



## بررسی تأثیرات تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی بر پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های ورزشی

علی همتی عقیف

استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران (مسئول مکاتبات)  
alihematiaf@gmail.com

مهدی نیکویه

دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران  
Mahdi.nikooye@gmail.com

محمد مهدی مظفری

دانشیار مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران  
mozaffari@soc.ikiu.ac.ir

عین‌اله کشاورز ترک

استادیار آینده‌پژوهی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران  
a.keshavarz@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۷

### چکیده

زمینه: با توجه به وضعیت پویای صنعت ورزش، کسب موفقیت در این حوزه نیازمند آینده‌نگاری، تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی بلندمدت است. تقویت برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی نیازمند تصمیم‌های آینده‌نگرانه برای رسیدن به موفقیت در محیط رقابتی صنعت ورزش می‌باشد و باید از آینده‌نگاری راهبردی به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد، خلق و دست یافتن به مزیت رقابتی استفاده کرد.

هدف: هدف این مقاله بررسی تأثیرات تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی بر پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های ورزشی است. برای رسیدن به این هدف، با بررسی ادبیات پژوهشی، چهار بعد حاصل از تغییرات در فرآیندهای سازمان‌دهی و رویه‌های مرتبط با آن (مشروع سازی از طریق توجیه، عقلانیت و منطق ابزاری، ایجاد تمایز بین انواع دانش، سرکوب خلاقیت و اجرای راهکارهای کلی برای همه نوع مسائل) مشخص شده است و به بررسی تأثیر این عوامل بر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در میان مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته شده است.

روش: جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ورزشی و اساتید و دانشجویان دکتری سیاست‌گذاری ورزشی بود و روش نمونه‌گیری در این حالت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود و پرسش‌نامه در بین ۷۰ نفر از مدیران، اساتید و دانشجویان توزیع شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی به روش حداقل مربعات (پی ال اس) استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رویه‌های سازمانی جدید حاصل از تغییرات در فرآیندهای سازمان‌دهی بر عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش اثر مثبت و معنادار دارد.

نتیجه‌گیری: برای اجرای بهتر و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش بهتر است بعد از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی در اثر تغییر مدیران ورزشی یا تغییر مالکیت باشگاه‌ها تا حد امکان از شکل‌گیری رویه‌هایی مثل مشروع سازی از طریق توجیه، عقلانیت ابزاری، سرکوب آزادی اخلاق و راه‌حل‌های کلی در حل مسائل بین مدیران میانی در این سازمان‌ها جلوگیری شود.

واژه‌های کلیدی: آینده‌نگاری راهبردی؛ رویه‌های سازمان‌دهی؛ صنعت ورزش؛ فرآیندهای سازمان‌دهی.

## ۱- مقدمه

امروزه آینده‌نگاری به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی- چشم‌اندازی، جایگاه متمایزی در علوم پیدا کرده است و مفهوم آن در راستای تکمیل و تقویت دانش پیش‌بینی، سیاست‌گذاری و مدیریت راهبردی در مواجهه با چالش‌ها و عدم قطعیت‌های خاص به وجود آمده است. آینده‌نگاری راهبردی به دنبال ارائه پیشنهادهایی برای تصمیم‌گیران از طریق تجزیه و تحلیل عمیق روندها و رویدادهای بلندمدت است. با توجه به تغییرات فراوان و همیشگی در فضای مدیریتی سازمان‌های ورزشی، تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی که با استفاده از بینش راهبردی آینده‌نگرانه باشد، برای موفقیت رقابتی پایدار در این صنعت بسیار ضروری است، چراکه اگر سازمان‌ها برای حرکت و مواجهه با تغییر آماده نباشند، تلاش مدیران برای پیاده‌سازی راهبردها بی‌ثمر خواهد بود (وحدانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲۳). یکی از این فعالیت‌ها که بسیار توسط محققان و همچنین متخصصان مورد توجه قرار گرفته است آینده‌نگاری راهبردی است که برای افزایش توانایی یک شرکت یا سازمان در آماده‌سازی برای مواجهه با آینده از طریق پیاده‌سازی استراتژی هست (Costanzo, 2004: 223). آینده‌نگاری راهبردی شاخص‌ها و معیارهای تغییر را شناسایی و بر همین اساس ابزار تصمیم‌گیری لازم برای مدیریت عدم قطعیت‌های حاصل از آینده را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (Rohrbeck & Schwarz, 2013). یک سیستم آینده‌نگاری راهبردی مؤثر و کارآمد می‌تواند همچنین از توسعه و نوآوری سازمان‌های ورزشی حمایت کند (Sarpong & et al, 2013) و دوسویه توانی<sup>۱</sup> سازمان‌های ورزشی را ارتقا دهد (Markides & Chu, 2008:324). انجام صحیح و مؤثر یک پروژه آینده‌نگاری نیاز به شناسایی و آگاهی از ابعاد مختلف یک پروژه آینده‌نگاری دارد و انتخاب این ابعاد به متغیرها و عوامل مختلفی بستگی دارد (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۷). البته همان‌طور که سلامی و همکاران (۱۳۹۱) اشاره می‌کنند پروژه‌های آینده‌نگاری با توجه به همین ابعاد در کشورهای مختلف، متفاوت اجرا می‌شوند. یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های محققان حوزه مدیریت و مدیران سازمان‌ها در شرایط پیچیده کنونی، توانایی یک

سازمان در واکنش مناسب در زمان مناسب در مواجهه با عدم قطعیت محیطی است (Vecchiato and Roveda, 2012). آینده‌نگاری راهبردی فرآیندی است که با ایجاد توانایی در سازمان کمک می‌کند که آمادگی لازم در مواجهه با تغییرات را برای تصمیم‌سازی و راهبرد پردازی برای ساخت آینده را داشته باشد. خروجی باارزش آینده‌نگاری راهبردی این است که تصمیم‌سازان یک سازمان را با سناریوهای مطلوبی مواجه می‌سازد که برای انتخاب‌ها و تصمیم‌های رقابتی، کارا و اثربخش مناسب هستند و بینش‌های در حال ظهور از محیط را به‌عنوان ورودی‌های ضروری فرایند راهبرد پردازی در اختیار تصمیم‌گیران قرار می‌دهد (Durand, 2008). بر همین اساس در این پژوهش، آینده‌نگاری راهبردی فرایند مشارکتی و بلندمدت است که به دنبال افزایش توانایی سازمان در واکنش مناسب به تغییرات محیطی و تزریق بینش‌های در حال ظهور حاصل از سیگنال‌های محیطی، فرصت‌ها و یا تهدیدها در تصمیم‌های راهبردی در جهت ساخت آینده است که این فرایند ظرفیت بازیگران یک سازمان را برای انجام مهارت‌های خلاقانه در وظایفشان را افزایش می‌دهد.

هم‌زمان با توسعه و انفجار عظیم در فعالیت‌های آینده‌نگاری علم و فناوری در سراسر دنیا به‌ویژه کشور- های صنعتی و پیشرفته، در کشور ایران نیز با توجه انقلاب اسلامی و دیگر تحولات، از اواخر دهه نود، برنامه و اقدامات مؤثر و کارایی صورت گرفته است و در اکثر حوزه‌ها، به‌خصوص در حوزه سازمان‌دهی و سیاست- گذاری، محققان به دنبال شناسایی ابعاد مؤثر بر پیاده- سازی آینده‌نگاری هستند. عبدالملکی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "آینده منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از روش سناریونویسی" ابراز داشتند، سازمان‌های ورزشی در آینده به سمت تأثیر محوری تمایل داشته و به نیروهای انسانی متفاوتی نیاز خواهند داشت و تمایل سازمان‌های ورزشی با توجه به کاهش جمعیت جوان به در اختیار داشتن نیروهای متخصص و کارآفرین خواهد بود. شاه کوه و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان "ارائه شیوای علمی برای سازمان‌دهی مطالعات آینده‌نگاری" با استفاده از روش

خواهد شد و در اصل باعث نادیده گرفتن دانش تجربی و خلاقیت مدیران میانی خواهد شد. آن‌ها همچنین بیان می‌دارند که فرآیندهای سازمان‌دهی جدید که توسط مدیران رده‌بالا تحمیل می‌شوند، ممکن است تأکید زیادی روی عقلانیت و عدم توجه به خلاقیت و تجربه مدیران میانی داشته باشند که باعث از دست رفتن شهود میان مدیران میانی به‌عنوان پیشران پیاده‌سازی موفق آینده-نگاری راهبردی می‌شود. خلاقیت قلب آینده‌نگاری راهبردی است و این خلاقیت پیشران چشم‌انداز سازی از طریق به‌کارگیری ایده‌های پراکنده و مختلف برای توسعه تصاویر آینده است. سارپونگ و هارتمن (۲۰۱۸) استدلال می‌کنند که فرآیندهای سازمان‌دهی سخت‌گیرانه و جدید حاصل از تغییرات در سازمان می‌تواند باعث سرکوب خلاقیت مدیران میانی در به‌کارگیری ایده‌های خلاقانه شود و باعث ایجاد معیارهای کلی رسمی برای همه مسائل می‌شود و در نتیجه باعث به‌کارگیری راهکارهای کلی برای همه نوع مسائل می‌شود که روی خلاقیت، اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در مدیران میانی تأثیرگذار است (Ipid, 676).

در همین حوزه، آپیا<sup>۵</sup> و سارپونگ (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان "تأثیر رویه‌های سازمانی بر آینده‌نگاری راهبردی" به بررسی تأثیر رویه‌های سازمانی جدید بر اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌ها می‌پردازند و عنوان می‌دارند که بعضی از مشکلات در اجرای بینش حاصل از فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی می‌توانند توسط فهم چگونگی تأثیر رویه‌های سازمانی بر رفتار آینده‌نگران مشخص شوند (Appiah & Sarpong, 2015, 512-527). آن‌ها رابطه بین رویه‌های عملکردی<sup>۶</sup> و ظاهری<sup>۷</sup> سازمانی و اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی را مورد بررسی قرار می‌دهند و بیان می‌دارند که ذهن آگاهی بازیگران<sup>۸</sup>، بافتار سازمانی<sup>۹</sup> و دوسویه توانی سازمانی در این رابطه مهم‌ترین عوامل تعدیل‌کننده اثرگذار می‌باشند و اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی آینده را وابسته به ماهیت این سه عامل در سازمان می‌دانند.

اولین عامل تعدیل‌کننده مرتبط با مدل "رویه‌ها-آینده‌نگاری"، سطح ذهن آگاهی بازیگران مرتبط با این

سناریو پردازی، راه‌کارهایی برای سازمان‌دهی آینده‌نگاری و پیاده‌سازی آن ارائه کرده‌اند. سلامی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی تأثیر آینده‌پژوهی در حوزه تحقیقات ناجا" پس از بررسی و شناسایی متغیرهای مؤثر بر آینده‌نگاری، ۳۲ متغیر مؤثر بر آینده‌نگاری در ۴ بعد را شناسایی کرده‌اند و آشنایی مشارکت‌کنندگان و ذینفعان از منظر مشارکت بیشترین اهمیت را میان این ابعاد دارد. در حوزه مطالعات خارجی، روربک (۲۰۱۲) در مقاله-ای با عنوان "بررسی ایجاد ارزش از طریق فعالیت‌های آینده‌نگاری شرکتی" بیان می‌کند، آینده‌نگاری راهبردی، به‌عنوان یک مهارت سازمان‌دهی، به آماده‌سازی سازمان در مواجهه با آینده از طریق گسترش مرزهای ادراک در حوزه تدوین، ارزیابی و اجرای راهبردها کمک می‌کند و عدم توفیق در اجرا و پیاده‌سازی موفق آن در سازمان باعث عدم آمادگی برای مقابله با تغییرات بیرونی و درونی خواهد بود (Rohrbeck, 2012: 441-49). لذا عدم نهادینه کردن آینده‌نگاری راهبردی در سازمان می‌تواند تأثیر منفی روی عملکرد هیئت‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در مواجهه با تغییرات ایجاد کند و این سازمان‌ها نیاز مبرم به راه‌اندازی و به‌کارگیری آینده‌نگاری راهبردی برای رسیدن به مزیت رقابتی دارند.

در حوزه بررسی پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی، سارپونگ و هارتمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان "از بین رفتن خاطرات آینده: کمرنگ شدن آینده‌نگاری راهبردی میان مدیران میانی"، آینده‌نگاری راهبردی را یکی از مهارت‌های مورد نیاز برای سازمان‌دهی موفق می‌دانند و بیان می‌دارند که فرآیندهای سازمان‌دهی جدید و در پی آن رویه‌های حاصل از تغییر این فرآیندها (مشروع سازی از طریق توجیه<sup>۳</sup>، عقلانیت و منطق ابزاری<sup>۴</sup>، سرکوب خلاقیت و اجرای راهکارهای کلی برای همه نوع مسائل) روی اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی بسیار مؤثر می‌باشند (Sarpong & Hartman, 2018: 672-83). آن‌ها این‌گونه استدلال می‌کنند مشروع سازی از طریق توجیه که برای مشروع ساختن فرآیندهای سازمان‌دهی جدید در اثر ایجاد تغییرات در سازمان هست باعث دودستگی بین مدیران رده‌بالا و مدیران میانی در مورد چشم‌انداز مشترک آن‌ها از آینده

بیشتر در جستجو و اجرای ایده‌های جایگزین برای مسائل پیش رو هستند (Pirson et al., 2012) که این امر با توجه به تعریف عملیاتی آینده‌نگاری راهبردی در این مقاله به پیاده‌سازی بهتر آینده‌نگاری راهبردهای کمک شایانی می‌کند. بر اساس تعریف آینده‌نگاری راهبردی، بازیگرانی که رویه‌ها را باحالت ذهن آگاه و هوشیارانه اجرا کنند، بیشتر در مورد این رویه‌ها انعطاف‌پذیر برخورد می‌کنند و لذا بینش‌های بدیع و تازه را بیشتر و راحت‌تر به کار می‌گیرند. لذا، عامل تأمل و تفکر در اجرای ذهن آگاه یک برنامه آینده‌نگاری راهبردی بسیار ضروری است چراکه ظرفیت سازمان را برای انجام تغییرات بنیادین در مواقع موردنیاز افزایش می‌دهد (Jordan et al., 2009).

دومین عاملی که نقش رویه‌ها روی آینده‌نگاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بافتار سازمانی رویه‌هاست. رویه‌ها در بافتار سازمانی قرار گرفته‌اند و بدون این بافتار معنی نمی‌دهند با توجه به اینکه تأثیر رویه‌ها روی رفتار سازمانی می‌تواند به صورت تغییر یا عدم تغییر باشد، یکی از عواملی که مشخص می‌کند رویه‌ها باعث تحریک برای تغییر یا دائمی کردن ثبات می‌شوند، بافتار سازمانی و شغلی رویه‌ها می‌باشد. پنت لند و روپتر (۱۹۹۴) عنوان می‌دارند که ثبات و نظم رویه‌ها، نتیجه چگونگی سازمان‌دهی شغلی و سازمان است. لذا، حرکت رویه‌ها به سمت قبول تغییر حاصل از فعالیت‌های آینده‌نگاری وابسته به بافتار شغلی و سازمانی است چراکه در اصل این بافتار اجازه انعطاف‌پذیری برای تغییر را می‌دهد (Pentland & Rueter, 1994) میزان نهادینه شدن و استقلال رویه یکی از عواملی است که مرتبط با تأثیر بافتار سازمانی روی عملکرد است به این معنی که به چه میزان رویه شکل گرفته با دیگر رویه‌ها در سازمان در ارتباط است (Feldman, 2003). به‌عنوان مثال رویه بودجه‌بندی، رویه‌ای است که در سازمان‌ها به شدت نهادینه شده است چراکه این رویه توسط دیگر رویه‌ها مثل آموزش، انبارداری و خرید به وجود آمده است. پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی بسیار راحت‌تر قابل‌دستیابی است اگر به‌عنوان مثال امکان اجرای رویه آموزش برای افزایش ظرفیت کارمندان در جهت استفاده از فناوری جدید، به‌عنوان بخشی از پیاده‌سازی

رویه‌ها است. در ادبیات پژوهشی، رویه‌های سازمانی به‌عنوان دستاوردهای هوشیارانه و یا نا هوشیارانه مفهوم گذاری شده‌اند. به این معنی که این رویه‌ها یا با ذهن آگاهی ایجاد شدند یا به صورت نا هوشیارانه به وجود آمده‌اند (Appiah & Sarpong, 2015, 512-527). پژوهشگرانی که معتقد به هوشیارانه بودن هستند این‌گونه استدلال می‌کنند که رویه‌ها، دستاوردهای بر پایه تلاش هستند که بازیگران به صورت آگاه به میزانی که در مواقع نیاز قادر به "تأمل و تفکر" یا "تغییر" اقداماتشان هستند در آن مشارکت می‌کنند (Feldman & Pentland, 2003; Viera da Cunha et al., 2007). واژه "تأمل" بر اساس تعریف جردن و همکاران (Jordan et al., 2009) است که تأمل و تفکر را به‌عنوان "مشارکت در مقایسه، در نظر گرفتن جایگزین‌ها، دیدن قضایا از زوایای مختلف و استنتاج کردن" تعریف کرده‌اند. در مقابل پژوهشگرانی که رویه‌ها را به‌عنوان فعالیت‌های نا هوشیارانه مفهوم‌گذاری کرده‌اند بیان می‌دارند که آشنایی بلندمدت با رویه‌ها باعث می‌شود که بازیگران امور روزمره را در سطح ناخودآگاه با تأمل بسیار کم انجام دهند (Nelson & Winter, 2009). بر این اساس، نلسون و وینتر (۱۹۸۲) استدلال می‌کنند که رویه‌ها مانند ژن‌های بیولوژیکی هستند که اقدام را مشخص می‌کنند و فضای کمی برای بازیگران در جهت تغییر جنبه‌های عملکردی آن باقی می‌گذارد (Nelson & Winter, 2009). باوجوداین بحث‌ها، آپیا و سارپونگ (۲۰۱۵)، هوشیاری و ذهن آگاهی را یک عامل مهم می‌دانند که روی نقش رویه‌ها در رفتار پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی تأثیر می‌گذارند. آن‌ها استدلال می‌کنند که پیاده‌سازی و اجرای آینده‌نگاری راهبردی نیازمند تلاش آگاهانه و متعهدانه همه بازیگران سازمان است. اگر بازیگران و رویه‌ها را به‌مانند یک دستاورد هوشیارانه در نظر بگیرند، ظرفیت آن‌ها برای ارزیابی و درک این رویه‌ها همچنین تصمیم‌گیری برای اقدامات موردنیاز در حوزه‌هایی که نیازمند تغییر هستند بالاتر خواهد بود (Appiah & Sarpong, 2015). در حقیقت شواهد تجربی زیادی وجود دارند که بیان می‌دارند که بازیگرانی که به‌طور ذهن آگاه به رویه‌هایی که در حال اجرای آن هستند نگاه می‌کنند،

و واحدهای مسئول فعالیت‌های اکتشافی جدا سازند تا از "آلودگی متقابل"<sup>۱۴</sup> جلوگیری کنند (O'Reilly and Tushman, 2008). بنابراین، نگرانی اصلی این است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند هم‌زمان رویه‌های جدید و رویه‌های ثابت‌شده و نهادینه‌شده را به کار ببرند تا به اندازه کافی اکتشافی و به اندازه مناسب استخراجی باشند. لذا برای پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی، سازمان‌ها تنها نباید به صورت هم‌زمان فعالیت‌های اکتشافی و استخراجی را تقویت کنند بلکه بعضی اوقات باید یکی را بر دیگری با توجه به ماهیت پیاده‌سازی آینده‌نگاری ترجیح دهند و اولویت‌گذاری کنند.

پس می‌توان نتیجه گرفت، رویه‌های سازمانی تأثیری بسیار مشخص روی اجرای و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی دارند. رویه‌های سازمانی می‌توانند منبع اصلی مزایا برای سازمان‌ها از طریق فراهم‌سازی ثبات موردنیاز برای فهم و کشف سیگنال‌های بیرونی باشند، ولی درعین حال می‌تواند به عنوان "تله" عمل کند چراکه می‌توانند باعث عادت به راه‌های معمول و اثبات‌شده قبلی برای اقدام شوند تا جایی که سازمان‌ها نیاز برای تغییر را نادیده می‌گیرند. این عادت به رویه‌های معمول در سازمان می‌تواند مانع اصلی برای اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی باشد چراکه اقدامات عملکردی موردنیاز برای اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در برنامه‌ریزی سازمانی اغلب بر اساس تغییرات شکل می‌گیرد (Costanzo & Tzoumpa, 2009). رویه‌ها در اصل قطعه‌های سازنده سازمان هستند (Becker & Knudsen, 2005)، هسته اصلی فعالیت‌های روزمره یک سازمان را تشکیل می‌دهند (Becker & Zirpoli, 2008) و دلیل اصلی تغییر یا یکنواختی در سازمان هستند (Feldman, 2003, 129). در واقع رویه‌های سازمانی یکی از مطمئن‌ترین راه‌ها برای پیشی گرفتن سازمان‌ها از رقبایشان هستند (Sarpong & Maclean, 2016).

علی‌رغم تأکید زیاد بر تأثیر آینده‌نگاری راهبردی در پیشبرد و ارتقای قابلیت واکنش سازمان‌ها در برابر تغییرات و همچنین افزایش رقابت‌پذیری سازمانی، سازمان‌های کمی (به‌خصوص سازمان‌های ورزشی) قادر

آینده‌نگاری، با مقاومت خیلی کمی از سمت دیگر رویه‌ها مثل بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی مواجه شود. لذا یک رویه به‌شدت نهادینه‌شده که توسط دیگر رویه‌های خرد و کلان احاطه‌شده و با آن‌ها پیوند خورده است، مانع پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در موقع مواجهه با تغییرات می‌شود.

این حقیقت که آینده‌نگاری همیشه با مفهوم تغییر همراه است، بیانگر لزوم و همیشگی تغییر در رویه‌ها نیست. برعکس، عکس رویه‌ها در واقع ممکن است نیاز به ثبات شدید داشته باشند تا قادر باشند تغییر را از طریق افزایش قابلیت پیش‌بینی و قطعیت فرایندهای مرتبط با این تغییرات، تسهیل کنند (Becker & Knudsen, 2005). در نتیجه پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی گاهی اوقات نیاز به ثبات و تقویت رویه‌ها دارد و یک شاخصه اصلی پیاده‌سازی موفق در آینده‌نگاری راهبردی، ظرفیت سازمان برای اولویت‌بندی ثبات یا تغییر (انعطاف‌پذیری) رویه‌ها و یا اجرای هم‌زمان هر دو بر اساس ماهیت پیاده‌سازی آینده‌نگاری است (Appiah & Sarpong, 2015). لذا سومین عاملی که در پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی باید در نظر گرفت، دوسویه توانی سازمانی است. این مفهوم، که بیانگر توانایی سازمان در به‌کارگیری هم‌زمان فعالیت‌های استخراجی<sup>۱۵</sup> و اکتشافی<sup>۱۶</sup> به‌طور متوازن است (Markide & Chu, 2008)، یکی از کلیدی‌ترین راه‌هایی است که موفقیت رقابتی سازمان را در پی دارد. فعالیت‌های استخراجی در سازمان‌ها نیازمند استفاده حداکثری از ساختارها، فرآیندها و شایستگی‌های کنونی و جاری در کسب‌وکار آن‌ها است، در حالی که فعالیت‌های اکتشافی نیازمند فعالیت‌های جدید و تغییر در واکنش به تقاضای متغیر محیط است (O'Reilly and Tushman, 2008). در حالی که فعالیت‌های استخراجی به راحتی قابل دستیابی است، فعالیت‌های اکتشافی به راحتی قابل دستیابی نیستند چراکه نیازمند انجام فعالیت‌هایی است که ممکن است توسط رویه‌های موجود قابل دستیابی نباشد. در واقع، با وجود مشخصه‌های متضاد آشکار این دو، یک پیشنهاد معمول این است که سازمان‌ها به‌طور ساختارند، کارکردها و واحدهای مسئول فعالیت‌های استخراجی را از کارکردها

سازمان‌دهی را شرح دهند ( e Cunha & et al, 2006; Sarpong & Maclean, 2016). به‌ویژه محققان استدلال می‌کنند که مسئولیت‌های جامع مدیران میانی در اداره، رهبری، آموزش و سازمان‌دهی، نقش بسیار مهمی را در توسعه قابلیت سازمان آن‌ها برای رویارویی با عوامل بیرونی غیرقابل‌پیش‌بینی شده و در تسهیل یادگیری در بخش‌ها، سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی دارد ( Costanzo & Tzoumpa, 2009). بولگان و جانسون<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که آینده‌نگاری تنها برای مدیران ارشد کاربرد ندارند (Balogun & Johnson, 2005) و دارکو<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌دارد که اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی بین مدیران میانی بسیار ضروری‌تر است چراکه آن‌ها عوامل محیطی بیرونی و درونی که سازمان در آن عمل می‌کند را به‌خوبی می‌دانند و درک می‌کنند (Darkow, 2015). از این دیدگاه، فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی موفق در صنعت ورزش مثل برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، به‌طورکلی وابسته به میزان نقش مدیران میانی در تفسیر عوامل بیرونی شکل‌دهنده آینده و چگونگی تبدیل این عوامل به دانش قابل‌استفاده در درون سازمان می‌باشد (Major & Asch, 2001, 91-107). آینده‌نگاری وقتی به‌عنوان یک موفقیت در نظر گرفته می‌شود که یادگیری مؤثرتر و خلاقیت بیشتری در ابتکارات و راهبردهای درحال‌توسعه<sup>۱۷</sup> فراهم سازد (کشاورز ترک و نیکویه، ۱۳۹۵). چندین عامل در موفقیت آینده‌نگاری مشخص شده است: پیوستگی مستحکم بین بخش‌های عمومی، خصوصی و دانشگاهی؛ درگیری ذینفعان مختلف؛ ارتباط با دستور کار سیاست فعلی<sup>۱۸</sup>؛ توسعه روش‌شناسی‌های نوین، خلاقیت و تفکرهای جانبی<sup>۱۹</sup>؛ فعالیت عمومی فعال و در نظر گرفتن تجربیات قبلی (Calof & Smith, 2010; Meissner and Cervantes, 2013; Habegger, 2010).

به‌کارگیری مؤثر آن هستند (Rohrbeck & et al, 2007). جالب‌تر آن است که سازمان‌ها حتی باوجوداینکه از اهمیت اطلاعات در دسترس آن‌ها که حاصل فعالیت‌های آینده‌نگاری می‌باشد، آگاه هستند و می‌دانند این اطلاعات می‌تواند باعث عملکرد بهتر و مؤثرتر سازمان آن‌ها شود، در عمل قادر به واکنش مناسب و پیاده‌سازی مؤثر آینده‌نگاری راهبردی نمی‌باشند ( Costanzo & Tzoumpa, 2009). محققان تأکید دارند که فعالیت‌های آینده‌نگاری راهبردی در سازمان‌های بزرگ مثل سازمان‌های ورزشی بیشتر از سازمان‌های کوچک موردتوجه قرار می‌گیرند (Rohrbeck & Gemünden, 2008) و سازمان‌های ورزشی درگیر در اجرای آینده‌نگاری راهبردی در تلاش برای واکنش مناسب به سیگنال‌های محیطی و تزریق اقدامات بدیع در برنامه‌ریزی خود خواهند بود ولی با توجه به محیط‌های کاری قاعده‌مند با تمایلات دیوان‌سالارانه و رویه‌های سازمانی حاکم در این سازمان‌ها، در به‌کارگیری بینش‌های جدید و انعطاف‌پذیری در کشف روش‌های جدید با مشکل مواجه می‌شوند، چراکه رویه‌های سازمانی حاکم در سازمان باعث سکون و بی‌حرکتی در برابر تغییر و پیاده‌سازی استراتژی‌های جدید خواهد بود (Berends & et al, 2014).

آینده‌نگاری راهبردی به دلیل روابطی که بین راهبردی و آینده و همچنین روابطی که بین آینده‌نگاری با خلق و ایجاد ارزش وجود دارد، به‌عنوان مهارت و شایستگی مدیریتی تلقی می‌شود که روی عملکرد سازمان تأثیرگذار است و (Amsteus, 2012). بر همین اساس، جامعه علمی آینده‌پژوهی توجه خود را معطوف مدیران به‌عنوان یک گروه راهبردی عامل کرده است که فعالیت‌ها، اقدامات و رویه‌های آن‌ها می‌تواند روی اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی و ابتکارات کارآفرینانه تأثیرگذار باشد (Bezold, 2012; Rouleau & Balogun, 2010). با توجه به اینکه فعالیت‌ها و رویه‌ها شکل‌دهنده تمام کارهای روزمره سازمان هستند، محققان تنها روی نقش راهبردی و نمادین مدیران در اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی تمرکز نمی‌کنند، بلکه سعی کردند تا تأثیر این مدیران در تجهیز و پرورش آینده‌نگاری راهبردی در

## جدول ۱- خلاصه ادبیات پژوهشی مورد استفاده در پژوهش

محققان	استخراج مولفه ها
سوکاس و شگرد (۲۰۰۴)؛ کستانزو و زومپا (۲۰۱۰)؛ سارپونگ و مک-لین (۲۰۰۷)	تأثیر مدیران میانی در شکل‌گیری و راه‌اندازی آینده‌نگاری راهبردی
بولگان و جانسون (۲۰۰۵)؛ دارکو (۲۰۱۵)	ضرورت شکل‌گیری آینده‌نگاری راهبردی میان مدیران میانی
فلدمن (۲۰۰۳)؛ کرستلو (۲۰۱۳)؛ بکر و نادسون (۲۰۰۵)	تأثیر رویه‌های سازمانی در فهم منطق آینده‌نگاری در سازمان
آپیا و سارپونگ (۲۰۱۵)؛ کرستلو (۲۰۱۳)	تأثیر رویه‌های سازمانی در شکل‌گیری آینده‌نگاری راهبردی
سارپونگ و مک‌لین (۲۰۱۱)؛ مک کولی و بویست (۲۰۰۹)؛ اکونها و همکاران (۲۰۰۶)	اهمیت شیوه‌های سازمان‌دهی برای به‌کارگیری و راه‌اندازی آینده‌نگاری راهبردی
سارپونگ و هارتمن (۲۰۱۸)	شکل‌گیری رویه‌های سازمانی توسط فرآیندهای سازمان‌دهی و رویه‌های حاصل از تغییرات در فرآیندهای سازمان‌دهی
سارپونگ و مک‌لین (۲۰۱۶)؛ فلین و همکاران (۲۰۱۲)	تأثیر فرآیندهای سازمان‌دهی در شکل‌گیری آینده‌نگاری راهبردی
سارپونگ و همکاران (۲۰۱۳)؛ سارپونگ و مک‌لین (۲۰۱۴)	رویه‌های سازمانی به‌عنوان قلب آینده‌نگاری راهبردی
فلدمن و پنت لند (۲۰۰۳)	ابعاد عملکردی و ابعاد ظاهری رویه‌های سازمانی
کشاوری ترک و نیکویه (۱۳۹۵)، کالوف واسمیت (۲۰۰۸)؛ میسنر و سروانتس (۲۰۰۸)؛ هابگر (۲۰۱۰)	عوامل در موفقیت در اجرای آینده‌نگاری

فرآیندهای سازمان‌دهی جدید حاصل از تغییرات مدیران در صنعت ورزش، در اجرا و پیاده‌سازی موفق (و یا بالعکس کم‌رنگ شدن) آینده‌نگاری راهبردی بین مدیران میانی ورزشی چه نقشی را ایفا می‌کند (Appiah & Sarpong, 2015). به بیان شفاف‌تر، تحقیقات محدودی تأثیر رویه‌های حاصل از فرآیندهای سازمان‌دهی جدید بر اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش را بررسی کردند. این مقاله، با توجه به ادبیات پژوهشی مطرح‌شده، به دنبال این است که عوامل و ابعاد مؤثر بر عدم اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در اثر تغییرات در فرآیندهای سازمان‌دهی را شناسایی کند. در اصل هدف این مقاله این است که تأثیر رویه‌های حاصل از فرآیندهای سازمان‌دهی جدید (در اثر تغییر در مالکیت یا تغییر در مدیریت رده‌بالا) که به دنبال کارآمد ساختن فعالیت‌ها و بهبود رقابت‌پذیری در سازمان است را روی اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی بررسی کند. در نهایت سؤال اصلی این مقاله این است که عوامل مؤثر بر عدم اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی میان مدیران میانی در اثر تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی و رویه‌های حاصل از آنکه شامل مشروع سازی از طریق توجیه، عقلانیت‌ابزاری، سرکوب

آینده‌نگاری راهبردی با توجه به تعریف عملیاتی این پژوهش که در بخش قبلی اشاره شد، مبحثی است که با توجه به تشدید و سرعت یافتن تغییر و تحولات محیط و نیاز به پاسخ به این تغییرات، به شکل روزافزونی مورد استقبال قرار گرفته است تا از رهگذر آن بتوان مواجهه مؤثرتری با مخاطرات و عدم قطعیت‌های آینده در صنعت ورزش داشته باشیم و ظرفیت بازیگران یک سازمان را برای انجام مهارت‌های خلاقانه در وظایفشان برای مواجهه با این تغییرات را افزایش دهد چراکه این پژوهش به دنبال اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در مواجهه با تغییر فرآیندهای سازمانی است. علی‌رغم سیاست‌های راهبردی و رواج آینده‌نگاری، تاکنون بیشتر کاربردهای آینده‌نگاری در عرصه‌های راهبرد پردازی بوده، ولی به نظر می‌رسد استفاده‌های بیشتری از آینده‌نگاری در عرصه راهبردهای ورزشی متصور است و نیاز است در این حوزه به پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی توجه ویژه‌ای شود. علیرغم پیشرفتی که در ادبیات پژوهشی در حوزه نقش مدیران میانی در آینده‌نگاری حاصل شده است، آپیا و سارپونگ (۲۰۱۵) عنوان می‌کنند که تحقیقات محدودی در حوزه بررسی تأثیر بافتار سازمانی روی آینده‌نگاری راهبردی وجود دارد. به‌طور خاص، تحقیقات محدودی این مسئله را بررسی کرده‌اند که

(چهار بعد شامل مشروع سازی از طریق توجیه، عقلانیت ابزاری، سرکوب آزادی خلاق و راه‌حل‌های کلی در حل مسائل) و عوامل تعدیل‌کننده در این رابطه (ذهن آگاهی بازیگران، بافتار سازمانی و دوسویه توانی سازمانی) مشخص گردید و چارچوب پژوهش بر همین اساس شکل گرفته است. با توجه به اهداف پژوهش و در پاسخ به سؤال تحقیق سه فرضیه در قالب شکل زیر تدوین شده است. بر این اساس چارچوب مفهومی ارائه شده متشکل از سه فرضیه اصلی می‌باشد:

**فرضیه ۱:** رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی بر عدم اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

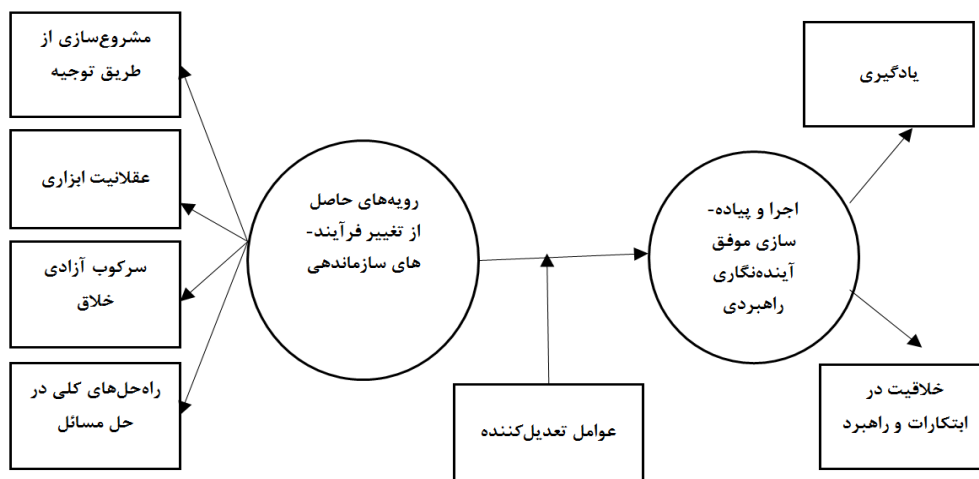
**فرضیه ۲:** عوامل تعدیل‌کننده بر اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ۳:** عوامل تعدیل‌کننده بر رابطه بین رویه‌های حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی و اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آزادی اخلاق و راه‌حل‌های کلی در حل مسائل در سازمان‌های کدام‌اند؟

این پژوهش بینشی عمیق در مورد چگونگی تأثیر کار مدیران میانی در اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی ایجاد می‌کند بطوریکه ۴ بعد حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی را معرفی و توصیف می‌کند که این ۴ بعد از طریق عوامل تعدیل‌کننده (ذهن آگاهی بازیگران، بافتار سازمانی و دوسویه توانی سازمانی) می‌توانند روی اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش اثرگذار باشند. این عوامل مشخص می‌کنند که چگونه آینده‌نگاری راهبردی می‌تواند در صنعت ورزش بهتر و سریع‌تر شکل گیرد.

در این تحقیق با بررسی ادبیات پژوهشی در سه حوزه فرآیندهای سازمان‌دهی، رویه‌های سازمانی حاصل از این فرآیندها و آینده‌نگاری راهبردی، ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از این حوزه‌ها مشخص شد. بر اساس مفاهیم مطرح شده در این حوزه، عوامل مؤثر بر عدم اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش شامل تغییر در فرآیندهای سازمان‌دهی و رویه‌های حاصل از آن



شکل ۱- چارچوب مفهومی پژوهش

گذشته مؤلفه‌های تأثیرگذار در رابطه رویه‌های حاصل از تغییرات فرآیندهای سازمان‌دهی و اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش شناسایی گردید. در این پژوهش با توجه به چارچوب و روش تحقیق

### روش تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی است. در این تحقیق با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات



به‌طور همزمان فراهم می‌سازد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). الگو یابی معادلات ساختاری در دو مرحله به آزمون الگو می‌پردازد که شامل آزمون الگو اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در مدل‌سازی PLS الگوی اندازه‌گیری را مدل بیرونی و الگوی ساختاری را مدل درونی می‌نامند. الگو اندازه‌گیری به بررسی اعتبار و روایی ابزارهای اندازه‌گیری و سازه‌های پژوهش می‌پردازد و الگو ساختاری فرضیه‌ها و روابط متغیرهای مکنون را مورد آزمون قرار می‌دهد (شوماخر و لومکس<sup>۲۱</sup>، ۱۳۸۱). جهت بررسی اعتبار سازه‌ها فرنل و لارکر<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۱)، سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل: ۱- اعتبار هر یک از گویه‌ها، ۲- اعتبار ترکیبی هر یک از سازه‌ها و ۳- متوسط واریانس استخراج‌شده در مورد اعتبار هر یک از گویه‌ها، بار عاملی ۰،۶ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی نشانگر سازه خوب تعریف‌شده است همچنین بار عاملی گویه‌ها باید حداقل در سطح ۰،۰۱ معنادار باشند (Fornell and Larcker, 1981). پایایی ترکیبی در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا است. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد. ملاک سوم بررسی اعتبار، میانگین واریانس استخراج‌شده می‌باشد، فرنل و لاکر مقادیر ۰،۰۵ AVE و بیشتر را توصیه می‌کنند و این امر به معنای آن است که سازه موردنظر حدود ۵۰ درصد و یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).

### یافته‌های تحقیق

برای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر از شاخص روایی همگرا<sup>۲۳</sup> استفاده می‌شود. برای شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) حداقل مقدار ۰،۵ مقدار قابل قبولی است. جدول (۲) میانگین واریانس استخراج‌شده هر یک از متغیرهای مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

با توجه به اینکه تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراج‌شده هر سه متغیر پژوهش بالاتر از ۰،۵ است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از روایی همگرای مطلوبی برخوردار است.

مدیران ورزشی و اساتید و دانشجویان دکتری سیاست‌گذاری ورزشی به‌عنوان جامعه آماری مدنظر قرار گرفتند و نمونه‌گیری انجام شد. نمونه انتخاب‌شده در این تحقیق مدیران سازمان‌ها و هیئت‌های ورزشی، صاحب‌نظران و متخصصان حوزه سیاست‌گذاری ورزشی، اساتید دانشگاهی، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان دکتری رشته مدیریت ورزشی و سیاست‌گذاری بودند و شرط انتخاب خبرگان داشتن تسلط نظری بر حوزه سیاست‌گذاری ورزشی، تجربه عملی مرتبط (حداقل ۳ سال) و تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است و همچنین نمونه انتخابی می‌بایست با مفاهیم و کاربردهای آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری و آینده‌نگاری راهبردی آشنایی داشته باشند. روش نمونه‌گیری در این حالت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود و پرسش‌نامه در بین ۷۰ نفر از مدیران، اساتید و دانشجویان توزیع شد. از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، بعد از بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده در مورد پرسشنامه و مقایسه با کارهای قبلی در این زمینه پرسشنامه به رؤیت و تأیید اساتید خبره حوزه آینده‌نگاری و سیاست‌گذاری ورزشی رسید (اعتبار محتوایی). برای سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا از طریق نرم‌افزار بهره گرفته شد و به‌منظور اندازه‌گیری پایایی، از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. برای پایایی تحقیق آلفای کرونباخ باید بالای ۰،۷ باشد که درنهایت مقدار به‌دست‌آمده از نرم‌افزار پی ال اس<sup>۲۰</sup> برای آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه‌ای پژوهش ۰،۷۳ می‌باشد که نشان‌دهنده میزان پایایی بسیار بالای پرسشنامه است.

جهت انجام آزمون مدل مفهومی پژوهش از تکنیک مدل‌سازی به روش حداقل مربعات استفاده گردید. این روش واریانس محور بوده و در مقابل مدل‌های ساختاری کوواریانس محور از انعطاف‌پذیری بالاتری برخوردار هستند (امانی و همکاران، ۱۳۹۱). با استفاده از این نرم افزار نیازی به استفاده از حجم نمونه بالا نیست و به‌پیش فرض نرمال بودن حساس نیست. بنابراین ضرورت داده‌های چند متغیره مطرح نمی‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). پی ال اس، امکان بررسی نظریه‌ها و سنجه‌ها را

جدول ۲- میانگین واریانس استخراج‌شده

متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE)	متغیر
۰,۵۷	رویه‌های حاصل از تغییر در فرآیندهای سازمان‌دهی
۰,۷۴	عوامل تعدیل‌کننده
۰,۶۵	اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی

باید حداقل ۰,۱ بیشتر از بار عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد (Hair & et al, 2011). بر اساس نتایج این آزمون، روایی واگرایی متغیرهای پژوهش به شرح جدول (۳) تأیید شد.

جدول (۴) ضرایب همبستگی پیرسون و شاخص روایی منفک را نشان می‌دهد. قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده است. لازمه تأیید روایی منفک بودن مقدار AVE از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است. همان‌طور که قابل مشاهده است، مقادیر موجود بر روی قطر اصلی دارای بیشترین مقدار بوده که این امر نشان‌دهنده روایی مناسب سازه‌ها می‌باشد.

روایی واگرا<sup>۲۴</sup> توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. بدین منظور از آزمون بار مقطعی استفاده می‌شود. بر اساس آزمون بار مقطعی<sup>۲۵</sup> بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر روی متغیر پنهان (مؤلفه) مربوط به خود

جدول ۳- روایی واگرا بارهای عاملی متقابل

متغیر	رویه‌های سازمانی	عوامل تعدیل‌کننده	آینده‌نگاری راهبردی
مشروع سازی از طریق توجیه	۰,۸۸۷۴	۰,۷۱۷۵	۰,۷۶۵۴
عقلانیت ابزاری	۰,۸۳۴۵	۰,۶۹۸۲	۰,۶۷۴۵
سرکوب آزادی‌های خلاق	۰,۷۹۶۸	۰,۶۷۴۹	۰,۶۳۵۴
راه‌حل‌های کلی حل مسائل	۰,۸۶۴۷	۰,۷۰۳۴	۰,۶۷۸۴
اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی	۰,۶۶۸۷	۰,۶۷۴۹	۰,۵۳۴۶
عوامل تعدیل‌کننده	۰,۷۵۶۲	۰,۶۶۴۸	۰,۸۴۳۸
	۰,۶۰۵۹	۰,۷۸۵۹	۰,۶۹۸۲
	۰,۵۳۶۴	۰,۶۸۲۵	۰,۵۶۲۹
	۰,۵۸۷۷	۰,۷۵۴۱	۰,۵۳۶۵

جدول ۴- ضرایب همبستگی پیرسون و شاخص روایی منفک

مؤلفه‌ها	رویه‌های سازمانی	عوامل تعدیل‌کننده	اجرا و پیاده‌سازی
رویه‌های سازمانی	۰,۷۰۶		
عوامل تعدیل‌کننده	۰,۴۷۸	۰,۷۸۴	
اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی	۰,۳۹۶	۰,۵۹۲	۰,۷۶۹

\* تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ معنادار هستند.

پایایی یکی از ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه یا مصاحبه) است. مفهوم یادشده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد.

آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری این آزمون توسط شاخص اشتراک یا روایی متقاطع محاسبه می‌شود. این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. بر اساس نتایج این آزمون، مقادیر مثبت بوده و نشان از کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش دارد.

مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده‌شده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول‌اند، مورد استفاده قرار گرفته و حداقل مقدار قابل قبول آن ۰,۳ و بارهای عاملی ۰,۴ سطح معناداری متوسط را نشان می‌دهد. در تحلیل‌های عاملی تأییدی، مقادیر بارهای عاملی بالاتر از ۰,۵ نشانگر سطح معناداری قوی و همبستگی زیاد بین متغیرهای مشاهده‌شده و عامل بوده و نیز بیانگر آن است که سازه خوب تعریف شده است. شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آن‌ها را باهم برابر می‌گیرد. برای رفع این مشکل از پایایی ترکیبی کمک گرفته می‌شود. در این شاخص به علت اینکه هنگام محاسبه، از بارهای عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود، مقادیر پایایی ترکیبی را نسبت به آلفای کرونباخ بیشتر و بهتر نشان می‌دهد. نتایج بررسی پایایی ترکیبی نشان داد که مقدار این شاخص بیشتر از ۰,۷ است و بنابراین پایایی ترکیبی گویه‌ها تأیید شد (Henseler & et al, 2015).

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

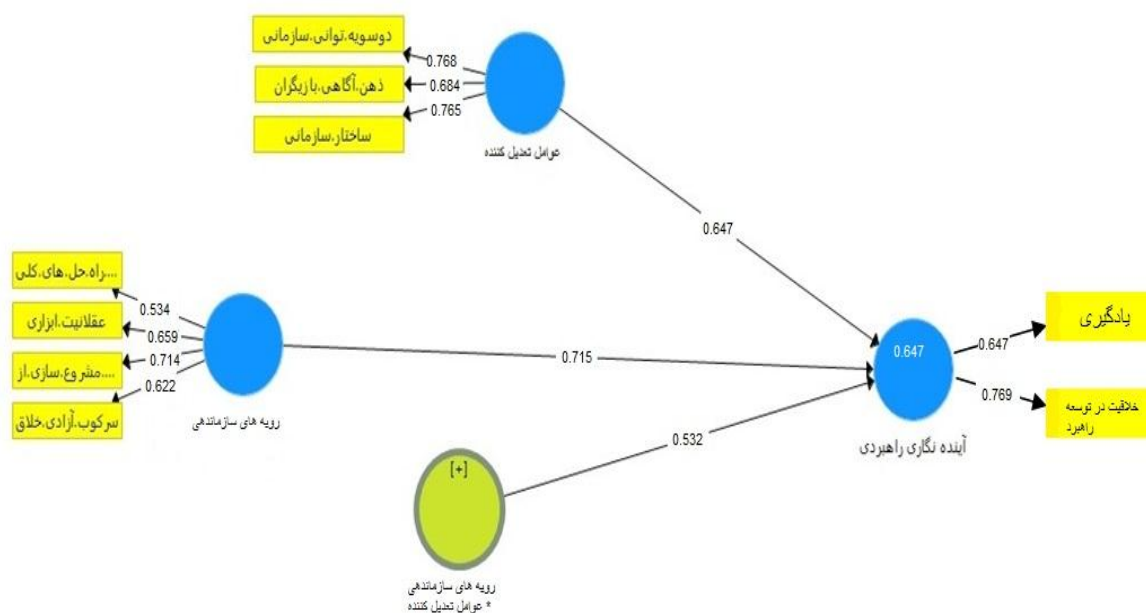
جدول ۵- شاخص اشتراک یا روایی متقاطع

متغیر	1-SSE/SSO
رویه‌های سازمانی	۰,۷۲
عوامل تعدیل‌کننده	۰,۶۴
اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی	۰,۶۷

جدول ۶- پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

متغیر	بار عاملی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مشروع سازی از طریق توجیه	۰,۵۳۴	۰,۷۳	۰,۷۰
عقلانیت ابزاری	۰,۶۵۹		
سرکوب آزادی	۰,۷۱۴		
راه‌حل‌های کلی حل مسائل	۰,۶۲۲		
ذهن آگاهی بازیگران	۰,۶۸۴	۰,۷۴	۰,۷۱
ساختار سازمانی	۰,۷۶۵		
دوسویه توانی سازمانی	۰,۷۶۸		
یادگیری	۰,۶۴۷	۰,۷۷	۰,۷۵
خلاقیت در توسعه راهبرد	۰,۷۶۹		
کل سؤال‌ها و گویه‌ها	-	-	۰,۷۳

پایایی هر یک از گویه‌ها به مقدار بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده، اشاره دارد و برای



شکل ۲- ضرایب مسیر متغیرها

ضریب مسیرها در مدل نهایی تحقیق نشان داد که عوامل رویه‌های حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی ۷۵/۵ درصد، عوامل تعدیل‌کننده ۶۴/۷ درصد و اثر تعاملی بر رابطه این دو متغیر با ۵۳/۲ درصد تغییرات مربوط به متغیر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کنند.

با توجه به فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی به رابطه بین مؤلفه‌ها بر مؤلفه آینده‌نگاری و همچنین رابطه این مؤلفه با متغیرهای مستقل و تعدیل گر می‌پردازیم.

همان‌طور که در جدول (۷) در صورتی که ضریب معناداری هر یک از مسیرها بیش از ۱,۹۶ باشد، مسیر مربوطه سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و فرضیه مرتبط با آن تائید می‌شود و با توجه به اینکه مقدار  $t$  ضرایب هر یک از مسیرها بالاتر از ۱,۹۶ است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مسیرهای پیش‌بینی‌شده عوامل رویه‌های سازمانی بر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی، عوامل تعدیل‌کننده بر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی و اثر تعامل عوامل تعدیل‌کننده بر رابطه متغیر مستقل بر وابسته معنادار هستند. مقادیر مربوط به

جدول ۷- اثر تعاملی مؤلفه‌های پژوهش

آماره t	ضریب مسیر	روابط
۱۷,۶۵	۰,۷۱۵	رویه‌های حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی بر عدم اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی
۲۲,۴۱	۰,۶۴۷	عوامل تعدیل‌کننده بر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی
۱۱,۳۷	۰,۵۳۲	تأثیر عوامل تعدیل‌کننده بر رابطه متغیر مستقل بر وابسته

جدول ۸- نتایج آزمون همبستگی فرضیه‌های پژوهش

وضعیت Sig	سطح معناداری	همبستگی	روابط
تائید	۰,۰۴	۰,۷۴۲	مستقل < وابسته
تائید	۰,۰۱	۰,۶۹۷	تعدیل‌کننده < وابسته
رد	۰,۰۷	۰,۴۱۴	مشروع سازی از طریق توجیه
تائید	۰,۰۳	۰,۶۱۸	عقلانیت ابزاری
تائید	۰,۰۱	۰,۷۷۳	سرکوب آزادی
تائید	۰,۰۳	۰,۵۷۶	راه‌حل کلی برای حل مسائل
تائید	۰,۰۲	۰,۷۶۹	ذهن آگاهی بازیگران
تائید	۰,۰۴	۰,۶۳۳	ساختار سازمانی
تائید	۰,۰۰	۰,۸۴۵	دوسویه توانی سازمانی

وابسته با توجه به سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ که نشان از رابطه معنادار بین یکدیگر دارند نشان می‌دهند که متغیرهای مدل توانسته به‌خوبی مؤلفه اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی را موردسنجش قرار دهد.

برای بررسی اثر غیرمستقیم عوامل تعدیل‌کننده در تأثیر مؤلفه رویه‌های سازمانی بر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی از آزمون اثر استفاده شد. کوهن (۱۹۸۸) برای این معیار به ترتیب سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۰۵، ۰,۳۶ را برای اثر ضعیف، متوسط و قوی بیان نمود

با توجه به نتایج جدول ۸ بین مؤلفه رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر در فرآیندهای سازمان‌دهی (مستقل) بر اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری (وابسته) همبستگی بالای ۰,۷۴۲ برقرار است و عوامل تعدیل‌کننده نیز با مقدار ۰,۶۹۷ رابطه معنادار و مثبتی با مؤلفه وابسته دارد. همچنین به‌جز متغیر مشروع سازی از طریق توجیه که با همبستگی پایین ۰,۴۱۴ رابطه‌ای خیلی ضعیف با مؤلفه اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی دارد بقیه رابطه متغیرهای مؤلفه‌های مستقل و

آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد. این شاخص به صورت مجذور حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و میانگین مقادیر اشتراکی به صورت دستی محاسبه می‌شود و دارای اندازه‌های مختلف برای تعیین کیفیت مدل است و با توجه به اینکه این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک است.

جدول ۹- مقدار ضریب تعیین

متغیر	ضریب تعیین
اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی	۰,۴۲

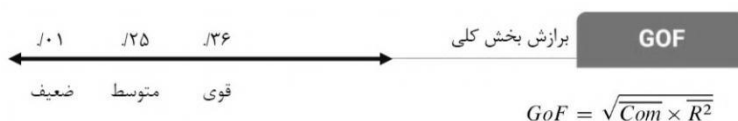
با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰,۴۴ بوده که بالاتر از مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۹) یعنی ۰,۳۶ است که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود (Wetzels & et al, 2009).

(Cohen, 1988). نتایج بررسی این آزمون نشان داد که این مقدار برای عوامل تعدیل کننده برابر ۰,۲۴۱ است که نشان از اثر تعدیل گری مناسب عوامل تعدیل کننده بر رابطه دارد.

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

$$F^2 = \frac{0.635-0.088}{1-0.635} = 0.241$$

معیار توان دوم همبستگی ۲۶ که ضریب تعیین نیز نامیده می‌شود، نشان دهنده قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته از روی متغیر مستقل است. بر اساس نتایج این آزمون که فقط بر روی مؤلفه وابسته صورت می‌پذیرد رویه‌های سازمانی قادر به تبیین ۳۶ درصد از تغییرات در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی است. شاخص برازش GOF هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت یکجا در نظر گرفته و کیفیت



شکل ۳- شاخص برازش (۴۱)

جدول ۱۰- مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین محاسبه GOF

ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی	متغیر
۰,۵۷	۰,۳۴	رویه‌های سازمانی
	۰,۷۶	عوامل تعدیل کننده
	۰,۶۰	اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی

جدول ۱۱- نتایج برازش مدل کلی

GOF	R2	Communality
۰,۴۴	۰,۷۵	۰,۵۹

مربعات جزئی به عنوان یکی از جدیدترین رویکردها در مدل سازی معادلات ساختاری (PLS) مدل مورد نظر ارائه شد. تأثیر مستقیم متغیر رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر در فرآیندهای سازمان دهی بر عدم اجرا و پیاده سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی حدود ۷۱ درصد برآورد

در نهایت به طور خلاصه باید عنوان کرد به منظور طراحی مدل آینده‌نگاری راهبردی و تغییر در فرآیندهای سازمان دهی، متغیرها و مؤلفه‌های مؤثر بر عدم اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی از ادبیات پژوهشی شناسایی و با تحلیل داده‌های میدانی با روش حداقل

یکپارچه آینده‌نگاری راهبردی و تغییرات فرآیندهای سازمان‌دهی ضروری بود. بر پایه این نیاز، در این پژوهش ادبیات پژوهشی مربوط به رویکردهای گوناگون حاصل از تغییرات فرآیندهای سازمان‌دهی و همچنین تأثیرات حاصل از این تغییرات بر فرآیندهای سازمانی و در نهایت اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. هدف این مقاله بررسی عوامل مؤثر بر عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی با توجه به تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی و رویه‌های حاصل از آن بود.

نتایج پژوهش نشان داد که رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی (۴ بعد مطرح‌شده) تأثیر معناداری در عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی دارد. بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌ها، فرضیه یک با ضریب مسیر ۰,۷۱۵ و آماره معنی‌داری ۱۷,۶۵ مورد پذیرش است و نشان می‌دهد رویه‌های سازمانی جدید حاصل از تغییر در فرآیندهای سازمان‌دهی بر عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی‌های آینده‌نگاری راهبردی اثر مثبت و معناداری دارد و این رویه‌های سازمانی ۷۱ درصد از تغییرات در عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی را تبیین می‌کند که با یافته‌های سارپونگ و هارتمن (۲۰۱۸) و سارپونگ و مک لین (۲۰۱۶) همخوانی دارد (Sarpong & Hartman, 2018; Sarpong and Maclean, 2016). با توجه به اینکه تعامل بین ابعاد عملکردی و ظاهری رویه‌های سازمانی باعث تأثیر و تغییر در رفتار یا فعالیت‌ها در سازمان‌ها می‌شوند (Pentland & et al, 2012) که در این پژوهش این رفتار در اصل همان اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی می‌باشد، تغییرات حاصل از فرآیندهای سازمان‌دهی و در پی آن شکل‌گیری رویه‌های سازمانی جدید (۴ بعد مطرح‌شده) باعث ایجاد اختلال در تعامل بین دو بعد ظاهری و عملکردی رویه‌های سازمانی حاکم بر صنعت ورزش می‌شود و باعث می‌شود که این رویه‌ها به‌عنوان ساختارهای سازنده رفتارها، ثبات و یا تغییر دچار اختلال شوند و رفتار موردنظر که همان اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی می‌باشد ایجاد نشود. لذا مدیران

شد که میزان قابل توجهی به شمار می‌رود که فرضیه ۱ پژوهش را تأیید می‌کند و مابقی آن -یعنی حدود ۲۹ درصد- مربوط به سایر عواملی است که در این پژوهش بررسی نشده‌اند. در بین تأثیر متغیرها بر مؤلفه وابسته نیز بیشترین تأثیر از متغیر مستقل بر وابسته را متغیر سرکوب آزادی‌های خلاق با همبستگی ۰,۷۷ و کمترین تأثیر را مشروع سازی با مقدار ۰,۴۱ داشتند و در بین متغیرهای مؤلفه تعدیل‌تر نیز بیشترین تأثیر را متغیر دوسویه توانی سازمانی با مقدار ۰,۸۴ و کمترین تأثیر را ساختار سازمانی با مقدار ۰,۶۳ داشتند. در بین متغیرهای مؤلفه رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی به ترتیب سرکوب آزادی، عقلانیت ابزاری، راه‌حل‌های کلی حل مسائل و مشروع سازی از طریق توجیه به ترتیب با ضرایب عاملی ۰,۷۱، ۰,۶۵، ۰,۶۲ و ۰,۵۳ بیشترین تأثیر را بر مؤلفه رویه‌های سازمانی دارند. همچنین در بین متغیرهای مؤلفه تعدیل‌کننده نیز به ترتیب متغیر دوسویه توانی سازمانی، ساختار سازمانی و ذهن آگاهی بازیگران با ضرایب مسیر ۰,۷۶، ۰,۷۶ و ۰,۶۸ بیشترین تأثیر را بر مؤلفه تعدیل‌کننده دارند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه صنعت ورزش در محیط داخلی و خارجی خود با تغییرات سریع و ناگهانی روبرو می‌شود، این سازمان نیاز دارند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین در دنیای کنونی که با سرعت سرسام‌آوری در حال تغییر است و عدم قطعیت و تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند، نیاز است که برای این تغییرات تصمیم‌های راهبردی بر اساس بینش آینده نگران اتخاذ شود و لذا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش می‌تواند پاسخی مناسب برای این تغییرات باشد تا سازمان‌ها بتوانند آینده مطلوب را ترسیم و در جهت ساخت آن اقدام کنند. بر همین اساس، با توجه به تغییرات زیاد در فرآیندهای سازمان‌دهی صنعت ورزش ایران همچنین اهمیت اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی، توسعه یک چارچوب

سازمانی در ایجاد رفتار سازمانی (آینده‌نگاری راهبردی) بستگی به تعدادی عوامل تعدیل‌کننده مثل بازخورد و میزان تجربه بازیگران دارد (Chen & et al, 2013). البته چون در عمل امکان توسعه مدل بر اساس همه یا مهم‌ترین عواملی که در این رابطه نقش ایفا می‌کنند وجود نداشت، سه عامل تعدیل‌کننده کلیدی که در این رابطه تأثیری کلیدی داشتند مورد استفاده قرار گرفتند که از بین این عوامل دوسویه توانی سازمانی با همبستگی ۰,۸۴۵، بیشترین تأثیر را در بهبود رابطه بین رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی و اجرای موفق آینده‌نگاری راهبردی دارد.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادی زیر برای مدیران مطرح می‌شوند:

(۱) طبق یافته‌های پژوهش رویه‌های سازمانی جدید حاصل از تغییر در فرآیندهای سازمان‌دهی بر عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی اثر مثبت و معناداری دارد و این رویه‌های سازمانی ۷۱ درصد از تغییرات در عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی را تبیین می‌کند. لذا برای اجرای بهتر و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش بهتر است بعد از تغییر فرآیندهای سازمان‌دهی در اثر تغییر مدیران ورزشی یا تغییر مالکیت باشگاه‌ها تا حد امکان از شکل‌گیری رویه‌هایی مثل مشروع سازی از طریق توجیه، عقلانیت ابزاری، سرکوب آزادی اخلاق و راه‌حل‌های کلی در حل مسائل بین مدیران میانی در این سازمان‌ها جلوگیری کنند.

(۲) پیاده‌سازی و اجرای پیاده‌سازی اجرای موفق آینده‌نگاری راهبردی نیاز به تلاش آگاهانه و متعهدانه همه بازیگران سازمان دارد و اگر بازیگران رویه‌ها را به حالت متفکرانه و ذهن آگاه اجرا کنند، تمایل آن‌ها برای ارزیابی و فهم این رویه‌ها افزایش پیدا خواهد کرد و در نتیجه فعالیت‌هایی را اجرا می‌کنند که از حوزه‌هایی که تغییر در آن نیاز است حمایت می‌کند. این بازیگران ذهن آگاه، خلاقیت بیشتری در

سازمان‌های ورزشی می‌توانند با جلوگیری از شکل‌گیری این رویه‌ها در سازمان‌های خود به پیاده‌سازی و اجرای موفق‌تر آینده‌نگاری راهبردی دست پیدا کنند. در بین رویه‌های سازمانی حاصل از تغییر در فرآیندهای سازمانی، مطابق جدول ۸، سرکوب آزادی خلاقانه دارای بیشترین تأثیر بر عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش دارد و مشروع سازی از طریق توجیه دارای رابطه ضعیف و تأثیر کم روی این مؤلفه وابسته است که بیانگر این است برای رسیدن به موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش لازم است رویه‌هایی در سازمان حاکم شوند که از آزادی‌های خلاقانه و شکل‌گیری فضای نوآوری در سازمان حمایت کنند. آزمون فرضیه ۲ نشان داد که عوامل تعدیل‌کننده (ذهن آگاهی بازیگران، ساختار سازمانی و دوسویه توانی سازمانی) عاملی بسیار مهم در موفقیت و اجرای آینده‌نگاری راهبردی است. با توجه به ضریب مسیر (۰,۶۴۷) می‌توان گفت یک واحد افزایش در عوامل تعدیل‌کننده، ۰,۶۴۷ واحد افزایش در موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی آینده‌نگاری راهبردی دارد که آریا و ساریونگ (۲۰۱۵) نیز به نتایج مشابه دست‌یافته‌اند. آزمون فرضیه ۳ نشان داد عوامل تعدیل‌کننده به صورت غیرمستقیم رابطه بین مؤلفه‌های رویه‌های سازمانی حاصل از تغییرات و اجرای موفق آینده‌نگاری راهبردی را بهبود می‌بخشند بطوریکه میزان تأثیرات رویه‌های سازمانی روی عدم اجرای موفق آینده‌نگاری راهبردی را از ضریب مسیر ۰,۷۱۵ به ضریب مسیر ۰,۵۳۲ کاهش می‌دهد که این امر بیانگر این است که با کاربست عوامل تعدیل‌کننده می‌توان تأثیر منفی رویه‌های سازمانی جدید حاصل از تغییر فرآیندهای سازمانی را روی اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی را کاهش داد. این نتایج با یافته‌های دیونیسو و سوکاس (۲۰۱۳) همسو است که بیان می‌دارند تعامل بین ابعاد عملکردی و ظاهری رویه‌های سازمانی به‌تنهایی قادر نیستند نقش رویه‌های سازمانی را در اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی در صنعت ورزش را توصیف کنند و این تأثیر در فضای خلأ صورت نمی‌گیرد (Dionysiou & Tsoukas, 2013)، بلکه چن<sup>۲۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌دارند نقش رویه‌های

### فهرست منابع

- پیاده‌سازی و اجرای ایده‌های بدیل برای مسائل خواهند داشت. لذا مدیران رده‌بالای سازمان‌های ورزشی باید تلاش کنند تا ذهن آگاهی مدیران میانی را در مورد رویه‌های سازمانی موجود در صنعت ورزش افزایش دهند. همچنین این مدیران باید توجه ویژه‌ای به بافتار سازمانی که عاملی مهم در تعیین میزان تأثیر رویه‌ها در ترغیب برای ایجاد تغییر یا ثبات پایدار در سازمان‌ها می‌باشد داشته باشند، چراکه بافتار سازمانی عامل مهم در کاهش تأثیرات منفی رویه‌های سازمانی حاصل از تغییرات بر پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی می‌باشد. مدیران سازمان‌های ورزشی باید تلاش کنند تا با ایجاد بافتار سازمانی انعطاف‌پذیر در برابر تغییرات به پیاده‌سازی هر چه بهتر و موفق‌تر آینده‌نگاری راهبردی در سازمان کمک کنند. باید توجه داشت که آینده‌نگاری راهبردی با اینکه همیشه دلالت بر تغییر دارد ولی همیشه نیاز به تغییر رویه‌های سازمانی نیست. برعکس، گاهی نیاز است که رویه‌ها کاملاً پایدار و ثابت باشد تا قادر باشند که تغییرات را تسهیل کنند. اجرا و پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی بعضی اوقات نیاز به تقویت و استحکام رویه‌های مشخصی دارد. لذا یک شاخص یک شاخص مهم و اصلی در پیاده‌سازی موفق آینده‌نگاری راهبردی که مدیران صنعت ورزش باید مورد توجه قرار دهند، ایجاد ظرفیت در سازمان برای اولویت‌بندی تقویت رویه‌های جاری یا ایجاد رویه‌های قابل‌تغییر و یا استفاده از هر دو می‌باشد. بر همین اساس، مدیران ورزشی باید تلاش کنند تا دوسویه توانی سازمان‌های ورزشی را در سازمان خود نهادینه کنند چراکه این عامل در موفقیت سازمان در فضای رقابتی بسیار تأثیرگذار است.
- ۱) امانی، جواد؛ خضری آذر، هیمن و حجت محمودی (۱۳۹۱)؛ معرفی مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی PLS - PM - و کاربرد آن در پژوهش‌های رفتاری، مجله برخط دانش روان‌شناختی، سال اول، ش. ۱، صص ۵۵-۴۱.
  - ۲) آذر، عادل؛ غلام‌زاده، رسول و قنواتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری ساختاری در مدیریت، کاربرد نرم‌افزار *SmartPLS*، انتشارات نگاه دانش، تهران.
  - ۳) پیمان‌فر، محمد حسن؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۳). چرا استراتژی‌ها در عمل با شکست مواجه می‌شوند؟ مطالعه ای کیفی در نظام ورزش ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، سال ششم، ش. ۲۳، صص ۳۵-۵۲.
  - ۴) داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران، تهران.
  - ۵) سلامی، رضا، خانی، مرتضی، صفاری دربرزی، علی. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر آینده پژوهی در حوزه تحقیقات ناجا. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۰ (نوزده)، ۷۳-۸۸.
  - ۶) شوماخر، رندال ای، لومکس، ریچارد جی، ۱۳۸۸، "مدل‌سازی معادله ساختاری با کاربرد برنامه‌های Amos, LISREL, EQS"، ترجمه وحید قاسمی، جامعه‌شناسان، چاپ اول، تهران
  - ۷) عباسی شاه کوه، کلثوم، سلطانی دلگشا، محمد، واحدیان، افسانه، عبدالحی، علی. (۱۳۸۷). ارائه شیوه علمی برای سازماندهی مطالعه آینده نگاری فناوری. رهیافت، ۱۸ (۴۳).
  - ۸) عبدالملکی، حسین، حیدری، فاطمه، اللهیاری، محبوبه، زکی‌زاده، سید بهادر. (۱۳۹۷). آینده پژوهش‌های مدیریت ورزشی در دانشگاه‌های کشور. مدیریت و توسعه ورزش، ۷ (۴)، ۵۶-۶۸. doi: 10.22124/jsmd.2019.3252
  - ۹) کشاورز ترک، عین‌الله؛ نیکویه، مهدی (۱۳۹۵). ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده-نگاری راهبردی در سطوح ملی و سازمانی، فصلنامه



- analysis: impacts and implications for policy and decision-making, Seville, 16–17 October
- 22) Chen, J. E., Ouyang, T. H., & Pan, S. L. (2013). The role of feedback in changing organizational routine: A case study of Haier, China. *International Journal of Information Management*, 33(6), 971-974.
  - 23) Constanzo, L. A., and V. Tzoumpa. 2010. "The Role of Middle-Managers in Enabling Foresight". In *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, edited by L. A. Constanzo and R. B. Mackay, 277–296. Cheltenham: Edward Elgar.
  - 24) Costanzo, L. A. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219-235.
  - 25) Costanzo, L. A., & Tzoumpa, V. (2009). 16 The role of middle managers in enabling foresight. *Handbook of research on strategy and foresight*, 277.
  - 26) Costello, N. (2013). *Stability and Change in High-Tech Enterprises: Organisational Practices in Small to Medium Enterprises*. Routledge.
  - 27) Darkow, I. L. 2015. "The Involvement of Middle Management in Strategy Development— Development and Implementation of a Foresight-Based Approach." *Technological Forecasting and Social Change* 101: 10–24.
  - 28) Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re) creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 38(2), 181-205.
  - 29) Durand, T. (2008), "Scenarios as knowledge transformed into strategic 'Re-presentations': the use of foresight studies to help shape and implement strategy", *Management & Avenir*, Vol. 3 No. 17, pp. 279-297
  - 30) e Cunha, M. P., Palma, P., & da Costa, N. G. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38(8), 942-955.
  - 31) e Cunha, M. P., Palma, P., & da Costa, N. G. (2006). Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight. *Futures*, 38(8), 942-955.
  - 32) Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and corporate change*, 12(4), 727-752.
  - 33) Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران، دوره ۲، شماره ۴، ص ۴۷-۶۹.
- ۱۰) وحدانی، محسن، حمیدی، مهرزاد، خبیری، محمد، علیدوست، ابراهیم. (۱۳۹۷). طراحی الگوی آمادگی استراتژیک درسازمان های ورزشی ایران. نشریه مدیریت ورزشی. 10(2), 221-237.
  - 11) Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z. S., & Heidari, F. (2015). The future of human resources in sport organizations with scenario making, the Case study: Developing country of Iran. *International Journal of Research in Management*, 6.
  - 12) Amsteus, M. (2012). A valid matter for managerial foresight. *Journal of Futures Studies*, 17(2), 59-74.
  - 13) Appiah, G., & Sarpong, D. (2015). On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight*, 17(5), 512-527.
  - 14) Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
  - 15) Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration.
  - 16) Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of business research*, 58(6), 746-757.
  - 17) Becker, M. C., & Zirpoli, F. (2008). Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 128-148.
  - 18) Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and corporate change*, 14(5), 775-791.
  - 19) Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.
  - 20) Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1513-1518.
  - 21) Calof J, Smith JE (2008) Critical success factors for government led Foresight. Paper presented att he third international Seville seminar on future oriented technology

- 47) Nelson, R.W. and Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 48) O'Reilly, III, C.A. and Tushman, M.L. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28 No. 28, pp. 185-206
- 49) Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of organizational routines: A generative model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- 50) Pirson, M., Langer, E.J., Bodner, T. and Zilcha-Mano, S. (2012), "The development and validation of the langer mindfulness scale-enabling a socio-cognitive perspective of mindfulness in organizational contexts", *Fordham University Schools of Business Research Paper*, available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id2158921](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id2158921)
- 51) Rohrbeck, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44(5), 440-452.
- 52) Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2008, June). Strategic foresight in multinational enterprises: building a best-practice framework from case studies. In *Emerging Methods in R&D Management Conference* (pp. 10-20).
- 53) Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.
- 54) Rohrbeck, R., Arnold, H. M., & Heuer, J. (2007). Strategic Foresight in multinational enterprises—a case study on the Deutsche Telekom Laboratories.
- 55) Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- 56) Sarpong, D., & Hartman, D. (2018). Fading memories of the future: the dissipation of strategic foresight among middle managers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 672-683.
- 57) Sarpong, D., & Maclean, M. (2011). Scenario thinking: a practice-based approach for the identification of opportunities for innovation. *Futures*, 43(10), 1154-1163.
- 58) Sarpong, D., & Maclean, M. (2014). Unpacking strategic foresight: A practice approach. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 16-26.
- 34) Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- 35) Habegger B (2010) Strategic Foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures* 42(1):49–58
- 36) Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- 37) Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
- 38) Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- 39) Jordan, S., Messner, M. and Becker, A. (2009), "Reflection and mindfulness in organizations: rationales and possibilities for integration", *Management Learning*, Vol. 40 No. 4, pp. 465-473.
- 40) MacKay, R. B. (2009). Strategic foresight: Counterfactual and prospective sensemaking in enacted environments. *Handbook of research on strategy and foresight*, 90-112.
- 41) MacKay, R. B., & McKiernan, P. (2004). Exploring strategy context with foresight. *European Management Review*, 1(1), 69-77.
- 42) Major, E., Asch, D., & Cordey-Hayes, M. (2001). Foresight as a core competence. *Futures*, 33(2), 91-107.
- 43) Markides, C., & Chu, W. (2008). 19 Innovation through ambidexterity: how to achieve the ambidextrous organization. *Handbook of research on strategy and foresight*, 324.
- 44) McKelvey, B., & Boisot, M. (2009). Redefining Strategic Foresight: 'Fast' and 'Far' Sight via Complexity Science. *Handbook of research on strategy and foresight*, 15-47.
- 45) Meissner D, Cervantes M(2008) Results and impact of national Foresight-studies. Paper presented at the third international Seville seminar on future-oriented technology analysis: impacts and implications for policy and decision-making, Seville, 16–17 October
- 46) Nelson, R.R. and Winter, S.G. (2009), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> ambidexterity
- <sup>2</sup> Hartman
- <sup>3</sup> Rhetoric of legitimation
- <sup>4</sup> Instrumental Rationality
- <sup>5</sup> Appiah
- <sup>6</sup> performative
- <sup>7</sup> ostensive
- <sup>8</sup> Actors mindfulness
- <sup>9</sup> Organizational context
- <sup>10</sup> Reflect
- <sup>11</sup> Change
- <sup>12</sup> Exploitative
- <sup>13</sup> Exploratory
- <sup>14</sup> Cross Contamination
- <sup>15</sup> Balogun & Johnson
- <sup>16</sup> Darko
- <sup>17</sup> Developing strategies and initiatives
- <sup>18</sup> Current policy agenda
- <sup>19</sup> Lateral thinking
- <sup>20</sup> PLS
- <sup>21</sup> Schumacher & Lumx
- <sup>22</sup> Fornell and larcker
- <sup>23</sup> Convergent Validity
- <sup>24</sup> Discriminant Validity
- <sup>25</sup> Cross Loading
- <sup>26</sup> R Square
- <sup>27</sup> Wetzels
- <sup>28</sup> Dionysiou and Tsoukas
- <sup>29</sup> Chen

- 59) Sarpong, D., & Maclean, M. (2016). Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective. *Journal of Business Research*, 69(8), 2812-2820.
- 60) Sarpong, D., Maclean, M., & Alexander, E. (2013). Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'. *Futures*, 53, 33-41.
- 61) Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004). Coping with the future: developing organizational foresightfulness. *Futures*, 2(36), 137-144.
- 62) Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447.
- 63) Vecchiato, R. and Roveda, C. (2010), "Strategic foresight in corporate organizations: handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 77 No. 9, pp. 1527-1539
- 64) Vieira da Cunha, J., Pina Cunha, M. and Chia, R. (2007), *Routine as Deviation FEUNL*, Working Paper No. 501, available at: <http://ssrn.com/abstract968664>
- 65) Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.