



تدوین سناریو های آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

سیدمحمدحسین رضوی

razavismh@gmail.com

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

فروغ محمدی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی و رسانه های ورزشی دانشگاه مازندران، مازندران، ایران .

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۳/۳۱

چکیده

هدف مقاله حاضر، ترسیم سناریوهای بدیل در خصوص آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران و ارائه پیشنهاداتی برای سیاستگذاری در این زمینه بود.

بدین منظور با بهره گیری از مدل شوارتز در سناریو نویسی و رویکرد ترکیبی در روش شناسی پژوهش (تلفیق ابزارهای کمی مانند پرسشنامه تحلیل اثرات متقاطع و نرم افزار سناریو ویزارد با ابزار کیفی مانند مصاحبه و پنل خبرگان) آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی به طور عام و به طور خاص در صنعت ورزش ایران طی افق چشم انداز ۱۵ ساله پژوهش، به طور نظام مند واکاوی شده است.

در نتیجه آینده شایستگی مدیران ورزشی در پنج سناریوی "تحول مدار"، "بوروکراتیک مدار"، "دیالکتیک مدار"، "رقابت مدار" و "استبداد مدار" تبیین و توصیف گردیده است.

سپس با بهره گیری از یافته های پژوهش و دیدگاه های خبرگان، برای هریک از سناریوهای بدیل، گزینه هایی برای تدوین سیاست ها پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: سناریو، شایستگی، صنعت ورزش، مدیران ورزشی، مدیریت کلاس جهانی

مقدمه

امروزه تغییرات جهانی به سرعت در حال افزایش است و این عامل پیش بینی آینده را دشوار کرده است، در واقع جهان معاصر عرصه تحولات شتابنده است و دگرگونی در پدیده های جامعه از گذشته تا حال و آینده امتداد داشته و خواهد داشت (ونزل و همکاران، ۲۰۲۰، گانزین، اسلام، سودابی، ۲۰۲۰). بنابراین سازمان ها از تغییرات مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و مدیریتی تأثیر می پذیرند. برخورد کارآمد با این پیچیدگی و تصمیم گیری مناسب در مورد آن از طریق شناخت آینده امکان پذیر است چرا که در پرتو آن، انسان به شکل بخشیدن آینده به شیوه ای آگاهانه پرداخته و با تحلیل و پیش بینی آینده به کاهش پیچیدگی محیط می پردازد و آینده ای مطلوب برای سازمان ترسیم می نماید (پدرام، ۱۳۹۳: ۱۶، شاتزمن و همکاران، ۲۰۱۳: ۲). داشتن چنین چشم اندازی افراد و سازمان ها را قادر می سازد ضمن همراه شدن با نسخه های فعلی موفقیت، با تغییرات جهان همسو شده و رویدادهای آینده را شفافتر ببینند (دوفوا، اهلqvist، ۲۰۱۵). این مطلب بیان می دارد، اگرچه در آینده الگوی زندگی متفاوت خواهد بود، لیکن مولفه هایی اصلی ترین سازنده های آینده هستند که چسبندگی خود را به گذشته حفظ می کنند؛ لذا هر نوع تغییر در تصاویر آینده باید با تغییرات برنامه ریزی شده، بلند مدت و صبورانه در فرهنگ جامعه پیش گرفته شود (طاهری دمنه، ۱۳۹۴: ۱۶۲). در واقع آینده پژوهی با ارتقای سطح تفکر آینده گرای خودآگاه و کارآمد، زمینه مناسب برای افزایش تدبیر بشر در تصمیم گیری و نیز ارتقای سطح اثربخشی را فراهم می سازد (بل و ندل، ۱۹۲۴^۵، تقوی و محقق، ۱۳۹۵). طی فرایند آینده پژوهی مدیران با تحلیل رویدادها و بکارگیری خلاقیت و نبوغ، از آینده آگاهی می یابند و زمینه مناسب به منظور هدایت سازمان فراهم می گردد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). حکاک، ساعدی و مؤمنی فرد (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای

سبک رهبری آینده نگر با استفاده از رویکرد دلفی فازی به این نتایج دست یافتند که از میان پیشایندهای سبک رهبری آینده نگر سامان دهنده، ریسک پذیر بودن رهبر، مصمم و با اراده، اعتماد به نفس بالا، داشتن تفکر استراتژیک و همگام کردن دیگران به عنوان مهمترین عوامل به وجود آورنده سبک رهبری آینده نگر سازمان های دولتی است. از طرفی نتایج مبین آن است که ارتقاء تعهد سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، تعلق خاطر کاری، افزایش مشارکت پذیری، بهره وری سازمانی، افزایش رضایت مندی کارکنان و بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی مهمترین پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری آینده نگر در سازمان های دولتی می باشند. لذا رهبران آینده نگر با حساسیت و بینش کامل نسبت به محیط اطراف، نیازها و ارزش های کارکنان و همچنین شهروندان می توانند با ترسیم چشم اندازی روشن، آینده های مطلوب برای سازمان خود خلق کنند (حکاک، ساعدی و مؤمنی فرد، ۱۳۹۹). ساروانو و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی اظهار داشتند که سبک مدیریت آینده نگر در کنار فرهنگ سازمانی در واکنش به تغییرات محیطی به میزان قابل توجهی اثر می گذارند و مدیران آینده نگر، آینده را به خوبی مدیریت می کنند؛ کارکنان را به انجام بهتر وظایف تشویق و توانایی بالایی در پیش بینی رویدادهای آینده دارند (ساروانو و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان ها و شیوه های متنوع آنها در افزایش بهره وری نیروی انسانی شان وارد می سازد. اکنون از منابع انسانی سازمان ها، انتظار می رود، تأثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد (یگانگی، ۱۳۸۹: ۵۷). شایستگی ترکیبی از مهارتها، دانش ها و نگرش های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش می باشد (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۸^۶). بویاتزیس^۷، ۱۹۸۲ شایستگی مدیر را ویژگی های فردی مدیران ذکر می کند که در کسب نتایج مطلوب عملکردی تأثیر دارد (تقوی فرهی و همکاران،

⁵ Bell, Wendell

⁶ Sarwono et al

⁷ Hwang et al

⁸ Boiantis

¹ Wenzel et al

² Ganzin, Islam, Suddaby

³ Schatzmann & et.al

⁴ Dufva, Ahlqvist

یکی از روش های شناخته شده بهینه سازی، تولید جهانی در سطح جهانی است. پیاده سازی مدیریت کلاس جهانی یک موضوع امیدوار کننده و جاری است. بنابراین، هدف تحقیق دوگانه بود: اول، ارائه یک مدل برای تعیین عوامل موثر بر مدیریت کلاس جهانی بر اساس توانایی های اصلی سازمان ها. ثانياً، پیشنهاد یک سیستم سنجش عملکرد برای ایجاد روابط میان عوامل بحرانی. از این رو، مقاله پژوهشی ترکیبی از چارچوب نظری و کاربرد عملی است. خروجی نهایی یک معیار عملکرد مناسب برای کمک به مدیران در تصمیم گیری است (پتریلو، دی فلیس و زومپارلی، ۲۰۱۸). فارسبیجانی، جلالیون و مردانی (۱۳۹۶) نیز در تحقیقی به شناسایی و رتبه بندی شاخص های کلیدی عملکرد بر اساس اصول مدیریت کلاس جهانی پرداختند. طبق محاسبات انجام شده شاخص افزایش کیفیت کارکرد محصول، گسترش روابط با مشتری و محصولات با ارزش و کیفیت بیشتر، بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند (فارسبیجانی، جلالیون و مردانی، ۱۳۹۶). لذا برای مدیریت کلاس جهانی نیاز به مدیرانی در همان سطح است و مدیران ناآشنا با مفاهیم کلاس جهانی هرگز قادر به هدایت بنگاه اقتصادی در چنین سطحی نخواهند بود (فارسبیجانی، کشاورزو استیری، ۱۳۹۵: ۱۹۳). بی شک مدیریت مدیران ورزشی در صنعت ورزش ایران نیز بی تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. ورزش هم مثل یک صنعت، محصولات و خدمات نوآورانه متنوعی را ایجاد می کند (دیویس و هیلبرت، ۲۰۱۳: ۱۷). صنعت ورزش بازاری است که در آن خدمات مورد نیاز مشتریان به هر گونه ای در ارتباط با ورزش است (اسمیت، ۲۰۱۴: ۱۶). از این رو، صنعت ورزش فراتر از صنعت کالاهای ورزشی است و برخلاف تصور برخی، تنها شامل ورزش حرفه ای نمی شود (خسرو منش و همکاران، ۱۳۹۸). محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل کیفی توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران با رویکرد تولید در کلاس جهانی به این نتایج دست یافتند که سازمان ها به منظور بهبود مزیت رقابتی خود و فعالیت در بازارهای جهانی، ناگزیرند تا با نیازهای در حال تغییر به سرعت بیشتر پاسخ دهند. این پاسخگویی از طریق مدیریت تولید در کلاس

۱۳۹۵). شولر و جکسون؛ ۲۰۰۳ شایستگی های مدیر را به عنوان دانش، مهارت ها، توانایی ها و دیگر ویژگی ها تعریف می کنند که برای انجام مؤثر شغل به آنها نیاز دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶). در این راستا آراسته و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت های تابعه به این نتایج دست یافتند که هفت شایستگی ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه ای مهمترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می دهند. با توجه به نتایج به دست آمده، مدیران شرکت ملی گاز ایران باید شایستگی های یاد شده را مدنظر قرار داده تا بتوانند مدیرانی را انتخاب، انتصاب و پرورش دهند که بیشترین کارایی و اثربخشی را در حوزه روابط عمومی شرکت داشته باشند (آراسته و همکاران، ۱۳۹۷). کالباوونا (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی مسائل فعلی توسعه اجتماعی- آموزشی را تحلیل می کند و شایستگی اجتماعی و آموزشی را یک جزئی مهمی از آموزش حرفه ای معلمان آینده می داند (کالباوونا، ۲۰۲۱). در واقع موفقیت مدیر در محیط تجاری را می توان در سه عامل به هم پیوسته درک چالش های جهانی، درک محیط جهانی و توسعه مهارت های مدیریت جهانی دید (فارسبیجانی، دهقان، ۱۳۹۵). از این رو برای اینکه سازمان ها در بازار جهانی در هر رقابتی موفق باشند؛ یعنی اینکه از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیبی بهتر باشد یا با او برابری کند (بارونسیل و بالی ریو، ۲۰۱۶)، ضروری است با توجه به شاخص های مدیریت کلاس جهانی، حرکت برای رسیدن به مدیریت کلاس جهانی را شروع کنند (دیگالوار و همکاران، ۲۰۱۶). در این راستا پتریلو، دی فلیس و زومپارلی (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان اندازه گیری عملکرد برای تولید در سطح جهانی: یک مدل برای صنعت خودرو ایتالیایی ارائه دادند که افزایش مداوم رقابت، هر شرکت را مورد بررسی قرار داد تا پروسه های تولید خود را بررسی کند تا به حداکثر رساندن هزینه ها به حداقل برسد و به حداکثر رساندن خدمات مشتری، افزایش یابد. بنابراین، لازم بود بهترین راه برای به کارگیری اصول بهینه سازی را مورد بررسی قرار می دادند.

¹ Petrillo, De Felice, Zomparelli

¹ Davis & Hilbert

¹ Smith

⁹ Schuler & Jackson

¹ Kalbaevna

¹ Baroncell & Ballerio

اساسی در ساختار و پیکره مدیریتی خود ایجاد نمایند که این خود مستلزم درک عمیق از شرایط محیطی و متغیرهای تأثیرگذار بر آن است. از طرفی شدت تحولات به اندازه ای است که نیاز به روش ها و سبک های جدید در اداره سازمان ها برای مقابله و هماهنگی با آن به خوبی احساس می شود. از این رو، امروزه مدیران می بایست علاوه بر وظایفی همچون برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت باید قابلیت ترسیم آینده های مطلوب، ایجاد شور و علاقه، ایجاد درک مشترک و بسیج کردن کارکنان برای دستیابی به آن وضعیت مطلوب را داشته باشند (آتس و همکاران^۱؛ ۲۰۱۸). در واقع مدیران سازمان ها مهمترین نقش را در ایجاد سازمان های جهانی ایفا می کنند. مدیران در سطح کلاس جهانی باید توانایی ها و مهارت های متناسب با شرایط و محیط تجاری کنونی باشند و بالا بردن سطح این توانایی ها و قابلیت ها در عملکرد و موفقیت مدیران و سپس سازمان ها نقش بسزایی دارد. افزایش توانایی مدیران که سکانداران سازمان ها هستند و سازمان ها را در مواجهه با تغییرات و محیط تجاری متلاطم کنونی آماده می سازند، از این رو توانایی و شایستگی مدیران از جمله مدیران ورزشی در مدیریت افراد و گروه های کاری است که مهمترین سرمایه های سازمانی محسوب می شوند و می توان گفت که سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر روی رشد و بقای صنعت ورزش تأثیرگذار است. بی شک اهمیت سرمایه انسانی و ارتباطات با آنان در تمامی حوزه ها گسترش یافته است و حتی سرمایه انسانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار در رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می شوند. از آنجایی که تلاش های علمی دانشمندان در زمینه های علمی مختلف طی سال های اخیر مدعی آن است که روش های دسته بندی شده، مکانیکی و مادی تفکر در قرن گذشته، دیگر نمی تواند دوام داشته باشد و با افزایش پیچیدگی چالش های جهانی، آینده پژوهی باید به سوی تصویر بزرگ تری از آینده های معرفت شناسانه، جهان گرایانه و پارادایمیک گرایش یابد. توجه به پیشران های تغییر و برنامه ریزی برای طی کردن مراحل تغییر و رسیدن به سطح مناسبی از وفاق ملی و محلی حائز اهمیت زیادی است. لذا آینده پژوهی یکی از ابزارهایی است که می تواند این قابلیت را ایجاد کند.

جهانی امکان پذیر است و بین توسعه اقتصادی صنعت ورزش و عوامل آن (توسعه نهادی، ساختار و مالکیت، توسعه رسانه ای، توسعه علمی- پژوهشی، توسعه هواداران و درآمد حاصل از آن، توسعه نیروی انسانی، توسعه امکانات و زیرساخت، توسعه حقوقی و قانونی، توسعه بنگاههای صادرات، توسعه و گسترش شبکه های اجتماعی) با عوامل تولید در کلاس جهانی (کیفیت، نوآوری، هزینه، زمان، انعطاف پذیری) و عوامل خدمت در کلاس جهانی (فروش و پس از فروش) رابطه علی و اثر گذار وجود دارد که می تواند باعث توسعه صنعت ورزش در کلاس جهانی شود (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

خارچنکو و زیتینگ^۵ (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی با عنوان رابطه توسعه صنعت ورزش و رشد اقتصادی در چین به این نتایج دست یافتند که بین صنعت ورزش و توسعه اقتصادی همبستگی زیادی وجود دارد. با توسعه اقتصاد، پیگیری افراد برای کیفیت زندگی روز به روز در حال افزایش است، که بنیادی برای توسعه صنعت ورزش در چین است ولی در مقایسه با کشورهای پیشرفته غربی، توسعه صنعت ورزش چین هنوز هم نسبتاً کند است، توسعه صنعت ورزش در چین نقش مهمی ایفا کرده است و باعث تحریک تقاضای داخلی، ارتقا توسعه اقتصادی شود. تدوین برنامه های استراتژیک برای توسعه صنعت ورزش در زمان مناسب، و سرعت بخشیدن به اصلاحات ارزش بازار و مکانیسم رقابت صنعت ورزش، می تواند اجازه دهد صنعت ورزش نقش مهم خود را در رشد اقتصادی بازی کند (خارچنکو و زیتینگ، ۲۰۲۱).

اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش را می توان این طور تبیین نمود که در جهان امروز به واسطه عواملی چون توسعه رقابت، نوآوری و فناوری، تغییر پارادایم های دانش و تفکر و غیره، عدم قطعیت ها به طور فزایندهای رشد یافته است و به نظر می رسد که مواجهه با این پیچیدگی های جدید، مستلزم هوشمندی بسیار سطح بالایی است (واگنر، واگت و کبس^۶؛ ۲۰۱۶). به عبارتی دیگر در عصری که تکنولوژی و پیچیدگی های آن چرخه حیات کالا و خدمات را روز به روز کوتاه تر می کند و با غفلتی کوچک رقبا پیشی می گیرند؛ سازمان ها مجبورند برای تداوم عمر فعالیتی خود تغییرات

¹ Ates et al

7

⁵ Kharchenko & Ziming

⁶ Wagner, Vogt & Kabst

متناسب با همین تحولات و انتظارات برآمده از آن، در این پژوهش کوشش شد در حیطه موضوعی پژوهش (یعنی موضوع پیچیده و درحال تحول شایستگی مدیران ورزشی) با تمرکز بر گستره و دامنه تعریف شده (صنعت ورزش ایران) و قاعدتا با تاکید بر مورد مطالعه (مدیریت کلاس جهانی) مهمترین امکان های بدیل برای آینده این موضوع در عرصه مورد مطالعه، به طور نظام مند و به پشتوانه روش شناسی های علمی مورد استفاده، شناسایی شود و چند و چون هر امکان بدیل در قالب سناریوهایی مجزا، بازشکافی کند. از این رو، پژوهش حاضر با چنین رویکردی به نیروهای کلیدی تغییر، با بهره گیری از دانش آینده پژوهی کوشیده است تغییر شکل شایستگی مدیران آینده ورزشی با رویکرد مدیریت کلاس جهانی با تمرکز بر صنعت ورزش را رصد کرده و ادبیات مرتبط با آن را از زوایای مختلف بیان کند.

روش شناسی

پژوهش حاضر، پژوهش کاربردی با رویکرد آینده پژوهانه است. در این پژوهش از هر دو رویکرد کمی (پرسشنامه و نرم افزار) و کیفی (پنل خبرگان و مصاحبه نیمه ساختار یافته) برای داده های کمی و کیفی مورد نیاز بهره گرفته شد، به گونه ای که از ۴ پرسشنامه کمی، نرم افزار اس پی اس اس و میک مک، نرم افزار سناریویزارد و نیز ۳ پنل خبرگان کیفی، روش دلفی و مصاحبه نیمه ساختاریافته، برای گردآوری داده های کمی و کیفی مورد نیاز بهره گرفته شد. مبنای روش شناختی پژوهش حاضر، گام های مدل سناریو نویسی شوارتز (۱۹۹۸) بوده است. بر مبنای این مدل، از شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی (پوشش محیطی و پرسشنامه) به پیشران و عدم قطعیت های اصلی (پنل خبرگان) و از آنجا به منطلق سناریو نویسی (پرسشنامه و نرم افزار) و سپس به تبیین سناریویی (پنل خبرگان) پرداخته شد. در واقع سناریوها، بیانگر موقعیت های آینده و حادثه های ممکن در آن موقعیتها می باشند، به طوری که فرد بتواند از وضعیت کنونی خود به سوی آینده های بدیل حرکت نماید. لذا پژوهش حاضر در مرحله اول با دیده بانی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش

ایران از طریق شناسایی شاخص های مؤثر در این حوزه پرداخته است. بدین منظور، با بهره گیری از رویکرد پوشش محیطی (ابزارهای دلفی، مصاحبه با ۲۳ نفر از خبرگان در حوزه های (آینده پژوهی، بازاریابی ورزشی، مدیریت کلاس جهانی، اقتصاد ورزش و مدیریت راهبردی ورزشی)، مطالعات گزارش ها، مقالات و کتب متعدد حوزه صنعت ورزش، مدیریت کلاس جهانی، دیگر علوم مرتبط) ۲۳۰ متغیر مؤثر در محیط عمومی و نزدیک صنعت ورزش احصاء شدند. در گام بعدی ۹۶ شاخص مؤثر در پنج گروه اصلی به منظور مقایسه داده های حاصل از توافق متخصصان (مدیران ارشد و کارشناسان خبره صنعت ورزش، آینده پژوه، مدیریت کلاس جهانی) دسته بندی و از تحلیل عاملی در محیط نرم افزار spss 22 استفاده شد که شاخص های شناخته شده تأثیر مثبت و معناداری بر شکل گیری آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی دارند، سپس با آزمون فریدمن مهم ترین شاخص ها شناسایی و اولویت بندی شدند. در نتیجه شایستگی بازاریابی (کارآفرین مدار بودن)، شایستگی دیپلماسی (آگاهی با روابط بین الملل در صنعت ورزش)، شایستگی مدیریتی (توسعه مدار بودن)، شایستگی عملکردی (ریسک پذیر بودن) و شایستگی ادراکی (هوش سازمانی مطلوب) به عنوان شایستگی های کلیدی شناسایی شدند. در نهایت اثر شایستگی بازاریابی با بار عاملی ۰/۷۸۰ و میانگین ۴/۶۲ بیشترین اهمیت بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش داشت. در مرحله بعد با هدف آینده پژوهی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران از طریق احصاء روندهای محیطی در این حوزه پرداخته است. بدین منظور، با بهره گیری از رویکرد پوشش محیطی (ابزارهای دلفی، مطالعات گزارش ها، مقالات و کتب متعدد حوزه صنعت ورزش، مدیریت کلاس جهانی، دیگر علوم مرتبط و تحلیل PESTEL) روندهای مؤثر شناسایی و بر حسب اهمیت، توصیف شده اند. در نتیجه ۸۹ روند محیطی مؤثر در پنج گروه اصلی (سیاسی/ حقوقی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست محیطی) احصاء و دسته بندی شده

بر شکل گیری آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی دارند، سپس با آزمون فریدمن مهم ترین

خبرگان از طریق پرسشنامه های گردآوری شده در نخستین پنل خبرگان تحقیق مطرح شد و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این پنل شماره (۲) متشکل از ۷ نفر از کلیدی ترین خبرگان آشنا به مسأله تحقیق (شامل دو نفر در حوزه مدیریت ورزشی، دو نفر اقتصادورزش، دو نفر آینده پژوهی، یک نفر مدیریت کلاس جهانی) بود و به مدت دو ساعت به صورت آنلاین درباره یافته های کلیدی پرسشنامه و منطق دسته بندی عوامل کلیدی و تعیین نیروهای پیشران به بحث نشست. در مرحله بعد برای تبیین منطق و ساختار سناریوها بر حسب پیشران ها و عدم قطعیت های کلیدی (حالت های مختلف هر پیشران) در این مرحله از پژوهش پژوهشگر، از نرم افزار Scenario Wizard بهره گیری کرده است. در این مرحله، ۱۱ نفر از مشارکت کنندگان ۲۳ نفری خبرگان (۶۴ درصد مدیریت ورزشی، ۱۸ درصد اقتصاد ورزشی، ۹ درصد آینده پژوه و ۹ درصد مدیریت کلاس جهانی)، پرسشنامه ماتریس مقایسه زوجی (وابستگی متقابل) را تکمیل کردند. به عبارتی دیگر بر اساس گام های روش سناریونویسی شوارتز سامان دهی گردید تا از شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی به پیشران ها و عدم قطعیت های اصلی و از آنجا به منطق سناریویی (مبتنی بر نرم افزار) و سپس به تبیین سناریویی (مبتنی بر پنل) دست پیدا کند. به عبارتی دیگر، سناریو یک طرح است و باید یک کلان تصویر از آینده ایجاد کند (سان،). خلاصه ای از فرایند سناریونویسی بر مبنای مراحل شوارتز در جدول (۱) آمده است. گام های روش به فراخور مقتضیات پژوهش اندکی تعدیل شده است:

جدول (۱): فرایند تدوین سناریوها بر اساس مدل شوارتز

اول: شناسایی موضوعات و تصمیمات اساسی
در گام نخست لازم است تا تعریف و دامنه مسائل و موضوعات اساسی موردنظر پژوهش، روشن شود.
دوم: شناسایی عوامل و نیروهای کلیدی موجود در محیط

تدوین سناریو های آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

اند. در گام بعدی به منظور مقایسه داده های حاصل از توافق متخصصان، از تحلیل عاملی در محیط نرم افزار spss 22 استفاده شد که روندهای شناخته شده تأثیر مثبت و معناداری روندها شناسایی و اولویت بندی شدند. در نتیجه در بعد فناوری (رشد صنعت هولوگرام)، در بعد اقتصادی (کنترل معاملات و بازارهای مالی با کمک هوش مصنوعی)، در بعد سیاسی/ حقوقی (نفوذ قدرت نرم در محیط بین المللی ورزش)، در بعد اجتماعی (افزایش نقش مدیران زن در صحنه ورزش) و در بعد زیست محیطی (رشد مدیریت سبز) به عنوان مهم ترین روندها و تغییرات شناسایی شدند. در نهایت اثر بعد فناوری با بار عاملی ۰/۸۸۱ و میانگین ۴/۳۶ بیشترین اهمیت را برآینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش دارد. در مرحله سوم روندهای کلیدی مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی به دست آمده از مرحله قبل و با استفاده از روش دلفی، کلان روندها از ۸۹ مورد به ۳۷ مورد تقلیل یافتند. سپس با بهره گیری از روش تحلیل ساختاری، ماتریس تأثیر متقابل طراحی شد و با تشکیل پانلی (۱) شامل ۱۵ نفر از ۲۳ نفر خبرگان و اجماع نظرات آنان درباره تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر، داده ها وارد ماتریس شد. با تحلیل داده های برآمده از ماتریس با نرم افزار میک مک، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر کدام از عوامل ارزیابی شده است؛ بر این اساس، روندهای راهبردی مؤثر شناخته شدند و مشخص شد که روندهای نظیر سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، جهانی شدن ورزش، گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری، افزایش نقش زنان در ورزش و رشد مدیریت منابع انسانی سبز، بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش دارند. یافته های بدست آمده از دیدگاه های ارایه شده

در گام دوم تبیین می شود که کدام دسته از عوامل کلیدی در موفقیت و شکست تصمیم ها و موضوعات مشخص شده در گام اول تاثیر می گذارد.
سوم: رتبه بندی عوامل کلیدی بر اساس اهمیت و عدم قطعیت آن ها
در گام سوم، نیروهای پیشران و روندهای کلان اثرگذار بر عوامل کلیدی مشخص می شوند.
چهارم: تعیین نیروهای پیشران
عوامل کلیدی در گام های دوم و سوم را بر اساس دو معیار "اهمیت آنها در ارتباط با موضوع پژوهش" و "عدم قطعیت وقوع آنها" رتبه بندی می شود.
گام پنجم: انتخاب منطق سناریوها
منطق سناریو را باید نقشه ای دانست که بر اساس آن توصیف داستانی از یک آینده احتمالی ترسیم می گردد و بر اساس تفاوت میان حالت های مختلفی که نیروهای پیشران می توانند به خود بگیرند، متمایز می شود.
گام ششم: نگارش شرح تفصیلی سناریوها
در این گام مجدداً به عوامل و روندهای فهرست شده در گام های دوم و سوم مراجعه می شود و داستان هر سناریو با تکیه بر عدم قطعیت های اصلی سازنده (گام چهارم و پنجم) آن و با کمک همه عوامل و روندهای کلیدی متناسب با آن (گام دوم و سوم) ترسیم می شود.
گام هفتم: سنجش انسجام تصمیمات با سناریوها
پس از تدوین سناریوها باید استراتژی ها و مسائل پیش رو، بر مبنای سناریوهای چندگانه سنجیده شود.
گام هشتم: تعیین نشانگرهای راهنما
مشخصه ها و نشانگرهای بروز و ظهور هر کدام از سناریوها تبیین می شود تا حرکت در جهت تحقق هر سناریو قابل رصد باشد.

۲۰۰۹). پیشران ها اصولاً از طریق خبرگی و در جلسات پنل قابل شناسایی هستند. به دیگر بیان، پیشران ها روندهای بیرونی هستند که می توانند همه متغیرهای کلیدی را تحت تاثیر قرار دهند در روش سناریونگاری، نیروهای پیشران هستند که عدم قطعیتها را ایجاد می کنند. در واقع بر اساس رویکرد استنتاجی در سناریونگاری، مهم ترین عواملی که نقش اصلی را برای ساخت سناریوها ایفا می نمایند، عدم قطعیت های اصلی در زمینه پژوهش هستند. در این پژوهش بر اساس تعریف مورد توافق اعضای پنل، هر پیشران اصلی، حاصل جمع بندی خوشه ای از عوامل کلیدی است که دارای سه ویژگی زیر باشد.

لازم به ذکر گام های اول تا سوم این مدل، پیشتر در سه پژوهش توسط محققان پژوهش انجام شده است (رضوی، طاهری و محمدی، ۱۴۰۰). خلاصه یافته های مذکور در بخش روش شناسی آورده شده است. لذا روش شناسی پژوهش بر اساس گام های چهارم تا هشتم مدل شوارتز تحقق یافته است تا از طریق پیشران ها و عدم قطعیت های کلیدی در موضوع پژوهش، زمینه لازم برای نگارش سناریوها فراهم شود.

یافته ها

*شناسایی نیروهای پیشران

نیروی پیشران، امر صاحب توان علی و نیرویی است که بالقوه میتواند تغییراتی بزرگ ایجاد کند(گن و گوردون،

- ۱- دارای بیشترین اهمیت و تاثیرگذاری
- ۲- دارای بیشترین عدم قطعیت و پیش بینی ناپذیری
- ۳- استقلال نسبی نسبت به دیگر پیشران ها

جدول (۲): پیشران ها ی نهایی به همراه عدم قطعیت ها جهت تدوین سناریوهای آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

ردیف	پیشران ها	وضعیت	وضعیت	شرح وضعیت
۱	سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی	A1	رشد GDP	توسعه یک استراتژی استعدادی و رهبری مدیران ورزشی همراستا با استراتژی کسب و کار در صنعت ورزش و افزایش تولید ناخالص داخلی، افزایش جذب سرمایه گذاری های مستقیم و غیرمستقیم خارجی، ایجاد فضای رقابتی تجاری و صنعتی داخلی و خارجی
		A2	کاهش GDP	عدم توسعه یک استراتژی استعدادی و رهبری مدیران ورزشی همراستا با استراتژی کسب و کار در صنعت ورزش، کاهش تولید ناخالص داخلی
۲	جهانی شدن صنعت ورزش	B1	افزایش رقابت پذیری	جهانی شدن فرایندی سیال از تحولات سیاسی و اقتصادی است که ضمن گسترش ارتباطات، تعاملات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی را افزایش می دهد. جهانی شدن با مشخصه های یکپارچگی تجارت، حرکت سریع سرمایه، تسریع در مبادله فن آوری، پیشرفت های فنی و نزدیک نمودن اقتصادهای ملی به اقتصادهای واحد و فراملی، ارایه کننده تعریف جدیدی از روابط، متغیرها و سیاست های اقتصادی است. ایجاد فضای رقابتی از مهمترین و اساسی ترین عناصر برای ورود به فرایند جهانی شدن است. به عبارتی دیگر، ایجاد بستر رقابتی، توجه به صادرات و

تدوین سناریو های آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

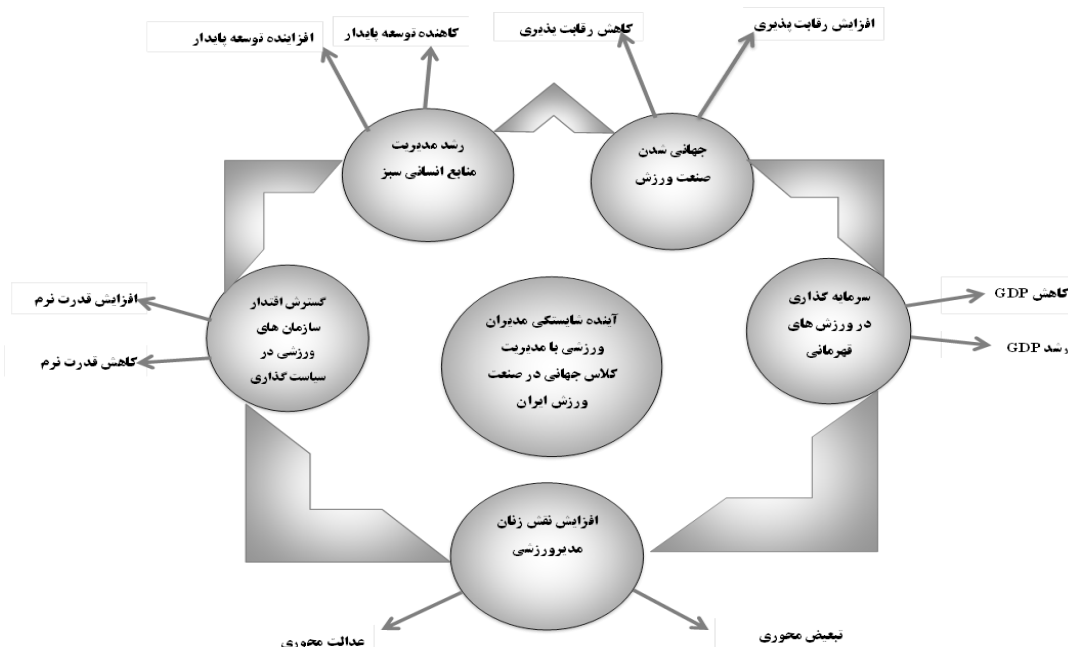
<p>حذف موانع موجود و به دنبال آن افزایش قدرت رقابت پذیری از مهمترین شاخص های آماده سازی بستر جهانی شدن در ورزش است. که به دنبال آن موجبات ایجاد نوآوری، ابتکار، ابداع، خلاقیت مدیران ورزشی را در حوزه های مختلف صنعت ورزش به دنبال دارد.</p>				
<p>عدم توجه به جهانی شدن ورزش و کاهش رقابت پذیری، باعث کاهش توسعه ی صادرات در صنعت ورزش، خواهد شد. به عبارتی دیگر، نبود رقابت پذیری و داشتن قدرت رقابت بین المللی زمینه ساز عدم ارتباط اقتصاد ملی با فرایند جهانی شدن ورزش است. این مساله موجبات کاهش نوآوری، ابتکار، ابداع، خلاقیت مدیران ورزشی در حوزه های مختلف صنعت ورزش به دنبال دارد.</p>	کاهش رقابت پذیری	B2		
<p>پایداری فرهنگ عدالت محوری و شایسته سالاری، به کارگیری و توانمند کردن مدیران ورزشی، فرهنگ سازی کاهش پدیده سقف شیشه ای مدیریت زنان در نظام ورزش کشور زن و مرد به تناسب و اقتضای ظرفیتهای ساختاری و کارکردی ورزش کشور، افزایش الگوسازی مدیران زن موفق در پست های مدیریتی، افزایش کیفیت و رسیدن به توسعه پایدار</p>	عدالت محوری	F1	افزایش نقش زنان مدیرورزشی	۳
<p>نگرش متناقض به قابلیت های مدیریتی زنان و نبود سوابق و تجربه های برجسته مدیران زن در ورزش • فرهنگ مردسالاری سازمانی و اجتماعی رایج در کشور و وجود پدیده سقف شیشه ای در ساختار حاکمیتی و سازمانی کشور ویژگیهای فعالیت ورزشی • محدودیتهای کلی انواع مشارکت زنان در محیط ها و تشکیلات</p>	تبعیض محوری	F2		

ورزشی و مردانه بودن بخش مهمی از ویژگی های فعالیت ورزشی				
گسترش دیپلماسی با سایر کشورهای جهان، ارتقا صلح و وحدت ملی و بین المللی	افزایش قدرت نرم	G1	گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاست گذاری	۴
کناره گیری و عدم ارتباط با سایر کشورهای جهان، ایجاد جنگ و تفرقه ملی و بین المللی	کاهش قدرت نرم	G2		
مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی است و با سیاستگذاری و خط مشی های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه ای آنها را هدایت می نماید که آنها به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. این فعالیتها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می شود موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان نیز می گردد. کاهش مصرف منابع پایه، انرژی، آب و کاغذ و نیز اجرای برنامه مدیریت مواد زائد جامد و بازیافت آنها جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار	افزاینده توسعه پایدار	J1	رشد مدیریت منابع انسانی سبز	۵
افزایش مصرف منابع پایه، انرژی، آب و کاغذ و نیز اجرای برنامه مدیریت مواد زائد جامد و بازیافت آنها	کاهنده توسعه پایدار	J2		

بر این مبناء، ۱۰ عامل کلیدی شناسایی شده در جلسه پنل به بحث گذاشته شد و کوشش شد از طریق تحلیل محتوا، عوامل شناسایی شده با مفاهیم مشترک و نزدیک به هم در یک دسته قرار گیرند. در پایان، این عوامل کلیدی بر اساس درون مایه های مشترک متضمن آنها در ۵ گروه عدم

قطعیت دسته بندی شدند. جدول (۲) شیوه استخراج هر پیشران اصلی مرتبط با مجموعه ای عوامل کلیدی شناسایی شده را نشان داده و حالت های مختلف (عدم قطعیت های اصلی مرتبط با هر پیشران) را تشریح نموده است. نمودار (۱) هم پیشران ها و عدم قطعیت های کلیدی در تعیین سناریوهای

ایده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران نشان می دهد.



نمودار(۱): مدل مفهومی پیشران ها و عدم قطعیت های کلیدی در تعیین سناریوهای آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

می دهند. خلق چنین فضایی، نیازمند یک چارچوب مفهومی است که منطق و زمینه شکل گیری سناریوها را تعریف می کند. فرض عمومی حاکم بر فضای سناریونویسی در این پژوهش، تعیین و تبیین بدیل های اصلی متصور برای آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در

* انتخاب و تبیین منطق سناریوها اصلی ترین کارکرد سناریو، خلق فضای احتمال آینده است. سناریوها، مسیرهای مختلف آینده را ترسیم می کنند و چشم اندازی از مطلوبترین و نامطلوبترین حالت های ممکن برای آینده درخصوص موضوع مورد پژوهش را نشان

صنعت ورزش ایران است و منطق شکل دهی به سناریوها، از ارتباط و سازگاری میان توصیف گرها (پیشران ها و عدم قطعیت های اصلی) پدید می آید.

*تحلیل آثار متقاطع

تحلیل آثار متقاطع متوازن، روشی برای تحلیل شبکه های اثرگذاری است. این روش از بینش کیفی درباره روابط بین عوامل یک شبکه اثرگذاری استفاده می کند تا به تصویری سازگار درباره رفتار شبکه دست یابد. یکی از کاربردهای معمول تحلیل آثار متقاطع در آینده پژوهی، بهره گیری از آن در تحلیل سناریویی است. چراکه توسعه سناریوها نیز به ارزیابی مسایل از ابعاد مختلف نیاز دارد و نرم افزار سناریو ویزارد، در بعد کمی روش تحقیق پژوهش، می تواند نتایج موثری به بار آورد. اساس کار این نرم افزار بر مبنای ماتریس های اثر متقاطع (CIB) است. موضوع مهم در این فرایند، بهره گیری از رویکرد خبرگی برای گردآوری، سازماندهی و داوری درباره توصیفگرهاست.

در این پژوهش، سنجش وابستگی مقابل میان حالات مختلف توصیفگرهای شناسایی شده، در دو مرحله برنامه ریزی و انجام شد. نخست، بر اساس یافته های پژوهش تا این مرحله پرسشنامه ای در قالب ماتریس روابط زوجی میان عدم قطعیت ها، تدوین شد و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت.

جامعه خبرگان مورد وثوق در این مرحله، مجموعه ۲۳ صاحب نظری هستند که به پرسشنامه (شناسایی عوامل کلیدی) پاسخ گفته بودند. بنابراین پرسشنامه مزبور، برای همه این خبرگان برگزیده ارسال شد. از خبرگان خواسته می شود تا اثر وقوع حالت X از توصیف گر X را بر روی حالت Y از توصیف گر Y به صورت ارزش کیفی بیان کنند. این اثر می تواند از اثر خیلی زیاد تا اثر بسیار ناچیز در یک طیف قرار بگیرد. برای داوری از مقیاس کیفی زیر استفاده گردید:

□ اثر شدیداً محدود کننده = -۳، □ اثر محدودکننده

متوسط = -۲، □ اثر محدودکننده ضعیف = -۱، □ نبود

اثرگذاری = ۰

□ اثر تقویت کننده ضعیف = ۱، □ اثر تقویت کننده

متوسط = ۲، □ اثر تقویت کننده شدید = ۳

در مرحله دوم، ماتریس نهایی حاصل از جمع بندی و ثبت میانگین دیدگاه های ۱۱ خبره شرکت کننده در تکمیل پرسشنامه، به کمک نرم افزار EXCEL تهیه شد و برای بحث و نهایی سازی به پنل خبرگان پژوهش سپرده شد. پانل تخصصی درباره نتایج ارزیابی بحث کرده و توصیه های برای بهبود تحلیل ارائه داد. در نهایت اثرات شناخته شده در مرحله قبل بر روی یک طیف عددی از ۳- تا ۳+ قرار گرفته و وارد ماتریس شدند. این ماتریس به نرم افزار داده شده و خروجی های نرم افزار در گام بعدی پژوهش تحلیل می شوند.

* استخراج سناریوها بر اساس نرم افزار سناریو ویزارد

برای تبیین منطق و ساختار سناریوها بر حسب پیشران ها و عدم قطعیت های کلیدی (حالت های مختلف هر پیشران) در این مرحله از پژوهش، از نرم افزار Scenario Wizard بهره گیری شده است. تحلیل های کمی نرم افزار، زمینه مستدل و مناسبی برای چینش بستر سناریوها و غنا بخشیدن و قوام دادن به آنها در مرحله بعدی از این بخش پژوهش (یعنی تحلیل های کیفی) به کمک خبرگان (از طریق پنل) فراهم می آورد. برای راه اندازی نرم افزار در نخستین گام، توصیفگرها (نیروهای پیشران) و متغیرهای آنها (عدم قطعیت های اصلی مرتبط با هر نیروی پیشران) تعریف می شود؛ پس از تکمیل ساختار تحلیل، داده های آثار متقابل مربوط به متغیرهای توصیفگرها حاصل از جمع بندی پرسشنامه های مقایسه زوجی عناصر (که پیشتر به کمک نرم افزار Excel میانگین گیری شده است)، در نرم افزار وارد می شود. شکل زیر خروجی نخست نرم افزار پس از طراحی ساختار و ورود داده های ذیربط را نشان می دهد. این خروجی، نشانگر ثبت و ضبط همان روابط زوجی میان حالت های مختلف از توصیفگرهای مختلف است که پیشتر از طریق پرسشنامه تحلیل آثار متقاطع احصا شده بود و در نرم افزار ثبت گردیده است:

P..	A	A	B	B	F	F	G	G	J	J
	A1	A2	B1	B2	F1	F2	G1	G2	J1	J2
A:										
A1			-2	2	-2	3	-1	1	-3	3
A2			2	-2	1	-2	1	-1	2	-3
B:										
B1	-1	2			-2	2	-1	1	-3	3
B2	1	-1			1	-2	1	-1	2	-3
F:										
F1	-1	1	-2	3			1	1	-1	1
F2	1	-1	3	-3			1	-1	1	-1
G:										
G1	-1	1	-2	2	-1	2			1	-1
G2	1	-1	2	-2	1	-2			1	-1
J:										
J1	-1	2	-2	2	-2	3	-1	1		
J2	2	-2	2	-2	3	-3	1	-1		

شکل (۱): خروجی نرم افزار سناریو ویزارد از تحلیل آثار متقاطع میان عدم قطعیت های اصلی

نیازمند انتخاب متغیرهای توصیفگر به روشی است که تضمین میکند که هیچ متغیر دیگری از یک توصیفگر یکسان از جانب آثار ترکیبی دیگر توصیفگرها به این متغیر توصیفگر قویا ترجیح داده نمیشود (اصل سازگاری). همچنین امتیاز موثر کلی، موید ارزش هر یک از توصیفگرهاست و مجموع تمامی آثاری را منعکس میکند که ناشی از توصیفگرهای دیگر (در هر سناریوی سازگار) است. بر این اساس، خروجی نرم افزار از سناریوهای دارای سازگاری قوی، شامل پنج سناریوی گوناگون به شرح تصویر زیر است:

اکنون در گام بعدی، نرم افزار می تواند (با بهره گیری از محاسبات آماری) سناریوهای سازگار را محاسبه و شناسایی نماید. به عبارت دیگر نشان دهد که داده های مربوط به کدام حالت ها (عدم قطعیت ها) از کدام پیشران ها (توصیفگرهای اصلی) از نظر آماری با یکدیگر دارای بیشترین انسجام و سازگاری هستند. هر سناریو ترکیبی از حالات مربوط به توصیف گرها است و نرم افزار از میان همه سناریوهای ممکن تعدادی را به عنوان سناریوهای استوار تشخیص خواهد داد. ملاک تعیین این سناریوهای سازگارتر دو شاخص امتیاز موثر کلی^۸ بالاتر و درجه سازگاری^۹ بالاتر است. سازگاری درونی یک سناریو

Scenario No. 1	Scenario No. 2	Scenario No. 3	Scenario No. 4	Scenario No. 5
A: A2			A: A1	
B: B1		B: B2		B: B1
F: F2		F: F1		F: F2
G: G1	G: G2		G: G1	G: G2
J: J1			J: J2	

شکل (۲): خروجی نرم افزار از سناریوهای دارای سازگاری قوی

درونی دارند و احتمال وقوع کدام ترکیب از عدم قطعیت های برشمرده شده (بیش از دیگران) وجود دارد. اکنون توصیف چرایی انتخاب هر سناریو بر اساس تحلیل برگرفته از نرم افزار در خصوص هر سناریو، باز شکافته می

همانگونه که روشن است، در قالب پنج سناریوی اصلی نشان داده شده است که با تکیه بر ورودی های خبره محور ناشی از ماتریس آثار متقابل (که برآیند نظر خبرگان پژوهش بوده است) کدام حالت ها از کدام توصیفگرها با یکدیگر سازگاری

¹ Consistency Value

9

¹ Total Impact Score

8

تسود؛ هر یک از سناریوهای پنجگانه استخراج شده از نرم افزار سناریوویزارد، سناریوهایی با قوی ترین سازگاری درونی میان حالت های سازنده پیشران های اصلی بوده اند. نرم افزار یادشده برای هر کدام از این سناریوها گزارشی تفصیلی برای توضیح و تبیین ارتباطات و تاثیرات تعادلی میان عوامل تشکیل دهنده ارائه می دهد که طی آن به روشنی و بر اساس روابط ریاضی نشان داده شده است که در هر سناریو کدام مجموعه از حالت ها (عدم قطعیت های اصلی) بیشترین (مثبت ترین) سازگاری را دارند.

*درجه پایداری فروض (سازگاری)

به طور کلی، هر یک از حالت های انتخاب شده برای این سناریو (یا هر سناریوی دیگری) دارای درجه پایداری ۰ و

جدول (۳): توصیف نهایی سناریوی پنج گانه نهایی بر حسب عدم قطعیت های کلیدی از پیشران های اصلی

سناریو پنجم استبداد مدار	سناریو چهارم رقابت مدار	سناریو سوم دیالکتیک مدار	سناریو دوم بوروکراتیک مدار	سناریو اول تحول مدار	سناریو ها عدم قطعیت
افزایش GDP	افزایش GDP	افزایش GDP	کاهش GDP	کاهش GDP	افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی
افزایش رقابت پذیری	افزایش رقابت پذیری	کاهش رقابت پذیری	افزایش رقابت پذیری	افزایش رقابت پذیری	جهانی شدن ورزش
کاهش قدرت نرم	کاهش قدرت نرم	افزایش قدرت نرم	کاهش قدرت نرم	کاهش قدرت نرم	گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاست گذاری
تبعیض محوری	عدالت محوری	عدالت محوری	تبعیض محوری	عدالت محوری	افزایش نقش زنان مدیرورزشی
توسعه ناپایدار	توسعه ناپایدار	توسعه ناپایدار	توسعه پایدار	توسعه پایدار	رشد مدیریت منابع انسانی سبز
۱۲	۱۰	۹	۹	۱۱	امتیاز تاثیر کل
۰	۰	۱	۰	۰	ارزش سازگاری

ظهور در کدام از سناریوها تبیین می شود تا حرکت در جهت تحقق هر سناریو قابل رصد باشد. در این بخش، برای هر کدام از سناریوهای نهایی پژوهش (باتکیه بر داده های حاصل از مصاحبه ها و نشست های پنل) شماری از مهمترین نشانگرهای راهنمای آن سناریو برشمرده شده

*نشانگر های راهنما

نشانگرهای راهنما، شاخص هایی هستند که از راه بررسی و تحلیل آنها می توان تحولات اجتماعی و رویکردهای آتی را پیش بینی کرد. در فرایند سناریونویسی بر مبنای مدل شوارتز، در گام نهایی، مشخصه ها و نشانگرهای بروز و

است. پدیدار شدن هر گروه از این نشانگرها نشان دهنده حرکت در جهت تحقق و استقرار هر کدام از سناریوهای مرتبط با آنها می باشد. این موارد، به طور فشرده در جدول (۴) بیان شده است.

جدول (۴): نشانگرهای راهنمای هر یک از سناریوهای خروجی پژوهش

عنوان سناریو	نشانگرهای راهنما
تحول مدار	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود فضای کسب و کار تولیدات و خدمات ورزشی و رقابتی نمودن آن در کشور • فشارهای ناشی از تحریم‌ها بر دوش صنایع، از جمله صنعت ورزش • حفظ اشتغال و به گردش درآوردن چرخ‌های اقتصاد در بخش صنعت ورزش • جذابیت‌های پیدا و پنهان ناشی از این تحول موجب برانگیختن احساسات و به وجود آمدن • گرایش‌های خاصی در بین تمامی مجامع نسبت به رویدادهای ورزشی • عدم توجه به صادرات غیر نفتی و حذف موانع موجود در بخش صنعت ورزش • کم‌رنگ شدن نقش صادرات غیر نفتی به واسطه وجود درآمد نفت • عدم توجه به نقش قدرت نرم در ارزش‌ها، فرهنگ، نحوه رفتار با هر کشور در سطح ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی در صنعت ورزش • عدم توجه به جلب احترام و داشتن روابط خوب و برابر با دیگر دولت‌ها در عرصه صنعت ورزش • کم‌رنگ شدن برخورداری از توان نمایش استقلال، دفاع از خود و رفع تهدیدات خارجی در عرصه صنعت ورزش • عدم قرار گرفتن در میان کشورهای توسعه‌یافته در حوزه صنعت ورزش • منطقی و قانوناً حضور بیش از پیش زنان در نقش‌های مدیریتی و رهبری، قبل از هر چیز نشانگر انصاف و عدالت • افزایش تنوع جنسیتی و کاهش تبعیض در پرداخت دستمزدها • سیاست‌های مطلوب به نفع منابع انسانی: تمایل بیشتر مدیران زن به دیدگاه‌های عام‌المنفعه و منش‌های رهبری • بهبود بازده مالی سازمان: در سال‌های اخیر، تمرکز برخی پژوهشگران بر ارتباط بازده مالی یک سازمان با گوناگونی جنسیتی در آن است . • مدیریت منابع انسانی سبز " یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار در حوزه صنعت ورزش • کاهش اعتبارات هزینه‌ای دولت، اعمال سیاست‌های مصرف بهینه منابع پایه و محیط زیست • برای اجرای برنامه مدیریت سبز شامل مدیریت مصرف انرژی، آب، مواد اولیه و تجهیزات (شامل کاغذ)

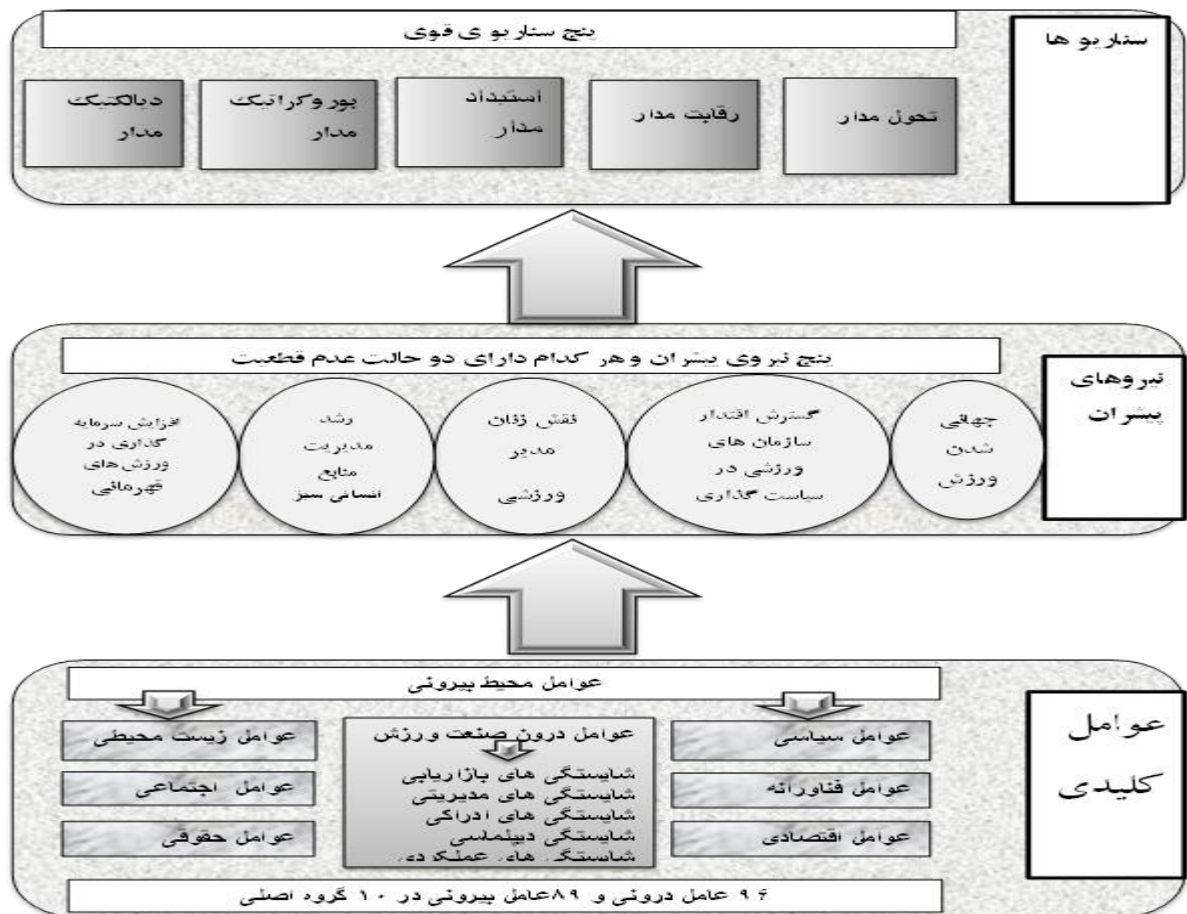
<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی، اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی 	
<ul style="list-style-type: none"> ● مانع اصلی در روند سرمایه گذاری در بخش ورزش قهرمانی، عدم رؤیت منافع قابل برگشت حاصل از این سرمایه گذاری به صورت مستقیم ● کم رنگ شدن حمایت مالی دولت از ورزش قهرمانی ● عدم رغبت به سرمایه گذاری بخش خصوصی ● تصمیم گیریهایی غیراقتصادی و غیرشفاف در سیاست گذاریها در صنعت ورزش ● کشورهای جهان سوم در فعالیتهای ورزشی خود وابسته به کمک های خارجی بوده و وارد کردن تجهیزات و کالاهای ورزشی از کشورهای پیشرفته ● عدم رشد تولید پوشاک و تجهیزات، نیاز به ایجاد و ساخت اماکن و تسهیلات ورزشی ● بالا رفتن سطح رقابت های مختلف حرفه ای و افزایش تعداد شرکت کنندگان رشته ها و تیم های ورزشی به دنبال توسعه و گسترش و بالا بردن کیفیت خود و به دست آوردن مقام های قهرمانی ● عقلانی ترین بدیل برای جهانی شدن، توسعه پایدار است که همزمان با توسعه اقتصادی و پیشرفت اجتماعی بر ضرورت توجه به محیط زیست و حفظ منابع طبیعی ● مدیریت روابط سیستم های انسانی و اکوسیستمهای طبیعی با هدف استفاده پایدار از منابع در جهت تامین رفاه نسل های حال و آینده در حوزه های مختلف صنعت ورزش ● افزایش نوآوری های اجتماعی و کاربرمحور ● عدم یکپارچگی بازارهای جهانی در حوزه صنعت ورزش از جمله وجود موانع تجاری، عدم ارتباطات مؤثر، عدم امکان جریان آزاد سرمایه بین کشورهای مختلف جهان ● نوع رفتار دستوری و انتخابی (رفتار دستوری مبتنی بر اجبار و زور، تشویق یا تطمیع اقتصادی) در حوزه های مختلف صنعت ورزش ● عدم کسب مشاغل مدیریتی توسط زنان مدیر ورزشی ایجاد تبعیض هایی چون معیارهای استخدامی نابرابر، دستمزدهای نابرابر، فرصت های آموزشی حرفه ای نابرابر، دسترسی نابرابر به منابع تولیدی و امکانات نابرابر در ارتقای شغلی در حوزه های مختلف صنعت ورزش 	<p>بوروکراتیک مدار</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● توجه به هزینه مبادله، قوانین و مقررات مربوط به کسب درآمد در صنعت ورزش ● توجه به پایه مالیاتی در این صنعت و راهکارهای علمی و جدید در بهره برداری از این پایه مالیاتی گسترده در ورزش احترام به مالکیت ● حمایت از صنعت ورزش با در نظر گرفتن نوع و ساختار بازار در این صنعت 	<p>دیالکتیک مدار</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● عدم دخالت دولت در عزل و نصب‌ها به منظور کاهش حساسیت‌های سازمان‌های بین‌المللی به منظور افزایش کارایی عملکرد فدراسیون‌ها ● افزایش سرمایه گذاری در ورزش حرفه ای و رشد میزان اشتغال مستقیم و غیر مستقیم در صنعت ورزش ● کمرنگ شدن توجه به رقابت در گروه «سرمایه انسانی» شامل سلامت و مهارت‌ها و پویایی کسب و کار ● نبود سازوکارهای رقابتی واقعی در بازار های کالا و تولیدات ورزشی ● عدم توجه به ملاحظات زیست محیطی ● کمرنگ شدن توجه به دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرای سازمان یافته در: تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای استراتژی ها ● اقتصاد محور شدن کشورهای جهانی، مطرح شدن شدن سیاست بازیگران جدید و اهمیت یافتن افراد و نهادهای غیردولتی در جهان ● تغییرات مربوط به نسبت زنان به مردان در عرضه نیروی کار و تقاضای بازار ورزش ● نوگرایی در حمایت جهانی از زنان به ویژه در ورزش ● قابلیت های بیشتر و بهتر زنان در زمینه ارتباط با زیر دستان 	
<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از فناوری های نوین و نوظهور به منظور ایجاد فضایی رقابتی در عرصه تولید و تجارت جهانی در صنعت ورزش ● حذف موانع در تجارت و سرمایه‌گذاری، جهانی شدن بازارها، افزایش مهارت و دانش رقابت، افزایش ارزش خدمات در مقابل ارزش فعالیت‌های تولیدی، تغییر ماهیت همکاری‌های بین کشورها ● توجه به رقابت در گروه ظرفیت نوآوری که در زیرمجموعه «اکوسیستم نوآوری» ● مناقصه رقابتی در حوزه های مختلف صنعت ورزش ● افزایش استخدام منابع انسانی زن در سازمان های ورزشی کشور در چند سال اخیر ● افزایش تعداد زنان با تحصیلات مدیریتی مرتبط با حوزه ورزش ● تحولات جهانی ورزش زنان و افزایش حضور زنان در پستهای مدیریتی سازمانهای ورزشی بین المللی ● شواهد موجود در زمینه درجه پایین تر فسادپذیری زنان نسبت به مردان در پست های تصمیم گیری کلان و خرد ● توسعه ناپایدار، عدم یکپارچگی اقتصادی - محیطی، حفاظت محیطی، تعهد بین نسل ها و عدالت درون نسلی و بین نسلی، کیفیت زندگی و مشارکت آحاد جامعه در فرایند توسعه 	<p>رقابت مدار</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ارتقای جایگاه رقابتی این صنعت و ارتقای سطح تکنولوژی و کسب و انتقال دانش فنی در حوزه های مختلف صنعت ورزش • تراکم تهدید های پیرامونی و فقدان چتر حمایتی سازمان های بین المللی ورزشی 	
<ul style="list-style-type: none"> • افزایش رقابت پذیری و وادار کردن بنگاه های صنعتی یا کارخانه ای به ایجاد نوآوری و تخصصی شدن در کالاهای ورزشی • جهانی شدن با قدرت انتقال پذیری گسترده ی سرمایه در حوزه های مختلف صنعت ورزش • فساد اداری، رانت های گسترده، سوء استفاده از قدرت انحصاری در بخش های دولتی • انحراف اولویت ها ، اعتبارات، تضعیف و فرار استعدادهای برتر ورزشی • نبود جو اعتماد به زنان درزمینه حفاظت از اطلاعات و تحمل فشار سیاسی در ساختار اداری و مالی نظام ورزش کشور • نبود تمایل زیاد بسیاری از زنان متخصص و شاغل به تلاش برای حضور در پست های تصمیم گیری بخش ورزش • کم رنگ شدن احترام به حقوق انسانی و مشارکت های مؤثر مدیران ورزشی در فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی • عدم رشد استانداردهایی برای سیستم مدیریت زیست محیطی ، استاندارد ممیزی زیست محیطی، استاندارد ارزیابی عملکرد زیست محیطی • کم رنگ شدن فاکتورهای کنترل کیفیت 	استبداد مدار

برآورد شده بود) این بار با بهره گیری از یافته های عینی و پژوهشی حاصل از فرایند کار، بازتدوین و نهایی شده است. شکل (۳) مدل مفهومی نهایی پژوهش را بر به تصویر کشیده است.

* مدل مفهومی نهایی پژوهش
در این بخش پس از روشن شدن پاسخ به پرسش ها و تجمیع نتایج فصل چهارم در قالب آنها، مدل مفهومی اولیه پژوهش (که در پروپوزال پژوهشی بر اساس مطالعات اولیه



شکل ۴-۱۴: مدل مفهومی "آینده پژوهی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران"

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که روایت مبسوط هر سناریو و نیز مقایسه تمایزها برحسب عوامل کلیدی شناسایی شده به تفکیک هر سناریو، انجام پذیرفته است، در این بخش کوشش شده است تا با دیدگاهی قیاسی به هر یک از سناریوهای خروجی نظر افکنده شود. بر اساس سناریوهای پنج گانه خروجی فرایند پژوهش، می توان (به اعتبار اجماع دیدگاه های خبرگان پژوهش) اذعان داشت که سناریوهای پنجم و چهارم با تقریب بسیار بالایی، متناسب با وضعیت های گذشته و موجود شایستگی مدیران ورزشی در صنعت ورزش است. اگرچه نامحتمل نیست که هر یک از این دو سناریو در آینده نیز (با توجه به افق بیست ساله پژوهش) تداوم داشته باشند، اما به استناد سیر تحولات، روندهای موجود و تجربه های نوظهور شناسایی شده در این پژوهش، منطقی است که بدیل های آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی را در فضای سناریوهای اول، دوم و سوم دنبال کنیم. به هر تقدیر سناریوهای محتمل (قوی) را می توان در قالب

پنج سناریوی اصلی زیر جمع بندی نمود.

سناریوی اول تحول مدار

این سناریو از برآیند "کاهش GDP" در افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، "افزایش رقابت پذیری" در جهانی شدن ورزش، "کاهش قدرت نرم" در گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاست گذاری، "عدالت محوری" در افزایش نقش زنان مدیر ورزشی و "توسعه پایدار" در رشد مدیریت منابع انسانی سبز به وجود می آید.

در این سناریو آینده ای به تصویر کشیده شده است که مدیران ورزشی شایسته، فضای رقابتی را مهمترین و اساسی ترین عنصر برای ورود به فرایند جهانی شدن در ورزش می داند و سازمان های پیشرو در صنعت ورزش، با درک مدیریت منابع انسانی سبز، کیفیت، منابع انسانی کیفی و مدیریت اثربخش، رمز موفقیت خود را در به کارگیری شیوه های نوین مدیریتی و کیفیتی با بهره مندی از انسان های

فرهیخته در صنعت ورزش دانسته و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای آنها مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان با کیفیت است و تنها همین انسان ها هستند که سازمان را در صحنه رقابت پیشتاز نگاه داشته و کلیدی طلایی در آن عرصه به شمار می روند. مدیران ورزشی تحول گرا بر تقویت پیروان و پی گیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم ها، فرآیندها و ارزش های جدید تأکید خواهند کرد. به گونه ای که رعایت حقوق زنان در پست های مهم مدیریت ورزشی یکی از موضوع های مهم و مورد توجه جامعه جهانی ست. بدیهی است زنان همانند مردان از منابع با ارزش جامعه به شمار خواهند رفت و همدوش آنان نقش عمده ای در تحقق توسعه پایدار دارند. از طرفی فضای این سناریو بیان می کند که کاهش قدرت نرم در سیاست گذاری های بین المللی صنعت ورزش مشهود است. در این سناریو به نظر می رسد به دلیل عدم توجه به سرمایه گذاری مؤثر در ورزش های قهرمانی با فاکتورهای مدیریت کلاس جهانی کاهش رشد صادرات غیر نفتی را دنبال خواهد داشت.

سناریوی دوم: بوروکراتیک مدار

این سناریو از برآیند "کاهش GDP" در افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، افزایش رقابت پذیری در جهانی شدن ورزش، کاهش قدرت نرم در گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاست گذاری، تبعیض محوری در افزایش نقش زنان مدیرورزشی و "توسعه پایدار" در رشد مدیریت منابع انسانی سبز به وجود می آید.

در این سناریو آینده ای به تصویر کشیده شده است که مدیران ورزشی شایسته بوروکراتیک محور، با ایجاد بستر رقابتی، توجه به صادرات و حذف موانع موجود و به دنبال آن افزایش قدرت رقابت پذیری را از مهمترین شاخص های آماده سازی بستر جهانی شدن در صنعت ورزش می دانند ولی هنوز سرمایه گذاری در سطح ورزش حرفه ای، زمینه را برای اثرگذاری ورزش در رشد اقتصادی و افزایش GDP فراهم نکرده است. از طرفی فضای این سناریو بیان می کند که با گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاستگذاری ها در بخش صنعت ورزش دیپلماسی قدرت نرم، که بیان کننده توانایی شکل دهی به ترجیحات دیگران است و جنس آن از نوع اقناع است؛ در حالی که چهره زمخت و سخت قدرت از نوع وادار و اجبار کردن است روند رو به

افزایش ندارد. در این سناریو مدیران شایسته بوروکراتیک معتقدند مدیریت اثربخش منابع انسانی به عنوان یکی از دستاوردهای نوین و ارزشمند بزرگ ترین چالش فرازروی مدیران مدیران ورزشی شایسته بوروکراتیک محور بوده و از این رو باور عمیق در به کارگیری و اجرای عملی شیوه ها و نظامهای نوین مدیریتی سبز در حوزه منابع انسانی، تلاشی است در جهت افزایش اثربخشی و بهره وری این بازارشترین سرمایه و همچنین رفع چالش های متعدد سازمان های ورزشی فعال در صنعت ورزش است. تقسیم کار و تخصصی کردن امور، سلسله مراتب به خوبی تعیین شده و به جا، پیروی از اصل معقولیت، هماهنگی و هدفمندی، رابطه غیرشخصی و رسمی بین اعضا، قوانین و مقررات تعریف شده و پیروی از آنها الزامی و ضروری است، ترفیع کارمندان براساس صلاحیت و شایستگی، وجود اصول و شیوه های منظم برای امور مختلف بیان شده است. تسلط دیرینه مردان بر ساختار اداری، رواج فرهنگ مردسالاری در سازمان، افزایش قدرت مردان در سازمان و ایجاد سقف شیشه ای، نگرش ها و تعصبات منفی ای را ایجاد کرده است که مانع از آن می شود که زنان مدیر ورزشی واری یک سطح خاص در سلسله مراتب سازمانی از رسیدن به مناصب و موقعیت های عالی شغلی باز بمانند.

سناریوی سوم: دیالکتیک مدار

این سناریو از برآیند "افزایش GDP" در افزایش سرمایه گذاری در ورزش های قهرمانی، "کاهش رقابت پذیری" در جهانی شدن ورزش، "افزایش قدرت نرم" در گسترش اقتدار سازمان های ورزشی در سیاست گذاری، "عدالت محوری" در افزایش نقش زنان مدیرورزشی و "توسعه ناپایدار" در رشد مدیریت منابع انسانی سبز به وجود می آید.

در این سناریو آینده ای به تصویر کشیده شده است که در آن با توجه به پدید آمدن فضای مثبت، تعاملات سیاسی و گشایش های اقتصادی شکل گرفته برای کشورمان در عرصه بین الملل ورزشی و رایج شدن گفتمان تعامل و توسعه اقتصادی در صنعت ورزش، مدیران اجرایی ورزش کشور با به کار بردن شاخص های عملکرد مدیریت کلاس جهانی زمینه را برای ورود سرمایه گذاران خارجی در کنار حمایت از بنگاه های فعال داخلی و ترغیب آنها به مشارکت در امور حرفه ای ورزشی و گسترش زیرساخت های آن فراهم خواهند نمود. در عرصه قدرت نرم، ورزش یکی از مهم ترین کارکردها

را ایفا می‌کند؛ بطوری که کشورها سعی دارند از طریق ورزش به اهداف گسترده خود در کسب قدرت دست یابند. دیپلماسی ورزشی نیز در چنین فضایی اهمیت پیدا می‌کند و به‌ویژه امروزه به‌واسطه عصر ارتباطات و فناوری‌های اطلاعاتی، مسابقات ورزشی در سطح جهان بینندگان بی‌شماری را مجذوب صحنه‌های حرفه‌ای می‌سازد که از طریق آن می‌توان پیام‌های اثرگذاری را به آنها منتقل کرد. ورزش به‌ویژه در قالب رقابت‌های جهانی پرطرفدار از ظرفیت بسیار بالایی تبلیغی برخوردار بوده و می‌توان از آن در جهت اشاعه فرهنگ و پیام‌های یک ملت استفاده کرد. تمایل افکار عمومی جهان به کسب اخبار و اطلاعات مربوط به رویدادهای ورزشی از یک‌سو و انعکاس گسترده وقایع ورزشی در رسانه‌های ارتباطی جمعی جهانی از سوی دیگر، موجب خواهد شد تا قلمرو ورزش و سیاست روزبه‌روز به هم نزدیک‌تر شوند و مفهومی به نام دیپلماسی ورزشی در کنار دیپلماسی عمومی و تصویرسازی بین‌المللی ظهور کند. از طرفی در فضای این سناریو کاهش رقابت پذیری باعث عدم شناسایی فرصت‌های رقابتی در صنعت ورزش و عدم تلاش برای ایجاد مزایای قابل رقابت و برخوردار شدن مشتریان از مزایا و منافع بیشتر به شکلی که کالا و خدمات قابل ارائه دارای ارزش و اهمیت بیشتری نسبت به سایر رقبا خواهد شد. از طرفی کاهش پدیده سقف شیشه‌ای حضور زنان مدیر ورزشی و فرهنگ سازی مفهوم واقعی عدالت و شایسته سالاری در نسبت زنان و مردان مدیرورزشی را به دنبال خواهد داشت. فضای این سناریو این نکته را گوشزد می‌کند که جهان در حال ورود و تجربه اقتصاد سبز است، اقتصادی که نیرو و سرمایه انسانی به عنوان محور اساسی در رشد اقتصادی، برتری سهم خود را در مقابل سرمایه‌های فیزیکی نشان می‌دهد لذا عدم توجه مدیران ورزشی به مدیریت منابع انسانی سبز به توسعه ناپایدار در صنعت ورزش منجر خواهد شد.

سناریوی چهارم: رقابت مدار

این سناریو از برآیند "افزایش GDP" در افزایش سرمایه گذاری در ورزش‌های قهرمانی، "افزایش رقابت پذیری" در جهانی شدن ورزش، "کاهش قدرت نرم" در گسترش اقتدار سازمان‌های ورزشی در سیاست گذاری، "عدالت

محوری" در افزایش نقش زنان مدیرورزشی، "توسعه ناپایدار" در رشد مدیریت منابع انسانی سبز به وجود می‌آید. فضای سناریو به گونه‌ای است که در آن ورزش در عصر جدید در کنار تأثیرات جسمی و فیزیکی، به عنوان صنعتی است که در عرصه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، نقش کم‌نظیری دارد. اصل اقتصاد رفاه در بخش ورزش نیز جدا از بخش‌های دیگر اقتصاد نیست یکی از شاخص‌های اصلی در حکمرانی خوب با مدیریت کلاس جهانی، اثربخشی دولتی است که سرمایه‌گذاری در ورزش حرفه‌ای می‌تواند یکی از این موارد باشد. روند موسوم به تجاری شدن ورزش شکل نوینی به خود خواهد گرفت. این تعامل دارای سودمندی‌های متقابلی برای هر نهاد ورزش و اقتصاد بود. از یک سو اقتصاد به کمک مخاطب پرشمار در عرصه ورزش خواهد توانست بازار مناسبی برای تبلیغ و ترویج فرآورده‌های خود دست و پا نماید؛ و از سوی دیگر صنعت ورزش نیز خواهد توانست با بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی، ضمن افزایش توانمندی در عرصه زیرساخت‌ها و رشد و گسترش کمی و کیفی، وضعیت اقتصادی ورزشکاران را متحول کند و فضای جدیدی موسوم به حرفه‌ای شدن را به وجود آورد. تحول نقش زنان مدیر ورزشی و افزایش مشارکت آنان در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی در صنعت ورزش، یکی از شاخص‌های توسعه کشورهای به شمار خواهد رفت و باعث خواهد شد تا از این پس نظاره‌گر تبدیل‌پندار توسعه به کردار و نهادینه‌شدن آن باشیم. از طرفی فضای این سناریو این نکته را گوشزد می‌کند که قدرت نرم، محصول و برآیند تصویر سازی مثبت، ارائه چهره‌موجه از خود، کسب اعتبار در افکار عمومی داخلی و جهانی، قدرت تأثیر گذاری غیر مستقیم توأم با رضایت بردیگران و ... می‌باشد. قدرت نرم، توجه ویژه‌ای به اشغال فضای ذهنی کشور دیگر از طریق ایجاد جاذبه است و نیز زمانی، یک کشور به قدرت نرم دست می‌یابد که بتواند (اطلاعات و دانایی) را به منظور پایان دادن به موضوعات مورد اختلاف به کار گیرد و اختلافات را به گونه‌ای ترسیم کند که از آنها امتیاز گیرد. لذا کاهش آن کمرنگ شدن اقتدار سازمان‌های ورزشی در سیاست گذاری به دنبال خواهد داشت. از طرفی فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع

انسانی در زندگی کاری و شخصی کارکنان، تأثیر بسزایی دارد. کارکنانی که قشر کثیری از جمعیت کره خاکی را شامل می‌شوند و رفتارهای آنها در قبال محیط زیست تأثیر چشم گیری بر پایداری آن دارد. در صورت بی توجهی منابع انسانی به این حوزه، نمی‌توان سهم خود را در پایداری زیست محیطی واکاوی کرد. بنابراین با توجه به چالش‌های زیست محیطی و اهمیت یافتن آنها در جامعه و سازمان‌ها، نیاز به تکامل چارچوب‌های موجود و کمبود دانش نظری و تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز ضروری است. لذا عدم توجه مدیران ورزشی به مدیریت منابع انسانی سبز به توسعه ناپایدار در صنعت ورزش منجر خواهد شد.

سناریوی پنجم: استبداد مدار

این سناریو از برآیند "افزایش GDP" در افزایش سرمایه گذاری در ورزش‌های قهرمانی، "افزایش رقابت پذیری" در جهانی شدن ورزش، "کاهش قدرت نرم" در گسترش اقتدار سازمان‌های ورزشی در سیاست گذاری، "تبعیض محوری" در افزایش نقش زنان مدیرورزشی، "توسعه ناپایدار" در رشد مدیریت منابع انسانی سبز به وجود می‌آید.

فضای سناریو به گونه‌ای است که نشان می‌دهد با تجاری شدن و نفوذ اقتصاد به ورزش، تجارت و اقتصاد را می‌توان بعنوان یک عامل تأثیر گذار در جهانی شدن ورزش مورد ارزیابی قرارداد. مواردی مثل خرید و فروش بازیکنان ورزشی، قرارداد‌های کلان حق پخش بازیها و غیره، که این مسأله می‌تواند پیامدهای بسیاری داشته باشد از جمله نفوذ تجارت و سرمایه گذاری در ورزش‌های قهرمانی می‌تواند ماهیت صنعت ورزش را دگرگون نماید. از طرفی رقابت پذیری یکی از استراتژی‌های تهاجمی برای مقابله با رقبا است که با توجه به شرایط ناپایدار و پر مخاطره اتخاذ می‌شود. البته یک مدیر شایسته ورزشی برای پیشبرد این استراتژی، می‌بایست قابلیت‌های ایجاد توانمندی با مدیریت کلاس جهانی (هوش هیجانی، هوش رقابتی، آشنایی با استانداردها و قوانین بین‌المللی، توانایی در امور بین‌الملل و غیره) را دارا باشد. از طرفی فضای این سناریو بیان‌کننده نگرش متناقض به قابلیت‌های مدیریتی زنان و نبود سوابق و تجربه‌های برجسته مدیران زن در بخش‌های

مختلف صنعت ورزش، وجود فرهنگ مردسالاری سازمانی و اجتماعی رایج در کشور، وجود پدیده سقف شیشه‌ای در ساختار حاکمیتی و سازمانی کشور محدودیت‌های کلی انواع مشارکت زنان در محیط‌ها و تشکیلات ورزشی را به تصویر می‌کشد که بیان‌گر نوعی تبعیض جنسیتی است و با شاخص‌های ارزیابی عملکرد شایستگی‌های مدیران تراز جهانی سنخیت ندارد. از سوی دیگر در این سناریو عدم توجه به مدیریت منابع انسانی سبز را نوعی پیش رفتن به سمت توسعه ناپایدار پیش بینی می‌کند از آنجایی که در کشورهای جهان سوم، مفهوم توسعه پایدار به‌طور فعال باید فقر، بیکاری و کم‌کاری را از بین ببرد؛ از این رو وظیفه مدیران شایسته ورزشی بر این اساس را می‌توان این‌گونه بیان کرد: ایجاد محیطی که در آن همه مردم بتوانند به واسطه ورزش علارغم رشد تربیت بدنی به‌مراه تربیت مدنی ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را بسط دهند و نیز بتوانند فرصت‌هایی را برای نسل‌های کنونی و آینده ایجاد کنند.

با توجه به سناریوهای ارایه شده وضعیت موجود شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش، بر اساس اجماع خبرگان پژوهش در پندل پایانی، بسیار نزدیک به وضعیت روایت شده در سناریوی چهارم (رقابت مدار) است. برنامه‌ها و اصلاحات انجام شده طی دو دهه اخیر در قالب نظام توسعه شایستگی جامع، وضعیت موجود را از سناریو پنجم (استبداد مدار) به سناریوی چهارم (رقابت مدار) و بعد به سناریوی دوم (بوروکراتیک مدار) و بعد سناریوی سوم (دیالکتیک مدار) و نهایتاً سناریوی اول (تحول مدار) تغییر داده است؛ این درحالی‌ست که بر اساس اهداف تجدید ساختار و اسناد چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه فرهنگی اجتماعی اقتصادی پنج ساله در کشور (برنامه‌های چهارم، پنجم و ششم) به نظر می‌رسد که وضعیت مطلوب ترسیم شده بسیار نزدیک به سناریوی اول و سوم (تحول مدار) دیالکتیک مدار خواهد بود. در چشم‌انداز توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، به جایگاه نیروی انسانی به گونه‌ای چشم‌گیر پرداخته شده است و قرار است در پایان برنامه بلندمدت این چشم‌انداز، جمهوری اسلامی ایران در زمینه علمی و فناوری به جایگاه اول منطقه دست یابد و این موقعیت را

تثبیت کند (سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۹۰۹، هجری شمسی ۱۳۸۳). در جمع بندی نتایج نظرات خبرگان پژوهش به نظر می رسد وضعیت موجود شایستگی مدیران مدیران ورزشی زیاد مطلوب نیست به گونه ای که هنوز یک معیار و استاندارد علمی خاصی برای انتخاب مدیران ورزشی بر اساس شاخص های عملکرد مدیریت کلاس جهانی وجود ندارد. همچنین مدیران ورزشی صرفاً جهت رفع نیازهای روزمره خود دست به عمل می زنند و کمتر به پشتوانه علمی و نظریه های موجود در این زمینه توجه می کنند. از طرفی دیگر، مدیران ورزشی اختیارات آنچنانی ندارند و همین امر موجب از بین رفتن انگیزه درونی این افراد می شود. درواقع مدیران موفق ورزشی آینده، به مهارت ها و شایستگی هایی به مراتب متفاوت با مدیران پیشین ورزشی نیاز دارند. از این رو، آماده سازی مدیران ورزشی برای آینده، مستلزم سیستم ها و رویه هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با سازمان و متخصصان ورزشی، آن ها را به شیوه ی مؤثری توسعه دهد. یک نظام توسعه شایستگی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اصلی دارد. در بین فعالیت های گسترده مدیریت، توسعه شایستگی از آشناترین و هزینه برترین فعالیت های مدیریت محسوب می شود. این فعالیت در بردارنده آموزش مهارت های جدید، بهبود مهارت های موجود و رفتارها و روش های تأثیرگذار انجام مسئولیت ها است و توسعه شایستگی مدیران به آموزش و توسعه فعالیت های انسانی در سازمان ها ارتباط دارد و به سازمان کمک می کند تا شرایط خاصی را ایجاد کند که در آن مدیران به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان ها دست یابند و در این حالت توسعه شایستگی خود را بصورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می بینند (حسینی، طالب پور و باقری، ۱۳۹۸). برای توسعه مناسب شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی باید اطلاعات و مهارت ها و قابلیت های مدیران را براساس نیاز آینده جامعه و سازمان ارتقاء داد، که البته این نوع از توسعه تنها با آموزش های زیاد حاصل نمی شود. بلکه بایستی بصورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل نمود (بیدختی، علی اکبر امین و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۰). از سویی

اگر بخواهیم به اهمیت توسعه شایستگی مدیران در سازمان های ورزشی امروزی و نقش توسعه یافتگی آنها اشاره کنیم باید گفت که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان ها از حیث دانایی و توانایی است و چالش اصلی میان سازمان ها چالش مدیران توانا و دانا می باشد.؛ ازاین رو مدیران ورزشی ناگزیر اند با صرف توجه و تأمل لازم، زمینه رفع چالش های حال و آینده صنعت ورزش را، به عنوان ظهور اقتصاد مدرن انسانی در قالب یک اقتصاد جدید صنعتی، فراهم کنند. درحال حاضر، بخش بزرگ مدیریت و مالکیت در صنعت ورزش، یا در اختیار دولت و یا بخش های شبه خصوصی وابسته به دولت است. برنامه های اصلاح ساختار اقتصادی در ۱۵ سال اخیر تعریف مجدد یکی از مستعد ترین زمینه ها، ورزش و خدمات ورزشی است که می تواند از این رهگذر به خوبی و با سرعت بسیار زیاد بهره مند شود و کشور را بهره مند کند. در واقع هزینه ی تولید و ارائه ی خدمات ورزشی باید به سرمایه گذار برگردد. تغییرات ساختاری در حوزه اقتصاد کلان دولتی از قبیل تدوین قوانین و مقررات و دستورالعمل های مرتبط و تقویت بازارها، نهادها و ابزارهای مالی پیش نیاز موفقیت فرایند خصوصی سازی است. در بنگاه های تولید و خدمات ورزشی نیز باید دیدگاه مدیران و مالکان در تقویت انگیزه نیروی انسانی، مدیریت بهینه منابع و مصارف مالی، کاهش مراحل تصمیم گیری و مهندسی مجدد برای بقاء در شرایط رقابت، ملاک عمل قرار گیرد. اصل ۴۴ قانون اساسی، در تنظیم و تفکیک وظایف و مسئولیت ها مبنای قابل اتکائی است و شاکله ی این ساختار را شکل داده است. با تبیین و تفسیر عمیق و واقع بینانه، و در عین حال کارگشا، امروز این اصل موثر ترین عامل و موتور محرک توسعه بخش خصوصی و ایفای نقش بیشتر مردم در اقتصاد ملی مطرح می باشد. استفاده از تجربه سایر کشورها در سطح خرد و کلان صنعت ورزش و استفاده از ابزارهای متنوع سهامی کردن و خصوصی کردن صنایع مرتبط با ورزش می تواند به عنوان یک اهرم اساسی در توسعه پایدار ورزش کشور ایران در نظر گرفته شود. شناخت الزامات و تفاوت های بین ورزش حرفه ای با ورزش عمومی و آماتور، و مد نظر قرار دادن آن در تنظیم امور و مقررات، یکی از الزامات اصلاح ساختار ورزش است. ارتباط ورزش و

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

✓ یافتن منابع جدید (تولید کالاها و خدمات مختلف در وهله اول نیازمند دسترسی به منابع اولیه مورد نیاز آنها است. بدون شک منابع طبیعی نقشی تعیین کننده در صنایع مختلف کشورها دارند. گاه یافتن یک منبع جدید به مثابه ایجاد ظرفیت جدید در کشور برای تولید کالا و خدمات جدید است؛ و گاه به معنای قطع وابستگی از واردات مواد اولیه از سایر کشورها و افزایش توانایی کشور در تولید کالاها و خدمات مشتق شده از آن است) در صنعت ورزش توصیه می شود.

سناریوی دوم: بوروکراتیک مدار

✓ یافتن تکنولوژی جدید (یافتن رویه ها، ابزار، وسایل و دستگاه های جدید در تولید محصولات و خدمات نوین ورزشی یکی از مهم ترین فاکتورها در رشد اقتصادی کشورها و فاصله گرفتن آنها در تولید کالا و خدمات ورزشی در بازارهای جهانی است. گاه ممکن است یک کشور سرمایه انسانی مناسبی داشته باشد و منبعی عظیم از ایده ها و طرح های جدید در تولید انواع کالاها و خدمات در اختیار داشته باشد، اما سازوکار مناسبی برای تبدیل این ایده ها به تکنولوژی های عملی در تولید کالاها و خدمات ورزشی تعبیه نکرده باشد. بنابراین نمی توان انتظار داشت چنین کشوری بتواند قدم در مسیر رشد پایدار بگذارد. همچنین ممکن است سرمایه انسانی آنها راهی کشورهایی شود که چنین سازوکاری را برای تبدیل ایده های خلاقانه به تکنولوژی کاربردی داشته باشند. بسیاری از کشورهای پیشرفته پذیرای مهندسان و نوابغ کشورهای هستند که چنین مکانیزمی در اقتصاد خود ندارند) در صنعت ورزش توصیه می شود.

✓ افزایش تجارت (یکی از مهم ترین عوامل در رشد

سایر بخش های اقتصادی و تعامل بین آن، از اموری است که می تواند برای به اهداف توسعه پایدار در صنعت ورزش راهگشا باشد.

پیشنهادات راهبرد و خط مشی

جهت پیشبرد و توسعه ی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش و با توجه به گستردگی اجزای مطالعه حاضر، پیشنهادات و موضوعات تحقیقاتی ذیل برای دستیابی به یافته ها و اطلاعات جامع تر در این زمینه ارائه می گردد. به همین قاعده در بخش ارایه پیشنهادات پژوهشگر نیز می کوشد (فراتر از گزارش ها و پژوهش های متعارف درباره آینده موضوع مذکور) با رویکردی میان رشته ای شماری از راهبردهای کلی را در قالب توصیه هایی برای تدوین سیاست ها، خط مشی ها و جهت گیری های کلان، پیشنهاد نماید. بر این مبنای همانگونه که در مدل فرایندی روش شناسی شوارتز برای تدوین سناریوها اشاره شد، از گام هفتم در مدل هشت مرحله ای شوارتز (بر اساس متدولوژی منتخب پژوهش) با عنوان "سنجش انسجام تصمیمات با سناریوها" یاد شده و مراد از آن عبارت از این است که پس از تدوین سناریوها، لازم است استراتژی ها و مسائل پیش رو، بر مبنای سناریوهای چندگانه سنجیده شود و پیشنهاداتی راهبردی بر مبنای آنها ارایه گردد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات راهبردی ذیل برای سیاست گذاران و دست اندرکاران این صنعت ضروری به نظر می رسد:

سناریوی اول: تحول مدار

✓ جهت بهبود و تقویت تصویر در عرصه بین المللی، از صنعت ورزش به عنوان ابزار دیپلماتیک برای دوستی بین ملت ها، تقویت روابط، حمایت از صلح و بهبود روابط بین المللی استفاده شود.

✓ جهت کسب منزلت و پرستیژ بین المللی و جلوگیری و کاهش انزوای سیاسی، از صنعت ورزش به عنوان ابزار اجتماعی برای ایجاد روحیه جوانمردی، توضیح و تشریح مخالفت ها، تجزیه و تحلیل یک موقعیت، کاهش تعارض موجود، درک آرمان های سیاسی، کاوش در جهان و افزایش انعطاف پذیری، صبر و تحمل استفاده گردد.

می گردند)، پیشنهاد می شود.

✓ فراهم کردن زمینه های سیاسی و فرهنگی مورد نیاز برای توان رقابت (مانند اتفاق نظر در توسعه صنعتی و ورود به بازارهای جهانی ورزشی) توصیه می شود.

✓ تقویت "درجه رقابت داخلی" و "دسترسی به خدمات مالی"، "جریان سرمایه"، "رابطه کارگر و کارفرما"، "انعطاف دستمزدها"، "سرمایه های خارجی و انتقال فناوری"، "کیفیت عرضه کنندگان داخلی محصولات ورزشی"، "مزیت رقابتی" و "هزینه های R&D شرکت ها ورزشی"، "اعتماد عمومی به سیاستمداران، عدم تبعیض در تصمیم های اداری"، "کنترل بر توزیع بین المللی" و "دسترسی به مهندسان و دانشمندان" جهت افزایش رقابت پذیری توصیه می شود.

✓ اطلاع رسانی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص محیط و عوامل محیطی توصیه می شود و با سیاستگذاری و خط مشی های سبز موجبات ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آنها شده و به گونه ای آنها را هدایت می نماید که آنها به وظایف و تعهداتشان در قبال محیط عمل نمایند. این فعالیت ها علاوه بر اینکه منجر به کارایی و اثربخشی، کاهش هزینه ها، ایجاد همکاری در بین کارکنان و پایداری می شود و موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان نیز می گردد.

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

سناریوی چهارم: رقابت مدار

اقتصادی کشورها که گاه موجب تسهیل حرکت جریان سایر ایده ها خواهد شد، توانایی یک کشور در برقراری ارتباط موثر با سایر کشورها و افزایش حجم مبادلات تجاری است. وقتی کشوری بتواند با سایر کشورها مبادلات تجاری داشته باشد می تواند در زمینه های مختلف مهارت و دانش بهینه را از هر کدام از آنها راهی مرزهای خود کند. بسیاری از کشورها که دارای تکنولوژی پیشرفته در زمینه های مختلف هستند تمایل به احداث کارخانه های خود در کشورهایی که دارای منابع اولیه مناسب هستند، دارند. تحت این شرایط تولید با قیمت پایین تر میسر شده و ضمن افزایش درآمدهای آن کشور، تکنولوژی تولید محصولات جدید نیز وارد کشور شده و توانایی کشور در تولید کالاها و خدمات مختلف افزایش خواهد یافت) در صنعت ورزش توصیه می شود.

✓ حمایت روسای هیات های ورزشی، ارگان ها و نهادهای از جامعه ورزش بانوان و حمایت باشگاه داران از جامعه ورزشی بانوان در جهت توسعه سلامت، قهرمان پروری، پرورش استعدادها و حفظ آنها است توصیه می شود.

✓ ایجاد سازوکار تربیت و به کارگیری مدیران زن ورزشی در بدنه اجرایی و تخصصی تشکیلات ورزشی

✓ برگزاری دوره های آموزشی برای زنان شاغل در ورزش و آشنایی با حقوق خود، فراهم کردن زمینه های خود باوری در زنان و آگاه کردن آنها از قابلیت ها و توانایی های فردیشان

✓ تأکید بر ترکیب مناسب متخصصان زن و مرد در منابع انسانی خود کارگری از طریق نظارت بر انتصاب ها و بازنگری در سیاست های جانشین کردن

سناریوی سوم: دیالکتیک مدار

✓ طراحی سیاست های کلان، (مانند سیاست های مربوط به نرخ ارز و تجارت خارجی) باثبات و قابل پیش بینی پذیری اقتصادی که منجر به ایجاد بازارهای باثبات در صنعت ورزش شود (که این بازارها باعث تخصیص موثر و کارایی منابع

خود فراهم می‌آورند) در صنعت ورزش توصیه می‌شود.

✓ بهره‌گیری از متخصصان زن در بخش‌های مختلف تصمیم‌گیری، مشاوره‌های و اجرایی صنعت ورزش

✓ انعکاس مناسب اخبار و فعالیتهای مربوط به مدیریت زنان در ورزش

✓ استفاده از دانش آموختگان دانشگاهی تربیت بدنی در نیروی انسانی خود

✓ ارائه برنامه‌های آموزشی و تحلیلی مناسب در زمینه مدیریت ورزش زنان و مدیران

✓ پیشنهاد می‌گردد طراحی ساختار سبزی برای سازمان و استفاده از فناوری‌های روز برای کاهش مصرف انرژی و مواد، تفکر و چشم‌انداز زندگی را در جامعه، سبز کنیم که این مهم با آموزش میسر خواهد بود و نگاهمان به مقوله محیط زیست و توسعه پایدار نگاهی سیستمی باشد و شروع این آموزش را از نتایج تحقیقات دانشگاهی این چینی به خانواده‌ها و زندگی خصوصی مردم سوق دهیم و در برنامه ریزی‌های کوتاه مدت و میان مدت، راهبردی بلند مدت را در نظر گرفته و از آینده سازان که امروز در آغوش مادران و در مهدکودک‌ها در حال آموزش هستند غافل نشویم که آینده در دست آنهاست و تا زمانی که بهتر فکر نکنیم هیچ چیز بهتر نخواهد شد.

✓ از صنعت ورزش به عنوان سلاح حکومتی برای ترویج قدرت نرم و سلطه، ایدئولوژی سیاسی و ساختن هویت ملی استفاده گردد.

✓ عضویت و مشارکت فعال در سازمانها و انجمنهای علمی - بین‌المللی ورزشی

✓ توسعه و مسیرهای آینده برای مدیریت منابع انسانی به تکیه رهبران بر روندهای پایدار در محیط زیست اشاره داشته و نتیجه می‌گیرد که تغییرات در دیدگاه‌های شرکت‌های ورزشی نسبت به محیط زیست موجب تغییرات در استراتژی‌های بازاریابی، تصمیمات سرمایه‌گذاری و بررسی عملکردها و طراحی و توسعه محصولات جدید شده و در نهایت موجب افزایش منافع و سود برای صاحبان سهام در آینده خواهد شد.

سناریوی پنجم: استبداد مدار

✓ از صنعت ورزش به عنوان ابزار سیاسی برای ادغام اقلیت‌ها، کمک به صلح و تشویق ملی‌گرایی استفاده گردد.

✓ افزایش تخصص نیروی کار (اگر رشد اقتصادی معلول افزایش تولید کالا و خدمات مختلف در اقتصاد است، نیروی انسانی متخصص و ماهر علت اصلی در به‌وجود آمدن کالاها و خدمات جدید در اقتصاد است. حقیقتی بسیار مهم که کشورهای پیشرفته به‌خوبی به اهمیت آن پی برده‌اند. در فقدان نیروی کار متخصص فعالیت‌ها با بهره‌وری پایین انجام شده، کیفیت کالاها پایین بوده و قیمت آنها توانایی رقابت با رقبای خارجی را ندارد. توجه به نیروی انسانی و تبدیل آن به سرمایه انسانی یکی از عوامل مهم در بهبود رشد اقتصادی است. این همان عاملی است که موجب می‌شود جوامع پیشرفته توجه ویژه‌ای به آموزش داشته باشند و سرمایه‌گذاری و سיעی در سیستم آموزشی خود انجام دهند. در حضور یک سیستم آموزشی قدرتمند اقتصاد کشورها، در حقیقت مکانیزمی برای تامین سرمایه انسانی مورد نیاز خود در آینده و افزایش پتانسیل رشد اقتصادی

منابع

- محمدی، فروغ، کلاته سیفری، معصومه، رضوی، محمدحسین، فارسجانی، حسن (۱۳۹۸). طراحی مدل کیفی توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران با رویکرد تولید در کلاس جهانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، (۱) ۸، ۸۴-۶۹.
- یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین). *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، (۵)، ۶۷-۵۷.
- Ates, N., Tarakci, M., Porck, J., Knippenberg, D & Groenen, P (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment, *Journal of Management*, 4(3), 1-29.
- Baroncell, C. & Ballerio, N. (2016). *World Class Operation Management*. Springer.
- Digalwar, A.K. & Date, P.A. (2016). Development of fuzzy PROMETHEE algorithm for the evaluation of Indian world-class manufacturing organizations. *Int. J. Production Research*.
- Davis, J. A., & Hilbert, J. Z. (2013). Sports marketing: Creating long term value. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited.
- Dufva, M, & Ahlqvist, T.(2015). Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. *Journal of Futures*, 73, 112-125.
- Ganzin, M., Islam, G., & Suddaby, R. (2020). Spirituality and entrepreneurship: The role of magical thinking in future-oriented sensemaking. *Organization Studies*, 41, 77-102.
- Hwang H, Kuo T.(2018). Competency in delivering health education: A concept analysis. *Journal of Interprofessional Education & Practice*. 11: 20-25.
- Kharchenko, T& Ziming, L. (2021). The Relationship between Sports Industry Development and Economic Growth in China. *Accounting and Finance*, Institute of Accounting and Finance, 1, 136-140.
- Kalbaevna, K. Z. (2021). Social and Pedagogical Competency as an Important Component of Professional Training of Future Teachers. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 1241-1245.
- Petrillo, A, De Felice, F, Zomparelli, F (2018). Performance measurement for world-class manufacturing: a model for the Italian automotive industry. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, Published online: 22 Jan 2018
- Sarwono, J., Jusuf, D & Sumarto, S (2019). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Education Institution (Survey at International Women University), International
- آراسته، حمیدرضا، حسن پور، اکبر، ایزدی، احمد، بستانی املشی، طهمورث. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت های تابعه. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵، ۷۹-۵۵.
- ابراهیمی، سعید، قاطعی کلاشمی، زهرا، حاج بنده، مسعود، مرادی، داریوش. (۱۳۹۶). تدوین ساختار مناسب آینده پژوهی در شهرداری اصفهان. آینده پژوهی مدیریت، ۲۸ (شماره ۴ (پیاپی ۱۱۱))، ۶۷-۷۸.
- الوانی، سید مهدی، اردلان، امید، محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۸۶). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مد ظله العالی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱) ۱، ۳۰-۱.
- بل، وندل. (۱۹۲۴). مبانی آینده پژوهی: تاریخچه، اهداف و دانش"، ترجمه مصطفی تقوی و محسن محقق (۱۳۹۵). تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- بیدختی، علی اکبر امین و همکاران. (۱۳۹۴). آینده پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه سرمایه انسانی کشور؛ سناریویی محتمل برای افق؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، (۲۱) ۳، ۳۱-۵۵.
- تقوی فرهی، بهزاد و طحانی، غلامرضا و نادری درشوری، وحید (۱۳۹۵). عنوان ۹ شایستگی مدیران IT وزارت فناوری اطلاعات و ارتباطات، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۹۰۹ هجری شمسی. (۱۳۸۳). سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، آذر ماه ۱۳۸۳
- حسینی، محمد مهدی، طالب پور، جواد و باقری، ایوب. (۱۳۹۸). مدلی در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی در سازمان های آموزشی. مجله پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، (۲) ۱، ۱۵-۱۶.
- حکاک، محمد، ساعدی، عبدالله، مومنی مفرد، معصومه. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر با استفاده از رویکرد دلفی فازی. آینده پژوهی مدیریت، ۳۱ (شماره ۱ (پیاپی ۱۲۰))، ۶۹-۸۴.
- خسرومنش، رحیم، خبیری، محمد، خلیفر، حسین، علی دوست قهفرخی، ابراهیم، زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل مفهومی صنعت ورزش ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، (۵۷) ۱۱، ۳۸-۱۷.
- طاهری دمنه، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تصاویر آینده ی جامعه ایرانی در ذهن جوانان تحصیل کرده؛ رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- فارسجانی، حسن، دهقان، احسان. (۱۳۹۵). تبیین ارزیابی عملکرد سازمان و جهت دستیابی به محصول کلاس جهانی با روش وو، فصلنامه چشم انداز مدیریت صنعتی، (۶) ۲۲، ۶۵-۴۵.
- فارسجانی، حسن، کشاورز، سمیه و استیری، اصغر. (۱۳۹۵). اصول مدیریت کلاس جهانی (در بنگاههای اقتصادی و کشورها)، تهران: انتشارات برآیند پویا.
- فارسجانی، حسن، جلالیون، ندا، مردانی، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت کلاس جهانی. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، (۱) ۷، ۶۶-۳۷.

- Conference on Research of Educational Administration and Management, 189-196.
- Schatzmann, J, Schäfer, R, & Eichelbaum, F. (2013). "Foresight- definition, overview & evaluation". *Journal of Eur J Futures Res*, 15, 2-15.
- Smith, A. C. T. (2014). Introduction to sport marketing. (M. Jafarpoor, M. R. Beheshti Zavareh, & S. Hasani Moghadam, Trans). Tehran: Sport Sciences Research Institute. (Original work published 2014).
- Wagner, S. A., Vogt, S, Kabst, R, (2016). The future of public participation: Empirical analysis from the viewpoint of policy-makers *Technological Forecasting and Social Change*, 106, 65-73.
- Wenzel, M; Krämer, H; Koch, J; Reckwitz, A. (2020). Future and organization studies : On the rediscovery of a problematic temporal category in organizations. *Organization Studies*, 41(10), 1441-1455.

Editing Future Scenarios of Competence of Sports Managers with World-Class Management in the Iranian Sports Industry

Abstract

The purpose of this article was to outline alternative scenarios regarding the future of competence of sports managers with world-class management in the Iranian sports industry and to provide policy proposals in this field.

To this end, using the Schwartz model in scriptwriting and a combined approach in research methodology (combining quantitative tools such as cross-sectional analysis questionnaire and script wizard software with qualitative tools such as interviews and panel of experts) In general and in the Iranian sports industry in particular, it has been systematically researched during the 15-year research horizon.

As a result, the future of competence of sports managers has been explained and described in five scenarios: "transformation oriented", "bureaucratic oriented", "dialectical oriented", "competitive oriented" and "authoritarian oriented".

Then, using the research findings and the views of experts, for each of the alternative scenarios, options for formulating policies have been proposed.

Keywords: Scenario, Competence, Sports Managers, World Class Management, Sports Industry