

شناسایی مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

فرزانه مظلومی سوینی*^۱ - جواد شهلائی باقری^۲

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت : ۱۹ / ۰۵ / ۱۴۰۱، تاریخ تصویب : ۰۴ / ۱۰ / ۱۴۰۱)

چکیده

نظر به ضرورت شناسایی ابعاد تفکر راهبردی متناسب با فضای ویژه حاکم بر ورزش، هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. این پژوهش از مطالعات کیفی اکتشافی است که با استفاده از تحلیل تماتیک انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش خبرگان مدیریت ورزشی با تجربه آشنایی با مبانی مدیریت و تفکر راهبردی بودند که متناسب با ماهیت پژوهش ۱۶ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده به‌صورت گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری، مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها شامل یک مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. از روش توافق درون‌موضوعی به‌منظور اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد و روایی نیز با نظرخواهی از متخصصان مدیریت ورزشی و اعمال بازنگری بر اساس نظر آنها تأیید شد. تحلیل تماتیک با استفاده از مدل شش‌مرحله‌ای برون و کلارک (۲۰۰۶) به استخراج ۱۴۶ کد، ۱۳ مضمون فرعی و پنج مضمون اصلی منجر شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی شامل تحول‌گرایی، پیشگری، سیالیت ذهن، هوشمندی و تفکر سیاسی بود. توجه به یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی متناسب با فضای خاص حاکم بر ورزش، نسبت به سایر مدل‌های موجود تفکر راهبردی که عمدتاً در حوزه‌های غیرورزشی ارائه شده‌اند، متفاوت است و این تفاوت می‌تواند به سبب ماهیت متفاوت ورزش با سایر حوزه‌های مطالعه شده باشد.

واژه‌های کلیدی

تفکر راهبردی، فدراسیون‌های ورزشی، مدیران ورزشی، مدیریت راهبردی.

مقدمه

غیرخطی بودن تحولات در عرصه ورزش و سازمان‌های ورزشی نیازمند فراتر رفتن از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک الگوی نسبتاً خطی و توجه به ترویج تفکر راهبردی به‌عنوان یک الگوی دینامیک در فدراسیون‌ها خواهد بود (۱). عصر حاضر، عصر موفقیت سازمان‌هایی است که متفکرانه به استقبال چالش‌ها می‌روند. سازمان‌های متفکر با توسل به تفکر راهبردی فراتر از تفکرات فردی مدیران و کارکنان خود عمل کرده و تلاش می‌کنند تفکر راهبردی را به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در کالبد خود جاری و ساری کنند (۲). تفکر راهبردی پاسخی است به نیازهای فزاینده سازمان‌ها، در تطابق با محیطی که همراه با عدم قطعیت، ابهام، رقابت روزافزون، آشوبناکی و سرعت است (۳). تفکر راهبردی را می‌توان ابزاری قدرتمند در جهت توفیق سازمان‌های مختلف تعریف کرد که مستلزم داشتن تحلیل و ادراک عمیق از شرایط موجود، گذشته و آینده است. دنیای امروز پیوسته در حال تغییر و تحول است، یکی از جنبه‌های مهم سازمان‌های امروزی میزان استفاده از تفکر استراتژیک و انتقال آن به مزیت رقابتی است (۲). مجهز بودن به تفکر راهبردی همراه با در نظر گرفتن هدف نهایی سازمان، به‌منظور پیش‌بینی تغییرات آینده و انتخاب راهبردی، از اهمیت زیادی برخوردار است (۳) و رفتار حاصل از تفکر راهبردی، سازمان را متمایز از سایر سازمان‌ها کرده و دنباله‌روی از دیگران را از مجموعه ارزش‌های او خارج می‌سازد (۴). ایجاد و توسعه تفکر راهبردی یکی از بیشترین نیازها در حیطه مدیریت است و این نوع تفکر در تمامی سطوح سازمانی به‌ویژه در سطح مدیریت ارشد لازم و حیاتی است (۳).

فضایی که ورزش و سازمان‌های ورزشی در آن فعالیت می‌کنند، فضایی آکنده از عدم اطمینان و تغییرات مداوم است که برای موفقیت در آن چاره‌ای جز مدیریت مبتنی

بر تفکر چندجانبه و عمیق وجود ندارد. تفکر راهبردی را می‌توان یکی از الزامات کلیدی در مدیریت سازمان‌های ورزشی تعریف کرد که می‌تواند بقا و توسعه ورزش را در همه ابعاد قهرمانی و همگانی در پی داشته باشد (۵). فدراسیون‌های ورزشی از جمله سازمان‌های ورزشی می‌باشند که متولی ورزش قهرمانی در سطح کشور محسوب می‌شوند و تبیین تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند گامی اساسی در توسعه پایدار و همه‌جانبه ورزش کشور محسوب شود (۶).

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی به‌عنوان مهم‌ترین متولیان ورزش هر کشوری، برای بقا و کسب موفقیت بیشتر در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی، نیازمند تبدیل شدن به سازمان‌های راهبردی هستند. با توجه به اینکه تحقق اهداف ورزش در سطح کلان مستلزم عملکرد مطلوب فدراسیون‌هاست، مجهز بودن فدراسیون‌ها به تفکر راهبردی، مهم‌ترین عامل موفقیت و اثربخشی در حوزه ورزش محسوب می‌شود (۵). تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی را می‌توان گامی کلیدی در ارتقای توسعه پایدار ورزش کشور دانست که می‌تواند با پوشش بسیاری از نقاط ضعف، زمینه پرورش نقاط قوت را فراهم سازد. ورزش پدیده‌ای پویاست که با فرایند جهانی شدن به‌سرعت در معرض تحول و پیچیدگی قرار دارد. فرایند فدراسیون‌های ورزشی که متولیان اصلی رشته‌های مختلف ورزشی در سطوح حرفه‌ای و قهرمانی می‌باشند، در راستای تحقق اهداف درازمدت خود نیازمند تقویت و ترویج تفکر راهبردی هستند (۶).

از آنجا که سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز به‌دنبال بقا و اثربخشی خود هستند، برای سازگاری و توسعه خود باید با استفاده از محیط و اقتضای آن، قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را افزایش دهند. فدراسیون‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و به‌مراتب با محیط‌های پویاتر

و کارآفرینی را از عناصر تفکر راهبردی می‌داند (۱۳). از نظر بون (۲۰۰۵) مؤلفه‌های خلاقیت، تفکر چشم‌انداز محور، تفکر سیستمی و ارتباطات مؤثر از عناصر تفکر راهبردی در سطح فردی هستند (۱۴). کافمن (۲۰۰۳) عناصر تفکر راهبردی را در قالب مؤلفه‌هایی همچون تفکر چشم‌انداز محور و قدرت پیش‌بینی تعریف می‌کند (۱۵). اکیور و انگلیست^۲ (۲۰۰۶) مؤلفه‌هایی همچون آگاهی در خصوص صنعت و رقبا، خودارزیابی، آگاهی نسبت به مشکلات اصلی سازمان و یادگیری از تجارب گذشته را از عناصر تفکر راهبردی می‌دانند (۱۶). به اعتقاد ووتون و هورن^۳ (۲۰۱۰) مؤلفه‌های تفکر چشم‌انداز محور، ارتباطات مؤثر، قدرت پیش‌بینی و گزینه‌سازی جزو عناصر تفکر راهبردی می‌باشند (۱۷). کیسی و گلدمن^۴ (۲۰۱۰) عناصر تفکر راهبردی را در قالب مؤلفه‌هایی همچون تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، جهت‌دار و فرصت‌طلب تعریف می‌کنند که به راهبردهای سازمانی جدید و مبتکرانه منجر می‌شود (۹). گلدمن (۲۰۱۲) تفکر راهبردی را با عناصری همچون تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، فرصت‌طلبی هوشمندانه و آینده‌گیری معرفی می‌کند (۱۸). رابینسون^۵ (۲۰۱۲) تفکر راهبردی را با عناصری همچون فعال بودن، ریسک‌پذیری، کنترل مرکزی و قدرت ارتباطات تعریف می‌کند (۱۹). مون^۶ (۲۰۱۳) در تحقیقی بازارگرایی را یکی دیگر از عناصر مهم تفکر راهبردی عنوان کرده و معتقد است تفکر سیستماتیک، تفکر خلاق، تفکر چشم‌انداز محور و تفکر بازارمحور عناصر اصلی تفکر راهبردی هستند (۲۰). مشبکی و خزایی (۱۳۸۷) نیز مؤلفه‌هایی همچون هوشیاری محیطی و فرهنگ سازمانی مشوق رفتار اثربخش و اخلاقی، روحیه مثبت‌اندیشی و همچنین صراحت و صداقت را به مجموعه عناصر مطرح‌شده توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران، افزوده

و متلاطم‌تری مواجه‌اند (۷) و تغییر و تحول از بزرگ‌ترین خصوصیات فدراسیون‌هاست (۱)، از این رو به‌منظور پیشرفت، نیازمند همگام شدن با این تغییرات هستند (۸). تحقیقات نشان داده، تعداد معدودی از مدیران به‌ویژه در کشورهای جهان سوم، موفق به واکنش صحیح و به‌موقع در برابر این‌گونه تغییرات شده و توانسته‌اند نوع ساختار و پوشش درونی سازمان را متناسب با توانمندی مورد نیاز در برابر چالش‌ها و دگرگونی‌ها، سازمان بخشند (۹). در چنین محیط رقابتی و پرتحول، تفکر راهبردی مهارتی اساسی برای سازمان‌ها و مدیرانشان به‌شمار می‌آید (۶) و سازمان‌هایی موفق‌اند که از سرعت و انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار باشند (۴). بدون تردید شناسایی دقیق و تقویت قابلیت تفکر راهبردی مدیران سازمان‌های ورزشی، رشد و شکوفایی سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی را به‌همراه خواهد داشت (۸).

با توجه به الگوهای متعدد و متفاوتی که برای تفکر راهبردی در ادبیات تحقیق موجود است، عناصر و مؤلفه‌های مختلفی به‌عنوان ابعاد تفکر راهبردی مطرح و تعریف شده‌اند (۲). از نظر تاکور و کالینگو^۱ (۱۹۹۲) ویژگی‌هایی همچون فعال بودن و ریسک‌پذیری، مرکزیت کنترل و قدرت ارتباطات را می‌توان جزو عناصر تفکر راهبردی در نظر گرفت (۱۰). به اعتقاد هامل (۱۹۹۸)، عناصر تفکر راهبردی در قالب سه مؤلفه پیشروی بر اساس رویکرد علمی، یادگیری مستمر و ارتباطات مؤثر قرار می‌گیرند (۱۱). لیدکا (۱۹۹۸) پنج عنصر اصلی برای تفکر راهبردی عنوان می‌کند که عبارت‌اند از: تفکر در زمان، تفکر سیستمی، پیشروی بر اساس رویکرد علمی، عزم راهبردی و فرصت‌طلبی هوشمندانه (۱۲). گریتز (۲۰۰۲)، مؤلفه‌های تفکر در سمت راست مغز همچون خلاقیت، جست‌وجوگری

4. Casey & Goldman
5. Robinson
6. Moon

1. Thakur & Calingo
2. Acur & Englyst
3. Wootton & Horne

و روابط میان عناصر تفکر راهبردی را در قالب یک مدل تشریح کرده‌اند (۲۱).

مرور ادبیات پژوهش در حوزه مدل‌ها و عناصر تفکر راهبردی بیانگر این واقعیت است که با اینکه در زمینه تفکر راهبردی الگوها و مدل‌های متعددی ارائه شده است، اما ارائه مدلی که به‌طور خاص و ویژه بیانگر و توصیف‌کننده عناصر تفکر راهبردی در حوزه ورزش و سازمان‌های ورزشی باشد، مغفول واقع شده است. هریک از این الگوها، دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از منظر متفاوتی به تفکر راهبردی نگریده‌اند، هرچند وجوه مشترک آنها نیز قابل توجه است. مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد در زمینه تفکر راهبردی، مطالعه زیادی در حوزه شناسایی مؤلفه‌های تفکر راهبردی ویژه ورزش و به‌طور خاص فدراسیون‌های ورزشی مشاهده نشده است و تنها پژوهشی که در این زمینه انجام گرفته است، مقاله‌ای تحت عنوان «تدوین مدل تفکر راهبردی به‌منظور ارتقای عملکرد مدیران ورزشی» است که توسط موسویان و همکاران (۱۳۹۸)، و به‌نوعی با محوریت مدل‌هایی انجام شده که در حوزه صنعت و سازمان‌های غیرورزشی تعریف و تبیین شده‌اند و مؤلفه‌های معرفی شده نیز کاملاً منطبق بر مدل‌های قبلی است که در حوزه‌های غیرورزشی ارائه شده‌اند (۸).

مرور ادبیات تحقیق در حوزه عناصر و مؤلفه‌های تفکر راهبردی که به‌طور خاص منحصر به سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی و متناسب با ماهیت آنها معرفی شده باشند، گویای خلأهای زیادی است که پرداختن به آنها می‌تواند گامی مؤثر در تکمیل ادبیات تحقیق و پر کردن خلأهای پژوهشی موجود باشد. تعدد و تنوع مدل‌ها از مفهوم تفکر راهبردی که بیانگر عدم اجماع دقیق و روشن از این مفهوم در تمام سازمان‌هاست (۲۲)، می‌تواند ناشی از مختصات متفاوت سازمان‌ها و ماهیت متفاوت آنها باشد و

از این‌رو ارائه مدل عناصر تفکر راهبردی متناسب با ماهیت سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، در مقیاس داخلی و بین‌المللی یک خلأ و ضرورت پژوهشی محسوب می‌شود. از آنجا که ارزیابی عناصر تفکر راهبردی و مؤلفه‌های آن در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران نشان داده است که فدراسیون‌های ورزشی از نظر تفکر راهبردی و مؤلفه‌های آن در وضعیت مطلوبی به‌سر نمی‌برند (۶)، پرداختن به تفکر راهبردی و شناسایی جنبه‌های این نوع تفکر در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند یکی از الزامات اساسی در حوزه پژوهش و اجرا باشد. یکی دیگر از مسائل موجود که شناسایی دقیق عناصر تفکر راهبردی را به‌عنوان یک چالش، به موضوعی اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌کند، عدم کارآمدی سازمان‌های ورزشی در اجرای برنامه‌های راهبردی است. با توجه به اینکه ۹۰ درصد استراتژی‌های تدوین شده در زمان مشخص و از پیش تعیین شده، به اهداف و نتایج مورد انتظار خود نمی‌رسند (۲۳). همچنین با توجه به نقش تفکر راهبردی در اثربخشی استراتژی‌ها (۲۴)، و غیرعملی بودن برنامه‌ریزی راهبردی بدون تفکر راهبردی (۱)، پرداختن به تبیین تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به‌عنوان مبنایی کلیدی در پر کردن خلأ بین تدوین و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های راهبردی محسوب شود. از طرف دیگر، عملکرد سال‌های اخیر بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی در زمینه‌های مختلف حاکی از این واقعیت است که بسیاری از فرایندهای جاری در بدنه فدراسیون‌های ورزشی همچون عزل و نصب‌ها (عزل و نصب رئیس و سایر ارکان فدراسیون فوتبال)، عقد قراردادهای (چالش‌های مربوط به قرارداد مربیان و بازیکنان در فدراسیون‌های ورزشی)، برگزاری انتخابات (به تعویق افتادن انتخابات بسیاری از فدراسیون‌ها)، ارتباطات بین‌المللی (عدم واریز مطالبات بین‌المللی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی و نیز ناکارآمدی در کسب کرسی‌های بین‌المللی)،

زمینه‌های مرتبط با مدیریت ورزش و فدراسیون‌های ورزشی هستند، می‌توانند در استخراج و تبیین عناصر تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی کمک‌کننده باشند. این پژوهش را می‌توان از معدود تحقیقاتی به‌شمار آورد که با یک رویکرد کیفی به تبیین تفکر راهبردی و عناصر آن در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. با توجه به آنچه ذکر شد، محقق در پی ارائه مدلی به‌منظور تبیین و شناسایی تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران است. بدون تردید در گام اول شناسایی، تشخیص و تعریف دقیق مؤلفه‌های تفکر راهبردی و در ادامه استقرار تفکر راهبردی به‌عنوان یک هنجار در کالبد فدراسیون‌ها و مدیران ورزشی می‌تواند فدراسیون‌ها و ارکانشان را در مدار کارآمدی بیشتر قرار دهد. ازینرو، هدف از انجام این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی بوده است. متناسب با هدف اصلی پژوهش، محقق در پی پاسخگویی به این پرسش است که مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی-اکتشافی بوده که با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک انجام گرفته است. از مدل تحلیل تماتیک برون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل موضوعی و شناسایی مضامین استفاده شد. تحلیل تماتیک یک روش انعطاف‌پذیر کیفی برای شناسایی الگوها ارائه می‌دهد (۲۶). جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی با تجربه آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی بودند که با تخصص‌های مختلف مدیریت راهبردی در ورزش، بازاریابی ورزشی، جامعه‌شناسی ورزشی، مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی، و مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش مورد مصاحبه قرار گرفتند. با

حضور در رقابت‌های بین‌المللی (مشکلات اعزام و دریافت روادید برای تیم‌های ورزشی)، مدیریت ورزشکاران و هواداران (ناکارآمدی در ایجاد اتحادیه‌های منسجم و مؤثر برای ورزشکاران و هواداران)، و ... همواره با چالش‌های جدی مواجه بوده‌اند. وجود و فراوانی این چالش‌ها در عملکرد فدراسیون‌های ورزشی حاکی از این واقعیت است که عملکرد فدراسیون‌ها در بسیاری از موارد مبتنی بر نگاه متفکرانه، مدبرانه، دوراندیش و تخصصی نیست. تفکر راهبردی می‌تواند به‌عنوان عنصری کلیدی عملکرد و تصمیمات فدراسیون‌های ورزشی را ارتقا دهد و نگاهی دوراندیشانه را در بدنه فدراسیون‌ها حاکم سازد. از این‌رو ارائه مدل عناصر و مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند گامی مهم در راستای بهبود فرایندها و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی محسوب شود.

فدراسیون‌های ورزشی از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی در سراسر کشور محسوب می‌شوند که همواره در تعامل با محیط پیرامونی خود تأثیرگذار و تأثیرپذیرند. این فدراسیون‌ها مسئولیت توسعه رشته‌های ورزشی و فراهم‌سازی تسهیلات و امکانات برای رشد ورزشکاران نخبه و حضور در رقابت‌های مختلف ورزشی را بر عهده دارند (۲۵). انفعال در به‌کارگیری رویکردهای متفکرانه در مقابله با چالش‌های موجود سبب خواهد شد که فدراسیون‌های ورزشی روزبه‌روز در برابر این چالش‌ها ناتوان‌تر شده و در درازمدت تأثیرگذاری خود را در مدیریت مأموریت‌ها و فعالیت‌های خود به‌تدریج از دست بدهند. شناسایی و معرفی تفکر راهبردی، مستلزم بررسی‌های دقیق و آینده‌نگرانه‌ای است که مبتنی بر امکان‌سنجی و اشراف دقیق بر ماهیت حوزه ورزش باشد. در این زمینه خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت راهبردی در ورزش و آینده‌پژوهی که دارای تجربه و تخصص در

توجه به ماهیت پژوهش و روش تحلیل تماتیک، معیار انتخاب تعداد نمونه آماری اشباع نظری بود. روش نمونه‌گیری از نوع روش نمونه‌گیری نظری بود و بر این اساس ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری و به‌صورت گلوله‌برفی تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. از ترکیبی از انواع روش‌های حضوری و غیرحضوری برای انجام مصاحبه‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها به‌صورت ترکیبی از مصاحبه‌های صوتی و تصویری از طریق فضاهای اجتماعی و حضوری انجام گرفت. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه بود و میانگین انجام مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه برآورد شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک بر مبنای مدل شش مرحله‌ای برون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد (۲۶). در گام اول، آشنایی با داده‌های خام با مرور محتویات مصاحبه‌ها اتفاق افتاد. طبق این مدل در مرحله اول داده‌های خام مستخرج از مصاحبه‌ها در چند مرحله مورد بررسی قرار گرفت و سعی شد که در این مرحله، آشنایی دقیق و جامعی از داده‌های خام گردآوری شده، حاصل شود. پس از اطمینان از بررسی دقیق داده‌ها و ایجاد مجموعه‌ای از داده‌های اولیه در مرحله اول، مرحله دوم با کدگذاری اولیه داده‌های خام شروع شد. در مرحله دوم پژوهش تلاش شد که سؤال اصلی پژوهش مرجع استخراج کدها قرار گیرد (۲۶). در مرحله دوم، استخراج کدهای ابتدایی از داده‌های اولیه انجام گرفت. مرحله سوم شامل جستجوی مضامین اصلی بود. پس از جستجوی مضامین اصلی، در مرحله چهارم بازنگری مجدد مضامین با دقت بیشتری صورت گرفت که در نهایت و پس از چندین بار بازنگری و استفاده از نظر خبرگان، از طبقه‌بندی و نامگذاری مضامین اصلی اطمینان حاصل شد. با بررسی‌های متعدد و دقیق‌تر در این مرحله استخراج

مضامین فرعی مربوط به هر مضمون اصلی نیز در دستور کار قرار گرفت. در این مرحله (تبیین مضامین فرعی) مجدداً مضامین اصلی استخراج‌شده در بخش قبلی مورد ارزیابی و تحلیل مجدد قرار گرفتند. در نتیجه بازنگری‌های انجام‌گرفته در این مرحله، طبقه‌بندی مضامین فرعی در زیرمجموعه هر مضمون اصلی انجام گرفت. برای تحقق این مرحله، مضامین فرعی با توجه به قرابت معنایی کدها و تناسب با مضامین اصلی بررسی شد تا به خوشه‌های مضامین فرعی مستتر در مضامین اصلی برسیم. مرحله پنجم دربرگیرنده تعریف و نامگذاری مضامین بوده و در نهایت در مرحله ششم که مرحله نهایی تحلیل تماتیک است، تفسیر مضامین بر اساس سؤال اصلی پژوهش شکل گرفته است (در قسمت بحث و نتیجه‌گیری). پایایی و روایی پژوهش نیز در تمامی مراحل و فرایند تحقیق مورد توجه ویژه بوده است. بررسی پایایی و روایی در تحقیقات کیفی همیشه چالش‌برانگیز بوده است، اما گل‌افشانی^۱ (۲۰۰۳) معتقد است که پایایی و روایی در تحقیقات کیفی تا حدود بسیار زیادی به تلاش و دقت محققان بستگی دارد (۲۷). در راستای اطمینان از پایایی تحلیل، دو نفر از اعضای گروه تحقیق به‌صورت جداگانه به تحلیل داده‌ها اقدام می‌کردند (۲۸). بدین ترتیب که هر کدام از محققان به‌صورت مستقل داده‌ها را تحلیل کرده و در نهایت یافته‌های هر دو محقق با همدیگر مقایسه و تا زمان دستیابی به توافق فرایند تحلیل ادامه پیدا می‌کرد (توافق درون‌موضوعی). به‌منظور تلاش برای بالا بردن دقت و اطمینان از روایی تحلیل در مراحل مختلف، کدها، مضامین اصلی و مضامین فرعی در اختیار سه نفر از خبرگان مصاحبه‌شونده قرار گرفت و متناسب با نظرات آنها تعدیل و تغییرهای لازم اعمال شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

سطوح مختلف ورزش کشور را در کارنامه کاری خود داشتند. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه و تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

در این پژوهش، ۱۶ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی با تخصص مدیریت راهبردی در ورزش در فرایند مصاحبه شرکت کرده بودند که تمامی اعضا نیز سابقه مدیریت در

جدول ۱. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

درصد	تعداد	ویژگی‌های فردی شرکت‌کنندگان	
۸۷/۵۰	۱۴ نفر	مرد	جنسیت
۱۲/۵۰	۲ نفر	زن	
۸۷/۵۰	۱۴ نفر	دکترای تخصصی	مدرک تحصیلی
۱۲/۵۰	۲ نفر	کارشناسی ارشد	
۱۸/۷۵	استادیار: ۳ نفر	عضو هیأت علمی دانشگاه	وضعیت شغلی
۳۷/۵۰	دانشیار: ۶ نفر		
۱۲/۵۰	استاد: ۲ نفر		
۳۱/۲۵	۵ نفر	سایر	
۲۵	۴ نفر	کمتر از ۵ سال	سابقه مدیریت در ورزش
۵۰	۸ نفر	بین ۵ تا ۱۰ سال	
۲۵	۴ نفر	بیشتر از ۱۰ سال	
۳۱/۲۵	۵ نفر	مدیریت راهبردی در ورزش	گرایش تخصصی
۱۸/۷۵	۳ نفر	مدیریت بازاریابی ورزشی	
۱۲/۵۰	۲ نفر	جامعه‌شناسی ورزشی	
۲۵	۴ نفر	مدیریت اماکن و رویدادهای ورزشی	
۱۲/۵۰	۲ نفر	مدیریت رسانه و ارتباطات در ورزش	
۸۱/۲۵	۱۳ نفر	رشته‌های مرتبط با علوم ورزشی	رشته تحصیلی
۱۸/۷۵	۳ نفر	رشته‌های غیرمرتبط با علوم ورزشی	
۵۶/۲۵	۹ نفر	دارای سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها	سابقه فعالیت در فدراسیون‌های ورزشی
۴۳/۷۵ درصد	۷ نفر	فاقد سابقه فعالیت در فدراسیون‌ها	

یافته‌های حاصل از فرایند تحلیل داده‌ها نیز که با رویکرد کیفی-استقرایی انجام گرفته، در قالب جدول ۲ ارائه شده است. جدول ۲ دربرگیرنده یافته‌های پژوهش (مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای استخراج‌شده) بر مبنای مدل شش‌مرحله‌ای تحلیل تماتیک برون و کلارک (۲۰۰۶) است (۲۶).

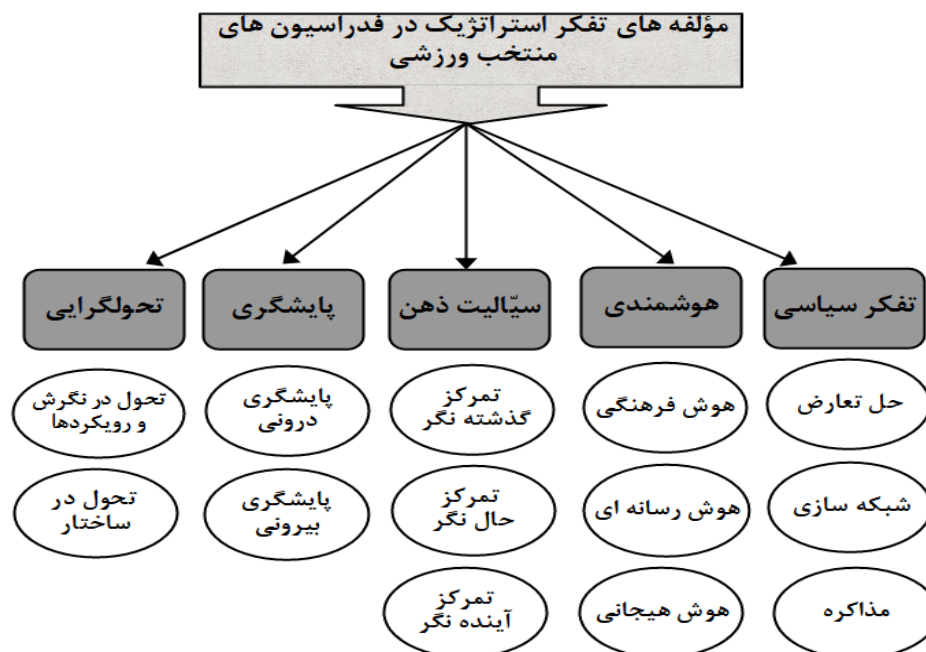
جدول ۲. کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی

کدهای اولیه	فراوانی کدها	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
تجول‌گرایی	۱۴ کد	تجول در نگرش و رویکردها	بی‌توجهی به نتیجه‌گرایی در ورزش، نگاه چندبعدی به ورزش، نگاه توسعه‌ای به ورزش، تغییر نگرش سرگرمی محور به ورزش، صنعت‌محور کردن ورزش، رویکرد علمی به ورزش، تحکیم رویکرد اقتصادی به ورزش، تثبیت نگاه حرفه‌ای به ورزش، ترغیب خلاقیت و نوآوری، ترسیم نظام پیشنهادها و ایده‌پردازی در فدراسیون‌ها، دنبال کردن نگاه روز در ورزش، سرمایه‌گذاری بر ورزش پایه، نگاه ویژه به استعدادیابی، تثبیت نگاه مشتری‌محور در ورزش
	۸ کد	تجول در ساختار	کاهش وابستگی به نهادهای دولتی، تغییر در سازوکار انتخابات فدراسیون‌ها، تجول در انتصابات فدراسیون‌ها و هیأت‌ها، ایجاد سازوکار جانشین‌پروری، تفویض اختیارات استانی به هیأت‌ها، تغییر در اساسنامه‌ها متناسب با نیاز روز، تثبیت نظام فناورانه در ورزش، پیش‌بینی حوزه R&D در فدراسیون‌ها
پایشگری	۱۵ کد	پایشگری درون فدراسیونی	پایش برنامه‌های تدوین‌شده، پایش اهداف ترسیم‌شده، انطباق برنامه‌ها با اهداف فدراسیون، فعال‌سازی نهادهای نظارتی، بازنگری مستمر در برنامه‌ها، ترسیم سازوکار بازخورد، تدوین سیستم پاداش و تنبیه، داشتن توافق‌نامه‌های عملکرد با هیأت‌ها، افزایش نظارت وزارت ورزش بر فدراسیون‌ها، تدوین شاخص‌ها برای انتخاب و انتصاب ارکان فدراسیون‌ها، تدوین شاخص‌های عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌ها، پایش دقیق عملکرد کارکنان هیأت‌ها و فدراسیون، پایش مستمر عملکرد هیأت‌های استانی، رصد عملکرد مراکز استعدادیابی، پایش مراکز آموزشی و آکادمی‌ها
	۱۰ کد	پایشگری فرا فدراسیونی	بهره‌گیری از فرصت‌های اقتصادی پیرامون ورزش، استفاده از ظرفیت‌های ورزشی استان‌های مختلف، پایش عوامل محیطی، رصد فرصت‌ها، اشراف بر تهدیدات، داشتن طرح آمایش منطقه‌ای، استفاده از ظرفیت‌های دولتی، بهره‌برداری از پتانسیل‌های بخش خصوصی، پایش ظرفیت‌های علمی و پژوهشی در استان‌ها، استفاده بهینه از ظرفیت‌های بین‌المللی
سیابیت ذهن	۱۲ کد	تمرکز گذشته‌نگر	اندیشیدن با مرور گذشته، استفاده از تجربیات قبلی، داشتن آرشيو ذهنی از گذشته، تلاش برای عدم تکرار عملکرد ناموفق، تجربه‌اندوزی، تنظیم افکار با استفاده از تجارب موفق گذشته، تجربه‌نگاری، تبیین دلایل عملکرد گذشته، انتقال تجارب گذشته، تسهیم تجارب بین کارکنان، رجوع به گذشته برای پوشش نقاط ضعف، تمرکز بر زمان حال با مرور گذشته
	۱۱ کد	تمرکز حال‌نگر	تمرکز بر زمان حال با دیدن آینده، اهمیت دادن به زمان حال، تمرکز بر انجام فعالیت‌ها در زمان حال، نداشتن تأخیر در انجام امور روزمره، موکول نکردن فعالیت‌ها به آینده، استفاده از فرصت‌های موجود در زمان حال، غنیمت دانستن زمان حال در انجام کار، انجام فعالیت‌ها در زمان سررسید، انجام فعالیت‌های زمان حال بر مبنای تجارب گذشته، حال‌نگری در انجام فعالیت‌های در دست اجرا، تصمیم‌گیری در لحظه
	۱۰ کد	تمرکز آینده‌نگر	حرکت مبتنی بر آینده‌پژوهی، جانشین‌پروری با نگاه به آینده، توانمندسازی با تأکید بر الزامات آینده، پیش‌بینی مسیر مبتنی بر کارراه، آینده‌نگری، هدف‌گذاری برای آینده، داشتن چشم‌انداز برای آینده، ترسیم مسیر آینده، داشتن برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام مبتنی بر آینده‌نگری
هوشمندی	۸ کد	هوش فرهنگی	ظرفیت درک تفاوت‌ها در ورزش، ظرفیت آگاهی از تنوعات فرهنگی در ورزش، ظرفیت مدیریت بین‌فرهنگی در ورزش، شناخت آداب و رسوم کشورها و مناطق مختلف، آشنایی با الگوهای فرهنگی مختلف در ورزش، ظرفیت سازگاری با شرایط جدید، ظرفیت مدیریت تعارضات فرهنگی در ورزش، ظرفیت تعامل با اقشار و گروه‌های مختلف داخل و خارج از کشور
	۱۳ کد	هوش رسانه‌ای	توانایی مدیریت ارتباط رسانه‌ها با رویدادهای ورزشی، بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های رسانه‌ای در ورزش، توانایی شناخت رسانه‌های ورزشی، توانایی تحلیل محتوای رسانه‌ای در ورزش، آشنایی با فضای رسانه‌های مجازی در ورزش، اشراف بر فضای رسانه‌های حقیقی در حوزه ورزش، توانایی مشارکت در فعالیت‌های رسانه‌ای، آگاهی از مزایای رسانه‌ها برای ورزش، شناخت آسیب‌های رسانه‌ها در ورزش، ظرفیت تعامل اثربخش با رسانه‌ها، اشراف بر شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌ای، ظرفیت تولید محتوای رسانه‌ای، کنشگری رسانه‌ای

فکر سیاسی	۱۰ کد	هوش هیجانی	ظرفیت تعامل مثبت با مخاطبان ورزش، ظرفیت تشخیص به‌موقع، مسئولیت‌پذیری، پایش احساسات و هیجانات، ظرفیت ایجاد انگیزش، ظرفیت ترغیب تلاش و پشتکار، ظرفیت مدیریت بر خود، ظرفیت مدیریت استرس، امیدواری به آینده، ظرفیت مهارت اجتماعی، آگاهی از نقاط ضعف و قوت
	۱۲ کد	حل تعارض	توانایی حل اختلافات بین باشگاه‌ها، ظرفیت پیش‌گیری از اختلافات بین باشگاه‌ها، تلاش برای جلوگیری از ارجاع پرونده‌های ورزشی به مراکز قضایی داخلی، توانمندی حقوقی مواجهه با تعارضات، اشراف بر حقوق ورزشی بین‌المللی، داشتن کرسی در نهادهای بین‌المللی حقوقی ورزش، ظرفیت حل‌وفصل اختلاف بین تیم‌ها و فدراسیون، ظرفیت حل اختلاف بین باشگاه‌ها و بازیکنان، تبیین سازوکار حل تعارضات احتمالی، ظرفیت حل مسالمت‌آمیز تعارضات، مدیریت تعارض در حل‌وفصل قراردادها، میانجی‌گری فعالانه در تعارضات ورزشی
	۱۴ کد	شبکه‌سازی	ارتباط اثربخش با هیأت‌ها، ارتباط نزدیک با باشگاه‌ها، ارتباط با بازیکنان، توانمندی در ایجاد روابط مؤثر با نهادهای ورزشی داخلی، توانمندی در ایجاد روابط مؤثر با نهادهای ورزشی بین‌المللی، قابلیت ایجاد ارتباط مؤثر با نهادهای غیرورزشی داخلی، قابلیت ایجاد ارتباط مؤثر با نهادهای غیرورزشی بین‌المللی، اشراف بر روابط بین‌الملل در ورزش، آشنایی با ارکان مدیریت ورزش در سطح بین‌المللی، حضور در گردهمایی‌های ملی و بین‌المللی، داشتن مهارت‌های ارتباطی در ارکان فدراسیون‌ها، سرمایه‌گذاری بر افراد و بخش‌های مهم، استقبال از موقعیت‌های جدید، داشتن تفاهم‌نامه با مراجع ملی و بین‌المللی
	۹ کد	مذاکره	داشتن قدرت چانه‌زنی، تعامل فرصت‌طلبانه، تعاملات چندجانبه، شناخت منافع مشترک با نهادهای دیگر، شناخت امتیازات و قابلیت‌های فدراسیون در تعاملات ملی و بین‌المللی، تثبیت رویکرد مشارکتی در فدراسیون‌ها، توانایی حل مسئله در مذاکرات، توانایی برقراری ارتباط مؤثر در مذاکرات، قابلیت تأثیرگذاری در روابط
	مجموع:	مجموع:	مجموع:
	۱۴۶	۱۳ تم فرعی	۵ تم اصلی

در مطالعات تعریف می‌شود (۲۶)، در همین زمینه خروجی حاصل از تحقیق حاضر در قالب شکل ۱، تصویرسازی شد.

با توجه به یافته‌های جدول ۲، در مرحله کدگذاری تعداد ۱۴۶ کد استخراج شدند. پس از استخراج کدها، تحول‌گرایی، پیشگری، سیالیت ذهن، هوشمندی، و تفکر سیاسی به‌عنوان مضامین اصلی پژوهش (پنج مضمون اصلی) طبقه‌بندی شدند. با بررسی مجدد کدها و انطباق با مضامین اصلی، مضامین فرعی (۱۳ مضمون فرعی) حاصل از تحلیل داده‌ها به‌دست آمدند. تحول در نگرش و رویکردها، تحول در ساختار، پیشگری درون‌فدراسیونی، پیشگری فرافدراسیونی، تمرکز گذشته‌نگر، تمرکز حال‌نگر، تمرکز آینده‌نگر، هوش فرهنگی، هوش رسانه‌ای، هوش هیجانی، حل تعارض، شبکه‌سازی و مذاکره به‌عنوان تم‌های فرعی پژوهش (۱۳ تم فرعی) استخراج شدند. در مطالعات استقرایی از جمله تحلیل تماتیک، خروجی و جمع‌بندی تحلیل‌ها در قالب یک مدل تصویری به‌عنوان رکن اساسی



شکل ۱. مدل گرافیکی مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی

فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شدند. تحول‌گرایی شامل دو تم فرعی تحول در نگرش و رویکردها و تحول در ساختار بود. پایشگری درون فدراسیونی و پایشگری فرافدراسیونی از جمله تم‌های فرعی در تم پایشگری بودند. سیالیت ذهن شامل تمرکز گذشته‌نگر، تمرکز حال‌نگر و مرکز آینده‌نگر بوده است. هوشمندی نیز دربرگیرنده مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش رسانه‌ای و هوش هیجانی است. تفکر سیاسی نیز شامل مؤلفه‌های حل تعارض، شبکه‌سازی و مذاکره بوده است. تفکر راهبردی و مؤلفه‌های آن از دهه‌های گذشته موضوع مطالعه و تحقیق بسیاری از نظریه‌پردازان و مطالعات آنها بوده است. هریک از نظریه‌پردازان و محققان به‌گونه‌ای تفکر راهبردی را تعریف کرده‌اند و در نظریه‌ها و مدل‌های مختلف نیز مؤلفه‌های گوناگونی برای تفکر راهبردی در ادبیات تحقیق تعریف شده‌اند. به‌نظر می‌رسد که نتایج تحقیق حاضر از اولین مطالعاتی است که مدلی را معرفی می‌کند که مؤلفه‌های آن منحصر به ورزش و فدراسیون‌های ورزشی است. یافته‌های این بخش از پژوهش حاکی از این واقعیت است که مؤلفه‌های تفکر راهبردی در

مدل ترسیم‌شده در شکل ۱ بیانگر مدل خلاصه‌سازی یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل تماتیک داده‌هاست که شامل پنج مضمون اصلی و ۱۳ مضمون فرعی در قالب مدل مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی است.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق از معدود پژوهش‌هایی محسوب می‌شود که با هدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفته است. در همین خصوص شناسایی مؤلفه‌های از تفکر راهبردی که منحصر به حوزه ورزش و فدراسیون‌های ورزشی است سبب متمایز شدن مدل تفکر راهبردی و عناصر آن در این پژوهش نسبت به دیگر مدل‌های موجود در ادبیات تحقیق است. در ادامه به معرفی و تفسیر مضامین مستخرج از تحلیل تماتیک (مرحله ششم) پرداخته خواهد شد. با توجه به یافته‌های مرتبط با سؤال پژوهش، پنج مؤلفه اصلی شامل تحول‌گرایی، پایشگری، سیالیت ذهن، هوشمندی، و تفکر سیاسی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی تفکر راهبردی در

ورزش حاکی از نیاز تحول‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی است. در سال‌های اخیر استفاده از زیرساخت‌های تکنولوژیک و الکترونیک در ورزش‌های مختلف سبب شده است که فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی به دنبال به‌روزرسانی خود باشند و الزامات به‌کارگیری این فناوری‌ها در ورزش موجب شده است میزبانی بسیاری از رویدادهای ورزشی در کشور، در حاله‌ای از ابهام قرار گیرند و در بسیاری از موارد عدم تجهیز فدراسیون‌ها و ورزش‌های تحت مدیریت آنها به این زیرساخت‌ها موجب سلب میزبانی رقابت‌ها شده است. عدم وجود امکان استفاده از VAR استادیوم‌های فوتبال ایران به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی عدم واگذاری میزبانی بازی‌های مقدماتی جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ به ایران بوده است. در بازی‌های جام باشگاه‌های آسیا نیز تیم‌های ایرانی نیز شانس استفاده از میزبانی این رویدادها را از دست دادند. به نظر می‌رسد که فدراسیون‌های ورزشی برای سازگاری با تغییرات جدید باید سرعت عمل بالاتری در ایجاد تغییرات و تحولات جدید از خود نشان دهند. به همین دلیل نیز تحول‌گرایی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی معرفی شده است. در مطالعات و مدل‌های قبلی که در حوزه تفکر راهبردی مطرح شده‌اند، تحول‌گرایی به‌عنوان یک مؤلفه اصلی تفکر راهبردی مطرح نشده است. یکی از دلایل این موضوع را می‌توان به بازه زمانی مطرح شدن این مدل‌ها نسبت داد. شاید در گذشته سرعت تغییرات و تحولات همچون عصر حاضر نبوده است و از این رو تحول‌گرایی هم در گذشته نتوانسته است به‌عنوان یکی از الزامات اساسی سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گیرد. از طرف دیگر مدل تفکر راهبردی در این پژوهش از اولین مدل‌های خاص تفکر راهبردی در سازمان‌های ورزشی است که نسبت به دیگر مدل‌های موجود تفکر راهبردی که منشأ غیرورزشی دارند دارای نتایج متفاوتی بوده است. تحول‌گرایی شامل دو

فدراسیون‌های ورزشی متفاوت از مدل‌هایی است که در ادبیات تحقیق و در حوزه‌های مختلف انجام گرفته‌اند. در این بخش به تفکیک به هریک از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته خواهد شد.

تحول‌گرایی: تحول و تغییرات گسترده از ویژگی‌های اصلی عصر حاضر محسوب می‌شود و تغییرات مداوم و پی‌درپی را می‌توان بخشی لاینفک از ورزش و سازمان‌های ورزشی تعریف کرد. مرور پدیده‌های پیرامون ورزش در سال‌های اخیر بیانگر این واقعیت است که ورزش هم در کنار دیگر پدیده‌های اجتماعی همواره در معرض تحولات مداوم و گسترده بوده و این تحولات مداوم سبب شده است که ورزش و سازمان‌های مرتبط با آن همواره با چالش‌های گوناگونی در راستای سازگاری با تغییرات جدید مواجه باشند. فدراسیون‌های ورزشی که در خط مقدم مدیریت رشته‌های مختلف ورزشی‌اند، ناگزیرند خود و قابلیت‌های خود را متناسب با سرعت تغییرات به‌روزرسانی کرده و با گرایش به تحول‌گرایی، آمادگی خود را برای مقابله اثربخش با تغییرات و انتظارات جدید ارتقا دهند. پذیرش تغییرات و تلاش برای حرکت به سمت جلو برای مواجهه مثبت با تغییرات پیش رو، یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ارزیابی شده است. نهادینه شدن تمایل و گرایش به تحول‌گرایی در کالبد فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی موجب می‌شود که ارکان فدراسیون همواره در تلاش برای تطبیق‌پذیری با شرایط متغیرند و این گرایش را به‌عنوان یک ارزش و فرهنگ سازمانی در بدنه فدراسیون‌های ورزشی مورد توجه قرار دهند. ظهور و بروز فناوری در حوزه ورزش نشان می‌دهد که تحول‌گرایی بیش از پیش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی باید مورد توجه فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی باشد. مطرح شدن مصادیق مختلف تکنولوژی در ورزش‌های مختلف، تغییرات سریع در قوانین و مقررات در حوزه‌های مختلف مرتبط با

تم فرعی تحول در نگرش و رویکردها و تحول در ساختار بود. با توجه به یافته‌ها (جدول ۲) تحول در نگرش و رویکردها یکی از جنبه‌های تحول‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی است. در همین راستا هامل (۱۹۹۸) ترسیم چارچوب فکری سازمانی جدید را از عوامل کلیدی تفکر راهبردی می‌داند (۱۱). تفکر راهبردی مهم‌ترین گام برای مدیران در جهت مقابله با کمبودها و متضمن بقا در عرصه رشد و تغییرات است (۲۹). فدراسیون‌های ورزشی ناگزیرند با تغییر و تحول در نگرش خود نسبت به ورزش و به‌طور خاص ورزش‌های که متولی مدیریت آنها هستند، زمینه را برای رشد و ارتقای حوزه تحت مدیریت خود فراهم سازند. با توجه به این واقعیت مختصات ورزش در عصر حاضر بسیار متفاوت از ماهیت ورزش در گذشته است، فدراسیون‌های ورزشی باید در نگاه و نگرش خود نسبت به ورزش بازنگری کرده و مناسب با شرایط حاکم در عصر جدید، ورزش و پدیده‌های پیرامون آن را مدیریت کنند. باید پذیرفت که امروزه دیگر هدف ورزش فراتر از سرگرمی صرف است و مدیریت کارآمد ورزش مستلزم تغییر دیدگاه و نگرش نسبت به ابعاد مختلف آن است. با توجه به یافته‌ها (جدول ۲)، تحول نگرشی و رویکردی در ورزش از جنبه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی در مؤلفه تحول‌گرایی معرفی شده‌اند. رویکردهای مختلف مدیریتی همچون مطابقت وظایف کارکنان با تخصص و توانایی آنها، استقلال و آزادی عمل کارکنان در نحوه برخورد با کارشان، تأمین منابع لازم، ایجاد تیم‌های حمایتی، تشویق توسط سرپرستان، و ایجاد فضایی که در آن کل سازمان از تلاش‌های خلاقانه حمایت می‌کند، به توسعه ذاتی انگیزه برای تفکر راهبردی در یک سازمان کمک می‌کند (۱۴). از طرف دیگر بازنگری در ساختار فدراسیون‌های ورزشی در جهت افزایش چابکی و کارآمدی در راستای انطباق‌پذیری با تحولات سریع به‌عنوان یک نیاز کلیدی برای

فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شود. در بخشی دیگر از یافته‌ها (جدول ۲) تحول در ساختار به‌عنوان یکی دیگر از جنبه‌های تحول‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شد. تغییر ساختار و سازوکارها در تأمین منابع مالی، انتخابات و انتصابات، ایجاد تحول در نظام ورزش متناسب با نیازهای روز و تبیین سازوکار تحقیق و توسعه در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی از مصادیق تحول‌گرایی در فدراسیون‌ها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شوند. کاهش وابستگی به نهادهای دولتی، تغییر در سازوکار انتخابات فدراسیون‌ها، تحول در انتصابات فدراسیون‌ها و هیأت‌ها، ایجاد سازوکار جانشین‌پروری، تفویض اختیارات استانی به هیأت‌ها، تغییر در اساسنامه‌ها متناسب با نیاز روز، تثبیت نظام فناوریانه در ورزش، و پیش‌بینی حوزه R&D در فدراسیون‌های ورزشی از جمله مواردی تعریف شده‌اند که بیانگر تحول در ساختار فدراسیون‌ها به‌عنوان یکی از جنبه‌های تحول‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند. فدراسیون‌های ورزشی جهت مدیریت مؤثر و کارآمد مأموریت‌ها و فعالیت‌های تحت پوشش خود ناگزیرند که با اعمال تغییرات لازم در ساختار ذهنی منابع انسانی و ساختار اداری و فرایندی فدراسیون‌ها، خود را با تغییرات روز سازگار سازند و در راستای اثربخشی بیشتر گام بردارند.

پایشگری: پایشگری دقیق و به‌موقع را می‌توان یکی از ارکان کلیدی در شفافیت و سلامت ورزش و سازمان‌های ورزشی تعریف کرد. منظور از پایشگری رصد دقیق و کامل برنامه‌ها، فرایندها، و خروجی عملکرد فدراسیون‌ها از جنبه‌های مختلف است. پایشگری به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی از دیدگاه خبرگان مدیریت راهبردی در حوزه ورزش بوده است. نهادینه شدن پایشگری راهبردی در کالبد فدراسیون‌های ورزشی و تلاش برای تثبیت سازوکار

مشبکی و خزایی (۱۳۸۷) نیز هوشیاری محیطی را در تقویت تفکر راهبردی کلیدی می‌دانند (۲۱). دستیابی به منفعت بالقوه نیازمند تغییر نگاه است. نگاهی که قادر باشد در درون ضعف‌ها نیز، فرصت‌هایی را برای کسب منفعت بیابد. به عبارت دیگر نگاهی که در هر رخداد و روندی، منفعت بالقوه راهبردی را جست‌وجو و پایش کند (۲۰). به‌زعم کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) در زمان تفکر، چهار فعالیت اصلی در ذهن یک متفکر راهبردی رخ می‌دهد که عبارت‌اند از: اسکن، پرسش، مفهوم‌سازی و آزمایش (۹). بهبود و تقویت جست‌وجوگری و پایش متفکرانه رخداد‌های پیرامون ورزش به فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند که در بهترین زمان و مکان ممکن بهترین تصمیمات را اتخاذ کرده و از ضمن حداکثر بهره‌برداری از شرایط موجود، در ترسیم چشم‌انداز با کمترین ضریب خطا اقدام کنند.

سیالیت ذهن: کیفیت و نحوه تفکر در مدیریت سازمان‌های مختلف همواره می‌تواند عاملی تعیین‌کننده در موفقیت یا ناکامی آنها باشد. سازمان‌های ورزشی و به‌طور خاص فدراسیون‌های ورزشی که با تنوع مأموریت‌ها و عملکرد در راستای مدیریت ورزش‌های مختلف برخوردارند، همواره باید با تفکر چندبعدی و با اشراف بر پدیده‌های گذشته، شرایط حال و پیش‌بینی‌های آینده تصمیم‌گیری و عمل کنند. به‌نظر می‌رسد ذهن و تفکر سیال در مدیران، بدنه و کالبد فدراسیون‌های ورزشی، یکی از الزامات و پیش‌نیازهای عملکرد خلاقانه باشد. توانایی ایجاد ارتباط بین گذشته، حال و آینده می‌تواند این امکان را برای فدراسیون‌های ورزشی ایجاد کرده که در عین نگاه به گذشته و استفاده از تجارب گذشت خود و دیگر سازمان‌ها، به آینده و شرایط پیش‌رو نیز برای مدیریت شرایط زمان حال در ورزش عمل نمایند. نهادینه شدن چنین تفکری که مجهز به سیالیت ذهن باشد سبب می‌شود که فدراسیون‌های ورزشی در عین تلاش برای رصد اتفاقات

پایشگری بر جنبه‌های مختلف مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی باعث خواهد شد ارکان فدراسیون همواره خود را در معرض ارزیابی و قضاوت مجموعه فدراسیون دیده و باعث شفافیت و سلامت عملکرد فدراسیون‌های ورزشی شود. یکی از چالش‌های ورزش و فدراسیون‌های ورزشی در سال‌های اخیر، عدم وجود شفافیت و ابهام در بسیاری از عملکردهای فدراسیون‌ها بوده است. ابهام در عزل و نصب‌ها، قراردادهای، درآمدها، هزینه‌ها و دیگر فعالیت‌های فدراسیون‌های ورزشی باعث شده است که این فدراسیون‌ها همواره در معرض قضاوت‌های مختلف قرار گیرند. یکی از دلایل بروز این ابهامات عدم وجود سازوکار دقیق و شفاف در پایش فعالیت‌های فدراسیون‌های ورزشی است. با توجه به یافته‌ها (جدول ۲)، مؤلفه پایشگری شامل دو تم فرعی پایشگری درون فدراسیونی و پایشگری فرافدراسیونی بوده است. پایشگری درون فدراسیونی با رصد نقاط ضعف و قوت فدراسیون و زیرمجموعه‌ها، ابزاری در خدمت ارزیابی و مدیریت عملکرد فدراسیون‌ها، در جهت شفافیت و سلامت بیشتر است و از طرف دیگر پایشگری فرافدراسیونی این امکان را برای فدراسیون‌های ورزشی فراهم می‌سازد تا با اشراف دقیق بر فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط بیرونی بتواند اثربخشی بالاتری در وظایف و نقش‌های مدیریتی داشته باشند. امروزه شرط بقا و استمرار سازمان‌ها در محیط پویا و رقابتی، ارزیابی مستمر و ارتقای عملکرد سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های رقیب است (۳۰). نتایج تحقیق گلدمن و همکاران (۲۰۱۵) ارزیابی محدود برنامه را از موانع تحقق تفکر راهبردی در سازمان معرفی می‌کند (۳۱). سازمان‌ها می‌بایست عوامل داخلی و خارجی خود را در جهت ایجاد شرایط مطلوب تقویت تفکر راهبردی ارزیابی کنند. همچنین در زمینه عوامل خارجی، به شرکت‌ها توصیه می‌شود در صورت مواجهه با شرایط آشفته‌بازار و تغییرات سریع فناوری، تفکر راهبردی را تقویت کنند (۲۰).

خود را در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های حال و آینده ورزش داشته باشند. اندیشیدن با مرور گذشته، استفاده از تجارب قبلی، تلاش برای عدم تکرار عملکرد ناموفق، تجربه‌اندوزی، تنظیم افکار با استفاده از تجارب موفق گذشته، تجربه‌نگاری، تبیین دلایل عملکرد گذشته، انتقال تجارب گذشته به هیأت‌ها، تسهیم تجارب بین کارکنان، از جمله مواردی هستند که به فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند که در تصمیمات، فعالیت‌ها و عملکرد خود همیشه نگاهی به گذشته داشته باشند و از تجربه‌های گذشته به‌عنوان ظرفیتی برای حال و آینده استفاده کنند. در کنار گذشته‌نگری که دلالت بر مرور و یادگیری از گذشته دارد، توجه به شرایط و زمان حال و تلاش برای مدیریت ورزش در شرایط موجود از دیگر جنبه‌های سیالیت ذهن محسوب می‌شود. با وجود اهمیت گذشته‌نگری و آینده‌نگری در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، توجه و تمرکز بر زمان حال و شرایط موجود هم به موفقیت فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند. تمرکز بر زمان حال با مرور گذشته، تمرکز بر زمان حال با دیدن آینده، اهمیت دادن به زمان حال، تمرکز بر انجام فعالیت‌ها در زمان حال، و نداشتن تأخیر در انجام امور روزمره، از جمله مواردی هستند که بیانگر اهمیت عمل و اتخاذ تصمیم در زمان حال و تمرکز بر زمان حال در مدیریت فدراسیون‌های ورزشی‌اند. از طرف دیگر، در کنار لزوم تمرکز بر گذشته و زمان حال، آینده‌نگری و تمرکز بر آینده نیز همواره به‌عنوان یک محور کلیدی در موفقیت سازمان‌های مختلف محسوب می‌شود. تفکر راهبردی قوانین بازی رقابتی را بازنویسی و تصویری بالقوه و قابل پیش‌بینی و در عین حال متفاوت از زمان حال را، برای آینده ترسیم می‌کند (۱۶). تمرکز بر آینده زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود که ورزش به شدت تحت تأثیر تغییر و تحولات محیطی و تحت تأثیر انتظارات

حال و آینده همواره به تجارب گذشته خود به‌عنوان یک سرمایه نگاه کرده و در موقعیت‌های مختلف استفاده و رجوع به گذشته را نیز به‌عنوان یکی الزامات تصمیم‌گیری و عملکرد خود بدانند. مدیران و کارکنانی که دارای ذهن سیال باشند با تمرکز و دقت بالاتری قادرند که بین زمان‌های مختلف در گذشته، حال و آینده ارتباط برقرار کنند و با ضریب خطای کمتری تصمیمات و عملکرد خلاقانه و نوآورانه‌تری داشته باشند. این شیوه تفکر به شکل‌گیری تفکر پیوندی در فدراسیون‌ها منجر خواهد شد. در تفکر پیوندی، ذهن یک استراتژیست، سبک‌های تفکر خطی و غیرخطی را با هم ادغام می‌کند، که در حال حاضر تفکر غالب در بیشتر سازمان‌هاست (۱۲). لیدکا (۱۹۹۸) نیز تفکر در زمان را به‌عنوان یکی از عناصر تفکر راهبردی در سازمان‌ها معرفی کرده است (۱۲). اکیور و انگلیست (۲۰۰۶) یادگیری از تجارب گذشته را از عناصر تفکر راهبردی می‌دانند (۱۶). گلدمن (۲۰۱۲) آینده‌گیری را یکی دیگر از عناصر تفکر راهبردی معرفی کرده است (۱۸). لیدکا (۱۹۹۸) در مدل خود تفکر در زمان را به‌عنوان یکی از ارکان تفکر راهبردی مطرح کرده و معتقد است آینده باید بر مبنای توانمندی‌های امروز که دستاوردهای گذشته‌است، خلق شود (۱۲). متفکران راهبردی می‌بایست با درک رابطه بین گذشته، حال و آینده، به‌عبارتی با توجه به اطلاعات و نتایج گذشته و در نظر داشتن شرایط حال، برای آینده تصمیم‌گیری کنند و در جهت موفقیت سازمان خود قدم بردارند. ورزش و پدیده‌های پیرامون آن به‌سرعت در حال تغییر و تحول هستند و از این‌رو اشراف بر گذشته، حال و آینده ورزش و اتفاقات پیرامون آن تا حدود زیادی می‌تواند در زنجیره تصمیم‌گیری و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی قرار گیرد تا از این طریق فدراسیون‌های ورزشی بتوانند در کنار بهره‌برداری از تجارب گذشته، حداکثر توان

۲)، مؤلفه هوشمندی دربرگیرنده ابعاد هوش فرهنگی، هوش رسانه‌ای و هوش هیجانی است. ووتون و هورن^۱ (۲۰۱۰) نیز هوش راهبردی را اولین مرحله در فرایند تفکر راهبردی تعریف کرده‌اند (۱۷). در یافته‌های تحقیق کرمی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز هوشمندی راهبردی به‌عنوان یکی از اولویت‌ها مؤثر بر پیاده‌سازی تفکر راهبردی معرفی شد (۳۲). نتایج پژوهش فرهنگی و دهقان‌نیری (۱۳۸۹) تفکر چرخه‌ای و بلنداندیشی را در بهبود و ارتقای تفکر راهبردی در سازمان مؤثر دانسته‌اند (۳۳). هوش فرهنگی به‌عنوان یکی از ابعاد هوشمندی فدراسیون‌های ورزشی بر توانایی و قابلیت‌های ذهنی ارکان فدراسیون در مدیریت میان‌فرهنگی در ورزش دلالت دارد. با توجه به تنوع فرهنگ‌های ورزشی و فراگیر بودن ورزش در جوامع مختلف با مختصات فرهنگی، جمعیت‌شناختی، سنی، جغرافیایی، نژادی و جنسیتی متفاوت، توانایی فدراسیون‌ها در مدیریت میان‌فرهنگی در ورزش به‌عنوان یک اصل کلیدی محسوب می‌شود. نهادینه‌سازی هوش فرهنگی در فدراسیون‌ها و ارکان آنها می‌تواند در ایجاد بسیاری از تعارضات و سوءتفاهم‌های ناشی از عدم درک صحیح تفاوت‌های فرهنگی جلوگیری کند. علاوه بر این تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی در سطح داخلی و منطقه‌ای، ورزش و مدیریت آن در سطح بین‌المللی نیز همواره با چالش‌هایی برای فدراسیون‌های ورزشی همراه بوده است. تعاملات صحیح و مؤثر بین‌المللی در ورزش مستلزم درک صحیح تفاوت‌ها و ویژگی‌های فرهنگی سایر نهادهای ورزشی بین‌المللی است. مجهز بودن به هوش فرهنگی می‌تواند ابزار کلیدی و مؤثری در تعاملات و استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی باشد. ظرفیت درک تفاوت‌ها در ورزش، ظرفیت آگاهی از تنوع فرهنگ‌های در ورزش، ظرفیت مدیریت بین‌فرهنگی در ورزش، شناخت آداب و رسوم کشورها و مناطق مختلف، آشنایی با

و تقاضای جدید و رو به رشد هواداران خود است. این سرعت تغییر در جنبه‌های مختلف ورزش سبب می‌شود که مدیران و متولیان ورزش با حساسیت بیشتری تحولات آینده حوزه خود را پیش‌بینی و رصد کنند. حرکت مبتنی بر آینده‌پژوهی، جانشین‌پروری با نگاه به آینده، توانمندسازی با تأکید بر الزامات آینده، پیش‌بینی مسیر مبتنی بر کارراه، هدف‌گذاری برای آینده، داشتن چشم‌انداز برای آینده، ترسیم مسیر آینده، داشتن برنامه‌ریزی راهبردی از جمله مصادیق و فعالیت‌هایی هستند که با هدف آینده‌نگری در فدراسیون‌های ورزشی قابل بررسی و انجام است. آنچه از مفهوم سیالیت ذهن در این بخش قابل توضیح است این است که تمرکز و توجه به زمان‌های مختلف و لحاظ کردن بازه‌های زمانی گذشته، حال و آینده به‌عنوان حلقه‌های پیوسته می‌تواند به بهبود و ارتقای عملکرد ذهنی مدیران و ارکان فدراسیون‌های ورزش کمک کند و به ایجاد تصمیمات و عملکرد بهینه‌تری در راستای ایفای نقش مدیریتی در حوزه ورزش منجر شود.

هوشمندی: هوشمندی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی به توانایی و قابلیت و هوشمندی فدراسیون‌ها و ارکان آنها در تجزیه و تحلیل و درک به‌موقع و صحیح شرایط دلالت دارد. قابلیت‌هایی که سبب می‌شود فدراسیون‌ها و ارکان آنها با دقت و ریزبینی بیشتری مسائل پیرامون ورزش را ببینند و تجزیه و تحلیل کنند و راهکارهای مقابله با شرایط مختلف را در زمان و مکان مناسب پیش‌بینی و عملیاتی کنند. محیط ورزش دربرگیرنده اتفاقات و پدیده‌های متنوع و متفاوتی است. از آنجا که هوش و هوشمندی می‌تواند دارای ابعاد و جنبه‌های مختلفی باشد، شناسایی جنبه‌هایی از هوشمندی که تناسب بهتر و بیشتر با نیازمندی‌های محیط ورزشی دارد از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به یافته‌های پژوهش (جدول

الگوهای فرهنگی مختلف در ورزش، ظرفیت سازگاری با شرایط جدید، ظرفیت مدیریت تعارضات فرهنگی در ورزش و ظرفیت تعامل با اقشار و گروه‌های مختلف داخل و خارج از کشور از مصادیق هوش فرهنگی در ورزش می‌باشند که تقویت آنها در کالبد فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی می‌تواند نقش مهمی در مدیریت و موفقیت ورزش داشته باشد. هوش رسانه‌ای به‌عنوان یکی دیگر از ابعاد هوشمندی فدراسیون‌های ورزشی، بر توانایی و قابلیت‌های ارکان فدراسیون در فعالیت‌ها و تعاملات رسانه‌ای در حوزه ورزش دلالت دارد. امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر برقرار کرده‌اند که البته این ارتباط بر اساس منافع دوجانبه شکل گرفته است و هر یک از این دو بر اساس پتانسیل‌های خود به رشد و ارتقای دیگری کمک می‌کنند. وجه رسانه‌ای ورزش یکی از جنبه‌های مهم ورزش تلقی می‌شود. ارتباط نزدیک ورزش و رسانه‌ها، هم شامل فرصت‌های قابل توجه و هم دربرگیرنده تهدیدات جدی برای مدیریت فدراسیون‌ها در ورزش است. ارتباط مؤثر و هدفمند با رسانه‌ها می‌تواند پتانسیل‌های ویژه‌ای برای درآمدزایی، جذب مخاطب، افزایش نفوذ ورزش، و انعکاس ورزش در سطح ملی و بین‌المللی فراهم سازد. از طرف دیگر عدم توانایی مدیریت ارتباط با رسانه‌ها می‌تواند منجر به تعارضات رسانه‌ای، افزایش حواشی پیرامون ورزش و تخریب ورزش و ارکان آن در فضای عمومی جامعه باشد. بنابراین اشراف فدراسیون‌های ورزشی و ارکان آنها بر جنبه‌های مختلف رابطه ورزش-رسانه می‌تواند به‌عنوان یک جنبه کلیدی از قابلیت‌های فدراسیون‌های ورزشی قلمداد شود که در کوتاه و بلندمدت می‌تواند حامل پیامدهای مثبتی برای فدراسیون‌های ورزشی باشد. بدون تردید ایجاد ارتباط اثربخش با رسانه‌ها تا حدود زیادی مستلزم مهارت‌ها و توانایی‌های ویژه ذهنی و هوشمندی فدراسیون‌ها و متولیان ورزش است. هوش رسانه‌ای توانایی مدیریت ارتباط رسانه‌ها

با رویدادهای ورزشی، بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های رسانه‌ای در ورزش، توانایی شناخت رسانه‌های ورزشی، توانایی تحلیل محتوای رسانه‌ای در ورزش، آشنایی با فضای رسانه‌های مجازی در ورزش، و کنشگری فعال رسانه‌ای از جمله مواردی هستند که حاکی از هوشمندی و قابلیت مدیریت رسانه‌ای در ورزش هستند. تقویت این قابلیت‌ها در فدراسیون‌ها و مدیران ورزش می‌تواند زمینه را برای بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های رسانه‌ای در کنار ورزش فراهم کند و در درازمدت فدراسیون‌های ورزشی را در مسیر کارآمدتری قرار دهد. هوش هیجانی به‌عنوان یکی دیگر از ابعاد هوشمندی فدراسیون‌های ورزشی بر توانایی و قابلیت‌های ارکان فدراسیون در برقراری تعامل و ارتباطات مؤثر با مخاطبان و سهامداران اصلی و همچنین قدرت مدیریت خود و دیگران در حوزه ورزش دلالت دارد. هوش هیجانی می‌تواند نقش مهمی در جهت‌گیری درست و مناسب ارکان ورزش در مواجهه با مشکلات و جلوگیری از رفتارهای احساسی در ورزش داشته باشد (۳۴). هوش هیجانی سبب می‌شود فدراسیون‌ها در مواجهه با چالش‌های مختلف، خود مدیریتی بالاتری داشته و از سازگاری اجتماعی بالاتری برخوردار باشند. با توجه به حاکم بودن فضای هیجان، احساسات و عواطف قابل توجه بر ورزش و متولیان ورزش، توانایی مدیریت این فضای هیجان‌محور می‌تواند در عملکرد مدبرانه ورزش و مدیریت پدیده‌های پیرامون ورزش مؤثر واقع شود. فدراسیون‌های ورزشی متولیان اصلی مدیریت رشته‌های ورزشی در کشور می‌باشند و عملکرد آنها در شرایط مختلف بایستی مبتنی بر خرد و عقلانیت باشد به‌ویژه در شرایطی که ورزش به‌شدت تحت تأثیر هیجانان و عواطف اقشار مختلف از جمله هواداران، ورزشکاران، مدیران و ... است. قابلیت فدراسیون‌های ورزشی در مدیریت کارآمد پدیده‌های هیجانی مرتبط با ورزش می‌تواند تا حدود زیادی به‌عنوان

می‌شود. به عبارت دیگر تفکر سیاسی را می‌توان یک فرایند طبیعی در سازمان تعریف کرد که بر اساس آن ظرفیت ایجاد روابط مدیریت ایجاد شده و به وسیله آن تعارض، تضاد و اختلاف بین گروه‌های ذی‌نفوذ حل می‌شود (۴). قابلیت حل تعارض و ظرفیت مذاکره دو جنبه از مؤلفه‌های تفکر سیاسی در این پژوهش می‌باشند. نگاهی به ورزش و اتفاقات پیرامون آن در سال‌های گذشته حاکی از این واقعیت است که فدراسیون‌های ورزشی در سال‌های گذشته همواره با چالش‌های مختلف داخلی و بین‌المللی مواجه بوده‌اند. چالش‌های رسانه‌ای، چالش‌های مربوط به قراردادهای داخلی و بین‌المللی ورزشکاران و مربیان، چالش‌های مالیاتی، مشکلات اساسنامه‌ای با نهادهای داخلی و بین‌المللی، چالش‌های داوری، چالش‌های حقوقی در نهادهای داخلی و بین‌المللی، تعارضات بازیکنان با باشگاه‌ها و تعارضات باشگاه‌ها با فدراسیون‌ها از جمله مواردی هستند که سبب اختلال در عملکرد و فعالیت‌های فدراسیون‌ها در سطوح مختلف ملی و بین‌المللی بوده است. وجود تعارض در حوزه ورزشی به گونه‌ای گسترده است که می‌توان وجود چالش‌ها و تعارضات را بخشی لاینفک از ماهیت ورزش محسوب کرد. اما علیرغم اینکه تعارضات بخشی از ماهیت ورزش می‌باشند، استفاده از ظرفیت‌های حل تعارض و مذاکره جهت حل تعارضات و چالش‌ها امری لازم و بدیهی است. تقویت و استفاده از ظرفیت‌های مذاکره و حل تعارض در ارکان فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به کاهش وسعت و عمق چالش‌ها کمک کرده و از تبدیل شدن این چالش‌ها به یک بحران جدی برای ورزش جلوگیری کند. توانایی حل اختلافات بین باشگاه‌ها، ظرفیت پیشگیری از بروز اختلافات، جلوگیری از ارجاع پرونده‌ها به مراکز قضایی داخلی، جلوگیری از ارجاع پرونده‌ها به مراکز قضایی بین‌المللی، توانمندی حقوقی مواجهه با تعارضات، اشراف بر حقوق ورزشی بین‌المللی، و میانجی‌گری فعالانه در

یک ابزار کنترلی در خدمت آرامش فضای ورزش و دوری از مدیریت احساسی ورزش کشور باشد. با توجه به فضای منعطف و متغیر ورزش و همچنین ظرفیت‌های متنوع پیرامون ورزش، هوش هیجانی می‌تواند به عنوان ابزاری در راستای افزایش انگیزش، امید، تلاش، آگاهی و خلاقیت و نوآوری در ورزش محسوب شود. این قابلیت‌ها در عرصه ورزش می‌تواند جذابیت‌های بیشتری ایجاد کرده و زمینه‌های لازم را برای رشد و ارتقای ابعاد مختلف ورزش فراهم سازد. ظرفیت تعامل مثبت با مخاطبان ورزش، ظرفیت مدیریت بر خود، ظرفیت مدیریت استرس، ظرفیت امیدواری به آینده، ظرفیت مهارت اجتماعی و آگاهی از نقاط ضعف و قوت فدراسیون از جمله مصادیق و کارکردهای هوش هیجانی در فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شوند که در کوتاه‌مدت و درازمدت می‌توانند به کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌ها و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی منجر شوند. ورزش یک محیط تعاملی و ارتباطی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی است و بدون قابلیت‌های هوش هیجانی امکان عملکرد و مراودات اثربخش در حوزه‌های مرتبط مدیریت ورزش وجود نخواهد داشت. تقویت هوش هیجانی در ارکان مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به ارتقای ظرفیت اثرگذاری فدراسیون‌های ورزشی در مواجهه با سهام‌داران مختلف از هواداران تا نهادهای بین‌المللی بالادست در عرصه ورزش منجر شود.

تفکر سیاسی: تفکر سیاسی به عنوان یکی از مؤلفه‌های تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی به ظرفیت فدراسیون‌ها و ارکان آنها در حل تعارض، شبکه‌سازی و مذاکره دلالت دارد. با توجه به یافته‌های این پژوهش (جدول ۲)، تفکر سیاسی شامل مؤلفه‌های حل تعارض، شبکه‌سازی و مذاکره بوده است. تفکر سیاسی بر تفکری دلالت دارد که به ایجاد شبکه‌های ارتباطی، گفتگو، مذاکره و چانه زدن برای حل مسئله تعارض، تضاد و اختلافات منجر

تعارضات ورزشی، از جمله مواردی هستند که دلالت بر لزوم تقویت ظرفیت حل تعارض در فدراسیون‌ها و ارکان آنها دارند. در یافته‌های پژوهش فرهنگی و دهقان‌نیری (۱۳۸۹) نیز تعارض گروه در تحقق یافتن ظرفیت تفکر راهبردی مورد تأکید قرار گرفته است (۳۳). حل تعارضات سازمان مستلزم تفکر استراتژیک سازمانی بوده و در غیاب آن، به‌درستی انجام نخواهند شد (۴). در کنار توانایی در حل تعارض، تقویت ظرفیت‌های مذاکره نیز می‌تواند ارتباط نزدیکی با حل تعارضات و مواجهه با چالش‌های پیش روی فدراسیون‌ها باشد. داشتن قدرت چانه‌زنی، تعامل فرصت‌طلبانه، تعاملات چندجانبه، و قابلیت تأثیرگذاری در روابط بین‌المللی از جمله مواردی هستند که افزایش ظرفیت فدراسیون‌های ورزشی در چانه‌زنی و مذاکره با نهادها و سهامداران مختلف ورزش را در پی دارد. تقویت ظرفیت مذاکره سبب می‌شود که فدراسیون‌ها و ارکان آنها در سطوح مختلف این قابلیت را داشته باشند که در شرایط مختلف منافع ملی را تأمین کنند و همواره با یک رویکرد برد-برد به حل مسائل و چالش‌های پیش رو با نهادهای مختلف بپردازند. آشنایی با فنون مذاکره و اعتقاد به مذاکره به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت تعارضات و چالش‌های داخلی و بین‌المللی می‌تواند در کوتاه‌مدت و بلندمدت تضمین‌کننده منافع ورزش در سطوح مختلف باشد. در کنار ظرفیت‌های حل تعارض و مذاکره، ظرفیت‌های شبکه‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی نیز در این پژوهش به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های تفکر سیاسی تعریف شده است. شبکه‌سازی بر ایجاد یک ارتباط و تعهد بلندمدت دلالت دارد که به شناخت بهتر و بیشتر خود و سایرین منجر شده و انجام مأموریت‌ها را با همکاری و تعامل با دیگران تسهیل کرده و سبب هم‌افزایی در انجام امور خواهد شد (۴). از نظر تاکور و کالینگو (۱۹۹۲) و رابینسون (۲۰۱۲) قدرت ارتباطات جزو عناصر تفکر راهبردی هستند

(۱۰، ۱۹). به اعتقاد هامل (۱۹۹۸) و ووتون و هورن (۲۰۱۰) نیز ارتباطات مؤثر یکی از عناصر تفکر راهبردی هستند (۱۱، ۱۷). ارتباط اثربخش با هیأت‌ها، ارتباط نزدیک با باشگاه‌ها، ارتباط با بازیکنان، توانمندی در ایجاد روابط مؤثر با نهادهای ورزشی داخلی، توانمندی در ایجاد روابط مؤثر با نهادهای ورزشی بین‌المللی، قابلیت ایجاد ارتباط مؤثر با نهادهای غیرورزشی داخلی، قابلیت ایجاد ارتباط مؤثر با نهادهای غیرورزشی بین‌المللی، اشراف بر روابط بین‌الملل در ورزش، آشنایی با ارکان مدیریت ورزش در سطح بین‌المللی، حضور در گردهمایی‌های ملی و بین‌المللی، داشتن مهارت‌های ارتباطی در ارکان فدراسیون‌ها، سرمایه‌گذاری بر افراد و بخش‌های مهم، استقبال از موقعیت‌های جدید، و داشتن تفاهم‌نامه با مراجع ملی از جمله مواردی هستند که در راستای تقویت شبکه‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی قابل توجه هستند. شبکه‌سازی مؤثر به فدراسیون‌های ورزشی کمک می‌کند که از ظرفیت نهادها و افراد ورزشی و غیرورزشی در راستای تأمین منافع و رفع مشکلات و چالش‌های احتمالی حداکثر بهره‌برداری را داشته باشد و از طریق شبکه‌سازی مأموریت‌ها و فعالیت‌های ورزشی خود را با هزینه کمتر و بهره‌وری بالاتری به انجام برسانند. شبکه‌سازی سالم و مؤثر، منابع چشمگیری را در اختیار مدیران و سازمان‌ها قرار می‌دهد که به تأمین منافع چندجانبه منجر می‌شود (۳۵). البته باید توجه داشت که شبکه‌سازی الزاماً در راستای تأمین منافع و رسیدن به هدف فردی و سازمانی نیست، بلکه این شبکه‌سازی می‌تواند در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی و فعالیت‌های خیرخواهانه باشد (۳۶). شبکه‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان نهادهای عمومی می‌تواند زمینه‌های لازم برای دستیابی به منابع و فرصت‌های مختلف را ایجاد کند و در راستای ایفای نقش مسئولیت اجتماعی آنها نیز مؤثر واقع شود.

فدراسیون‌های ورزشی برخوردار باشد. توجه به یافته‌های این پژوهش در حوزه پژوهش و اجرا می‌تواند روزه‌ای برای ایجاد تحول و تقویت تفکر راهبردی در عرصه ورزش کشور محسوب شود. با توجه به اینکه این مطالعه از اولین پژوهش‌های این حوزه محسوب می‌شود، پرداختن به این عناصر و مؤلفه‌ها و آزمون مدل این پژوهش به صورت کمی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی نیز می‌تواند موضوع شایان توجهی برای تحقیقات آینده باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر شناسایی تم‌های تحول‌گرایی، پایشگری، سیالیت ذهن، هوشمندی و تفکر سیاسی به‌عنوان عناصر و مؤلفه‌های اصلی تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی، متولیان و سیاستگذاران ورزشی کشور و فدراسیون‌های ورزشی باید تلاش کنند که در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در موارد مرتبط با حوزه‌های مختلف مدیریت فدراسیون‌های ورزشی این مؤلفه‌ها را مورد توجه داشته باشند و مدیران فدراسیون‌های ورزشی نیز بر مبنای این مؤلفه‌ها، مدیریت راهبردی مبتنی بر تفکر راهبردی و آینده‌نگری را دنبال کنند. تبیین و نهادینه‌سازی تفکر راهبردی و عناصر مربوط به آن در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی مختلف می‌تواند تثبیت‌کننده نگاه و عمل راهبردی در مواجهه با شرایط گوناگون باشد. توجه به این شاخص‌ها در آموزش، جانشین‌پروری، توانمندسازی، انتصاب، انتخاب و دیگر فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بدنه فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند به‌عنوان یک نقشه راه کلی برای متولیان ورزش کشور باشد. بخشی از عناصر مربوط به تفکر راهبردی در این پژوهش جنبه اکتسابی داشته و برخی موارد جنبه ذاتی. از این‌رو توجه به این موضوع در تقویت هریک از این عناصر و مؤلفه‌های آنها می‌تواند به به‌کارگیری راهبردهای مؤثر در راستای تثبیت این نوع از تفکر در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی کمک نماید. رویکرد و نگاه راهبردی می‌تواند توسعه مدیریت و تسهیم دانش (۳۷)، مدیریت کارآمد و اثربخش (۳۸) و نوآوری راهبردی (۳۹) در سازمان‌های ورزشی را تسهیل کند و در موفقیت آنها تأثیرگذار باشد.

بدون تردید در آینده انجام پژوهش‌هایی در راستای پایش عوامل مؤثر بر تقویت تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی و نیز تبیین پیامدهای استقرار تفکر راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند از اهمیت زیادی در اصلاح و ارتقای فرایندها در مدیریت

References

1. Honari H., Sarkoohi P., Talaei R. Strategic Thinking in Sport. First edition. Tehran: Danesh Afrooz Press; 2017. (In Persian)
2. Ershadi M.J., Eskandari Dehdazzi R. Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*. 2019; 31(4): 620-640.
3. Salavati S., Veshareh E.J., Safari H., Veysian A., Amirnezhad G. Strategic thinking and its related factors in a medical science university in Iran. *Electronic physician*. 2017; 9(5): 4332.
4. Ahani A., & Nilashi M. Coronavirus outbreak and its impacts on global economy: the role of social network sites. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*. 2020; 7(2): 19-22.
5. Shahlaee bagheri J., Mazloomi soveini F., Ghorbani M.H. The Effect of Strategic Thinking Skills on the Effectiveness of Strategy Creation Process in Sport Federations. *Journal of New Studies in Sport Management*, 2020; 1(1): 45-52.
6. Shahlaee J., Honari H., mazloomi soveini F. Measuring Strategic thinking among managers in Sports Federations of the Islamic Republic of Iran according to Lidtka Model. *Sport Physiology & Management Investigations*. 2019; 11(4): 65-80. (In Persian)
7. Rezaei Sh., Monazzami AH. Designing a effective mechanism for implementing strategic plans (Case Study: Iranian Sports Organizations and Federations). *New Trends in Sport Management*. 2019; 7 (26): 79-94. (In Persian)
8. Mousavian S., Mehdipour A., Khoda Moradi M. A Model of Strategic Thinking to Developing Performance of Sports Managers (Case Study: Sport Federations of Islamic Republic of Iran). *Strategic Studies on Youth ans Sports*. 2019; 18(43): 165-186. (In Persian)
9. Casey AJ., Goldman EF. Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*. 2010; 41(2): 167-185.
10. Thakur M., Calingo LM. Strategic thinking is hip, but does it make a difference?. *Business Horizons*. 1992; 35(5): 47-54.
11. Hamel G. Opinion strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*. 1998; 39(2), 714.
12. Liedtka JM. Strategic thinking: can it be Taught?. *long range planning*. 1998; 31(1): 129-120.
13. Graetz F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*. 2002; 40(5): 456-462.
14. Bonn I. Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach, *Leadership & Organization Development Journal*. 2005; 26(5): 336– 354.
15. Kaufman R., Oakley-rowne H., Watkins R. Heigh D. *Strategic Planning for Success: Aligning people, performance, and payoffs*. John Wiley & Sons: 2003.

16. Acur N., Englyst L. Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. *International journal of operations & production management*. 2006; 26(1): 69-91.
17. Wootton S., Horne T. *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership*. Kogan Page Publishers; 2010.
18. Goldman EF. Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 2012; 5(1): 25-40.
19. Robinson RC. *An introduction to dynamical systems: continuous and discrete*. American Mathematical Soc; 2012.
20. Moon BJ. Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*. 2013; 66(10): 1698-1708.
21. Moshabaki Esfahani A., Khazaei A. Elements of strategic thinking in Iranian organizations. *Journal of Business Management*. 2008; 1(1), 105-118. (In Persian)
22. Tavakoli I., Lawton J. Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*. 2005; 6 (1): 155-160.
23. Leisle R. Financial Rationale for Long-Term Care Planning. *Journal of Financial Service Professionals*. 2008; 62(1): 46-53.
24. Monavvarian A., Aghazade H., ShahamatNejad M. Measuring the Strategic Thinking of the Managers of Tehran's Municipality. *Journal of Business Management*. 2012; 4(2): 129-146. (In Persian)
25. Eidi H., Ramezaninejad R., Yousefi B., Asgari B. The Analysis of Effectiveness Patterns in Sport Federations According to Competing Value Framework (CVF). *Journal of Sport Management*. 2014; 6(2): 361-380. (In Persian)
26. Braun V., Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 3, 77-101.
27. Golafshani N. Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*. 2003; 8(4): 597-607.
28. Boyatzis R. *Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage publications; 1998.
29. Hill CW., Jones GR., Schilling MA. *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning; 2014.
30. Sozbilir F. The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*. 2018; 27: 92-100.
31. Goldman EF., Scott AR., Follman JM. Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 2015; 8(2): 155-175.
32. Karamipour M., Mortazavi Amiri S., Shabani A. Ranking indicators affecting the implementation of strategic thinking through fuzzy multi-criteria decision making (FDANP) approach (Case study: Islamic Azad Universities located west of Mazandaran province). *Scientific Journal of System Management Studies*. 2020; 1(1): 99-131. (In Persian)

33. Farhangi A., Dehghan Nayeri M. Determinants of Strategic Thinking. *Journal of Marketing Management*. 2010; 5(9): 1-20. (In Persian)
34. Zia M., Rouhollahi V. Relationship between Creativity and Emotional Intelligence in Sport Organizations: A Gender Comparison. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2020; 1(1): 53-58.
35. Qi B., Ding C. Research on the Dimension Structure and Measurement of Network Relationship Strength in Enterprise Network. *Design Engineering*. 2020; 614-627.
36. Gusmerotti NM., Testa F., Macellari M., Frey M. Corporate social responsibility embeddedness through a social network analysis: The case of an Italian multiutility company. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020; 27(2): 455-469.
37. Jaberi, A., Salimi, M., Khazai Pool, J. The Study of the Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Knowledge Sharing in Sport Organizations (Case Study: Isfahan Physical Education Organization Employees). *Sport Management Journal*, 2013; 5(16): 55-75. (In Persian)
38. Nazari, R., Dickson, G., Rafeei, F. Providing the Strategic Behavior Model of Sports Managers. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2022; 3(4): 642-653.
39. Aghamohammadi, S., Foroghi-pour, H., Mondailzadeh, Z. Strategic Innovation Framework in Sports Business: A Grounded Theory. *Journal of New Studies in Sport Management*. 2023; (Article in press): doi: 10.22103/jnssm.2023.21418.1189

Identifying the Elements of Strategic Thinking in Sport Federations of Islamic Republic of Iran

Farzaneh Mazloomi Soveini*¹- Javad Shahlaei Bagheri²

1. Phd in sport management, Department of sport management Faculty of physical education and sport sciences, Allameh Tabataba'i university, Tehran, Iran

2. Associate professor in sport management, Department of sport management, Faculty of physical education and sport sciences, Allameh Tabataba'i university, Tehran, Iran

(Received: 2022/08/10; Accepted: 2022/12/25)

Abstract

Given the significance of identifying the dimensions of strategic thinking that are specific to sport setting, the aim of this study was to identify the elements of strategic thinking in sport federations. This research was a qualitative exploratory study through a thematic analysis. The statistical population included experts of sports management with the experience of familiarity with the principles of futurology, and according to the research nature, 16 experts were interviewed through snowball sampling until reaching theoretical saturation. The tool used in the research was a semi-structured interview. The intra-subject agreement method was used to ensure the reliability of the interviews, and the validity was confirmed by consulting sport management experts and reviewing based on their opinions. The thematic analysis by Braun and Clarke's (2006) method led to the extraction of 146 codes, 13 sub-themes and five main themes. The findings demonstrated that "transformationism", "surveillance", "fluidity of mind", "intelligence", and "political thinking" were different elements of strategic thinking in sport federations. Paying attention to the findings of the research shows that the elements of strategic thinking in sports federations are different from other existing models of strategic thinking that are mainly presented in non-sports fields, because of the specific atmosphere governing sports. This difference can be due to the different nature of sports compared to other non-sports fields in literature.

Keywords

Sports Federations, Sports Managers, Strategic Management, Strategic Thinking.

* Corresponding Author: Email: mazloomi97@gmail.com