت ورزش

دیدگاه های سازمان ها نسبت به محیط زیست موجب تغییرات در استراتژی های بازاریابی، تصمیمات سرمایه گذاری و بررسی عملکرد ها و طراحی و توسعه محصولات جدید شده و در نهایت موجب افزایش منافع و سود برای صاحبان سهام در آینده خواهد شد. بنابراین در کلام آخر می توان نتیجه گرفت مدیران توانمند و شایسته، بزرگترین سرمایه های یک کشور و محور توسعه و پیشرفت آن محسوب می شوند. تربیت مدیر به مراتب مشکل تر و طولانی تر از تربیت افراد در هر حرفه دیگری است. برای مدیر شدن، بیشترین یادگیری در محل کار و با انجام وظایف شغلی یا تجربه صورت می گیرد. افق آینده ی نه چندان دور برای کشور ایران با داشتن مردمانی خالق و منابع عظیم و غنی برای تحقق برنامه های توسعه و سند چشم انداز آن، حضور در عرصه های جهانی که با قدرت تمام ایران را کشوری با جایگاه اقتصادی، علمی و فن آوری در صدر تصویر کرده است بی شک با شایسته محوری و شایسته سالاری محقق خواهد بود. در پس شایسته سالاری است که مدیران توانمند و شایسته سکان اداره امور کشور را به دست گرفته و با تلاش خویش و اعتماد و حمایت مردم راه ترقی ایران اسلامی را طی می کنند. باید در راستای تحقق و عدالت محوری، از همه کسانی که مستعد هستند و می توانند به صورت بالقوه نیازهای آتی کشور را برطرف کنند دعوت شود، آنها وارد مراکز فرایند ارزیابی و آزمون شوند، شایستگان انتخاب و به کار گمارده شوند. لذا مدیریت سازمان های ورزشی در کلاس جهانی توسط مدیران با ویژگی های کلاس جهانی امکان پذیر است. بررسی و توجه به ویژگی های مدیران که باعث ایجاد توانایی بیشتر در برخورد با محیط متغیر می شود مدیران را در کسب و کارهای جدید و اداره سازمان های کلاس جهانی یاری می دهد و زمینه ساز کسب مزیت رقابتی و حضور در بازارهای جهانی می گردد...

ورزشی با مدیریت کلاس جهانی را ترسیم و تصویر کند؛ یا آنکه با رویکردها و روش‌ها کیفی تر و بلندمدت تر، آینده‌های شگفت و بدیل‌های دور از انتظار را در این زمینه، واکاوی و شناسایی کنند.

۲. در این پژوهش، از تکنیک پنل‌های خبرگی و تکنیک دلفی برای تبیین یافته‌ها و رسیدن به اجماع نظری میان خبرگان پژوهش استفاده شد. پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های دیگری با بهره‌گیری از متدولوژی‌های متفاوت، به آینده‌ی نظر افکنند. به عنوان مثال از روش کمی تر "لاپراسپکتیو" میشل گودت یا تصویرپردازی به روش کیفی تر "مکتب‌ماو" جیمز دیتور (شامل تداوم، بازگشت، فروپاشی، دگردیسی)، بهره‌گیرند.

۳. این پژوهش به صورت موردی به شناسایی و تحلیل کلان روندهای مؤثر بر آینده‌ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش پرداخت؛ حوزه‌های دیگر صنعت ورزش از جمله آینده‌ی پژوهی طراحی استادیوم‌ها و ورزشگاه‌های ورزشی با مدیریت کلاس جهانی، آینده‌ی پژوهی پرورش ورزشکاران حرفه‌ای با مدیریت کلاس جهانی، می‌تواند موضوعاتی جذاب برای پژوهش‌های مشابه دیگر باشد.

۴. طراحی و تدوین پژوهشی مبتنی بر رویکرد سناریویی، از آنجا که یافته‌های این پژوهش، تقریباً نیمی از فرایند سناریونگاری برای آینده‌ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش را پوشش می‌دهد، ادامه این فرایند و انجام گام‌های بعدی آن یعنی شناسایی عدم قطعیت‌ها و تعیین سناریوها در پژوهش‌های بعدی می‌تواند در نظر گرفته شود.

۵. شناسایی و ارائه فرصت‌های به وجودآمده از اثرات متقابل کلان روندها بر یکدیگر در فضای صنعت ورزش از طریق رویکرد سناریویی GBN، نیز می‌تواند به

۷. جهت بهبود و تقویت تصویر در عرصه بین‌الملل، از صنعت ورزش به عنوان ابزار دیپلماتیک برای دوستی بین ملت‌ها، تقویت روابط، حمایت از صلح و بهبود روابط بین‌المللی استفاده شود.

این تحقیق علی‌رغم تلاش‌هایی که برای آن انجام گرفته دارای محدودیت‌های نیز بوده است: از لحاظ اجرایی به دلیل شرایط بحرانی کشور و بیماری و اغیردار کرونا انجام پنل‌ها به صورت حضوری امکان پذیر نبود و به صورت تلفنی و آنلاین برگزار شد. بهره‌گیری از رویکرد اکتشافی در افق بیست ساله از یک سو و روش کمی مبتنی بر نرم افزار، از سو دیگر، اگرچه اعتباری برای اتکای خروجی‌ها به داده‌های کمی و مشخص خبره محور بوده است اما از سوی دیگر محدودیتی برای نتایج پژوهش به شمار می‌آید. چراکه این خروجی‌ها به نوعی باعث تقلیل نتایج به نسبتاً محتمل تر و سازگارتر بوده است. این رویکرد روش شناسانه باعث می‌شود که بدلیل‌های بلند مدت تر و شگفتی‌سازها از کانون توجه پژوهش خارج شوند که به خودی خود، محدودیتی برای پژوهش به شمار می‌رود. به هر روی، متدولوژی منتخب پژوهش بر اساس دیدگاه‌های اساتید محترم اتخاذ رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) در روش شناسی بوده است و بر این اساس، کوشش شده است که تا حد ممکن از مزایا و امکانات هر دو رویکرد بهره‌گیری شود. براین اساس پیشنهاد پژوهشی بر محققان آینده توصیه می‌گردد:

۱. پژوهش حاضر اولاً دارای رویکردی بیشتر اکتشافی (در افق مشخص) و نیز روش شناسی ترکیبی (کمی و کیفی) بوده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگر در زمینه‌های مرتبط، رویکردهای دیگری را در این زمینه اتخاذ کنند. از جمله آنکه با رویکردها و روش‌های هنجاری (مانند چشم اندازپروری و پس‌نگری)، آینده‌ها و بدیل‌های مطلوب برای شایستگی مدیران

- Cheragh Birjandi, K, Peymanizad, H, Kashtidar, M, Fahim Duvin, H. (2018). Structural modeling of the competency model of physical education managers in universities in accordance with Islamic culture. New approaches in sports management. 6 (21), 81-93. (Persian).
- Farsijani, H, Keshavarz, So, & Estiri, A. (2016). Principles of World Class Management (in Businesses and Countries), Tehran: Barayand Pooyesh Publications. (Persian) .
- Ghobadi Asl., A, & Abdollahzadeh Hassankloo., A.A. (2015). The Impact of Globalization on Sport, National Conference on Psychology Science and Technology, Educational Sciences and Comprehensive Psychology of Iran, Tehran. (Persian) .
- Hamzeh Lou., Y, Moin Fard., M.R, & Shushi Nasab., P. (2014). The effects of sports development on the process of globalization in Iran. Strategic Studies in Sports and Youth, 14(28), 39-54. (Persian) .
- Hsu., C.C. , & Brian., A. S. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. Practical Assessment, Research & Evaluation Journal, 21 (10), 1-8 .
- Hassan Beigi, H, Nazarian Madvani, A, Manzami, A. H. (2019). Identify and prioritize competency criteria for managers of sports venues and spaces. Human Resource Management in Sport, 7 (1), 81-97. (Persian).
- Jafari., E, Sharififar., F, & Alam., S. (2019). The role of women in the management of sports in the country with a futuristic approach. Sports Management Studies, (58) 11, 10-38. (Persian) .
- Javadipour., M (2015). Challenges of championship sports management in Iran. Sports Management Studies, (30) 7, 13-34. (Persian )

عنوان موضوعی بدیع و نو برای پژوهش های بعدی  
معرفی گردد.

#### قدردانی

از تمام خبرگان و اساتید محترم که نویسندگان این پژوهش را با نظرات ارزشمندشان همراهی کردند، کمال تشکر را دارم.

#### منابع

- Aggarwal, Shikha, & Sharma, Bhavana. (2015). Green HRM: Need of the hour. *International Journal of Management and Social Science Research Review*, 1(8), 63-70 .
- Alekhina, E, Parakhina, V, & Boris, O. (2020). Innovative and Motivational Competence of Leaders and its Transformation in the Context of Digitalization. *International journal of circuits, systems and signal processing*, 14, 589-593 .
- Asgarian., F, Khodadadi., M.R, & Sarlab., R. (2017). Modeling the import of Iranian sports goods using the ARMA model during the years 1391-1371. *Sports Management Studies*, (9) 41, 97-110. (Persian) .
- Astuti, R. N, Fachrurrozie, F, Amal, M. I, & Zahra, S. F. (2020). Does Audit Committee Quality MediateDeterminants of IntellectualCapital Disclosure?. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(7), 199-208 .
- Bishop, P, Hines, A, & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight-The journal of future studies, strategic thinking and policy*, 9(1), 5-25 .
- Cherian., J, & Jacob., J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *CCSE . International Journal of Business and Management*;. 7( 21), 25-33.

- women in the Iranian government management paradigm based on successful women managers. *Women Strategic Studies*, 22 (89), 65-94.
- Nazeri ,A,Safaei ,N, Nikomand,S. (2021). Identifying and prioritizing barriers to implementing green human resource management in Tehran Oil Refining Company Human Resources Management in Oil Industry 47(12),112-129.
  - Patwardhan., V, Mayya, S, & Joshi, H. G. (2015). Determinants of career progression for woman in hospitality industry: Reflections of woman managers in five Star hotels in India. *African Journal of hospitality, tourism and leisure*, 4(2), 123-42 .
  - Pilus., A.M, & Hussin., H. (2018). Sports Industry Career Opportunities: The Athletes Perception. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.7(6).1319-1321 .
  - Pourkarimi., J, & Sedaghat., M. (2014). Explaining the relationship between competency and transformational leadership style of managers in research organizations, *Human Resources Management Research*, (1) 6, 201-222. (Persian) .
  - Santosa., M.G.S, Supartha., W.G, Riana., I.G, Surya., I.B, & Ketut., A (2020). A Contiguity of Social Capital, Competence, and Business Performance Moderating by Government Policy. *The Journal of Asian Finance, Economics , and Business*, 7 (9),727-736 .
  - Savic., Z, Randelovic., N, Stojanovic., N, Stankovic., V, & siljak, V. (2017). the Sports Industry And Achieving Top Sports Results. *Facta universitatis*, 15(3). 513-522 .
  - Kovalenko, J., Gnatenko, K, Fedorenko, O, Karpets, L, Kovalenko, R. (2020). Theoretical principles of forming the administrative competence of future managers of sports activities. *Innovative Pedagogy*, 13(1), 75–78.
  - Larsen., C, H. , Storm., L.K, Sæther., S.A, Pyrdol., N, & Henriksen., K. (2020). A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam. *Scandinavian Journal of Sport and ExercisePsychology*,6(1), 33-43 .
  - Linstone., H.A, & Murray., T. (2002). *The Delphi Method, Techniques and Applications*. Melbourne: Addison Wesley Publishing Company .
  - Mahmoudi, A.Ho, Abedi, Ak, & Heydari, Y. (2012). Assessing the professional competencies of department heads, management and development process, (1) 25, 92-96. (Persian) .
  - Martin., B.R. (2002). Foresight in science and technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 139-168 .
  - Mohammadi., F (2018). Designing a model for empowering export performance with world-class performance for the economic development of Iran's sports industry. Doctoral dissertation, Mazandaran University - Babolsar, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. (Persian) .
  - Mottaqi Shahri., M.H, Ghafouri., F, & Mahmoudi., A (2014). Comparison of the role and presence of women in managerial positions in sports and non-sports organizations. *New approaches in sports management*. (4) 2,9-20. (Persian) .
  - Naserinejad, E., Farahi, M. M., Khorakian, A, Rahimnia, F. (2021). Obstacles out of the way of progress for

Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 19 (2), 217-235.

- Seebregts., A.J, Goldstein., G.A, & Smekens., K. (2001). (Energy/environmental modeling with the Markal family of models. Operations Research Proceedings, 3(5), 75-82 .
- Seyed Javadin., S.R, Roshandel Arbatani., T, & Nobari., A. (2016). Green Human Resource Management "An Investment and Sustainable Development Approach". Investment Knowledge, 5 (20), 297-327. (Persian) .
- Shirvani, T, Ehsani, M, Koozehchian, H, Amiri, M. (2020). Designing a competency model for sports market managers using data theory. Sport Management and Development, (1) 9, 62-78. (Persian).
- Shaji., R, & Mohammadi Raouf., Mu. (2017). Structural policy-making in Iranian sports, the first conference on governance and public policy, Tehran. (Persian) .
- Shet., S.V, Patil., S.V, & Chandawarkar., M.R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(4), 753-773 .
- Stone Fish., L, & Busby., D. (2005). The Delphi Method. In D. Sprenkle & F. Piercy (Eds). Research Methods in Family Therapy ,New York: Guilford Press. 2nd Ed, 238-253 .
- Zaid., A.A, Talib Bon., A, & Jaaron., A.A.M. (2018). Green Human Resource Management Bundle Practices and Manufacturing Organizations for Performance Optimization: a Conceptual Model. International Journal of Engineering & Technology, 7 (3.20), 87-91 .
- Zhang, Y., Kim, M., Wang, J.J. and Pitts, B. (2018). Reversing the tide of sport globalization from west to east? Examining consumer demand for table tennis clubs in the U.S., International