



10.22034/ssys.2023.2895.3111

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۴/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۵/۲۹

پژوهش حاضر تلاش دارد با تمرکز بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران با رویکرد کلاس جهانی، عوامل موثر بر رشد باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای تاثیرگذار بر توسعه صنعت ورزش را شناسایی نماید. داده‌های این پژوهش، کیفی با ماهیت اکتشافی- بنیادی بود که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی و بر اساس مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای جمع‌آوری شد. درک تفسیری دقیق و کدگذاری‌های اولیه و نظری مشخص کرد که باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای بر اساس ملزومات شکل‌دهنده آینده و با غلبه بر وزن گذشته، فشار حال و هم راستا با کشش آینده و انتخاب رفتار پیش‌نگرانه در رویارویی با آینده می‌تواند آینده مطلوب خود را بسازد و برای آن چشم‌انداز تعیین نماید. در این پژوهش، پانزده عامل اصلی موثر بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران با رویکرد کلاس جهانی شناسایی شد: ساختار ورزش، عوامل بستر ساز، زیرساخت‌های سخت‌افزاری، عوامل زمینه‌ای، ذی‌نفعان کلیدی، توسعه با رویکرد جهانی، بازیگران کلیدی، توسعه منابع انسانی، پیامدهای احتمالی، پیامدهای توسعه جهانی، آینده مرجع، عدم قطعیت‌ها، پیشران‌ها و شگفتی‌سازها. به‌طور کلی، در ورزش حرفه‌ای در کلاس جهانی ملاحظات اقتصادی بیشتر از هر چیز دیگری توصیف می‌شود، هرچند که عناصر فرهنگی نیز در این عرصه نقش دارند. باوجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی‌شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهم‌تری را بازی می‌کند.

واژگان کلیدی: آینده‌نگاری، اقتصاد، باشگاه‌ها، پیشران و عدم قطعیت.

^۱ پسادکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

E-mail: sohrabizahra1363@gmail.com (نویسنده مسئول)

^۲ استاد، مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

^۳ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد خوراسگان (اصفهان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقدمه

آینده شناسی^۱، یکی از انواع علوم و فناوری‌های نرم به شمار می‌رود و آینده‌پژوهی، دانش و معرفت شکل‌بخشیدن 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^۲، ۲۰۲۱). یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه راهبرد بلندمدت حتی در محیط‌هایی با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو است (اولیور و پرت^۳، 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^۴، 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^۵، ۲۰۱۶).

استین‌مولر^۶ (۲۰۰۴) شگفتی‌سازها را «آینده‌لرزه»^۷ 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، خط‌شکنی‌های علمی، ریسک‌های نوآورانه و غیره) یا پیامدی از فرآیندهای ناشناخته باشند (گلن و گوردون^۸، ۲۰۱۴). از این رو، می‌توان اذعان نمود آینده به وسعت قدرت تفکر و تخیل بشر پیش روی ماست. آینده آدمیان را فرا می‌خواند تا با اندیشه‌ای 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 آینده‌پژوهی، شناسایی نیروهای پیشران است (اتو و کیم^۹، ۲۰۲۰).

¹ Futurism

² Vander Laan

³ Oliver & Parrett

⁴ SLiler, Volob & Kuzin

⁵ Popper

⁶ Steinmuller

⁷ Futurequake

⁸ Golon & Gordon

⁹ Otoo & Kim

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

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، فناوریانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی تأثیر می‌گذارند (مینن^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشران‌ها را می‌توان از درهم کنش 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 بر خلاف روندها، حاصل اتفاق یا حادثه‌اند که به شدت بر روندها و به طور 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^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). پیشران‌های تغییر، عدم قطعیت‌های کلیدی هستند که دارای پتانسیل تأثیرگذاری بالا بر سازمان و یا محیط اطراف آن می‌باشند که منتج از انتخاب‌های آگاهانه و یا غیرآگاهانه در حوزه‌های مختلف هستند. تفاوت عمده آنها با روندها، گستره زمانی تأثیر آنها و محلی و مشخص‌تر بودن تأثیر آنهاست (هوگت و سیرج^۳، ۲۰۱۹). در ارتباط با شگفتی‌سازها و نیروهای پیشران در هیچ کدام از مولفه‌های ورزش، مطالعه‌ای به ثبت نرسیده است. از نزدیکترین مطالعات ورزشی در این راستا می‌توان به پژوهش نظری و شهودی کوه‌شوری (۲۰۲۱) با هدف تدوین سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت‌محور ایران و ارائه پیشران‌های تحریک تقاضا به ورزش، ورزش به عنوان پدافند غیرعامل در بهینه‌سازی جسمی جامعه، تغییرات ژئوپلیتیک و راهبردهای بین‌المللی و رصد برنامه‌های تحریم و پژوهش شهودی کوه‌شوری، عسکری، نظری و نقش (۲۰۲۲) با هدف تدوین سناریوهای ورزش آموزشی ایران و ارائه پیشران‌های تمرین و یادگیری مهارت‌های توسعه، حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهار، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، روندهای جدید مشارکت در ورزش و حکمرانی مبتنی بر کلان‌داده‌ها اشاره کرد.

مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (ارکونکو^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه تصمیم‌گیری بر اساس در نظر گرفتن معیارهای متعدد با سطوح بالای عدم اطمینان انجام می‌شود (هود گت و سیراج^۵، ۲۰۱۹). همچنین، تجزیه و تحلیل عدم قطعیت‌ها یک جزء کلیدی از

¹ [Minen](#)

² [Wallach](#)

³ [Hoget & Siraj](#)

⁴ [Erkoyuncu](#)

⁵ [Hodgett & Siraj](#)

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 در حال تغییری دارد، محیط ورزش است. بررسی عوامل محیطی می‌تواند باعث توسعه ورزش شود (براون و آرنولد^۲، ۲۰۱۹). سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی، باید به سازمانی آینده‌نگر و راهبردمحور تبدیل شوند (رشید لمیر و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه، دیگر تردیدی نیست که ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای پیچیده شده که آنها بدون در نظر گرفتن آینده و برنامه‌ریزی دقیق به هیچ وجه نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند و سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند. از این رو، هر سیستمی که خواهان موفقیت باشد، باید با نگاه به آینده و بررسی تمام پیچیدگی‌ها، اهداف خود را مشخص نماید و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را در این محیط پرتلاطم و دائماً در حال تغییر، مشخص سازد (نظری و همکاران، ۲۰۱۶).

رقابت در کلاس جهانی، بدین معناست که سازمان‌ها در بازار جهانی با هر رقابتی منطبق باشند؛ یعنی از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف‌پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیب بهتر باشد یا با آن برابری کند. مؤلفه‌های کلیدی برای تولیدکننده کلاس جهانی، مفاهیم وسیع تولید در کلاس جهانی را به عملکردهای خاص در سازمان مورد توجه قرار می‌دهد (فارسیجانی، ۲۰۱۸). هر کدام از مؤلفه‌های کلیدی با توضیحی مختصر از چگونگی تأثیر آنها در سازمان تولیدی و قابلیت رقابتی آن ارائه شده است (فارسیجانی، ۲۰۱۲). هریک از این اهداف به تنهایی مهم هستند، با این حال آنها در کنار یکدیگر تأکید بر فعالیت‌ها و گرایش‌هایی دارند که کلاس جهانی را تعریف می‌کند (فارسیجانی، ۲۰۰۹). جهانی‌شدن، واژه گسترده‌ای است که بسیاری از عناصر و ویژگی‌های زندگی دوره فراصنعتی را در بردارد. در واقع جهانی‌شدن، فرآیند پیوسته‌ای بوده که طی هزاران سال همکاری انسان‌ها روی زمین با یکدیگر شکل گرفته است. در ورزش، جهانی‌شدن مربوط به ملاحظات اقتصادی و بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می‌شود- هرچند که عناصر فرهنگی نیز در این عرصه نقشی را بازی می‌کند. باوجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی‌شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی دارند. نیاز برای توسعه بازارها و کسب سود بیشتر به‌وسیله شرکت‌های بین‌المللی (ملی) از راه حمایت مالی از ورزش نشان‌دهنده جایگاه اقتصاد در ورزش بین‌الملل است، تأثیر اقتصادی ورزش در حوزه‌های رسانه، حمایت مالی شرکت‌ها و نفوذ، نشان‌گذاری و فرهنگ اعتباری و حس عمومی تجاری‌شدن ورزش احساس می‌شود. زمانی که مدیران به دنبال تنوع در دارایی‌ها، گردش سرمایه و بازارهای جدید برای ورود به محصولات موجود یا اتحادیه‌های محصول هستند، تغییراتی در ورزش اتفاق افتاده است (حمزه‌لو و معین‌فرد، ۲۰۱۵). جهانی‌شدن در سال‌های اخیر شرکت‌های تجاری

¹ Wallach

² Brown & Arnold

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

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 راهبردهای 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).

ورزش، این پدیده اجتماعی عصر حاضر، یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و گروه‌های زیادی به اشکال گوناگون با آن سرو کار دارند (قوامی، نظری و شجاع، ۲۰۲۲). روز به روز بر محبوبیت ورزش، نزد جهانیان افزوده می‌شود و میلیون‌ها نفر در سراسر جهان را در هر سنی درگیر خود می‌کند (فلمینگ، سوتکلیف، کوکاسون، پین و دونکین^۱، ۲۰۲۲). 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 بیشتر ساختارهای مطرح دیگر به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش همگانی، 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). به عنوان 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 زاد آذری، احسانی، نظری و نوروزی سیدحسینی، ۲۰۲۲). از این رو، امروزه ورزش، تبدیل به یکی از بزرگترین صنایع در دنیا گردیده است. از جذاب‌ترین منظرهای ورزش، ورزش حرفه‌ای می‌باشد. ورزش حرفه‌ای از جمله عوامل حیاتی در توسعه صنعت ورزش در کشورهای مختلف است (جعفری و همتی نژاد، ۲۰۲۱). با توجه به اهمیت ورزش حرفه‌ای باید ساختاری مناسب برای ورزش حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد؛ ساختاری مبتنی بر بستر حقوقی و قانونی با حمایت‌ها و نظارت دولت در کنار تسهیل‌گری دولت برای ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه‌ای که اگر این ساختار به خوبی شکل گیرد، ورزش حرفه‌ای می‌تواند مسیر خوبی را برای رسیدن به توسعه طی کند (یلویی 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). به نظر می‌رسد بتوان اذعان نمود که 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، مقدور نیست. پس یکی از ضرورت‌های وجود پژوهشی با دیدگاه آینده‌نگارانه در این راستا مشخص گردید. یکی از محیط‌های بسیار مهم که عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط

^۱ Fleming, Sutcliffe, Lucassen, Pine & Donkin

ورزش است (نظری و شهولی کورشوری، ۲۰۲۲). اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران^۱ برآمده از تصورات آینده دانست (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۹). یکی دیگر از ضرورت‌های حل این مسئله و همچنین چرایی انتخاب ورزش حرفه‌ای و کنکاش در آینده آن به عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای ورزش حرفه‌ای به عنوان تجارت ورزشی در فرآیند توسعه ورزش و اهمیت توسعه آن به عنوان ورودی لازم برای تحقق دیگر سطوح ورزش (کشاورز و همتی، ۲۰۲۰) و عدم توجه کافی از سوی پژوهشگران است. حاصل این کم توجهی، عدم وجود گزارش پژوهشی در ارتباط با رویکردهای آینده‌پژوهی در ورزش حرفه‌ای می‌باشد.

تمامی سازمان‌های ورزشی که توسعه جهانی را در نظر دارند نه تنها باید آنچه را که موجب میل به ورود به بازارهای جهانی می‌شود درک کنند، بلکه باید نتایج دلخواه را به شکل شفافی بیان کنند. هدف‌گذاری روشن، قابل‌سنجش و واقع‌گرایانه ماهیت و شکل‌دهنده ورود موفق به بازارهای خارجی است. مدیران باید آن اهداف را به شکل کمی بیان و تصریح کنند. مدیران ورزشی همواره باید نتایج پیش‌بینی‌شده را به عنوان عامل راهنما در برنامه‌ریزی راهبردی و تلاش‌های مدیریتی، در چشم‌انداز خود داشته باشند (لو، وانگ و جین، ۲۰۲۲). امروزه جهان هر روز بیشتر از گذشته به سمت دهکده جهانی پیش می‌رود (فارسیجانی و همکاران، ۲۰۱۸). بنگاه‌های اقتصادی در دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر در زمینه‌هایی از قبیل هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کنند (فارسیجانی و همکاران، ۲۰۰۹). میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات، نتایج آینده و عدم‌درک آن با دانش فعلی را عدم قطعیت تعریف نموده‌اند (گونگ، ۲۰۲۰). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (شهولی کوه‌شوری، ۲۰۲۲). ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه راهبرد بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو^۲ مبتنی بر پیش‌راhan است (نظری، ۲۰۲۱). از جمله موضوعات مهم در سیاست تجاری سال‌های اخیر، درآمدزایی پایدار برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی می‌باشد (کولیگناتوس^۳، ۲۰۲۰). ساماگایو^۴ و همکاران (۲۰۰۷) طی پژوهشی دریافتند بین عملکرد تجاری و عملکرد ورزشی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و هیچگاه یکی بدون دیگری به دست نمی‌آید. آمار رسمی جدید نشان می‌دهد که باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در جهان به شدت

¹ Actors

² Lv, Wange & Jin

³ Gong

⁴ Scenario

⁵ Drivers

⁶ Colignaus

⁷ Samagaio

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

در حال رشد و توسعه مداوم است، چرا که در حوزه مالی با سودآوری زیادی مواجه گردیده است (بنکدارچیان و نظری، ۲۰۲۱).

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری است، محیط ورزش می‌باشد (نظری و شهولی، ۲۰۲۲). در سازمان‌های ورزشی، توسعه موضوعی اساسی به شمار می‌آید و مفهوم توسعه در ورزش با مؤلفه ورزش حرفه‌ای پیوندی ناگسستنی دارد. پایداری و پیشرفت در ورزش حرفه‌ای، دو موضوع اساسی می‌باشند که به سیاست‌گذاری وابسته هستند. در این راستا نیاز به سیاست‌گذاری از طریق آینده‌نگاری که هم به لحاظ نظری (بنارمن^۱، ۲۰۲۰؛ سلی و کلمبی^۲، ۲۰۲۰) و هم از منظر کاربردی (ویگنی، ۲۰۲۰؛ ریچکنس کلومپ^۳، ۲۰۱۲) مورد توجه و تأکید است، می‌تواند گامی به سوی توسعه ورزش حرفه‌ای باشد. 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 (بنکدارچیان و نظری، ۲۰۲۱). بنگاه تجاری که در راستای عملکرد پایدار، جهت‌دهی شده است در طول زمان از طریق مدیریت ابعاد گوناگون خود و به‌خصوص 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^۴، 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^۵، ۲۰۲۰).

ضرورت حل مسئله ورزش حرفه‌ای و کنکاش در آینده آن به عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای ورزش حرفه‌ای در فرآیند توسعه ورزش ایران را نشان می‌دهد. 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 این رو، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند از بهره‌وران اصلی این پژوهش باشند. نتایج این پژوهش از این نظر متفاوت خوانده می‌شوند که پس از اجرای آن، ورزش حرفه‌ای ایران را با دست کاری متغیرهای اصلی و تغییر شاخص‌های کلیدی عملکرد و وضعیت آن را

¹ [Bannerman](#)

² [Celi & Colombi](#)

³ [Li Vigni](#)

⁴ [Rijkens-Klomp](#)

⁵ [Zhongqingyang et al.](#)

⁶ [Putra et al.](#)

طی چند سال آینده در حالت‌های خوش‌بینانه و بدبینانه رصد می‌نماید. اجرای این پژوهش می‌تواند سیاست‌گذاران ورزش حرفه‌ای را نسبت به پیامدهای بازنگری در برنامه‌های گذشته و جاری و تدوین برنامه‌های کارآمد و مؤثر 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، پس می‌تواند بر بخشی از تفکرات حاکم بر حکمرانی تاثیرگذار باشد. شاید وجود مدیران ناکارآمد و غیرمتخصص و به تبع آن تصمیم‌گیری‌های غلط و استفاده نکردن از افراد و مشاوران با تجربه در کنار نبود زیرساخت‌ها و فقدان اقتصاد و منابع مالی مورد نیاز از جمله موارد عدم قطعیت‌ها در ورزش حرفه‌ای باشد. آینده‌نگاری راهبردی و کلان محور، این امکان را فراهم می‌آورد تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین، به تعیین عوامل کلیدی و مؤثر و حیاتی پرداخت. از آنجا که ورزش حرفه‌ای نوعی تجارت محسوب می‌شود و بیشترین درآمدزایی و بیشترین هزینه‌ها در این حوزه انجام می‌شود، جهت توسعه ورزش حرفه‌ای شناسایی آینده مطلوب در این ورزش ضروری به نظر می‌رسد و حتی می‌تواند جنبه نوآوری نیز به همراه داشته باشد. باید اذعان نمود با تدوین برنامه‌های مدون برای آینده می‌توانیم به توسعه ورزش حرفه‌ای و ایجاد ساختار و تشکیلات منسجم در آن کمک کرد. آینده‌نگاری راهبردی عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر در یک قلمرو را شناسایی می‌کند. اهمیت و ضروت 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 آینده نوظهور مثل آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، از این مقوله در فعالیت‌ها و برنامه‌های علمی و فناوریانه 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. از آنجا که بحران‌ها و مشکلات کنونی مهمترین دلیل برای اندیشیدن در مورد آینده است، سرعت تحولات نهفته پرداختن به آینده را با اهمیت نموده؛ تحولاتی مثل برنامه‌های ناشی از دگرگونی‌های فناوری در روند پرشتاب جهانی شدن که با وجود این تغییرات گسترده در جوامع امروز پیرامون زندگی، انسانها بیش از حد در جستجوی آینده مطلوب هستند. از آنجا که در ورزش حرفه‌ای، باشگاه‌ها بازیگران اصلی هستند و برنامه‌ای مدون برای آینده مشخص را دنبال نمی‌کنند، به همین دلیل جهت توسعه ورزش حرفه‌ای و بهبود و شناسایی آینده مطلوب در این ورزش و شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر ورزش حرفه‌ای، انجام این پژوهش می‌تواند در این زمینه کارساز باشد. همچنین با توجه به اینکه رشد اقتصاد ایران به مسائل داخلی و خارجی بی‌شماری که دارای قطعیت نمی‌باشند، بستگی دارد و جریان جاری ورزش دولتی حاکم بر ایران، همیشه نیاز به حمایت‌های مالی دولت دارد، لذا نشان دادن مسیر پیش‌رو و تخمین آینده‌های احتمالی می‌تواند یک دید بازتر در پیش‌روی متولیان ورزش حرفه‌ای

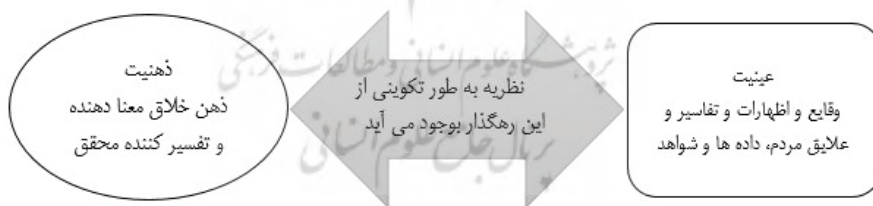
آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

ایران در حیطه‌های مختلف قرار دهد. نتایج احتمالی حاصل از این پژوهش به شناسایی عدم قطعیت‌ها و پیشران‌های پیش روی ورزش حرفه‌ای پایدار در سیاست‌گذاری کمک می‌نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با تأکید بر روش‌های غیراثبات‌گرایانه، در جستجوی مشارکتی همراه با مشاهده و گسترش معرفت‌شناسی در حوزه عمل است. روش بریکولاژ به عنوان یک رویکرد کیفی، انتقادی، چند دیدگاهی، چند نظریه‌ای و چند روشی در پژوهش است. بریکلور یا پژوهشگر بریکولاژ به طور خالقانه از روش‌های متفاوت برای تحلیل پدیده‌های مبهم در یک موضوع بهره می‌گیرد (دنزین و لینکلن^۱، ۲۰۰۵). پژوهشگر بریکولاژ، رویکردی فعالانه برای چیش روش‌های متفاوت پژوهشی و نظری در کنار هم دارد. او به توانایی در انتخاب، طراحی ابتکاری، انعطاف و کثرگرایی نیاز دارد. پژوهشگر باید موضوع مورد مطالعه را از منظر نظریه‌ها، دیدگاه‌ها، تحلیل‌ها و چارچوب‌های مختلف رقیب و حتی متضاد کنکاش کند تا بر عمق و غنای تحلیل پژوهشی خود بیافزاید.

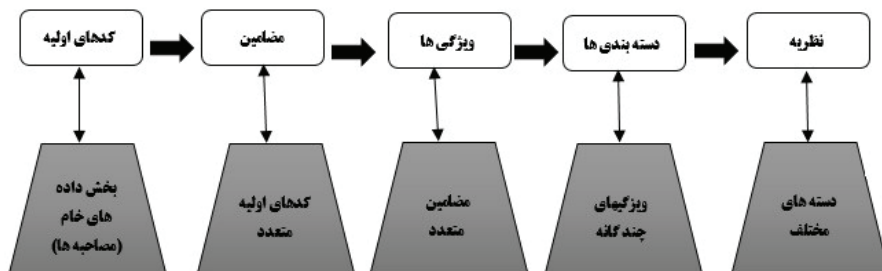
پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است. در پژوهش حاضر از آن جهت که به دنبال کشف مفاهیم جدید هستیم، از منظر ماهیت، اکتشافی - بنیادی؛ از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر پارادایمی، پارادایم تفسیری - برساختی؛ از منظر راهبرد، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساخت‌گرا؛ از منظر حیطه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای؛ از منظر هدف، تبیین و مدل‌سازی و از منظر ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه - های عمیق و مطالعات نظری است. نظریه مبنایی یا داده‌بنیاد از راهبردهای روش کیفی است که بر ظهور اطلاعات از داده‌ها تأکید می‌کند تا بتواند یک نظریه یا مدل را ایجاد کند.



شکل ۱: فرآیند یادداشت‌برداری در رویکرد ساخت‌گرا (فراستخواه، ۱۳۹۵)

چهار فرآیند همپوش در تحلیل ساخت‌گرای نظریه داده‌بنیاد عبارت‌اند از: کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذار محوری و کدگذاری نظری. سه دور کدنویسی امکان افزایش سطح انتزاع را فراهم می‌کند و در نهایت منجر به ارائه یک مدل تئوری می‌گردد.

¹ Denzin & Lincoln



شکل ۲: فرآیند کدگذاری تا رسیدن به نظریه از طریق رویکرد ساخت گرا (مولوگتا، ۲۰۱۷)

در پژوهش حاضر سعی گردید در کدگذاری اولیه، از روش کدگذاری خط به خط، توصیف رفتارگراییهای از کنشهای مشارکت کنندگان به نمایش بگذارد و داده‌ها به صورت واقعه به واقعه با هم مقایسه گردیدند. همچنین با استفاده از تکنیک کدگذاری فرآیندی که توصیه به استفاده از اسم مصدر و حاصل مصدر در نامگذاری کدها دارد، تلاش گردید تا فحوای کنش در داده‌ها، منتقل گردد. در اجرای تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه همزمان انجام شد و گردآوری داده‌های اولیه به منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد.

جدول ۱: معیارهای ورود مشارکت کنندگان به مطالعه

معیارهای ورود به مطالعه

افراد آشنا با مدیریت ارتقای ورزش حرفه‌ای

افراد آشنا با ادبیات توسعه پایدار

افراد آشنا با ورزش حرفه‌ای

افراد دارای کتاب و مقاله علمی در زمینه‌های یادشده

افراد دارای تجربه کاری و اجرایی در ورزش حرفه‌ای

به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند یا هدف‌دار و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. روش نمونه‌گیری ذینفعان داخلی و خارجی تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر آینده باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی بود. ابزارهای اندازه‌گیری پژوهش، گردآوری داده‌ها با مصاحبه‌های عمیق و پرسش‌نامه‌های باز و تحلیل اطلاعات بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفت. در تمام فرآیند نمونه‌گیری این تحقیق، سه مرحله نمونه‌گیری آزاد، ارتباطی و نظری که اساس استفاده از رویکرد ساخت‌گرای نظریه داده بنیاد است، رعایت شد. جمع‌آوری داده‌ها در مصاحبه ۱۷ به اشباع نظری رسید، ولی برای احتیاط تا ۲۰ مصاحبه ادامه یافت.

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

برای سنجش روایی این پژوهش، گزارش پایانی فرایند تحلیل داده‌ها و مقوله‌های حاصل شده به همراه متن مصاحبه برای چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان فرستاده شد و از نظرات آن‌ها در کدگذاری‌ها و طراحی الگو استفاده گردید که این روند حدود سه ماه به طول انجامید. همچنین فرایند کدگذاری‌ها توسط ۳ نفر از استادان صاحب‌نظر که خود عضو گروه مصاحبه نبودند، بررسی و از پیشنهادات آن‌ها در تدوین مدل استفاده گردید. پژوهشگر به منظور سنجش پایایی ابزار کیفی، دو مصاحبه آزمایشی ترتیب داد و پس از تحلیل نتایج و سپس مقایسه با اهداف و سؤالات پژوهش، اصلاحاتی در سؤالات و اولویت‌بندی پرسش‌ها پدید آورد تا باعث افزایش دقت ابزار پژوهش شود. جهت ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده شد؛ در ابتدا برای باورپذیری، محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کدگذاری و نتایج را با ضریب اسکات مقایسه نمود. گفتنی است برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد. در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و اتکاپذیری به معنی اینکه آیا اگرکس دیگری کدگذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد نیز انجام شد. برای تأییدپذیری ۳ نفر صاحب‌نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی کردند و تمامی مراحل به‌صورت جزء به جزء ارائه شد تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند. از چهار شاخص مقبولیت، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری برای قوام و استحکام داده‌های کیفی استفاده شد. به این ترتیب که کدها چندین بار از نظر شباهت‌ها و تفاوت‌ها مرور گردید. برای تعیین تأییدپذیری از روش بازبینی اعضا استفاده گردید. بدین صورت که کدگذاری‌ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و آنها نظرهای خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق تأیید گردید. برای بررسی قابلیت انتقال‌پذیری نیز تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان از تنوع بیشتری برخوردار باشند که این روند تا اشیاع داده‌ها ادامه داشت. همچنین بدین منظور، از روش باز کدگذاری توسط یک پژوهشگر دیگر خارج از مشارکت‌کنندگان و تیم پژوهش، استفاده گردید. در روش باز کدگذاری ۱۰ درصد از کلیه صفحات کدگذاری انجام گرفته در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. در این مطالعه، ضریب اسکات که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو محقق است، برابر ۸۲ درصد به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان در این تحقیق شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مدیران اجرایی ورزش حرفه‌ای، مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره و کارکنان باشگاه‌های فعال در ورزش حرفه‌ای ایران بودند.

جدول ۲: ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و معیارهای ورود به مطالعه

مشخصات جمعیت‌شناختی			
حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)
اجرایی	۴	علوم ورزشی	۵
دانشگاهی	۶	مدیریت ورزشی	۱۲
باشگاهی	۱۰	غیره	۳
تحصیلات		سن	
کارشناسی ارشد	۱۲	۳۰ تا ۴۰	۵
دکترای تخصصی	۸	۴۱ تا بالاتر	۱۵

بر اساس اطلاعات جدول ۲، از میان افراد مشارکت‌کننده ۱۷ نفر در حوزه علوم ورزشی و سه نفر در رشته‌های دیگر مدرک تحصیلی داشتند. ۱۴ فرد اجرایی و عملیاتی و ۶ فرد دانشگاهی متخصص در حوزه مسائل آکادمیک ورزش حرفه‌ای در مصاحبه حضور داشتند.

جدول ۳: عوامل اصلی تاثیرگذار بر ورزش حرفه‌ای ایران

-	مشارکت‌کنندگان	عوامل اصلی	-	مشارکت‌کنندگان	عوامل اصلی
۱	P5, P9, P10, P11, P15	ساختار ورزش	۲	P6, P9, P11, P12, P13, P8	عوامل بستر ساز
۳	P4, P9, P10, P11, P14	زیرساخت‌های سخت افزاری	۴	P1, P2, P3, P4, P9, P18	عوامل زمینه‌ای
۵	P4, P11, P12, P14	ذی‌نفعان کلیدی	۶	P20, P10, P13	توسعه با رویکرد جهانی
۷	P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15	بازیگران کلیدی	۸	P1, P2, P8, P10	توسعه منابع انسانی
۹	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15	پیامدهای احتمالی	۱۰	P2, P5, P6, P10, P12, P15	پیامدهای توسعه جهانی
۱۱	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15	آینده مرجح	۱۲	P2, P4, P6, P7, P9, P16, P11, P13	عدم قطعیت‌ها
۱۳	P4, P9, P11, P12	پیشران‌ها	۱۴	P6, P9, P17	شگفتی‌سازها
۱۵	P3, P6, P12, P14, P2, P5, P6, P17, P19, P18 P20	راهبردها			

جدول ۴: ساختار کلان ورزش و زیرساخت‌های موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

ساختار ورزش	زیرساخت‌های سخت‌افزاری
منابع مالی و بودجه و درآمدزایی	ورزشگاه‌ها و استادیوم‌ها و زمین چمن
حمایت‌های مالی و ورود به بخش خصوصی	سالن‌های چند منظوره و ایجاد امکانات تفریحی و تجهیزات مناسب
ساختار اقتصادی و بازاریابی	مالکیت استادیوم‌ها و زمین‌ها
وجود سهام به‌عنوان پایه ورزش	دسترسی به ابزارهای جدید تمرینی و ایجاد ورزشگاه‌های اقتصادی
برنامه‌های مدون و مشخص و برنامه‌ریزی‌های راهبردی	ایجاد کمپ‌های اختصاصی و سالن بدن‌سازی و کلینیک‌های پزشکی
ساختار عمومی و مدیریت صحیح و چارت تشکیلاتی	استانداردسازی از نظر فنی
سرمایه‌های انسانی و آموزش و تربیت منابع انسانی	فناوری سخت‌افزاری در حوزه اماکن
ساختار استاندارد	فراهم کردن شرایط برای واگذاری اماکن به بخش خصوصی
شایسته‌سالاری و استفاده از افراد کاربلد و متخصص	سراهن اماکن ورزشی و تسهیلات
استفاده از الگوهای تطبیقی و حذف تصمیمات سلیقه‌ای	بلیط‌فروشی اینترنتی و تلفن و
منابع فیزیکی و تاسیسات و اماکن	هواداران و کانون هواداران
توجه به جمعیت زیاد و امکانات موجود	لوگو و موزه باشگاه
سخت‌افزارهای مناسب و مکانیزم نقل و انتقالات	استعدادیابی و تربیت ورزشکاران

براساس یافته‌های جدول ۴، مهمترین مقوله‌های زیرمجموعه طبقه ساختار ورزش و زیرساخت‌های سخت‌افزاری موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۵: عوامل بستر ساز و عوامل زمینه‌ای موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران

عوامل بستر ساز	عوامل زمینه‌ای
تفکر مدیران و منابع انسانی	ساختار و درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای
مدیریت صحیح و مسئولیت‌پذیری	وجود سخت‌افزار، نرم افزار، انسان‌افزار مناسب
استفاده از افراد علمی و با تجربه در کنار هم	ساخت اماکن و تجهیزات و امکانات استاندارد
آموزش منابع انسانی و مدیران و برگزاری کلاس کارگاه‌ها	تغذیه و خواب و استراحت کافی ورزشکاران
توسعه و بهبود کیفیت منابع انسانی و سالم‌سازی محیط	شرایط اقلیمی و آب و هوایی و زیست محیطی
چارت اداری و نیروی انسانی متخصص	وجود مدیران متخصص و متعهد و با درایت
رفتار مناسب با رویکرد جهانی	جایگاه مدیریت و تغییر و تحولات مدیریتی
ایجاد زیرساخت‌های علمی و توسعه سخت‌افزار و آکادمی باشگاه‌ها	هوا داران و دیدگاه‌های حاکم
از بین بردن ضعف سازمانی و ایجاد شرایط حرفه‌ای‌گری	سطح نشاط اجتماعی و سطح درآمد
برنامه‌های راهبردی و الگوهای بین‌المللی	تصویب و توسعه قوانین و آیین‌نامه‌ها و مقررات ورزش حرفه‌ای
تغییرات سیاسی و نگرش افراد جامعه	عدم دخالت سیاست‌مداران و ایجاد بستر لازم برای حرفه‌ای شدن
ایجاد ساختار و خدمات هواداری	بازاریابی و درآمدزایی و فروش بازیکن
	ایجاد نقشه‌های فرهنگی و دموکراتیک
	وجود زیرساخت‌های لازم برای حرفه‌ای شدن

براساس یافته‌های جدول ۵، مهمترین مقوله‌های زیرمجموعه طبقه عوامل بستر ساز و عوامل زمینه‌ای موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۶: بازیگران کلیدی و ذی‌نفعان کلیدی موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران

بازیگران کلیدی	ذی‌نفعان کلیدی
مدیران و مدیر عامل باشگاه‌ها	ورزشکاران، مربیان و داوران
افراد تصمیم‌گیر و قدرتمند	سهامداران و حامیان مالی
باشگاه‌ها و کادر اجرایی باشگاه‌ها	دلالت و واسطه‌ها
وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن	وزارت ورزش و زیرمجموعه آن
بازیکنان، مربیان و داوران	سازمان ملی و بین‌المللی
حامیان مالی و سهامداران	وزارت ورزش و زیرمجموعه آن
دولت و نهاد های متولی ورزش	افراد قدرتمند و سیاسی در ورزش حرفه‌ای
زیرساخت‌های حقوقی و تدوین قانون و مقررات	اساتید و دانشجویان تربیت‌بدنی
واسطه‌های حمل و نقل	هوادران، مردم و تماشاگران
فضای استاندارد	رسانه و تبلیغات و خدمات ورزشی
ارتقای بازیکنان و تربیت حرفه‌ای و فرهنگی	کادر اجرایی و کادر فنی باشگاه‌ها
زیرساخت‌های اقتصادی و بودجه کافی	
وزارتخانه‌ها	

براساس یافته‌های جدول ۶، مهمترین مقوله‌های بازیگران کلیدی و ذی‌نفعان کلیدی موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۷: توسعه با رویکرد جهانی و توسعه منابع انسانی موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران

توسعه با رویکرد جهانی	توسعه منابع انسانی
ثبات مدیریت و وجود افراد علمی و با تجربه در کنار هم	استعدادیابی و نخبه‌پروری و حمایت از استعدادها
تربیت مدیران بادنش و دانش افزایشی	وجو قوانین و مقررات و قانون حمایتی
برنامه‌های راهبردی و استفاده از خط‌مشی‌های نوین مدیریتی	مارکتینگ ورزشی و ایجاد اتحادیه های صنفی
ارزیابی صحیح و نظارت بر پیشرفت	تربیت متخصصان سخت‌فزار و مهندسين فناوری
برنامه‌های مدون و فرموله‌کردن سیاست‌ها و راهبردها	ارتقای آموزش با محوریت دانشگاه و آموزش‌های نوین
زیرساخت‌های علمی و فناوری	ایجاد انگیزه در نیروی انسانی و تشویق آنها
وجود کارشناسان و پرسنل و به‌روز بودن آنها	به‌روز بودن نیروی انسانی و آموزش مدیران
ثبات مالی و درآمدزایی پایدار	ومشاوران
سیاست‌های کلان و قدرت و ثروت	تربیت حقوق‌دانان حرفه‌ای
داشتن رویکرد اقتصادی و فعالیت‌های اقتصادی	الگو برداری در تولید مربی
تولید ناخالص ملی و تغییر در بازارهای تولید	تلاش برای به‌سازی و رشد شخصیت
درآمدهای مالی و اشتغال‌زایی و بنج مارک خوب	شایسته‌سالاری

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

ارزیابی مستمر و نظارت	الگوبرداری از کشورهای پیشرفته
برنامه‌های راهبردی و ایجاد اتاق‌های فکر	مراودات و به‌روزرسانی توافقات جهانی
استفاده از مدیران و مدیران متکی به دانش و به رورز	ایجاد بسترهای قانونی مناسب و تغییر دیدگاه‌ها و نگرش‌ها
اگوبرداری و استفاده از دانش مدیران باشگاه‌های خارجی	باشگاه‌داری قوی و تقویت اتحادیه های باشگاه ها و مربیان
مدیریت الکترونیک نیروی انسانی	تغییرات فناوری و هوش مصنوعی
استادیوم‌ها مناسب و توسعه مهارت	ارتقای علم و رعایت استانداردها
حذف دخالت‌های سیاسیون و اختلاف نظر با جهان	ایجاد رویکرد بهبود مستمر و ایجاد خلافت در باشگاه‌های حرفه‌ای
	رابطه خوب با حامیان مالی و رضایت هواداران
	توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری باشگاه‌ها

براساس یافته‌های جدول ۷، مهمترین مقوله‌های زیرمجموعه طبقه توسعه با رویکرد جهانی و توسعه منابع انسانی موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۸: پیامدهای احتمالی، توسعه با رویکرد جهانی و آینده مرجح ورزش حرفه‌ای ایران

پیامدهای احتمالی	پیامدهای توسعه با جهانی	آینده مرجح
باقی ماندن ورزش در همین سطح فعلی و محرومیت از جام باشگاه‌های آسیا	توسعه اقتصادی و افزایش سهامداران و جذب حامیان مالی	داشتن برنامه‌ای راهبردی و تفکر راهبردی
وضع قانون و مقررات و جلوگیری از بی قانونی و رشوه	بودجه کافی و بالارفتن مزیت رقابتی و اشتغال‌زایی	مطالعه روندها و پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازها
حضور در عرصه‌های بین‌المللی و کسب افتخار و قهرمانی‌های متعدد	برندبایی و برندسازی و بنچ مارک خوب	شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی
میزبانی رویدادهای ورزشی و بین‌المللی	گردشگری ورزشی	وجود زیرساخت‌های مناسب و داشتن اهداف مشخص
توسعه اماکن ورزشی و تربیت قهرمانان	ایجاد زیرساخت مناسب و پیشرفت و توسعه قدرت نرم باشگاه‌ها	حمایت‌های انسانی و ایجاد محیط آموزشی
سرمایه‌گذاری و درآمدزایی و تاثیر در اقتصاد	کم‌شدن فاصله از کشورهای جهان و خود گردان شدن باشگاه‌ها	تغییر دیدگاه‌ها و نگرش‌های مدیران باشگاه‌های جامع و کامل از حیث اقتصادی، ساختاری و انسانی
نابودی ورزش و قاصه گرفتن از ورزش حرفه‌ای	ایجاد قانون و مقررات و مدیریت صحیح	حمایت‌های مالی و درآمدهای پایدار
توسعه زیرساخت‌ها و وجود رسانه نابودی ورزش حرفه‌ای ایران	و نشاط اجتماعی	تامین اقتصاد و توزیع عادلانه منابع
کوچ گسترده ورزشکاران نخبه شناخته‌شدن ایران در دنیا و در حوزه اجتماعی و فرهنگی	شرکت در رویدادهای خارجی و کسب قهرمانی‌های متعدد	خصوصی‌شدن و خودگردان‌شدن باشگاه‌ها
		هواداران
		توسعه وبه ورزش همگانی
		صعود در مسابقات جهانی و قرار گرفتن جزو کشورهای برتر دنیا
		حذف سیاست‌ها و کاهش دخالت‌های بی‌مورد
		ورزش مستقل از دولت و منطبق بر مدل حکمرانی

حذف دیدگاه‌های غلط و منفی	هدایت افکار عمومی و حذف	ایجاد امکانات زیرساختی و محیط آموزشی
در مورد ایران	نگاه‌های سنتی به ورزش	مناسب و استادیوم‌های مجهز
ایجاد فراغت سالم برای افراد	حرفه‌ای	ایجاد مراکز تفریحی برای ورزشکاران و داشتن تیم‌های خوب
علاقمند		ایجاد امنیت برای ورزشکاران

براساس یافته‌های جدول ۸، مهمترین مقوله‌های زیرمجموعه طبقه پیامدهای احتمالی، توسعه بارویکرد جهانی و آینده مرجح موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

جدول ۹: پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران

پیشران‌ها	عدم قطعیت‌ها
ساختار و زیرساخت‌های مناسب	نبود سخت‌افزار و امکانات و تجهیزات مناسب
منابع اقتصادی و استقلال مالی	نبود منابع انسانی و عدم مدیریت صحیح و تخصص
سرمایه و صنایع	عدم آشنایی مدیران با قوانین بین‌المللی
مدیریت صحیح و منابع انسانی متخصص	عدم ثبات مدیریت و نظارت و عدم تصمیم‌گیری‌های درست
دانش‌افزایی مدیران و استفاده از مشاوران	عدم استفاده از مشاوران و نیروهای انسانی
رسانه‌ها و نفوذ رسانه‌های اجتماعی	پروورش یافته
استعدادیابی و پروورش استعدادها و ارتقای بازیکنان مستعد	عدم ساختار مناسب در ورزش حرفه‌ای
حامیان مالی و حامیان مالی	عدم ثبات اقتصادی و منابع مالی و کمبود بودجه
بودجه و تامین‌کنندگان بودجه	تحریم‌ها و محدودیت‌های اقتصادی
بستر زیرساخت‌های حقوقی و تدوین قانون و مقررات	تورم و نرخ رشد اقتصاد
حق پخش تلویزیونی و حق آموزش	عدم استقلال مالی و هزینه‌کرد شرکت‌های بزرگ
تاثیر فناوری و ارتباطات	فقدان قانون و مقررات و حمایت‌های قانونی
خصوصی‌شدن و خودگردان شدن باشگاه‌ها و حمایت از	عدم حق پخش تلویزیونی و کمی‌رایت
بخش خصوصی	دولتی‌بودن ورزش و عدم حمایت‌های دولت
الگوبرداری از کشورهای پیشرفته و ایجاد فضای استاندارد	عدم پشتیبانی و حامیان مالی
برنامه‌های راهبردی و برنامه‌ریزی صحیح	فقدان برنامه‌های راهبردی و برنامه‌ریزی صحیح
توسعه و سیستماتیک‌شدن ورزش حرفه‌ای	دخالل سیاسیون و دولت
حذف دخالت سیاسیون و دیدگاه‌های سیاسی	تفکرات حاکم و عدم ثبات سیاسی
دانش‌افزایی مدیران و استفاده از مشاوران	هنجارهای موجود در ورزش بانوان
حذف معافیت‌های مالیاتی	ضعف تیم‌های ورزش حرفه‌ای
هم‌افزایی متولیان ورزش	

براساس یافته‌های جدول ۹، مهمترین مقوله‌های زیرمجموعه طبقه پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

جدول ۱۰: شگفتی سازها و راهبردهای درآمدزایی پایدار موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران

راهبردهای درآمدزایی	شگفتی سازها
خصوصی شدن باشگاه‌ها و توسعه بخش خصوصی	
خارج شدن از حمایت دولت و عدم نیاز به منابع دولتی	
پایداری در ورزش و توجه به ابعاد اقتصادی	
تحول در اقتصاد کشور و تاسیس نهاد های مستقل	
تجارت	
توجه به عوامل اقتصادی و از بین بردن مقاومت	
درآمدزایی پایدار	
درآمدزایی از طریق رسانه‌های اجتماعی و مجازی	خلاقیت و توانایی فردی
فروش بازیکن و درآمدها و حق پخش تلویزیونی	توجه به ورزشکاران نخبه
ارتقا و انحصار مارک و برند	تدوین و اصلاح قانون و مقررات
حامی مالی و شرکت‌های قدرتمند	رعایت قوانین بستر ساز و تغییر سیاست‌های کلان
حمایت‌های مالی و معافیت‌های مالیاتی	فراهم کردن ساختار مناسب و اصولی بزرای توسعه
خرید و فروش در بورس	برنامه‌های مدون و مشخص
نگرش درست و توجه به عوامل اجتماعی و اقتصادی	شایسته‌سالاری
بزرگ	توجه و برابری در ورزش بانوان
برنامه‌ای راهبردی و افزایش بهره‌وری	درآمدزایی و بازاریابی و فروش محصولات و بازیکن
ایجاد کار گروه‌های هم‌اندیش	تغییر دیدگاه و نگرش‌های نسبت به ورزش زنان
استفاده از متخصصان دانشگاه و بالا بردن تفکر	شفاف سازی و مقابله با دلالتان
اقتصادی	اعطای حق پخش تلویزیونی
توجه به کلان روندها و فناوری و پژوهش‌های میدانی	
تغییر و تحولات در سطوح مدیریت	
داشتن اهداف مشخص و ساختار تشکیلات زاینده	
حضور بانوان در ورزشگاه‌ها و حذف محدودیت‌های آنان	
ساختار و پایداری تیم‌های ورزشی	
استعدادیابی، استعدادگزینی، استعدادپروری	
الگوبرداری از کشورهای پیشرفته	

براساس یافته های جدول ۱۰، مهمترین مقوله‌های زیرمجموعه طبقه شگفتی سازها و راهبردهای درآمد زایی پایدار موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران بر اساس نظرات متخصصان آورده شده است.



شکل ۳: مدل داده بنیاد توسعه ورزش حرفه‌ای ایران

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر تلاش دارد با تمرکز بر آینده‌نگاری راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران با رویکرد کلاس جهانی، عوامل موثر بر رشد باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای تاثیرگذار بر توسعه صنعت ورزش را شناسایی نماید. عوامل زمینه‌ای دلالت بر آن دسته از عوامل دارد که زمینه‌ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه‌های اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌باشند. در واقع این مقامات عالی رتبه 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 فراهم نمایند. عوامل به طور کلی خارج از محیط باشگاه‌های حرفه‌ای ایران قرار دارند و به طور کلی حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی کشور را با مخاطره مواجه می‌سازند. 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 خواهند بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهند برد. ییلویی و نظری (۲۰۲۲) هم طی پژوهشی دریافتند که عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران هستند و لازم است دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کند و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی را در ساختار اقتصادی کشور فراهم نماید. به عنوان مثال، در صورتی که سیاست‌گذاری‌های اقتصادی در راستای ایجاد

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

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 به تبع آن، گستره فعالیت بخش خصوصی و سودآوری آن در کشور افزایش خواهد یافت که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

سیاست‌گذاری‌های مناسب، تدوین قوانین موثر و کارآمد، تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی بهینه و مدیریت اثربخش، زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم می‌نمایند نظیر تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه‌ای و حمایت از قانون مالکیت معنوی که زمینه سودآوردن ارکان باشگاه‌های حرفه‌ای کشور را فراهم می‌نماید؛ به گونه‌ای که باشگاه‌های حرفه‌ای عملکرد پایدار مالی را تجربه می‌کنند و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار می‌شوند و در نهایت مس‌توانند به شکلی مناسب، مؤثر و کارآمد پیش‌داشته‌های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب نمایند. نتایج تحقیق مرادی و نظری (۲۰۱۹) هم نشان داد که شرط بقا و بهبود عملکرد در سازمان‌های ورزشی، سودآوری و رشد است، ولی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در این زمینه رشد نیافته‌اند و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارند.

به نظر می‌رسد مهمترین پیشران‌های موثر بر باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شامل پیشران مدیریتی با مولفه‌های ساختار مناسب، مدیریت صحیح، دانش‌افزایی منابع انسانی، استعدادیابی، تأثیرات فنآوری اطلاعات و ارتباطات، الگوبرداری، برنامه‌های راهبردی و تغییر و تحولات مدیریتی می‌باشد. پیشران اقتصادی با مولفه‌های بودجه و منابع مالی، بازاریابی و حمایت مالی، راهبردهای خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، توسعه همه‌جانبه، درآمدزایی پایدار، منابع اقتصادی و مالی و استانداردسازی اماکن و تجهیزات نیز دارای اهمیت فراوان است. پیشران فرهنگی اجتماعی شامل مولفه رسانه‌ها، پیشران فردی شامل مولفه دیدگاه‌ها و تفکرات حاکم بر ورزش حرفه‌ای ایران، پیشران حقوقی شامل مولفه زیرساخت‌های حقوقی و پیشران سیاسی شامل مولفه عدم‌دخالل سیاسیون در ورزش حرفه‌ای و در نهایت پیشران محیطی کالبدی شامل مولفه شرایط اقلیمی و زیست محیطی به شرایط اثرگذاری هم‌افزار بر ورزش حرفه‌ای می‌باشد.

در تبیین نقش‌آفرینی بازیگران کلیدی در تحقق اهداف باشگاه‌های حرفه‌ای ایران باید گفت که اصلی‌ترین نقش متعلق به دولت و نهادهای متولی حاکمیتی و وابسته به حاکمیت است که اثرگذاری و اجرای تصمیمات و سیاست‌های موثر بر ورزش حرفه‌ای به آنان وابسته است- ضمن اینکه با تسهیل روندهای حقوقی و قانونی می‌تواند امر سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای را تسهیل نمایند. از آنجا که نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی به لحاظ حقوقی و دستورالعمل‌های بین‌المللی باید از طریق مجاری حاکمیتی و دولتی انجام شود، عضویت مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای در سازمان‌های بین‌المللی هم باید از این طریق صورت پذیرد. واسطه‌ها به عنوان دیگر بازیگر کلیدی می‌توانند با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری در

حوزه ورزش حرفه‌ای، مسئله کنشگری در حوزه ورزش را در بعد ملی و بین‌المللی تسهیل نمایند و به‌عنوان کاتالیزورهای غیرقابل انکار در فرایندها و روندهای ورزش حرفه‌ای نقش‌آفرینی کنند. یکی دیگر از بازیگران کلیدی مبتنی بر اهداف، حامیان مالی می‌باشند که در ارکان اقتصادی و بازاریابی، سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و محقق شدن سود و تامین منابع مالی و به طور کلی تجاری‌سازی حوزه ورزش حرفه‌ای ایران نقش اساسی خواهند داشت. از دیگر بازیگران کلیدی در حوزه منابع انسانی می‌توان به مدیرعامل و مربیان و بازیکنان اشاره کرد که با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری در حوزه ورزش حرفه‌ای، در کنار کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد صاحب قدرت در این حوزه و همچنین مدیران صنعتی در ارتقای سطح ورزشکاران و حمایت مالی از آنان و کسب درآمد و ارتقای برند باشگاه‌های حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود. از این رو، برای تعالی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران باید به پیشران‌های موثر بر باشگاه‌ها شامل پیشران‌های فردی، مدیریتی، حقوقی و قانونی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، محیطی کالبدی و سیاسی توجه کافی نمود و مهمترین عدم قطعیت شامل فن‌آوری و شرایط اقلیمی را به خوبی کنترل کرد.

ورزش حرفه‌ای که خود نوعی تجارت ورزشی است (محمودزادآذری 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 کند. 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 اهداف بسیار مهمی مانند تسهیل رویه‌های بین‌المللی بین ورزشکاران، مربیان و باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری درحوزه ورزش حرفه‌ای و کسب سود مالی و معنوی از طریق ورزش حرفه‌ای، نمایندگی افکارعمومی و مطالبه‌گری در ارتقای سطح ورزش، کنشگری در حوزه صنفی در حوزه 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 و 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 هیئت مدیره در باشگاه‌ها وجود دارد. به‌علاوه، رسیدن به هدف تسهیل رویه‌های بین‌المللی، کنشگری در حوزه ورزش، نمایندگی افکار عمومی در بین اهداف حوزه ورزش حرفه‌ای ایران غیرمحتمل است. همچنین مشخص گردید که سیاست‌گذاری کلان تنها هدفی است که در حال حاضر می‌توان برای ورزش حرفه‌ای ایران محقق نمود. عوامل و موانعی که بر فرایند 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

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

ساختارهای کلان از قبیل ساختار اقتصادی، حقوقی- قانونی، مدیریتی، برنامه ریزی و حتی ساختارهای فرهنگی- اجتماعی دارند. این موانع و عوامل به طور کلی خارج از محیط صنعت ورزش قرار دارند و حرکت و اثربخشی کل ساختار اقتصادپرا با مخاطره مواجه می سازند. از این رو، تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند، باشگاه های حرفه ای ایران نیز مانند دیگر صنایع متأثر از چنین فضایی خواهند بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهند برد. این نتایج با یافته های پژوهش مرادی، نظری و مرادی (۲۰۱۹) همخوانی داشت که عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر جذب سرمایه گذاری های خارجی در باشگاه های حرفه ای ایران است. در این زمینه دولت باید با مالکیت دولتی دخداحافظی کند و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی را فراهم نماید. از این رو، چنانچه سیاست گذاری های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی در جهت افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه گذاری کاهش و به تبع آن، زمینه برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری افزایش خواهد یافت.

به نظر می رسد عوامل و موانعی که بر فرایند توسعه پایدار مبتنی بر نقش آفرینی بازیگران با توجه به اهداف مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه های حرفه ای ایران تأثیرگذار می باشند، عواملی با عنوان «عوامل زمینه ای» هستند که دلالت بر آن دسته از عوامل و موانعی دارد که زمینه ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه های اقتصادی، شرکت ها و باشگاه ها با توجه به سیاست های مدیران صنایع و افراد ذی نفوذ در باشگاه های حرفه ای ایران می باشند. در این زمینه پیشنهاد می گردد کانون های تصمیم ساز با سیاست گذاری های مناسب، تدوین قوانین مؤثر و کارآمد و برنامه های راهبردی و عملیاتی بهینه و مدیریت اثربخش، زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم نمایند- به عنوان مثال، با تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه ای، حمایت از قانون مالکیت معنوی و ... زمینه سودآور شدن ارکان باشگاه های حرفه ای ایران را فراهم نمایند. در این صورت، باشگاه های حرفه ای ایران عملکرد پایدار مالی را تجربه می کنند و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار می شوند و در نهایت می توانند به شکل مناسب، مؤثر و کارآمد پیش داشته های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب نمایند. در این زمینه نادریان و همکاران (۲۰۱۵) هم دریافتند که بهتر است باشگاه های ایران به شرکت های سهامی مبدل و از این طریق تأمین مالی شوند. شفاف سازی صورت های مالی باشگاه ها می تواند عرضه سهام باشگاه ها را به فرابورس راحت تر سازد و یکی از گزینه های تأمین مالی از طریق سهام برای باشگاه ها را برآورده نماید. آنچه مسلم است این که بنگاه اقتصادی، شرکت ها و باشگاه ها باید در ابتدا دارای درآمدهای پایدار باشند و با توجه به الزامات نهادهای بین المللی بتوانند در پایان یک سال تراز مالی مثبتی از خود ارائه نمایند.

بدین ترتیب، برطرف کردن چنین موانعی نیازمند تعریف و تغییراتی در برنامه ریزی های راهبردی و عملیاتی، رفع کاستی ها و انجام اصلاحات اقتصادی، مالی، حقوقی و قانونی در نهادهای باشگاه های حرفه ای کشور است. این دسته عوامل به طور مستقیم بر تجاری سازی باشگاه های حرفه ای ایران اثرگذار می باشند و تحت کنترل مدیران و مسئولان و ارکان باشگاه های حرفه ای ایران هستند. برای رفع این موارد باید مجموعه اقداماتی در حوزه ورزشی، درآمدی، زیرساخت و مدیریتی توسط تصمیم گیران دخیل در باشگاه های حرفه ای انجام شود. نتایج این تحقیق نشان داد در باشگاه های حرفه ای ایران امروزی موفقیت تجاری و ورزشی باشگاه ها ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و هیچگاه یکی بدون دیگری به دست نمی آید و ارتباط بین آن ها مستقیم و دارای تأثیر متقابل است. این نتایج با یافته های مرادی و نظری (۲۰۱۹) همخوانی دارد که اذعان داشتند شرط بقا و بهبود عملکرد در سازمان های ورزشی، سودآوری و رشد است، ولی باشگاه ها در این زمینه رشد نیافته هستند و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارند.

از آنجا که در توسعه ورزش با سیاست ها، فرآیندها و اقدامات تلاش می شود فرصت ها و تجارب ورزشی به وجود آید (نظری، ۲۰۲۱)، حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی ها که دائم به شکل های مختلف نمایان می گردد، بدون داشتن برنامه ای که بتواند از پس پیچیدگی ها و تغییرات محیطی برآید، مقدور نیست. یکی از محیط های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت های بی شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری است، محیط ورزش می باشد (سیدعامری و همکاران، ۲۰۱۶). در این بین بازیگران کلیدی نقش بسیار مهمی در مسیر توسعه ورزش دارند که شامل واسطه ها، صنایع و مدیران صنعتی، رسانه ها، دولت و نهادهای متولی، حامیان مالی و سهامداران، باشگاه ها و کادر اجرایی آنها، مربیان، بازیکنان و داوران، وزارت ورزش و جوانان و زیر مجموعه آن، افراد تصمیم گیرنده و قدرتمند و مدیران و مدیر عامل باشگاه ها می باشند. یافته ها نشان داد بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی ورزش حرفه ای ایران را دولت و نهادهای متولی، افراد قدرتمند و مدیر عاملان باشگاه ها دارند. در تفسیر این قسمت از یافته ها می توان گفت که چون تمامی و بخش عمده ای از بودجه این باشگاه ها در اختیار دولت است و باشگاه ها برای تامین منابع مالی خود وابسته به نهادهای حاکمیتی هستند، این بازیگران نقش اصلی و غیرقابل انکاری دارند. حامیان مالی از دیگر بازیگران کلیدی هستند که در ورزش حرفه ای وابستگی شدیدی به آنها احساس می شود. بنابراین اولین وکیلدی ترین بازیگر دولت و پس از آن حامیان مالی هستند که باشگاه ها برای تامین منابع مالی خود به کمک مبرم آنها نیاز دارند. سپس ذینفعان داخلی و ذینفعان خارجی قرار دارند که منابع حاکمیت و نهادهای متولی ورزشی وابسته به دولت مثل وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه های آن جزو ذینفعان خارجی و عمده سهامداران مدیران صنعتی در زمره ذینفعان داخلی به شمار می آیند.

آینده نگاری راهبردی ورزش حرفه ای ایران در کلاس جهانی

بیشترین همگرایی بین صنایع و مدیران صنعتی با باشگاه‌های حرفه‌ای، حامیان مالی و سهامداران با مدیر عامل باشگاه‌ها و وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه با مربیان، بازیکنان و داوران به چشم می‌خورد. بیشترین همگرایی بین سیاست‌های کلان در ورزش حرفه‌ای، کنشگری در حوزه ورزش است- ضمن اینکه نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و تسهیل رویه‌های بین‌المللی در منطقه غیرهمگرایی قرار گرفته‌اند. در تفسیر این قسمت از یافته‌ها می‌توان گفت برای تحقق تسهیل رویه‌های بین‌المللی بازیگرانی مثل واسطه‌ها، دولت و نهادهای متولی، حامیان مالی، وزارت ورزش و جوانان و مدیرعاملان باشگاه‌ها دارای نقش مثبت و بازیگرانی مثل مدیران صنایع، کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد تصمیم‌گیر خاص نقش موثری ندارند. در ورزش در کلاس جهانی ملاحظات اقتصادی بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می‌شود- هرچند که عناصر فرهنگی نیز نقشی را در این عرصه بازی می‌کنند. باوجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی دارند و نیاز برای توسعه بازارها و کسب سود بیشتر به‌وسیله شرکت‌های بین‌المللی از راه حمایت مالی از ورزش نشان‌دهنده جایگاه اقتصاد در ورزش بین‌الملل است. تأثیر اقتصادی ورزش در حوزه‌های رسانه، حمایت مالی شرکت‌ها و نفوذ، نشان‌گذاری و فرهنگ اعتباری و حس عمومی تجاری شدن ورزش احساس می‌شود. زمانی که مدیران به دنبال تنوع در دارایی‌ها، گردش سرمایه و بازارهای جدید برای ورود به محصولات موجود یا اتحادیه‌های محصول هستند، تغییراتی در ورزش اتفاق افتاده است.

به طور کلی می‌توان گفت عوامل موثر بر آینده راهبردی ورزشی حرفه‌ای ایران نشأت گرفته از مقوله اصلی ساختار ورزش خواهند بود که مبتنی بر ساختارهای سیاسی و اقتصادی در کنار استانداردهای بین‌المللی با استفاده از زیرساخت‌های سخت‌افزاری و فرایندهای نرم‌افزاری قابلیت تحلیل پیدا خواهد نمود. مهمترین عوامل بسترسازی که در آینده راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران تأثیر گذار خواهند بود، عبارت‌اند از: استفاده از افراد علمی و با تجربه در کنار ساختارهای حمایتی در حوزه هواداری، تفکر مدیران و منابع انسانی و بهبود کیفیت این منابع در کنار بهره بردن از رویکردهای بین‌المللی. آنچه مسلم است زیرساخت‌های سخت‌افزاری موثر بر ورزش حرفه‌ای ایران پدیده‌ای است که در حال حاضر ورزش ایران و به‌خصوص ورزش حرفه‌ای از آن رنج می‌برند. لذا استفاده از استانداردهای سخت‌افزاری، استانداردسازی اماکن موجود ورزشی از نظر فنی، دسترسی به ابزارهای جدید تمرینی، ایجاد امکانات و تجهیزات مناسب و ایجاد کمپ‌های اختصاصی در کنار سالن‌های چند منظوره و استادیوم‌های استاندارد می‌تواند به عنوان مهمترین زیرساخت‌های سخت‌افزاری موثر بر آینده راهبردی ورزش حرفه‌ای ایران موثر واقع شود. آنچه باید بیشتر به آن پرداخته گردد، توسعه با رویکرد جهانی در ورزش حرفه‌ای است، چرا که مراودات بین‌المللی، صنعتی شدن ورزش، زیرساخت‌های علمی و فناوری که امروزه در ورزش حرفه‌ای دنیا از آنها استفاده می‌شود، یکی از موارد

مهمی است که می‌تواند سطح اثربخشی در ورزش حرفه‌ای ایران را تقویت و عدم قطعیت‌های بحرانی این حوزه را کنترل نماید. بهره‌گیری از بازیگران کلیدی باشگاه‌های حرفه‌ای و ذینفعان کلیدی اعم از سهامداران، رسانه‌ها و هواداران در کنار اعضای هیئت مدیره باشگاه‌های حرفه‌ای، افزایش سطح بهره‌وری منابع انسانی و استفاده از شگفتی‌سازها کمک می‌کند که راهبردهای اولویت‌دار ورزش حرفه‌ای ایران به نحو مناسبی اجرا و عملیاتی شود. می‌توان پیامدهای احتمالی ورزش اعم از حضور پر افتخار در میادین بین‌المللی، توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری میزبانی رویدادهای بین‌المللی و کسب افتخارات بین‌المللی را آینده‌ای مرجع برای ورزش حرفه‌ای در نظر گرفت؛ آینده‌ای که ورزش حرفه‌ای با استفاده از راهبردهای درآمدزایی پایدار بتواند از بودجه‌های دولتی مستقل و به عنوان نهادی مستقل و تجاری در حوزه ورزش فعالیت نماید و با خصوصی‌شدن واقعی این باشگاه‌ها و تغییر دیدگاه و نگرش مدیران بتوان منابع پایداری را مبتنی بر برنامه و تفکر راهبردی برای ورزش ایران به ارمغان آورد.

منابع

- 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
- Bannerman, S. (2020). **"The World Intellectual Property Organization and the sustainable development agenda"**. *Futures*, 122, 102586.
- 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
- Brown, D. J., & Arnold, R. (2019). **"Sports performers' perspectives on facilitating thriving in professional rugby contexts"**. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 71-81.
- Celi, M., & Colombi, C. (2020). **"Trends as future prompts in the anticipatory design practice"**. *Futures*, 121, 01-09.
- Colignatus, T. (2020). **"National accounts in the anthropocene: Hueting's environmental functions and environmentally sustainable national income: Translation and relevance for ecosystem services"**. *Ecosystem services*, 43, 101094.
- Erkoyuncu, J. A., Roy, R., Shehab, E., Durugbo, C., Khan, S., & Datta, P. (2019). **"An effective uncertainty-based framework for sustainable industrial product-service system transformation"**. *Journal of Cleaner Production*, 208, 160-177.
- Farsijani, Hassan (2018). **"The role of world-class products and services in promoting countries"**. *Tadbir*, No. 234, p. 10. (Persian)
- Farsijani, Hassan, Falah Hosseini, Ali (2012). **"Identifying and prioritizing the effective factors of achieving world-class supply chain and providing suitable solutions"**. *Industrial Management Perspective*, No. 6, pp. 25-44. (Persian)
- Farsijani, Hassan, Timourian, Mahdi. (2009). **"Investigating the success factors of technology transfer to reach world class (case study: HEPCO company)"**. *Business Management Perspective*, Volume 9, Number 32, pp. 151-168. (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.
- Glenn, J., & Gordon, T. (2014). **The Great Encyclopedia of Future Research Methods**. Volume I. Translation: Marzieh Kiqbadi and Farkhondeh Malekifar, Tehran.
- Ghavami komle, F., Nazari, R., & shajie, R. (2022). **"Identifying effective factors to stimulate demand for sports in Iranian society"**. *Contemporary Studies on Sport Management*, 12(23), 65-79. doi: 10.22084/smsm.2021.22537.2679

- Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z., & Wei, G. (2020). "Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory". *Information Sciences*, 508, 154-172.
- Hamzeli, Y., Moeinfard, M., & Shooshinasab, P. (2015). "The Impacts of Sport Development on Iran's Globalization". *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 14(28), 39-54.
- Hodgett, R. E., & Siraj, S. (2019). "SURE: A method for decision-making under uncertainty". *Expert Systems with Applications*, 115, 684-694.
- Jaferi, P., & Hemmati Nezhad, M. A. (2021). -. *Contemporary Studies On Sport Management*, 11(22), 99-112. doi: 10.22084/smms.2021.23051.2728
- 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.
- Lv, C., Wang, Y., & Jin, C. (2022). "The possibility of sports industry business model innovation based on blockchain technology: Evaluation of the innovation efficiency of listed sports companies". *PloS one*, 17(1), e0262035.
- 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.
- 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
- 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.
- 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
- Nazari, R., & Shahvali, J. (2022). "Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran". *Sport Management Journal*, 14(1), 172-151. doi: 10.22059/jsm.2020.300070.2444
- Nazari, R., Yaghmaei, L., & sohrabi, Z. (2016). "Strategic Plan of Land Logistics of Isfahan Sports Sector". *Journal of Sport Management*, 8(5): 665-680. (Persian)
- Nicolescu, B. (2014). "Methodology of transdisciplinarity". *World Futures*, 70(3-4), 186-199.
- 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.
- 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.
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., & Rashid Lamir, A. (2014). "The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section". *Journal of Sport Management*, 5(4): 179-198.
- Rijkens-Klomp, N. (2012). "Barriers and levers to future exploration in practice experiences in policy-making". *Futures*, 44(5), 431-439.
- Samagaio, A; Eduardo, C. (2007). "Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural". *Journal of Sports Economics*, 7 : (12). PP: 87-93.
- 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)
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., & Nazari, R. (2022). "Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's educational sport". *Research on Educational Sport*, 10(26), 84-51.
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2022). "Future study in higher education: designing a strategic corridor of Iranian university sports with an interdisciplinary approach". *Interdisciplinary Studies in Humanities*, 14(3), 157-193.

- 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. (2004). **Wild cards: Wenn das Unwahrscheinliche eintritt**. Murmann Verlag DE
- 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.
- Vigni, F. L. (2020). **“Five anticipation communities in complex systems sciences: Complexity science and its visions of the future”**. Futures, 120, 102551.
- 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.
- Yabalooie, 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
- 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.

