

ORIGINAL ARTICLE

Strategic themes of professional sports development in Iran: through the wizard scenario

Zahra Sohrabi^{1*}, Mehrdad Moharramzadeh², Rasoul Nazari³

1 Postdoctoral student., Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

2 Professor of Sports Management, Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

3 Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Correspondence:

Zahra Sohrabi

Email: sohrabizahra1363@gmail.com

Received: 13 Jun 2023

Accepted: 03 July 2025

How to cite

Nazarian Madovani, A., Shahbazi, M. & Noroozi, K. (2024). Strategic themes of professional sports development in Iran: through the wizard scenario. *Applied Research of Sport Management*, 13(1). 75-98. (DOI: [10.30473/arsm.2024.67509.3767](https://doi.org/10.30473/arsm.2024.67509.3767))

ABSTRACT

Achieving the desired future in professional sports in line with the development and use of its rich functions in different dimensions is very important. The purpose of the current research is strategic foresight of professional sports in Iran. It was conducted with qualitative method and analytical strategy with content analysis tactic. Compatible scenarios were identified using the 14x14 matrix and wizard scenario software and then desirable future scenarios were intuitively prioritized, described and interpreted. 10 participants with sufficient knowledge and experience in the field of professional sports in Iran were selected using a targeted approach and snowball. Wizard scenario software was used for data analysis. The results suggested two main scenarios for the development of professional sports in Iran. For the first scenario, the necessary investment in professional sports should be made, professional sports should be realized in international institutions, specialized proficient human resources should be trained, professional sports should be dealt with and the government should pay attention to meritocracy and professional behavior. In the second scenario, the challenge of sustainable income generation of professional sports should be solved by laying the foundation of legal infrastructures, and finally, a suitable structure should be considered in accordance with the global approach for the development of professional sports in Iran. In general, it should be acknowledged that the key players of professional sports will enable the strategic development of professional sports through synergy. Based on the researches, in a general conclusion it can be suggested that a main method to stabilize the progress in professional sports in the future is to use new formulas for selling players in the transfer season or to create new formulas with strategy. Another practical suggestion in the direction of sustainable development in professional sports is the creation of income-generating places by clubs. This proposal does not mean only building or owning sports venues, but professional clubs can earn money by entering other areas, for example, by building several commercial complexes and renting them. Construction of sports and recreational facilities according to the specific geography of each ecosystem and renting them can also be a source of sustainable income for professional sports clubs in Iran and also lead to employment. It should be acknowledged that for sustainable

development in professional sports, which has been costly and has faced major threats such as lack of real privatization and non-payment of TV broadcasting rights to clubs, the best way is strategic development. In the short term, it is possible to take a forward-looking view and examine new technologies. Probably, with the development of new technologies and the reception that these technologies have gained among all people, including fans of professional sports clubs, the best way to make a sustainable income is to provide services to the fans of clubs through the creation of mechanisms and infrastructures based on virtual space and technology. Because in the development of sports with policies, processes and actions, sports opportunities and experiences are created. Moving towards development in the existing complexities that constantly appear in different forms is not destined without having a plan that can cope with these complexities and environmental changes. One of the most important complex environments with countless and constantly changing uncertainties is sports environments. The effective factors in the development of professional sports in Iran include: intermediaries, industries, media, government institutions, financial sponsors and shareholders, clubs, coaches, players, referees, Ministry of Sports and Youth, etc. Decision-makers, managers and CEOs of clubs can provide the possibility of strategic development of professional sports through synergy.

KEY WORDS

Strategic foresight, development, scenario, professional sports



پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال سیزدهم، شماره یکم، پیاپی چهل و نهم، تابستان ۱۴۰۳ (۷۵-۹۸)

DOI: 10.30473/arism.2024.67509.3767

«مقاله پژوهشی»

مضامین استراتژیک توسعه ورزش حرفه‌ای در ایران: از طریق سناریو ویزارد

زهره سهرابی^{۱*}، مهرداد محرمزاده^۲، رسول نظری^۳

چکیده

رسیدن به آینده مطلوب در ورزش حرفه‌ای در راستای توسعه و بهره‌گیری از کارکردهای غنی آن در ابعاد مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف از انجام پژوهش حاضر آینده‌نگاری استراتژیک ورزش حرفه‌ای در ایران می‌باشد. پژوهش با روش کیفی و استراتژی تحلیلی با تاکتیک تحلیل محتوا انجام شد. با استفاده از ماتریس ۱۴*۱۴ و نرم‌افزار سناریو ویزارد، سناریوهای سازگار، مشخص و سپس به صورت شهودی، سناریوهای آینده مطلوب، اولویت‌بندی، تشریح و تفسیر شدند. تعداد ۱۰ نفر مشارکت‌کننده که از نظر علمی و تجربی تسلط کافی بر حوزه ورزش حرفه‌ای ایران داشتند، با روش هدفمند در دسترس و گلوله برفی انتخاب شدند. از نرم‌افزار سناریو ویزارد برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. نتایج، دو سناریو اصلی برای توسعه ورزش حرفه‌ای در ایران پیشنهاد داد: برای سناریو اول، می‌بایست سرمایه‌گذاری لازم در ورزش حرفه‌ای انجام شود، ورزش حرفه‌ای در نهادهای بین‌المللی محقق گردد، به آموزش نیروی انسانی متخصص و مسلط به ورزش حرفه‌ای پرداخته شود و از طرف حاکمیت به شایسته‌سالاری و رفتارهای حرفه‌ای توجه شود. در سناریوی دوم، عدم قطعیت چالش درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای با بسترسازی زیرساخت‌های حقوقی برطرف شود و در نهایت ساختار متناسب با رویکرد جهانی برای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران مد نظر قرار گیرد. به صورت کلی باید اذعان نمود بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای در ایران با هم‌افزایی امکان توسعه راهبردی ورزش حرفه‌ای را میسر خواهند نمود.

واژه‌های کلیدی

آینده‌نگاری استراتژیک، توسعه، سناریو، ورزش حرفه‌ای.

۱ دانشجوی پسادکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲ استاد مدیریت ورزشی گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳ دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

نویسنده مسئول:

زهره سهرابی

رایانامه: sohrabizahra1363@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۲

استاد به این مقاله:

سهرابی، زهره؛ محرمزاده، مهرداد و نظری، رسول (۱۴۰۳). مضامین استراتژیک توسعه ورزش حرفه‌ای در ایران: از طریق سناریو ویزارد، ۷۵-۹۸. (DOI:10.30473/arism.2024.67509.3767)



مقدمه

امروزه سیستم‌ها به‌منظور دستیابی به موفقیت، با توجه به بی‌ثباتی و تلاطم عناصر محیطی و چالش رقابت دائمی میان شرکت‌ها، راهی جز قرار گرفتن در مسیر توسعه ندارند. رسیدن به این سطح از توسعه به‌واسطه دستیابی به عملکرد پایدار در کسب‌وکار امکان‌پذیر است (مارتینز و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین سیستم‌هایی که عملکرد پایداری بهتری دارند، در طولانی‌مدت نسبت به هم‌تایان خود در بازار سهام و عملکرد مالی، بهتر عمل می‌کنند (جا و رانگراجان، ۲۰۲۰). در شرایط واقعی به علت محدودیت‌های فراروی سازمان‌ها، نمی‌توانند همه معیارهای عملکرد را هم‌زمان بهبود بخشند. بنابراین، بهتر است برای اجرای نظام‌مند و مؤثر توسعه پایدار، معیارهایشان را اولویت‌بندی کنند تا بتوانند توجه‌هایشان را به شاخص‌های عملکرد ضروری معطوف کنند و به شرکت‌های پایدار تبدیل شوند (هاگوس و گامپورا، ۲۰۲۱). نقش محوری پایداری در دنیای امروز بر هیچ‌کس پوشیده نیست، یکی از مهمترین ضروریات هر سازمان فراهم کردن منابع مالی مورد نیاز برای پایداری و بقا و تداوم فعالیت است. لذا، بحث عملکرد پایدار به عنوان یک موضوع جدید و تاثیرگذار امروزه توجه پژوهشگران را به خود جلب نموده است و همواره به عنوان یکی از مهمترین و بحث‌برانگیزترین مباحث در پژوهش‌های مدیریتی است که در این خصوص تئوری‌ها و دیدگاه‌های زیادی مطرح شده است که برای مدیران و سرمایه‌گذاران از اهمیت زیادی برخوردار است (کالمونت و همکاران، ۲۰۲۲). بنگاه تجاری که در راستای عملکرد پایدار جهت‌دهی شده است در طول زمان از طریق مدیریت ابعاد گوناگون خود و بالاخص بعد مالی و اقتصادی، توسعه یافته است و عملکرد پایدار خود را وابسته به پایداری در روابط با ذینفعان خود می‌داند (ژانگ ژیانگ و همکاران، ۲۰۲۲). صاحب‌نظران و پژوهشگران معتقدند که عملکرد پایدار موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، سازمان‌ها جهت فراهم آوردن بازخورد به مدیران در ارتباط با نیل به اهداف راهبردی به ارزیابی

عملکرد پایدار متکی هستند (پوترا و همکاران، ۲۰۲۰).

آینده‌شناسی^۹ یکی از انواع علوم و فناوری‌های نرم به شمار می‌رود، به عبارت دیگر، آینده‌پژوهی دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده به شیوه‌ای آگاهانه، فعال و پیش‌دستانه است؛ دانشی که می‌تواند رویاها، آرزوها و آرمان‌های یک فرد، سازمان یا ملت را برآورده کند (واندر لان، ۲۰۲۱). یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو است (اولیور و پرت، ۲۰۱۷). به نظر می‌رسد نرخ پیشرفت در تمام قرن بیستم، برابر با ۱۴ سال آینده خواهد شد و به دلیل توان انفجاری رشد، قرن بیست و یکم معادل با ۲۰۰۰ سال پیشرفت با آهنگ پیشرفت کنونی می‌شود که هزار برابر بزرگ‌تر از پیشرفت حاصل در قرن بیستم خواهد بود. در واقع تغییرات چنان غافلگیرکننده از راه می‌رسند که کوچکترین بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در تمام عرصه‌های زندگی تمام شود. در این محیط سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌ها، تنها رویکردی که احتمال موفقیت‌های بیشتری دارد، تلاش برای معماری آینده است (سیلیور، والبو و کوزین، ۲۰۱۹). مواجهه با محیط‌های متلاطم و پویای کنونی، سازمان‌ها را وادار به استفاده و به‌کارگیری طیف وسیعی از روش‌های آینده‌پژوهی می‌نماید. شناسایی شگفتی‌سازها و نیروهای پیشران به عنوان ورودی اصلی روش‌های آینده‌پژوهی، دارای اهمیت خاصی است (پوپر، ۲۰۱۶).

استین مولر^{۱۲} (۲۰۰۴) شگفتی‌سازها را آینده‌لرزه^{۱۳} نام نهاده است، یعنی جایی که زیستگاه امیدها، ترس‌ها، آرزوها، برنامه‌ها و انتظارات ما دچار تغییر می‌شود و تمام دورنمای آینده را به لرزه درمی‌آورد. شگفتی‌سازها سرچشمه‌های مختلفی دارند. شگفتی‌سازها ممکن است پیامدهای ناخواسته اقدامات انسانی (فرآیندهای سیاسی، خط شکنی‌های علمی، ریسک‌های نوآورانه و غیره) یا پیامدی از فرآیندهای ناشناخته باشند (گلن و گوردون، ۲۰۱۴). از این رو می‌توان اذعان نمود آینده به وسعت قدرت تفکر و تخیل بشر پیش

9. Oliver & Parrett
10. SLiler, Volob & Kuzin
11. Popper
12. Steinmuller
13. Futurequake
14. Golon & Gordon

1. Martinez et al
2. Jha & Rangarajan
3. Halkos & Gkampoura
4. Coulmont et al
5. Zhongqingyang et al
6. Putra et al
7. Futurism
8. Vander Laan

آینده‌نگاری راهبردی تأکید بیشتر بر مشارکت خبرگان و ذینفعان کلیدی و در آینده‌نگاری تأکید بر مشارکت حداکثری همه ذینفعان است. آینده‌نگاری راهبردی فرآیندی است که توانایی‌های فرد یا سازمان را برای درک ریسک‌ها و فرصت‌ها، راه‌های وابستگی، پیشران‌ها، دگردیسی، انگیزه‌ها، منابع و خسارت‌های مربوط به هریک از تصمیم‌های بدیل که فضای شکل‌گیری مسیرهای آینده‌های ممکن، محتمل، باورپذیر یا مرجح را به وجود می‌آورد، ارتقاء می‌بخشد؛ بنابراین می‌تواند به نحو مناسب و بهتر اطلاع‌رسانی شده و تصمیمات مربوط به برنامه راهبردی سازمان و ابزار دستیابی به اهداف بلندمدت به نحو بهتری می‌تواند اتخاذ گردد. (کوسا^۶، ۲۰۱۲). آینده‌نگاری راهبردی به عنوان یک دورنما، یک حالت نظام‌مند تفکر و یک مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف می‌شود که بر پایه فهم ویژگی‌ها، توانایی‌ها، الگوهای رفتار و فضا و وضعیت‌ها برای مانور در محیط اجتماعی استوار است. پشت این ادعا که "علوم گوناگون نشان می‌دهند آینده‌نگاری راهبردی مولفه‌ای مبنایی برای کمال فرهنگی، اجتماعی و زیست‌محیطی است یا حتی مولفه‌ای مبنایی برای تمام ابعاد دیگر تکامل انسان"، منطق اساسی وجود دارد (گاسپار، ۲۰۱۵).

پیشران‌ها را می‌توان از درهم‌کنش چهار مؤلفه روندها، رویدادها، تصاویر و اقدام‌ها شناسایی کرد. روندها و رویداد شناخته‌شده‌ترین واژه‌های آینده هستند که بر دو ویژگی آینده متمرکزند. روند اشاره به پیوستگی تاریخی و زمانی دارد و رویدادها بر گسستگی‌های تاریخی تأکید می‌ورزند. روند، تغییرات منظم در داده‌ها یا پدیده‌ها در خلال زمان است. روندها از گذشته آغاز می‌شوند و تا آینده ادامه می‌یابند؛ اما رویدادها برخلاف روندها، حاصل اتفاق یا حادثه‌اند که به شدت بر روندها و به‌طور کل، بر آینده تأثیر می‌گذارند. تصاویر حاصل برداشت یا درخواست افراد و گروه‌های گوناگون در مورد آینده است و در نهایت، اقدامات متأثر از تصاویر ذهنی بازیگران مختلف از آینده، شکل می‌گیرند (والاش^۷ و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (ارکوینکو^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه تصمیم‌گیری براساس درنظر گرفتن معیارهای متعدد با سطوح بالای عدم اطمینان انجام می‌شود (هود گت و سیراج^۷، ۲۰۱۹).

روی ماست. آینده آدمیان را فرامی‌خواند تا با اندیشه‌های خلاق آن را بیابند و با اقدام نوآورانه آن را پدید آورند و حتی چیزهایی را پیش‌بینی کنند که پیش از این در تاریخ بشر هرگز وجود نداشته است. یکی دیگر از ورودی‌های اصلی برنامه‌های آینده پژوهی، شناسایی نیروهای پیشران است (اتو و کیم^۱، ۲۰۲۰). پیشران‌ها مجموعه‌هایی از نیروهای شکل‌دهنده آینده‌اند که به صورت جهانی، ملی یا محلی بر آینده‌های مختلف تأثیر می‌گذارند. پیشران‌ها به صورت غیرمستقیم بر آینده حوزه‌های اجتماعی، فناورانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی تأثیر می‌گذارند (مینن^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). جهانی شدن در سال‌های اخیر شرکت‌های تجاری را ملزم نموده که در کنار بازارهای داخلی و سنتی خود، شروع به جستجوی فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی کنند. روند رو به رشد تجارت جهانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های فعال تجاری، انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات و رفع موانع در سطوح بین‌المللی، شتاب فزاینده‌ای یافته است. بنابراین حضور فعال در تجارت جهانی نیاز به توجیه ندارد (بنکدارچیان و نظری، ۲۰۲۱). ماهیت میان‌رشته‌ای آینده‌نگاری راهبردی باعث تولید دانش می‌شود؛ یعنی افزون بر اثرپذیری و اثرگذاری بر دیگر رشته‌ها، تسهیل در رویش و ایجاد علوم نوین را نیز فراهم می‌سازد (پودستا^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). آینده‌نگاری جمع‌آوری مشارکتی و نظام‌مند اطلاعات در مورد آینده و نیز فرآیند چشم‌اندازسازی میان‌مدت تا بلندمدت است که هدفش اتخاذ تصمیمات در زمان حال و بسیج نمودن اقدامات مشترک است (ربی بی، نظری و جلیلی کامجو، ۱۴۰۰). امروزه آینده‌نگاری به یکی از ابزارهای مهم سیاست‌گذاران برای کمک به ترسیم چشم‌اندازها و اتخاذ تصمیم‌های میان‌مدت تا بلندمدت تبدیل شده است (حریری و رضایی، ۱۳۹۶). نگاشت آینده‌های مطلوب و امکان‌پذیر با همفکری و اجماع بخش‌های خصوصی، دانشگاهی و نهادهای حکومتی و تلاش برای تحقق چنین آینده‌ای را می‌توان آینده‌نگاری نامید (زالی، ۱۳۹۰). از دیدگاه ایجابی و همکاران (۱۳۹۶) وجه تمایز آینده‌نگاری راهبردی در قیاس با آینده‌نگاری از منظر توجه به رقابت، در آینده‌نگاری راهبردی تمرکز اصلی بر برنده شدن در رقابت و در آینده‌نگاری، توجه به محیط رقابتی است؛ از منظر میزان مشارکت، در

6. Erkoyuncu
7. Hodgett & Siraj

1. Otoo & Kim
2. Minen
3. Podesta
4. Kuosa
5. Wallach

حقوقی و قانونی با حمایت‌ها و نظارت دولت در کنار تسهیل‌گری دولت برای ورود بخش حرفه‌ای به ورزش حرفه‌ای که اگر این ساختار به خوبی شکل گیرد، ورزش حرفه‌ای می‌تواند مسیر خوبی را برای رسیدن به توسعه طی کند (بیلویی و همکاران، ۲۰۲۲). توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرآیندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آنها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد به‌وجود آید (نظری، ۲۰۲۱). اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران^۶ برآمده از تصورات آینده دانست (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۹). یکی دیگر از ضرورت‌های حل این مساله و همچنین چرایی انتخاب ورزش حرفه‌ای و کنکاش در آینده آن به‌عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای ورزش حرفه‌ای به‌عنوان تجارت ورزشی در فرآیند توسعه ورزش و اهمیت توسعه آن به‌عنوان ورودی لازم برای تحقق دیگر سطوح ورزش (کشاوری و همی، ۲۰۲۰) و عدم توجه کافی از سوی پژوهشگران اشاره کرد. حاصل این کم‌توجهی، عدم وجود گزارش پژوهشی در ارتباط با رویکردهای آینده‌پژوهی در ورزش حرفه‌ای می‌باشد. در جهان امروزی در حوزه ورزش که دائم دستخوش تغییر می‌شود و محیط بازرگانی به شکل پیچیده‌ای درآمده است، سناریوها نشان می‌دهند که چگونه تعابیر مختلفی از نیروهای پیشران تغییرات می‌توانند به آینده‌های ممکن و متفاوت منتهی شوند (بنکارچیان و نظری، ۲۰۲۱). بنگاه تجاری که در راستای عملکرد پایدار جهت‌دهی شده است در طول زمان از طریق مدیریت ابعاد گوناگون خود و بالاخص بعد مالی و اقتصادی، توسعه یافته است و عملکرد پایدار خود را وابسته به پایداری در روابط با ذینفعان خود می‌داند (ژانگ ژیانگ و همکاران^۷، ۲۰۲۲). صاحب‌نظران و پژوهشگران معتقدند که عملکرد پایدار، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، سازمان‌ها جهت فراهم آوردن بازخورد به مدیران در ارتباط با نیل به اهداف راهبردی به ارزیابی عملکرد پایدار متکی هستند (پوترا و همکاران^۸، ۲۰۲۰). ضرورت حل مساله ورزش حرفه‌ای و کنکاش در آینده آن به

همچنین، تجزیه و تحلیل عدم قطعیت‌ها یک جزء کلیدی از تجزیه و تحلیل مبتنی بر مدل برنامه‌ریزی است (والاش^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از محیط‌های بسیار مهم که عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً درحال تغییری دارد، محیط ورزش است. بررسی عوامل محیطی می‌تواند باعث توسعه ورزش شود (براون و آرنولد^۲، ۲۰۱۹).

صنعت جهانی ورزش از آغاز تاکنون؛ که حدود یک قرن می‌باشد؛ رشد قابل توجهی داشته است که تخمین زده می‌شود بین ۴۸۰ میلیارد تا ۶۲۰ میلیارد دلار اندازه کل^۳ این صنعت باشد؛ هرچند منابع کمی نیز بیان کرده‌اند که این اندازه حتی کمی بزرگ‌تر است و نزدیک به ۷۵۰ میلیارد دلار (دیویس و هیلبرت^۴؛ ۲۰۱۳). یک صنعت را می‌توان براساس یکی از دو معیار «شبهات تولیدات و شبهات فعالیت‌های اقتصادی» تعریف کرد. در تعریف اولین معیار، صنعت بر گروهی از شرکت‌ها اطلاق می‌شود که تولیدات و خدمات مشابهی را که به‌خوبی تعریف شده‌اند، ارائه می‌کنند. لاندن^۵ (۲۰۱۹)، در تحقیقی به آینده‌نگاری و پیشنهاد‌های توسعه استراتژیک برای تجارت ورزشی در فنلاند تا سال ۲۰۲۵ پرداخت و یافته‌ها نشان داد که نتایج حاکی از آن است که تغییرات درک شده در تجارت ورزشی بی‌شمار بوده و روندها دارای تأثیر چندجانبه هستند. برای توسعه صنعت ورزش، مدل‌های سلسله مراتبی فراوانی ارائه شده که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده‌اند (مرادی و نظری، ۲۰۱۹). ساختار توسعه ورزش در ایران، مانند اکثر ساختارهای مطرح دیگر به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش حرفه‌ای، سپس ورزش قهرمانی و در نهایت ورزش حرفه‌ای در رأس هرم، تشکیل شده است (شهوولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۱). از جمله موضوعات مهم در سیاست تجاری سال‌های اخیر، درآمدزایی پایدار می‌باشد (مرادی، نظری و مرادی، ۲۰۱۹). به‌عنوان مثال در فوتبال حرفه‌ای قیمت نهایی یا ارزش بازیکن فوتبال در لیگ برتر ایران در بازار نقل و انتقالات، براساس ارزش‌های ویژه بازیکن، ملزومات، نهادها و پیامدهای آن مشخص می‌شود (محمودی زادآذری، احسانی، نظری و نوروزی سید حسینی، ۲۰۲۲). از این رو باید ساختاری باشد مبتنی بر بستر

6. Actors
7. Zhongqingyang et al
8. Putra et al

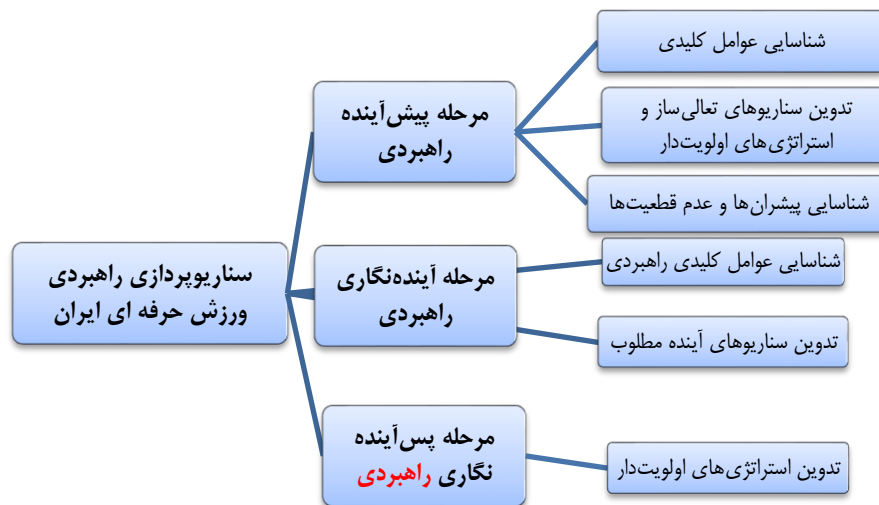
1. Wallach
2. Brown & Arnold
3. Total size
4. Davis & Hilbert
5. Lunden

کلیدی و موثر و حیاتی پردازد. از آنجایی که ورزش حرفه‌ای نوعی تجارت محسوب می‌شود و بیشترین درآمدزایی و بیشترین هزینه‌ها در این حوزه ورزش انجام می‌شود، جهت توسعه ورزش حرفه‌ای شناسایی آینده مطلوب ضروری به نظر می‌رسد و حتی می‌تواند جنبه نوآوری نیز برای ارتقای بهره‌وری و بازدهی به همراه داشته باشد. باید اذعان نمود با تدوین برنامه‌های مدون برای آینده می‌توانیم به توسعه ورزش حرفه‌ای کمک نموده و باعث ایجاد ساختار و تشکیلات منسجم در ورزش حرفه‌ای گردد. آینده‌نگاری راهبردی عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر در یک قلمرو را شناسایی می‌کند. اهمیت و ضرورت آینده‌نگاری و تفکر در مورد آینده بسیار روشن و آشکار است، همچنین تفکر آینده بر اخذ تصمیمات درست تاثیرگذار است و با استفاده از تفکر آیند نوظهور مثل آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری از این مقوله در فعالیت‌ها و برنامه‌های علمی و فناورانه استفاده می‌شود. بسیاری از حوادث و رویدادهای آینده قابل پیش‌بینی هستند و دخالت انسان در این روند اسباب تغییر و تحولات مطلوب را فراهم خواهد آورد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از پنج گام تشکیل شده است روش پژوهش در گام‌های مختلف متفاوت است که در زیر به آن‌ها پرداخته می‌شود. پژوهش حاضر دارای پارادایم پست‌مدرن و روش آمیخته (کیفی- کمی) و شیوه آینده‌نگاری استفاده‌شده اکتشافی مطابق با شکل شماره (۱) می‌باشد.

عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای ورزش حرفه‌ای در فرآیند توسعه ورزش ایران می‌باشد. در این پژوهش سعی بر این است تا با گردآوری سناریوهای مربوط به آینده توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، فضایی احتمالی از برخی آینده‌های ممکن پیش‌بینی گردد. از این‌رو مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند از بهره‌وران اصلی این پژوهش باشند. از این‌رو نتایج این پژوهش متفاوت خوانده می‌شوند که پس از اجرای آن، ورزش حرفه‌ای ایران و با دستکاری متغیرهای اصلی و تغییر شاخص‌های کلیدی عملکرد، وضعیت ورزش حرفه‌ای را در چند سال آینده و در حالت‌های خوش‌بینانه و بدبینانه رصد نمایند و بر این اساس برای آینده، سیاست‌گذاری نمایند. اجرای این پژوهش احتمالاً می‌تواند سیاست‌گذاران ورزش حرفه‌ای را نسبت به پیامدهای بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و موثر با رویکردهای نوین در این شرایط پیچیده محیطی، آگاه سازد. اگر عدم قطعیت‌ها را تغییرات پیچیده‌ای در نظر بگیریم که روند موفقیت‌ها را با مشکل مواجه می‌کند، بنابراین بخشی از تفکرات حاکم بر حکمرانی می‌تواند تاثیرگذار باشد. شاید وجود مدیران ناکارآمد و غیرمتخصص و به تبع آن تصمیم‌گیری‌های غلط و استفاده نکردن از افراد و مشاوران با تجربه می‌تواند عدم قطعیتی باشد برای ورزش حرفه‌ای و همچنین در این بین نبود زیرساخت‌ها و نبود اقتصاد و منابع مالی مورد نیاز، می‌تواند از جمله موارد عدم قطعیت‌ها در ورزش حرفه‌ای باشد. آینده‌نگاری استراتژیک و کلان‌محور است، این امکان را فراهم می‌آورد تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین به تعیین عوامل



شکل ۱. فرآیند سناریو پردازای راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران

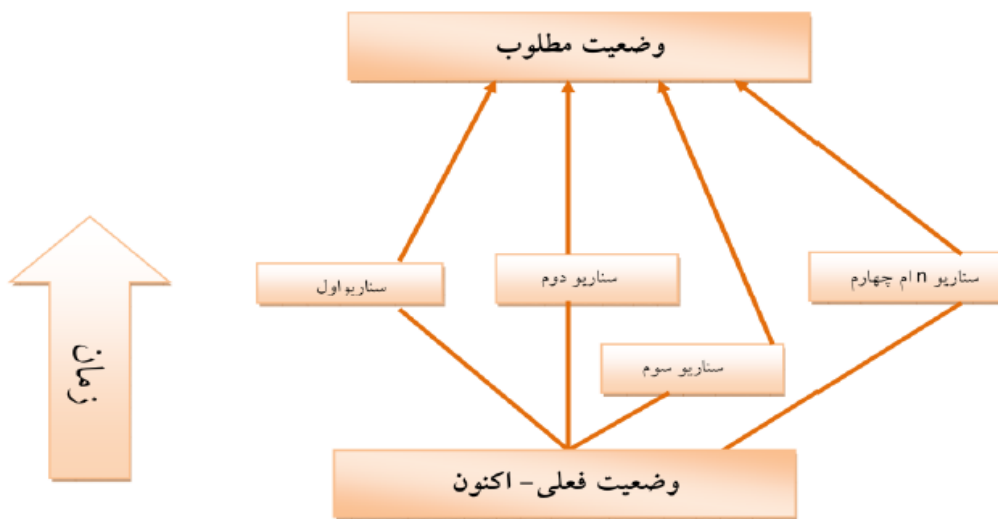
در شکل (۲) به صورت کلی گام‌های عملیاتی فرآیند پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲. گام‌های عملیاتی فرآیند پژوهش

خود دست یابند. همان‌گونه که در شکل بالا آمده است، سناریوها مانند گذرگاه‌های مختلفی به‌سوی آینده هستند که هر یک باورپذیر بوده و احتمال تحقق دارند. بدین ترتیب هر سناریو داستان خاصی دارد که حرکت از وضعیت فعلی به سمت وضعیت مطلوب را بیان می‌کند. البته باید به این نکته هم اشاره کرد که برنامه‌ریزی نظارتی بر تحقق یک سناریو یا عدم تحقق سناریو دیگر ندارد؛ به همین دلیل مجبور است که وضعیت‌های مختلفی از آینده را که باورکردنی هستند، موردتوجه قرار دهد.

تدوین سناریوهای تعالی‌ساز و اولویت‌دار ورزش حرفه‌ای ایران انجام گرفته است، این گام پژوهش، دارای روش ترکیبی است که در ابتدا از رویکرد کمی و استراتژی توصیفی و پیمایشی و تاکتیک میدانی و فرمت داده کمی پیروی نموده و سپس در قسمت پایانی با رویکردی کیفی و استراتژی تحلیلی با تاکتیک تحلیل محتوا پژوهش به اتمام رسیده است. سناریوها وضعیت‌هایی متفاوت از آینده هستند که در هر یک از آن‌ها برنامه‌ریزان تلاش می‌کنند تا به اهداف و آینده مطلوب نظر



شکل ۳. جایگاه سناریوها در برنامه‌ریزی

ورزش حرفه‌ای ماتریس سناریویزارد وزن‌دهی و نمره‌گذاری گردیده است.

جامعه، نمونه آماری و شرکت‌کنندگان: با هدف تدوین سناریوهای تعالی‌ساز و اولویت‌دار ورزش حرفه‌ای ایران انجام گرفته است. با مشارکت تعداد ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

کد	جنسیت	موقعیت	تجربه	سن
۱	مرد	دکتری	۶	۳۱
۲	مرد	دکتری	۲۲	۶۰
۳	مرد	مدیر باشگاه حرفه‌ای	۱۲	۴۶
۴	زن	کارشناس باشگاه حرفه‌ای	۱۱	۴۴
۵	زن	دکتری	۲۱	۵۸
۶	زن	دکتری	۱۳	۳۹
۷	مرد	مدیر باشگاه حرفه‌ای	۱۹	۶۴
۸	مرد	مدیر باشگاه حرفه‌ای	۱۴	۴۶
۹	مرد	دکتری	۶	۳۰
۱۰	مرد	کارشناس باشگاه حرفه‌ای	۷	۳۲

روش تجزیه و تحلیل: در این پژوهش با توجه به اینکه از پنج گام تشکیل شده است روش تجزیه و تحلیل متفاوت نیز استفاده شده است که در زیر به آن‌ها پرداخته می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات به منظور تدوین سناریوهای اولویت‌دار با بهره‌گیری از نرم‌افزار سناریویزارد، سناریوهای سازگار، مشخص سپس به صورت شهودی شورای راهبردی پژوهش، سناریوهای آینده مطلوب اولویت‌بندی، تشریح و تفسیر نموده است.

ابزار پژوهش: ابزار اندازه‌گیری پژوهش ماتریس 14×14 در سناریوسازی است و هدف ماتریس، قضاوت میزان تأثیر متغیر سطر بر متغیر ستون است. این تأثیر با عددی در مقیاس ۳- تا ۳+ مشخص می‌شود. به طوری که عدد ۳- تأثیر عکس زیاد، عدد ۲- تأثیر عکس متوسط، عدد ۱- تأثیر عکس کم، عدد صفر بدون تأثیر، عدد ۳+ تأثیر زیاد، عدد ۲+ تأثیر متوسط، عدد ۱+ تأثیر کم را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است تأثیر هر متغیر و مؤلفه‌های آن با همان متغیر و مؤلفه‌های آن صفر است. روایی ماتریس توسط صاحب‌نظران و خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۲. عوامل کلیدی و وضعیت‌های احتمالی آن در آینده ورزش حرفه‌ای ایران

عوامل اصلی	عوامل کلیدی	اختصار
روندها	سرمایه‌گذاری	A1
	حمایت از بخش خصوصی	A2
	سیاست‌های حاکمیت	A3
تصاویر	رشد اقتصادی	B1
	تقویت جایگاه در نهادهای بین‌المللی	B2
عوامل در حال ظهور	قانون‌گذاری حمایتی	C1
	آموزش نیروی انسانی متخصص	C2
پیشران‌ها	شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی	D1
	منابع سخت‌افزاری	D2
	پتانسیل هواداری	D3
عدم قطعیت‌ها	چالش‌های درآمد پایدار	E1
	دخالت سیاسیون	E2
شگفتی‌سازها	ساختار مناسب برای توسعه	F1
	متاورس و هوش مصنوعی	F2

در جدول شماره (۲) نمرات برآمده از پنلی که با مشارکت تعداد ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه ورزش حرفه‌ای تشکیل گردیده و ماتریس سناریو نمره‌گذاری گردیده است.

جدول ۳. ماتریس سناریو ورزش حرفه‌ای ایران

		A: روندها			B: تصاویر		C: عوامل در حال ظهور		D: پیشران‌ها			E: عدم قطعیت‌ها		F: عدم قطعیت‌ها	
		سرمایه‌گذاری A1	حمایت از بخش خصوصی A2	سیاست‌های حاکمیت A3	رشد اقتصادی B1	تقویت جایگاه در نهادهای بین‌المللی B2	قانون‌گذاری حمایتی C1	آموزش نیروی انسانی متخصص C2	شایسته‌سالاری و رفتار D1	منابع سخت افزاری D2	پتانسیل هواداری D3	چالش‌های درآمد پایدار E1	دخالت سیاستیون E2	ساختار مناسب برای توسعه F1	متاورس و هوش مصنوعی F2
A: روندها	سرمایه‌گذاری A1				3	1	1	1	1	3	2	3	3-	2	1
	حمایت از بخش خصوصی A2				3	1	2	1	3	3	0	3	2-	2	1
	سیاست‌های حاکمیت A3				3	3	3	1	3	3	1	2	3	2	1
B: تصاویر	رشد اقتصادی B1	3	3	2			2	0	1	3	1	3	2-	3	2
	تقویت جایگاه در نهادهای بین‌المللی B2	2	2	1			1	1	3	2	1	1	3-	2	1
C: عوامل در حال ظهور	قانون‌گذاری حمایتی C1	3	3	2	3	1			1	3	2	3	1-	3	1
	آموزش نیروی انسانی متخصص C2	0	0	1	0	0			3	0	3	2	3-	2	1
D: پیشران‌ها	شایسته‌سالاری و رفتار مناسب D1	1	1	2	1	3	1	3				0	3-	2	1
	منابع سخت‌افزاری D2	2	1	1	1	2	1	0				3	2-	3	1
	پتانسیل هواداری D3	2	1	2	0	0	2	2				3	2-	1	2
E: عدم قطعیت‌ها	چالش‌های درآمد پایدار E1	3	3	1	3	1	1	0	1	3	2			3	1
	دخالت سیاستیون E2	1	1	0	2-	2-	1-	0	3-	1	1-			1-	0
F: عدم قطعیت‌ها	ساختار مناسب برای توسعه F1	3	3	1	2	2	1	2	3	2	1	3	3-		
	متاورس و هوش مصنوعی F2	1	1	0	2	0	1	0	0	1	1	1	1-		

در جدول شماره (۳) نمرات برآمده از پتلی که با مشارکت تعداد ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه ورزش حرفه‌ای تشکیل گردیده و ماتریس سناریو نمره‌گذاری گردیده است.

گزارش سناریو

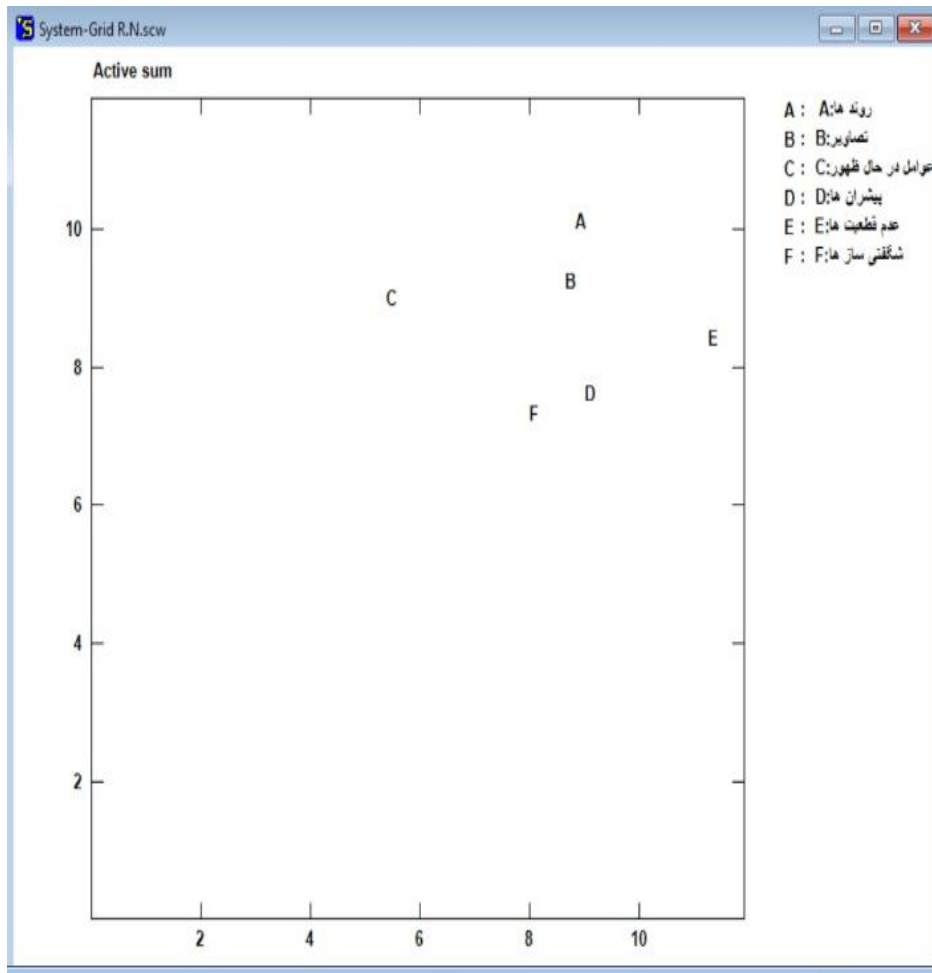
نمودار ۱. تاثیرات بالانس شده ورزش حرفه‌ای ایران

Impact balances															
Selection:	x			x			x			x			x		
	A	A	A	B	B	C	C	D	D	D	E	E	E	F	F
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D1	D2	D3	E1	E2	F1	F2	
Balance:	22	20	13	20	14	11	10	13	23	13	20	-20	21	11	
A: روند ها:															
A1: سرمایه گذاری				5	2	2	2	2	5	3	5	-5	3	2	
A2: حمایت از بخش خصوصی				5	2	3	2	5	5	0	5	-3	3	2	
A3: سیاست های حمایت				5	5	5	2	5	5	2	3	5	3	2	
B: تساویر:															
B1: رشد اقتصادی	5	5	3			3	0	2	5	2	5	-3	5	3	
B2: نفوذت جایگاه در نهاد های بین المللی	3	3	2			2	2	5	3	2	2	-5	3	2	
C: عوامل در حال ظهور:															
C1: قانون گذاری حمایتی	5	5	3	5	2			2	5	3	5	-2	5	2	
C2: آموزش نیروی انسانی متخصص	0	0	2	0	5			5	0	5	3	-5	2	2	
D: پیشران ها:															
D1: شایسته سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی	2	2	3	2	5	2	5				0	-5	3	2	
D2: منابع سخت افزاری	3	2	2	2	3	2	0				5	-3	5	2	
D3: پتانسیل تواناری	3	2	3	0	0	3	3				5	-3	2	0	
E: عدم قطعیت ها:															
E1: جانش های در امد پایدار	5	3	2	5	2	2	0	2	5	3			5	2	
E2: مطالبات سیاستورن	-5	-3	5	-3	-3	-2	0	-5	2	-2			-5	0	
F: نتایجی سز ها:															
F1: ساختار مناسب برای توسعه	5	5	2	3	3	2	3	5	3	2	5	-5			
F2: مدارس و فروش خصوصی	2	2	0	3	0	2	0	0	2	2	2	-2			

استانداردسازی نامعتبر هر گروه قضاوتی را تشخیص می‌دهد و سپس کاربر نسبت به استانداردسازی اقدام خواهد کرد و در شکل () ماتریس استاندارد شده سناریو قرار داده شده است.

استانداردسازی به این معناست که جمع هر گروه قضاوتی (یک خط در یک بخش قضاوتی) باید صفر باشد. استانداردسازی سبب افزایش انسجام و مفهوم داده‌ها می‌شود. برای اینکار نرم‌افزار

نمودار ۲. سیستم‌گرید ورزش حرفه‌ای ایران



جدول ۴. عناصر سناریو ورزش حرفه‌ای ایران

A: روندها:	A1: سرمایه‌گذاری
B: تصاویر:	B1: رشد اقتصادی
C: عوامل در حال ظهور:	C1: قانون‌گذاری حمایتی
D: پیشرانها:	D1: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی
E: عدم قطعیتها:	E1: چالش‌های درآمد پایدار
F: شگفتی‌سازها:	F1: ساختار مناسب برای توسعه

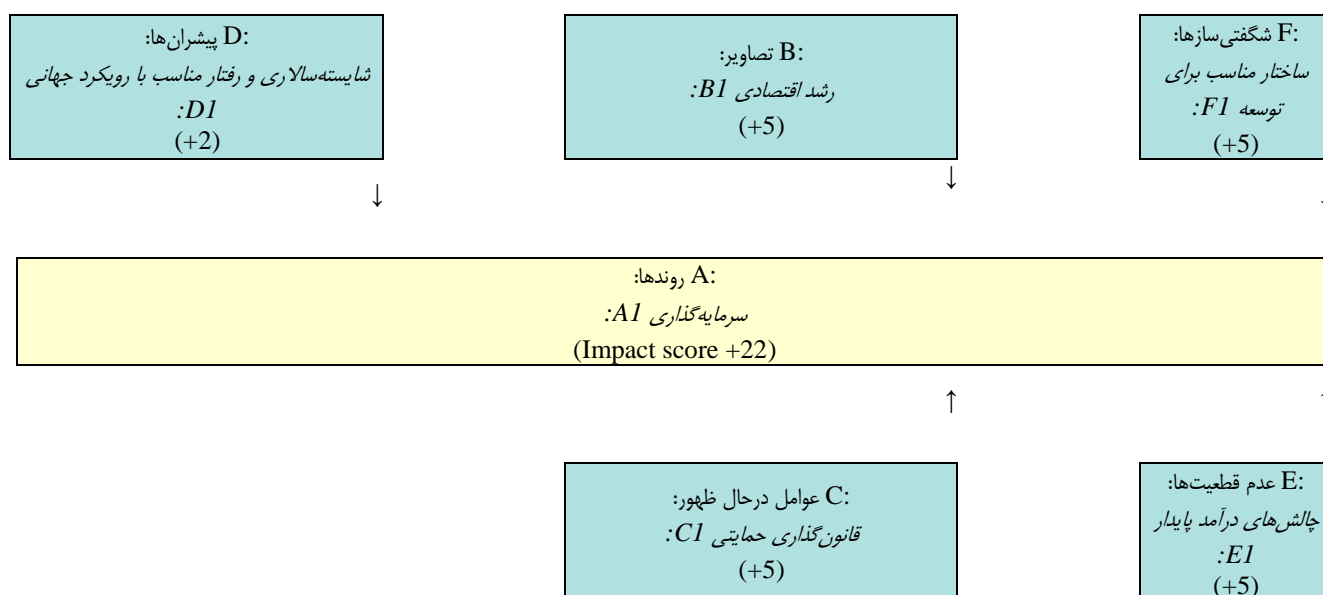
همان‌طور که در نمودار (۲) مشاهده می‌شود شبکه سیستم از دو محور تشکیل شده است، محور افقی مجموع تمامی تأثیرات اعمال‌شده از طرف یک مؤلفه و محور عمودی مجموع تمامی تأثیرات وارده بر یک مؤلفه را نشان می‌دهد. مؤلفه عوامل در حال ظهور در سمت بالا مرکز دیاگرام، قادر است سیستم را به‌طور مؤثری کنترل کند و مؤلفه عوامل شگفتی‌سازها در سمت بالا راست دیاگرام، مؤلفه وابسته در نظر گرفته می‌شود که از سایر مؤلفه‌ها تبعیت می‌کند و تأثیر زیادی بر سیستم دارد و همچنین مؤلفه‌های روندها، تصاویر، عدم قطعیتها در سمت بالا راست این دیاگرام، تأثیر شدیدی بر سیستم می‌گذارند و تأثیر شدیدی را نیز می‌پذیرند که معمولاً با ظهور رفتارهای پیچیده در سیستم مرتبط می‌باشند.

سناریویی که در جدول (۴) نشان داده شده است. شامل توصیف ناسازگار 'D: پیشرانها' (به رنگ قرمز).

در بخش‌های بعدی، توصیف‌گرها براساس قضاوت‌های تأثیر متقابل مورد بحث قرار می‌گیرند.

- E: عدم قطعیت‌ها؛ چالش‌های درآمد پایدار (وزن ۵)
 - F: شگفتی‌سازها؛ ساختار مناسب برای توسعه F1 (وزن ۵)
- هیچ‌یک از عناصر دیگر سناریو با این فرض در تضاد نیست. به‌طور خلاصه، این فرض امتیاز تاثیر + ۲۲ را نشان می‌دهد. بنابراین، استدلال به نفع این فرض غالب است.

- روندها: توصیف‌گر "A"**
- در مورد توصیف‌گر A: «روندها»، فرض «سرمایه عبوری» A1: انتخاب شده است. این فرض توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:**
- B: تصاویر: رشد اقتصادی B1 (وزن ۵)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی C1 (وزن ۵)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی D1 (وزن ۵)



شکل ۴. تأثیرات بر عنصر سناریو: A ' روندها: سرمایه‌گذاری A1'

فرض جایگزین «سیاست‌های حاکمیت: A3» توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

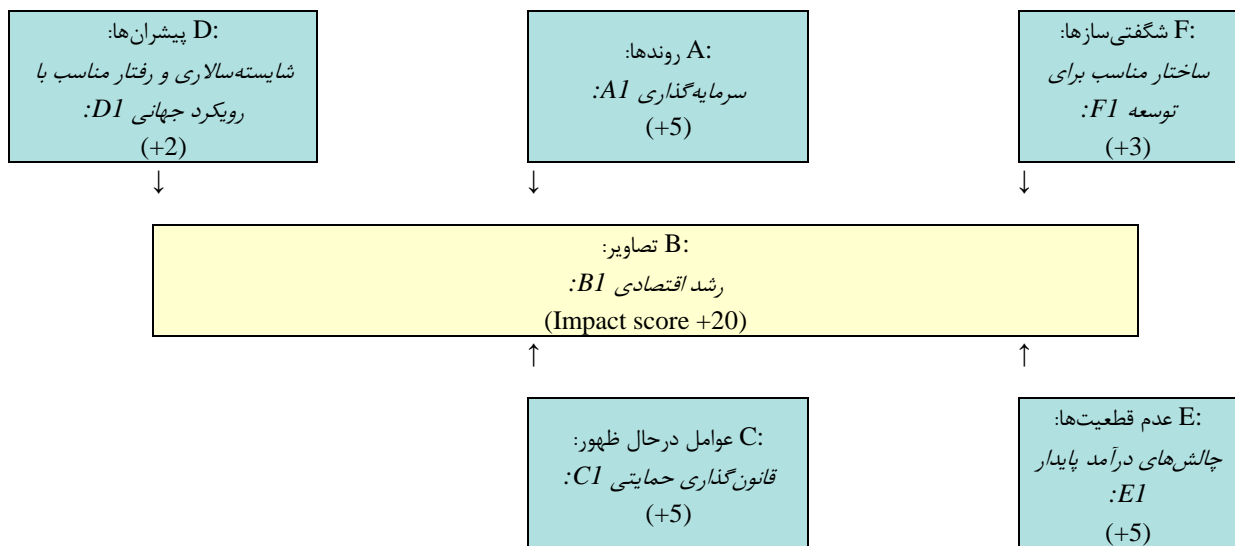
- B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۳)
 - C: عوامل در حال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۳)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۳)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۲)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۲)
- و با هیچ‌یک از عناصر سناریوی دیگر در تضاد نیست. نتیجه‌گیری: تراز موافقان و مخالفان این فرض به ۱۳ می‌رسد. به‌طور خلاصه، هیچ‌یک از مفروضات جایگزین، قابل قبول‌تر از فرض انتخاب شده «سریه عبوری: A1» نیست. بنابراین، فرض انتخاب شده را می‌توان به عنوان سازگار ارزیابی کرد.

هیچ‌یک از مفروضات ممکن دیگر تعادل بهتری بین موافقان و مخالفان را نشان نمی‌دهد، همان‌طور که با توجه تحلیل‌های زیر آشکار می‌شود:

فرض جایگزین 'حمایت از بخش خصوصی: A2' توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

- B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۵)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۵)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۲)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۴)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۵)
- و با هیچ‌یک از عناصر سناریوی دیگر در تضاد نیست. نتیجه‌گیری: تراز موافقان و مخالفان این فرض به ۲۰ می‌رسد.

- D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۲)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۵)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۳)
- هیچ‌یک از عناصر دیگر سناریو با این فرض در تضاد نیست. به‌طور خلاصه، این فرض نمره تاثیر + ۲۰ را نشان می‌دهد. بنابراین، استدلال به نفع این فرض غالب است.



شکل ۵. تأثیرات بر عنصر سناریو B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1..

- تصاویر: توصیف گر B:**
- در مورد توصیف‌گر B: تصاویر، فرض 'رشد اقتصادی B1' انتخاب شده است. این فرض توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:
- A: روندها: سرمایه‌گذاری: A1 (وزن ۵)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۵)

اقتصادی: B1» قابل قبول تر نیست. بنابراین، فرض انتخاب شده را می‌توان به عنوان سازگار ارزیابی کرد.

عوامل درحال ظهور 'توصیف گر C':

در مورد توصیف‌گر C: عوامل درحال ظهور 'فرض 'قانون‌گردانی حمایتی C1' انتخاب شده است. این فرض توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

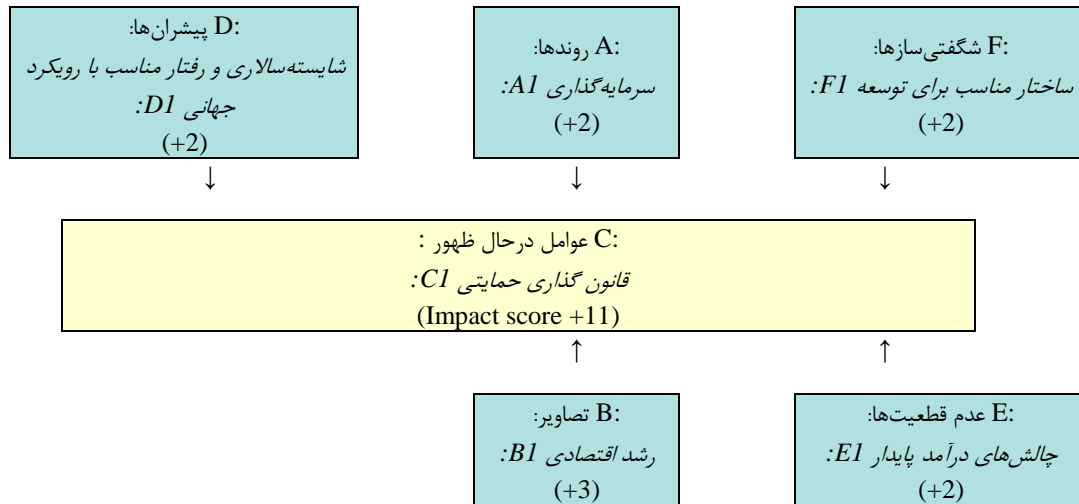
- A: روندها: سرمایه عبوری: A1 (وزن ۲)
 - B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۳)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۲)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۲)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۲)
- هیچ‌یک از عناصر دیگر سناریو با این فرض در تضاد نیست. به‌طور خلاصه، فرض امتیاز تاثیر + ۱۱ را نشان می‌دهد. بنابراین، استدلال به نفع این فرض غالب است.

فرض جایگزین توصیف‌گر قادر به ایجاد تعادل بهتری از موافقان و معایب نیست، همان‌طور که با توجه تحلیل‌های زیر آشکار می‌شود:

فرض جایگزین 'تقویت جایگاه در نهادهای بین‌المللی:

B2' توسط عناصر سناریو زیر پشتیبانی می‌شود:

- A: روندها: سرمایه عبوری: A1 (وزن ۲)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۲)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۵)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۲)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۳)
- و با هیچ‌یک از عناصر سناریوی دیگر در تضاد نیست. نتیجه‌گیری: تراز موافقان و مخالفان این فرض به ۱۴ می‌رسد. به‌طور خلاصه، فرض جایگزین نسبت به فرض انتخاب شده «رشد



شکل ۶. تأثیرات بر عنصر سناریو 'C': عوامل در حال ظهور: قانون گذاری حمایتی: CI!

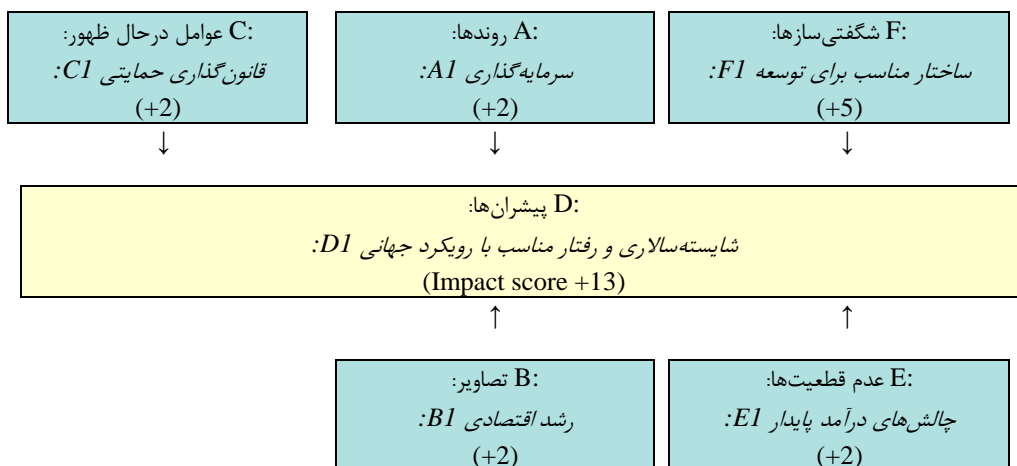
پیشران‌ها' توصیف‌گر 'D:
 در رابطه با توصیف‌گر 'D': پیشران‌ها' فرضیه
 'شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویداد جهانی: D1'
 انتخاب شده است. این فرض توسط عناصر سناریوی
 زیر پشتیبانی می‌شود:

- A: روندها: سرمایه عبوری: A1 (وزن ۲)
 - B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۲)
 - C: عوامل در حال ظهور: قانون گذاری حمایتی: C1 (وزن ۲)
 - E: عدم قطعیتها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۲)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۵)
- هیچ‌یک از عناصر دیگر سناریو با این فرض در تضاد نیست.
 به‌طور خلاصه، این فرض امتیاز تاثیر + ۱۳ را نشان می‌دهد.

فرض جایگزین توصیف‌گر قادر به ایجاد تعادل بهتری از موافقان و
 معایب نیست، همان‌طور که با توجه تحلیل‌های آشکار می‌شود:

فرض جایگزین 'آموزش نیروی انسانی متخصص: C2'
 توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

- A: روندها: سرمایه عبوری: A1 (وزن ۲)
 - D: پیشرانها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۵)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۳)
- و با هیچ‌یک از عناصر سناریوی دیگر در تضاد نیست.
 نتیجه‌گیری: تراز موافقان و مخالفان این فرض به ۱۰ می‌رسد.
 به‌طور خلاصه، فرض جایگزین قابل‌قبول‌تر از فرض انتخاب شده
 «قانون خارجی حمایتی: C1» نیست. بنابراین، فرض انتخاب شده
 را می‌توان به عنوان سازگار ارزیابی کرد.

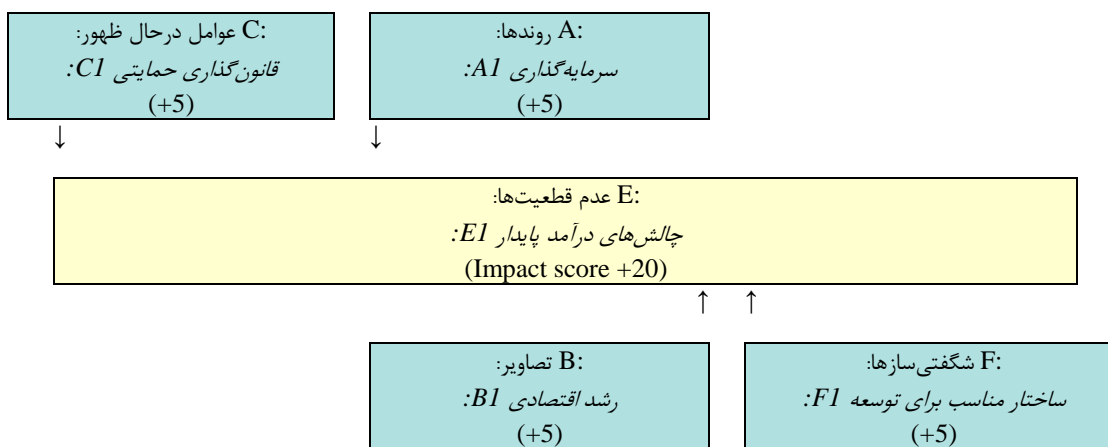


شکل ۷. تأثیرات بر عنصر سناریو 'D': پیشرانها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1!

عدم قطعیت‌ها' توصیف گر 'E:

در مورد توصیف گر 'E: عدم قطعیت‌ها' فرض 'چالش‌های درآمد پایدار: E1' انتخاب شده است. این فرض توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

- A: روندها: سرمایه‌گذاری: A1 (وزن ۵)
 - B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۵)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۵)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۵)
- هیچ‌یک از عناصر دیگر سناریو با این فرض در تضاد نیست. به‌طور خلاصه، این فرض نمره تاثیر + ۲۰ را نشان می‌دهد. بنابراین، استدلال به نفع این فرض غالب است.



شکل ۸. تأثیرات بر عنصر سناریو 'E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1'.

'چالش‌های درآمد پایدار: E1' نیست. بنابراین، فرض انتخاب شده را می‌توان به عنوان سازگار ارزیابی کرد.

شگفتی‌سازها' توصیف گر 'F:

در مورد توصیف گر 'F: شگفتی‌سازها' فرضیه 'ساختار مناسب برای توسعه: F1' انتخاب شده است. این فرض توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

- A: روندها: سرمایه‌گذاری: A1 (وزن ۳)
 - B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۵)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۵)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۳)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۵)
- هیچ‌یک از عناصر دیگر سناریو با این فرض در تضاد نیست. به‌طور خلاصه، این فرض نمره تاثیر + ۲۱ را نشان می‌دهد. بنابراین، استدلال به نفع این فرض غالب است.

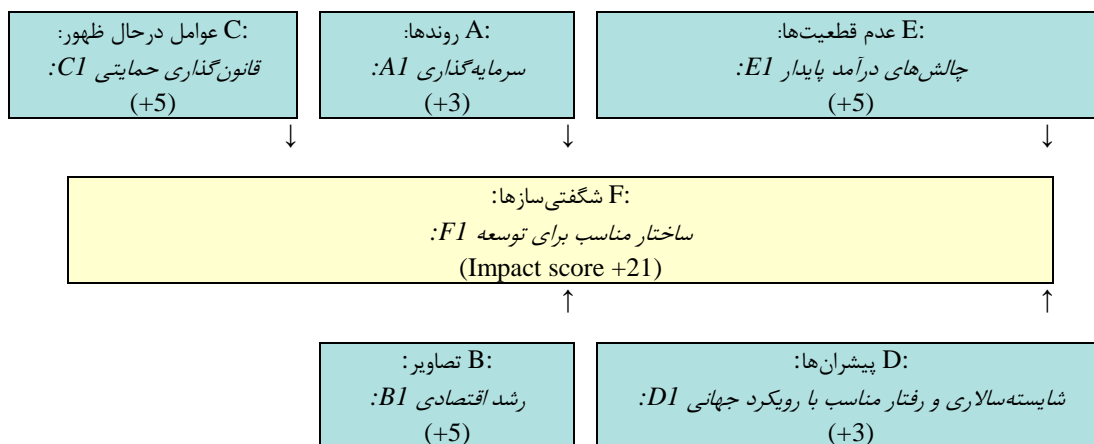
تبادل طرفداران و معایب فرض جایگزین 'منابع سخت‌افزاری D2: متقاعدکننده‌تر است. در این مورد ما طرفداران را می‌بینیم:

- A: روندها: سرمایه‌گذاری: A1 (وزن ۵)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۵)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۵)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۳)
- بدون اشکال امتیاز تأثیر فرض جایگزین برابر با + ۲۳ است. این فرض جایگزین را نسبت به فرض سناریوی «شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی» D1: محتمل‌تر می‌کند. بنابراین، این فرض سناریو ناسازگار است.

فرض جایگزین توصیف‌گر قادر به ایجاد تعادل بهتری از موافقان و معایب نیست.

فرض جایگزین 'دخالت سیاسیون: E2' توسط هیچ‌یک از عناصر سناریو دیگر پشتیبانی نمی‌شود و با عناصر سناریوی زیر در تضاد است:

- A: روندها: سرمایه‌گذاری: A1 (وزن -۵)
 - B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۳)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۲)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۵)
 - F: شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه: F1 (وزن ۵)
- نتیجه‌گیری: تراز موافقان و مخالفان این فرض -۲۰ است. این نتیجه بهتر از تعادل فرض انتخابی 'چالش‌های درآمد پایدار: E1' نیست. به‌طور خلاصه، فرض جایگزین قابل قبول‌تر از فرض انتخابی



شکل ۹. تأثیرات بر عنصر سناریو 'F': شگفتی‌سازها: ساختار مناسب برای توسعه 'F1'.

نتیجه‌گیری: تراز موافقان و مخالفان این فرض به ۱۱ می‌رسد. به‌طور خلاصه، فرض جایگزین قابل‌قبول‌تر از فرض انتخاب شده «ساختار مناسب برای توسعه: F1» نیست. بنابراین، فرض انتخاب شده را می‌توان به عنوان سازگار ارزیابی کرد.

استحکام مفروضات

به‌طور کلی مفروضات یک سناریو با استحکام نابرابر پشتیبانی می‌شوند. درجه استحکام را می‌توان با "مقدار سازگاری" بیان کرد. تفاوت بین امتیاز تأثیر فرض و امتیاز تأثیر بهترین فرض جایگزین را اندازه‌گیری می‌کند. در فهرست زیر، توصیف‌گرها به ترتیب استحکام نزولی رتبه‌بندی شده‌اند:

فرض جایگزین توصیف‌گر قادر به ایجاد تعادل بهتری از موافقان و معایب نیست.

فرض جایگزین «متاورس و هوش مصنوعی: F2»

توسط عناصر سناریوی زیر پشتیبانی می‌شود:

- A: روندها: سرمایه عبوری: A1 (وزن ۲)
 - B: تصاویر: رشد اقتصادی: B1 (وزن ۳)
 - C: عوامل درحال ظهور: قانون‌گذاری حمایتی: C1 (وزن ۲)
 - D: پیشران‌ها: شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1 (وزن ۲)
 - E: عدم قطعیت‌ها: چالش‌های درآمد پایدار: E1 (وزن ۲)
- و با هیچ‌یک از عناصر سناریوی دیگر در تضاد نیست.

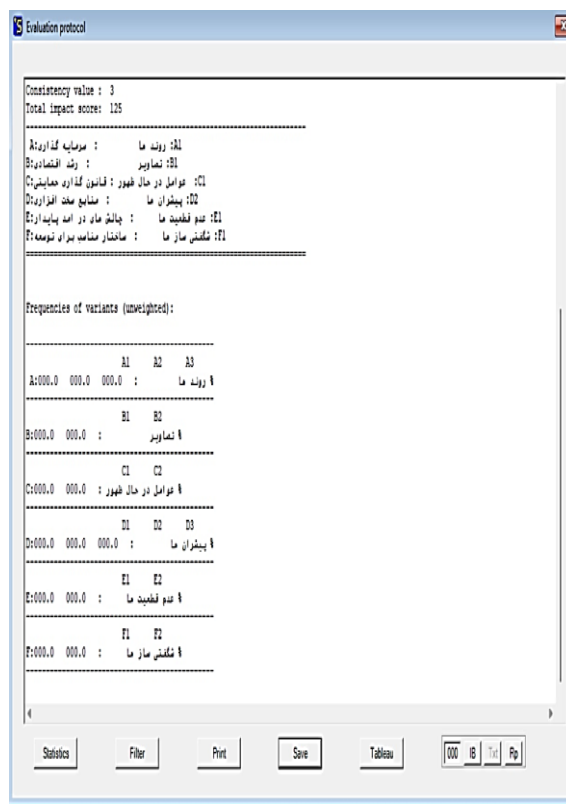
جدول ۵. استحکام توصیف‌گرها

ارزش سازگاری	فرض	توصیف‌گرها
۴۰	چالش‌های درآمد پایدار E1:	E: عدم قطعیت‌ها
۱۰	ساختار مناسب برای توسعه F1:	F: شگفتی‌سازها
۶	رشد اقتصادی B1:	B: تصاویر
۲	سرمایه‌گذاری A1:	A: روندها
۱	قانون‌گذاری حمایتی C1:	C: عوامل در حال ظهور
-۱۰	شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی D1:	D: پیشران‌ها

است. به شرطی که فرض ناسازگار (شایسته‌سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی: D1) توسط یک تأثیر خارجی اضافی پشتیبانی شود، سناریو ممکن است ثبات کافی به دست آورد.

نتیجه‌گیری: این سناریو شامل مفروضات با پشتوانه ضعیف است. به همین دلیل باید ساخت سناریو را ناسازگار درونی توصیف کرد. با این حال، تنها یک توصیف‌کننده (D: پیشران‌ها) ناسازگار

نمودار ۳. نمرات پروتکل ارزیابی ورزش حرفه‌ای ایران



براساس تحلیل‌های صورت گرفته و طبق داده‌های بالانس و متوازن شده نهایتاً دو سناریو براساس سازگاری ارزش‌های به‌دست آمده مدنظر قرار گرفته که در هر دو سناریو مولفه‌هایی از روندها، تصاویر، عوامل درحال ظهور، پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها می‌بایست، مورد توجه قرار گیرد. خروجی نهایی نرم‌افزار بیانگر تعداد سناریوهای سازگار و مؤلفه‌های متشکل آن است؛ که این سناریوها در شکل (۱) مشاهده می‌شود.

نمودار ۵. تابلو سناریو ورزش حرفه‌ای ایران

Scenario No. 1	Scenario No. 2
A1: سرمایه گذاری	A1: سرمایه گذاری
B2: تقویت جایگاه در نهاد های بین المللی	B1: رشد اقتصادی
C2: آموزش نیروی انسانی متخصص	C1: قانون گذاری حمایتی
D2: شایسته سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی	D1: شایسته سالاری و رفتار مناسب برای توسعه
E1: چالش های در آمد پدیدار	E1: چالش های در آمد پدیدار
F1: ساختار مناسب برای توسعه	F1: ساختار مناسب برای توسعه

براساس اطلاعات نمودار (۳) تحلیل‌های صورت‌گرفته مولفه‌هایی از روندها، تصاویر، عوامل درحال ظهور، پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها برای ارائه سناریو مد نظر قرار گرفت.

نمودار ۴. سناریوهای سازگار ورزش حرفه‌ای ایران

Consistent scenarios of CI matrix R.N.scw:
Strong consistency

Scenario No. 1
Consistency value : 2
Total impact score: 94

A1: روند ما	A: سرمایه گذاری:
B2: تصاویر	B: تقویت جایگاه در نهاد های بین المللی:
C2: عوامل در حال ظهور: آموزش نیروی انسانی متخصص:	C: شایسته سالاری و رفتار مناسب با رویکرد جهانی:
D1: پیشران ما	D: عدم قطعیت ما
E1: عدم قطعیت ما	E: چالش های در آمد پدیدار:
F1: شگفتی ساز ما	F: ساختار مناسب برای توسعه:

Scenario No. 2
Consistency value : 3
Total impact score: 125

A1: روند ما	A: سرمایه گذاری:
B1: تصاویر	B: رشد اقتصادی:
C1: عوامل در حال ظهور: قانون گذاری حمایتی:	C: منابع سخت افزاری:
D2: پیشران ما	D: چالش های در آمد پدیدار:
E1: عدم قطعیت ما	E: شگفتی ساز ما
F1: شگفتی ساز ما	F: ساختار مناسب برای توسعه:

سناریوی اول (Plan A) تعالی‌ساز ورزش حرفه‌ای ایران:

برای این سناریو در بخش روندها می‌بایست سرمایه‌گذاری لازم در ورزش حرفه‌ای انجام شود، در بخش تصاویر جایگاه ورزش ایران به‌خصوص ورزش حرفه‌ای در نهادهای بین‌المللی محقق گردد، در بخش عوامل درحال ظهور به آموزش نیروی انسانی متخصص و مسلط به ورزش حرفه‌ای پرداخته شود، در بخش پیشران‌ها توجه لازم از طرف حاکمیت به شایسته‌سالاری شده و انجام رفتارهای حرفه‌ای متناسب با کلاس جهانی را سرلوحه کار خود قرار داده در

و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه‌ساز حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی کشور را فراهم نماید. به عنوان مثال در صورتی که سیاست‌گذاری‌های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه‌های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی در جهت افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه‌گذاری کاهش خواهد یافت و بالطبع آن جریان برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری آن در کشور افزایش خواهد یافت، همخوانی دارد. سیاست‌گذاری‌های مناسب، تدوین قوانین مؤثر و کارآمد، تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی بهینه و با مدیریت اثربخش زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم نمایند نظیر تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه‌ای، حمایت از قانون مالکیت معنوی زمینه سودآور شدن ارکان باشگاه‌های حرفه‌ای ایران را فراهم نمایند تا در ادامه باشگاه و بالطبع آن باشگاه‌های حرفه‌ای ایران عملکرد پایدار توسعه‌ای را تجربه کرده و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار شده و در نهایت بتواند به شکل مناسب، مؤثر و کارآمد بتواند پیش‌داشته‌های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب نماید. نتایج مرادی و نظری (۲۰۱۹) نشان داد شرط بقاء و بهبود عملکرد در سازمان‌های ورزشی؛ سودآوری و رشد است ولی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در این خصوص رشدنا یافته است و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارد.

به نظر می‌رسد مهمترین روندها شامل سرمایه‌گذاری، حمایت از بخش خصوصی و سیاست‌های حاکمیت می‌باشد. مهمترین تصاویر ورزش حرفه‌ای ایران شامل رشد اقتصادی و تقویت جایگاه در نهادهای بین‌المللی می‌باشد. مهمترین عوامل در حال ظهور که قلمرو ورزش حرفه‌ای ایران را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد شامل قانون‌گذاری حمایتی و آموزش نیروی انسانی متخصص خواهد بود. پیشران‌های مؤثر بر باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شامل رفتار مناسب با رویکرد جهانی اعم از افزایش سیستم شایسته‌سالاری در جذب و ارتقای ظرفیت‌های انسانی با رویکرد بنچمارکینگ، منابع ساخت‌افزایی شامل افزایش منابع سخت‌افزاری حوزه ورزش حرفه‌ای و پتانسیل هواداری که افزایش سهم حوزه هواداری در توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای را دربر دارد. در این قلمرو عدم قطعیت‌های بحرانی شامل نبود درآمدزایی پایدار مالی و دخالت سیاسیون هم نقش پررنگی را بازی می‌کند. مهمترین شگفتی‌هایی که توسعه ورزش حرفه‌ای ایران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد شامل ساختار مناسب برای توسعه و وجود متاورس و هوش مصنوعی است

بخش عدم قطعیت چالش درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای با بسترسازی زیرساخت‌های حقوقی برطرف شود و در نهایت ساختار مناسب متناسب با رویکرد جهانی برای ورزش حرفه‌ای ایران در نظر گرفته شود.

سناریوی دوم (Plan B) تعالی‌ساز ورزش حرفه‌ای ایران:

برای این سناریو در بخش روندها می‌بایست سرمایه‌گذاری لازم در ورزش حرفه‌ای انجام شود، در بخش تصاویر رشد اقتصادی لازم در اقتصاد کلان کشور محقق شود، در بخش عوامل در حال ظهور قانون‌گذاری حمایتی برای تسهیل روندهای ورزش حرفه‌ای ایران انجام شود، در بخش پیشران‌ها توجه لازم از طرف حاکمیت به ارتقای سطح کمی و کیفی منابع سخت‌افزاری ورزش حرفه‌ای ایران پرداخته شود. در بخش عدم قطعیت چالش درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای با بسترسازی زیرساخت‌های حقوقی برطرف شود و در نهایت ساختار مناسب متناسب با رویکرد جهانی برای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران با محوریت باشگاه‌های حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

فرایند توسعه استراتژیک بر عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای ایران تأثیرگذار می‌باشند. عواملی هستند که زمینه‌ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه‌های اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌ها در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌باشند. در واقع این مقامات عالی‌رتبه و قانون‌های اصلی تصمیم‌ساز برای ورزش کشور نظیر شورای عالی ورزش و وزارت ورزش و جوانان هستند که با وضع قوانین کلان و یا بازتعریف در سیاست‌گذاری‌های کلی ورزشی وضع شده از سوی مراکز تصمیم‌ساز، انجام هماهنگی‌های بین‌بخشی می‌توانند زمینه را برای فعالیت سودآوری عناصر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌توانند فراهم نمایند. عوامل به‌طور کلی خارج از محیط باشگاه‌های حرفه‌ای ایران قرار دارند و به‌طور کلی حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی کشور با مخاطره مواجه می‌سازد. از این‌رو تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نیز مانند دیگر صنایع متأثر از چنین فضایی خواهد بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهد برد. یافته‌هایی که با یافته‌های ییلویی و نظری (۲۰۲۲) اذعان داشتند عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است.

در این زمینه نیاز هست دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کرده

یافته‌های مرادی، نظری و مرادی (۲۰۱۹) اذعان داشتند عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است. در این زمینه نیاز هست دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کرده و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه‌ساز حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی را فراهم نماید، همخوانی دارد. از این رو سیاست‌گذاری‌های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به‌منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه‌های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی در جهت افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه‌گذاری کاهش خواهد یافت و بالتبع آن جریان برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری افزایش خواهد یافت.

برای ایجاد داستان‌هایی که در پس هر سناریو وجود دارد از زنجیره روابط علت و معلولی با به‌کارگیری عوامل، نیروها، روندها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر استفاده گردید. در کل از روندها، تصاویر، پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها، عوامل درحال ظهور و شگفتی‌سازها استفاده گردید. زمانی که توسعه‌های آتی متفاوت را به تصویر می‌کشیم، باید توجه داشته باشیم که توسعه‌ها از یک سو معتبر و از سوی دیگر با یکدیگر سازگار باشند. براساس یافته‌های به‌دست آمده از فرآیند تلفیقی شش مرحله‌ای و بالاخص ماتریس سناریو، برای هر سناریو یک داستان یا شرح حال، نگاشته می‌شود. داستان‌های مختلف براساس چگونگی ارتباط عوامل با یکدیگر، توسعه پیدا می‌کنند. به نظر می‌رسد مهمترین سناریوهای مؤثر در آینده توسعه یافته ورزش حرفه‌ای ایران شامل؛

سناریوی اول (Plan A): برای این سناریو در بخش روندها می‌بایست سرمایه‌گذاری لازم در ورزش حرفه‌ای انجام شود، در بخش تصاویر جایگاه ورزش ایران به‌خصوص ورزش حرفه‌ای در نهادهای بین‌المللی محقق گردد، در بخش عوامل درحال ظهور به آموزش نیروی انسانی متخصص و مسلط به ورزش حرفه‌ای پرداخته شود. در بخش پیشران‌ها توجه لازم از طرف حاکمیت به شایسته‌سالاری شده و انجام رفتارهای حرفه‌ای متناسب با کلاس جهانی را سرلوحه کار خود قرار داده در بخش عدم قطعیت چالش درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای با بسترسازی زیرساخت‌های حقوقی برطرف شود و در نهایت ساختار مناسب متناسب با رویکرد جهانی برای ورزش حرفه‌ای ایران در نظر گرفته شود.

سناریوی دوم (Plan B): برای این سناریو در بخش روندها

که در آینده توسعه ورزش حرفه‌ای ایران می‌توان از آن استفاده نمود و جهشی در این قلمرو به وجود بیاید.

از آنجا که ورزش حرفه‌ای که یک نوع تجارت ورزشی است (محمود زادآذری و همکاران، ۲۰۲۲) و ویژگی اصلی آن، رونقزایی است (گوارتز و اسپینز، ۲۰۲۰)، برای پیشرفت و توسعه کافی نیست و لازم است به نحوه ظهور تغییرات کلان توجه کرد. یکی از راه‌هایی که می‌تواند بسترسازی مناسب برای این تحلیل باشد، بهره‌گیری از زمینه دانشی و آگاهی‌های نوین است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع سیاستگذاران کشورها با هدف ساخت آینده مطلوب خویش اقدام به آینده‌نگاری در بسترهای مختلف می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که هدف بسیار مهمی مانند تسهیل رویه‌های بین‌المللی بین ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی ورزش حرفه‌ای و کسب سودهای مالی و معنوی از طریق ورزش حرفه‌ای، نمایندگی افکار عمومی و مطالبه‌گری در ارتقای سطح ورزش، کنشگری در حوزه‌ی صنفی در حوزه‌ی ورزش، حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقای برند و تبلیغات برای ورزش حرفه‌ای، نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و درآمدزایی پایدار، نقش‌آفرینی در ارتقای سطح ورزشکاران و افتخارآفرینی و کسب شهرت، محبوبیت، ثروت، نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و حمایت از افراد و نهادهای ورزشی، سیاستگذاری کلان در ورزش حرفه‌ای و نقش‌آفرینی در اجرای تصمیمات و سیاست‌ها و راهبردهای هیات مدیره در باشگاه‌ها شناسایی شد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که رسیدن به هدف تسهیل رویه‌های بین‌المللی، کنشگری در حوزه‌ی ورزش، نمایندگی افکار عمومی در بین اهداف حوزه ورزش حرفه‌ای ایران غیرمحتمل است. همچنین مشخص گردید که تنها سیاستگذاری کلان تنها هدفی است که درحال حاضر می‌توان برای ورزش حرفه‌ای ایران محقق نمود. عواملی که بر فرآیند توسعه پایدار مبتنی بر نقش‌آفرینی بازیگران با توجه به اهداف مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای ایران تأثیرگذار می‌باشند عواملی هستند که ریشه در ساختارهای کلان از قبیل ساختار اقتصادی، حقوقی - قانونی، مدیریتی، برنامه‌ریزی و حتی ساختارهای فرهنگی - اجتماعی دارند. این موانع و عوامل به‌طور کلی خارج از محیط صنعت ورزش قرار دارند و به‌طور کلی حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی با مخاطره مواجه می‌سازد. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نیز مانند دیگر صنایع متأثر از چنین فضایی خواهد بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهد برد. نتایج با

در ایران و همچنین منجر به اشتغال‌زایی گردد. در کل، باید اذعان نمود که برای توسعه پایدار در ورزش حرفه‌ای ایران که تاکنون هزینه‌زا بوده است و با تهدیدات عمده‌ای همچون عدم خصوصی‌سازی واقعی و عدم پرداخت حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌ها روبرو بوده است، بهترین راه توسعه راهبردی در کوتاه‌مدت، می‌تواند، نگاه آینده‌نگارانه و بررسی روندهای فناوری مبتنی بر کلان‌روندهای آینده باشد. احتمالاً با پیشرفت‌های عمده تکنولوژیکی و مقبولیتی که فناوری در بین همه مردم، از جمله هواداران باشگاه‌ها حرفه‌ای ورزش به‌دست آورده است، بهترین راه کسب درآمد پایدار، ارائه خدمات به هواداران باشگاه‌ها، از طریق ایجاد سازوکارها و زیرساخت‌های مبتنی بر فضای مجازی و فناوری است. از آنجا که در توسعه ورزش با سیاست‌ها، فرایندها و اقدامات تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی به‌وجود آید، حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی‌ها که دائم به شکل‌های مختلف نمایان می‌گردد، بدون داشتن برنامه‌ای که بتواند از پس پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی برآید، مقدر نیست. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است، در این بین بازیگران کلیدی نقش بسیار مهمی در مسیر توسعه ورزش دارند. از این‌رو اصلی‌ترین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران شامل: واسطه‌ها، صنایع و مدیران صنعتی، رسانه‌ها، دولت و نهادهای متولی، اسپانسرها و سهامداران، باشگاه‌ها، مربیان، بازیکنان، داوران، وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن، افراد تصمیم‌گیرنده و قدرتمند و مدیران و مدیرعامل باشگاه‌ها می‌باشند، که با هم‌افزایی امکان توسعه راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران را میسر خواهند نمود.

سیاسگذاری

بدین‌وسیله از کلیه مشارکت‌کنندگان که در پژوهش همکاری داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌گردد، لازم به ذکر است مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری دانشجویی می‌باشد.

می‌بایست سرمایه‌گذاری لازم در ورزش حرفه‌ای انجام شود، در بخش تصاویر رشد اقتصادی لازم در اقتصاد کلان کشور محقق شود، در بخش عوامل در حال ظهور قانون‌گذاری حمایتی برای تسهیل روندهای ورزش حرفه‌ای ایران انجام شود، در بخش پیشران‌ها توجه لازم از طرف حاکمیت به ارتقای سطح کمی و کیفی منابع سخت‌افزاری ورزش حرفه‌ای ایران پرداخته شود در بخش عدم قطعیت چالش درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای با بسترسازی زیرساخت‌های حقوقی برطرف شود و در نهایت ساختار مناسب متناسب با رویکرد جهانی برای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران با محوریت باشگاه‌های حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد.

یکی از نشانه‌های پرنگی که در همه سناریوها به وضوح به چشم آمد، تمایل به متدهای نوین پخش براساس کلان‌روندهای فناوری بود. از آنجایی که هدف این پژوهش، برنامه‌ریزی برای توسعه پایدار در آینده ورزش حرفه‌ای ایران است و پژوهش دیدگاهی آینده‌نگارانه دارد، پایه و اساس این عدم قطعیت کلیدی، کلان‌روندهای فناوری است. کلان‌روندها، به‌عنوان فرایندهای دگرگونی بلندمدت با دامنه وسیع‌تر و تأثیرات ریشه‌ای‌تر مطرح هستند. کلان‌روندها، عوامل پرقدرتی هستند که به آینده شکل می‌دهند (شهولی کوه‌شوری، ۲۰۲۱). کلان‌روندها در حوزه‌های مختلف متفاوتند و معتقدند، کلان‌روندها را می‌توان در افق چند دهه تعریف کرد و با این مثال‌های مشخصی که از کلان‌روندهای فناوری ارائه گردید، که هرکدام به تنهایی می‌تواند تحولات غیرقابل باور مثبتی پدید آورند، بهتر است از هم اکنون، متولیان باشگاه‌های ورزشی، با علم به وقوع این کلان‌روندهای فناوری و تأثیرات گسترده‌ای که بر رسانه‌ها در آینده خواهند گذاشت برنامه‌ریزی نمایند. براساس بررسی‌های صورت‌گرفته، در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان پیشنهاد نمود که یک روش اصلی برای پایدار نمودن توسعه در ورزش حرفه‌ای در آینده، استفاده از فرمول‌های جدید فروش بازیکن در نقل و انتقالات یا ساخت فرمول‌های جدید، با رویکرد توسعه استراتژیک پایدار اشاره نمود. پیشنهاد کاربردی دیگر در راستای توسعه پایدار در ورزش حرفه‌ای، می‌تواند ایجاد اماکن درآمدزا توسط باشگاه‌ها باشد. باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند با ورود به دیگر حوزه‌ها، مثلاً ساختن چندین مجتمع تجاری، از طریق اجاره آن‌ها، کسب درآمد نمایند. ساخت اماکن ورزشی و تفریحی با توجه به جغرافیای خاص هر زیست‌بوم و مناطق مختلف، و اجاره آن‌ها نیز می‌تواند منبع درآمد پایدار برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش

References

- Abdolmaleki, H., Heidari, F., Allahyari, M., & Zakizadeh, S. B. (2019). Future of sport management researches in Iran's Universities. *Sport Management and Development*, 7(4), 56-68. doi: 10.22124/jsmd.2019.3252. (In Persian)
- Bonakdarchyan, N., & Nazari, R. (2021). Develop a model of factors affecting the commercialization of sports. *Sport Management and Development*, 10(4), 20-21. doi: 10.22124/jsmd.2021.5358. (In Persian)
- Brown, D. J., & Arnold, R. (2019). Sports performers' perspectives on facilitating thriving in professional rugby contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 71-81.
- Coulmont, M., Berthelot, S. & Gagné, V. 2022. Sustainability performance indicator trends: a Canadian industry-based analysis *International Journal of Corporate Social Responsibility* . 7, 2.
- Davis, J. A., & Hilbert, J. Z. (2013). *Sports marketing: Creating long term value*. Edward Elgar Publishing.
- Ejabi, E; Eyvazi, M Rahim; Shirvani Naghani, M; Rezaei, I (2016), "Comparative study of multiple definitions of the interdisciplinary concept of strategic foresight". Publication: *Interdisciplinary studies of strategic knowledge*. 7 (29), 171-194. (In Persian)
- Fleming, T., Sutcliffe, K., Lucassen, M., Pine, R., & Donkin, L. (2020). Serious games and gamification in clinical psychology. *Journal: Comprehensive Clinical Psychology*, 77-90.
- Gaspar, T. (2015). Strategia Sapiens—strategic foresight in a new perspective. *Foresight*, 17(5), 405-426.
- Glenn, J., & Gordon, T. (2014). *The Great Encyclopedia of Future Research Methods, Volume I*. Translation: Marzieh Kiqbadi and Farkhondeh Malekifar, Tehran.
- Gwartz, E., & Spence, K. (2020). Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization. *Sport Management Review*, 23(4), 750-763.
- Hariri, N; Rezaei, V. (2016). Foresight of information technology in Iranian university libraries in 1404 horizon, *Scientific Quarterly*, No. 39, pp. 107-120. (In Persian)
- Hodgett, R. E., & Siraj, S. (2019). SURE: A method for decision-making under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 115, 684-694.
- Jha, M.K., Rangarajan, K. 2020. Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*. 5, 10.
- Keshavarz Turk, E., & Hemti Afif, a. (2020). Presenting a Framework for Examining the Effects of Organizational Foresight on Policy-Making in Iran's Sport Industry. *Strategy*, 28(4), 111-136. (In Persian)
- Kuosa, T. (2016). *The evolution of strategic foresight: navigating public policy making*. Routledge.
- Lundén, R. (2019). A Foresight and Strategic Development Proposals for Sport Business in Finland by 2025.
- Mahmoodizad Azari, S., Ehsani, M., Nazari, R., & Norouzi Seyed Hossini, R. (2022). Presenting the market value model of professional football players in the Iranian Premier League: A structuralist approach ground theory. *Sport Management Studies*, 14(71), 17-46. (In Persian)
- Martinez, D. Marchi, V. EleonoraDi, M. 2021. The sustainability performances of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 323(10), 129145.
- Minen, M. T., Morio, K., Schaubhut, K. B., Powers, S. W., Lipton, R. B., & Seng, E. (2020). Focus group findings on the migraine patient experience during research studies and ideas for future investigations. *Cephalalgia*, 40(7), 712-734.
- Moradi, C. J., & Nazari, R. (2019). The Analysis of Barriers Influencing Sustainable Performance of Iran Football Industry. *New Trends in Sport Management*. 3 2019; 7 (26) :37-54. (In Persian)
- Moradi, J., Nazari, R., & Moradi, M. (2019). Analysis of effective economic and financial barriers on development and sustainable performance of Iranian football industry based on Grounded Theory. *Sport Management and Development*, 8(3), 154-166. (In Persian)
- Nazari, R. (2021). The Analysis of Strategic Ecology of Sports Tourism. *Sports Business Journal*, 1(1), 149-158. doi: 10.22051/sbj.2021.36941.1009. (In Persian)
- Oliver, J.J., Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61 (2), 339-352.
- Otoo, F. E., & Kim, S. (2020). Analysis of studies on the travel motivations of senior tourists from 1980 to 2017: Progress and future directions. *Current Issues in Tourism*, 23(4), 393-417.
- Podestá, G. P., Natenzon, C. E., Hidalgo, C., & Toranzo, F. R. (2013). Interdisciplinary production of knowledge with participation of stakeholders: a case study of a collaborative project on climate variability, human decisions and agricultural ecosystems in the Argentine Pampas. *Environmental science & policy*, 26, 40-48.
- Putra, M. A., Teh, K. C., Tan, J., & Choong, T. S. Y. (2020). Sustainability assessment of Indonesian cement manufacturing via integrated life cycle assessment and analytical hierarchy process method. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 29352- 29360.
- Rabibi, M; Nazari, R; Jalili Kamjo, S , P (1400). "Foresight in public sports: sustainable income generation scenarios". *Applied research in sports management*, 10th year, number 3 (39 in a row), winter 1400, pp. 51-63. (In Persian)
- Shaholi Koh Shouri, Askari, Ahmid Reza, Nazari, Naqsh, & Amir Reza. (2021). Scenarios for the development of student sports in Iran. *Research in sports management and movement behavior*, 11(21), 184-209. (In Persian)

- Silichev, D., Volobuev, A., & Kuzina, E. (2019). Artificial Intelligence and the Future of the Mankind. Ubiquitous Computing and the Internet of Things: Prerequisites for the Development of ICT, 699-706.
- Steinmüller, Angela, and Karlheinz Steinmüller. Wild cards: Wenn das Unwahrscheinliche eintritt. Murmann Verlag DE, 2004.
- Van der Laan, L. (2021). Disentangling strategic foresight? A critical analysis of the term building on the pioneering work of Richard Slaughter. *Futures*, 132, 102782.
- Wallach, D., Makowski, D., Jones, J. W., & Brun, F. (2014). Uncertainty and sensitivity analysis. Working with Dynamic Crop Models: Methods, Tools and Examples for Agriculture and Environment. Oxford: Elsevier Science.
- Yabaloie, B., Nazari, R., & Zargar, T. (2022). Propellants of Promoting Productivity Professional Football Clubs in Iran. *Sports Business Journal*, 2(2), 107-125. doi: 10.22051/sbj.2022.41645.1052
- Yang, D., Liu, D., Huang, A., Lin, J., & Xu, L. (2021). Critical transformation pathways and socio-environmental benefits of energy substitution using a LEAP scenario modeling. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 135, 110116.
- Zali, N. (1390). "Strategic foresight and regional policy making with scenario writing approach". *Political Science, Strategic Studies Quarterly*, Volume 14, Number 4, pp. 34-54.
- Zhongqingyang Z. Huiming Z. Zhongbao Z. Kai Z. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153. PP: 251-265