



Research Paper

## Identifying Drivers and Uncertainties of Iranian Professional Sport Clubs: Aanalysis of the Cross-Effect Matrix

Zahra Sohrabi<sup>1\*</sup> , Mehrdad Moharramzadeh<sup>2</sup> , Rasool Nazari<sup>3</sup>

Received: Mar 16, 2023

Revised: Aug 27, 2023

Accepted: Sep 01, 2023

### ABSTRACT

**Objective:** The aim of this study was to identify critical drivers and uncertainties of Iranian professional clubs through cross-matrix analysis.

**Methodology:** The research method was an interpretive paradigm, the statistical population was all professionals in the field of professional sports, the participants in the research process were selected from among academic and experimental individuals in a completely purposeful manner using the snowball sampling method. The research analysis was conducted by analyzing the content of 20 in-depth interviews, the number of open codes was aggregated and categorized into 114 indicators, the indicators were shared in the form of a list of closed questions between 10 experts using the Delphi technique, and after three rounds of interviews, Delphi, and reaching group agreement, 20 factors affecting clubs were identified; then the extracted factors were evaluated by analyzing the interaction effects and using MicMac software.

**Results:** The results indicated the identification of 20 key and strategic factors. What can be understood from the scatter diagram of the variables affecting the future formation of professional clubs in Iran is the extremely unstable state of the system. However, several factors are shown near this area, which indicates their ability to influence the entire system. Media, legal and legal infrastructure, improving the knowledge of managers and human resources, and appropriate structures and infrastructures are included in the category of input and influential variables.

**Conclusion:** The drivers affecting professional sports clubs in Iran include individual, managerial, legal, economic, cultural, social, physical, and political-environmental drivers, and the most important uncertainty includes technology and climatic conditions.

**Keywords:** Club Management; Drivers, Professional Sports; Strategic Analysis; Sustainable Performance; Uncertainty

1. PhD in Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. (**Corresponding author**)
2. Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
3. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Isf,C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [sohrabizahra1363@gmail.com](mailto:sohrabizahra1363@gmail.com)

**Cite this article:** Sohrabi, Z., Moharramzadeh, M., & Nazari, R. (2025). *Identifying Drivers and Uncertainties of Iranian Professional Sport Clubs: Aanalysis of the Cross-Effect Matrix*. *Journal of Sport Management and Development*, 14(4), 1-24.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24092.2785>





## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

The objective of this study was to identify critical drivers and uncertainties of Iranian professional clubs through cross-matrix analysis. The importance and necessity of foresight and thinking about the future is very clear and obvious, and future thinking affects making the right decisions, and by using emerging future thinking such as future studies and foresight, this category is used in scientific and technological activities and programs (Nazari & Azari, 2020). Many future events and incidents are predictable, and human intervention in this process will provide the means for desirable changes and developments. Since current crises and problems are the most important reason for thinking about the future, the speed of latent developments that make addressing the future important, developments such as programs resulting from technological changes in the rapid process of globalization. Despite these extensive changes in today's societies around life, humans are excessively in search of a desirable future. For effective commercialization based on development and sustainable performance in both sports and revenue sectors, appropriate measures must be taken, requirements must be met, and considerations of the model presented in this study must be taken into account, which will provide the basis for the profitability of clubs and subsequently (Moradi & Nazari, 2025).

Foresight is strategic and macro-oriented, it provides the possibility of determining key, effective and vital factors by examining the past, present and future using new methods (Shahvaliet al., 2022). Since professional sports are considered a business and the most income and expenses are made in this area, identifying the desired future in this sport seems essential and can even bring about innovation, also Privatization based on maximum access to goals for sports (Nazari et al., 2025), Therefore, by developing written plans for the future, we can help develop professional sports and create a coherent structure and organization in professional sports. Strategic foresight identifies influential and impactable factors in a territory (Keshavarz & Hemmati, 202), so by using strategic foresight, we can identify scenarios and guide them towards the desired future of professional sports.

### Methodology

The research method was an interpretive paradigm, the statistical population was all experts in the field of professional sports, the participants in the research process were selected from academic and experimental people in a completely targeted manner with the snowball sampling method. Research analysis, by analyzing the content of 20 in-depth interviews, the number of open codes was aggregated and categorized into 114 indicators, the indicators were shared in the form of a list of closed questions among 10 experts using the Delphi technique in and after three rounds of interviews. Delphi and reaching a group agreement, 20 factors affecting clubs were identified; then the extracted factors were evaluated by analyzing mutual effects and using MicMac software.

### Results

The research results indicated the identification of 20 key and strategic factors. What can be understood from the scatter plot of the variables influencing the future formation of Iran's



professional clubs is the extremely unstable state of the system. However, several factors are shown near this area, which indicates their ability to influence the entire system. Media, legal and legal infrastructures, managers' and human resources' knowledge enhancement, and appropriate structures and infrastructures are included in the category of input variables and influencers.

### **Discussion and Conclusion**

It seems that the most important drivers affecting professional sports clubs in Iran include the management driver with the components of appropriate structure, proper management, human resource knowledge enhancement, talent acquisition, the effects of information and communication technology, role modeling, strategic plans, and management changes and developments. In this regard, the economic driver with the components of budget and financial resources, marketing and sponsors, club privatization strategies, comprehensive development, sustainable income generation, economic and financial resources, and standardization of places and equipment has the most components. The socio-cultural driver includes the media component, the individual driver includes the component of views and thoughts governing professional sports in Iran, the legal driver includes the component of legal infrastructure, and the political driver includes the component of the lack of interference of politicians in professional sports, and finally the physical environmental driver includes the component of climatic and environmental conditions that affect professional sports. In the meantime, based on the analysis of the graphs of effectiveness and impact, it can be acknowledged that the most important independent variable that can be named as uncertainty includes the technological and climatic conditions in the field of professional sports. In order to explain the role of key players in achieving the goals of professional clubs in Iran, it can be acknowledged that the main players are the government and the governing and affiliated institutions, whose main role will be to influence the implementation of decisions and policies affecting professional sports. In addition, by facilitating legal and regulatory processes, they can facilitate investment in the field of professional sports. Since the representation of international organizations in terms of law and international protocols must be carried out through governmental and governmental channels, therefore, if the managers of professional clubs want to become members of international organizations, they must go through the channel and channel of the key player of the government and governing institutions. Intermediaries, as another key player, can facilitate the issue of activism in the field of sports in the national and international dimension, considering public opinion and the demands that exist in the field of professional sports, and will play a role as undeniable catalysts in the processes and trends of professional sports. Another key player is based on the goals of sponsors, who will play a role in investing in the field of professional sports, realizing profits and providing financial resources, and in general, commercializing the field of professional sports in Iran, and will play a role as a key player in the economic and marketing pillars. Other key players in the field of human resources include CEOs, coaches, and players. Considering public opinion and the demands that exist in the field of professional sports, these human resources players, along with the executive staff of clubs and powerful people in this field, as well as industrial managers, will play a role in promoting the level of athletes, financially supporting athletes, and earning income and promoting the brand of professional clubs.



### Originality/Value

The innovative use of the interaction matrix as a tool for analyzing critical uncertainties and drivers of professional sports in Iran provides a new window to understand the interactions between different drivers of professional sports clubs in Iran. The present study uniquely combines various social, economic, and cultural factors affecting professional sports clubs in Iran and contributes to a comprehensive understanding of the Iranian professional sports landscape. The findings can help sports club managers and policymakers in making informed decisions and enhance the sustainability and competitiveness of professional sports in Iran, while also showing how identifying uncertainties can help clubs in strategic planning and risk management, ultimately strengthening resilience in an unstable environment.

### Research Limitations/Implications

In general, key players, including policymakers and managers of multidisciplinary professional clubs, should note that strategic thinking skills in professional sports will create managerial thinking, modeling from developed countries, sustainable income generation, appropriate budgeting of financial resources, mastery of managerial changes and developments in Iranian professional clubs, and will make proper and productive management approaches operational in these clubs. This approach will not be institutionalized unless the development of a strategic plan for excellence, the development of a comprehensive talent search and elite development system in Iranian professional sports clubs is on the agenda of key players, especially the boards of directors and CEOs.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

This study adhered to all ethical guidelines.

#### Funding

No funding was received.

#### Authors' contribution

All authors contributed equally to the research and writing.

#### Conflict of interest

No conflicts of interest exist.

#### Acknowledgments

The authors sincerely appreciate all individuals and institutions that supported this research.

### References

- Keshavarz Turk, E., & Hemmati 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. [Link]
- Moradi, J. & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 159-184. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691>] [In Persian]
- Nazari, R., & Azari, S. (2021). Predicting Market Value of Iranian Football Players using Linear Modeling Techniques. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(1), 41-53. [<https://doi.org/10.22098/rmmm.2021.1258>] [In Persian]
- Nazari, R., Shahvali Kohshouri, J., & Salari, M. (2025). Strategic scenarios of Fars sports development with a land use planning approach. *Journal of Sport Management and Development*, In Press. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.18394.2477>] [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. [Link]



## شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های باشگاه‌های حرفه‌ای ایران: تحلیل ماتریس تأثیرات متقاطع

زهرا سهرابی<sup>۱\*</sup>، مهرداد محرم‌زاده<sup>۲</sup>، رسول نظری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۵

### چکیده

**هدف:** هدف از این مطالعه شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های بحرانی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران از طریق تحلیل ماتریس متقاطع بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش از نوع پارادایم تفسیری، جامعه آماری تمامی خبرگان حوزه ورزش حرفه‌ای بودند، از افراد آکادمیک و تجربی به روش هدفمند با تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی در فرآیند پژوهش استفاده شد. تحلیل پژوهش، با تحلیل محتوای ۲۰ مصاحبه عمیق، تعداد کد باز در ۱۱۴ شاخص تجمیع و دسته‌بندی شد، شاخص‌ها در قالب فهرستی از سؤالات بسته، بین ۱۰ نفر از خبرگان با بهره‌گیری از تکنیک دلفی به اشتراک گذاشته شد در و پس از سه دور مصاحبه دلفی و رسیدن به توافق گروهی، ۲۰ عامل موثر بر باشگاه‌ها شناسایی شد؛ سپس عوامل استخراج شده با تحلیل اثرات متقابل و استفاده از نرم‌افزار MicMac مورد ارزیابی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش بیانگر شناسایی تعداد ۲۰ عامل کلیدی و راهبردی بود. آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار بر شکل‌دهی آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌توان فهمید وضعیت ناپایداری بسیار شدید سیستم است. با این حال چند عامل در نزدیکی این منطقه نشان داده می‌شوند که حاکی از توان تأثیرگذاری کلان آن‌ها بر کل سیستم است. رسانه‌ها، زیرساخت‌های حقوقی و قانونی، دانش افزایشی مدیران و منابع انسانی و ساختار و زیرساخت مناسب در دسته متغیرهای ورودی و تأثیرگذارها قرار می‌گیرند.

**نتیجه‌گیری:** پیشران‌های موثر بر باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شامل پیشران‌های فردی، مدیریتی، حقوقی و قانونی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، محیطی کالبدی و سیاسی و مهمترین عدم قطعیت شامل فن‌آوری و شرایط اقلیمی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل راهبردی، پیشران، عدم قطعیت، ورزش حرفه‌ای، مدیریت باشگاه، عملکرد پایدار

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

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: sohrabizahra1363@gmail.com

استناد: سهرابی، زهرا؛ محرم‌زاده، مهرداد و نظری، رسول. (۱۴۰۴). شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های باشگاه‌های حرفه‌ای ایران: تحلیل ماتریس تأثیرات متقاطع. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۴(۴)، ۱-۲۴.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.24092.2785>

### نواوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش به طراحی سناریوهای راهبردی برای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران از تحلیل ماتریس تأثیرات متقاطع با MICMAC پرداخته است. رویکرد پژوهش بر اساس تحلیل روند و عدم قطعیت‌ها، چشم‌اندازهای مختلف برای آینده در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ارائه می‌دهد. این پژوهش با استفاده از ابزارهای سناریونگاری جدیدی را معرفی می‌کند. پیام کلی پژوهش تأکید بر تعمیق نگرش و توسعه ورزشی به‌عنوان استراتژی‌های کلیدی برای توسعه ورزش حرفه‌ای ایران است.





## مقدمه

سرعت روز افزون تغییرات در دنیای نامطمئن کنونی، موجب پیدایش عصری به نام عدم قطعیت<sup>۱</sup> شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است (زالی و پورسهراب، ۲۰۱۷). میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات، نتایج آینده و عدم درک آن با دانش فعلی را عدم قطعیت عنوان نموده‌اند (گونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده ابزار برنامه‌ریزی سناریو<sup>۳</sup> است که به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت<sup>۴</sup> می‌پردازد (اولیور و پرت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (شهوولی کوه‌شوری، ۲۰۲۲)، ابزار قدرتمندی که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلند مدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو<sup>۶</sup> مبتنی بر پیش‌رانه‌ها<sup>۷</sup> است (نظری، ۲۰۲۱). سناریو داستانی توصیفی از بدیل‌های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد. سناریو چهره آینده است و هدف تحلیل سناریو، گسترش تفکر در ارتباط با آینده می‌باشد (مجبی و همکاران، ۲۰۱۸). سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌شود، راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد و موجب توسعه استراتژی سازمانی و عمل به آن می‌شود (استرینبرگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف می‌کنند و اثربخشی را به همراه دارد (فریت و تاپینوس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا می‌توان اذعان نمود برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، می‌تواند تصاویر متفاوتی از آینده ایجاد نماید و سازو کارهایی برای مواجه شدن با آینده‌های متفاوت آماده سازد (یانگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). به نظر می‌رسد این تکنیک می‌تواند، خلاء نگرانی از عدم شناخت آینده‌های پیش‌رو را برطرف سازد. می‌تواند ابزار مفیدی برای ایجاد استراتژی و برنامه‌ریزی طولانی‌مدت باشد (انولت و پاپوف و دیبولینی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱).

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (نظری و شهوولی، 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<sup>۱۲</sup> که هم به لحاظ نظری (بنارمن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰؛ سلی و کلمبی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰) و هم از منظر کاربردی (ویگنی، ۲۰۲۰)<sup>۱۵</sup> ریکنس کلومپ<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۲) مورد توجه و تاکید است، می‌تواند گامی به سوی توسعه ورزش حرفه‌ای باشد. در ورزش، جهانی شدن در سال‌های اخیر شرکت‌های تجاری را ملزم نموده است که در کنار بازارهای داخلی و سنتی خود، شروع

<sup>1</sup> Uncertainty

<sup>2</sup> Gong

<sup>3</sup> Scenario Planning

<sup>4</sup> Uncertainty

<sup>5</sup> Oliver & Pert

<sup>6</sup> Scenario

<sup>7</sup> Drivers

<sup>8</sup> Strengers

<sup>9</sup> Frith & Tapinos

<sup>10</sup> Yang

<sup>11</sup> Enault, Popoff & Ddebolini

<sup>12</sup> Strategic Foresighting

<sup>13</sup> Bannerman

<sup>14</sup> Celi & Colombi

<sup>15</sup> Li Vigni

<sup>16</sup> Rijkens-Klomp



به جستجوی فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی کنند (چانگ و فانگ، ۲۰۱۵). 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 توجه ندارد (آذر و کیابوسچی، ۲۰۱۷). 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). لذا، بحث عملکرد پایدار به عنوان یک موضوع جدید و تأثیرگذار 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 (رضایی، ۲۰۱۷؛ 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).

از موضوعات مهم در سیاست تجاری سال‌های اخیر، درآمدزایی پایدار برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی می‌باشد (کولینگناوس، ۲۰۲۰). شرایط واقعی به علت محدودیت‌های فراروی سازمان‌ها، نمی‌توانند همه معیارهای عملکرد را هم‌زمان بهبود بخشند. بنابراین، بهتر است برای اجرای نظام مند و مؤثر توسعه پایدار، معیارها را اولویت‌بندی کنند تا با توجه به شاخص‌های عملکردی به باشگاه‌های پایدار تبدیل شوند (هاگوس و گامپورا، ۲۰۲۱). شوپرت و لوپز (۲۰۱۹) اذعان داشتند اگر شرایط اقتصادی باشگاه‌ها چالش‌برانگیزتر شده است. چگونگی برقرار کردن تعادل بین درآمدها و هزینه‌ها به طور مستمر در حال افزایش است (ریچو و همکاران، ۲۰۲۰). از زمانی که رابطه مثبت، مستقیم و متقابل بین توان مالی و درآمدی باشگاه و موفقیت ورزشی بوجود آمده است؛ پرداختن به عملکرد مالی باشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است (رُد و برور، ۲۰۱۶). در این زمینه ساماگایو و همکاران (۲۰۰۷) بیان داشت بین عملکرد تجاری و عملکرد ورزشی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و هیچگاه یکی بدون دیگری بدست نمی‌آید. آمار رسمی جدید نشان می‌دهد باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در آسیا در حال رشد و توسعه مداوم است (بنکارچیان و نظری، ۲۰۲۱)، چرا که هر ساله تعداد بیشتر از باشگاه‌های ایرانی مجوز حرفه‌ای را از کنفدراسیون آسیا دریافت می‌نمایند (پرسپولیس، سپاهان، گل‌گهر، تراکتور و نساجی)، هر چند به نظر می‌رسد بتوان اذعان نمود هنوز با بسیاری از استانداردهای فیفا و کنفدراسیون آسیا فاصله دارند، که گواه این ادعا حذف باشگاه استقلال از لیگ قهرمانان آسیا در فصل ۲۰۲۳-۲۰۲۴ به دلیل بدهی‌های مالی و پرونده‌های باز حقوقی در نهادهای مرتبط می‌باشد (سهرابی و همکاران، ۲۰۲۳). مؤسسه دیلویت یکی از چهار مؤسسه بزرگ جهانی در حوزه حسابرسی در گزارش سال ۲۰۲۰ اعلام نموده است فوتبال اروپا توانسته است با رشد ۲ درصدی نسبت به سال

<sup>1</sup> Chang & Fang

<sup>2</sup> Coulmont et al

<sup>3</sup> Zhongqingyang et al

<sup>4</sup> Colignaus

<sup>5</sup> Halkos & Gkampoura

<sup>6</sup> Schubert & Lopez

<sup>7</sup> Richau

<sup>8</sup> Rohde & Breuer

<sup>9</sup> Samagaio

<sup>1</sup> Deloitte



قبل درآمد خود را به حدود ۲۹ میلیارد یورو برساند به نحوی که در پنج لیگ اول اروپا درآمدهای تجاری با رشد سریع به ۹ درصد در سال ۲۰۱۹ افزایش یافته است (دیلویت، ۲۰۲۰).

پایداری سیاست مالی در اقتصاد ورزش ایران، متکی به حمایت‌های دولت و برنامه‌های آن است، مسئله پایداری در ورزش حرفه‌ای، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. درآمدزایی پایداری یکی از دغدغه‌هایی است که باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در سال‌های اخیر با آن روبرو بوده است (نظری و آذری، ۲۰۲۱). در این راستا شاید بتوان اذعان نمود پرونده‌های بسیاری که باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در مراجع بین‌المللی، به لحاظ حقوقی دارند و یا بر اساس الزامات کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC) به لحاظ رعایت نکردن استانداردهای مالی از باشگاه‌های آسیا حذف می‌شوند، حاکی از انباشت ناکارآمدی مدیریت در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، به خصوص در مباحث اقتصادی و مالی دارد. درآمدزایی پایداری بدین معناست که درآمد از منابعی و به گونه‌ای کسب شود که حقوق آیندگان پایمال نشده، کیفیت زندگی کاهش نیابد و منابع حیاتی برای استفاده نسل‌های آتی از بین نرود (کامپوس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از آنجایی که توسعه ورزش از اهمیت بسیار زیادی برای جوامع و دولت‌ها برخوردار است و از آنجایی که پیش‌نیاز و لازمه هر برنامه توسعه‌ای، تأمین منابع مالی لازم برای پیشبرد کارهاست، برای ریل‌گذاری مناسب در توسعه ورزش نیز نیاز به منابع مالی بسیار قوی و درآمدزایی در این حیطه به چشم می‌خورد (مرادی و نظری، ۲۰۱۹). مسأله اصلی این است که ورزش در ایران تاکنون نتوانسته است جایگاه مطلوبی در زمینه درآمدزایی پایداری پیدا کند. که احتمالاً این مسأله ناشی از عدم توجه به تحلیل روندها، عدم قطعیت‌های کلیدی، کم‌توجهی به نیروهای پیشران در محیط پر از تغییر ورزش ایران است (نظری، سهرابی، محرم زاده، ۲۰۲۲). برای بهبود این خلاء دانش، پرداختن به پژوهش بر اساس رویکردهای نوین راهبردی در شرایط عدم قطعیت، مانند آینده‌نگاری راهبردی که با نگاه به آینده در پی تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه درآمدزایی پایداری در ورزش و توسعه ورزش حرفه‌ای می‌باشد، ضروری به نظر می‌رسد.

در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی امروز، 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 و شهبولی، ۲۰۲۱). به نظر می‌رسد بتوان اذعان نمود که حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی‌ها که دائم به شکل‌های مختلف نمایان می‌شود، 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 شد. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (سیدعامری و همکاران، ۲۰۱۶). ضرورت حل مسأله ورزش حرفه‌ای و کنکاش در آینده آن به 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 شود. از این رو، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند از بهره‌وران اصلی این پژوهش باشند. از آنجا که ورزش حرفه‌ای تجارت محسوب می‌شود و بیشترین درآمد و هزینه در این حوزه انجام می‌شود، شناسایی آینده مطلوب در این ورزش ضروری به نظر می‌رسد و حتی می‌تواند جنبه نوآوری نیز به همراه داشته باشد و آینده‌نگاری راهبردی عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر در یک قلمرو را شناسایی می‌کند (کشاورز و همتی، ۲۰۲۰)، بنابراین با استفاده از آینده‌نگاری راهبردی می‌توانیم سناریوها را شناسایی و به سمت آینده مطلوب ورزش حرفه‌ای هدایت کنیم. از این رو به صورت هدفمند باشگاه‌هایی از قبیل سپاهان، ذوب آهن، سایپا، پیکان، مس کرمان، فولاد خوزستان، استقلال و پرسپولیس که در

<sup>1</sup> Campos



رشته‌های متنوع در طول سال‌های گذشته و حال حاضر مشغول فعالیت هستند، انتخاب شدند. لذا سوال اصلی پژوهش این بود که مهم‌ترین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های موثر بر کارکرد بازیگران کلیدی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران شامل چه عواملی است؟ و نقش تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل چگونه می‌باشد؟

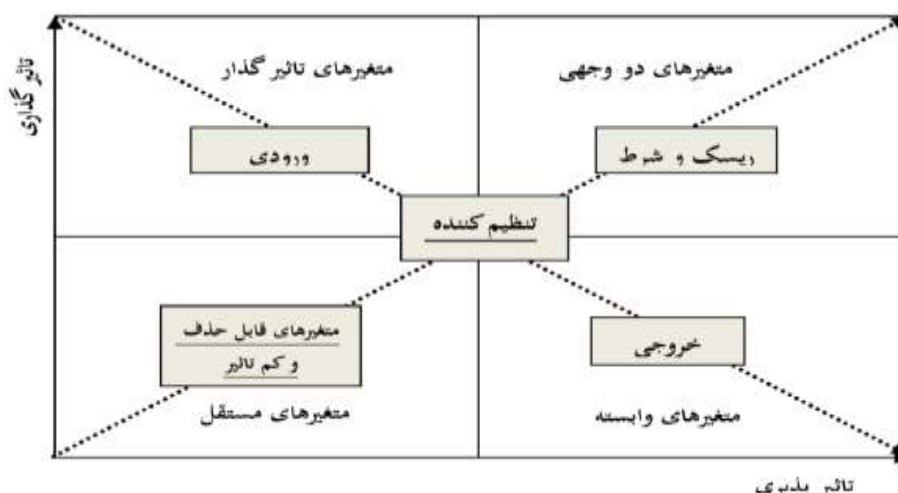
### روش‌شناسی

این پژوهش با رویکرد پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) در سه مرحله به تجزیه و تحلیل پژوهش می‌پردازد. در مرحله اول، با استفاده از رویکرد تحلیل مفاهیم و کدگذاری متمرکز شده، تعداد ۱۱۴ کد استخراج و با تجمیع کدهای برگرفته از مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان، ۳۶ شاخص موثر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران استخراج شد. به گونه‌ای که از مصاحبه ۱۸ به بعد اطلاعات دریافتی تکراری بودند اما برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه یافت و سپس در مرحله دوم، شاخص‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، در قالب ۲۰ سؤال بسته با طیف ۵ عاملی بین ۱۰ نفر از خبرگان با استفاده از روش دلفی به اشتراک گذاشته شد و شاخص‌ها با نظر خبرگان ویرایش، تجمیع و یا حذف شدند. ۱۰ نفر از خبرگان بر اساس ویژگی‌های بارز علمی، پژوهشی در حوزه باشگاه‌های حرفه‌ای و داشتن تحصیلات دانشگاهی و همچنین قرار داشتن در فرایند مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای و حوزه فرآیندهای عملیاتی و اجرایی باشگاه‌های حرفه‌ای، اشرافیت کامل را داشته‌اند.

در مرحله اول پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا مصاحبه‌ها و در مرحله دوم پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۲ با بهره‌گیری از آزمون دلیو کندانال تحلیل شد. بر اساس ضریب هم‌هنگی کندانال برابر بالاتر از ۰/۷ و ۰/۹ مبنی بر اطمینان بخشی مناسب، تعیین شد. در نهایت در مرحله سوم پژوهش با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک با بهره‌گیری از تحلیل اثرات متقابل مورد تحلیل قرار گرفت. به گونه‌ای که از مصاحبه هیجدهم به بعد اطلاعات دریافتی تکراری بودند اما برای اطمینان از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه یافت و سپس در مرحله دوم، شاخص‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، در قالب ۵۳ سؤال بسته با طیف ۵ عاملی لیکرت (خیلی موافقم=۵، موافقم=۴، میانه=۳، مخالفم=۲، کاملاً مخالفم=۱) بین ۱۰ نفر از خبرگان با استفاده از روش دلفی به اشتراک گذاشته شد. در مرحله سوم ۲۰ عامل موثر استخراج‌شده در قالب ماتریس تحلیل اثرات متقابل با هدف قضاوت میزان تأثیر متغیر سطر بر متغیر ستون، وزن‌دهی شد؛ ملاک وزن دهی بدین صورت بوده است که عدد صفر بدون تأثیر، عدد ۱ تأثیر کم، عدد ۲ تأثیر متوسط و عدد ۳ تأثیر زیاد را نشان می‌دهد و تأثیر هر متغیر بر خودش صفر بوده است.

خروجی مدل تحلیل اثر متقابل، روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد که نرم‌افزار میک‌مک قابلیت تبدیل روابط به اشکال و نمودارهای ویژه را دارا بوده و با امکانات خود تحلیل آسان روابط و ساختار سیستم را امکان‌پذیر می‌سازد. به‌طور کلی ماتریس‌ها و نمودارهای خروجی نرم‌افزار دو نوع هستند: یکی ماتریس اثرات مستقیم متغیرها (MDI) و نمودارهای مربوطه و دیگری ماتریس روابط غیرمستقیم متغیرها (MII) و نمودارهای مرتبط با آن، در صورتی که در ماتریس اولیه، روابط بالقوه بین متغیرها نیز مشخص شده باشد، نرم‌افزار ماتریس بالقوه مستقیم بین متغیرها (MPDI) و ماتریس روابط بالقوه غیرمستقیم بین متغیرها (MPII) را نیز در اختیار قرار می‌دهد. جهت تحلیل نتایج در نخستین قدم با یک روش ساده می‌توان دریافت که تأثیر متغیرها با در نظر گرفتن تعداد گروه‌های ارتباطی در ماتریس تشکیل‌شده، قابل‌سنجش است. متغیری که بر تعداد محدودی از متغیرها اثر مستقیم دارد، تأثیرگذاری اندکی نیز در کل سیستم دارد. به‌این‌ترتیب تأثیرپذیری مستقیم یک متغیر را می‌توان با در نظر گرفتن ستون مربوط در ماتریس بررسی نمود، بنابراین مجموع عددهای هر سطر، نشان‌دهنده تأثیرگذاری متغیری مربوطه و مجموع عددهای هر ستون، نشان‌دهنده تأثیرپذیری متغیر مربوطه است، پس کلیه متغیرها و محیط دربرگیرنده آن‌ها را می‌توان با نمایش آن‌ها در

یک نمودار مفهومی با یک محور مختصات (تأثیرگذاری-تأثیرپذیری) نمایش داد. در شکل ۱ انواع متغیرها در مختصات نشان داده شده‌اند.



شکل ۱. پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (منبع: گودت و دورانس ۲۰۱۱)

Figure 1. Influence and Influence Plan (Source: Godet & Durance 2011)

#### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی و توزیع فراوانی صاحب‌نظران و متخصصین حاضر در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تعداد کل آنها ۱۰ نفر بود که بیشتر افراد حاضر در پژوهش دارای مدارج تحصیلات تکمیلی و سابقه بیش از ۱۵ سال پژوهشی یا مدیریتی را دارا می‌باشند.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان

Table 1. Characteristics of participants

| رشته تحصیلی<br>Field of Study | حوزه فعالیت<br>Field of Activity |
|-------------------------------|----------------------------------|
| ۵ علوم ورزشی                  | ۴ اجرایی                         |
| ۱۲ مدیریت ورزشی               | ۶ دانشگاهی                       |
| ۳ غیره                        | ۱۰ باشگاهی                       |
| سن<br>Age                     | تحصیلات<br>Education             |
| ۵ ۳۰ تا ۴۰                    | ۱۲ کارشناسی ارشد                 |
| ۱۵ ۴۱ تا بالاتر               | ۸ دکترا تخصصی                    |



جدول ۲. ویژگی‌های مشارکت کنندگان در فرآیند دلفی

Table 2. Characteristics of participants in the Delphi process

| تخصص                                 | فراوانی   | میانگین سوابق | تحصیلات           |
|--------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|
| Expertise                            | Frequency | Background    | Educational       |
| مدیریت ورزشی<br>Sports Management    | ۴         | ۱۵            | دکتری             |
| متخصص اقتصادی<br>Economic Specialist | ۱         | ۲۰            | دکتری             |
| مدیران باشگاهی<br>Club Managers      | ۵         | ۱۵            | کارشناسی تا دکتری |

جدول ۳. فرآیند انتخاب مولفه‌های اصلی موثر بر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران

Table 3. The process of selecting the main components affecting Iranian professional clubs

| نمونه‌ای از مصاحبه‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | مولفه‌های فرعی                                                             | مولفه‌های اصلی                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Sample of interviews                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Subcomponents                                                              | Main components                                                           |
| به نظر من مهم ترین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران را باید ابتدا از ذینفع آن بشناسیم به صورت کلی ماذینفعان را به دو دسته تقسیم می‌کنیم ذینفعان داخلی و ذینفعان خارجی بنابراین هم ذینفعان داخلی و هم ذینفعان خارجی به عنوان بازیگران اصلی ورزش حرفه‌ای ایران هستند. اگر بخواهیم ذینفعان خارجی را تجزیه تحلیل کنیم صنایع، حاکمیت، نهادهای متولی ورزش مثل وزارت ورزش و جوانان می‌تواند باشد و اینها به عنوان ذینفعان خارجی هستند و ذینفعان داخلی قاعداً سهامداران، مدیران صنعتی و کسانی که به هر حال این باشگاه تحت نظر منابع آنها دارد مدیریت می‌شود ولی به صورت کلی بر اساس طرح جامع ورزش هم شما مدنظر قرار بدید مهمترین بازیگر کلیدی ورزش حرفه‌ای، باشگاه‌های حرفه‌ای هستند که باشگاه‌های حرفه‌ای به سه بخش خصوصی دولتی و خصوصی تقسیم می‌شود و باشگاه‌ها به عنوان نقش آفرینان اصلی برای انجام فرآیند ورزش حرفه‌ای ایران مد نظر قرار می‌گیرند که خوب در درون باشگاه‌ها مدیران، کارکنان، کارمندان، بازیکنان، مربیان و گاهی داورها در قالب رویدادها و مسابقات به عنوان منابع انسانی تحت فرآیند ورزش حرفه‌ای ایران انجام وظیفه می‌کند. به نظر می‌رسد مهمترین پیشران‌ها و اگر ما پیشران‌ها را عوامل موثر و مثبت و روندهای موفقیت در نظر بگیریم به نظر من مهم ترین پیشران‌ها بستر و زیرساخت حقوقی هست و یا یک رشد و جهش اقتصادی که در یک کشور می‌تواند شکل بگیرد و به صورت کلی منابع مالی و بسترهای حقوقی را به عنوان | منابع اقتصادی                                                              | ساختار و زیرساخت‌های مناسب<br>Appropriate structure and infrastructure    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | مدیریت صحیح و مسئولیت‌پذیری                                                | مدیریت صحیح<br>Proper management                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | استفاده از افراد علمی و با تجربه در کنار هم                                | دانش افزایی منابع انسانی<br>Human resource education                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | آموزش منابع انسانی و مدیران و برگزاری کلاس کارگاه‌ها                       | رسانه‌ها<br>Media                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | توسعه و بهبود کیفیت منابع انسانی و سالم‌سازی محیط                          | استعدادیابی و پرورش نیروی انسانی<br>Talent identification and development |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | چارت اداری و نیروی انسانی متخصص                                            | بودجه و منابع مالی<br>Budget and financial resources                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ایجاد زیرساخت‌های علمی و توسعه سخت افزار و آکادمی باشگاه                   | بستر زیرساخت‌های حقوقی<br>Legal infrastructure base                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | برنامه‌های استراتژیک و الگوهای بین المللی                                  | تأثیر فناوری و اطلاعات<br>The impact of technology and information        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | تغییرات سیاسی و نگرش افراد جامعه                                           | بازاریابی و اسپانسرها<br>Marketing and Sponsors                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ایجاد زیر ساخت‌های علمی                                                    | مداخله سیاست در ورزش<br>Political intervention in sports                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | برنامه ریزی صحیح متناسب با رویکرد بنچمارکینگ                               | الگوبرداری از کشورهای توسعه یافته<br>Modeling from developed countries    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | استعداد یابی در نیروهای انسانی و ورزشکاران                                 | خصوصی سازی باشگاه‌ها<br>Privatization of clubs                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | همکاری مناسب با اسپانسرها و استراتژی‌های پایداری اسپانسرها در ورزش حرفه‌ای | دیدگاه‌ها و تفکرات حاکم<br>Dominant views and thoughts                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نقش آفرینی رسانه‌ها در ورزش حرفه‌ای به عنوان نمایندگان افکار عمومی         | توسعه همه جانبه<br>Comprehensive development                              |



|                                                                |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| برنامه‌های استراتژیک<br>Strategic plans                        | دانش افزایی مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای        | مهمترین پیشران‌ها می‌دانم. اگر عدم قطعیت‌ها را تغییرات پیچیده‌ای در نظر بگیریم که روند موفقیت‌ها را با مشکل مواجه می‌کند عدم قطعیت بخشی از تفکرات حاکم بر مدل حکمرانی ایران می‌تواند مؤثر باشد و در کنار آن دولتی بودن ورزش از ابتدا تا امروز به نظر من به عنوان یک عدم قطعیت و بحران می‌تواند باشد یعنی یک فرهنگ نهادینه شده در ورزش از ابتدا بر اساس روندهای مدیریتی و دولتی انجام می‌شده و به عنوان یک عدم قطعیت از آن یاد می‌شود. |
| درآمدزایی پایدار<br>Sustainable revenue generation             | بودجه و منابع مالی باشگاه‌های حرفه‌ای        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| شرایط اقلیمی و آب هوایی<br>Climate and weather conditions      | منابع انسانی متخصص باشگاه‌های حرفه‌ای        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| تغییر و تحولات مدیریتی<br>Management changes and developments  | مدیریت صحیح در باشگاه‌های حرفه‌ای            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| امکان و تجهیزات استاندارد<br>Standard facilities and equipment | ایجاد ساختار مناسب در باشگاه‌های حرفه‌ای     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| منابع اقتصادی و مالی<br>Economic and financial resources       | ساختار و زیرساخت‌های مناسب                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | شناسایی، جذب و پرورش و ارتقا بازیکنان        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | زیرساخت‌های حقوقی باشگاه‌های حرفه‌ای         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | تدوین قانون و مقررات باشگاه‌های حرفه‌ای      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | تأثیر فناوری و ارتباطات باشگاه‌های حرفه‌ای   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | حذف دخالت سیاسیون و دیدگاه‌های سیاسی         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | نگرش افراد جامعه                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | الگو برداری از کشورهای پیشرفته               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | خصوصی شدن باشگاه‌های حرفه‌ای                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | شرایط اقلیمی و آب و هوایی و زیست محیطی       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | تغییر و تحولات مدیریتی                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | وجود سخت افزار، نرم افزار، انسان افزار مناسب |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                | بازار یابی                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

مرحله اول، نظر سنجی (دور اول دلفی)؛ در این مرحله با استفاده از پرسشنامه باز اقدام به شناسایی روندهای مؤثر بر آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ایران شد که مهم‌ترین ویژگی‌های شناسایی شده به شرح جدول ۳ به عنوان مولفه‌های اصلی مؤثر بر ورزش حرفه‌ای ایران می‌باشد. مرحله دوم نظرسنجی (دور دوم دلفی)؛ در این مرحله، میزان موافقت صاحب‌نظران (۱۰ نفر از مشارکت کنندگان) نسبت به متغیرهای استخراج شده با استفاده از پرسشنامه پنج طیفی لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن به شرح جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴. نتایج شمارش مرحله دوم نظرسنجی (دور دوم دلفی)

Table 4. Results of the second round of the survey (second round of Delphi)

| ردیف | متغیر<br>Variable                                                      | میزان موافقت<br>Level of agreement |    |          |      |           | میزان موافقت<br>Level of agreement |
|------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----|----------|------|-----------|------------------------------------|
|      |                                                                        | خیلی کم                            | کم | تا حدودی | زیاد | خیلی زیاد |                                    |
| ۱    | ساختار و زیرساخت‌های مناسب<br>Appropriate structure and infrastructure | ۰                                  | ۰  | ۴        | ۸    | ۸         | ۰/۸                                |
| ۲    | مدیریت صحیح<br>Proper management                                       | ۰                                  | ۰  | ۴        | ۲    | ۱۴        | ۰/۸                                |
| ۳    | دانش افزایی منابع انسانی<br>Human resource education                   | ۰                                  | ۲  | ۰        | ۸    | ۱۰        | ۰/۹۰                               |



|    |   |   |    |    |    |      |                                                                           |
|----|---|---|----|----|----|------|---------------------------------------------------------------------------|
| ۴  | ۲ | ۲ | ۲  | ۶  | ۸  | ۰/۸  | رسانه ها<br>Media                                                         |
| ۵  | ۰ | ۲ | ۴  | ۶  | ۸  | ۰/۷۰ | استعدادیابی و پرورش نیروی انسانی<br>Talent identification and development |
| ۶  | ۰ | ۲ | ۲  | ۴  | ۱۲ | ۰/۸  | بودجه و منابع مالی<br>Budget and financial resources                      |
| ۷  | ۰ | ۲ | ۴  | ۶  | ۶  | ۰/۶۰ | بستر زیر ساخت های حقوقی<br>Legal infrastructure base                      |
| ۸  | ۰ | ۲ | ۲  | ۸  | ۸  | ۰/۸  | تأثیر فناوری و اطلاعات<br>The impact of technology and information        |
| ۹  | ۰ | ۲ | ۴  | ۶  | ۸  | ۰/۷۰ | بازاریابی و اسپانسر ها<br>Marketing and sponsors                          |
| ۱۰ | ۰ | ۲ | ۰  | ۸  | ۱۰ | ۰/۹۰ | مداخله سیاست در ورزش<br>Political intervention in sports                  |
| ۱۱ | ۰ | ۲ | ۰  | ۴  | ۱۴ | ۰/۹۰ | الگوبرداری از کشورهای توسعه یافته<br>Modeling from developed countries    |
| ۱۲ | ۰ | ۲ | ۲  | ۶  | ۱۰ | ۰/۸  | خصوصی سازی باشگاه ها<br>Privatization of clubs                            |
| ۱۳ | ۰ | ۰ | ۲  | ۸  | ۱۰ | ۰/۹۰ | دیدگاه ها و تفکرات حاکم<br>Dominant views and thoughts                    |
| ۱۴ | ۰ | ۰ | ۲  | ۸  | ۱۰ | ۰/۹۰ | توسعه همه جانبه<br>Comprehensive development                              |
| ۱۵ | ۰ | ۰ | ۲  | ۶  | ۱۲ | ۰/۹۰ | برنامه های استراتژیک<br>Strategic plans                                   |
| ۱۶ | ۰ | ۰ | ۱۰ | ۶  | ۴  | ۰/۵۰ | درآمدزایی پایدار<br>Sustainable revenue generation                        |
| ۱۷ | ۰ | ۴ | ۶  | ۲  | ۸  | ۰/۵۰ | شرایط اقلیمی و آب هوایی<br>Climate and weather conditions                 |
| ۱۸ | ۰ | ۰ | ۸  | ۶  | ۱۰ | ۰/۸  | تغییر و تحولات مدیریتی<br>Management changes and developments             |
| ۱۹ | ۰ | ۰ | ۰  | ۱۰ | ۱۰ | ۱    | امکان و تجهیزات استاندارد<br>Standard facilities and equipment            |
| ۲۰ | ۰ | ۰ | ۱۰ | ۴  | ۶  | ۰/۵۰ | منابع اقتصادی و مالی<br>Economic and financial resources                  |

جدول ۵. مشخصات روندهای مؤثر بر شکل دهی آینده باشگاه های حرفه ای ایران

Table 5. Characteristics of trends affecting the future of professional clubs in Iran

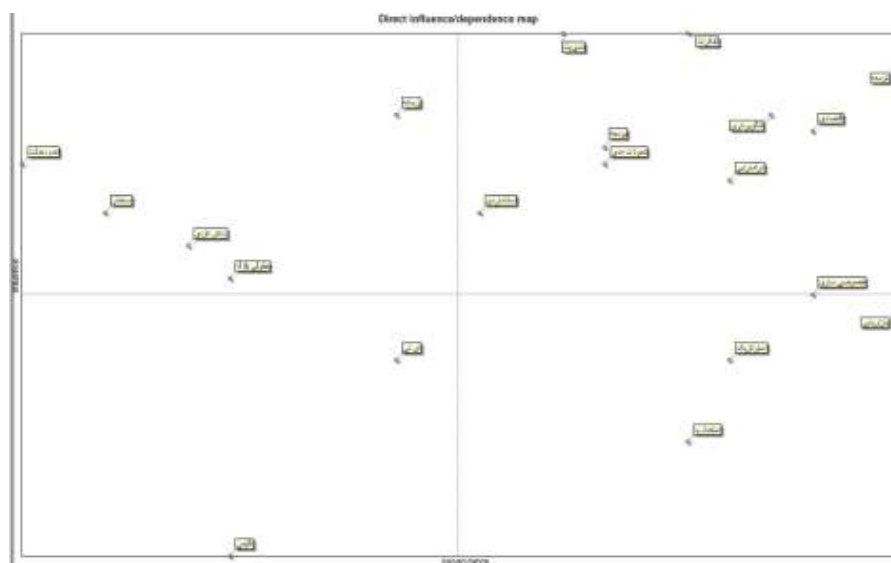
| ردیف | شاخص                                                                   | نشانگر کوتاه    | نوع پیشران      |
|------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
|      | Factor                                                                 | Short indicator | Propulsion type |
| ۱    | ساختار و زیرساخت های مناسب<br>Appropriate structure and infrastructure | ساختار          | مدیریتی         |
| ۲    | مدیریت صحیح<br>Proper management                                       | مدیریت          | مدیریتی         |
| ۳    | دانش افزایش منابع انسانی<br>Human resource education                   | دانش افزایش     | مدیریتی         |
| ۴    | رسانه ها<br>Media                                                      | رسانه           | فرهنگی-اجتماعی  |



|    |                                                                           |              |              |
|----|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ۵  | استعدادیابی و پرورش نیروی انسانی<br>Talent identification and development | استعدادیابی  | مدیریتی      |
| ۶  | بودجه و منابع مالی<br>Budget and financial resources                      | بودجه        | اقتصادی      |
| ۷  | بستر زیر ساخت‌های حقوقی<br>Legal infrastructure base                      | حقوقی & قا   | حقوقی        |
| ۸  | تأثیر فناوری و اطلاعات<br>The impact of technology and information        | آی تی        | مدیریتی      |
| ۹  | بازاریابی و اسپانسرها<br>Marketing and sponsors                           | بازاریابی    | اقتصادی      |
| ۱۰ | مداخله سیاست در ورزش<br>Political intervention in sports                  | مداخله سیاست | سیاسی        |
| ۱۱ | الگوبرداری از کشورهای توسعه یافته<br>Modeling from developed countries    | الگوبرداری   | مدیریتی      |
| ۱۲ | خصوصی سازی باشگاه ها<br>Privatization of clubs                            | خصوصی        | اقتصادی      |
| ۱۳ | دیدگاه‌ها و تفکرات حاکم<br>Dominant views and thoughts                    | تفکرات       | فردی         |
| ۱۴ | توسعه همه جانبه<br>Comprehensive development                              | توسعه        | اقتصادی      |
| ۱۵ | برنامه‌های استراتژیک<br>Strategic plans                                   | استراتژیک    | مدیریتی      |
| ۱۶ | درآمدزایی پایدار<br>Sustainable revenue generation                        | درآمدزایی    | اقتصادی      |
| ۱۷ | شرایط اقلیمی و آب هوایی<br>Climate and weather conditions                 | اقلیم        | محیطی-کالبدی |
| ۱۸ | تغییر و تحولات مدیریتی<br>Management changes and developments             | تحولات مدی   | مدیریتی      |
| ۱۹ | اماکن و تجهیزات استاندارد<br>Standard facilities and equipment            | استانداردی   | اقتصادی      |
| ۲۰ | منابع اقتصادی و مالی<br>Economic and financial resources                  | اقتصادی      | اقتصادی      |

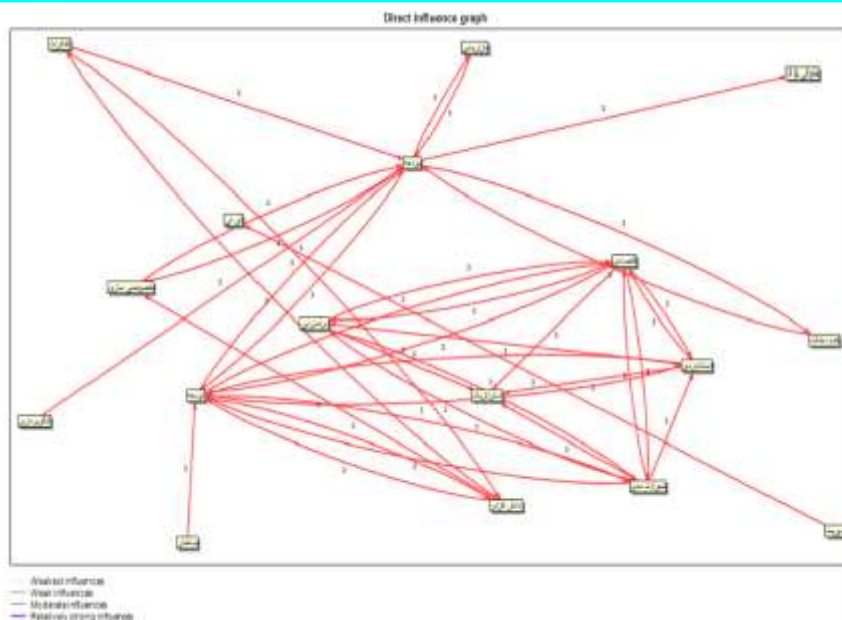
ارزیابی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متغیرها در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر متغیر به عنوان میزان تأثیرگذاری و جمع ستونی هر متغیر نیز میزان تأثیرپذیری آن متغیر را از متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در بخش روش‌شناسی و تحلیل میک‌مک در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام دستگاه‌های پایدار و ناپایدار معروف هستند. در سیستم‌های پایدار پراکنش متغیرها به صورت L انگلیسی است یعنی برخی متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا و برخی دارای تأثیرپذیری بالا هستند. در سیستم‌های پایدار مجموعاً سه دسته متغیر قابل مشاهده است: الف: متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی) ب: متغیرهای مستقل ج: متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه). در این سیستم جایگاه هر یک از عوامل کاملاً مشخص و نقش آن نیز به وضوح قابل‌ارائه است. در مقابل در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر از سیستم‌های پایدار است. در این سیستم، متغیرها در حول محور قطری صفحه پراکنده هستند و متغیرها در اکثر مواقع حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهد که ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی را بسیار مشکل می‌نماید. باین حال در این سیستم نیز راه‌هایی ترسیم شده است که می‌تواند راهنمای گزینش و شناسایی عوامل کلیدی باشد (گودت و همکاران، ۲۰۰۶). آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار بر شکل‌دهی آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌توان فهمید وضعیت ناپایداری بسیار شدید سیستم است. اکثر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه هستند به‌غیر از چند عامل محدود که نشان می‌دهد دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم

هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به هم برخوردارند که فقط شدت و ضعف آنها با هم متفاوت است. همان طور که در مبانی روش شناسی به تفصیل در مورد روش میک مک و نحوه تحلیل آنها نوشته شده، در این بخش بر اساس آن مبانی نسبت به تحلیل داده ها اقدام می شود. البته ذکر این نکته ضروری است که نرم افزار میک مک و نحوه تحلیل ماتریس متقاطع صرفاً جهت استخراج عوامل کلیدی مؤثر بر شکل گیری آینده توسعه باشگاه های حرفه ای ایران مورد استفاده قرار گرفته و خروجی این نرم افزار و تحلیل ها به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر شکل گیری آینده توسعه باشگاه های حرفه ای ایران و به عنوان ورودی در نرم افزار سناریونویسی استفاده شد که یکی از اهداف پژوهش حاضر است. در سناریونویسی، آینده های ممکن، محتمل و مطلوب در رابطه با شکل گیری آینده توسعه باشگاه های حرفه ای ایران بر اساس متغیرهای حاصل از ماتریس متقاطع، ترسیم می شود. در مجموع متغیرها دارای دو نوع تأثیر هستند تأثیرات مستقیم و تأثیرات غیرمستقیم که به تفصیل در مورد هر دو تأثیر به تفکیک پرداخته می شود. در تحلیل صفحه پراکندگی متغیرهای شکل دهنده آینده باشگاه های حرفه ای ایران می توان این دسته از متغیرها را در سیستم متغیرهای تعیین کننده یا تأثیرگذار، متغیرهای دوجبهی (متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف)، متغیرهای تأثیرپذیر یا نتیجه سیستم، متغیرهای مستقل و متغیرهای تنظیمی شناسایی کرد.



شکل ۱. نقشه پراکندگی متغیرها و جایگاه آنها در محور تأثیرگذاری-تأثیرپذیری

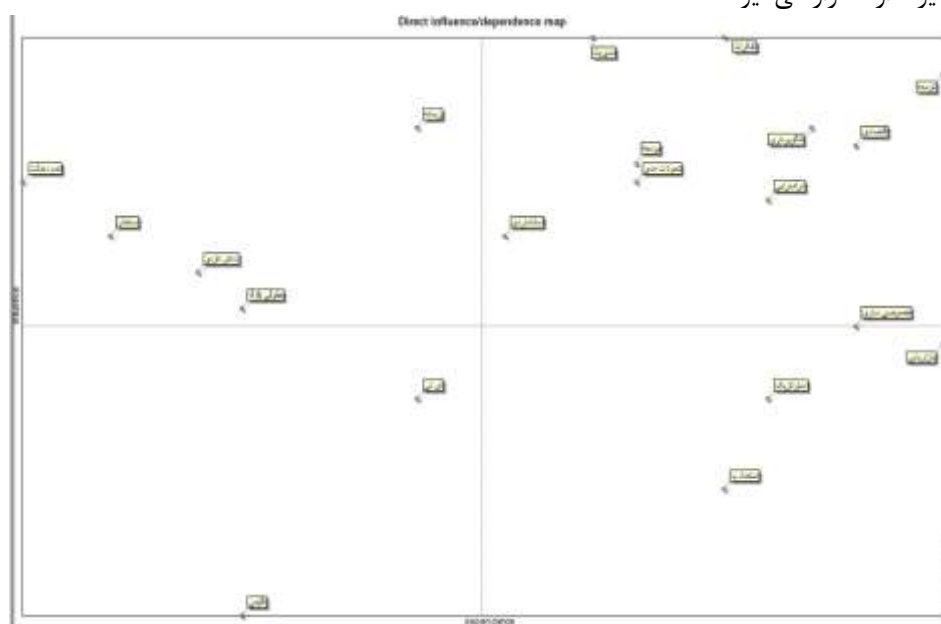
Figure 1. Scatter map of variables and their position on the influence-influence axis



شکل ۲. نقشه روابط مستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

Figure 2. Map of direct relationships between variables (very weak to very strong effects)

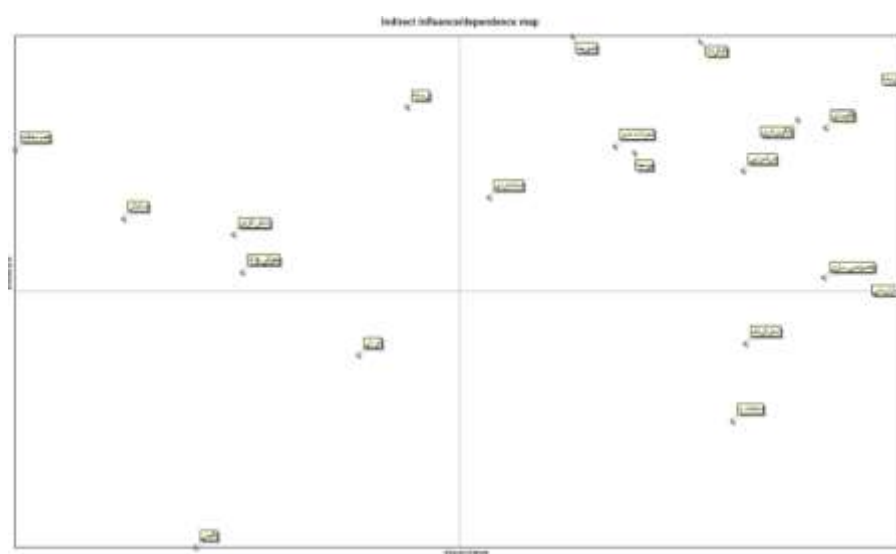
با توجه به شناسایی سیستم به عنوان ناپایدار، وجود عوامل تأثیرگذار با درجه بالا در منتهی‌الیه نمودار در سمت شمال غربی بعید به نظر می‌رسد، زیرا این محل بیشتر در سیستم‌های پایدار دارای متغیرهایی است. با این حال چندین عامل در نزدیکی این منطقه نشان داده می‌شوند که حاکی از توان تأثیرگذاری کلان آن‌ها بر کل سیستم است. رسانه‌ها، زیرساخت‌های حقوقی و قانونی، دانش افزایی مدیران و منابع انسانی و ساختار و زیرساخت مناسب در دسته متغیرهای ورودی و تأثیرگذارها قرار می‌گیرند.



شکل ۳. پایداری و ناپایداری سیستم

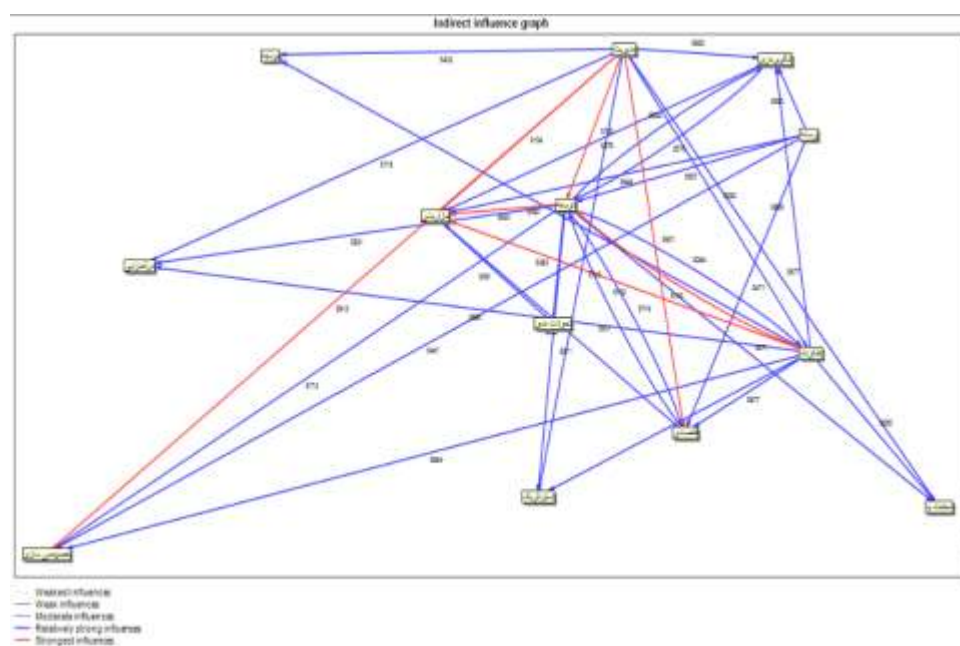
Figure 3. System stability and instability

تحلیل تأثیرات غیرمستقیم متغیرها در همدیگر در این روش هرکدام از روابط متغیرها توسط نرم‌افزار به توان‌های ۲، ۳، ۴، ۵ و ... رسانده و بر این اساس اثرات غیرمستقیم متغیرها سنجیده می‌شود. آنچه از مقایسه نتایج تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم به دست آمده این است که صرفاً چند شاخص محدود، اثرات غیرمستقیم فراوانی بر سیستم دارند و رده‌بندی عوامل کلیدی را تحت تأثیر قرار داده‌اند.



شکل ۴. نقشه پراکندگی متغیرها بر اساس اثرات غیرمستقیم و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری-تأثیرپذیری

Figure 4. Scatter map of variables based on indirect effects and their position on the influence-impact axis



شکل ۵. نقشه روابط غیرمستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

Figure 5. Map of indirect relationships between variables (very weak to very strong effects)



جدول ۶. رتبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها به تفکیک تأثیرپذیری و تأثیرگذاری

Table 6. Ranking of direct and indirect effects of variables, broken down into influence and impact.

| رتبه | نشانگر      | اثرات مستقیم   | نشانگر      | اثرات مستقیم     | نشانگر      | اثرات غیرمستقیم | نشانگر      | اثرات غیرمستقیم  |
|------|-------------|----------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|
|      | Direct      | تأثیرگذار      | Direct      | تأثیرپذیر        | Direct      | تأثیرگذار       | Direct      | تأثیرپذیر        |
|      |             | Direct effects |             | Indirect effects |             | Direct effects  |             | Indirect effects |
|      |             | Influential    |             | Affectable       |             | Influential     |             | Affected         |
| ۱    | مدیریت      | ۶۴۲            | بازاریابی   | ۵۹۶              | مدیریت      | ۶۲۹             | بازاریابی   | ۵۸۹              |
| ۲    | دیدگاه      | ۶۳۰            | توسعه       | ۵۹۶              | دیدگاه      | ۶۱۹             | توسعه       | ۵۸۹              |
| ۳    | توسعه       | ۶۰۷            | خصوصی       | ۵۷۳              | توسعه       | ۶۰۱             | منابع اکت   | ۵۶۹              |
| ۴    | رسانه       | ۵۷۳            | منابع       | ۵۷۳              | رسانه       | ۵۷۳             | خصوصی       | ۵۶۸              |
| ۵    | الگو برداری | ۵۷۳            | الگو برداری | ۵۶۱              | الگو برداری | ۵۶۵             | الگو برداری | ۵۶۱              |
| ۶    | منابع       | ۵۶۱            | استراتژیک   | ۵۵۰              | منابع       | ۵۵۹             | استراتژیک   | ۵۴۸              |
| ۷    | بودجه       | ۵۵۰            | درآمد       | ۵۵۰              | تحولات      | ۵۴۶             | درآمدزایی   | ۵۴۸              |
| ۸    | سیاسی       | ۵۳۸            | استعدایابی  | ۵۳۸              | سیاسیون     | ۵۴۴             | استعداد     | ۵۴۴              |
| ۹    | درآمد       | ۵۳۸            | دیدگاه      | ۵۳۸              | بودجه       | ۵۴۲             | دیدگاه ها   | ۵۳۶              |
| ۱۰   | تحولات      | ۵۳۸            | بودجه       | ۵۱۶              | درآمدزایی   | ۵۳۴             | بودجه       | ۵۱۹              |
| ۱۱   | ساختار      | ۵۰۴            | تحولات      | ۵۱۶              | تجهیزات     | ۵۱۰             | تحولات      | ۵۱۴              |
| ۱۲   | تجهیزات     | ۵۰۴            | مدیریت      | ۵۰۴              | ساختار      | ۴۹۵             | مدیریت      | ۵۰۳              |
| ۱۳   | دانش افزایی | ۴۸۱            | تجهیزات     | ۴۸۱              | دانش افزایی | ۴۸۴             | تجهیزات     | ۴۸۲              |
| ۱۴   | زیرساخت     | ۴۵۸            | رسانه       | ۴۵۸              | زیرساخت     | ۴۵۷             | رسانه       | ۴۶۱              |
| ۱۵   | خصوصی       | ۴۴۷            | آی تی       | ۴۵۸              | خصوصی       | ۴۵۴             | آی تی       | ۴۴۹              |
| ۱۶   | بازاریابی   | ۴۳۵            | اقلیم       | ۴۳۵              | بازاریابی   | ۴۵۲             | اقلیم       | ۴۲۹              |
| ۱۷   | آی تی       | ۴۰۱            | زیرساخت     | ۴۱۲              | استراتژیک   | ۴۰۸             | زیرساخت     | ۴۱۸              |
| ۱۸   | استراتژیک   | ۴۰۱            | دانش افزایی | ۴۰۱              | آی تی       | ۴۰۰             | دانش افزایی | ۴۱۶              |
| ۱۹   | استعدایابی  | ۳۴۴            | ساختار      | ۳۷۸              | استعداد     | ۳۵۳             | ساختار      | ۳۸۷              |
| ۲۰   | اقلیمی      | ۲۶۳            | سیاست       | ۳۵۵              | اقلیمی      | ۲۶۵             | سیاسیون     | ۳۵۹              |

## بحث

هدف از این پژوهش طراحی مدل شناسایی پیشرانها و عدم قطعیت‌های بحرانی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران از طریق تحلیل ماتریس تاثرات متقاطع بود. طی این پژوهش از طریق روش پژوهش کیفی و با استفاده از مصاحبه، داده‌هایی به دست آمد که از طریق کدگذاری‌های اولیه و نظری تجزیه و تحلیل شدند. متغیرهای دو وجهی: این متغیرها دارای دو ویژگی مشترک تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری بالا هستند و هر عملی روی این متغیرها بر سایر متغیرها نیز واکنش و تغییری را ایجاد خواهد کرد. این متغیرها را می‌توان به دو دسته متغیرهای ریسک و متغیرهای هدف تقسیم‌بندی کرد. از مجموع ۲۰ متغیر شناسایی شده ۶ متغیر در این گروه قرار دارند، که تبیین تحلیل‌های خروجی نرم افزار میک‌مک می‌باشد؛

متغیرهای ریسک: این متغیرها در نمودار حول‌وحوش خط قطری ناحیه شمال شرقی نمودار (۱) قرار دارند و ظرفیت بسیار بالایی جهت تبدیل شدن به عوامل کلیدی سیستم را دارا هستند از جمله این متغیرها می‌توان به موارد تفکرات مدیریتی، الگو برداری از کشورهای توسعه یافته، درآمدزایی پایدار، بودجه و منابع مالی، تغییر و تحولات مدیریتی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران و مدیریت صحیح در این حوزه بخصوص در باشگاه‌های حرفه‌ای اشاره کرد. متغیرهای هدف: این متغیرها در زیر ناحیه قطری شمال شرقی نمودار (۱) قرار دارند، این متغیرها در واقع نتایج تکاملی سیستم بوده و نمایانگر اهداف ممکن در یک سیستم هستند. با دست‌کاری و ایجاد تغییرات در این متغیرها



می‌توان به تکامل سیستم مطابق برنامه و هدف خود دست یافت. متغیرهای این گروه عبارتند از: تفکرات و بینش مدیران حوزه ورزش حرفه‌ای، الگوبرداری از باشگاه‌های پیش رو در حوزه ورزش حرفه‌ای و درآمدزایی پایدار می‌باشد. متغیرهای تأثیرپذیر: این متغیرها در قسمت جنوب شرقی نمودار (۱) قرار دارند و می‌توان آن‌ها را متغیرهای نتیجه نیز نامید، این متغیرها از تأثیرپذیری بسیار بالا از سیستم و تأثیرگذاری بسیار پایین در سیستم برخوردار هستند. تدوین برنامه استراتژیک متناسب با نیاز حوزه ورزش حرفه‌ای بخصوص باشگاه‌های حرفه‌ای، و تدوین نظام جامع استعدادیابی و نخبه پروری در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران از جمله این متغیرها می‌باشد. متغیرهای مستقل: این متغیرها دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پائینی هستند. این متغیرها در قسمت جنوب غربی نمودار (۱) قرار دارند. با توجه به ماهیت ناپایداری سیستم، به نظر می‌رسد بخشی از این متغیرها در این قسمت از صفحه دارای ماهیت خروجی سیستم هستند و باید به‌نوعی آن‌ها را متغیرهای خروجی مستقل نامید. متغیرهای مستقل را می‌توان به دو دسته متغیرهای مستقل از سیستم و متغیرهای مستقل نتیجه سیستم تقسیم کرد. متغیرهای گروه اول شامل فن آوری اطلاعات و ارتباطات در باشگاه‌های حرفه‌ای می‌باشد و متغیرهای گروه دوم شامل: شرایط اقلیمی و زیست محیطی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌باشد. متغیرهای تنظیمی: این متغیرها در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند و در واقع حالت تنظیمی داشته و گاهی به‌عنوان اهرمی ثانویه عمل می‌کنند. بستگی به سیاست‌های بازیگران کلیدی استانداردسازی اماکن و تجهیزات باشگاه‌های حرفه‌ای ایران در خصوص اهداف توسعه‌ای، این متغیرها قابل ارتقاء به متغیرهای تأثیرگذار، متغیرهای تعیین‌کننده و یا متغیرهای هدف و ریسک هستند. متغیرهای تنظیمی شکل‌دهنده‌ی آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، استفاده بهینه از فن آوری اطلاعات و ارتباطات در آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌باشد.

تحلیل جابجایی متغیرها؛ تأثیر هر متغیر بر متغیر دیگر از دو طریق اعمال می‌شود: ۱- از طریق اثرگذاری مستقیم بر متغیر دیگر؛ ۲- از طریق متغیر سوم و یا اثرگذاری غیرمستقیم. براساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم و غیرمستقیم، پراکنش متغیرها در صفحه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تغییر کرده و احتمال جابجایی متغیرها وجود دارد. خروجی مدل برای جابجایی متغیرها نشان‌دهنده این است که بر اساس روابط غیرمستقیم بین متغیرها، قدرت تأثیرگذاری متغیرهای تأثیرگذار بیشتر شده و از طرف دیگر تأثیرپذیری متغیرهای ناحیه چهارم شبکه مختصات افزایش یافته است. جابجایی متغیرهای تأثیرگذار به سمت بالای شبکه مختصات و جابجایی غالب متغیرهای تأثیرپذیر به سمت پایین و سمت راست، در پلان تأثیرگذاری-تأثیرپذیری، این مهم را به‌خوبی نشان می‌دهد.

پایداری و ناپایداری سیستم؛ پراکنش متغیرها و چینش آن‌ها می‌تواند نشان‌دهنده‌ی وضعیت پایداری یا ناپایداری سیستم مورد بررسی باشد. پراکنش متغیرها به‌صورت L شکل دال بر پایداری سیستم است، که در این حالت تعدادی متغیر تأثیرگذار و تعدادی متغیر تأثیرپذیر وجود داشته و سیستم دارای متغیرهای سرگردان و یا متغیرهای مستقل کمتری است. چنانچه متغیرها بیشتر در نواحی اول و سوم شبکه مختصات و حول خط قطری ناحیه سوم به انتهای ناحیه اول پراکنده شده باشند، سیستم ناپایدار است. پراکنش متغیرها در پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سیستم مورد مطالعه نشان‌دهنده‌ی ناپایداری سیستم است. تراکم متغیرها در وضعیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیاد از دیگر علائم ناپایداری سیستم مورد مطالعه است.

عوامل موثر بر باشگاه‌های حرفه‌ای خارج از محیط قرار دارند و حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی ورزش حرفه‌ای را 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. 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 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 پذیرفت، این بخش از دستاوردهای پژوهش حاضر با یافته‌های مرادی و همکاران (۲۰۱۹) که اذعان داشتند عوامل ساختاری، یکی از مهمترین عوامل اثر گذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است، همخوانی دارد.

در این راستا باید اذعان نمود فرایند توسعه استراتژیک باشگاه‌های حرفه‌ای ایران تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای که زمینه‌ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه‌های اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌ها در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌باشند. در واقع این مقامات عالی رتبه و کانون‌های اصلی تصمیم ساز برای ورزش کشور نظیر شورای عالی ورزش و وزارت ورزش و جوانان هستند که با وضع قوانین کلان و یا باز تعریف در سیاست‌گذاری‌های کلی ورزشی وضع شده از سوی مراکز تصمیم ساز، انجام هماهنگی‌های بین بخشی می‌تواند زمینه را برای فعالیت سودآوری عناصر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌توانند فراهم نمایند.

سیاست‌گذاری‌های مناسب، تدوین قوانین موثر 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 باشگاه‌های حرفه‌ای ایران عملکرد پایدار مالی را تجربه کرده و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار شده و در نهایت بتواند به شکل مناسب، موثر و کارآمد شرایط لازم را 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 کمتر توسعه یافته بوده و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارد.

به نظر می‌رسد مهمترین پیشران‌های موثر بر باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران شامل پیشران مدیریتی با مولفه‌های ساختار مناسب، مدیریت صحیح، دانش افزایی منابع انسانی، استعدادیابی، تأثیرات فناوری اطلاعات و ارتباطات، الگوبرداری، برنامه‌های استراتژیک و تغییر و تحولات مدیریتی، می‌باشد. در این راستا پیشران اقتصادی با مولفه‌های بودجه و منابع مالی، بازایی و حامیان مالی، راهبردهای خصوصی سازی باشگاه‌ها، توسعه همه جانبه، درآمدزایی پایدار، منابع اقتصادی و مالی و استانداردسازی اماکن و تجهیزات بیشترین مولفه‌ها را دارا می‌باشد. پیشران فرهنگی اجتماعی شامل مولفه رسانه‌ها می‌باشد، پیشران فردی شامل مولفه دیدگاه‌ها و تفکرات حاکم بر ورزش حرفه‌ای ایران، پیشران حقوقی شامل مولفه زیرساخت‌های حقوقی می‌باشد و پیشران سیاسی شامل مولفه عدم دخالت سیاسیون در ورزش حرفه‌ای و در نهایت پیشران محیطی کالبدی شامل مولفه شرایط اقلیمی و زیست محیطی به شرایط اثرگذاری هم افزار بر ورزش حرفه‌ای می‌باشد. در این بین براساس تحلیل‌های نمودارها تأثیرگذاری و تأثیرپذیری می‌توان اذعان نمود مهمترین متغیر مستقلى که به عنوان عدم قطعیت از آن می‌توان نام برد شامل شرایط فناوری و اقلیمی موجود در حوزه ورزش حرفه‌ای می‌باشد.

جهت تبیین نقش‌آفرینی بازیگران کلیدی بر محقق شدن اهداف باشگاه‌های حرفه‌ای ایران به نظر می‌رسد اصلی‌ترین بازیگر دولت و نهادهای متولی حاکمیتی و وابسته به حاکمیت می‌باشند که اصلی‌ترین نقش آنها اثرگذاری بر اجرای تصمیمات و سیاست‌های موثر بر ورزش حرفه‌ای خواهد بود؛ ضمن اینکه با تسهیل روندهای حقوقی و قانونی می‌تواند امر سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای رو تسهیل نمایند. از آنجا که نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی به لحاظ حقوقی و پروتکل‌های بین‌المللی می‌بایست از طریق مجاری حاکمیتی و دولتی انجام شود، لذا اگر مدیران



باشگاه‌های حرفه‌ای بخواهند در سازمان‌های بین‌المللی عضو شوند می‌باید از کانال و مجرای بازیگر کلیدی دولت و نهادهای حاکمیتی عبور نمایند. واسطه‌ها به عنوان دیگر بازیگر کلیدی می‌توانند با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری که در حوزه ورزش حرفه‌ای وجود دارد. مسئله کنشگری در حوزه ورزش رو در بعد ملی و بین‌المللی تسهیل نمایند و به عنوان کاتالیزورهای غیرقابل انکار در فرایندها و روندهای ورزش حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود. دیگر بازیگر کلیدی مبتنی بر اهداف اسپانسرها می‌باشد که در سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و محقق شدن سود و تامین منابع مالی و به طور کلی تجاری‌سازی حوزه ورزش حرفه‌ای ایران نقش‌آفرین خواهد بود و به عنوان یک بازیگر کلیدی در ارکان اقتصادی و بازاریابی نقش‌آفرینی خواهند کرد. 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 که در حوزه ورزش حرفه‌ای وجود دارد این بازیگران حوزه منابع انسانی در کنار کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد صاحب قدرت در این حوزه و همچنین مدیران صنعتی ارتقای سطح ورزشکاران و حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقای برند باشگاه‌های حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود.

از آنجا که قلمرو پژوهش حاضر در حوزه باشگاه‌های حرفه‌ای چند رشته‌ای انجام شده، برای تعمیم نتایج به باشگاه‌های تک رشته‌ای یا باشگاه‌هایی که در حوزه ورزش سلامت محور مشغول فعالیت هستند با محدودیت مواجه خواهیم بود. به طور کلی بازیگران کلیدی باعث می‌شوند رویکردهای مدیریت صحیح بهره‌ورانه در این باشگاه‌ها عملیاتی شود، این رویکرد نهادینه نخواهد شد مگر اینکه تدوین برنامه استراتژیک تعالی‌سازی، تدوین نظام جامع استعدادیابی و نخبه‌پروری در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران در دستور کار بازیگران کلیدی به خصوص هیأت مدیره‌ها و مدیران عامل قرار گیرد.

#### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

بازیگران کلیدی اعم از سیاست‌گذاران و مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای چند رشته‌ای باید توجه داشته باشند که مهارت تفکر استراتژیک در ورزش حرفه‌ای باعث ایجاد تفکرات مدیریتی، الگوبرداری از کشورهای توسعه یافته، درآمدزایی پایدار، بودجه‌ریزی مناسب منابع مالی، تسلط در تغییر و تحولات مدیریتی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران خواهد شد.

#### محدودیت‌ها

نتایج پژوهش حاضر صرفاً به باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران قابل تعمیم است و برای سایر باشگاه‌ها از جمله باشگاه‌های حوزه تندرستی قابل تعمیم نیست.

#### پیشنهاد برای مطالعات آتی

بازیگران کلیدی و اهداف تأثیرگذار بر توسعه ورزش همگانی و قهرمانی ایران مورد بررسی قرار گیرد.

#### ملاحظات اخلاقی

#### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

رعایت اصول اخلاقی پژوهش شامل رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، محرمانگی اطلاعات و استفاده مسئولانه از داده‌ها رعایت شده است.

#### منابع مالی

این پژوهش بدون دریافت هیچ‌گونه حمایت مالی انجام شده است.

#### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در تمامی مراحل پژوهش، از جمع‌آوری داده‌ها تا تحلیل نتایج و نگارش مقاله، به‌طور مساوی مشارکت داشته‌اند.



### تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان از تمامی افرادی که در جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل‌ها کمک کرده‌اند، به ویژه ذینفعان و متخصصانی که در فرآیند مصاحبه‌ها و مشاوره‌ها مشارکت داشتند، قدردانی می‌کنند. همچنین از تمامی نهادها و مؤسسات مرتبط که این پژوهش را پشتیبانی کردند، سپاس‌گزارند.

### References

- Abdolmaleki, H., Heidari, F., Allahyari, M., & Zakizadeh, S.B. (2019). Future of sport management researches in Iran's Universities. *Journal of Sport Management and Development*, 7(4), 56-68. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.3252>] [In Persian]
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. [[Link](#)]
- Bannerman, S. (2020). The World Intellectual Property Organization and the sustainable development agenda. *Futures*, 122, 102586. [[Link](#)]
- Bonakdarchyan, N., & Nazari, R. (2021). Develop a model of factors affecting the commercialization of sports. *Journal of Sport Management and Development*, 10(4), 20-21. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5358>] [In Persian]
- Campos, P., Álvarez, A., Mesa, B., Oviedo, J.L., Ovando, P., & Caparrós, A. (2020). Total income and ecosystem service sustainability index: Accounting applications to holm oak dehesa case study in Andalusia-Spain. *Land Use Policy*, 97, 104692. [[Link](#)]
- Celi, M., & Colombi, C. (2020). Trends as future prompts in the anticipatory design practice. *Futures*, 121, 01-09. [[Link](#)]
- Chang, Y.S., & Fang, S.R. (2015). Enhancing export performance for business markets: effects of interorganizational relationships on export market orientation (EMO). *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22(3), 211-228. [[Link](#)]
- 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. [[Link](#)]
- Coulmont, M., Berthelot, S. & Gagné, V. (2022). Sustainability performance indicator trends: a Canadian industry-based analysis. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7, 2. [[Link](#)]
- Enault, L.C., Popoff, T., & Debolini, M. (2021). Vacant lands on French Mediterranean coastlines: Inventory, agricultural opportunities, and prospective scenarios. *Land use policy*, 100, 104914. [[Link](#)]
- Frith, D., & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119801. [[Link](#)]
- 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. [[Link](#)]
- Godet, A., Bodin, S., Föllmi, K.B., Vermeulen, J., Gardin, S., Fiet, N., ... & Van de Schootbrugge, B. (2006). Evolution of the marine stable carbon-isotope record during the early Cretaceous: A focus on the late Hauterivian and Barremian in the Tethyan realm. *Earth and Planetary Science Letters*, 242(3-4), 254-271. [[Link](#)]
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *Strategic foresight for corporate and regional development* (pp. 1-180). Unesco Publishing. [[Link](#)]



- Halkos, G., & Gkampoura, E. (2021). Where do we stand on the 17 Sustainable Development Goals? An overview on progress. *Economic Analysis and Policy*, 70, 94-122. [Link]
- Hamzelu, 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. [Link] [In Persian]
- 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. [Link]
- Mohebbi, E., Shirazi, B., & Tajdin, A. (2018). Future studies of aviation industry behavior based on demand and expansion capacity of passenger terminals scenarios using system dynamics. *Future study Management*, 29(112), 39-55. [Link] [In Persian]
- Moradi, J. & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 159-184. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691] [In Persian]
- Moradi, J., Nazari, R., & Moradi, M.R. (2019). Analysis of economic and financial barriers affecting performance and sustainable development of Iranian football industry based on data theory. *Journal of Sport Management and Development*, 8(3), 154-166. [https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3799] [In Persian]
- Nazari, R. (2021). The Analysis of Strategic Ecology of Sports Tourism. *Sports Business Journal*, 1(1), 149-158. [https://doi.org/10.22051/sbj.2021.36941.1009] [In Persian]
- Nazari, R., & Azari, S. (2021). Predicting Market Value of Iranian Football Players using Linear Modeling Techniques. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(1), 41-53. [https://doi.org/10.22098/rsmm.2021.1258] [In Persian]
- Nazari, R., & Shahvali, J. (2022). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*, 14(1), 172-151. [https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300070.2444] [In Persian]
- Nazari, R., Shahvali Kohshouri, J., & Salari, M. (2025). Strategic scenarios of Fars sports development with a land use planning approach. *Journal of Sport Management and Development*, In Press. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.18394.2477] [In Persian]
- Nazari, R., Sohrabi, Z., & Moharramzadeh, M. (2022). The Future Strategy of the Professional Sports Clubs Case Study: Sepahan Club. *Sports Business Journal*, 2(1), 27-40. [https://doi.org/10.22051/sbj.2022.40189.1029]
- Oliver, J.J., & Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352. [Link]
- Phan, D.H.B., Iyke, B.N., Sharma, S. S., & Affandi, Y. (2021). Economic policy uncertainty and financial stability-Is there a relation? *Economic Modelling*, 94, 1018-1029. [Link]
- 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. [Link]
- Rezaee, Z. (2017). Corporate Sustainability: Theoretical and Integrated Strategic Imperative and Pragmatic Approach. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 16(1). [Link]
- Richau, L., Follert, F., Frenger, M., & Emrich, E. (2020). The sky is the limit?! Evaluating the existence of a speculative bubble in European football. *Journal of Business Economics*, 24(10), 218-254. [Link]
- Rijkens-Klomp, N. (2012). Barriers and levers to future exploration in practice experiences in policy-making. *Futures*, 44(5), 431-439. [Link]
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 1-20. [Link]



- 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), 87-93. [Link]
- Seyed Ameri, M.H., Elahi, A., Afshari, M., & Honari, H. (2016). Developing Role of Postmodern Management on Sport Development Model. *Sport Management Studies*, 8(37), 17-34. [https://doi.org/10.22089/smrj.2016.817] [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. [Link]
- Nazari, R., Shahvali Kohshouri, J., & Salari, M. (2025). Strategic scenarios of Fars sports development with a land use planning approach. *Journal of Sport Management and Development*, In Press. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.18394.2477]
- Sohrabi, Z., Moharamzadeh, M., Naghizadeh Baghi, A., & Azizian Kohan, N. (2023). Strategic Business Development Model of Iran's Professional Sports. *Sports Business Journal*, 3(2), 71-92. [https://doi.org/10.22051/sbj.2023.42901.1072] [In Persian]
- Strengers, Y., Pink, S., & Nicholls, L. (2019). Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *Energy Research & Social Science*, 48, 108-115. [Link]
- Vigni, F.L. (2020). Five anticipation communities in complex systems sciences: Complexity science and its visions of the future. *Futures*, 120, 102551. [Link]
- 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. [Link]
- Zali, N., & PourSohrab, A. (2017). Regional Development Foresight with Emphasis on Combined Scenario Making and SWOT Analytical Model Approach Case Study: Gilan Province. *Space Planning and Preparation*, 21(3), 189-220. [Link] [In Persian]
- 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, 251-265. [Link]