

## Future studies of the key drivers of Iranian sports network governance in the horizon of 2035

---

---

### Article Info

**Article type:**

Research Article

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this research was to future studies the critical drivers of Iranian sports network governance in the horizon of 2035.

**Methods:** The current research strategy is prospective and has been carried out in three steps. The participants of this research were experts. The selection of these people was purposeful, and 19 people were selected based on the criteria of expertise. In this research, interviews and questionnaires were used to collect data, and Lincoln and Guba's (1985) evaluation indices were used to evaluate the research, including validity, transferability, reliability, and verifiability. To analyze the data in the interview analysis section (first step) using the coding method, in the area determining the importance and uncertainty (second step) using the arithmetic mean and in the future research section (third step) using the structural analysis method with The help of MICMAC software was used.

**Results:** The findings showed that the future of network governance of Iranian sports in the horizon of 2035 is affected by 14 variables. Still, only four variables of actor relationships, network centrality, and consensus-centeredness network management are the key drivers of the future of network governance in. They change the sport.

**Conclusion:** Therefore, the result of network synergy between the mentioned drivers is suggested to create a desirable future in the field of network governance in Iranian sports.

**Keywords:**

*Future studies, strategic planning, network governance, uncertainty, sport*

---

---

Cite this article:



© The Author(s). Publisher: University of Tehran, Faculty of SportSciences and Health.

---

### Extended Abstract

#### Introduction

The purpose of this research was to future studies the critical drivers of Iranian sports network governance in the horizon of 2035.

## Methods

The current research strategy is prospective and has been carried out in three steps. The participants of this research were experts. The selection of these people was purposeful, and 19 people were selected based on the criteria of expertise. In this research, interviews and questionnaires were used to collect data, and Lincoln and Guba's (1985) evaluation indices were used to evaluate the research, including validity, transferability, reliability, and verifiability. To analyze the data in the interview analysis section (first step) using the coding method, in the area determining the importance and uncertainty (second step) using the arithmetic mean and in the future research section (third step) using the structural analysis method with The help of MICMAC software was used.

## Results

The analysis of the influence map and the direct influence of the 14 factors showed that the variables of the government policies and, to some extent, the network's culture are among the system's influential variables. Also, this map showed that the variables of responsiveness, preparation for networking and network thinking are among the influencing variables of the system. In addition, consensus-oriented variables, actors' relations, network centrality and network management were part of the two-dimensional variables of risk and goal, and the variable of transparency is part of the linked variables. Finally, it was determined that the variables of sanctions, network structure, trust and legitimacy are part of the independent variables of the system. Furthermore the findings showed that the future of network governance of Iranian sports in the horizon of 2035 is affected by 14 variables. Still, only four variables of actor relationships, network centrality, and consensus-centeredness network management are the key drivers of the future of network governance in. They change the sport.

## Conclusion

Adapting the research results, it can be said that among the fourteen factors described as actors' relationships, network centrality, consensus-centeredness and network management have a strategic role in the future of sports network governance in the horizon of 2035. Because these key drivers will play a central role in shaping many developments, events and future images of sports network governance in the horizon of 2035. Therefore, based on this result, it is suggested to the guardians, practitioners, managers and policymakers, especially the Ministry of Sports and Youth as the primary guardian of sports in the country, to synergize the network of actors' relationships. To pay attention to the centrality of the network, consensus-oriented and network management as a macro-strategic policy. Also, it is suggested to the Ministry of Sports and Youth, General Directorates of Sports and Youth and Sports Federations to provide equal opportunities to all active people and groups in the sports community, sensitive to its demands and expectations. And be responsible; their needs and expectations should be met, the centralized network should be considered instead of the decentralized web, the tension between the network members should be reduced to strengthen their participation, and mechanisms aligned with the interests of different sports actors should be used. And finally try to establish a commitment to the visions and goals of the network.

## Keywords

Future studies, strategic planning, network governance, uncertainty, sport

## Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:**

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.



# مدیریت ورزشی



## آینده پژوهی پیشران های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق 1414

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: هدف این پژوهش آینده‌پژوهی پیشران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق 1414 بود.

**روش پژوهش:** راهبرد پژوهش حاضر آینده‌پژوهی و در سه گام انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران تشکیل می‌دادند. انتخاب این افراد به‌صورت هدفمند بود و بر مبنای معیار خبرگی 19 نفر انتخاب شدند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه و برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا (1985) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بود استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه (گام اول) از روش کدگذاری، در بخش تعیین میزان اهمیت و عدم قطعیت (گام دوم) از میانگین حسابی و در بخش آینده‌پژوهی (گام سوم) از روش تحلیل ساختاری با کمک نرم‌افزار میکمک استفاده شد.

### کلیدواژه‌ها:

آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، حکمرانی شبکه‌ای، عدم قطعیت، ورزش

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق 1414 متأثر از 14 متغیر می‌باشد اما تنها چهار متغیر روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع‌محوری و مدیریت شبکه پیشران-های کلیدی هستند که آینده حکمرانی شبکه‌ای در ورزش را دستخوش تغییر می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** بنابراین نتیجه هم‌افزایی شبکه‌ای بین پیشران‌های نامبرده برای خلق آینده مطلوب در زمینه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش ایران پیشنهاد می‌گردد.

استناد:

DOI: <http://doi.org/10.22089/smrj.2022.11566.3515>

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی. © نویسندگان.





## مقدمه

حکمرانی<sup>1</sup> در ورزش به یکی از دغدغه‌های اصلی و در عین حال موضوعات مورد علاقه دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت ورزش در سال‌های اخیر تبدیل شده است (شیلبری<sup>2</sup>، 2015؛ کینگ<sup>3</sup>، 2016). این تشویش خاطر و اشتیاق از نگرانی‌های اجتماعی گسترده‌تر پیرامون حکمرانی (به عنوان مثال بحران اقتصادی)، شکست‌های مهم اخیر به‌ویژه در زمینه ورزش (به‌عنوان مثال رسوایی‌های فدراسیون بین‌المللی فوتبال، رسوایی دوپینگ روسیه) (داولینگ، لوپکی و اسمیت<sup>4</sup>، 2018)؛ حرفه‌ای شدن ورزش که اساساً چشم‌انداز حاکمیت را برای سازمان‌های ورزشی و همه کسانی که در ورزش کار می‌کنند تغییر داده است (شیلبری و فرکینس<sup>5</sup>، 2019)، و همچنین حکمرانی بد<sup>6</sup> نشأت می‌گیرد (اوبویل و بریدبوری<sup>7</sup>، 2013).

حکمرانی رویکردی است که تلاش دارد تمام اجزای سیستم را به‌گونه‌ای تنظیم کند که افراد و نهادها در درون آن عمل کرده و در نتیجه خودتنظیمی<sup>8</sup> به‌وجود آمده، سیستم به نتایج مورد نظر دست پیدا کند (لایال و تایت<sup>9</sup>، 2017). علاوه بر این، حکمرانی نظامی است که سازمان‌ها توسط آن هدایت و مدیریت می‌شوند، بر نحوه تنظیم و دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد، قوانین و رویه‌های تصمیم‌گیری سازمانی را مشخص می‌کند و همچنین ابزارهای بهینه‌سازی و نظارت بر عملکرد از جمله نحوه نظارت و ارزیابی ریسک را تعیین می‌کند (شیلبری، 2015). در ورزش حکمرانی، به‌عنوان به‌کارگیری قدرت و اختیار در جهت سیاست‌گذاری، تعیین مأموریت سازمانی، عضویت، شایستگی و قدرت نظارتی در محدوده مناسب محلی، ملی یا بین‌المللی تعریف شده است (همس و مک‌لین<sup>10</sup>، 2017). همچنین، به‌عنوان هدایت کلی سازمان‌های ورزشی و نهادینه-سازی کلیه قوانین ورزشی از سطح باشگاه گرفته تا سازمان‌های ملی، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خدماتی ورزشی و تیم‌های حرفه‌ای تعریف می‌شود (فرکینس، شیلبری و مک‌دونالد<sup>11</sup>، 2005).

حکمرانی انواعی مختلفی دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به حکمرانی مشترک<sup>12</sup>، حکمرانی مدیریت دولتی جدید<sup>13</sup>، حکمرانی خوب<sup>14</sup> (که توسط بانک جهانی استفاده شده است)، حکمرانی به‌عنوان وابستگی متقابل بین‌المللی، حکمرانی سایبرنتیک اجتماعی<sup>15</sup>، حکمرانی اقتصاد سیاسی جدید<sup>16</sup> و حکمرانی شبکه‌ای<sup>17</sup> اشاره کرد (غلام‌پور آهنگر و خواجه‌نائینی، 1395). در شرایط فعلی جامعه که از پیچیدگی زیادی<sup>18</sup> برخوردار است، یکی از انواع حکمرانی که به واقعیت نزدیک‌تر و در عین حال کارآمدتر است، حکمرانی شبکه‌ای است (ماتورو<sup>19</sup>، 2004).

حکمرانی شبکه‌ای، عمل طراحی، مدیریت و هماهنگی استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای میان سازمانی است که برای تأثیر بر سیاست‌گذاری عمومی انجام می‌شود (پوچارون و سواوکول<sup>20</sup>، 2012). همچنین استعاره‌ای برای توصیف رشد مسایل پیچیده است و پاسخی از سوی سیاست‌گذاران به پویایی تعاملات محیط

1. Governance

2. Shilbury

3. King

4. Dowling, Leopkey & Smith

5. Ferkins

6. bad governance

7. O'Boyle & Bradbury

8. Self-Regulation

9. Lyall & Tait

10. Hums & MacLean

11. McDonald

12. Corporate Governance

13. New Public Management Governance

14. Good Governance

15. Socio cybernetic Governance

16. New Political Economy Governance

17. Network Governance

18. Hyper-Complex

19. Maturo

20. Poocharoen & Sovacool

تغییر یافته سیاسی است (خواجهنایینی، 1394)، که ریشه مفهومی آن را باید در ظهور ایده سرمایه‌داری دانش<sup>1</sup> که ظرفیت شبکه‌ای بودن مبنای اساسی آن را تشکیل می‌دهد (دیویس<sup>2</sup>، 2012)؛ و در عین حال پیچیده شدن مسائل مربوط به سیاست‌گذاری، ضرورت بهره‌گیری از توان و ظرفیت‌های موجود در بخش‌های غیردولتی، ضرورت تعامل میان همه بازیگران (ذی‌ربطان، ذینفعان و تصمیم‌گیران) برای حل مسائل، ایجاد مشارکت بیشتر نهادهای اجتماعی در بخش‌های خصوصی، بالا بردن سرعت عمل و کارایی در حل مسائل مهم، افزایش بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و کم کردن زمان در تصمیم‌گیری و اتخاذ سیاست، جستجو کرد (غلام‌پور آهنگر و خواجهنایینی، 1395). با این وجود، حکمرانی شبکه‌ای به خودی خود ظهور نمی‌یابد بلکه باید متصور گردیده و شکل یابد، این امر بر فرایند تصویرسازی از آینده از طریق آینده‌پژوهی تأکید و دلالت دارد (روبین<sup>3</sup>، 2013). آینده‌پژوهی یک حوزه پژوهشی نسبتاً جدید است که قلمرو آن، همه عرصه‌های معرفت نظری و تکاپوهای عملی آدمی را در می‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای در هر یک از این عرصه‌ها داشته باشد. هر چند که هر نوع پیش‌بینی می‌تواند غلط از آب درآید، ولی این مسئله نباید باعث شود که تلاش علمی و عقلانی برای مطالعه آینده صورت نگیرد و برنامه‌ریزی فقط بر اساس تجربه‌های قبلی یا سلیقه شخصی انجام گیرد (گوهری‌فر، آذر و مشبکی، 1394). آینده‌پژوهی به عنوان دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به‌کار برده می‌شود (ایزدی، احمدی و چارمجو، 1400)؛ و اهمیت آن به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیپتور<sup>4</sup> و فرد پلاک<sup>5</sup> مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (رضایی قادی و رفیع، 1400). در گذشته، از راهبرد آینده‌پژوهی به صورت محدود استفاده می‌شد و هم‌اکنون استفاده از آن در تمام زمینه‌ها به‌طور خاص زمینه ورزش متداول است. در این راستا می‌توان به مطالعات نظری، سهرابی و محرم‌زاده (1400) با عنوان «سناریوهای راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی»، تابش، شهریار و نظری (1400) با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی و راهبردی تعالی‌ساز آینده مطلوب ورزش همگانی ایران»، نظری و شهبولی کوشوری (1401) با عنوان «سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت محور ایران»، شهبولی کوشوری و همکاران (1401) با عنوان «شناسایی شگفتی‌ساز و پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران» ناغانی (1400) با عنوان «الگوی محیطی مؤثر بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش ایران و تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی»، صداقتی‌فر (1399) با عنوان «آینده‌نگاری توسعه ورزش والیبال استان قزوین (سناریوهای راهبردی)» و بدری آذرین (1399) با عنوان «تبیین مدل و آینده‌نگاری کسب و کار لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران» اشاره کرد با این حال خلاء دانش پیرامون آینده‌پژوهی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش مشهود است. هر چند که تحقیقات در خورتوجهی در این راستا انجام شده است و از جنبه‌های مختلفی به بررسی این پدیده پرداخته شده است. برای مثال در زمینه ورزش محمدی رئوف، فراهانی، شجاع و ملکی (1400) در تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران با رهیافت داده بنیاد نشان دادند هشت عامل اصلی حکمروایی توسعه‌گرا، ساختار اداری کارآمد، دانش-محوری نهادی، حاکمیت قانون، اخلاق‌گرایی، تعالی‌سازی نهاد ورزش، اقتصاد مقاوم و برهم کنش نهادی بر تحقق حکمرانی مطلوب و توسعه ورزش کشور مؤثر هستند. پیش‌تر فراهانی و همکاران (1399) با مطالعه تطبیق وضعیت حکمرانی ورزشی در ایران و کشورهای منتخب پی بردند که یکی از مهم‌ترین رویکردها در الگوی توسعه ورزش کشورهای پیشرو، نگاه سیستمی به فرایند حرکتی شهروندان از دوره نوزادی تا سالمندی است و نظام ورزشی موفق است که نگاه جامعی به‌تمامی گروه‌های سنی داشته و برنامه و امکانات متناسب با هر سن ارائه نماید. البته تغییر افزایش جمعیت سالمندان در سال‌های اخیر، ضرورت

1. Knowledge Capitalism

2. Davies

3. Rubin

4. James Dator

5. Fraed Plack

برنامه‌ریزی ویژه برای جوانان، افراد میانسال و سالمندان را یادآور شده و بر ضرورت آینده‌نگری در این حوزه تأکید می‌کند. در این راستا غلامی، امامی، امیرنژاد و سیارنژاد (1400) با شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور نشان دادند مدل حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور از ده عامل ساختار پایدار و اثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌بختی ساختار، ساختار استراتژیک، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری تشکیل شده است. افزون بر این، محمدی رئوف (1400) در تحقیقی با عنوان حکمرانی در ورزش ایران: مرور مفهومی نشان داد که از میان سه شکل حکمرانی (سازمانی، سیستمی و سیاسی) بیشتر پژوهش‌ها به حکمرانی سازمانی اختصاص داد. همچنین کرمی تیره شبانکار، ترکفر، میرحسینی و جمشیدیان (1400) در تحقیقی با مضمون ارائه الگوی ارتباطی عوامل مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور در ورزش ایران نشان دادند پنج عامل اصلی جنبه‌های حمایتی، مسائل فردی، جنبه‌های قانونی، زیرساخت‌های فنی و مسائل امنیتی مؤثر بر توسعه حکمرانی داده‌محور هستند. مسائل فردی و جنبه‌های حمایتی عوامل علی، زیرساخت‌های فنی، جنبه‌های قانونی و مسائل امنیتی نیز جزء عوامل معلولی هستند. پیش‌تر کمیجانی، عیوضی، بزرگمهر و نظامی-پور (1398) با مطالعه سیمای حکمرانی مطلوب در آینده‌پژوهی: از تصویرپردازی تا شکل‌بخشی آینده نشان دادند بازپژوهی حکمرانی مطلوب از نقطه‌نظر آینده‌پژوهی حکایت از همگرایی و هم‌تکاملی استلزاماتی حکمرانی مطلوب پیرامون پنج اصل ماهوی پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، حاکمیت قانون و کارآمدی و پنج رکن نهادی جامعه مدنی، حکومت، قانون‌گذاری، اجرایی و قضایی دارد. افزون بر این، تبلور عملیاتی حکمرانی مطلوب ناظر به برهم‌کنش اصول در عرصه ارکان نیز پیرامون نشانگرهای مسئولیت‌پذیری در قبال باشندگان و آیندگان، دسترسی به اطلاعات، نظام انتخاب و انتصاب شایسته‌گزین، نظام حقوقی عادلانه، رویه‌ها و استانداردهای صریح تصمیم‌گیری، و غیره متجلی می‌گردد. همچنین دقتی، یعقوبی، کمالیان و دهقانی (1398) با ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب نشان دادند فناوری اطلاعات و ارتباطات، امنیت سایبری، سودآوری شبکه، مشارکت شهروندان در شبکه، درگیری و تعامل سازنده میان اعضای شبکه، پاسخگویی و چارچوب ساختاری شبکه، چشم‌انداز توسعه شبکه، شرایط فناورانه حاکم بر شبکه و منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بین ابعاد 21 گانه توسعه حکمرانی شبکه‌ای بیشترین ضریب اهمیت را در تبیین حکمرانی شبکه‌ای دارند. علاوه بر این، تامسون، لاجنس، پاران و هوی<sup>1</sup> (2022) با مرور نظام‌مند اصول حکمرانی در ورزش نشان دادند شفافیت، پاسخگویی و دموکراسی اصول غالب حکمرانی در ورزش هستند. آن‌ها همچنین با ارزیابی اصول حکمرانی در سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی نشان دادند در بهترین حالت وضعیت حکمرانی متوسط است. واندویجن، بانیک و یابما<sup>2</sup> (2022) در تحقیقی با مضمون رفتن به سمت حکمرانی شبکه: راهبردهای بازیگران محلی در جهت هدایت تنش‌ها در حکمرانی نشان دادند اجرای حکمرانی شبکه‌ای بسیار دشوار است، چرا که در حکمرانی شبکه‌ای تمرکز دایی و همکاری در هم تنیده شده‌اند و یکدیگر را تقویت می‌کنند، از طرفی بازیگران مربوطه خواسته‌های متناقضی دارند و همواره در صدد هستند خواسته‌های خود را دنبال کنند در نتیجه تلاش‌ها در جهت اقدامات شبکه‌ای و جمعی با مشکل همراه می‌شود. آن‌ها همچنین نشان دادند این مدیریت شبکه نیست که نتایج شبکه را تولید می‌کند بلکه اقدامات غیرمتمرکز بازیگران این نتیجه را به بار می‌آورد. در همین راستا تاو<sup>3</sup> (2022) در تحقیقی با عنوان حرکت به سوی حکمرانی شبکه‌ای: اصلاحات آموزشی و تغییرات حاکمیتی در طی سال‌های 1985 تا 2020 به این نتیجه رسید که حکمرانی شبکه‌ای با ترکیب بازیگران پیرامونی از جمله دولت‌های محلی، مدارس و نیروهای اجتماعی محقق می‌شود و خودمختاری و مشارکت آن‌ها بیشتر از قبل شده است، اما دولت مرکزی در صدد است همچنان قدرت و اقتدار خودش را حفظ نماید و آن را در اختیار بازیگران مربوطه قرار ندهد. همچنین گرگنیو<sup>4</sup> (2022) در تحقیقی با عنوان بازی اعداد: کمی کردن حکمرانی مطلوب در ورزش

1. Thompson, Lachance, Parent & Hoye

2. Van Duijn, Bannink & Ybema

3. Tao

4. Girginov

کشف کرد که کمی‌سازی حکمرانی مطلوب در ورزش مستلزم تلاش بیشتر است و در نتیجه پاسخ‌های انطباقی با آن که منجر به تغییرات ساختاری و پیچیدگی بیشتر می‌شود سازمان‌های ورزشی نیاز دارند ظرفیت‌سازی بیشتری انجام دهند. آن‌ها همچنین نشان دادند کمی‌سازی استقلال سازمان‌های ورزشی را به چالش کشیده است زیرا این کمی‌سازی نه خودحکمرانی بلکه فراحکمرانی را ترویج می‌دهد. افزون بر این کیلی، درینگتون و استار<sup>1</sup> (2022) در تحقیقی با مضمون چالش‌های حکمرانی در ورزش‌های الکترونیکی: بهترین روش برای پرداختن به مسائل مربوط به یکپارچگی و بهزیستی نشان دادند اجرای یک سیستم حکمرانی قوی و پویا با تمرکز بر تعامل نزدیک بین ذینفعان محقق می‌شود و این مهم خود بر مشروعیت سیاست حمایتی مؤثر است. آنچه از مرور ادبیات تحقیق استنباط می‌شود این است که حکمرانی در حوزه‌های مختلف به‌طور ویژه در ورزش از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین تحقیقات گذشته در این حوزه نشان می‌دهند که حکمرانی انواع مختلفی دارد و در ورزش به حکمرانی شبکه‌ای پرداخته نشده است. همچنین مشخص گردید تحقق حکمرانی شبکه‌ای امری مشکل و پیچیده است چرا که نتایج آن تحت تأثیر اقدامات و جهت‌گیری‌های ذینفعان که همان اعضای شبکه هستند قرار دارد. افزون بر این مشخص گردید، تحقق حکمرانی مطلوب در ورزش تابع عوامل مختلفی است، اما تحقیقی که به‌طور موردی مشخص کرده باشد تحقق حکمرانی شبکه‌ای در ورزش تحت تأثیر چه پیشران‌ها یا محرک‌های است انجام نشده است. سرانجام اینکه مشخص گردید خلاء دانش پیرامون آینده‌پژوهی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش وجود دارد و اکثر قریب به اتفاق تحقیقات انجام شده نگاهشان معطوف به گذشته بوده است تا آینده.

این در حالی است که فرایند تصویرسازی از آینده حکمرانی شبکه‌ای صرفاً با استناد به تحولات گذشته محقق نمی‌شود از طرفی نمی‌توان بر مبنای جهت‌گیری‌ها و یافته‌های گذشته تحولات پیش‌روی آن را رصد کرد. چرا که حکمرانی شبکه‌ای اساساً یک پدیده پیچیده و در عین حال چندوجهی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد و با افزایش عدم قطعیت‌های این عوامل آینده پیش‌روی آن نیز دستخوش تغییر می‌شود و هر اندازه این عدم قطعیت‌ها افزایش پیدا کند شناخت تحولات آن سخت‌تر می‌شود. از طرفی ویژگی بارز حکمرانی شبکه‌ای این است که توجه به عناصر سنتی حکمرانی لازم و بایسته مانایی است اما برای پیشرفت و توسعه حکمرانی کافی نمی‌باشد، چرا که براساس نظریه حکمرانی شبکه‌ای بازیگران نقش پررنگی در شکل‌گیری آن دارند، همچنین اینکه تغییرات گسترده نسل‌های حکمرانی به لحظه اکنون بر نمی‌گردد و شکل‌گیری این حکمرانی محدود به زمان حاضر نمی‌شود، و این حکمرانی از رویدادهای گذشته تأثیر پذیرفته است و مانایی و شکل‌گیری آن خود می‌تواند آغازگر جریان‌های بعدی باشد که در زمینه ورزش شناختی پیرامون این جریان‌ها وجود ندارد. نظر به اینکه فشار گذشته و کشش آینده می‌تواند حامل تصاویری از آینده باشد، لازم است آینده پیش‌روی حکمرانی شبکه‌ای در ورزش به‌منظور رویارویی آگاهانه با آن، توصیف و شناخته شود. اما چون پیش‌تر مشخص نشده است در آینده این حکمرانی در ورزش، متأثر از چه پیشران‌های کلیدی است امکان اینکه به آینده‌های پیش‌روی آن اندیشیده شود وجود ندارد.

شایان ذکر است اندیشیدن به آینده، زمینه‌ساز آمادگی پیش‌دستانه برای حوادث و شرایط پیدا و پنهان فردا و تلاش برای ساختن آینده بهتر در زمینه حکمرانی شبکه‌ای در ورزش می‌شود و از آنجائی که محیط حکمرانی در ورزش عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است و تغییرات در آن چنان غافلگیر کننده و برق آسا است که کوچکترین کم توجهی به آن به بهای گزاف غافلگیری راهبردی تمام می‌شود و در عین حال محیط آن سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌هاست به نظر می‌رسد تلاش برای معماری آینده این پدیده در ورزش از طریق آینده‌پژوهی بتواند زمینه موفقیت را برای تحقق مطلوب آن فراهم کند. منوط به اینکه ابتدا مشخص شود پیشران‌های کلیدی این پدیده در ورزش ایران کدامند؟

## روش

پژوهش حاضر از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر جهت‌گیری، بنیادی؛ از منظر شیوه، ترکیبی؛ از منظر استراتژی، آینده‌پژوهی، از منظر پارادایمی، پارادایم نظریه پیچیدگی و از نظر زمانی مقطعی و در سه گام

<sup>1</sup>. Kelly, Derrington & Star



انجام شده است. در تحقیقات آینده‌پژوهی، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و بر پایه تحلیل ساختاری انجام شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران "که شامل مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، روسای فدراسیون‌ها، مربیان و ورزشکاران نخبه، مدیران باشگاه‌های ورزشی و اساتید مدیریت ورزشی بودند" تشکیل می‌دادند. انتخاب این افراد به‌صورت هدفمند بود و بر مبنای معیار خبرگی 19 نفر انتخاب شدند. شایان ذکر است همانطور که بیان شد این تحقیق در سه گام انجام شده است و در گام اول تحقیق از همه 19 خبره پیرامون عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای در ورزش ایران نظرخواهی شد. اما در گام دوم و سوم تنها 16 نفر از افرادی که نظرات آن‌ها به‌زعم گروه تحقیق مطلوب، سیستمی و راهبردی تشخیص داده شد انتخاب شدند.

جدول 1. ویژگی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	جنسیت	سن (سال)	سابقه کاری (سال)	تحصیلات
1	مرد	41	18	دکتری
2	زن	35	11	کارشناسی ارشد
3	مرد	43	24	دکتری
4	مرد	43	22	کارشناسی ارشد
5	مرد	49	28	دکتری
6	مرد	38	13	دکتری
7	مرد	34	5	دکتری
8	مرد	47	17	دکتری
9	زن	36	15	کارشناسی ارشد
10	زن	47	23	دکتری
11	زن	41	15	دکتری
12	مرد	48	26	دکتری
13	زن	44	24	دکتری
14	زن	49	26	دکتری
15	زن	36	11	دکتری
16	زن	44	23	دکتری
17	زن	36	10	دکتری
18	مرد	38	11	دکتری
19	مرد	45	23	دکتری

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. سوالات مصاحبه مبتنی بر اهداف تحقیق تنظیم شد و سوالات و محتوای پرسشنامه براساس اطلاعات کیفی تنظیم شد. نحوه نمره‌دهی به پرسشنامه مذکور براساس طیف 4 ارزشی (0= بدون تأثیر، 1= تأثیر کم، 2= اثرگذاری متوسط، 3= اثرگذاری شدید) بود. شایان ذکر است در تحقیقات آینده‌پژوهی معمولاً از دو شیوه برای مشخص نمودن افق زمانی استفاده می‌کنند: 1- افق‌های مشخص در برنامه‌های توسعه هر کشور مانند 1404، 1420، 2030، 2050 و یا طبق نظر شوارتز<sup>1</sup> (2013) که معتقد بود برنامه‌های با افق کمتر از 10 سال، برنامه‌های استراتژیک محسوب می‌شوند و معتقد به انتخاب بازه‌های زمانی بیشتر از 10 سال برای پروژه‌های آینده‌پژوهی بود. همچنین شونکر و والف<sup>2</sup> (2013) معتقد بودند برنامه‌های سناریونگاری 20 ساله یا بیشتر، سازگاری با فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد و آن را توصیه نمی‌کنند. بر این اساس تیم تحقیق تصمیم به انتخاب افق زمانی برای سال 1414 گرفت. برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>3</sup> (1985) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری است استفاده شد. برای دستیابی به معیار اعتبار، در پژوهش حاضر متن مصاحبه

1. Schwartz

2. Schwenker &amp; Wulf

3. Lincoln &amp; Guba

و کدهای استخراج شده برای مشارکت کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد. برای تحقق انتقال پذیری تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد و شرایط جمعیت شناختی مصاحبه شوندها به صورت تفصیلی ارائه شد. همچنین برای اطمینان از قابلیت اعتماد از یکی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار محاسبه شد (جدول 2).

جدول 2. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

کد مشارکت کننده	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
1	13	6	1	0/923
7	10	4	2	0/800
مجموع	23	10	3	0/869

همان طور که داده های جدول نشان می دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با 0/86 درصد است. با توجه به این که پایایی بیش از 60 درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری ها تأیید شد. سرانجام به منظور اطمینان از تأیید پذیری نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن ها اخذ شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری، برای تعیین اهمیت و عدم قطعیت از محاسبه شاخص میانگین و در بخش آینده پژوهی از روش تحلیل ساختاری (تحلیل آثار متقابل) با کمک نرم افزار میک مک<sup>1</sup> استفاده شد.

#### یافته ها

در پایان گام اول از طریق کدگذاری نظرات کارشناسان و صاحب نظران، لیستی 35 گانه از عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه ای ورزش ایران شناسایی شد. سپس در ادامه کارشناسان برگزیده عدم قطعیت و اهمیت هر یک از 35 عامل را از طریق امتیازدهی مشخص کردند تا در نهایت اولویت بندی عوامل براساس اهمیت و عدم قطعیت مشخص شود. پاسخ گویان به هر مورد امتیازی از 0 تا 10 نمره دادند. مقدار صفر به معنای بی اهمیت بودن یا وجود نداشتن عدم قطعیت و 1 تا 10 میزان اهمیت یا عدم قطعیت را مشخص می کرد. با جمع بندی امتیازات در نهایت 14 عامل دارای اهمیت و عدم قطعیت بسیار زیاد شناسایی شد (عواملی که جمع امتیاز اهمیت و عدم قطعیت آن ها برابر نمره 8 و بیشتر بود). براین اساس در پایان گام دوم، 14 متغیر که هم اهمیت و هم عدم قطعیت بالایی داشتند به عنوان متغیرهای برگزیده جهت تحلیل در گام سوم (تحلیل ساختاری) برگزیده شدند.

جدول 3. ارزیابی میزان اهمیت و عدم قطعیت عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه ای ورزش ایران

ردیف	عامل	اهمیت/عدم قطعیت	میانگین	مجموع نمرات	نتیجه
1	شفافیت	اهمیت عدم قطعیت	8/00 8/13	8/06	پذیرش
2	مشارکت و یکپارچه سازی	اهمیت عدم قطعیت	6/38 3/81	5/09	رد
3	دموکراسی	اهمیت عدم قطعیت	5/31 5/06	5/18	رد

<sup>1</sup>. MICMAC

رد	5/00	6/00 4/00	اهمیت عدم قطعیت	تعالی سازی نهاد ورزش	4
رد	6/25	6/94 4/31	اهمیت عدم قطعیت	رانت و فساد در ورزش	5
پذیرش	8/50	8/75 8/25	اهمیت عدم قطعیت	تحریم	6
رد	5/55	6/19 5/13	اهمیت عدم قطعیت	حمایت جمعی	7
رد	5/81	5/44 6/19	اهمیت عدم قطعیت	حاکمیت قانون	8
پذیرش	9/06	9/06 9/06	اهمیت عدم قطعیت	مدیریت شبکه	9
رد	6/90	6/75 7/06	اهمیت عدم قطعیت	تغییرات حاکمیتی	10
رد	5/34	5/19 5/50	اهمیت عدم قطعیت	سرمایه اجتماعی	11
پذیرش	8/50	8/69 8/31	اهمیت عدم قطعیت	تفکر شبکه ای	12
رد	6/84	6/94 6/75	اهمیت عدم قطعیت	هماهنگی نهادی	13
رد	6/22	5/81 6/63	اهمیت عدم قطعیت	مناسبات اقتصادی حاکم بر ورزش	14
پذیرش	8/62	8/75 8/50	اهمیت عدم قطعیت	فرهنگ شبکه	15
پذیرش	8/69	9/00 8/38	اهمیت عدم قطعیت	پاسخگویی	16
رد	6/25	6/63 5/88	اهمیت عدم قطعیت	نهادسازی بخشی	17
رد	6/50	7/00 6/00	اهمیت عدم قطعیت	ساختار تصمیم گیری بین بخشی	18
پذیرش	8/31	8/38 8/25	اهمیت عدم قطعیت	اعتماد	19
رد	6/34	7/38 5/31	اهمیت عدم قطعیت	نظام بهره برداری عادلانه	20
رد	5/84	6/56 5/13	اهمیت عدم قطعیت	بازیگران پرشمار در عرصه ورزش	21
پذیرش	8/09	8/06 8/13	اهمیت عدم قطعیت	رهبری بسیج کننده و متقاعدساز (اجماع محوری)	22

گام سوم در	رد	6/41	6/69	اهمیت	شبکه های خودتنظیمگر	23
			6/13	عدم قطعیت		
	رد	6/68	6/81	اهمیت	نظام حقوقی	24
			6/56	عدم قطعیت		
	رد	6/34	6/63	اهمیت	تعاملات دیالکتیک	25
			6/05	عدم قطعیت		
	پذیرش	8/56	8/69	اهمیت	سیاست های دولت	26
			8/44	عدم قطعیت		
	پذیرش	8/56	9/13	اهمیت	روابط بازیگران	27
			8/00	عدم قطعیت		
	رد	4/87	4/94	اهمیت	نابرابری های قدرت در ورزش	28
			4/81	عدم قطعیت		
	رد	4/84	5/38	اهمیت	تغییر و تحول اشکال حکمرانی در طی زمان	29
			4/31	عدم قطعیت		
	پذیرش	8/62	9/00	اهمیت	ساختار شبکه	30
			8/25	عدم قطعیت		
	رد	7/18	8/31	اهمیت	تسهیم منافع	31
			6/06	عدم قطعیت		
	پذیرش	8/09	8/00	اهمیت	مرکزیت شبکه	32
			8/19	عدم قطعیت		
	پذیرش	8/28	8/13	اهمیت	مشروعیت	33
			8/44	عدم قطعیت		
	رد	6/56	6/94	اهمیت	منابع دولتی و خصوصی	34
			6/19	عدم قطعیت		
	پذیرش	8/59	8/69	اهمیت	آمادگی شبکه سازی	35
			8/50	عدم قطعیت		

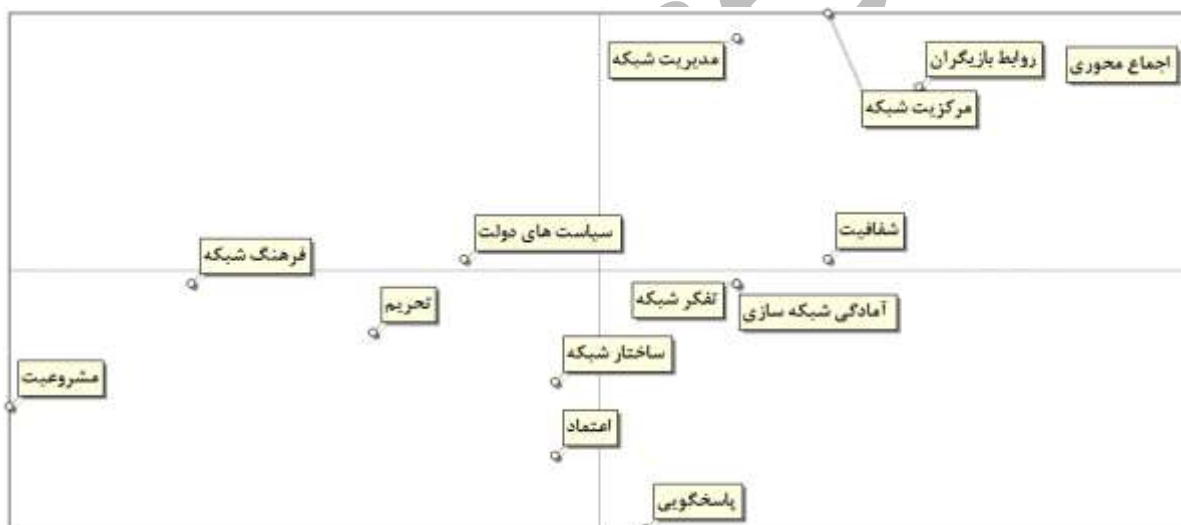
پژوهش، شاخص های استخراج شده با بهره گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک مک تحلیل شد. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد  $14 \times 14$  شامل 14 شاخص (که جمع بندی عوامل مؤثر در موضوع پژوهش بوده اند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آنها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد.

نتایج محاسبه دو دور چرخش داده ها در ماتریس  $14 \times 14$  نشان داد از مجموع 164 رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی شده، 32 رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، 61 رابطه دارای ارزش 1 (تأثیر کم)، 79 رابطه دارای ارزش 2 (اثرگذاری متوسط) و 24 رابطه دارای ارزش 3 (اثرگذاری شدید) می باشد. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر  $83/67\%$  بود که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل داشت. همچنین درجه مطلوبیت ماتریس مستقیم نشان داد که با دوبار چرخش داده ای از مطلوبیت و بهینه شدگی لازم برخوردار هستند. در جدول شماره 4، مجموع اعداد سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع گزارش شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری و مجموع ستون ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

جدول 4. مجموع امتیاز سطرها و ستون های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

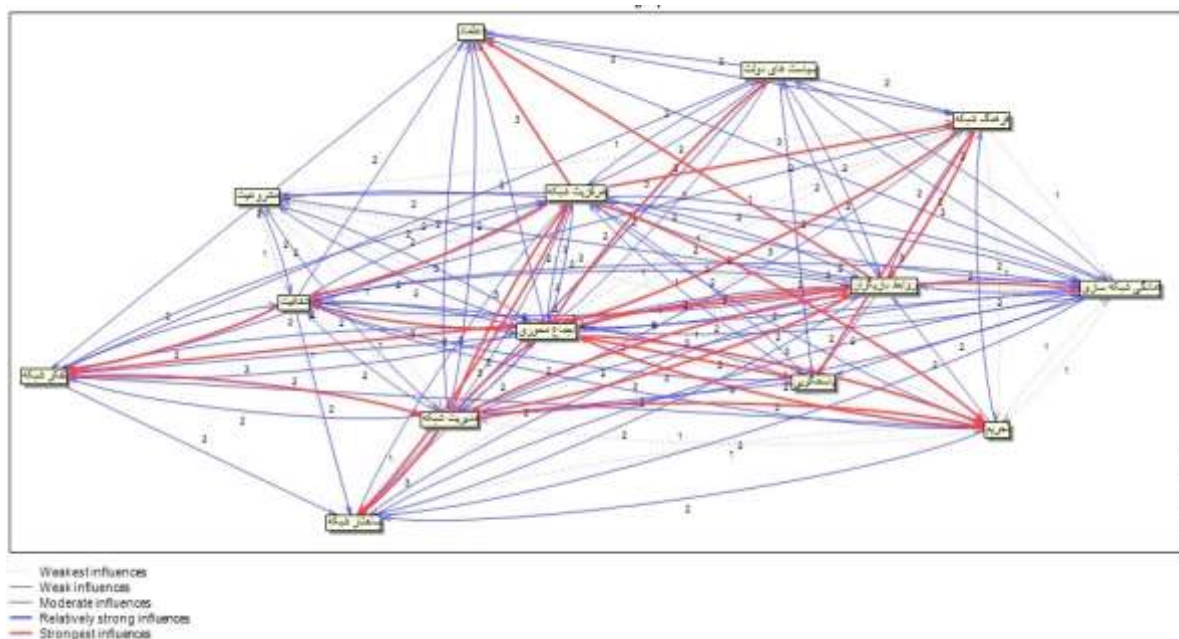
ردیف	عامل	مجموع اعداد ردیف	مجموع اعداد ستون
1	روابط بازیگران	28	24
2	مرکزیت شبکه	31	23
3	اعتماد	13	20
4	سیاست‌های دولت	21	19
5	تفکر شبکه	20	22
6	پاسخگویی	10	21
7	ساختار شبکه	16	20
8	اجماع محوری	28	27
9	فرهنگ شبکه	20	16
10	آمادگی شبکه‌سازی	20	22
11	مدیریت شبکه	30	22
12	شفافیت	21	23
13	تحریم	18	18
14	مشروعیت	15	14
	مجموع	291	291

در ادامه در شکل شماره 1، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آن‌ها در ماتریس تأثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.



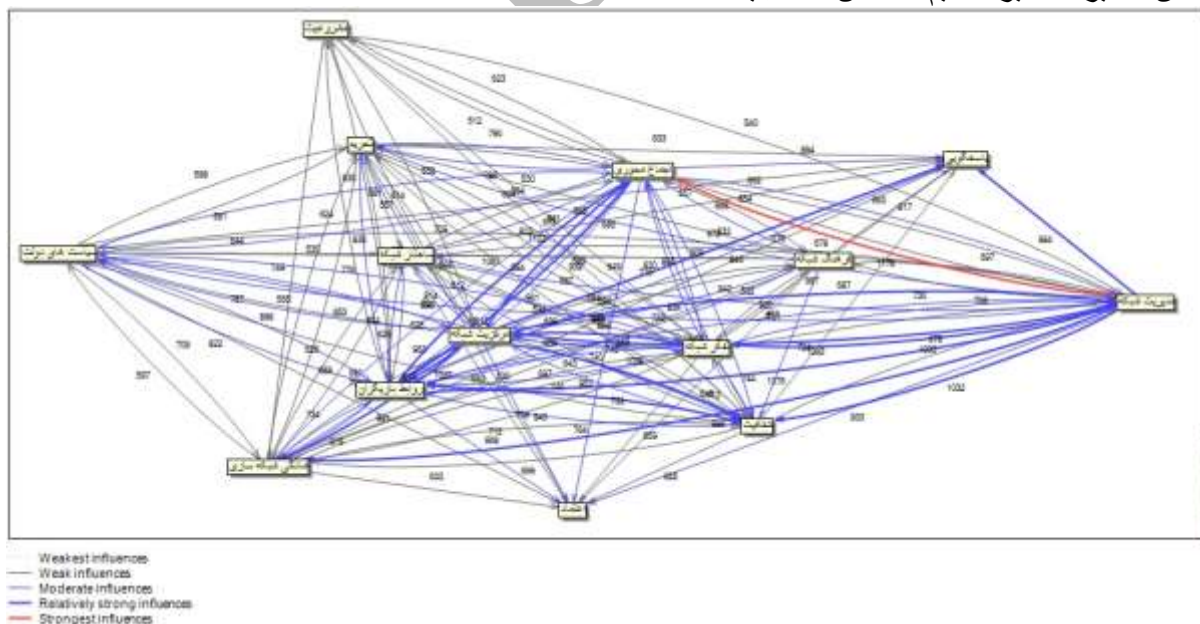
شکل 1. نقشه تأثیرات مستقیم عوامل موثر بر حکمرانی شبکه‌ای در ورزش

تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل 14 گانه نشان داد متغیرهای سیاست‌های دولت و تاحدودی فرهنگ شبکه جزء متغیرهای تأثیرگذار سیستم هستند. همچنین این نقشه نشان داد متغیرهای پاسخگویی، آمادگی شبکه‌سازی و تفکر شبکه جزء متغیرهای تأثیرپذیر سیستم هستند. به علاوه متغیرهای اجماع محوری، روابط بازیگران، مرکزیت شبکه و مدیریت شبکه جزء متغیرهای دوجبهی ریسک و هدف بودند، متغیر شفافیت جزء متغیرهای پیوندی است و سرانجام مشخص گردید که متغیرهای تحریم، ساختار شبکه، اعتماد و مشروعیت جزء متغیرهای مستقل سیستم هستند. سپس براساس تحلیل‌های برگرفته از خروجی نرم‌افزار میک‌مک، در شکل‌های شماره 2 و 3 به ترتیب، نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل در نقشه تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم ارائه شد.



شکل 2. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح 75%)

همانگونه که در نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم ملاحظه می‌گردد، بخش زیادی از خطوط اتصالی بین شاخص‌ها از نوع تأثیرات بسیاری قوی و نسبتاً قوی هستند و این نوع تأثیرات بیانگر آن است که تمامی شاخص‌ها به درستی برگزیده شده‌اند و ارتباط بسیاری قوی بین 14 شاخص در سیستم برقرار است. شایان ذکر است در نقشه مذکور اجماع‌محوری و مرکزیت شبکه در مرکز نقشه قرار دارند که نشان از مرکزیت و مهم بودن این عوامل در آینده شبکه حکمرانی ورزش دارد. سرانجام نقشه گرافیکی تأثیرات مستقیم در شکل (3) ارائه شد. در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم، هر یک از شاخص‌ها در نرم‌افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تأثیرات غیرمستقیم شاخص‌ها سنجیده شد.



شکل 3. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح 75%)

همانگونه که در نقشه گرافیکی تأثیرات غیرمستقیم ملاحظه می‌گردد، مدیریت شبکه بر اجماع‌محوری تأثیر غیرمستقیم بالایی دارد. همچنین مشخص گردید مرکزیت شبکه به‌عنوان یک عامل اثرپذیر و اثرگذار نقش محوری در حکمرانی شبکه‌ای ورزش دارد و در تبیین سایر مقوله‌های محوری نقش ایفاء می‌کند. با اقتباس از آنچه که بیان شد و با در نظر گرفتن میزان اهمیت و عدم قطعیت و همچنین موقعیت مکانی عامل‌ها در نقشه تأثیرات مشخص گردید چهار متغیر روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، مدیریت شبکه و اجماع‌محوری عدم قطعیت‌ها (پیش‌ران‌های) کلیدی پیش‌روی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در آینده می‌باشند. در این پژوهش عوامل موصوف به عنوان عوامل کلیدی و راهبردی (عدم قطعیت) در نظر گرفته شدند.

جدول 5. عدم قطعیت‌های کلیدی پیش‌روی حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق 1414

ردیف	عامل	اثرگذاری مستقیم	اثرپذیری مستقیم	اثرگذاری غیرمستقیم	اثرپذیری غیرمستقیم
1	روابط بازیگران	962	790	926	787
2	مرکزیت شبکه	1065	927	998	800
3	مدیریت شبکه	1030	824	1006	883
4	اجماع‌محوری	962	790	917	782

### بحث و نتیجه‌گیری

آهنگ تغییرات حکمرانی در ورزش به‌قدری سریع است که تعادل برقرار کردن میان چالش‌های عملیاتی امروزی و برنامه‌ریزی برای مواجهه با اتفاق بزرگ بعدی، خود یک چالش جدی است. از طرفی هرگونه فرصتی برای پیشرفت و ایجاد چشم‌انداز در این عرصه، در گروه داشتن نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه و شناخت متغیرها و پیش‌ران‌های سازنده آینده است. از این‌رو در مطالعه حاضر به آینده‌پژوهی پیش‌ران‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای ورزش ایران در افق 1414 پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع‌محوری و مدیریت شبکه پیش‌ران‌های اصلی آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق 1414 می‌باشند. پیش‌ران‌ها به‌طور دقیق جزء متغیرهای دوجبهی ریسک و متغیرهای تأثیرگذار بحرانی تعیین شده در نقشه تأثیرگذاری/ تأثیرپذیری عوامل حاصل از نرم‌افزار میک‌مک هستند. این پیش‌ران‌ها از دیدگاه خبرگان از پتانسیل بالاتری برای اثرگذاری بر مسیر تحولات آینده در موضوع پژوهش بهره‌مند هستند. این یافته تاحدودی با نتایج مطالعات غلامی و همکاران (1400) مبنی بر اینکه بر ساختار مشترک که به لحاظ ماهیت نزدیک به متغیر اجماع‌محوری است همخوان است. از طرفی این یافته همسو با نتایج واندویجن و همکاران (2022) می‌باشد که نشان دادند بازیگران هدایت‌گران حکمرانی شبکه‌ای هستند. افزون بر این، هم‌راستا با نتایج مطالعه کیلی و همکاران (2022) می‌باشد که گزارش کرده بودند یک سیستم حکمرانی قوی و پویا با تمرکز بر تعامل نزدیک بین ذینفعان محقق می‌شود.

دلیل اینکه روابط بازیگران در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیش‌ران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که چارچوب حکمرانی شبکه‌ای پذیرفته است که سیاست‌های عمومی دیگر تنها به‌وسیله دولت تدوین نمی‌شود، بلکه شبکه‌ای از ارتباطات میان بازیگران مختلف مانند سیاست‌مداران، شرکت‌های خصوصی، گروه‌های فشارهای و شهروندان تعیین‌کننده آن‌ها هستند. تامسون (2005) معتقد است گذار از حکومت به حکمرانی در برگرفته دو فرایند اساسی است: اول اینکه تعداد در حال افزایشی از بازگیران خارج از مرزهای رسمی دولت، در فرایند اداره کردن ورود پیدا کرده و این فرایند بر شبکه‌هایی از بازیگران به‌هم مرتبط از بخش‌های عمومی، خصوصی و داوطلب به جای سلسله مراتبی که توسط دولت تعریف می‌شود، متکی است. دوم اینکه سازمان درونی دولت، پیچیده‌تر و چندسطحی شده و توسط نهادهای زیرملی و ملی مورد نفوذ قرار گرفته است. همچنین دلیل اینکه مرکزیت شبکه در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیش‌ران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که با افزایش وسعت شبکه ورزش در آینده، چالش‌های جدیدی برای همکاری و هماهنگی درون اعضا به‌وجود خواهد آمد، چرا که دستیابی به اجماع و برقراری روابط قوی‌تر سخت خواهد بود. روتن،

چامپن و وارد<sup>1</sup> (2013) اظهار داشتند مرکزیت شبکه به معنای تمرکز گره‌های شبکه در اطراف نقطه کانونی است و این شاخص شبکه می‌تواند هماهنگی در ارائه خدمات را تحت تأثیر خود قرار داد چرا که شبکه در دو وضعیت خاص شبکه متمرکز و یا غیرمتمرکز جریان پیدا می‌کند با این حال هماهنگی در شبکه متمرکز آسان‌تر از شبکه غیرمتمرکز است.

دلیل اینکه اجماع محوری در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیشران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که حکمرانی خوب در ورزش مستلزم میانجی‌گری بین دیدگاه‌ها و منافع مختلف موجود در سطح جامعه ورزش به‌منظور نیل به نوعی اجماع گسترده در خصوص ارزش‌های سیاسی، بهترین خیر و مصلحت برای کل جامعه و نیز چگونگی دستیابی به آن است. چنین حکومتی باید فرصت‌ها را در اختیار همه افراد و گروه‌های جامعه ورزش قرار دهد. از طرفی حکمرانی خوب نیازمند آن است که نهادها و فرایندها به همه ذی‌نفعان و بازیگران در یک فرصت مقتضی خدمات ارائه دهد. این امر زمانی امکان‌پذیر است که نهاد‌های مذکور نسبت به خواست‌ها، انتظارات و نیازهای افراد و گروه‌ها حساس و مسئول باشند.

علاوه بر این، دلیل اینکه مدیریت شبکه در حکمرانی شبکه‌ای ورزش یک پیشران کلیدی و راهبردی تشخیص داده شد این است که در مدیریت شبکه تلاش می‌شود تا با ایجاد ظرفیت‌های نهادی و برقراری قواعد کاری، محیطی مناسب برای تعاملات بازیگران ورزش و ارتقای تبادل اطلاعات میان آن‌ها فراهم شود. شایان ذکر است مدیریت شبکه بایستی تسهیل‌گر باشد تا قادر باشد تنش میان اعضای شبکه را با هدف تقویت مشارکت آن‌ها کاهش داده، سازوکارهای هم‌راستا منافع بازیگران مختلف ورزش را به کار گرفته و در نهایت در برقراری تعهد نسبت به چشم‌اندازها و اهداف شبکه بکوشد. کریستوفلی، مارکوچی و منگزو<sup>2</sup> (2014) اظهار داشتند مدیریت شبکه نقش رهبری در حکمرانی شبکه‌ای دارد و از مدیریت شبکه انتظار می‌رود که بتواند وظیفه برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی فعال و برنامه‌ریزی مجدد را انجام دهد. در برنامه‌ریزی عملیاتی، برقراری چشم‌انداز مشخص و توسعه استراتژی‌ها و ابزارهای سنجش برای شبکه و نیز برای سازمانی که مدیریت در آن واقع است انجام می‌پذیرد. در برنامه‌ریزی فعال، بازیگران و منابع مناسب برای شبکه انتخاب می‌شوند؛ از مهارت‌ها، دانش و منابع دیگران بهره‌برداری شده و برای کسب اعتماد و برقراری اجماع تلاش می‌شود. در برنامه‌ریزی مجدد نیز، با بروز تغییرات مهم در محیط شبکه، اهداف عینی شبکه تغییر یافته یا مورد بازبینی قرار می‌گیرد.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد سیاست‌های دولت و تاحدودی فرهنگ شبکه با قرار گرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری- اثرپذیری مستقیم متغیرها به طور مشخص متغیر اثرگذار این پژوهش (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. این یافته تاحدودی با نتایج مطالعه تاو (2022) مبنی بر اینکه به نقش دولت‌ها اشاره کرده بود و کیلی و همکاران (2022) به سبب اینکه مشروعیت سیاسی را مطرح کرده بودند همخوان است. ویژگی بارز شاخص‌های تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم، چندان قابل کنترل نیستند. چرا که تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش (حکمرانی شبکه‌ای در ورزش) نسبتاً کم است و تغییر آنها وابسته به تغییر در عوامل بسیار دیگر است. در مجموع این نیروها، باید به عنوان نیروهای کلیدی محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده حکمرانی شبکه‌ای شناخته شوند و همواره شرایط آنها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد گردد، چرا که تغییر در این متغیرها می‌تواند منجر به تغییرات در سایر متغیرهای موضوع پژوهش شود.

دلیل اینکه سیاست‌های دولت مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای ورزش در آینده می‌باشد این است که حکمرانی شبکه‌ای همواره تحت تأثیر عوامل خارج از کنترل شبکه قرار دارد و سیاست‌های دولت نیز یکی از این عوامل به‌شمار می‌رود، و به‌موازات آن شبکه تأثیری در ایجاد آن نداشته و نمی‌تواند از وقوع آن جلوگیری کند. و دلیل اینکه فرهنگ یک مقوله اثرگذار تشخیص داده شد این است که رفتار حکمران و سیاست‌های حکمرانی تابع

1. Retrum, Chapman & Varda

2. Cristofoli, Markovic & Meneguzzo



پذیرش فرهنگ حکمرانی شبکه‌ای قرار دارد و مادامیکه ادارک مناسبی از فرهنگ مشارکت و شبکه‌سازی فراهم نشود امکان اینکه سیاست‌ها و اقدامات حکمرانی شبکه‌ای به‌طور مطلوبی برآورده شوند وجود ندارد. افزون بر این مشخص گردید اجماع‌محوری، روابط بازیگران، مرکزیت شبکه و مدیریت شبکه متغیرهای دووجهی در موضوع پژوهش (حکمرانی شبکه‌ای در ورزش) هستند؛ بدین معنی که هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. این متغیرها حوالی خط قطری ماتریس در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس تأثیرات قرار می‌گیرند؛ طبیعت این متغیرها با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را به دنبال خواهد داشت و می‌تواند موضوع کنش و واکنش سیاست‌گذاران باشند و وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به‌طور ویژه لحاظ گردد. بنابراین از این متغیرها گاهی به عنوان متغیرهای هدف و یا "متغیرهای ریسک" یاد می‌شود چراکه آنها به خاطر تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به شمار می‌روند. در ادامه مشخص گردید متغیرهای پاسخگویی، آمادگی شبکه‌سازی و تفکر شبکه با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به‌طور مشخص، عنوان شاخص‌های تأثیرپذیر سیستم در آینده هستند. ویژگی بارز متغیرهای تأثیرپذیر این است که نسبت به تکامل سایر متغیرهای تأثیرگذار و دووجهی بسیار حساس هستند. چراکه متغیرهایی هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آنها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از اثرات منفی آن‌ها کاست. از این جهت، این متغیرها، اصطلاحاً یک شاخص خروجی برای سیستم به‌شمار می‌روند.

سرانجام مشخص گردید که متغیرهای تحریم، ساختار شبکه، اعتماد و مشروعیت در این پژوهش نسبت به متغیرهای دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به عنوان متغیرهای مستقل در سیستم شناخته می‌شوند. این بدان معناست که این شاخص براساس داده‌های وارد شده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان)، نسبت به شاخص‌های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. لازم به تصریح است که همه 14 عامل شناسایی شده همانگونه که در مرحله قبل مشخص گردید، در میان مجموعه متغیرهای مؤثر، به‌عنوان مهمترین و موثرترین متغیرها شناسایی شده‌اند با این حال، متغیرهای مستقل شناسایی شده در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری (حاصل از نرم‌افزار میک‌مک) به نسبت سایر عوامل از وزن کمتری برخوردار هستند.

با اقتباس از نتایج تحقیق می‌توان گفت که از بین عوامل چهارده‌گانه موصوف روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع‌محوری و مدیریت شبکه نقش راهبردی در آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق 1414 دارند. چرا که این پیشران‌های کلیدی در شکل‌دهی به چند و چون تحولات، رویدادها و تصویرهای آینده حکمرانی شبکه‌ای ورزش در افق 1414 نقش محوری خواهند داشت. از این‌رو بر مبنای این نتیجه به متولیان، دست‌اندرکاران، مدیران و سیاست‌گذاران مربوطه به‌طور ویژه وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی اصلی ورزش در کشور پیشنهاد می‌شود هم‌افزایی شبکه‌ای روابط بازیگران، مرکزیت شبکه، اجماع‌محوری و مدیریت شبکه را به‌عنوان یک سیاست کلان راهبردی مورد توجه قرار دهند. همچنین به وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود فرصت‌های برابر را در اختیار همه افراد و گروه‌های فعال در جامعه ورزش قرار دهند، در مقابل خواست‌ها و انتظارات آن حساس و مسئول باشند، نیازها و انتظارات آن‌ها برآورده شود، شبکه متمرکز به جای شبکه غیرمتمرکز مورد توجه قرار گیرد، تنش میان اعضای شبکه را با هدف تقویت مشارکت آن‌ها کاهش داده، سازوکارهای هم‌راستا منافع بازیگران مختلف ورزش را به کار گرفته و در نهایت در برقراری تعهد نسبت به چشم‌اندازها و اهداف شبکه بکوشند.

لازم به ذکر است در مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌های وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه در انجام آینده‌پژوهی صرفاً از مدل‌های PEST، DEGEST و STEEP برای شناخت عوامل کلیدی استفاده می‌شود که به دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانست موضوعات ورزشی و فنی خاص حکمرانی شبکه‌ای در ورزش را پوشش دهد از این مدل‌ها استفاده نشده است و موضوعات مؤثر بدون دسته‌بندی و خوشه‌بندی ارائه شده است. محدودیت دیگر اینکه این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف ورزش را منعکس کرده است، به دلیل اینکه حکمرانی ورزش یک موضوع جهان‌شمول و کلی در ورزش است و همه ذینفعان با آن درگیر هستند لذا ممکن است تفاوت‌های زیادی بین نظرات

آن‌ها وجود داشته باشد که در این تحقیق کنترل نشد. بر این مبنا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات-شان مدل‌های مختص به حوزه آینده‌پژوهی در حوزه حکمرانی ورزش را طراحی و اعتباریابی نمایند و با استفاده از یک مطالعه تطبیقی تفاوت‌ها و شباهت‌های دیدگاه‌های ذینفعان ورزش را پیرامون حکمرانی شبکه‌ای مطالعه کنند.

#### تقدیر و تشکر

از کلیه مشارکت‌کنندگان در پژوهش که انجام این پژوهش بدون آن‌ها امکان‌پذیر نبود تشکر و قدردانی می‌شود.

#### References

- [Badri, A. \(2020\). Explanation and forecasting business model of professional football league of Iran. Doctoral thesis, Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tabriz University \(In Persian\)](#)
- [Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. \(2014\). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. \*Journal of Management & Governance\*, 18\(1\), 77-93.](#)
- [Daghati, A., Yaqoubi, N., Kamalian, A., and Dehghani, M. \(2019\). Presenting a stepwise development model of network governance using a hybrid approach. \*Public Administration\*, 11\(2\), 201-230 \(In Persian\)](#)
- [Davies, J. S. \(2012\). Network governance theory: a Gramscian critique. \*Environment and Planning A\*, 44\(11\), 2687-2704.](#)
- [Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. \(2018\). Governance in sport: A scoping review. \*Journal of Sport Management\*, 32\(5\), 438-451.](#)
- [Farahani, A., Mohammadi R, Mostafa., Shajie, R., & Maleki, A. \(2021\). A comparative study of the state of sports governance in Iran and selected countries. \*Applied Researches in Sports Management\*, 9\(1\), 75-96 \(In Persian\)](#)
- [Farrokh Shahi, R., Shahlai, J., Shirvani Naghani, M., Honary, H., & Kargar, G. \(2022\). Identifying and developing an effective environmental model on the strategic foresight of Iranian sports based on the STEEPELD model and determining the key drivers. \*Iranian future research\*, 6\(1\), 233-263 \(In Persian\)](#)
- [Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. \(2005\). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. \*Sport Management Review\*, 8\(3\), 195-225.](#)
- [Gholami, A., Emami, F., Amirnejad, S., & Siaranjad, J. \(2022\). Identifying the factors affecting the optimal governance in the country's championship sports structure. \*Sports Management Studies\*, 13\(68\), 197-229 \(In Persian\)](#)
- [Gholampour Ahangar, E., & Khajeh Naini, A. \(2016\). An overview of the concept of network governance. \*Governmental Basic Studies Office\* \(In Persian\)](#)
- [Girginov, V. \(2022\). The numbers game: quantifying good governance in sport. \*European Sport Management Quarterly\*, 1-17.](#)
- [Goharifar, M., Azar, A., & Meshbaki, A. \(2015\). Future research: providing a picture of the organization's future using the scenario planning approach \(case study: Iran Statistics Center\). \*Iranian Management Sciences\*, 10\(38\), 36-65 \(In Persian\)](#)
- [Izadi, F., Ahmadi, A., & Charejo, F. \(2022\). Future research of the development of Kurdistan province, issues and challenges facing it. \*Geographical Sciences Applied Research Journal\*, 21\(62\), 261-279 \(In Persian\)](#)
- [Kelly, S. J., Derrington, S., & Star, S. \(2022\). Governance challenges in esports: a best practice framework for addressing integrity and wellbeing issues. \*International Journal of Sport Policy and Politics\*, 14\(1\), 151-168.](#)
- [King, N. \(2016\). \*Sport governance: An introduction\*. Routledge.](#)
- [Khaja Nayini, A. \(2015\). An introduction to the concept of network governance; Benefits and challenges. \*Political and International Approaches Quarterly\*, 6\(39\), 129-155 \(In Persian\)](#)

- [Keramitir Shabankar, M., Turkfar, A., Mirhosseini, S., & Jamshidian, L. \(2021\). Presenting the communication model of effective factors on the development of data-oriented governance in Iranian sports. Contemporary researches in sports management, accepted online from 30th of Junary 2021 \(In Persian\)](#)
- [Kamijani, A., Ayouzi, M., Bozormehri, M., Nizamipour, Q. \(2019\). The image of optimal governance in future studies: from imaging to shaping the future. Iranian future research, 4\(1\), 207-235 \(In Persian\)](#)
- [Hums, M. A., & MacLean, J. C. \(2017\). \*Governance and policy in sport organizations\*. Routledge.](#)
- [Lyll, C., & Tait, J. \(2017\). Shifting policy debates and the implications for governance. In \*New modes of governance\* \(pp. 3-17\). Routledge.](#)
- [Maturo, A. \(2004\). Network governance as a response to risk society dilemmas: a proposal from the sociology of health. \*Topoi\*, 23\(2\), 195-202.](#)
- [Mohammadi Raouf, M. \(2022\). Governance in Iranian sports: a conceptual review. Quarterly Journal of Knowledge Management in Sports, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, 1\(1\), 55-67 \(In Persian\)](#)
- [Mohammadi Raouf, M., Farahani, A., Shajie, R., & Maleki, A. \(2022\). Identifying factors affecting the realization of optimal governance in Iran's sports industry with the foundation's data approach. Strategic Studies of Sports and Youth, 52, 113-134 \(In Persian\)](#)
- [Nazari, R., Sohrabi, Z., & Moharramzadeh, M. \(2022\). Strategic scenarios of cultural sports club. Strategic Management Studies, 47, 301-319 \(In Persian\)](#)
- [Nazari, R., & Shaholi, J. \(2023\). Strategic scenarios of health-oriented sports education in Iran. Journal of Sports Management, 14\(1\), 151-172 \(In Persian\)](#)
- [O'Boyle, I., & Bradbury, T. \(2013\). \*Sport governance: International case studies\*. Routledge.](#)
- [Poocharoen, O. O., & Sovacool, B. K. \(2012\). Exploring the challenges of energy and resources network governance. Energy Policy, 42, 409-418.](#)
- [Retrum, J. H., Chapman, C. L., & Varda, D. M. \(2013\). Implications of network structure on public health collaboratives. \*Health Education & Behavior\*, 40\(1 suppl\), 13S-23S.](#)
- [Rezaei G, Mahdi., & Rafi, H. \(2022\). Examining the applications of future research in public policy making. \*Sepehr Tayyat\*, 8\(27\), 85-102 \(In Persian\)](#)
- [Rubin, A. \(2013\). Hidden, inconsistent, and influential: Images of the future in changing times. \*Futures\*, 45, S38-S44.](#)
- [Sadaghatifar, Nima. \(2019\). Forecasting the development of volleyball sport in Qazun province \(strategic scenarios\). Master's Thesis, Sports Events Management, Faculty of Physical Education, Shahrood University of Technology \(In Persian\)](#)
- [Schwartz, P. \(2013\). \*The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World\*. By Amazon, Published April 15 th 2013 by Currency \(First Published 1996\).](#)
- [Schwenker, B. & Wulf, T. \(2013\). Scenario-based Strategic Planning- Developing Strategies in an Uncertain World. Roland Berger School of Strategy and Economics. Springer Gabler, eBook.](#)
- [Shaholi Koh-Shouri, J., Askari, A., & Nazari, R. \(2023\). Identifying surprises and drivers effective on the future of educational sports in Iran. \*Research in educational sports\*, 10\(26\), 51-84 \(In Persian\)](#)
- [Shilbury, D. \(2015\). Keynote address: Global sport governance challenges: A research opportunity. In \*24th Annual European Association for Sport Management Conference, September, Warsaw, Poland\*.](#)
- [Shilbury, D., & Ferkins, L. \(Eds.\). \(2019\). \*Routledge handbook of sport governance\*. Routledge.](#)
- [Tabesh, S., Shahriari, N., & Nazari, R. \(2022\). Identifying the key and strategic factors for the improvement of the desirable future of Iran's public sports. \*Research in educational sports\*, 9\(23\), 267-294 \(In Persian\)](#)
- [Tao, Y. \(2022\). Towards network governance: educational reforms and governance changes in China \(1985–2020\). \*Asia Pacific Education Review\*, 23\(3\), 375-388.](#)
- [Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. \(2022\). A systematic review of governance principles in sport. \*European Sport Management Quarterly\*, 1-26.](#)
- [Thompson, N. \(2005\). Inter-institutional relations in the governance of England's national parks: A governmentality perspective. \*Journal of Rural Studies\*, 21\(3\), 323-334.](#)

[Van Duijn, S., Bannink, D., & Ybema, S. \(2022\). Working toward network governance: local actors' strategies for navigating tensions in localized health care governance. \*Administration & Society\*, 54\(4\), 660-689.](#)

IB Press