

## الگوی محیطی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران و تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

رضا فرخ شاهی \*

جواد شهلائی \*\*

حبیب هنری \*\*\*

غلامعلی کارگر \*\*\*\*

مسلم شیروانی ناغانی \*\*\*\*\*

### چکیده

هدف این تحقیق تبیین الگوی محیطی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران براساس مدل STEEPELD و ترسیم عدم قطعیت‌های کلیدی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف اکتشافی، از نظر ماهیت آمیخته و از نظر مسیر اجرا در تحقیقات آینده، پیمایشی و تحلیل تأثیرات متقابل است. جامعه آماری ۲۵ تن اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دارای مرتبه دانشجویی و بالاتر بودند که با نمونه‌گیری ترکیبی در سه بخش از آنها استفاده شد. برای تنظیم عوامل محیطی پرسشنامه‌ای ۶۱ سوالی با روایی همگرا (۰/۶۲۲) و ضریب پایایی مرکب (۰/۸۶۸) طراحی شد که برای تحلیل آن از آزمون فریدمن، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به کمک نرم افزار PLS و پنل خبرگان استفاده گردید. نتایج نشان داد برآزش کلی مدل با هشت شاخص محیطی و  $GOF = 0.745$  مورد تأیید است و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی، سرانه استاندارد ورزشی و سیاست‌های زیست محیطی به‌عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی شناخته شدند. از این رو، الگوی پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک راهنما در کاهش عدم اطمینان محیطی و اتخاذ تصمیمات راهبردی اثربخش باشد.

**واژگان کلیدی:** آینده نگاری راهبردی، تحلیل محیطی، عدم قطعیت، ورزش، STEEPELD

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده مسؤل: Email: R\_farokhshahinia@yahoo.com

\*\* دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\*\*\* استادیار پژوهشکده تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام

## مقدمه و بیان مساله

محیط اغلب سازمان‌ها بیش از پیش پویا، نامطمئن و غیرقابل پیش بینی شده است و اهداف، آنچنان در حرکت‌اند که به سختی می‌توان به آنها رسید. به‌علاوه، رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی در مواجهه با آشفتگی، عدم قطعیت محیطی منعطف نبوده و از پاسخگویی مناسبی برخوردار نیستند (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۵). برطبق یافته‌ها، غیرقابل پیش بینی بودن عوامل و متغیرهای محیطی؛ مهمترین مانع در اجرای برنامه‌های استراتژیک سازمانهای ورزشی است (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۴) بنابراین، در هزاره سوم سازمان‌ها خود مختاری خود را از کف داده‌اند و بدنبال تدوین الگوهای کارآمدی هستند که بتواند ضمن خلق ارزش عمومی (برایسون، ۱۳۹۰) در مدت زمان کوتاه‌تری مسائل مهم و تاثیرگذار آنها را شناسایی و رهگیری کند و موفقیت و عملکرد فعلی و آینده را تحت تأثیر قرار دهد (Krista, 2020). ازاین‌رو، رمز موفقیت سازمان‌های ورزشی انطباق با محیط بیرونی است. از سوی دیگر، با پیش‌فرض ثابت ماندن شرایط یا تغییرات جزئی و جبران‌پذیر، برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل محیطی<sup>۱</sup> بر پایه شرایط کنونی برای آینده بلندمدت سازمان‌های ورزشی پاسخگو نیست و پیش‌دستی در واکنش‌ها و نیز کنش‌گر بودن در قبال تغییرات آینده، لحاظ کردن نوعی آینده‌نگری و آینده‌سازی را در مدیریت راهبردی می‌طلبد. لذا، آینده‌نگاری راهبردی<sup>۲</sup>، که متأثر از رویکرد هنجاری در ساختن آینده مطلوب است (Vecchiato, 2012) به عنوان رویکردی نوین در نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری (Quiceno, 2019) می‌تواند یک اقدام پیش‌نگرانه و ره‌گشا در راستای شناسایی شرایط محیطی و کاهش عدم اطمینان محیطی باشد و به تدوین راهبردهایی رقابتی کمک نماید (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۸). تا تأثیرات آینده بهتر درک شود و مدیران بتوانند برای کسب نتایج مثبت در آینده برنامه‌ریزی کنند (Norman, 2015: 393-392)

به‌رغم اهمیت پویای محیطی در تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی تاکنون تحقیق نظام یافته‌ای در جهت شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های محیطی اثرگذار که مورد تأیید خبرگان مدیریت ورزشی باشد، انجام نگرفته است. هدف اصلی تحقیق حاضر تبیین الگوی محیطی موثر بر آینده ورزش ایران است تا از این طریق اهداف فرعی این پرسش اعم از شناسایی پیشران‌های کلیدی و تعیین عدم

قطعیت‌های کلیدی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و به عنوان یک راهنما در آینده نگاری راهبردی ورزش ایران بکار گرفته شود. لذا، مهمترین سوال پژوهش حاضر این است که عدم قطعیت‌های کلیدی آینده ورزش ایران کدامند؟ به علاوه، نوآوری تحقیق در آن است که نخست از روش‌های آمیخته یعنی ترکیبی از روش‌های کیفی و نیمه کمی استفاده نموده است. دوم اینکه چنین پژوهشی در ورزش کشور که پوشش محیطی را بر اساس مدل STEEPELD و بصورت یکپارچه در ارتباط با مولفه‌های چهارگانه ورزش آموزشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای مورد ارزیابی قرار می‌دهد انجام نشده است و اگر هم انجام شده است در دسترس دیگران قرار ندارد. و سوم اینکه این تحقیق تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی را بر اساس یک مدل آینده نگاری راهبردی انجام می‌دهد. بدین سبب، پژوهش حاضر می‌تواند از نظر موضوع، روش، یافته‌ها و نتایج در حوزه ورزش کشور، پژوهشی منحصر به فرد باشد. اما ضرورت و اهمیت این پژوهش در آن است که به دنبال شناسایی عواملی است که بتواند ضمن تقویت سازمان‌های ورزشی در شرایط عدم قطعیت محیطی، در بهبود و ارتقای اثربخشی آنها تاثیرگذار باشد.

## ادبیات

### آینده نگاری راهبردی

اصطلاح آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک دورنما، یک حالت نظام‌مند تفکر است که می‌تواند به ایجاد انواعی از دیدگاه‌های با کیفیت رو به جلو (Hines, 2006:19) و تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر (Kuosa, 2011:18) در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان کشور کمک کند. ریچارد اسلاتر به‌عنوان اولین آینده پژوهی که اصطلاح "آینده‌نگاری راهبردی" را به کار برد، معتقد است که این مفهوم حاصل ترکیب روش‌های آینده-پژوهی و روش‌های مدیریت راهبردی است چنین تعریفی از آینده‌نگاری راهبردی، با تعاریف گوده و دورنس (۲۰۱۱)، اسلاتر (۱۹۹۸) و کوسا (۲۰۱۱) از این مفهوم، همسو و سازگار است.

آینده‌نگاری راهبردی، بین فرافعال بودن و پیش‌فعال بودن<sup>۳</sup> حالتی بینابینی را برمی‌گزیند و به همان اندازه که تجربه‌گرا است به عقلانیت<sup>۴</sup> و ارزش‌گرایی تمایل دارد؛ بیشتر از اینکه مشارکتی باشد، نخبه‌محور است و تصمیم‌گیری و اثرگذاری در آن از بالا

به پایین است، ولی مشارکت را نیز نادیده نمی‌گیرد و در مقایسه با مفاهیمی مانند «مدیریت بینش‌گرا» یا «توسعه نشان تجاری»<sup>۵</sup>، رویکرد مشارکتی تری را اتخاذ می‌کند. (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۶). بدین سبب، آینده‌نگاری راهبردی؛ فرآیندی نظام‌مند، یکپارچه<sup>۶</sup> و کل‌نگر<sup>۷</sup> است که با استفاده از فنون و ابزارهای آینده‌پژوهی و مدیریت راهبردی و مشارکت‌نخبگان می‌تواند در محیط نامطمئن، رقابتی و غیر قابل پیش‌بینی، مؤلفه‌های چهارگانه ورزش وارد شده و با ارائه هشدار نسبت به تغییرات متأثر از محیط STEEPELD و ترسیم افق‌های پیش‌روی و همچنین اتخاذ راهبردهای پیش‌فعال و فرافعال؛ اقدام به تغییر آینده در جهت ایجاد موقعیت مطلوب سازمان‌های ورزشی نماید.

## ورزش ایران

تربیت بدنی، ورزش و علوم ورزشی معاصر، قلمروهای پویایی هستند که به سرعت در حال تغییرند (آوست و آبوچر<sup>۸</sup>، ۱۳۹۰: ۵۹). به علاوه، بر اساس نظریه کافمان و سنچ<sup>۹</sup> (۱۹۹۳) تفسیر چالش‌های مدیریت ورزشی در آینده باید به گونه‌ای باشد که در بازار رقابت پیروز شویم و بر مقاومتی که نسبت به برنامه‌هایمان اعمال می‌شود چیره گردیم (پارکز و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۱۳۸۲). لذا، مدیران ورزش ایران باید پا به پای دیگر گونی‌هایی که بی‌گمان در آینده مؤلفه‌های چهارگانه آموزشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای (Mull et al., 2005) رخ خواهد داد، حرکت کنند و با استفاده از آینده‌نگاری راهبردی، که هم فلسفه است و هم یک روش، زمینه تدوین استراتژی‌های انعطاف‌پذیرتر، قوی‌تر و مقاوم‌تری را برای سازمانهای ورزشی فراهم کنند (Norman, 2015: 392).

## پویش محیطی

پویش محیطی<sup>۱۱</sup> یکی از فعالیت‌های چهارگانه تحلیل بیرونی<sup>۱۲</sup> است. (میر شاه ولایتی و نظری زاده، ۱۳۸۹) که به عنوان ابزار مقدماتی و البته کلیدی آینده‌پژوهی، در ایجاد دیدگاه رو به جلو، در سازمان‌ها و نهادها نقش مهمی را ایفا می‌کند (اسلاتر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵). آگویلار<sup>۱۴</sup> - به عنوان متقدم این حوزه - پویش محیطی را به عنوان فرایند جست‌وجوی اطلاعاتی درباره روابط و اتفاقات پیرامونی محیطی و کسب دانش و آگاهی از مواردی تعریف می‌کند که به مدیریت عالی سازمان در تنظیم اقدامات آتی کمک می‌کند (میر

شاه ولایتی و نظری زاده، ۱۳۸۹). از این رو، پویش محیطی نوعی رادار برای پایش دنیا به صورت نظام مند است که سه فعالیت (۱) جمع آوری اطلاعات مربوط به محیط خارجی سازمان (۲) تحلیل و تفسیر این اطلاعات و (۳) استفاده از این اطلاعات در تصمیم گیری های سازمانی را به همراه دارد و می تواند با دریافت علائم کوچک و بزرگ، جدید و غیرمنتظره منجر به کاهش بی نظمی در جریان اطلاعات، و اعلام هشدار به موقع در صورت وقوع تغییرات بالقوه در سازمان های ورزشی شود (Adema & Roehl: 2010; Nistorescu: 2006). الگوهای رایج بررسی محیطی مانند: رویکرد استیپ<sup>۱۵</sup>، دیجست<sup>۱۶</sup>، کوئست<sup>۱۷</sup>، پست<sup>۱۸</sup> روش هایی هستند که اطلاعات حاصل از آنها ما را در ورود به فرایند آینده نگاری راهبردی و شناسایی پیشران ها، عدم قطعیت ها، ابزارها و بدیل ها راهنمایی می کند (Hines & Bishop: 2006). PEST یکی از مدل های سنتی مرتبط با بررسی عوامل محیطی است که با مرور زمان و با وجود آمدن عدم اطمینان محیطی عوامل دیگری به آن اضافه شد. بطور مثال در بررسی عوامل محیطی موثر بر بازیهای المپیک جوانان در کشورهای حاشیه خلیج فارس، دو عامل زیست محیطی و حقوقی به آن اضافه شد که این تغییر سبب ارتقاء این مدل به PESTLE گردید (Mataruna et al: 2019). بدین سبب، پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش مدل STEPELD<sup>۱۹</sup> که مدل کامل تری از تجزیه و تحلیل محیطی است (آذر و همکاران، ۱۳۹۴)، جهت تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران مورد آزمون قرار گرفت. تا بتواند به عنوان یک اقدام سازمانی به کاهش خطرهای محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط اقدام کند (Bloomberg, 2012: 20).

### عدم قطعیت های کلیدی

در آینده نگاری راهبردی فرض می شود که آینده های بدیل متعددی می تواند تحقق یابد. به همین دلیل، آینده به طور کامل از پیش تعیین شده نیست. از همین رو آینده باز، بدون مرز و تکاملی است؛ در نتیجه، ذاتا دارای عدم قطعیت است. گسترش این مفهوم به نظرات صاحب نظرانی مانند نایت، بارنارد، مارچ و سایمون<sup>۲۰</sup> باز می گردد که ادعا می کردند محیط کسب و کارها فی نفسه ناپایدار هستند (Vecchiato, 2012). مفهوم عدم قطعیت<sup>۲۱</sup>، دارای معانی و تعاریف مختلفی است کلیر و ویرمن عدم قطعیت را با مفاهیمی چون

ابهام، عدم توافق، عدم دقت، فازی بودن و نامشخص بودن تعریف می‌نمایند (Klir & Wierman: 1999:103). در تعریفی دیگر شرایط عدم قطعیت به گونه‌ای معرفی شده است که احتمال آینده‌های متفاوت؛ نه مشخص است و نه میتوان آن را به روشی عینی تخمین زد (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). بدین سبب، عدم قطعیت به معنای ندانستن مسائل روندها، تصمیم‌ها و رویدادهای سازنده فردای ورزش ایران و میزان پیش بینی ناپذیر بودن تحولات و نتایج آینده است (Ralston & Wilson: 2006) بنابراین، عدم قطعیت روند یا رویدادی است که ممکن است رخ دهد. که اگر چنین عدم قطعیتی به وقوع بپیوندد و یک تغییر عمده ایجاد کند، به عنوان یک «عدم قطعیت‌های کلیدی»<sup>۲۲</sup> شناخته می‌شود. (میرشاه ولایتی و نظری زاده، ۱۳۸۹). در آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران پیشران‌هایی که دارای تاثیر پذیری (عدم اطمینان) بالایی هستند؛ به عنوان عدم قطعیت و پیشران‌هایی که دارای تاثیر پذیری و تاثیر گذاری بالایی باشند؛ به عنوان عدم قطعیت کلیدی شناخته می‌شوند. بر اساس مدل شوئنکر و وولف<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۳)، کوسا (۲۰۱۲) و هاینز و بیشاپ (۲۰۰۶) پویش محیطی گامی مهم در شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی و ترسیم سناریوهای آینده سازمان‌های ورزشی است. هاینز و بیشاپ (۲۰۰۶) فرایند آینده‌نگاری راهبردی را مشتمل بر شش مرحله می‌دانند (شکل ۱). که پویش محیطی و شناسایی عدم قطعیت‌ها مربوط به مرحله دوم و سوم آن می‌باشد. به علاوه، این تحقیق در انتخاب قلمرو موضوعی خود بررسی آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران را بصورت یکپارچه در ارتباط با حوزه‌های چهارگانه ورزش آموزشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای (Mull et al, 2005) انجام می‌دهد. چراکه، رویکرد یکپارچه تحلیل‌گر را قادر می‌سازد تا ابعاد وسیع‌تر و ارتباطات گسترده‌تری را در سازمانهای ورزشی مورد شناسایی و بررسی قرار دهد (Hines & Bishop: 2006). از این رو، نویسندگان این مقاله بر این باورند که با استفاده از مراحل اول تا سوم این مدل می‌توان به بررسی و تبیین عوامل محیطی و ترسیم عدم قطعیت‌های کلیدی آینده ورزش ایران پرداخت و زمینه لازم را برای انجام مراحل بعدی فرایند آینده‌نگاری راهبردی در تحقیقات آتی فراهم نمود.



شکل ۱- گام‌های آینده‌نگاری راهبردی منبع: (هاینز و بیشاپ، ۲۰۰۶)

### پیشینه پژوهش

از پژوهش‌های داخلی مهم در زمینه تحقیق نیز می‌توان به نتایج (کشاورز ترک وهمتی عقیف، ۱۳۹۸؛ ادیب روشن وهمکاران، ۱۳۹۸؛ کشاورز وهمکاران، ۱۳۹۷؛ جوادی پور و رهبری، ۱۳۹۶؛ رضایی صوفی و همکاران، ۱۳۹۶؛ فراهانی و همکاران، ۱۳۹۵، ادیب روشن و همکاران، ۱۳۹۵؛ احسانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ حمیدی و همکاران، ۱۳۹۰) اشاره نمود. جوادی پور و رهبری (۱۳۹۶) با استفاده از عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و جمعیت شناختی؛ دولتی بودن ورزش همگانی، تعدد تصمیم‌گیرندگان، قوانین متمرکز و کم‌رنگ شدن نقش مردم و جراید در سیاستگذاری‌ها را به عنوان مهمترین مؤلفه‌های محیطی اثر گذار بر سیاستگذاری ورزش همگانی معرفی کردند. فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران مهمترین مؤلفه‌های محیطی را در عوامل جمعیت شناختی (کثرت جمعیت جوان و وجود قهرمانان تحصیل کرده المپیکی، جهانی و آسیایی) سیاسی (از دست دادن کرسی‌های مختلف در

کنفدراسیون‌های آسیایی و جهانی) و اقتصادی (کاهش ارزش پول ملی در مقایسه با ارزهای خارج) بیان کردند. رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) همسو با تحقیق احسانی و همکاران (۱۳۹۲) در بررسی محیطی ورزش حرفه‌ای ایران، ضمن ایراد بر استفاده سیاسی از ورزش حرفه‌ای و کاهش نقش دولت در آن، مهمترین مؤلفه‌ها را به روزآمد کردن قوانین و مقررات ورزش حرفه‌ای کشور، وجود علاقه و پتانسیل در ورزش و گسترش و مشارکت بخش خصوصی در تأمین منابع مالی ورزش حرفه‌ای و توسعه امکانات و زیرساخت‌ها بیان نمودند. در ورزش آموزشی نیز حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی ورزش دانشجویی، چشم‌اندازها و راهبردهای توسعه، مهمترین عوامل محیطی را معرفی نمودند که عبارت است از: عوامل جمعیت شناختی: مشغله بیش از حد دانشجویان؛ عوامل قانونی: تکلیف قانونی برنامه چهارم مبتنی بر افزایش سرانه فضاهای ورزشی با اولویت ورزش دختران؛ عوامل سیاسی: دید مثبت مسئولان کشور و بخشی نگری در حوزه‌های کلان آموزش عالی کشور. در بررسی مفهوم آینده نگاری راهبردی و شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی نیز، کشاورز ترک و همتی غفیف (۱۳۹۸) معتقدند آینده‌نگاری سازمانی بر ساختار نظام ورزش، مشارکت ورزشی و تامین مالی تاثیر گذار است. ادیب روشن و همکاران (۱۳۹۸) نیز به کمک تحلیل تأثیرات متقابل؛ یادگیری فردی و سازمانی، آموزش مؤثر و بومی سازی را از تاثیرگذارترین عوامل بهبود ورزش سالمندان در افق ۲۰۵۰ می‌داند. کشاورز و همکاران (۱۳۹۷) نیز با استفاده از دو پرسشنامه میزان تاثیرگذاری و میزان عدم قطعیت؛ هفت عامل برنامه جامع ورزش قهرمانی، سیستم حمایتی مداوم، نظام جامع استعدادیابی، اماکن ورزشی مدرن، دوره‌های بازآموزی مربیان، تمرینات علمی درازمدت و سیستم ارزیابی عملکردمربیان و ورزشکاران را بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی ایران موثر دانستند. به علاوه، ادیب روشن و همکاران (۱۳۹۵) پس از استخراج دو عدم قطعیت کلیدی به نام حمایت حامیان مالی و سیاستهای خصوصی سازی، سناریوهای ورزش قهرمانی را در افق ۱۴۰۴ ترسیم نمودند.

کریستا (۲۰۲۰: ۶) در بررسی مؤلفه‌های موثر در مدل سازی مرکز سلامت روان و ورزش کانادا<sup>۲۴</sup> از پویای محیطی و بررسی عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی فناوری برای ایجاد یک برنامه ریزی دقیق برای ساخت آینده استفاده می‌نماید. ویتو و



همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۶: ۱۹۳-۱۹۲) در بررسی محیطی میزبانی بازی‌های المپیک، نشان دادند که تجزیه و تحلیل محیط کلان موثر بر بازی‌های المپیک ضمن کمک به شهرهای میزبان، بینش مفیدی را به برگزار کنندگان رویداد در بهره‌گیری بهتر از فرصت میزبانی ارائه می‌دهد. آن‌ها براساس گزارش کمیسیون ارزیابی کمیته بین‌المللی المپیک<sup>۲۶</sup> مهمترین متغیرهای محیطی موثر بر میزبانی بازی‌های المپیک از ۲۰۰۸ پکن تا ۲۰۲۰ توکیو را عوامل اقتصادی، جمعیت‌شناختی، اجتماعی، فناوری و زیست‌محیطی بیان کردند. نورمن (۲۰۱۵) تصویری از آینده رشته ورزشی تنیس را با استفاده از آینده نگاری راهبردی ترسیم نمود. او بیان داشت: اگرچه، سازمان‌های ورزشی ملی (NSO) به بهره‌وری عملیاتی، افزایش مشارکت و مدیریت مالی خود توجه دارند؛ اما باید جهت درک نیروهای محیطی موثر بر عملکرد خود و توجه به فرصت‌ها بازه زمانی ۱۰ تا ۲۰ ساله آینده را نیز در نظر بگیرند. آن‌ها با استفاده از پویای محیطی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به درک واکنش‌ها، جستجوی دقیق و موشکافانه فرضیات پرداختند تا بتوانند نقاط کور<sup>۲۸</sup> استراتژیک در (NSO) را پیدا کنند (نورمن، ۲۰۱۵: ۳۹۲-۳۹۳) کوچی<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۴: ۶۶۹-۶۶۸) ارتباط با دولت‌های مرکزی و مسؤولان محلی؛ توسعه زیرساخت‌ها، جذب حامیان مالی و بخش خصوصی و همکاری با دانشگاه‌ها در ایجاد مفاهیم تربیتی را به عنوان مهمترین مؤلفه‌های محیطی تاثیر گذار بر پایداری راهبردهای توسعه باشگاه‌های ورزشی فوتبال بیان نمود.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر مخاطب کاربردی، از نظر ماهیت<sup>۳۰</sup> آمیخته و از نظر مسیر اجرا در تحقیقات آینده نگاری، پیمایشی<sup>۳۱</sup> و تحلیل تاثیرات متقابل<sup>۳۲</sup> است. بر اساس تحقیقات پوپر<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۸) تحقیقات آینده نگاری از نظر ماهیت به سه دسته کیفی، کمی و نیمه کمی<sup>۳۴</sup> تقسیم می‌گردند. بر اساس نظرات او تحقیقات پیمایشی/ پرسشنامه؛ جز تحقیقات کمی است. چراکه، مبتنی بر داده‌ها و شواهد عینی است. تحلیل تاثیرات متقابل نیز بدلیل ادغام اصول ریاضی در نظرات کارشناسان، جز روش‌های کمی است. از این‌رو، پژوهش حاضر ترکیبی است. پیمایش یک ابزار اساسی در تحقیقات علوم اجتماعی و یک روش معمول در آینده نگاری است و تحلیل تاثیرات متقابل نیز یک روش سیستماتیک است که تاثیر

متغیرها را از طریق نظرات خبرگان بررسی می‌کند (پوپر، ۲۰۰۸). ازسوی دیگر، مینتزرگ<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۷: ۲۹۱) می‌گوید: خلق راهبرد رقابتی مستلزم "سنتز" بر روی گذشته، حال و آینده است. لذا، درگام اول پژوهش؛ محقق به انجام مطالعات آرشیوی و کتابخانه‌ای و مرور پیشینه مرتبط با تحقیق پرداخت و فهرستی از مهم‌ترین مؤلفه‌های محیطی موثر بر آینده ورزش ایران را در قالب پرسشنامه تدوین نمود. جامعه آماری تحقیق نیز اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی با مرتبه دانشجویی و بالاتر بودند که با نمونه‌گیری ترکیبی (احتمالی و غیر احتمالی) در سه بخش از آنها استفاده شد. در بخش اول ۵ نفر از اساتید با دریافت پرسشنامه نیمه باز به طراحی و تنظیم عوامل و تعیین روایی محتوای پرسشنامه پرداختند. به علاوه، بدلیل آنکه آینده‌نگاری راهبردی به مشارکت خبرگان و ذی‌نفعان کلیدی نیاز دارد (کوسا، ۲۰۱۲ و شیروانی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ در بخش دوم از جامعه متمرکزتر، که نظرات‌شان پراکندگی کمتری داشتند، استفاده شد. از این‌رو، با رویکرد تحدید جامعه آماری تعداد ۲۵ نفر از اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی دارای مرتبه دانشجویی و بالاتر که سابقه کارمطالعاتی در زمینه تحقیق را داشتند به‌عنوان جامعه آماری تحقیق مشخص شدند. سپس بر اساس فرمول کوکران برای جامعه معلوم ۲۳ نفر از آنها به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. درصد بازگشت پرسشنامه‌های تحقیق نیز ۶۵ درصد بود که قابل قبول می‌باشد و نهایتاً تعداد ۱۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. در بخش سوم نیز برای انجام تحلیل تاثیرات متقابل، که عدم قطعیت‌های کلیدی موثر بر آینده ورزش ایران را تعیین می‌کند، از روش نمونه‌گیری در دسترس و پنل خبرگان به تعداد ۵ نفر استفاده شد. همچنین، در این تحقیق به منظور مدل‌سازی عوامل محیطی موثر بر ورزش ایران از پرسشنامه<sup>۳۶</sup> ۶۱ سؤالی در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده گردید. برای تأیید روایی<sup>۳۶</sup> پرسشنامه از سه نوع روایی محتوا<sup>۳۷</sup>، همگرا<sup>۳۸</sup> و واگرا<sup>۳۹</sup> و جهت تعیین پایایی آن<sup>۴۰</sup> از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ<sup>۴۱</sup> و ضریب پایایی مرکب<sup>۴۲</sup> استفاده شد. به‌علاوه، در این تحقیق علاوه بر شاخص‌های آمار توصیفی، رتبه‌بندی فریدمن و پنل خبرگان از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) نیز استفاده شد.

گام‌های انجام این پژوهش عبارتند از:

گام ۱. مطالعات آرشیوی برای شناسایی عوامل موثر بر آینده ورزش ایران

گام ۲. پویش محیطی بر اساس مدل STEEPELD

گام ۳. تعیین پیشران های کلیدی بر اساس نتایج ضریب تاثیر بتا در مدل سازی معادلات ساختاری

گام ۴. تعیین عدم قطعیت های کلیدی بر اساس جدول ماتریس متقاطع توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مدرک تحصیلی حاکی از آن است که حدود ۲۰ درصد دارای مرتبه استاد تمام و ۸۰ درصد دارای مرتبه دانشجویی هستند. نمونه آماری مورد مطالعه نیز از نظر جنسیت ۸۰ درصد مرد (۱۲ نفر) و ۲۰ درصد (۳ نفر) زن هستند. به علاوه، درصد سنی پاسخ دهندگان در رده سنی ۵۱ تا ۶۰ سال ۴۶/۷ درصد و در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و همچنین بالاتر از ۶۱ سال؛ به میزان ۲۶/۷ می باشد. بالاترین درصد میزان سابقه فعالیت آموزشی افراد ۲۱ تا ۳۰ سال معادل ۵۳/۳ و بالاترین درصد میزان سابقه فعالیت پژوهشی نیز ۱۱ تا ۲۰ سال و به میزان ۴۶/۷ است.

### یافته های تحقیق

#### آزمون فریدمن<sup>۴۳</sup>

بر اساس نتایج حاصله از جدول ۱ مقدار آماره کای اسکوتر برابر با ۵۲/۱۵۵ و سطح معنی داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ بدست آمد. هم چنین، نظر به اینکه سطح معنی داری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ است، بین اهمیت هر یک از عوامل محیطی تفاوت معنی داری وجود دارد. به علاوه، براساس میانگین رتبه های می توان استنباط کرد که در بین عوامل محیطی؛ شاخص حقوقی بیشترین تأثیر را در آینده نگاری راهبردی ورزش ایران داشته است. در نتیجه در رتبه بندی عوامل مؤثر، در اولویت بالاتری قرار دارد.

جدول ۱- رتبه بندی عوامل محیطی موثر بر آینده ورزش ایران بر اساس آزمون فریدمن

عوامل محیطی	رتبه میانگین	---	---
اقتصادی	۳/۸۷	۱۵	N
سیاسی	۴/۵۰	۲۷,۴۴۹	X <sup>2</sup>
اخلاقی	۴/۵۰	۳	درجه آزادی
جمعیت شناسی	۵/۰۰۱	۰,۰۰۰	معنی داری جانبی
اجتماعی	۴/۶۰	آزمون فریدمن	
زیست محیطی	۲/۶۳		
فناوری	۵/۰۰		
حقوقی	۵/۱۳		

## مدل سازی معادلات ساختاری

برای تحلیل و سنجش مدل عوامل محیطی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۴۴</sup> SEM برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است که نسبت به مدل های کوواریانس محور از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است. در زمانی که حجم نمونه کم، دقت پیش بینی بیشتر (اسدی و دلاور، ۱۳۹۴) و نیاز به بررسی همزمان نظریه ها و سنجه ها باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱) استفاده از این نرم افزار می تواند مناسب باشد. بر اساس نظر کاک و هادایا<sup>۴۵</sup> (۱۸:۲۰۱۸) جهت تخمین حداقل اندازه نمونه در PLS-SEM می توان حداقل را در نظر گرفت. هم چنین، این روش از سه بخش اصلی: مدل اندازه گیری، مدل ساختاری و برازش مدل کلی تشکیل شده است.

نرم افزار مورد استفاده در این تحقیق Smart-Pls است که می توان از طریق آن به بررسی روایی و پایایی ابزار اندازه گیری پرداخت. جهت بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده گردید. همچنین، در بررسی مدل اندازه گیری ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرها در این تحقیق، از مقدار ۰/۰۷ بیشتر است. به علاوه، پایایی مرکب نیز باید مقداری بیش از ۰/۰۷ را به دست آورد (فورنل و لارکر<sup>۴۶</sup> ۱۹۸۱). بدین سبب، ضریب میانگین واریانس استخراج شده این تحقیق (۰/۶۲۲)، ضریب پایایی مرکب با  $Pc > 0.7$  (۰/۸۶۸) و ضریب پایایی آلفای کرونباخ (۰/۷۸۹) است. از این رو ابزار اندازه گیری از روایی و پایایی مناسب برخوردار است.

جدول ۲- ضریب تاثیر و مقدار آماره T عوامل محیطی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران

متغیر	ضریب تاثیر (بتا)	T مقادیر آماره	سطح معناداری
اقتصادی	۰/۸۷۶	۱۳/۰۳۵	۰/۰۰۱
سیاسی	۰/۶۸۰	۹/۵۱۶	۰/۰۰۱
اخلاقی	۰/۸۵۱	۱۱/۰۰۴	۰/۰۰۱
جمعیت شناسی	۰/۶۵۸	۹/۲۲۱	۰/۰۰۱
اجتماعی	۰/۵۹۸	۸/۲۹۶	۰/۰۰۱
زیست محیطی	۰/۴۴۳	۵/۰۷۹	۰/۰۰۱
فناوری	۰/۵۳۰	۶/۴۱۹	۰/۰۰۲
حقوقی	۰/۴۴۷	۵/۴۱۳	۰/۰۰۴

نتایج به دست آمده از جدول ۲ و پیوست نشان داد که عوامل اقتصادی (ضریب مسیر ۰/۸۷ و مقدار T ۱۳/۰۳)، سیاسی (ضریب مسیر ۰/۶۸ و مقدار T ۹/۵۱)، اخلاقی (ضریب مسیر ۰/۸۵ و مقدار T ۱۱/۰۰۴)، جمعیت شناختی (ضریب مسیر ۰/۶۵ و مقدار T ۹/۲۲)، اجتماعی (ضریب مسیر ۰/۵۹ و مقدار T ۸/۲۹)، زیست محیطی (ضریب مسیر ۰/۴۴۳ و مقدار T ۵/۰۰۷)، فناوری (ضریب مسیر ۰/۵۳ و مقدار T ۶/۴۱) و حقوقی (ضریب مسیر ۰/۴۴۷ و مقدار T ۵/۴۱) در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر آینده ورزش ایران تاثیر گذارند. هم چنین، مدل تحقیق با شصت و یک مؤلفه بر ورزش آموزشی با ضریب مسیر (۰/۸۵۱)، ورزش حرفه‌ای با ضریب مسیر (۰/۷۹۲)، ورزش قهرمانی با ضریب مسیر (۰/۷۷۱) و ورزش همگانی با ضریب مسیر (۰/۷۳۵) تاثیر گذار است.

### شاخص نیکویی برازش و آزمون کلی مدل

در مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از PIs شاخصی به نام نیکویی برازش (GOF) وجود دارد که هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را بررسی کرده و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می رود (تننهاوس<sup>۴۷</sup> و همکاران ۲۰۰۵). حدود این شاخص بین صفر و یک قرار دارد و وتزلس و همکاران<sup>۴۸</sup> سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند. این شاخص به صورت میانگین R<sup>2</sup> و متوسط شاخص مقادیر اشتراکی به صورت دستی محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{\text{average}(\text{Comunalitie}) * R^2}$$

این شاخص مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی (Comunalitie) و متوسط ضریب تعیین (average R Square) است.

جدول ۳- مقادیر اشتراکی

متغیر	مقادیر اشتراکی	ضریب تعیین
اقتصادی	۰/۸۸۳	۰/۸۳۷
سیاسی	۰/۸۴۰	√۰/۷۹۴*۰/۸۳۷=۰/۷۴۵
اخلاقی	۰/۷۷۹	
جمعیت شناختی	۰/۸۵۳	
اجتماعی	۰/۶۶۵	
زیست محیطی	۰/۸۸۸	
فناوری	۰/۸۰۳	
حقوقی	۰/۵۷۳	
ورزش ایران	۰/۸۶۸	
میانگین	۰/۷۹۴	

شاخص GOF این مدل ۰/۷۴۵ به دست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد (جدول ۳).

بر اساس نتایج به دست آمده از شکل ۲ سه مؤلفه اول هر عامل محیطی که مقادیر ضریب تاثیر آنها بیش از ۰,۷۰۰ محاسبه شده بود به عنوان مهمترین عوامل شکل دهنده آینده ورزش ایران در جدول ۴ اولویت بندی شدند. سپس از هر عامل هشت گانه محیطی؛ یک مؤلفه به عنوان پیشران‌های کلیدی انتخاب شدند. بدین سبب، تجارت بین المللی، یکپارچگی در مدیریت ورزش، گسترش فلسفه ورزش، افزایش سرانه استاندارد ورزشی، افزایش سرمایه‌های اجتماعی، سیاست‌های زیست محیطی، گسترش رسانه‌های جمعی و تدوین نظام نامه‌های حقوقی؛ در اولویت بندی مؤلفه‌های محیطی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران قرار گرفتند و به عنوان پیشران‌های کلیدی شناسایی شدند.

جدول ۴- مهمترین عوامل موثر در شکل گیری آینده ورزش ایران براساس مدل STEEPELD

اقتصادی	Q1 تجارت بین المللی: فضای باز اقتصادی، تجارت آزاد منطقه ای و سرمایه گذاری خارجی Q7 استقلال مالی از دولت Q12 تقویت نظام کار آفرینی
سیاسی	Q14 یکپارچگی در مدیریت ورزش Q15 ثبات سیاسی در مدیریت ورزش Q19 دید مثبت و جامع مسولان بلندپایه
اخلاقی	Q26 گسترش فلسفه ورزش و فهم عمیق از حوزه های مرتبط با آن Q27 تربیت ورزشی و استفاده از ورزش بعنوان ابزار تربیتی و توسعه شخصیت کامل انسانی Q25 رشد مکاتب فلسفی و الگوهای جدید فکری
جمعیت شناسی	Q31 افزایش سرانه فضا و اماکن ورزشی به ازای هرنفر در کشور Q32 برابری جویی جنسیتی و توسعه ورزش بانوان Q35 وجود ترکیب جمعیتی جوان
اجتماعی	Q36 افزایش سرمایه های اجتماعی نهضت داوطلبی هواداران (NGO) Q37 گسترش عدالت و رفاه اجتماعی Q39 افزایش اوقات فراغت در جامعه
زیست محیطی	Q45 سیاست های زیست محیطی و توسعه پایدار Q46 تنوع اقلیمی و جغرافیایی در کشور Q47 شگفتی سازها و نوسانات بزرگ زیست محیطی : سیل، زلزله، COVID 19
فناوری	Q55 گسترش رسانه های جمعی و شبکه های اجتماعی Q52 شهروند الکترونیک و توسعه فعالیت های ورزشی به صورت آنلاین
حقوقی	Q58 تدوین نظام نامه های حقوقی : نظام باشگاه داری، شرط بندی و.. Q57 تصویب و اصلاح قوانین جدید Q59 حقوق مالکیت فکری: حق پخش تلویزیونی، شهرت ورزشکار و...

### تعیین عدم قطعیت های کلیدی

در این مرحله ابتدا مؤلفه هایی که بالاترین امتیاز را بر اساس نتایج ضریب تأثیرتتا کسب کرده بودند به عنوان پیشران های تغییر انتخاب و در جدول ۵ درج شدند. سپس برای تعیین عدم قطعیت های کلیدی، که دارای بالاترین اولویت از نظر اثرگذاری و همچنین بالاترین اولویت از نظر پذیرایی باشند، رابطه هشت مؤلفه اول هر عامل نسبت به مؤلفه های دیگر به صورت دودویی و با استفاده از پنل خبرگان و ماتریس متقاطع مورد بررسی قرار گرفت. در

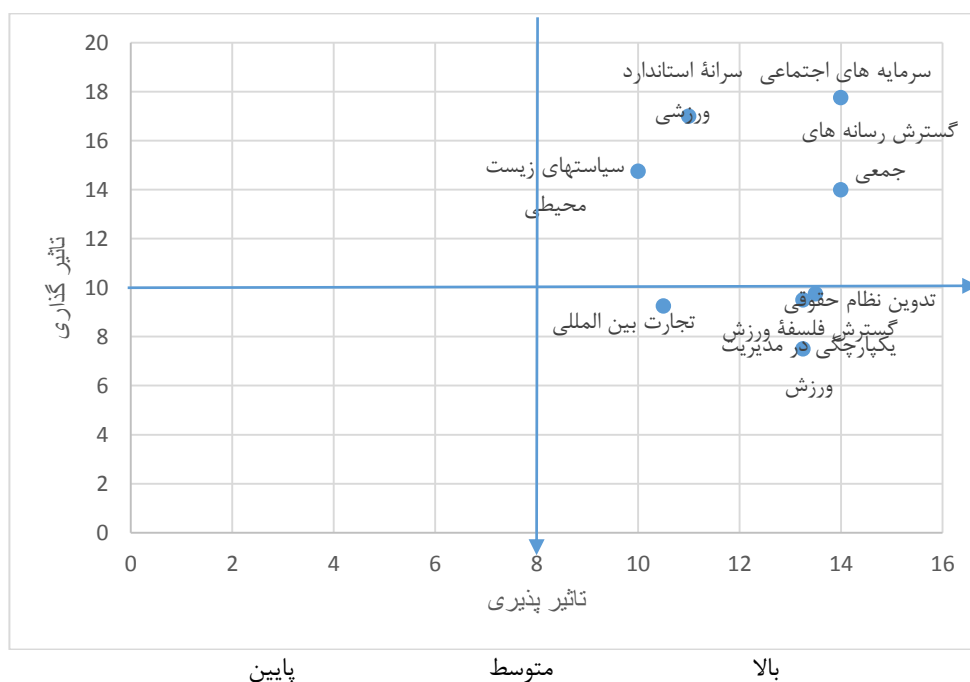
این مرحله با استفاده از نظر خبرگان ارتباط مؤلفه‌ها بررسی شد و چنانچه یک مؤلفه با مؤلفه‌های دیگر هیچ ارتباطی نداشته باشد به آن امتیاز صفر داده می‌شود. علاوه بر این، ارتباط ضعیف، متوسط و زیاد نیز به ترتیب امتیاز یک، دو و سه را به خود اختصاص می‌دهند. در نهایت جمع سطر وستون‌های محاسبه شده در جدول ۵؛ بعنوان ورودی‌های نرم افزار اکسل مورد بررسی قرار گرفت و در شکل ۲ به نمایش در آمد.

جدول ۵- ماتریس امتیازات رابطه هر مؤلفه نسبت به مؤلفه‌های دیگر

	تجارت بین المللی	یکپارچگی در مدیریت ورزش	گسترش فلسفه ورزش	افزایش سرانه استاندارد ورزشی	افزایش سرمایه‌های اجتماعی	سیاست‌های زیست محیطی	گسترش رسانه‌های جمعی	تدوین نظام نامه حقوقی	جمع امتیاز سطرها
تجارت بین المللی	۰	۰	۱	۳	۱	۲	۲	۱	۱۰
یکپارچگی در مدیریت ورزش	۱	۰	۰	۳	۳	۱	۲	۳	۱۳
گسترش فلسفه ورزش	۲	۱	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۱۳
افزایش سرانه استاندارد ورزشی	۰	۰	۱	۰	۳	۳	۲	۱	۱۰
افزایش سرمایه‌های اجتماعی	۲	۱	۱	۳	۰	۳	۳	۱	۱۴
سیاست‌های زیست محیطی	۱	۱	۱	۲	۲	۰	۱	۱	۹
گسترش رسانه‌های جمعی	۲	۱	۳	۱	۳	۳	۰	۱	۱۴
تدوین نظام نامه حقوقی	۲	۲	۱	۲	۳	۱	۲	۰	۱۳
جمع امتیاز ستون	۱۰	۶	۸	۱۶	۱۷	۱۵	۱۴	۱۰	



بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۵ و شکل ۳ هشت پیشران شناسایی شده، بدلیل تاثیر پذیری بالا، به عنوان عدم قطعیت های ورزش ایران معرفی می شوند. چهار تا از این عدم قطعیت ها نیز بدلیل تاثیر گذاری و تاثیر پذیری بالا به عنوان عدم قطعیت های کلیدی تعیین می شوند. بدین سبب مؤلفه های افزایش سرمایه های اجتماعی، گسترش رسانه های جمعی و شبکه های اجتماعی، افزایش سرانه استاندارد ورزشی و سیاست های زیست محیطی به عنوان عدم قطعیت های کلیدی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران معرفی شدند و جهت انجام تحقیقات آتی (سناریو پردازی) مورد استفاده قرار گرفتند.



شکل ۳- دسته بندی عدم قطعیت های کلیدی ورزش ایران

یافته های حاصل از پژوهش بر اساس مقادیر آماره T و ضریب تاثیر بتا نشان داد: که هشت عامل اقتصادی، اخلاقی، سیاسی، جمعیت شناختی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و

زیست‌محیطی و هم‌چنین، شصت و یک مؤلفه استخراج شده از آنها می‌تواند در قالب مدل STEEPELD در تبیین الگوی محیطی موثر بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران تأثیر گذار باشد. بر اساس نتایج آزمون فریدمن عامل حقوقی بیشترین تأثیر را آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران داشته است. بدین سبب، در رتبه بندی عوامل مؤثر، در اولویت بالاتری قرار دارد. همچنین، براساس نتایج ضریب تأثیر بتا در نرم افزار Smart PIs؛ هشت مؤلفه تجارت بین‌المللی، یکپارچگی در مدیریت ورزش، گسترش فلسفه ورزش، افزایش سرانه استاندارد ورزشی، افزایش سرمایه‌های اجتماعی، سیاست‌های زیست‌محیطی، گسترش رسانه‌های جمعی و تدوین نظام نامه‌های حقوقی به عنوان پیشران‌های کلیدی شناسایی شدند. به علاوه، نتایج پنل خبرگان نشان داد که از هشت پیشران شناسایی شده؛ چهار مؤلفه سرمایه‌های اجتماعی، گسترش رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی، افزایش سرانه استاندارد ورزشی و سیاست‌های زیست‌محیطی به‌عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی موثر بر آینده ورزش ایران تعیین شدند.

### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش هشت عامل اقتصادی، اخلاقی، سیاسی، جمعیت‌شناختی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و زیست‌محیطی و شصت و یک مؤلفه استخراج شده از آنها بر اساس مدل STEEPELD به عنوان عوامل اثر گذار بر آینده ورزش ایران شناسایی و تایید شدند. همچنین، بر اساس مدل هاینز و بی شاپ پویش محیطی می‌تواند زمینه شناسایی پیشران‌های تغییر و عدم قطعیت‌های کلیدی را فراهم آورد و با اعلام هشدار به موقع در صورت وقوع تغییرات بالقوه در سازمان‌های ورزشی با عدم اطمینان محیطی مقابله نماید. عدم قطعیت نتیجه غیر قابل پیش‌بینی بودن تغییرات آینده محیط و اصطلاحی مهم برای توصیف وضعیتی است که به علت فقدان دانش و اطلاعات مشخص بوجود می‌آید که تأثیر مستقیمی بر نظام سیاست‌گذاری و تدوین استراتژی‌های سازمان‌های ورزشی دارد. آینده‌نگاری راهبردی هم با تلفیق دو رویکرد پیش‌فعالانه و فوق‌فعالانه نسبت به نظام سنتی برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل جامع‌تری از محیط داخلی و خارجی سازمان‌های ورزشی ارائه می‌دهد و فرصت‌ها و تهدیدات را در دامنه گسترده‌تری احصاء می‌نماید. بنابراین، این قابلیت، آینده‌نگاری راهبردی را قادر می‌سازد تا مبتنی بر تعیین

عدم قطعیت های کلیدی و ترسیم سناریوهای مختلف از آینده سرشار از عدم اطمینان، به تولید گزاره هایی موجه مبادرت ورزد. لذا، پرداختن به عدم قطعیت های کلیدی می تواند راه حل هایی را در مواجهه با تغییرات محیط STEEPELD ارائه دهد. از این رو، چهار مؤلفه افزایش ذینفعان کلیدی و سرمایه های اجتماعی؛ گسترش رسانه های جمعی و شبکه های اجتماعی؛ افزایش سرانه استاندارد ورزشی و سیاست های زیست محیطی به عنوان عدم قطعیت های کلیدی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران انتخاب شدند که در ادامه به آنها پرداخته می شود.

نتایج استفاده از پنل خبرگان نشان داد که افزایش ذینفعان کلیدی و سرمایه های اجتماعی مانند: داوطلبان، هواداران، تماشاگران و سازمانهای غیر دولتی (NGO) در بالاترین اولویت عدم قطعیت های کلیدی موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران قرار دارند. این یافته، با نتایج منتظری و همکاران (۱۳۹۸)، اشتریان و مهرورزیان (۱۳۹۷)، سهیلی و همکاران (۱۳۹۷)، کلاته سیفری و همکاران (۱۳۹۳)، سجادی و همکاران (۱۳۹۲)، ویتو و همکاران (۲۰۱۶)، والکر و همکاران<sup>۴۹</sup> (۲۰۱۳)، کایناک و همکاران<sup>۵۰</sup> (۲۰۰۸) و کلومنیز<sup>۵۱</sup> (۲۰۰۵) همسو است. سرمایه اجتماعی به معنای داشتن رابطه با دیگر بازیگران است. و هر بازیگر، از این سرمایه استفاده می کند تا به موقعیت بهره برداری از سرمایه انسانی و مالی خود دست پیدا کند تا در تعیین نتیجه نهایی رقابت تاثیر گذار باشد (اشتریان و مهرورزیان، ۱۳۹۷). جامعه شناسان، بسیاری از گروه های تماشاگر و هوادار را به عنوان ابزاری قدرتمند جهت کنترل و تغییرات اجتماعی در ورزش می دانند (کلومنیز، ۲۰۰۵). چراکه، هواداران مؤلفه اصلی پیشرفت ورزش هستند و به خاطر آنکه، به شکل مستقیم یک محیط اجتماعی را برای ورزشکار فراهم می آورند و باعث جریان یافتن سود و درآمد به سمت باشگاه ها می شوند، دارای اهمیت می باشند. به علاوه، باشگاه های ورزشی می توانند از هواداران وفادار خود به عنوان اهرمی برای تضمین پخش رسانه ای استفاده کنند که این امر باعث افزایش نمایش قدرت نمایی تیم های ورزشی شده و توانایی باشگاه در دریافت پول بیشتر از حامی مالی و کسب درآمد را افزایش می دهد (کایناک و همکاران، ۲۰۰۸). از سوی دیگر، محققان بر اساس قانون ۲۰-۸۰ می گویند: که ۲۰ درصد از هواداران وفادار، ۸۰ درصد از درآمد را در ورزش تولید می کنند (مولین و همکاران<sup>۵۲</sup>، ۱۹۹۳) بدین سبب، هواداران تبدیل به

بزرگترین و مهمترین حامیان باشگاه‌ها شده‌اند. دیگر سرمایه اجتماعی صنعت ورزش، تماشاگران، هستند. به خاطر آنکه، لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاچیان در دیدارهای داخلی، ملی و جهانی و برخورداری رقابتها از بینندگان چندصد میلیونی در پخش تلویزیونی، بر راهبرد پردازی ورزش ایران موثر است (سهیلی و همکاران، ۱۳۹۷). هم چنین، در بررسی محیطی عوامل اثر گذار بر ورزش ایران، افزایش استراتژی‌های حفظ داوطلبان از ضروریات است. چراکه، انجمن‌ها و باشگاههای ورزشی زمانی در ارائه برنامه هایشان موفق می‌شوند که داوطلبانی متعهد به سازمان و اهدافشان جذب نمایند (کلاته سیفری و همکاران، ۱۳۹۳). علاوه بر این، یکی دیگر از مواردی که در سیاستگذاری و راهبرد پردازی ورزش ایران نقش بسزایی دارد سازمانهایی غیر دولتی است. این سازمانها با میانجی‌گری میان مردم و دولت قادرند عامل مشارکت را که از شاخص‌های اصلی توسعه محسوب می‌شود در خود جای دهند (اشتریان و امیرزاده، ۱۳۹۴). مسئولیت اجتماعی نیز راهی دیگر برای کمک به افزایش سرمایه‌های اجتماعی و افزایش درآمد باشگاه و تیم‌های ورزشی است. والکر و همکاران (۸۱ : ۲۰۱۳) با بررسی برنامه مسئولیت اجتماعی جام جهانی ۲۰۱۰ آفریقای جنوبی به این نتیجه دست یافتند که مسئولیت اجتماعی بر تصویر رویداد و تصویر کشور میزبان به‌عنوان یک مقصد گردشگری، تأثیر مثبت و معناداری داشت و این برنامه موجب حمایت و پشتیبانی بیشتر هواداران و تماشاچیان فوتبال از رویداد شده بود. مطلبی که ویتو و همکاران در بازیهای المپیک ریو ۲۰۱۶ با عنوان یکپارچگی اجتماعی بر آن تأکید داشتند. از یافته‌های فوق چنین نتیجه می‌شود که سازمانهای فعال در سیاستگذاری و راهبرد پردازی مؤلفه‌های چهار گانه ورزش باید به منظور حفظ و بقای خود به صورت دوره‌ای یا مستمر، میزان تعامل و ارتباط با سرمایه‌های اجتماعی خود را بررسی نموده و اثر محیطی این عامل را با هدف حفظ و کسب آینده پایدار در راهبرد پردازی و سیاستگذاری‌های خود برآورد نمایند (منتظری و همکاران، ۱۳۹۸). چراکه، شرکتها و سازمان‌هایی بقاء پیدا می‌کنند که درجه‌ای از وفاداری را در مشتریان خود ایجاد کرده باشند (سجادی و همکاران، ۱۳۹۲).

نتایج حاصل از بررسی عدم قطعیت‌های کلیدی نشان داد که «گسترش رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی»، دومین عامل موثر بر آینده نگاری راهبردی ورزش ایران

است. این نتایج با یافته‌های فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، مظفری و همکاران (۱۳۹۱)، کوچی (۲۰۱۴) و ونکتاش<sup>۵۳</sup> (۲۰۰۰) در گسترش شبکه‌های ماهواره‌ای، مجازی، تلویزیونی و رادیویی هم خوانی دارد. ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۵۴</sup> (ICT) که از آن به عنوان انقلاب اطلاعات یاد می‌شود در پیچه جدیدی را فراروی سیاستگذاری و راهبردپردازی در جهان گشوده است. به علاوه، پیدایی صور نوین ارتباط و شبکه های بزرگ اطلاعاتی و ارتباطی و تحول تکنولوژیکی ایجاد شده در کانالهای ارتباطی، رسانه های نوین را واجد ویژگیهایی نظیر: سرعت انتشار پیام، کانالهای متعدد انتشار، پوشش فراگیر و فراهم کردن امکان ماندگاری پیام نموده (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۳) که با ایجاد فضاهای بدون مرز خود، روابط، ابعاد و مهارتهای اجتماعی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از سوی دیگر، شبکه‌های اجتماعی مؤلفه اول، نظریه پاتنام<sup>۵۵</sup> در معرفی ویژگی سازمان اجتماعی است. او معتقد است هرچه این شبکه‌ها در جامعه‌ای متراکم‌تر باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که شهروندان در جهت منافع متقابل همکاری کنند (اشتریان و امیرزاده، ۱۳۹۴). به همین سبب، لزوم سرمایه گذاری وسیع و هدفمند، در جهت بهره گیری حداکثری از فرصتهای ناشی از ICT، با استفاده از مطالعات راهبردی، سیاستگذاری و آینده پژوهی سودمند می‌باشد (تولایی، ۱۳۹۳). به نظر می‌رسد، چند عامل نقش گسترش رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی را در سیاستگذاری و راهبرد پردازی ورزش ایران جهت طراحی سیاست‌ها و اتخاذ تصمیمات استراتژیک اثر بخش تبیین کند. این عوامل عبارتند از: (۱) آینده پژوهی روند خدمات فضای مجازی ایران نشان می‌دهد که خدمات مورد نیاز شهروندان و مردم ایران در ده سال آینده، در کنار روشهای سنتی و فیزیکی، به صورت مستقل و یکسان در فضای مجازی نیز ارائه خواهد شد (تولایی، ۱۳۹۳)، (۲) بررسی روند محیطی آینده رسانه ملی نشان می‌دهد همگرایی رسانه‌ها روندی تصاعدی خواهد داشت و با یک وسیله می‌توان به انواع محتوای رسانه‌ای صدا، تصویر، متن و... دسترسی داشت (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۳)، (۳) توسعه استراتژی‌های ورزشی در طراحی مدل راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات در وضعیت WT قرار دارد (عبدوی و همکاران، ۱۳۹۰) بنابراین، نظر به اینکه انقلاب اطلاعات و ارتباطات، به سرعت، اقتصاد، فرهنگ و سیاست جهان را در دهکده جهانی دستخوش دگرگونی نموده است (دایی زاده و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۲-)

۷۵) توجه به گسترش کمی و کیفی رسانه‌ها می‌تواند در توسعه استراتژی، ترسیم مسیرهای استراتژیک آینده و بهبود مدیریت سازمان‌های ورزشی (کوچی، ۲۰۱۴) نقش موثری را ایفا کند و سبب ایجاد ارزش افزوده بیشتر، ارتقای بهره‌وری و کارایی سازمانی گردد (ونکتاش، ۲۰۰۰). به علاوه، توجه به این مؤلفه می‌تواند، ابهام در ندانستن مسائل، روندها، تصمیم‌های موثر بر آینده سیاستگذاری و راهبرد پردازی ورزش ایران را کاهش داده و ضامن بقا و تداوم فعالیت‌های سازمانهای ورزشی باشد.

نتایج نشان داد که «افزایش سرانه فضا و اماکن ورزشی به ازای هرنفر در کشور» سومین عدم قطعیت کلیدی است. تعیین سرانه<sup>۵۶</sup>، که در بالاترین اولویت عوامل جمعیت شناختی یا دموگرافیک<sup>۵۷</sup> قرار دارد، شاخصی تعیین کننده از وضعیت موجود و چشم اندازی از آینده است که همواره مورد توجه برنامه ریزان در سطوح کلان قرار داشته است. تعیین سرانه به واقع تعیین یک استاندارد و گام نخست در برنامه ریزی هنجارمند<sup>۵۸</sup> است. به طور میانگین در سطح بین المللی حدود ۲۵ متر مربع فضای ورزشی و سبز به ازای هر نفر محاسبه شده است که از این عدد حدود ۷ متر مربع به فضاهای ورزشی اختصاص دارد (سلیمی، ۱۳۹۵). بدین سبب، استاندارد سرانه تعیین شده اماکن ورزشی در ایران از سطح بین المللی پایین تر است. چراکه، در سالهای پایانی برنامه سوم توسعه، براساس طرح جامع ورزش کشور، سرانه ورزش در کشور معادل ۰/۴۹ مترمربع تعیین شده است. علاوه بر این، براساس چشم انداز برنامه پنجم توسعه سرانه مطلوب اماکن ورزشی برای هر ایرانی ۱/۲ متر مربع برای هر نفر تعیین شده است. وزارت مسکن و شهرسازی نیز سرانه ورزشی بین ۲ تا ۲/۵ متر مربع را برای هر ایرانی پیشنهاد می‌دهد. از این رو، می‌توان جهت کاهش عدم اطمینان محیطی حاصل از محاسبه این مؤلفه در آینده نگاری راهبردی ورزش ایران به مواردی توجه نمود که عبارتند از: (۱) در تعیین سرانه نباید اماکن ورزشی را به عنوان یک مجموعه واحد در نظر گرفت، بلکه سرانه هر یک از انواع اماکن ورزشی، به عنوان یک کاربری خاص، جدا در نظر گرفته شود. (۲) با تقسیم بندی علمی محدوده تعیین سرانه استاندارد اماکن ورزشی به اجزای کوچکتر و تغییر رویکرد کمی به کیفی در محاسبه آن، از رویارویی با اعداد و ارقام بی معنا در برنامه ریزی جلوگیری می‌شود. (۳) سیستم‌هایی با ویژگی‌هایی مانند: جمع آوری، ذخیره، بازیابی، کنترل، پردازش، تحلیل، مدل سازی و نمایش

داده های جغرافیایی می توانند به عنوان ابزاری کاربردی در دست برنامه ریزان اماکن ورزشی قرار گیرند (سلیمی، ۱۳۹۵). از یافته های فوق چنین نتیجه می گردد که محاسبه سرانه اماکن ورزشی نوعی برنامه ریزی کلان، معیارمند، دستوری و اخلاقی است. لذا، احداث اماکن ورزشی با محاسبه سرانه اختصاصی می تواند در پاسخگویی به افزایش علاقه مردم به ورزش های آموزشی، همگانی، قهرمانی و حرفه ای و متعاقباً ارتقای سهم نسبی شهروندان ورزشکار تأثیر گذار باشد (لین و ساکونو<sup>۵۹</sup>، ۲۰۱۵). از این رو، توجه به این پیشران باید در تصمیمات استراتژیک سازمانهای ورزشی بصورت کمی و کیفی مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به یافته های پژوهش « سیاست های زیست محیطی و توسعه پایدار » به عنوان چهارمین عدم قطعیت کلیدی شناسایی می گردد. این یافته با بررسی محیطی شش دوره بازی های المپیک از ۲۰۰۰ سیدنی تا ۲۰۲۰ توکیو و نتایج (زاهدی و نجفی، ۱۳۸۵) هم خوانی دارد. منظور از سیاست های زیست محیطی؛ مشارکت سازمانهای ورزشی در مسئولیت های اجتماعی و تعامل با سازمان های سیاستگذار در عرصه محیط زیست است. بطور مثال سازمانهای ورزشی باید بر اساس مصوبات کنفرانس محیط زیست استکهلم ۱۹۷۲ ملاحظات محیط زیستی در استراتژی های توسعه خود تلفیق کنند و از منابع طبیعی به نحو مناسب استفاده نمایند. کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه ۱۹۷۸ (برانتلند<sup>۶۰</sup>) نیز که برای اولین بار اصطلاح توسعه پایدار را ارائه داد، بر تأمین نیازهای نسل فعلی بودن اشکال در نسل های آینده در برنامه های سازمانها، شرکتهای و رویدادهای ورزشی تأکید دارد. در همین راستا، در سال ۱۹۹۵ کمیسیون ورزش و محیط زیست IOC<sup>۶۱</sup> تاسیس شد، تا با همکاری برنامه محیط زیست سازمان ملل<sup>۶۲</sup>، به برگزاری بازیهای المپیک براساس سیاست های زیست محیطی و توسعه پایدار کمک کند. بدین سبب، بر اساس دستور جلسه "۲۱" جنبش المپیک (۱۹۹۹) توجه به محیط زیست بعنوان یکی از موضوعات مهم در اهداف کلان بازی ها، انتخاب شهر میزبان و انتخاب اماکن ورزشی قرار گرفت. در نتیجه، با توجه به مدیریت روابط سیستمهای انسانی و اکوسیستم ها به منظور استفاده پایدار از منابع در جهت تأمین رفاه حال و آینده انسانها و اکوسیستم ها (زاهدی و نجفی، ۱۳۸۵)، لزوم توجه به سیاست های زیست محیطی و توسعه پایدار در آینده نگاری راهبردی مؤلفه های چهار

گانه ورزش کشور به چشم می‌خورد.

در بیان محدودیت‌های تحقیق حاضر باید گفت که در شناسایی عدم قطعیت‌های کلیدی، جامعه آماری تحقیق به اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی با مرتبه دانشیاری و بالاتر محدود شد و از خبرگان دیگر رشته‌های دانشگاهی استفاده نشد. دقت ابزار پژوهش هم از جمله دیگر محدودیت‌هایی بودند که در کنترل پژوهشگر قرار نداشتند. همچنین، از آنجا که، ارتباط علم با صنعت، موجب پیشرفت کشور می‌گردد؛ پیشنهاد می‌شود زمینه‌آشنایی متولیان و تصمیم‌سازان عرصه صنعت و دانشگاه و نیز کلیه مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی با آینده‌نگاری راهبردی فراهم شده و این میان‌رشته در برنامه‌ریزی‌های کلان و بلندمدت کشور به کار گرفته شود تا مدیران بتوانند فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور را احساس، درک و به آنها پاسخ دهند. تمرکز آینده‌نگاری راهبردی بر رسیدن به یک راهبرد پیروزمندانه، بسیار متناسب با وضعیت رقابتی سازمان‌های ورزشی در شرایط پیچیده و دارای عدم اطمینان محیطی در سطح منطقه و جهان است. بنابراین، آینده‌نگاری راهبردی در مقام مقایسه با برنامه‌ریزی راهبردی، بیشتر متوجه برآورده کردن چنین الزاماتی در راستای تدوین و توسعه گزینه‌های راهبردی است.

در جمع‌بندی پژوهش می‌توان گفت: که مهمترین دستاورد آمادگی در برابر تغییرات محیطی، تعامل مستمر با محیط برای به حداقل رساندن پیچیدگی‌های ناشی از تغییر است و فهم دشواری‌های محیط آینده ورزش ایران بدلیل داشتن ابهام، عدم توافق، عدم دقت و نامشخص بودن متغیرهای محیطی اثرگذار بر آن بسیار مهم است. به علاوه، از آنجا که رویکردهای سنتی بررسی محیطی در مواجهه با آشفتگی، عدم قطعیت و عدم اطمینان محیطی منعطف نبوده و از قابلیت پاسخگویی مناسبی برخوردار نیستند؛ بدین سبب، استفاده از STEEPELD بصورت یکپارچه در آینده‌نگاری راهبردی مؤلفه‌های چهارگانه ورزش ایران می‌تواند نقش مهمی را در مواجهه با عدم اطمینان محیطی در محیط‌های پویا و پیچیده سازمان‌های ورزشی و اتخاذ تصمیمات اثر بخش ایفا می‌کند. از این‌رو، می‌توان با جمع‌آوری اطلاعات در مورد عدم قطعیت‌های کلیدی شناخته شده در این تحقیق وضعیت غیرقطعی سازمان‌های ورزشی را به وضعیتی نسبتاً قطعی و قابل مدیریت تبدیل نمود.



## پی‌نوشت‌ها

1. The Environmental analysis
2. Strategic Foresigh
۳. مقصود از پیش‌فعال بودن (Pre-activity)، تدوین برنامه‌ها و راهبردهای آینده‌نگرانه است که براساس پیش‌بینی آینده‌های بدیل، برای رویارویی با آن‌ها طراحی می‌شوند. فراقعال بودن (Pro-activity) به‌معنای تدوین برنامه‌ها و راهبردهای آینده‌ساز است که به‌جای طراحی برای رویارویی با آینده، در پی طراحی و ساخت آینده هستند (ایکاف، ۱۹۸۱، ۱۶۳؛ غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰، ۱۱۲).
4. Rationality
5. Brand Development
6. integral
7. holistic
8. A.west& A.bucher
- 9.kofman & senge
10. Parkes & et al
- 11 .Environmental Scaninig
12. External Analysis
13. Slaughter
14. Aguilar
15. STEEP
16. DEGEST
17. QUEST
18. PEST
19. Sociological,Technology, Economic, Environmental, Political ,Ethics ,Legal, Demographical
20. Knight, Barnard, March and Simon
21. uncertainty
22. Critical Uncertainties
23. Schwenker, B. & Wulf
24. CCMHS
25. Vito & et al
26. IOC Evaluation Commission
27. National Sporting Organizations
28. blind-spots
29. Cucui
30. nature
31. questionnaires/surveys
32. Cross-impact/structural analysis
33. Popper
34. Semi-quantitative
35. Mintzberg
36. Validity
37. Content Validity
38. Convergent Validity
39. Divergent Validity
40. Reliability
- 41.Coefficient of Cronbach's alpha
42. Coefficient of Composite Reliability
43. Friedman Test
44. Structural equation modeling
45. Kock & Hadaya
46. Fornell and Larcker
47. Tenenhaus & all
48. Wetzels &all
49. Walker& et al
50. Kaynak& et al
51. Klomenis
52. Mullin & et al
53. Venkatesh
54. Information and Communications Technology
55. Putnam
56. Percapita
57. Demographical
58. Normative planning
59. Lin & Sakuno
60. Brundtland
61. Sports and Environment Commission of the International Olympic Committee
62. unep

## منابع

- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۲). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۷، بهار، ۱۳۶-۱۲۵.
- احمدی، سید علی اکبر، جعفری، محسن. (۱۳۹۲). تحلیلی بر چالشهای جهانی شدن در سازمان های دولتی ایران (مطالعه ی موردی: چهار وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری، فرهنگ و ارشاد اسلامی، صنعت - معدن و تجارت و ورزش و جوانان). *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ۴(۱۱)، ۱۷-۴۰.
- ادیب روشن، فرشته، پیمانی زاد، حسین، طالب پور، مهدی، پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۸). بهبود تصویر سالمندان ایران ۲۰۵۰ به آینده، مبتنی بر سناریو، آینده پژوهی/ایران، ۴(۲): ۲۲۹-۲۶۱. doi: 10.30479/jfs.2020.11564.1115
- اسلاتر، ریچارد (۲۰۰۵). *دانش واژه آینده پژوهی*. ترجمه عبدالمجید کرامت زاده، محمد رضا فرزاد، امیر ناظمی (۱۳۸۵). تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع.
- اشتریان، کیومرث، امیرزاده، محمدرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیرات شبکه‌های اجتماعی مجازی بر مشارکت سیاسی (مطالعه موردی: شهر تهران). *فصلنامه سیاست*، ۴(۴)، ۸۲۵-۸۴۱. doi: 10.22059/jpq.2015.55946
- اشتریان، کیومرث، و مهرورزیان، طاهره. (۱۳۹۷). تاثیر سرمایه اجتماعی شبکه بر دستیابی به مقام سیاسی. *پژوهش سیاست نظری (پژوهش علوم سیاسی)*، جدید(۲۴)، ۶۵-۹۲.
- آوست، دیورا و آبوچر، چارلز. (۱۳۹۰). *مبانی تربیت بدنی، علوم ورزشی و ورزش*. ترجمه احمد آزاد. تهران: سمت.
- آذر، عادل؛ رهنورد، فرج... و مسلمانی، غلامحسین. (۱۳۹۴) طراحی الگوی تدوین راهبرد صنعت مورد مطالعه صنعت پتروشیمی. *فرآیند مدیریت و توسعه*. دوره ۲۸ زمستان ۹۴ شماره ۴ پیاپی ۹۴.
- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول و قنواتی، مهدی. (۱۳۹۱) *مدل سازی مسیری- ساختاری در مدیریت*. تهران: نگاه دانش.
- برایسون، جان، ام. (۱۳۹۰). *برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیر انتفاعی*، ترجمه مهدی خادمی و قربان برار نیا (ادبی) تهران: انتشارات آریانا قلم.
- پارکز، ژانت. بی. زنگر. بیورلی. آر. کی. کوراتمن. جروم (۱۹۹۸). *مدیریت معاصر در ورزش*، ترجمه محمد احسانی (۱۳۸۲). تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- تولایی روح الله ۱۳۹۳ آینده پژوهی روندهای خدمات فضای مجازی ایران در فرایند تکنولوژیک جهانی شدن با روش دلفی *فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی شدن* سال پنجم شماره چهاردهم زمستان پیاپی ۱۷.
- جوادی پور، محمد؛ رهبری، سمیه. (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سیاستگذاری ورزش همگانی ایران. *سیاستنامه علم و فناوری*، دوره ۷، شماره ۳، پاییز.

حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا؛ اکبری یزدی، حسین و حمیدی، محسن. (۱۳۹۰). ورزش دانشجوی جمهوری اسلامی ایران، چشم اندازها و راهبردهای توسعه. *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۲، زمستان، ۱۳-۲۶.

خداداد حسینی، سید حمید؛ لشکر بلوکی، مجتبی و فرخی، فاطمه. (۱۳۹۱). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکرد تحلیلی-تطبیقی. *پژوهش های مدیریت عمومی*، سال پنجم، شماره هجدهم، زمستان، ۴۳-۴۵.

دایی زاده، حسین. (۱۳۹۲). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مهارتهای دانش آموزان. *فصلنامه مطالعات جامعه شناختی جوانان*، سال سوم، شماره نهم.

دلاور، علی و اسدی، رقیه. (۱۳۹۴). کاربرد مدل سازی معادلات ساختاری PLS در تبیین اثرات متغیرهای جمعیت شناختی بر هوش معنوی با میانجیگری بهزیستی ذهنی. *فصلنامه اندازه گیری تربیتی*، زمستان، دوره ۶ شماره ۲۲، ۳۹-۱.

رضایی صوفی، مرتضی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ شعبانی، عباس. (۱۳۹۶). تحلیل محیطی ورزش حرفه ای ایران. *پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی*. سال ششم، شماره ۱، پیاپی ۲۱، تابستان ۹۶، ۱۰۷ تا ۱۱۸.

روشندل اربطانی، طاهره؛ ذوالفقار زاده، محمد مهدی و بلایی مجید. (۱۳۹۳). روندهای محیطی موثر بر آینده رسانه ملی در چشم انداز بیست ساله کشور. *پژوهش های مدیریت راهبردی*، سال بیستم، شماره ۵۴.

زاهدی، شمس السادات ونجفی، غلامعلی. (۱۳۸۵). بسط مفهومی توسعه پایدار. *فصل نامه مدرس علوم انسانی*، زمستان، ۱۰(۴): ۷۶-۴۳.

سجادی، سید نصراله؛ خبیری، محمد و علیزاده گلریزی، محمد. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر وفاداری هواداران به برند تیم های پرتعداد لیگ حرفه های فوتبال ایران *مطالعات مدیریت ورزشی*. تابستان، شماره ۱۸، ۱۰۰-۸۱.

سلیمی، مهدی. (۱۳۹۵). ارائه مدلی جهت تعیین و تحلیل سرانه اماکن ورزشی بر مبنای توزیع شبکه های تیسنی در محیط GIS. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۸(۶): ۸۷۵-۸۹۰. doi: 10.22059/jsm.2017.60769

سهیلی، بهزاد؛ تجاری، فرشاد و زارعی علی. (۱۳۹۷). آزمون مدل رضایتمندی تماشاگران لیگ برتر فوتبال. *مدیریت ورزشی*، بهار، دوره ۱۰ شماره ۱۱، ۲۰۳-۱۸۰.

شیروانی ناغانی مسلم، درویشی سه تلانی فرهاد، ایجابی ابراهیم، امین افشار زهرا. *آینده نگاری راهبردی جذب سرمایه گذاری خارجی در ایران برای افق ۱۴۲۰ با روش سناریوپردازی. فصلنامه پژوهش ها و سیاست های اقتصادی*. ۱۳۹۸؛ ۲۷(۹۰): ۳۹۳-۴۲۴

شیروانی ناغانی، مسلم؛ عبوضی، محمدرحیم و قاسمی، حاکم (۱۳۹۶). چیستی و چرایی مفهوم میان رشته ای آینده نگاری راهبردی در فرارشته آینده پژوهی. *مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی*، دوره

۹، شماره ۳، ۱-۲۴.

عبدوی، فاطمه؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل و اسدی، حسن. (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل راهبردی فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، تابستان، شماره ۹، ۴۵-۶۵.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۴). تفکر/استراتژیک. تهران: انتشارات فرا. فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان و صادقی، علی. (۱۳۹۵). تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال پنجم، شماره ۳، پیاپی ۱۹، زمستان، ۱۴۲-۱۲۷.

کشاورز ترک و همتی عقیف (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای بررسی تأثیرات آینده‌نگاری سازمانی بر سیاست‌گذاری در صنعت ورزش ایران. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد. ۲۸(۹۳): ۱۱۱-۱۳۶. کشاورز، لقمان، فراهانی، ابوالفضل، محمدخانی، جواد. (۱۳۹۷). تحلیل عوامل موثر بر رفتار مدیران ورزش قهرمانی ایران با رویکرد برنامه ریزی سناریو. فصل‌نامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱(۵)، ۹۹-۱۰۸.

کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل؛ جهرمی موسوی، یگانه و فرازبانی، فاتح. (۱۳۹۴). عوامل تاثیر گذار بر رفتار بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در ورزش حرفه‌ای و ارائه الگو. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۸، زمستان، ۴۵-۵۶.

کلاته سیفری، معصومه؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد و حسینی، سید یعقوب. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی؛ مطالعه موردی داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش در ورزش دانشگاهی شماره ۶، بهار و تابستان، ۳۳-۵۰. گودرزی، محمود؛ قربانی، محمدحسین؛ صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۴). شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۱، شهریور و مهر، ۱۳ - ۳۲.

مظفری، سید امیر احمد؛ الهی، علیرضا؛ عباسی، شهابت؛ احمدپور، هنگامه و رضایی، زین العابدین. (۱۳۹۱). راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، بهار، ۳۳-۴۸.

منتظری، امیر؛ طالب پور، مهدی، اندام، رضا و کاظم نژاد، انوشیروان. (۱۳۹۸). نقش مسئولیتهای اجتماعی در نگرش هواداران فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۵۳، فروردین و اردیبهشت، ۱۸۰-۱۵۷.

میرشاه ولایتی، فرزانه و نظری زاده فرهاد (۱۳۸۹). پویای محیطی. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

- Adema, Katie L. & Wesley S. Roehl (2010) "Environmental scanning the future of event design", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp.199-207
- Bloomberg (2012). SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain.1-<http://cfcdn.ivoryresearch.com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business-sample1.pdf> 19.16
- Cucui, Gheorghe Gabriel. Cucui, Ionela Alina (2014) Research on the management of sports organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 140 ( 2014 ) 667 – 670. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development*. Paris: UNESCO.
- Hines, A. & Bishop, P. (2006). *Thinking about the Future: Guidelines for the Strategic Foresight*. Washington: SocialTechnologies LLC.
- Hines, A. (2006). Strategic foresight: The state of the art. *Futurist*, 40(5): 18–21.
- Kaynak, E., Salman, G. G., & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336–57.
- Klir, G. and Wierman, M. (1999) *Uncertainty-Based Information Elements of Generalized Information Theory*, 2nd edition Physica- Verlag.
- Klomenis, L. (2005). *Deviant behavior of Greek football spectators* (Unpublished doctoral dissertation). Semmelweis University of Budapest; Faculty of Physical Education and Sport Sciences.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- Krista J. Van Slingerland, Natalie Durand-Bush & Göran Kenttä (2020) Collaboratively designing the Canadian Centre for Mental Health and Sport (CCMHS) using Group Concept Mapping, *Journal of Applied Sport Psychology*, DOI: 10.1080/10413200.2019.1704938.
- Kuosa, T. (2011). *Practicing Strategic Foresight in Government: Cases of Finland, Singapore and European Union*. Singapore: Booksmith.
- Kuosa, T. (2012). *The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making*. Oxfordshire: Routledge.
- Lin T Y, Sakuno S (2015). "Sports Management and Sports Humanities". Springer International Publishing Switzerland. pp. 31-46. management, Human Kinetics, 4th edition, pp: 123.
- Mataruna, Leonardo. Eugenio Zardini Filho, Carlos. Cazorla Milla, Asli. (2019). Youth Olympic Games: Using marketing tools to analyse the reality of GCC countries beyond Agenda 2020. Article in *Journal of Human Sport and Exercise* · January 2019. DOI: 10.14198/jhse.2019.14.Proc3.12.

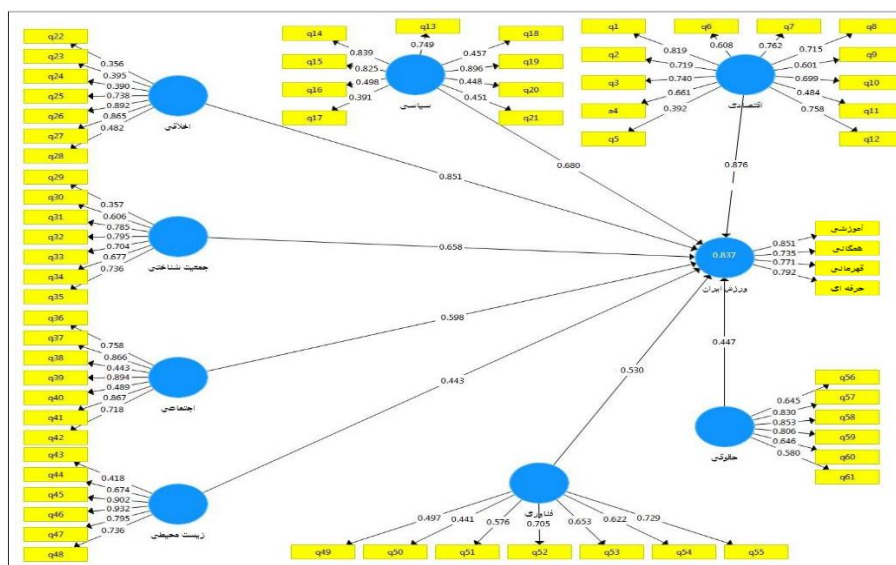
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mull Richard, F. Kathryn, G. Bayless, Craig M. Ross, Lynn M. Jamieson., 2005. *Recreational Sport management*, Human Kinetics, 4th edition, pp: 123.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (1993). *Sport marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Nistorescu. Tudor(2006)"A MODEL FOR ENTERPRISES' ENVIRONMENTAL SCANNING", University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, Management & Marketing Journal, Vol. 4, No. 1, PP.57-62.
- Norman, R. (2015). Envisioning a Future State :Using Strategic Foresight to Imagine Tennis in 2025. 2015 North American Society for Sport Management Conference ( NASSM 2015 ) Ottawa , ON, (Nassm), 392–393. ( NASSM 2015 ) <https://doi.org/10.1002/for.848>
- Popper,R. (2008),"How are foresight methods selected?", Foresight, Vol. 10 Iss 6 pp. 62 - 89 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14636680810918586>.
- Quiceno, G., Alvarez, C., Avila, R., Fernandez, O., Franco, C., Kunc, M. & Dyer, I. (2019). Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry. *Energy Strategy Reviews*, 23: 57-68.
- Ralston,W andWilson. )2006(. Scenario Planning Handbook: Developing Strategies in Uncertain Times Hardcover. South-Western, 272 pages.
- Schwenker, B. & Wulf, T. (2013). Scenario-Based Strategic Planning: *Developing Strategies in an Uncertain World*, Berlin: Springer.
- Slaughter, R. (1998). Futures studies as an intellectual and applied discipline. *American Behavioural Scientist*, 42(3): 372–385.
- Tenenhaus, M. Amato, S.& Esposite Vinzi, V. (2005). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting, 739-742.
- Vecchiato Riccardo),2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study, *Technological Forecasting and Social Change* Volume 79, Issue 3, Pages 436-447, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.010>. ISSN 0040-1625.
- Venkatesh, V., & vavis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186- 204.
- Vito,g, Alessandra Sorrentini, Davide Di Palma, Vincenzo Raiola, Maria Tabouras(2016) Success Factors on Which to Invest in Mega Sport Events: Lessons from the Past and Insights into the Future. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences* 2016; 4(4): 190-198. <http://www.sciencepublishinggroup.com/ijefm:doi10.11648/j.ijefm.20160404.14>

ISSN: 2326-9553 (Print); ISSN: 2326-9561 (Online).

Walker, M., Kaplanidou, K., Gibson, H., Thapa, B., Geldenhuys, S., & Coetzee, W(2013). Win in Africa, With Africa: Social responsibility, event image, and destination benefits. The case of the 2010 FIFAWorld Cup in South Africa. *Tourism Management*, 34, 80–90.

Wetzels M., Odekerken-Schroder G., van Oppen C.(2009). Using pls path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Q.* 2009;33(1):177–195.

پیوست



شکل ۲- مقادیر ضریب مسیر

## **An effective environmental scanning model for Iran's sports strategic foresight: Setting the critical uncertainties**

**Reza FarokhShahi**  
**javad shahlaee**  
**habib honari**  
**golamali kargar**  
**moslem shirvani naghani**

### **Abstract**

The purpose of this paper was to design an effective Environmental Scanning model for Iran's sports strategic foresight based on the STEEPELD model. This exploratory and mixed research was aimed at setting the critical uncertainties through a sample survey method. The statistical population were 25 faculties of sports management who at least holding an associate professor degree. They were selected based on simple random sampling method. In order to adjust the environmental factors, a 61-item questionnaire with convergent validity of (0.622) and composite reliability coefficient of (0.868) was designed. We used, Friedman test, structural equation modeling (PLS) and panel of experts for analysis of questionnaires. The results confirmed the overall fit of the model with eight environmental indicators and  $GOF = 0.745$ . The components of increasing social capital, expanding mass media and social networks, and developing a legal system were identified as key uncertainties. Therefore, the research model can be effective as a guide in predicting the future of sports organizations.

**Keywords:** Environmental Scanning, sport, STEEPELD. strategic foresight, critical uncertainties