

Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Bimonthly Journal of Sport Management Studies

Aug-Sep 2023/ Vol. 15/ No. 79/ Pages 147-166

Compilation of Drivers and Uncertainties Affecting the Sustainable Income Generation of Professional Football Club in Iran

Z. Sohrabi^{1*}, M. Moharramzadeh², A. Naghizadeh Baghi³, N. Azizian Kohan⁴

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

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

3&4 Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

Received: 2022/02/29

Accepted: 2023/01/18

Sohrabi, Z; Moharramzadeh, M; Naghizadeh Baghi, A; & Azizian Kohan, N; (2023). Compilation of Drivers and Uncertainties Affecting the Sustainable Income Generation of Professional Football Club in Iran. *Sport Management Studies*, 15(79), 147-166. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2023.13623.3759

Abstract

In sports organizations, development is considered a fundamental issue, and the concept of development in sports has an inseparable link with the component of sustainable income generation. Hence, the need for policy-making through foresight is emphasized both theoretically and practically. This study used the Delphi technique to identify the surprises and drivers effective on the future of professional sports in Iran. The present study is an exploratory-mixed research based on the complexity theory paradigm. The participants in this research were 15 experts in the area of professional sports, who were first selected purposively and then by snowball sampling technique. The data collection included a semi-structured interview. In three rounds of implementing the Delphi technique, a consensus was reached about 41 factors affecting professional sports, 2 surprises and 16 drivers, and 7 uncertainties. The findings indicate that the increase in the sports budget and a better view of professional sports from an economic point of view and the existence of sponsors are the most important drivers. It is suggested that privatization of football clubs with the presence of the stock market and non-stock market, implementation of corporate governance principles in the club, establishment of an independent business institution in sports, creation of income-generating places by clubs, technology-oriented transformation in ticket sales, providing online services to fans, entering the discussion of sports tourism by clubs be included in the agenda of football clubs.

Keywords: Football, Drivers, Uncertainty, Income Generation, Professional Sports



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

* Corresponding Author: Zahra Sohrabi, Tel: 09134259476, E-mail: sohrabizahra1363@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5701-4815>

Extended Abstract

Background and Purpose

The future is in front of us as far as the power of human thinking (Shahvali Kohshouri, Askari, Nazari, & Naghsh, 2021). The future calls people to find it with creative thoughts and create it with innovative action and even predict things that have never existed before in human history. Professional sports, which is a type of sports business in which the attraction of highly skilled athletes is emphasized, and its main feature is promotion (Seum, Ehrenberger, & Pregger, 2020). Professionals are the main players and they do not follow a fixed plan for the future (Mahmoodizad Azari, Ehsani, Nazari, & Norouzi Seyed Hossini, 2022). That is why it seems that the development of professional sports and sustainable income generation in this sport (Gwartz, & Spence, 2020) as well as the improvement and identification of the desired team in this sport and the identification of drivers and uncertainties affecting sustainable income generation in professional sports need to be highlighted (Yabaluii, Nazari, & Zargar, 2022). Further, the growth of Iran's economy depends on numerous domestic and international issues, and the current state of sports governing Iran always needs financial support from the government. Hence, giving the way forward and estimating the possible futures can provide a more open vision for the guardians of Iran's professional sports in various fields. Therefore, this study is looking for an answer to the question: What are the drivers and uncertainties affecting sustainable income generation in professional Football clubs in Iran?

Materials and Methods

In this research, foresight has been done with the integrated scenario planning model of Lipzig and Rollandberger. The main goal of this stage is to identify blind spots or areas that have been consciously or unconsciously ignored and to identify a list of influential factors that are considered to be the drivers of future changes and shape them. At this stage, the opinions of internal and external stakeholders about these factors were compared. The tool used in this step is the influence/uncertainty diagram. The influence/uncertainty matrix has two dimensions; Uncertainties are shown on the horizontal axis and potential impact (on future performance) on the vertical axis. The tool used in this step is the Strategy Walkthrough. Based on the trends and uncertainties that form the most positive scenario, the strategy of developing drivers and uncertainties that are effective on the sustainable income generation of professional sports clubs in Iran was defined. The output of this stage is comprehensive and complete strategic options for the most positive scenario. The participants (community and sample) of this research had three different but related communities. Sampling method of internal and external stakeholders to compile drivers and uncertainties effective on sustainable revenue generation of professional sports clubs in Iran were selected based on purposeful and snowball sampling. The research participants were selected through the purposive sampling method and snowball technique. The data were collected through in-depth interviews and open questionnaires. The data were analyzed by the intuitive logic method, as well as the analytical approach and final processing of the findings is done by using the analysis of trends and uncertainties and with the integrated scenario planning model.

Findings

In this research, seven critical uncertainties were identified including "macro analysis of future trends, generating income from social media, new formulas for player sales (getting the right to grow even

in subsequent transfers), the existence of many talents in all fields, sustainable talent search by clubs, development of academies, providing legal measures for broadcasting rights". These critical uncertainties are divided into two groups based on the titles or common elements between them, as well as their meanings and applications in high-level divisions.

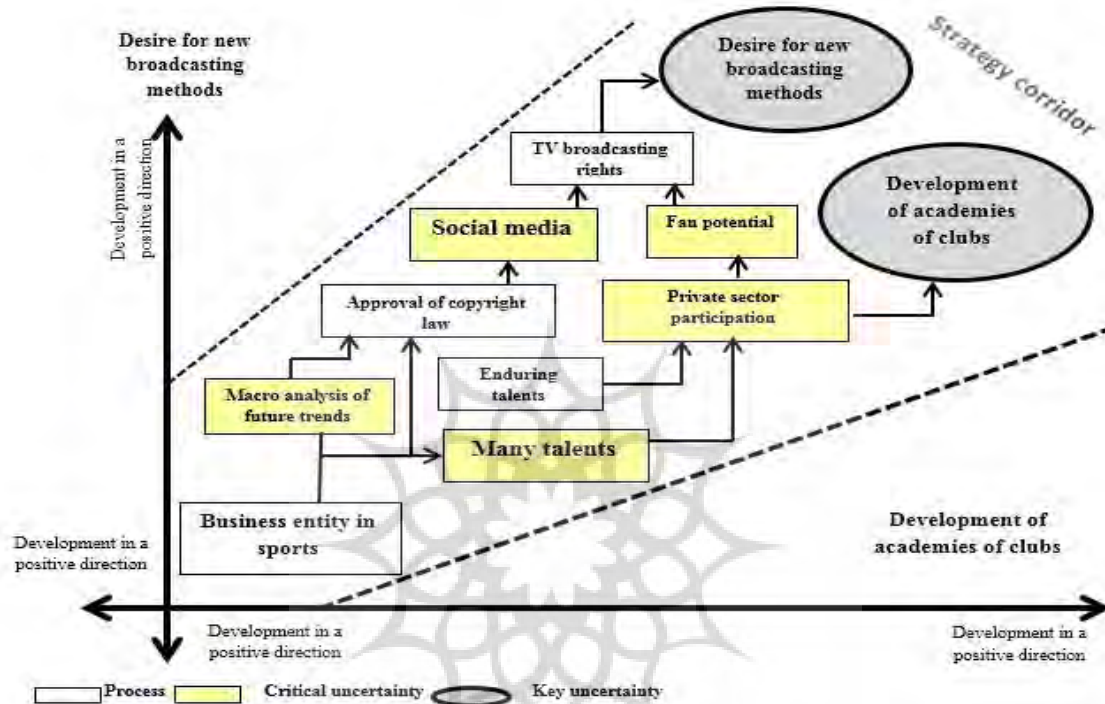


Figure 1. Strategy corridor for formulation of drivers and uncertainties

Three critical uncertainties of "macro analysis of future trends, monetization of social media and provision of legal measures for broadcasting rights" were placed in the first dimension. These factors seek to generate revenue by acquiring television broadcasting rights based on new technology-based methods. Thus, these three factors formed the first dimension of the scenario called "tendency to new broadcasting methods based on technological macro trends". Four other critical uncertainties of "new formulas for player sales (getting the right to grow even in subsequent transfers), the existence of many talents in all fields, sustainable talent search by clubs and the development of academies" were placed in the second dimension. Considering the strategy corridor and the impact of critical trends and uncertainties, determining the strategy of "sustainable income generation based on new broadcasting methods based on the macro trends of technology and the development of academies to sell players with new formulas" as the main strategy of compiling drivers and uncertainties is effective on the sustainable income generation of professional sports clubs in Iran in the future.

Conclusion

In general, it is suggested to privatize clubs with the presence of the stock market and non-stock market, to implement the principles of corporate governance in the club, to establish an independent business institution in sports, to create revenue-generating places for clubs, to develop technology-based ticket sales, to provide online services to fans (purchase, sale of club clothes), to approve laws to preserve the economic rights of sports clubs, to run amateur or professional TV channels in the free electronic platform and income generation in this way, and to develop sports tourism with high-profile sports by clubs in the agenda of the Union of Clubs.

References

1. Gwartz, E., & Spence, K. (2020). Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization. *Sport Management Review*, 23(4), 750-763.
2. Mahmoodizad Azari, S., Ehsani, M., Nazari, R., Norouzi Seyed Hossini, R. (2022). Presenting the market value model of professional football players in the Iranian Premier League: A structuralist approach ground theory. *Sport Management Studies*, 14(71), -. doi: 10.22089/smrj.2021.9682.3241 .(In Persian)
3. Seum, S., Ehrenberger, S., & Pregger, T. (2020). Extended emission factors for future automotive propulsion in Germany considering fleet composition, new technologies and emissions from energy supplies. *Atmospheric environment*, 233, 117568.
4. Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2021). The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*, 8(21), 223-250.
5. Yabaluii, B. Nazari, R. Zargar, T. (2022). Modeling effective factors in evaluating the productivity of professional football clubs. *Sport Management Studies*. doi.org/10.22089/smrj.2021.10979.3441. (In Persian)



مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

دو ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی

مرداد و شهریور ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۷۹، صفحه‌های ۱۶۶-۱۴۷

تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

زهرا سهرابی^{۱*}، مهرداد محرم‌زاده^۲، عباس نقی‌زاده باقی^۳، نسرين عزيزيان كهن^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۲. استاد مدیریت ورزشی گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
- ۳، ۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

Sohrabi, Z; Moharramzadeh, M; Naghizadeh Baghi, A; & Azizian Kohan, N; (2023). Compilation of Drivers and Uncertainties Affecting the Sustainable Income Generation of Professional Football Club in Iran. *Sport Management Studies*, 15(79), 147-166. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2023.13623.3759

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۳۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

چکیده

در سازمان‌های ورزشی، توسعه موضوعی اساسی به شمار می‌آید و مفهوم توسعه در ورزش با مؤلفه درآمدزایی پایدار، پیوندی ناگسستنی دارد. در این راستا، بر نیاز به سیاست‌گذاری از طریق آینده‌نگاری هم به لحاظ نظری و هم از نظر کاربردی توجه و تأکید شده است. در پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک دلفی به شناسایی شگفتی‌سازها و پیشران‌های مؤثر بر آینده باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران پرداخته شد. این پژوهش از نظر شیوه از نوع تحقیقات آمیخته و براساس پارادایم، مبتنی بر نظریه پیچیدگی و دارای رویکرد اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، ۱۵ خبره متخصص و کارشناس در حوزه‌های ورزش حرفه‌ای بودند که ابتدا به صورت هدفمند و سپس با روش گلوله‌برفی انتخاب شدند و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته اجرا شد. در سه دور اجرای تکنیک دلفی درباره ۴۱ عامل مؤثر بر ورزش حرفه‌ای شناسایی شده، دو شگفتی‌ساز و شانزده پیشران شناسایی شدند و هفت عدم قطعیت اجماع حاصل شد. یافته‌ها حاکی از آن است که افزایش بودجه ورزش، نگاه بهتر به لحاظ اقتصادی به ورزش حرفه‌ای و وجود اسپانسرها از مهم‌ترین پیشران‌ها هستند. پیشنهاد می‌شود، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها با حضور بورس و فرابورس، پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی در باشگاه‌های حرفه‌ای، تأسیس نهاد مستقل تجارت در ورزش، ایجاد اماکن درآمدزا توسط باشگاه‌ها، تحول فناوری محور در بلیت‌فروشی، ارائه خدمات آنلاین به هواداران، ورود به بحث گردشگری ورزشی توسط باشگاه‌ها در دستور کار باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال قرار گیرند.

واژگان کلیدی: پیشران، عدم قطعیت، درآمدزایی، فوتبال، ورزش حرفه‌ای.

* Corresponding Author: Zahra Sohrabi, Tel: 09134259476, E-mail: sohrabizahra1363@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5701-4815>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

بی‌تردید بیشتر ما بر این باوریم که مطالعه تاریخ اهمیت فراوانی دارد، اما نباید از یاد ببریم که مطالعه آینده نیز مهم است. آینده به وسعت قدرت تفکر و تخیل بشر پیش روی ماست. آینده آدمیان را فرامی‌خواند تا با اندیشه‌ای خلاق آن را بیابند؛ با اقدام نوآورانه آن را پدید آورند و حتی چیزهایی را پیش‌بینی کنند که پیش از این در تاریخ بشر هرگز وجود نداشته است. یکی دیگر از ورودی‌های اصلی برنامه‌های آینده‌پژوهی، شناسایی نیروهای پیشران است (اتو و کیم^۱، ۲۰۲۰، ۳۹۳). پیشران‌ها مجموعه‌هایی از نیروهای شکل‌دهنده آینده‌اند که به‌صورت جهانی، ملی یا محلی بر آینده‌های مختلف تأثیر می‌گذارند. پیشران‌ها به‌صورت غیرمستقیم بر آینده حوزه‌های اجتماعی، فناوریانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی تأثیر می‌گذارند (مینن^۲ و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۱۲).

پیشران‌ها را می‌توان از درهم‌کنش چهار مؤلفه روندها، رویدادها، تصاویر و اقدام‌ها شناسایی کرد. روندها و رویدادها، شناخته‌شده‌ترین واژه‌های آینده هستند که بر دو ویژگی آینده متمرکزند. روند به پیوستگی تاریخی و زمانی اشاره دارد و رویدادها بر گسستگی‌های تاریخی تأکید می‌ورزند. روند، تغییرات منظم در داده‌ها یا پدیده‌ها در خلال زمان است. روندها از گذشته آغاز می‌شوند و تا آینده ادامه می‌یابند، اما رویدادها برخلاف روندها، حاصل اتفاق یا حادثه‌اند که به‌شدت بر روندها و به‌طور کلی بر آینده تأثیر می‌گذارند. تصاویر حاصل برداشت یا درخواست افراد و گروه‌های گوناگون در مورد آینده‌اند و درنهایت، اقدامات متأثر از تصاویر ذهنی بازیگران مختلف از آینده، شکل می‌گیرند (صلواتیان و مسعودی، ۲۰۱۶، ۵۱). پیشران‌های تغییر، عدم قطعیت‌های کلیدی هستند که دارای پتانسیل تأثیرگذاری زیاد بر سازمان و محیط اطراف آن هستند که منتج از انتخاب‌های آگاهانه و یا غیرآگاهانه در حوزه‌های مختلف‌اند. تفاوت عمده آن‌ها با روندها، گستره زمانی تأثیرشان و محلی و مشخص‌تر بودن تأثیر آن‌هاست (هولوپاینن و تویونن^۳، ۲۰۱۲، ۱۹۸).

در ارتباط با شگفتی‌سازها و نیروهای پیشران، در هیچ‌کدام از مؤلفه‌های ورزش، مطالعه‌ای ثبت نشده است. از نزدیکترین مطالعات ورزشی در این راستا می‌توان به این مطالعات اشاره کرد: پژوهش نظری و شهولی‌کوه‌شوری (۲۰۲۰، ۱۵۱) که با هدف تدوین سناریوهای راهبردی آموزش ورزش سلامت‌محور ایران و ارائه پیشران‌های تحریک تقاضا به ورزش، ورزش به‌عنوان پدافند غیرعامل در بهینه‌سازی جسمی جامعه، تغییرات ژئوپلیتیک و راهبردهای بین‌المللی و رصد برنامه‌های تحریم انجام شد؛ پژوهش ادیب‌روشن و همکاران (۲۰۱۷، ۱۶۸) که با هدف تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴ و ارائه پیشران‌های کلیدی مانند تأمین هزینه‌های زندگی، مسیر شغلی ورزشکار، خصوصی‌سازی، شناسایی و پرورش استعداد و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی انجام شد؛ پژوهش شهولی‌کوه‌شوری و همکاران (۲۰۲۰، ۲۲۳) که با هدف تدوین سناریوهای ورزش آموزشی ایران و ارائه پیشران‌های تمرین و یادگیری مهارت‌های توسعه، حرکت به‌سمت دانشگاه‌های نسل چهارم، هم‌افزایی نهادهای اجتماعی، روندهای جدید مشارکت در ورزش و حکمرانی مبتنی بر کلان‌داده‌ها انجام شد و همچنین پژوهش پاداش و همکاران (۲۰۱۹، ۳۹۳) که با هدف شناسایی عدم قطعیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی، ۲۱ عامل مؤثر بر تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی را در هفت بعد مدیریتی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژی، محیطی

1. Otoo & Kim
2. Minen
3. Holopainen & Toivonen

و قانونی معرفی کردند و از نگرش دولت‌مردان به تربیت‌بدنی و ورزش، اسناد بالادستی، کیفیت منابع انسانی، سهم ورزش در سبد هزینه خانوار و تعاملات بین‌دستگاهی و بین‌سازمانی به‌عنوان عدم قطعیت، نام بردند.

ورزش، این پدیده اجتماعی عصر حاضر، یکی از اموری است که به‌عنوان مختلف در جهان مطرح شده است و گروه‌های زیادی به اشکال گوناگون با آن سرو کار دارند. روزبه‌روز بر محبوبیت ورزش، نزد جهانیان افزوده می‌شود و میلیون‌ها نفر در سراسر جهان را در هر سنی درگیر خود می‌کند (فلمینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲، ۷۷). ورزش، نقش و هویت منحصربه‌فردی در بیشتر جوامع دارد و در شکل‌های مختلف خود، بخشی از حیات روزمره بسیاری از مردم است. امروزه، ورزش به یکی از بزرگ‌ترین صنایع در دنیا تبدیل شده‌است. برای توسعه صنعت ورزش، مدل‌های سلسله‌مراتبی فراوانی ارائه شده‌اند که به درک چگونگی توسعه ورزش کمک کرده‌اند (فیلیزور و فیسن^۲، ۲۰۱۱). ساختار توسعه ورزش در ایران، مانند بیشتر ساختارهای مطرح دیگر، به‌صورت هرم و از چهار حوزه اصلی ورزش تربیتی در قاعده، پس از آن به‌ترتیب ورزش همگانی، سپس ورزش قهرمانی و درنهایت، ورزش حرفه‌ای در رأس هرم، تشکیل شده است (شهوولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۲۳). ورزش حرفه‌ای نوعی تجارت ورزشی است که در آن بر جذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود و ویژگی اصلی آن، رونق‌زایی است (گوارتز و اسپینز^۳، ۲۰۲۰؛ ریچاردسون و مک‌کنا^۴، ۲۰۲۰، ۷۵۰). همگی توصیف‌کننده جنبه‌های مختلف ورزش‌اند.

ازجمله موضوعات مهم در سیاست تجاری در سال‌های اخیر، درآمدزایی پایدار است (کولینگناتوس^۵، ۲۰۲۰، ۴۳)؛ به‌عنوان مثال، در فوتبال حرفه‌ای، قیمت نهایی یا ارزش بازیکن فوتبال در لیگ برتر ایران در بازار نقل و انتقالات، براساس ارزش‌های ویژه بازیکن، ملزومات، نهادها و پیامدهای آن مشخص می‌شود (محمودی‌زاد آذری و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین در حوزه ورزش حرفه‌ای می‌توان بیان کرد که ارائه‌دهندگان رویدادهای ورزشی می‌توانند با اقداماتی مانند اجرای برنامه‌های کنترل کیفیت عملکردی، بهبود کیفیت خدمات و توجه به زیبایی ظاهری اماکن ورزشی، قیمت‌گذاری متناسب با نوع و کیفیت رویداد ورزشی و کاهش هزینه‌های غیرمستقیم مثل زمان، و حمل‌ونقل و کسب اطلاعات، کیفیت ادراک‌شده مشارکت‌کنندگان را از خدمات افزایش دهند؛ در نتیجه ارزش ویژه برندشان را ارتقا دهند (نقش‌زن و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۴۵). یکی از راه‌کارهای درآمدزایی باشگاه را پرورش بازیکنان و فروش در فضای کسب‌وکار فوتبال حرفه‌ای پیشنهاد کرده‌اند. میرزایی و همکاران (۲۰۲۲) بر رویکردهای اقتصادی و مبتنی بر مصرف‌کننده تأکید بیشتری دارند و معتقدند باید از آموزه‌های سایر رویکردهای مدیریت برند نیز برای ارتقای ارزش ویژه برند حرفه‌ای استفاده شود. نیومن^۶ و همکاران (۲۰۲۲) بررسی کردند که چگونه فوتبال حرفه‌ای درجه‌ای را شکل می‌دهد که بازیکنان به منبع درآمد باشگاه‌ها تبدیل شده‌اند.

درآمدزایی پایدار یعنی درآمد از منابعی و به‌گونه‌ای کسب شود که حقوق آیندگان پایمال نشود؛ کیفیت زندگی کاهش نیابد و منابع حیاتی برای استفاده نسل‌های آتی از بین نرود (کامپوس^۷ و همکاران، ۲۰۲۰، ۹۷). از طرفی، دستیابی به درآمدزایی پایدار با توجه به پیچیدگی‌های بسیار زیاد محیطی که سبب ظهور عصر فرارقابتی^۸ شده است، بسیار مشکل به نظر می‌رسد.

1. Fleming
2. Filizöz & Fişne
3. Gwartz & Spence
4. Richardson & McKenna
5. Colignaus
6. Newman
7. Campos
8. Hyper-Competition

این عصر به‌صراحت بیان می‌کند که توجه به عناصر سنتی لازم و بایسته مانایی است، اما برای پیشرفت و توسعه کافی نیست و لازم است به نحوه ظهور تغییرات کلان توجه کرد (یانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۵۷).

از آنجا که پایداری سیاست مالی در اقتصاد ورزش ایران به حمایت‌های دولت و برنامه‌های آن متکی است، مسئله درآمدزایی پایدار در ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. درآمدزایی پایدار یکی از دغدغه‌هایی است که ورزش ایران در سال‌های اخیر با آن روبه‌رو بوده است. درآمدزایی با درآمدزایی پایدار متفاوت است. زمانی که به درآمدزایی پایدار می‌اندیشیم، نمی‌توان از هر منبعی کسب درآمد کرد و نگاه به درآمدزایی باید نگاهی بلندمدت و زیر بنایی باشد. به نظر می‌رسد، یکی از راه‌هایی که می‌تواند بسترسازی مناسب برای این تحلیل باشد، بهره‌گیری از زمینه دانشی و آگاهی‌های نوین است. یکی از این دانش‌های نوین که اندیشمندان بزرگی در سرتاسر جهان با تمسک به آن خدمت‌گزار دولت خود هستند، دانش آینده‌پژوهی^۲ است (مک‌کوا^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، سیاست‌گذاران کشورها با هدف ساخت آینده مطلوب خویش اقدام به آینده‌نگاری در بسترهای مختلف می‌کنند. سرعت روزافزون تغییرات در دنیای نامطمئن کنونی، به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت^۴ منجر شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است (زالی و پورسهراب، ۲۰۱۷، ۱۸۹). میزان پیش‌بینی‌ناپذیر بودن تحولات و نتایج آینده و درک‌نشدن آن با دانش فعلی را «عدم قطعیت» گویند (گونگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۵۴).

ورزش حرفه‌ای تجارت محسوب می‌شود؛ بیشترین هزینه‌های مالی در ورزش حرفه‌ای اتفاق می‌افتد؛ باشگاه‌های حرفه‌ای بازیگران اصلی هستند و برنامه‌های مدون برای آینده مشخص را دنبال نمی‌کنند؛ به همین دلیل، به نظر می‌رسد برای توسعه ورزش حرفه‌ای و درآمدزایی پایدار در این ورزش، بهبود و شناسایی آینده مطلوب در این ورزش و شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای، انجام این پژوهش می‌تواند در این زمینه کارساز باشد. در چرایی انجام اهمیت این پژوهش می‌توان ذکر کرد، رشد اقتصاد ایران به مسائل داخلی و خارجی بی‌شماری که قطعیت ندارند، بستگی دارد و جریان جاری ورزش دولتی حاکم بر ایران، همیشه به حمایت‌های مالی دولت نیاز دارد؛ از این‌رو نشان‌دادن مسیر پیش رو و تخمین آینده‌های احتمالی می‌تواند دیدی بازتر پیش روی متولیان ورزش حرفه‌ای ایران در حیطه‌های مختلف قرار دهد. نتایج احتمالی این پژوهش به شناسایی عدم قطعیت‌ها و پیشران‌های پیش روی ورزش حرفه‌ای در آینده منجر می‌شود و به معاونت‌های مختلف در وزارت ورزش و جوانان که ورزش حرفه‌ای که شامل باشگاه‌ها هستند، کمک می‌کند تا براساس این موارد برای درآمدزایی پایدار سیاست‌گذاری کنند.

بنابراین می‌توان گفت، وجود چنین پژوهشی با این هدف در دنیای پیچیده ورزش به‌خصوص ورزش حرفه‌ای، ضروری به نظر می‌رسد؛ از این‌رو اهمیت و ضرورت پژوهش می‌تواند به مشخص کردن پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر در درآمدزایی پایدار در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای اشاره کند. در این پژوهش قصد بر این است تا براساس روش‌های آینده‌نگاری و با شناخت فضای مؤثر بر آینده بتوانیم مهم‌ترین پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و شگفتی‌سازهایی را شناسایی کنیم که بر آینده ورزش

-
1. Yeung
 2. Futures Study
 3. McCuea
 4. Uncertainty
 5. Gong

حرفه‌ای و باشگاه‌های حرفه‌ای ایران تأثیرگذارند و احتمالاً آینده آن را می‌سازند؛ از این رو در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران کدام‌اند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر در مرحله گردآوری داده‌های واقعی و بدون دست‌کاری، در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) محسوب می‌شود. در جدول شماره یک به پیاز فرایند پژوهش در این مرحله از پژوهش اشاره شده است.

جدول ۱- پیاز فرایند پژوهش

Table 1- The onion of the research process

نوع	مؤلفه
بنیادی-کاربردی Fundamental-applied	ماهیت پژوهش The nature of research
کیفی Qualitative	نحوه انجام پژوهش How to conduct research
نظریه پیچیدگی Complexity theory	پارادایم حاکم بر پژوهش The governing paradigm of research
استقرایی induction	رویکرد پژوهش Research approach
مطالعه موردی Case Study	راهبرد پژوهش Research strategy
پیمایشی survey	حیطه جمع‌آوری داده‌ها Data collection area
اکتشاف و فهم توصیف آینده‌های بدیل Exploring and understanding the description of alternative futures	هدف Target
مصاحبه‌های عمیق، پرسش‌نامه باز In-depth interviews, open questionnaire	ابزار گردآوری داده‌ها Data Collection tools

در این پژوهش، آینده‌نگاری با الگوی سناریونگاری تلفیقی لیپتزیگ و رولندبرگر^۱ انجام شده است. این رویکرد براساس فرایند شش مرحله‌ای صورت می‌گیرد (شکل شماره یک). در مرحله اول (تعریف محدوده پژوهش)، تیم پژوهش مشخص کرد که هدف این پژوهش، تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است؛ بر این اساس، تیم پژوهش به انتخاب افق زمانی برای سال ۱۴۲۰ تصمیم گرفت. هدف اصلی، بررسی نظرهای ذی‌نفعان داخلی و خارجی درباره تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است. ابزار استفاده‌شده، فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان است. در گام بعدی بازخورد ۳۶۰ درجه، پرسش‌نامه محدود با ۳۰ عامل اصلی به‌دست‌آمده، در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفت و از آن‌ها درخواست شد تا به هر عامل براساس میزان تأثیرگذاری که می‌تواند بر تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران داشته باشد، از عدد

1. Leipzig & Roland Burger

۱۰ به منزله ضعیف تا عدد ۱۰ به منزله قوی و همچنین به درجه عدم قطعیت مرتبط با آن عامل از عدد ۱ به منزله کم تا عدد ۱۰ به منزله زیاد، امتیاز دهند.

هدف اصلی این مرحله، شناسایی نقاط کور^۱ یا حوزه‌هایی بود که آگاهانه یا ناآگاهانه نادیده گرفته شده‌اند و همچنین شناسایی فهرستی از عوامل تأثیرگذار که به نوعی محرک تغییرات آینده محسوب می‌شوند و آن را شکل می‌دهند. در این مرحله، نظرهای ذی‌نفعان داخلی و خارجی درباره این عوامل با یکدیگر مقایسه شد. ابزار استفاده‌شده در این مرحله، نمودار تأثیر/عدم قطعیت^۲ بود. این نمودار به‌عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو معرفی می‌شود. ماتریس تأثیر/عدم قطعیت دارای دو بعد است: عدم قطعیت‌ها روی محور افقی و پتانسیل تأثیرگذاری (بر عملکرد آینده) روی محور عمودی نشان داده می‌شوند. ابزار استفاده‌شده در این مرحله، دستورالعمل تدوین استراتژی^۳ یا راهروی استراتژی^۴ است. با استناد به روندها و عدم قطعیت‌های شکل‌دهنده مثبت‌ترین سناریو، استراتژی تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، تعریف شد. خروجی این مرحله، گزینه‌های جامع و کامل راهبردی برای مثبت‌ترین سناریو بود. مشارکت‌کنندگان (جامعه و نمونه) این پژوهش، دارای سه جامعه متفاوت، ولی مرتبط با همدیگر بودند که جامعه بررسی‌شده و حجم نمونه در این پژوهش است.

جدول ۲- جامعه بررسی‌شده در مرحله چهارم: سناریونگاری

Table 2- The society investigated in the fourth stage: Scenario writing

حجم نمونه Sample Size	ذی‌نفعان خارجی External Stakeholders	ذی‌نفعان داخلی Internal Stakeholders
۲۰ نفر	مدیران ارشد برخی از، خبرگان ورزش حرفه‌ای Senior managers of some, professional sports experts	مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی شاغل در لیگ‌های برتر Senior managers of sports clubs working in the premier leagues

ذی‌نفعان داخلی و خارجی تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران براساس نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه‌های عمیق و پرسش‌نامه‌های باز صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش منطق شهودی انجام شد و رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و با الگوی سناریونگاری تلفیقی لیپتزیگ و رولندبرگر صورت گرفت.

نتایج

1. Blind Spots
2. Impact/Uncertainty Grid
3. Strategy Manual
4. Strategy Corridor

جدول ۳- عوامل اصلی تأثیرگذار بر درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای ایران

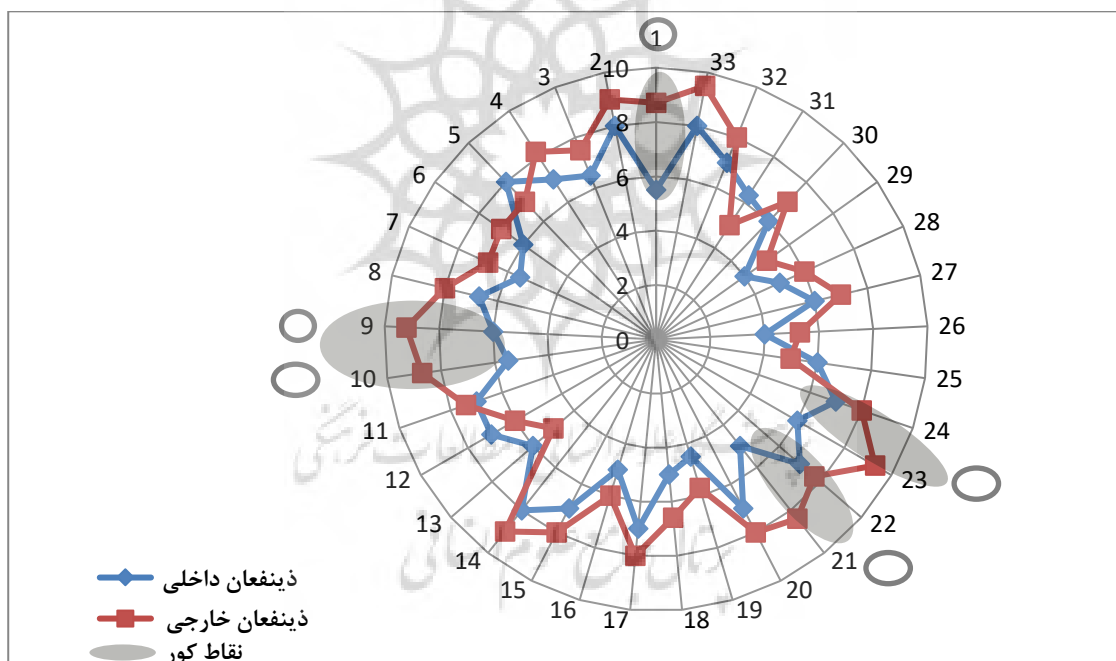
Table 3- The main factors affecting the sustainable income generation of professional sports in Iran

استعدادیابی پایدار توسط باشگاه‌ها	P6, P9, P11, P12, P13, P8	۲۲	تحلیل کلان روندهای آینده	P5, P9, P10, P11, P15	۱
توسعه آکادمی‌ها	P1, P2, P3, P4, P9, P18	۲۳	خصوصی‌سازی با حضور در بورس	P4, P9, P10, P11, P14	۲
ورود به ورزش‌های پرمخاطب توسط باشگاه‌ها	P2, P10, P13	۲۴	دیدگاه مدیران سیاسی به ورزش حرفه‌ای	P4, P11, P12, P14	۳
تحول در بلیت‌فروشی	P1, P2, P8, P10	۲۵	پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی در باشگاه	P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P15	۴
ساختار زنجیره ارزش و خدمات هواداری مبتنی بر فناوری	P2, P5, P6, P10, P12, P15	۲۶	توسعه مشارکت بخش خصوصی	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15	۵
ورود فناوری بلاک‌چین در ورزش	P2, P4, P6, P7, P9, P10, P11, P13	۲۷	تأسیس نهاد مستقل تجارت در ورزش	P2, P5, P6, P9, P10, P11, P15	۶
گرایش به بازاریابی سبز در تبلیغات	P6, P9, P15	۲۸	علمی کردن مدیریت ورزش در باشگاه‌ها	P4, P9, P11, P12	۷
تصویب قوانین برای حفظ حقوق اقتصادی باشگاه‌های ورزشی	P3, P6, P12, P14	۲۹	کم کردن سهم تصدی‌گری دولتی	P2, P5, P6, P10, P12, P15	۸
تأکید بر توسعه و ارتقای ورزش در قانون برنامه	P11, P13, P14	۳۰	درآمدزایی از رسانه‌های اجتماعی	P3, P6	۹
منع قانونی حمایت شرکت‌های دولتی از حمایت مالی از ورزش حرفه‌ای	P2, P7, P9, P10	۳۱	فرمول‌های جدید فروش بازیکن	P1, P2, P3, P4, P7, P8, P11, P12, P14	۱۰
بازنگری قوانین باشگاه‌داری	P4, P8, P11, P12	۳۲	علاقه‌مندی حامیان مالی به ورزش	P4, P7, P8, P9, P15	۱۱
فراهم کردن اقدامات قانونی برای حق پخش	P4, P9, P10, P11, P14	۳۳	ایجاد امکان درآمدزا توسط باشگاه‌ها	P2, P10, P13	۱۲
متوازن منابع مالی	P4, P10, P15	۳۴	ارزش‌گذاری شاخص‌ها و معیارها	P1, P5	۱۳
مدیریت صحیح و خوب	P5, P9, P10, P11, P15	۳۵	عقد قراردادهای هوشمندانه با اسپانسرهای قوی	P6, P9, P11	۱۴
وجود فدراسیون‌های قوی	P3, P4, P6	۳۶	ارزش افزوده ورزش حرفه‌ای	P6, P9, P11, P12, P13, P14	۱۵
استعدادیابی	P2, P10, P14	۳۷	تصویب قانون کی‌رایت و فروش ایسه باشگاه	P2, P6, P9, P10, P15	۱۶
داشتن برنامه‌های استراتژیک و بلند مدت	P4, P11, P12, P14	۳۸	رویکرد نتیجه‌گرایی در ورزش حرفه‌ای (ماکیاولی)	P2, P6, P7, P8, P9, P10	۱۷

جدول ۳- عوامل اصلی تأثیرگذار بر درآمدزایی پایدار ورزش حرفه‌ای ایران

Table 3- The main factors affecting the sustainable income generation of professional sports in Iran					
وجود اسپانسرها	P2, P4, P9, P10	۳۹	تنگ‌نظری و هنجارسازی‌های سنتی برای توسعه نیافتن ورزش حرفه‌ای بانوان	P2, P3, P7, P11, P14	۱۸
دیدگاه‌ها و تفکرات جاکم بر ورزش حرفه‌ای	P2, P6, P7, P9, P10	۴۰	واکاوی مسائل هریک از رشته‌های ورزشی	P2, P6, P9, P10	۱۹
خصوصی‌سازی	P3, P9, P11	۴۱	استفاده از پتانسیل‌های هواداری	P7, P8, P9	۲۰
			وجود استعدادهای فراوان در تمامی رشته‌ها کشور	P3, P6, P7, P12, P14	۲۱

در نمودار عنکبوتی زیر، مقایسه نظرهای ذی‌نفعان داخلی و خارجی درباره این ۴۱ عامل در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری بر تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، مشخص است (شکل شماره یک).

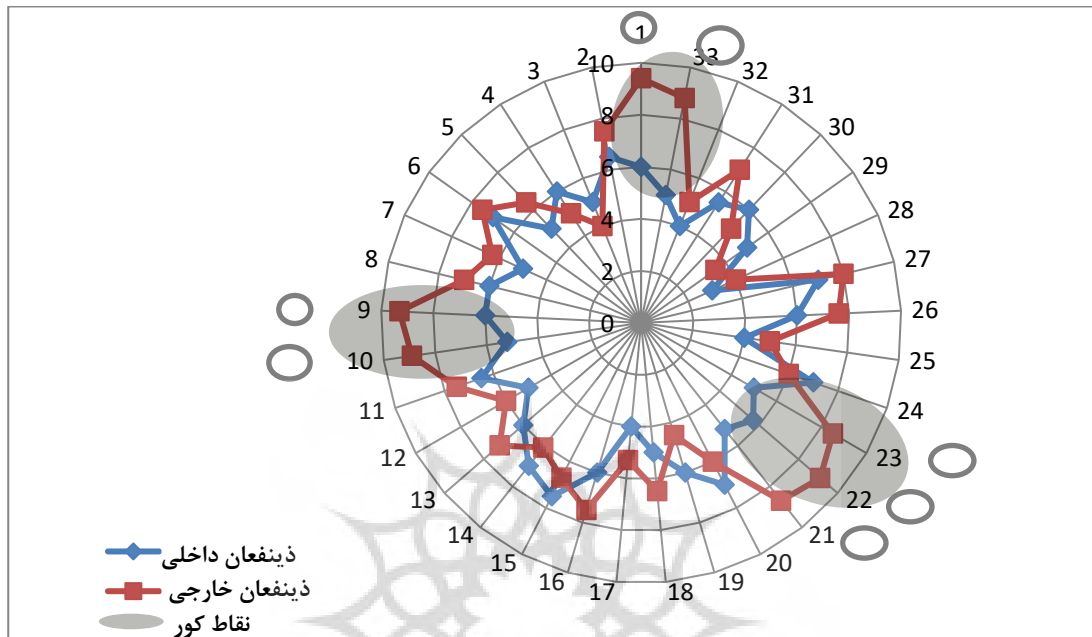


شکل ۱- دیدگاه‌های خارجی در برابر دیدگاه‌های داخلی پتانسیل تأثیرگذاری بر بر تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها

Figure 1- External versus internal perspectives have the potential to influence the development of drivers and uncertainties

مشخص شد که از نظر ذی‌نفعان داخلی، عوامل «خصوصی‌سازی با حضور در بورس و فرابورس» و «واکاوی مسائل هریک از رشته‌های ورزشی به تفکیک» به ترتیب به عنوان مؤثرترین و کم‌اثرترین و همچنین از نظر ذی‌نفعان خارجی، عوامل «فراهم کردن

اقدامات قانونی برای حق پخش» و «منع قانونی حمایت شرکت‌های دولتی از حمایت مالی از ورزش حرفه‌ای» به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران دارند.



شکل ۲- دیدگاه‌های داخلی در برابر دیدگاه‌های خارجی پتانسیل تأثیرگذاری بر تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها

Figure 2- Internal versus external perspectives, the potential to influence the development of drivers and uncertainties

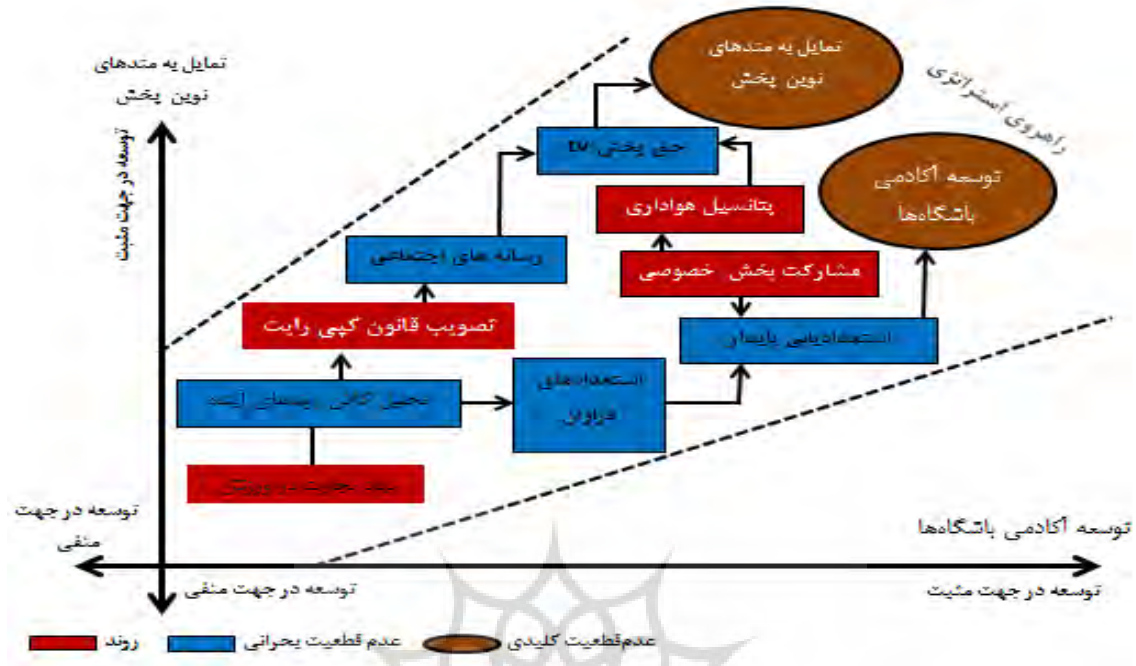
با توجه به نتایج شکل مشخص شد که از نظر ذینفعان داخلی، عوامل «ارزش افزوده ورزش حرفه‌ای» و «گرایش به بازاریابی سبز در تبلیغات» به ترتیب به عنوان بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت و همچنین از نظر ذینفعان خارجی، عوامل «تحلیل کلان روندهای آینده» و «تصویب قوانین برای حفظ حقوق اقتصادی باشگاه‌های ورزشی» به ترتیب دارای بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت در ارتباط با تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران هستند.



شکل ۳- تأثیر عدم قطعیت تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌ها

Figure 3- The effect of the uncertainty of the formulation of the drivers and the effective uncertainty on the sustainable income generation of the clubs

در این پژوهش، عدم قطعیت‌های بحرانی با هفت مورد عبارت‌اند از: تحلیل کلان روندهای آینده (۱)، درآمدزایی از رسانه‌های اجتماعی (۹)، فرمول‌های جدید فروش بازیکن (گرفتن حق رشد حتی در انتقال‌های بعدی) (۱۰)، وجود استعداد‌های فراوان در تمامی رشته‌ها در کشور (۲۱)، استعدادیابی پایدار توسط باشگاه‌ها (۲۲)، توسعه آکادمی‌ها (۲۳) و فراهم کردن اقدامات قانونی برای حق پخش (۳۳). این عدم قطعیت‌های بحرانی براساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌شوند. سه عدم قطعیت بحرانی یعنی تحلیل کلان روندهای آینده (۱)، درآمدزایی از رسانه‌های اجتماعی (۹) و فراهم کردن اقدامات قانونی برای حق پخش (۳۳) در بعد اول قرار گرفتند. این عوامل به‌دنبال درآمدزایی از طریق گرفتن حق پخش تلویزیونی براساس روش‌های جدید مبتنی بر فناوری هستند؛ بنابراین این سه عامل با یکدیگر اولین بعد سناریو را با نام «تمایل به روش‌های نوین پخش بر اساس کلان‌روندهای فناوری» شکل دادند. چهار عدم قطعیت بحرانی دیگر یعنی فرمول‌های جدید فروش بازیکن (گرفتن حق رشد حتی در انتقال‌های بعدی) (۱۰)، وجود استعداد‌های فراوان در تمامی رشته‌ها در کشور (۲۱)، استعدادیابی پایدار توسط باشگاه‌ها (۲۲) و توسعه آکادمی‌ها (۲۳) در بعد دوم قرار گرفتند. این عوامل در استعداد‌های فراوان در رشته‌های مختلف ورزشی و منابع انسانی بی‌شمار در کشور، ریشه دارند. این چهار عامل با یکدیگر دومین بعد سناریو را با نام «توسعه آکادمی باشگاه‌ها و استعدادسازی» شکل دادند. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، اساس تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران در گام بعد است.



شکل ۴- راهروی استراتژی برای تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها
 Figure 4- Strategy corridor for formulation of drivers and uncertainties

با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی، تعیین استراتژی «درآمدزایی پایدار مبتنی بر روش‌های نوین پخش براساس کلان‌روندهای فناوری و توسعه آکادمی‌ها برای فروش بازیکن با فرمول‌های جدید» به‌عنوان استراتژی اصلی تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران در آینده است.

بحث و نتیجه‌گیری

موضوع درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای نیازمند برنامه‌ریزی در نهادی مستقل است؛ چراکه نهاد مستقل با جلسات کارشناسی و دقیق می‌تواند برای مسائل پیش روی آن‌ها برنامه‌ریزی کند. در این میان، موضوع حائز اهمیت این است که به‌دلیل نبودن صنعت ورزش، مقوله توسعه اقتصادی صنعت ورزش و به‌ویژه ورزش حرفه‌ای، نیازمند تصمیم‌گیری نهاد مستقل و خبره است؛ از این رو برای اینکه بتوان ورزش دولتی را کوچک و کوچک‌تر کرد، پیشنهاد می‌شود که نهاد مستقل تجارت در ورزش، متشکل از متولیان باشگاه‌ها خصوصی واقعی، با هدف تصمیم‌سازی برای بحث‌های اقتصادی و ارائه الگوهای درآمدزایی برتر تشکیل شود. هدف اولیه این نهاد مستقل باید جذب متولیان باشگاه‌های دولتی و رفتن به سمت خصوصی‌سازی باشد. براساس بررسی‌ها، در نتیجه‌گیری کلی می‌توان پیشنهاد کرد که یک روش اصلی برای پایدارکردن درآمد در ورزش حرفه‌ای در آینده، استفاده از فرمول‌های جدید فروش بازیکن در نقل و انتقالات یا ساخت فرمول‌های جدید با رویکرد درآمدزایی پایدار کرد. این فرمول‌های جدید می‌توانند به این صورت باشند که قرارداد فروش یک بازیکن جوان توسط باشگاه به‌گونه‌ای تنظیم شود که حتی در انتقال‌های بعدی بازیکن به تیم‌های دیگر، درصد درخور توجهی به باشگاه اختصاص داده شود. با قراردادن

شرطها و بندهای خلاقانه هنگام فروش بازیکن، حتی پس از چندین انتقال، تیم سازنده آن بازیکن که براساس فرمول‌های جدید آن را می‌فروشد، می‌تواند صاحب درآمد پایدار شود. پیشنهاد کاربردی دیگر در راستای درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای، ایجاد اماکن درآمدزا توسط باشگاه‌ها است. منظور از این پیشنهاد، صرفاً شناختن یا داشتن اماکن ورزشی نیست؛ بلکه باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند با ورود به دیگر حوزه‌ها مثلاً ساختن چندین مجتمع تجاری، از طریق اجاره آن‌ها درآمد کسب کنند. ساخت اماکن ورزشی و تفریحی با توجه به جغرافیای خاص هر زیست‌بوم و مناطق مختلف و اجاره آن‌ها نیز می‌تواند منبع درآمد پایداری برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش در ایران باشد و به اشتغال‌زایی منجر شود. در مجموع باید اذعان کرد، برای درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای که تاکنون هزینه‌زا بوده است و با تهدیدهای عمده‌ای همچون نبود خصوصی‌سازی واقعی و پرداخت‌نشدن حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌ها روبه‌رو بوده است، بهترین راه کسب درآمد در کوتاه‌مدت می‌تواند نگاه آینده‌نگارانه و بررسی روندهای فناوری مبتنی بر کلان‌روندهای آینده باشد. احتمالاً با پیشرفت‌های عمده تکنولوژیک و مقبولیتی که فناوری در بین همه مردم از جمله هواداران باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش به دست آورده است، بهترین راه کسب درآمد پایدار، ارائه خدمات به هواداران باشگاه‌ها از طریق ایجاد سازوکارها و زیرساخت‌های مبتنی بر فضای مجازی و فناوری است. روبه‌رو شدن با ناشناخته‌ها و مسائل پیچیده باید از طریق رویکردهای فرارشته‌ای انجام گیرد. آرانمنش و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند، مطالعات فرارشته‌ای و علم پیچیدگی به‌طور مستقل ایجاد شده‌اند، اما می‌توان ارتباط منطقی، هستی‌شناسانه و معرفت‌شناسانه‌ای میان آن‌ها یافت. این پژوهش فرارشته‌ای، براساس پارادایم نظریه پیچیدگی و با هدف شناسایی تدوین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای و با استفاده از روش دلفی به‌عنوان یکی از مناسب‌ترین روش‌ها در پژوهش‌های آینده‌پژوهی، انجام شد.

افزایش پیچیدگی روزافزون ناشی از جهانی‌سازی و پیشرفت‌های فناوری، موجب آشوبناک‌شدن، پیش‌بینی‌ناپذیری، تکه‌تکه و مغشوش‌شدن محیط‌های تصمیم‌گیری شده است (سئوم^۱ و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۳۳). این موضوع هر سیستم تصمیم‌سازی را ملزم می‌کند تا تطبیق‌پذیری پیش و پس از وقوع شگفتی‌سازها را در خود ایجاد کند. شگفتی‌سازها در سال‌های اخیر ظهور زیادی در ادبیات حوزه‌های مختلف داشته‌اند. می‌توان اذعان کرد که در سیستم‌های ورزشی و به‌خصوص ورزش آموزشی که دارای متولیان متعددی (شهوولی‌کوهسوری و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲۳) است، مستثنا از این مسائل نیست و شگفتی‌سازها می‌توانند تأثیر مستقیمی بر شرایط سیستم بگذارند. شگفتی‌سازهای شناسایی‌شده در این پژوهش، براساس معیارهای مختلف تقسیم‌بندی شگفتی‌سازها از آن حیث که ورزش حرفه‌ای با درآمدزایی همراه است و بیشترین درآمدها از ورزش حرفه‌ای به دست می‌آید، دارای معیارهای باورپذیری‌اند. در بحث شگفتی‌سازها تأکید بر این است که همه‌چیز قابل‌برنامه‌ریزی نیست و قبل از هر تغییری هشدار یا سیگنال ضعیف وجود دارد که تحلیلگر و استراتژیست باید آن را کشف کند و از آن بهره‌جوید (برن^۲، ۲۰۲۱، ۱۳۲). در کنار شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مؤثر بر درآمدزایی پایدار در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در این پژوهش، به شناسایی شگفتی‌سازهای تأثیرگذار بر ورزش حرفه‌ای نیز پرداخته شد. مهم‌ترین شگفتی‌سازهای مؤثر بر ورزش حرفه‌ای ایران عبارت‌اند از: خصوصی‌شدن رسانه‌های عمومی، خصوصی‌شدن باشگاه‌ها، اصلاح قوانین و قانون‌کپی‌رایت، شایسته‌سالاری، دخالت‌نکردن سیاسیون، تغییر نگرش مدیران، شبکه‌های اختصاصی، فروش بازیکنان، فروش محصولات و بازاریابی.

1. Seum, Ehrenberger & pregger

2. Burn

از پیشران‌های تأثیرگذار، پیشران‌های تأمین‌کنندگان بودجه ورزش حرفه‌ای هستند که از پیشران‌های اساسی ورزش حرفه‌ای به شمار می‌روند؛ بر همین اساس، یبلویی و همکاران (۲۰۲۲) ذکر کردند، مسائلی همچون آموزشی و یادگیری، توجه به هوادار، بودجه و مالی، رهبری و مدیریتی، ابزار و رفتار حرفه‌ای، پیش‌بینی و آینده‌نگری و همچنین بازاریابی و حامی‌گری، به‌عنوان مقوله‌های مؤثر بر ارزیابی بهره‌وری باشگاه‌های حرفه‌ای‌اند.

در حال حاضر، بزرگ‌ترین پیشران‌های اهداف ورزش حرفه‌ای را دولت و صنایع، قسمتی از نیروهای مسلح، قسمتی از بخش خصوصی و کسانی که بودجه ورزش حرفه‌ای را تأمین می‌کنند، تشکیل می‌دهند؛ زیرا در این زمینه بزرگ‌ترین منبعی که به ما کمک می‌کند تا هر برنامه‌ای به‌ویژه برنامه استراتژیک را با آن اجرا کنیم، موضوع بودجه است. افزایش بودجه ورزش، خود یکی از پیشران‌های اصلی ورزش حرفه‌ای است. در فوتبال حرفه‌ای قیمت نهایی یا ارزش بازیکن فوتبال براساس ارزش‌های ویژه بازیکن، ملزومات، نهادها و پیامدهای آن مشخص می‌شود و بر درآمدزایی پایدار باشگاه‌های حرفه‌ای مؤثر است (محمودی‌زاد آذری و همکاران، ۲۰۲۲). توجه به زیبایی ظاهری اماکن ورزشی، قیمت‌گذاری متناسب با نوع و کیفیت رویداد ورزشی و کاهش هزینه‌های غیرمستقیم مثل زمان، و حمل‌ونقل و کسب اطلاعات می‌تواند کیفیت ادراک‌شده مشارکت‌کنندگان را از خدمات افزایش دهند و در نتیجه ارزش ویژه برندشان را ارتقا دهند (نقش‌زن و همکاران، ۲۰۲۱)؛ زیرا هرچه نگاه به ورزش و به‌خصوص ورزش حرفه‌ای اقتصادی‌تر شود، به‌طور قطع این نگاه ورزش‌ها را به درآمدزایی پایدار و توسعه در ورزش حرفه‌ای می‌رساند. براساس یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از پیشران‌ها، وجود اسپانسرها است که این اسپانسرها در قالب اسپانسرهای دولتی و گاهی اسپانسرهای خصوصی، بزرگ‌ترین پیشران فوتبال حرفه‌ای هستند. براساس یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از پیشران‌ها در ورزش حرفه‌ای، داشتن برنامه‌های استراتژیک و بلندمدت در رشته‌های مختلف ورزش حرفه‌ای است؛ از این‌رو برنامه‌هایی که مبتنی بر کسب مدال و عناوین در میدان‌های جهانی و المپیک باشند، از پیشران‌های دیگر در ورزش حرفه‌ای می‌توان به‌کارگیری افراد شایسته در پست‌های مدیریتی اشاره کرد. یکی دیگر از پیشران‌های ورزش حرفه‌ای، استعدادیابی است. محمودی‌زاد آذری و همکاران (۲۰۲۲) یکی از راه‌کارهای درآمدزایی باشگاه را پرورش بازیکنان و فروش در فضای کسب‌وکار فوتبال حرفه‌ای پیشنهاد کردند. میرزایی و همکاران (۲۰۲۲) تأکید بیشتری بر رویکردهای اقتصادی و مبتنی بر مصرف‌کننده دارند که باید از آموزه‌های سایر رویکردهای مدیریت برند نیز برای ارتقای ارزش ویژه برند حرفه‌ای استفاده شود. نیومن و همکاران (۲۰۲۲) بررسی کردند که چگونه فوتبال حرفه‌ای درجه‌ای را شکل می‌دهد که بازیکنان به منبع درآمد باشگاه‌ها تبدیل شده‌اند. اگر استعدادیابی به‌درستی در رشته‌های ورزشی انجام شود و این استعدادها براساس برنامه علمی ازپیش تعیین‌شده و علمی افزایش پیدا کند، در سطوح جهانی و المپیک بسیار تأثیرگذار است.

به‌طور کلی می‌توان گفت، با شناسایی شگفتی‌سازها و پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش حرفه‌ای، تاحدودی می‌توان آینده‌های گوناگون آن را با احتمالات مختلف شناسایی کرد و با دیدی بازتر به آینده، راهبردهای عملیاتی مشخص را کرد. شگفتی‌سازها گاهی رویدادهای تحول‌آفرین مانند اختراع یک فناوری جدید یا وقوع یک جنگ جهانی یا به زیر آب فرورفتن منطقه‌ای بر اثر پیشروی دریا یا ذوب یخ‌ها هستند که در هر صورت، شگفتی اجتناب‌ناپذیر ما را به همراه دارند. گاهی می‌توان با ردیابی علائم ضعیفی از یک شگفتی‌ساز که در شرف وقوع قرار دارد آگاه شد، اما همیشه چنین امکانی وجود ندارد. سونامی و زلزله نمونه خوبی برای این دسته از شگفتی‌سازها هستند. در آینده‌پژوهی نیز همواره با عوامل و پدیده‌هایی روبرو می‌شویم که نقشی شگفتی‌ساز دارند و با تغییر چشمگیر روندهای کنونی جاری شکل نهایی آینده را به‌گونه‌ای کاملاً متفاوت از آنچه در

پیش‌بینی‌های خود احتمال داده‌ایم، رقم می‌زنند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها با حضور بورس و فرابورس، پیاده‌سازی اصول حاکمیت شرکتی در باشگاه، تأسیس نهاد مستقل تجارت در ورزش، ایجاد اماکن درآمدزا توسط باشگاه‌ها، تحول فناوری محور در بلیت‌فروشی، ارائه خدمات آنلاین به هواداران (خرید، فروش البسه باشگاه‌ها)، تصویب قوانین برای حفظ حقوق اقتصادی باشگاه‌های ورزشی، ایجاد شبکه‌های تلویزیونی آماتور یا حرفه‌ای در بستر رایگان فناوری و درآمدزایی از این طریق و ورود به گردشگری ورزشی با ورزش‌های پرمخاطب توسط باشگاه‌ها، در دستور کار اتحادیه باشگاه‌های حرفه‌ای ایران قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمام مدیران باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای، اساتید مدیریت ورزشی و متخصصانی که تیم پژوهش را یاری نمودند، کمال تشکر را داریم.

References

1. Aryanmanesh, M., Javanshiri, A., & Modirshanechi, M. (2018). The Wild-Cards and Driver Forces of Iran-US Relations in 2029. *Journal of Iran Futures Study*, 4(1), 117-140.
2. Adib Roshan, F., Talebpour, M., & Peymanizad, H. (2018). Drawing the scenario of elite sports of Khorasan Razavi province in 1404 horizon. *Sport Management and Development*, 6(3), 168-186.
3. Burns, A. (2021). Foundation Professor of Foresight: Richard Slaughter's scholarly book contributions to futures studies and strategic foresight. *Futures*, 132, 102787.
4. 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.
5. 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.
6. Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
7. Holopainen, M., & Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44(3), 198-205.
8. Fleming, T., Sutcliffe, K., Lucassen, M., Pine, R., & Donkin, L. (2022). Serious games and gamification in clinical psychology. *Journal: Comprehensive Clinical Psychology*, 10, 77-90.
9. 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.
10. Gwartz, E., & Spence, K. (2020). Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization. *Sport Management Review*, 23(4), 750-763.
11. Mahmoodizad Azari, S., Ehsani, M., Nazari, R., & Norouzi Seyed Hossini, R. (2022). Presenting the market value model of professional football players in the Iranian Premier League: A structuralist approach ground theory. *Sport Management Studies*, 14(71), 17-46. (in Persian).
12. Minen, M. T., Morio, K., Schaubhut, K. B., Powers, S. W., Lipton, R. B., & Seng, E. (2020). Focus group findings on the migraine patient experience during research studies and ideas for future investigations. *Cephalalgia*, 40(7), 712-734.
13. Mizani, M., Sajjadi, S. N., Khabeyri, M., & Kazemnejad, A. (2022). The relationship between brand management approaches and brand equity dimensions of clubs in Iran's professional football league. *Sports Management Studies*. (in Persian).

14. Naghshzan Khajouie, R., Salimi, M., & Nazari, R. (2021). Presenting a structural model for Iranian sports events brands. *Sport Management Studies*, 13(67), 140-169. (in Persian).
15. Nazari, R., & Shahvali, J. (2022). Strategic scenarios of health-based sport in Iran. *Journal of Sport Management*, 14(1), 151-172.
16. Newman, J. A., Warburton, V. E., & Russell, K. (2022). Whistleblowing of bullying in professional football: To report or not to report? *Psychology of Sport and Exercise*, 61, 102177.
17. Otoo, F. E., & Kim, S. (2020). Analysis of studies on the travel motivations of senior tourists from 1980 to 2017: Progress and future directions. *Current Issues in Tourism*, 23(4), 393-417.
18. Padash, D., Kashef, S. M., Saghafi, F., & Hamidi, M. (2021). Identification of the uncertainties of physical education and student sports in 2025. *Research on Educational Sport*, 9(22), 47-74.
19. Salavateyan, S., & Masoudi, S. (2016). Identifying affecting propulsion on the future of press in Iran. *Culture Communication Studies*, 17(34), 51-72.
20. Seum, S., Ehrenberger, S., & Pregger, T. (2020). Extended emission factors for future automotive propulsion in Germany considering fleet composition, new technologies and emissions from energy supplies. *Atmospheric Environment*, 233, 117568.
21. Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. (2021). The formulation Iranian educational sports strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*, 8(21), 223-250.
22. Shirvani, M., & Bayat, R. (2018). Identifying and analyzing the drivers of the process of improving economic value added in line with the future of companies. *Strategy Quarterly*, 27(86), 49-69.
23. Yabaluii, B., Nazari, R., & Zargar, T. (2022). Modeling effective factors in evaluating the productivity of professional football clubs. *Sport Management Studies*, 14(76), 221-250. (in Persian).
24. Zali, N., & Poursahrab, A. (2016). Foresight of regional development with the combined approach of scenario writing and SWOT analytical model (Case study: Gilan province). *Space Planning and Design*, 21(3), 189-220. (in Persian).

