



**Identifying the future drivers of professional sports clubs in Iran
(Case study: Foolad Mobarakeh Sepahan club)**

Amin Ferdosipour¹, Mehdi Salimi^{2*}, Ahad Rezayan Ghaye Bashi³

Received: Sep 03, 2021

Accepted: Feb 06, 2022

Abstract

Objective: The purpose of this study was to identifying the future drivers of professional sports clubs in Iran (Case study: Foolad Mobarakeh Sepahan club).

Methodology: This research is descriptive-analytical in terms of applied goal setting strategy and its method and explanatory based on futures research methods. The statistical population of this study consisted of experts in the field of university and club. The selection of these people was purposeful and their number was equal to 20 people. In order to identify the issues affecting the future of Sepahan Club, a review of the research literature as well as interviews with experts was used, based on which 25 final components related to the future of Sepahan Cultural and Sports Club were identified.

Results: According to the research findings, the four variables of club sponsors, fan presence, media coverage and club revenue generated had the most impact and the most impact in general, so because they had recorded high importance and uncertainty for themselves as the future drivers of Sepahan Cultural and Sports Club were determined.

Conclusion: The study of key factors affecting the future of Sepahan club indicates the relative dominance of the club's sponsors, the presence of fans, media coverage and the club's revenue generation over other factors that seem to have the most role in the future of Sepahan club and in planning. Long-term ones need to be considered.

Keywords: Future Research, Strategic Planning, Sports Clubs

1. Ph.D. Candidate in Sport management, Physical Education faculty, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. 2. Associate professor in sport management, Sport sciences Faculty, University of Isfahan, Isfahan, Iran. 3. Assistant professor in futures studies department, faculty of governance, University of Tehran, Tehran, Iran

* Corresponding author's e-mail address: m.salimi@spr.ui.ac.ir

Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Today, sports have become one of the big industries and its importance is increasing day by day. In the structure of sports around the world, sports clubs are the basis for the growth and development of various sports (Talibpour et al, 2013).

On the other hand, considering the speed of external and internal environmental changes, it seems that the future of these clubs is unpredictable with a significant level of uncertainty; In such a way that one can imagine different scenarios for the future of this club.

However, the future is unpredictable and it is difficult to determine what will happen. Therefore, flexibility and acquiring sufficient knowledge to respond to these uncertainties in sports organizations is more necessary than ever. Therefore, in the present study, using the prospective approach, the present study has identified the key drivers for the future of the Sepahan Cultural and Sports Club.

Methodology

This research is descriptive-analytical in terms of practical targeting strategy and descriptive-analytical based on future research methods. The statistical population of this research is made up of experts from the university and club fields. The selection of these people was purposeful and their selection criteria included theoretical mastery, practical experience, willingness and ability to participate in research and access to them. It should be noted that the number of experts participating in Delphi-oriented methods such as future research is generally determined between 14 and 25 people, and according to the above criteria, 20 experts participated in this research. In order to identify issues affecting the future of Sepahan Club, a review of research literature and interviews with experts were used, and based on that, 25 final components were identified in relation to the future of Sepahan Cultural Sports Club.

In addition, in the continuation of the research, the extracted variables and indicators have been investigated and analyzed using the mutual effects analysis method in the Mi'kmaq environment. For this purpose, a 25x25 matrix containing 25 indicators (which were the summaries of the key components in the research topic) was used to determine the status of each of them (in terms of influence, effectiveness and mutual relations) in the system should be specified

Results

The four variables of "club sponsors", "fan presence", "media coverage" and "club income generation" have the most impact and the most impact. Based on this, the realization of each of the main scenarios is dependent on the occurrence of changes in these variables, so the four mentioned components are identified as driving forces in this research. According to research experts, these driving forces have a relatively high importance and uncertainty in the subject of the research due to their high influence and influence and can be used as the main uncertainties of the research for the next stage (use of software Scenario Wizard) to be known. In addition to that, an identified influencing variable, an identified regulating variable, and all the influencing variables calculated from Meek-Mek software also have a decisive role in the design of future scenarios and stories, and their conditions and changes in Writing and describing the final scenarios will be used. Each of these drivers has potential uncertainties, whose accurate statistics and description require holding a panel of experts in the next step of the research.

Discussion and Conclusion

The purpose of this research was to identify the future drivers of Sepahan Cultural Sports Club. The analysis of the findings showed that out of the total of 25 issues of effective influence on the system, only 4 components are the key drivers of the future of Sepahan Cultural Sports Club. At the same time, 5 components played the role of influencing variables, 7 components played the role of bimodal variables, 3 components played the role of independent variables, and finally 6 components played the role of influencing variables in the system. This finding is in line with the results of the Heidari et al (2020) study that it is due to the extreme fluctuations in the exchange rate, the increase in the inflation rate, government laws and regulations, the attraction of financial sponsors, the presence of the private sector, having appropriate equipment and facilities, the support of government institutions and coverage media, having the technical staff and national and international players mentioned, Shahraki & Ismaili Shazandai (2020) because they had reported the political drivers and organizational structure, Ghorbani Morineh & Khodadakshi (2019) who mentioned the existence of more fans in They mentioned the stadium, the amount of financial support, the technical staff and having a foreign coach. Kazempour et al (2019) is consistent because they mentioned the political environment and national infrastructure and international status, Clutterbuck & Doherty (2019) because they reported the provision of facilities and financial assistance.

References

1. Talibpour, M., Rasouli, M., & Ismaili, Mohsen. (2013). Management of sports clubs. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad Press. [Persian]
2. Heidari, R., Keshtidar, M., Shaji., K., & Rajabi, R. (2020). Strategic development of professional club management in Iranian volleyball (Case study: Payam Mashhad volleyball club). Sports management studies, ready for publication. [Persian]
3. Shahraki, Mohadeseh., And Ismaili Shazandaki, Mohammad Reza. (2020). Macro analysis of the driving factors in the implementation of strategic plans of Iranian sports organizations. Sports management studies, ready for publication. [Persian]
4. Ghorbani Morineh, L., & Khodadadkashi, F. (2019). Evaluation of economic factors affecting the sports success of Iranian Premier League teams. Motor and Behavioral Sciences, 2(2), 150-160. [Persian]
5. Kazemipour, A., Akbari Yazdi, H., Mohammad Kazemi, R., & Elahi, A. (2019). Internationalization of the brand of Iranian football clubs. Sports management studies, ready for publication. [Persian]
6. Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. Journal of Sport for Development, 7(12), 16-32.



شناسایی پیشران‌های آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی ایران (مطالعه موردی: باشگاه فولاد مبارکه سپاهان)

امین فردوسی پور^۱، مهدی سلیمی^{۲*}، احد رضایان قیه باشی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۲

چکیده

هدف: هدف این پژوهش شناسایی پیشران‌های آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی (مطالعه موردی: باشگاه فولاد مبارکه سپاهان) در ایران بود.

روش‌شناسی: این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی و براساس روش‌های آینده پژوهی، تبیینی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه دانشگاه و باشگاه فولاد مبارکه سپاهان تشکیل می‌دادند. انتخاب این افراد به صورت هدفمند بود و تعداد آن‌ها برابر با ۲۰ نفر بود. جهت شناسایی موضوعات مؤثر بر آینده باشگاه سپاهان از مرور ادبیات تحقیق و همچنین مصاحبه با صاحب‌نظران استفاده شد و مبتنی بر آن تعداد ۲۵ مؤلفه نهایی در ارتباط با آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان شناسایی گردید.

یافته‌ها: براساس یافته‌های تحقیق چهار متغیر حامیان مالی باشگاه، حضور هواداران، پوشش رسانه‌ای و درآمدزایی باشگاه در مجموع از بیشترین تاثیرپذیری و بیشترین تاثیرگذاری و همچنین بالاترین اهمیت و عدم قطعیت برخوردار بودند در نتیجه به‌عنوان پیشران‌های آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان مشخص شدند.

نتیجه‌گیری: بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر آینده باشگاه سپاهان حاکی از سیطره نسبی حامیان مالی باشگاه، حضور هواداران، پوشش رسانه‌ای و درآمدزایی باشگاه بر سایر عوامل است که به نظر می‌رسد بیشترین نقش را در آینده باشگاه سپاهان خواهند داشت و در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت لازم است مورد توجه واقع شوند.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی، باشگاه‌های ورزشی.

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. ۳. استادیار گروه آینده پژوهی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: m.salimi@spr.ui.ac.ir

مقدمه

امروزه ورزش به یکی از صنایع بزرگ تبدیل شده است و روز به روز بر میزان اهمیت آن افزوده می‌شود. در ساختار ورزش سراسر دنیا، باشگاه‌های ورزشی پایه و اساس رشد و توسعه ورزش‌های مختلف می‌باشند. قهرمانان و نخبگان ورزشی از دل باشگاه‌ها رشد کرده و پرورش می‌یابند و از طرف دیگر باشگاه‌های ورزشی مکانی را برای گستره افراد جامعه فراهم می‌آورند تا زندگی سالم، با نشاط و پرتحرکی را تجربه کنند (Talibpour et al, 2013). باشگاه‌های ورزشی سازمان‌های ورزشی هستند که به صورت چندمنظوره با کارمندان تمام وقت و بودجه‌های شش‌گانه^۱ و گاهی اوقات در سال میلیون دلار، به صدها و حتی هزاران بازیکنی که در سطوح ملی و حتی بین‌المللی تمرین و به رقابت می‌پردازند خدمات ارایه می‌دهند (Telford et al (2016). این باشگاه‌ها دارای طرح باشگاه^۲، فلسفه^۳، بیانیه مأموریت^۴، اهداف^۵، سیاست‌ها و روش‌ها^۶، هویت^۷، اساس‌نامه^۸، هیات رئیسه باشگاه^۹، هیأت مدیره^{۱۰}، کمیته^{۱۱} و ساختار سازمانی^{۱۲} هستند (Robinson, 2010).

بررسی‌ها نشان می‌دهد در حال حاضر موفقیت بعضی از باشگاه‌ها در مقایسه با باشگاه‌های دیگر اتفاقی نیست (Thormann & Wicker, 2021). چرا که باشگاه‌های ورزشی در خلاء به فعالیت نمی‌پردازند و عوامل داخلی و خارجی زیادی باشگاه را دستیابی به اهدافش کمک می‌کنند

(Ma et al, 2020) و یا آن را از این راه باز می‌دارند مدیری که از این عوامل آگاه نباشد، محکوم به شکست خواهد بود در مقابل مدیری که از عوامل آگاهی دارد و برای آن برنامه‌ریزی می‌کند به نوعی مسیر موفقیت را همواره ساخته است (Escamilla-Fajardo et al, 2020). عوامل سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی، اجتماعی- فرهنگی، قانونی و فنی، میزان اعتبار تیم‌ها، سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه، وجود هوادار بیشتر در ورزشگاه، در اختیار داشتن مربیان قوی و بادانش روز دنیا و غیره از جمله عواملی حیاتی هستند که آینده باشگاه وابسته به آن‌ها است (Ghorbani Morineh, & Khodadadkashi, 2019; Price & Weiss, 2011).

به‌موازات این عوامل مشاهده می‌شود سرعت روز افزون تغییرات در دهه آغازین قرن بیست و یکم، منجر به پیدایش عصری به نام عصر عدم قطعیت شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است و نمی‌توان برنامه‌های آتی را بدون در نظر گرفتن آن‌ها کارا و اثربخش طرح‌ریزی کرد (Zali & Poursohrab, 2017). در واقع لازم است عوامل پیش‌روی سیستم‌های مختلف در قالب عدم قطعیت‌ها و اهمیت‌های آن دیده شود و مشخص گردد نحوه اثرگذاری این عوامل چگونه است و کدامیک از این عوامل پیشران‌های کلیدی

7. The club entity
8. Articles of incorporation
9. Club governance
10. Board of directors
11. Committees
12. Organization structure

1. Six-figure
2. The club plan
3. Philosophy
4. Mission statement
5. Goals
6. Policies & procedures

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (Seyed Ameri et al, 2011). و یکی از سازمان‌های ورزشی که آینده آن همواره با عدم قطعیت‌های بالایی روبرو است، باشگاه‌های ورزشی می‌باشند که تغییرات آن تابع موضوعات و محرک‌های مختلفی است (Robinson, 2010). در پژوهش Heidari et al (2020) مشخص گردید نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، توان دستگاه‌های اجرایی، تکنولوژی و فناوری، فرهنگ اجتماعی، جذب حامیان مالی، حضور بخش خصوصی، در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، حمایت نهادهای دولتی، پوشش رسانه‌ای، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، داشتن برنامه‌ریزی برای بلیط فروشی، توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی، برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد از جمله این موضوعات می‌باشد. Shahraki & Ismaili (2020) نشان دادند پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیکی، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی دارند. همچنین Ghorbani Morineh & Khodadadkashi (2019) در موفقیت تیم‌های ورزشی به عواملی چون اعتبار تیم‌ها، سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه و وجود هوادار بیشتر در ورزشگاه، میزان حمایت مالی، شهر محل استقرار تیم‌ها، تحصیلات کادر فنی و برخورداری از مربی خارجی اشاره داشتند.

هستند. برای تحقق این مهم یکی از الزامات آینده‌نگری است. آینده‌نگری یک حوزه پژوهشی نسبتاً جدید است که قلمرو آن، همه عرصه‌های معرفت نظری و تکاپوهای عملی آدمی را در می‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای در هر یک از این عرصه‌ها داشته باشد. هرچند که هر نوع پیش‌بینی می‌تواند غلط از آب درآید، ولی این مطلب نباید باعث شود که تلاش علمی و عقلانی برای مطالعه آینده صورت نگیرد و برنامه‌ریزی فقط بر اساس تجربه‌های قبلی یا سلیقه شخصی انجام گیرد (Goharifar et al, 2015). آینده‌پژوهی به عنوان دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل‌یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به کار برده می‌شود (Izadi et al, 2021)؛ و اهمیت آن به حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور^۱ و فرد پلاک^۲ مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (Rezaei et al, 2021). شایان ذکر است امروزه بسیاری از سازمان‌ها و کسب و کارها جهت همگام شدن با تغییرات روزافزون دنیا از آینده‌پژوهی استفاده می‌کنند چرا که آن‌ها برای دستیابی به رشد و توسعه نیازمند این به‌روز بودن هستند (Asadnia et al, 2022). افزون بر این آینده‌پژوهی این امکان را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند تا با ارائه چارچوب‌های ساختاریافته تحلیل‌های دقیق‌تری انجام دهند و به موازات آن اقدامات جایگزین را در نظر بگیرند (Sawyer & Carmel, 2022).

دیگر این عوامل متفاوت است. از طرفی تحقیقی که به طور تخصصی و با نگاه به آینده پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده باشگاه‌های ورزشی را شناسایی کرده باشد انجام نشده است. کما اینکه در تحقیقات گذشته مشخص شده است که چه عواملی می‌تواند مؤثر بر باشگاه‌های ورزشی است و تا حدودی نیز اهمیت آن‌ها بررسی شده است. یکی از باشگاه ورزشی که در طول هفت دهه فعالیت خود فراز و نشیب‌های زیادی را به خود دیده است و مولفه‌ها و شاخص‌های بسیاری بر مدیریت کلان این باشگاه از جمله انتظارات و فشارهای هواداران، سیاست‌های کلان ورزش کشور و استان، تغییرات در حامیان مالی و میزان بودجه دریافتی، و تغییرات مدیریتی؛ اثرگذار بوده‌اند باشگاه سپاهان می‌باشد. این مولفه‌ها موجب شده‌اند تا این باشگاه با فراز و نشیب‌های بسیاری همراه باشد و این فراز و نشیب‌ها در دوره‌های مختلف بر روی عملکرد و بهره‌وری مدیران و باشگاه بسیار اثرگذار بوده‌اند. از طرفی با توجه به سرعت تغییرات محیطی خارجی (مانند محیط‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) و داخلی (مانند تغییرات مدیریتی، حامیان مالی، بودجه دریافتی، انتظارات هواداران، و سطح فناوری‌های مختلف)، به نظر می‌رسد که آینده این باشگاه با سطح قابل توجهی از عدم قطعیت‌ها، غیرقابل پیش‌بینی باشد؛ به گونه‌ای که می‌توان سناریوهای مختلفی برای آینده این باشگاه متصور بود، که به نظر می‌آید مدیران این باشگاه نیازمند شناخت آنها می‌باشند، که در این صورت این امکان برای آنها فراهم می‌شود که در اتخاذ و عملیاتی نمودن تصمیم‌های صحیح موفق‌تر عمل نمایند. مسئله اصلی پژوهش این است که در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی

(Kazemipour et al (2019) نیز در پژوهشی تحت عنوان بین‌المللی سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران گزارش کردند برند، مدیریت، تیم، ارتباط، قدرت سخت، قدرت نرم، صنعت، مشتریان، رقبا، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و فرهنگی، محیط فناوری، محیط زیست، زیر ساخت‌های ملی و جایگاه بین‌المللی از جمله عوامل مؤثر بر برند باشگاه‌های فوتبال هستند. همچنین نظری Nazari (2017) Tarshizi نشان داد از دست دادن بازیکنان، موفقیت تیم، جذب بازیکنان ستاره و عدم موفقیت احتمالی تیم بیشترین تأثیر را بر روی ارزش ویژه برند باشگاه پرسپولیس دارد. از طرفی سناریوهای مثبت باعث افزایش ارزش ویژه برند باشگاه پرسپولیس و سناریوهای منفی باعث کاهش ارزش ویژه برند آنها می‌شود. در پژوهش Qian et al (2020) تماشاگران اعلام داشتند جذابیت رویداد، خصوصیات بازیگر، راحتی برنامه، کیفیت جریان، پاداش‌های مجازی، اتاق گفتگو آن چیزی که آن‌ها از ورزش انتظار دارند. افزون بر این (Clutterbuck & Doherty (2019) در پژوهشی تحت عنوان ظرفیت سازمانی برای توسعه ورزش در کشور کانادا بر برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار سرمایه‌گذاری پایدار، ارائه امکانات، کمک مالی، آشنایی با موضوعات توسعه، کمک به دیگران و کمک به خود ورزش تأکید داشتند. (Brook et al (2020) پی بردند که عوامل درون‌فردی، بین‌فردی، روانی، محیط زیستی، بهداشتی، ایمنی و لجستیکی مؤثر بر محیط ورزش است. آنچه از مرور مطالعات گذشته مشخص می‌گردد این است که باشگاه ورزشی به مثابه یک سیستم تحت تأثیر موضوعات و عوامل مختلفی هستند که اساساً از محیطی به محیطی

پیشران‌های کلیدی پیش‌روی آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ راهبرد هدف‌گذاری کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی و براساس روش‌های آینده پژوهی، تبیینی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه دانشگاه و باشگاه تشکیل می‌دهند. انتخاب این افراد به صورت هدفمند بود و معیارهای انتخاب آن‌ها شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنان بود. لازم به ذکر است تعداد خبرگان شرکت‌کننده در روش‌های دلفی محور نظیر آینده‌پژوهی عموماً بین ۱۴ تا ۲۵ نفر تعیین شده و با توجه به معیارهای فوق ۲۰ نفر از صاحب‌نظران در این تحقیق مشارکت داشتند. جهت شناسایی موضوعات مؤثر بر آینده باشگاه سپاهان از مرور ادبیات تحقیق و همچنین مصاحبه با صاحب‌نظران استفاده شد و مبتنی بر آن تعداد ۲۵ مؤلفه نهایی در ارتباط با آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان شناسایی گردید. این مؤلفه‌ها به‌عنوان موضوعات اصلی مؤثر بدون لحاظ کردن اولویت عبارت بودند از:

امروز، ابزارهای تحلیل راهبردی مانند تحلیل سوات، نقشه‌های استراتژی و غیره که در دهه ۱۹۶۰ طراحی گردیدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن افول پیدا کردند، دیگر نمی‌توانند به‌خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کند و یک برنامه راهبردی کم‌نقص ارائه نمایند. لذا با آگاهی از محدودیت‌های رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی و با آگاهی از این‌که روش‌های جدیدی برای پیش‌بینی آینده و طراحی برنامه راهبردی وجود دارد، در این پژوهش رویکرد آینده‌پژوهی انتخاب شد تا به وسیله آن تحولات و مشکلات پیش‌روی باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در آینده تعیین شود. ل‌ازمه پاسخگویی صحیح به این تغییرات در نظر گرفتن تحولات آینده، پیش‌بینی محیط و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده است. هرچند که آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه روی خواهد داد. از این رو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها در سازمان‌های ورزشی بیش از همیشه ضروری می‌باشد. بنابراین در مطالعه حاضر به استفاده از رویکرد آینده‌نگری مطالعه حاضر به شناسایی

جدول ۱. عوامل (مؤلفه‌های) کلیدی مؤثر بر آینده باشگاه سپاهان

ردیف	نماد	عامل
۱	Var01	نوسانات نرخ ارز
۲	Var02	افزایش نرخ تورم
۳	Var03	حضور هواداران
۴	Var04	حضور بخش خصوصی در ورزش
۵	Var05	حمایت نهادهای دولتی از ورزش
۶	Var06	پوشش رسانه‌ای
۷	Var07	برخوردارگی از کادر فنی و بازیکنان مطرح
۸	Var08	حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی
۹	Var09	ثبات سیاسی در کشور
۱۰	Var10	قوانین و مقررات باشگاه‌داری
۱۱	Var11	درآمدزایی باشگاه

قدرت خرید مردم	Var12	۱۲
دیجیتال‌سازی	Var13	۱۳
حامیان مالی باشگاه	Var14	۱۴
داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی	Var15	۱۵
سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان	Var16	۱۶
توسعه برند	Var17	۱۷
وجود رقبا	Var18	۱۸
نیروی انسانی باشگاه	Var19	۱۹
دستاوردهای ورزشی باشگاه	Var20	۲۰
ساختار اداری قوی	Var21	۲۱
تحریم‌های بین‌المللی	Var22	۲۲
افزایش هزینه‌های باشگاه	Var23	۲۳
دخالت‌های افراد بیرونی	Var24	۲۴
وجود دلالت‌ها	Var25	۲۵

نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده‌ها در ماتریس 25×25 محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع 502 رابطه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری ارزیابی شده در جدول شماره ۲، 123 رابطه دارای ارزش صفر (بدون تاثیر)، 325 رابطه دارای ارزش ۱ (تاثیر کم)، 152 رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و 25 رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر $80/32$ است که از تاثیر نسبتا زیاد و پراکنده عوامل حکایت می‌کند.

علاوه در ادامه پژوهش، متغیرها و شاخص‌های استخراج شده با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک بررسی و تحلیل شده‌اند. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد 25×25 شامل 25 شاخص (که جمع‌بندی مؤلفه‌های کلیدی در موضوع پژوهش بوده‌اند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آن‌ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد.

یافته‌های پژوهش

اولین گام تحلیل نتایج میک‌مک، شناسایی ویژگی‌های تاثیرگذاری مستقیم عوامل است.

جدول ۲. تشریح ویژگی‌های ماتریس تحلیل ساختاری (آثار متقاطع)

مقدار	شاخص	
۲۵	Matrix size	ابعاد ماتریس
۲	Number of iterations	تعداد تکرار
۱۲۳	Number of zeros	تعداد صفر
۳۲۵	Number of ones	تعداد یک
۱۵۲	Number of twos	تعداد دو
۲۵	Number of threes	تعداد سه
۰	Number of P	تعداد P
۵۰۲	Total	جمع
۸۰/۳۲	Fill rate	درجه پرشدگی

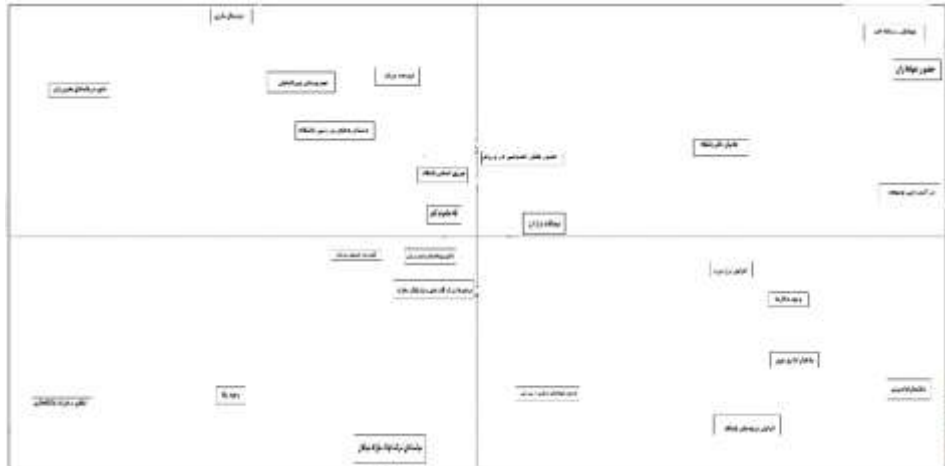
در جدول شماره ۳، مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع ارائه شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها

جدول ۳. مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

ردیف	متغیر	مجموع اعداد ردیف‌ها	مجموع اعداد ستون‌ها
۱	نوسانات نرخ ارز	۲۸	۲۸
۲	افزایش نرخ تورم	۲۷	۳۱
۳	حضور هواداران	۳۳	۳۵
۴	حضور بخش خصوصی در ورزش	۳۰	۲۸
۵	حمایت نهادهای دولتی از ورزش	۲۴	۲۸
۶	پوشش رسانه‌ای	۳۳	۳۴
۷	برخوردراری از کادر فنی و بازیکنان مطرح	۲۷	۲۷
۸	حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی	۳۲	۲۱
۹	ثبات سیاسی	۲۸	۲۷
۱۰	قوانین و مقررات باشگاه‌داری	۲۳	۲۰
۱۱	درآمدزایی باشگاه	۲۹	۳۵
۱۲	قدرت خرید مردم	۲۸	۲۶
۱۳	دیجیتال‌سازی	۳۴	۲۴
۱۴	حامیان مالی باشگاه	۳۰	۳۱
۱۵	داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی	۲۸	۲۶
۱۶	سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان	۲۲	۲۶
۱۷	توسعه برند	۳۳	۲۶
۱۸	وجود رقبا	۲۴	۲۳
۱۹	نیروی انسانی باشگاه	۲۹	۲۷
۲۰	دستاوردهای ورزشی باشگاه	۳۲	۲۶
۲۱	ساختار اداری قوی	۲۵	۳۲
۲۲	تحریم‌های بین‌المللی	۳۲	۲۶
۲۳	افزایش هزینه‌های باشگاه	۲۳	۳۱
۲۴	دخالت‌های افراد بیرونی	۲۴	۳۴
۲۵	وجود دلال‌ها	۲۶	۳۲
	مجموع	۷۰۴	۷۰۴

در ادامه در شکل شماره ۱، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آنها در ماتریس تأثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.

در ادامه در شکل شماره ۱، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آنها



شکل ۱. نقشه تأثیرات مستقیم مؤلفه‌های کلیدی

در تحلیل نقشه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری مستقیم عوامل کلیدی بیست و پنج گانه سیستم مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل دارای تاثیرگذاری زیاد و تاثیرپذیری زیاد است. (۴ مؤلفه در بخش شمال شرقی نقشه- حامیان مالی باشگاه، حضور هواداران، پوشش رسانه‌ای و درآمدزایی باشگاه)، کدام یک از عوامل دارای تاثیرگذاری زیاد و تاثیرپذیری کمتر هستند (۵ مؤلفه در بخش شمالی غربی ماتریس تاثیرات حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی، دیجیتال‌سازی، توسعه برند، دستاوردهای ورزشی باشگاه، تحریم‌های بین‌المللی و نیروی انسانی باشگاه)، کدام عوامل دارای تاثیرگذاری و تاثیرپذیری نسبی یا متوسط هستند (۷ مؤلفه در حول و حوش مرکز ماتریس تاثیرات- حمایت نهادهای دولتی از ورزش، نوسانات نرخ ارز، ثبات

سیاسی، نیروی انسانی باشگاه، برخورداری از کادر فنی و بازیکنان مطرح، قدرت خرید مردم و داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی)، کدام عوامل دارای تاثیرپذیری زیاد و تاثیرگذاری کم یا متوسط هستند (۶ مؤلفه در بخش جنوب شرقی ماتریس- دخالت‌های افراد بیرونی، افزایش هزینه‌های باشگاه، ساختار اداری قوی، وجود دلالت‌ها، افزایش نرخ تورم و حمایت نهادهای دولتی از ورزش) و در نهایت، کدام عوامل نسبت به سایر مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده دارای تاثیرگذاری و تاثیرپذیری نسبتاً کمتری هستند (۳ عامل در بخش جنوب غربی ماتریس تاثیرات قوانین و مقررات باشگاه‌داری، وجود رقبا و سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان). هر یک از عوامل یادشده در ادامه این پژوهش به تفصیل تشریح خواهد شد.

جدول ۴. اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری مستقیم

رتبه	مؤلفه	اثرگذاری مستقیم	مؤلفه	تأثیرپذیری مستقیم	امتیاز
۱	دیجیتال سازی	۴۸۲	حضور هواداران	۴۹۷	۴۹۷
۲	حضور هواداران	۴۶۸	درآمدزایی باشگاه	۴۹۷	۴۹۷
۳	پوشش رسانه‌ای	۴۶۸	پوشش رسانه‌ای	۴۸۲	۴۸۲
۴	توسعه برند	۴۶۸	دخالت‌های افراد بیرونی	۴۸۲	۴۸۲
۵	حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی	۴۵۴	ساختار اداری قوی	۴۵۴	۴۵۴
۶	دستاوردهای ورزشی باشگاه	۴۵۴	وجود دلال‌ها	۴۵۴	۴۵۴
۷	تحریم‌های بین‌المللی	۴۵۴	افزایش نرخ تورم	۴۴۰	۴۴۰
۸	حضور بخش خصوصی در ورزش	۴۲۶	حامیان مالی باشگاه	۴۴۰	۴۴۰
۹	حامیان مالی باشگاه	۴۲۶	افزایش هزینه‌های باشگاه	۴۴۰	۴۴۰
۱۰	درآمدزایی باشگاه	۴۱۱	نوسانات نرخ ارز	۳۹۷	۳۹۷
۱۱	نیروی انسانی باشگاه	۴۱۱	حضور بخش خصوصی در ورزش	۳۹۷	۳۹۷
۱۲	نوسانات نرخ ارز	۳۹۷	حمایت نهادهای دولتی از ورزش	۳۹۷	۳۹۷
۱۳	ثبات سیاسی	۳۹۷	برخورداری از کادر فنی و بازیکنان مطرح	۳۸۳	۳۸۳
۱۴	قدرت خرید مردم	۳۹۷	ثبات سیاسی	۳۸۳	۳۸۳
۱۵	داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی	۳۹۷	نیروی انسانی باشگاه	۳۸۳	۳۸۳
۱۶	افزایش نرخ تورم	۳۸۳	قدرت خرید مردم	۳۶۹	۳۶۹
۱۷	برخورداری از کادر فنی و بازیکنان مطرح	۳۸۳	داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی	۳۶۹	۳۶۹
۱۸	وجود دلال‌ها	۳۶۹	سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان	۳۶۹	۳۶۹
۱۹	ساختار اداری قوی	۳۵۵	توسعه برند	۳۶۹	۳۶۹
۲۰	حمایت نهادهای دولتی از ورزش	۳۴۰	دستاوردهای ورزشی باشگاه	۳۶۹	۳۶۹
۲۱	وجود رقبا	۳۴۰	تحریم‌های بین‌المللی	۳۶۹	۳۶۹
۲۲	دخالت‌های افراد بیرونی	۳۴۰	دیجیتال سازی	۳۴۰	۳۴۰
۲۳	قوانین و مقررات باشگاه‌داری	۳۲۶	وجود رقبا	۳۲۶	۳۲۶
۲۴	افزایش هزینه‌های باشگاه	۳۲۶	حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی	۲۹۸	۲۹۸
۲۵	سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان	۳۱۲	قوانین و مقررات باشگاه‌داری	۲۸۴	۲۸۴

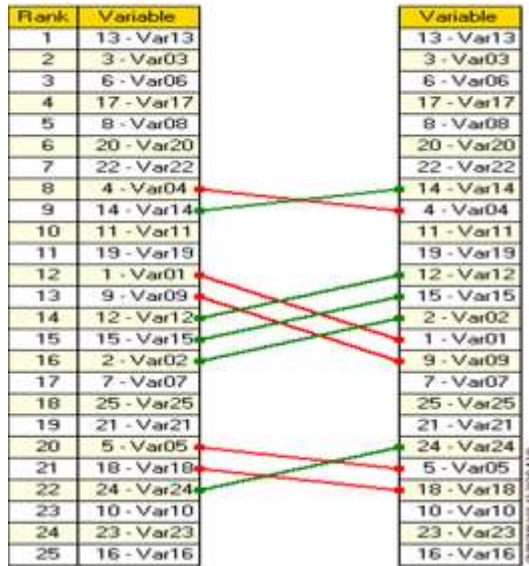
در ادامه جدول تاثیرات غیر مستقیم اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها، به شرح جدول شماره ۵ برای هر جدول ۵. اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری غیر مستقیم

رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۱	دیجیتال‌سازی	۴۸۱	حضور هواداران	۴۹۷
۲	حضور هواداران	۴۶۷	درآمدزایی باشگاه	۴۸۴
۳	پوشش رسانه‌ای	۴۶۴	دخالت‌های افراد بیرونی	۴۸۱
۴	توسعه برند	۴۵۸	پوشش رسانه‌ای	۴۸۰
۵	حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی	۴۵۶	وجود دلال‌ها	۴۵۴
۶	دستاوردهای ورزشی باشگاه	۴۵۲	ساختار اداری قوی	۴۵۲
۷	تحریم‌های بین‌المللی	۴۴۶	افزایش نرخ تورم	۴۴۶
۸	حامیان مالی باشگاه	۴۲۷	حامیان مالی باشگاه	۴۴۵
۹	حضور بخش خصوصی در ورزش	۴۲۷	افزایش هزینه‌های باشگاه	۴۲۶
۱۰	درآمدزایی باشگاه	۴۲۱	نوسانات نرخ ارز	۴۰۸
۱۱	نیروی انسانی باشگاه	۴۱۵	حمایت نهادهای دولتی از ورزش	۴۰۴
۱۲	قدرت خرید مردم	۴۰۰	حضور بخش خصوصی در ورزش	۴۰۱
۱۳	داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی	۴۰۰	برخوردری از کادر فنی و بازیکنان مطرح	۳۸۷
۱۴	افزایش نرخ تورم	۳۹۶	نیروی انسانی باشگاه	۳۸۲
۱۵	نوسانات نرخ ارز	۳۸۹	داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی	۳۷۷
۱۶	ثبات سیاسی	۳۸۷	دستاوردهای ورزشی باشگاه	۳۷۲
۱۷	برخوردری از کادر فنی و بازیکنان مطرح	۳۸۶	قدرت خرید مردم	۳۷۱
۱۸	وجود دلال‌ها	۳۶۸	ثبات سیاسی	۳۷۱
۱۹	ساختار اداری قوی	۳۶۰	تحریم‌های بین‌المللی	۳۶۹
۲۰	دخالت‌های افراد بیرونی	۳۴۲	سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان	۳۶۷
۲۱	حمایت نهادهای دولتی از ورزش	۳۳۹	توسعه برند	۳۶۳
۲۲	وجود رقبا	۳۳۸	دیجیتال‌سازی	۳۳۵
۲۳	قوانین و مقررات باشگاه‌داری	۳۳۶	وجود رقبا	۳۲۳
۲۴	افزایش هزینه‌های باشگاه	۳۲۶	حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی	۳۱۱
۲۵	سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان	۳۱۰	قوانین و مقررات باشگاه‌داری	۲۸۳

وزن تاثیرات) است و همانگونه که ملاحظه می-
شود تفاوت چشم گیری در تاثیرگذاری مستقیم
و غیرمستقیم میان عوامل به چشم نمی خورد:

شاخص های خروجی نرم افزار برای اولویت بندی
عوامل اصلی برحسب درجه تاثیرگذاری مستقیم
و غیرمستقیم، به شرح شکل شماره ۲ است.
ستون اول تاثیرگذاری مستقیم و ستون دوم
تاثیرگذاری غیرمستقیم (حاصل به توان رساندن

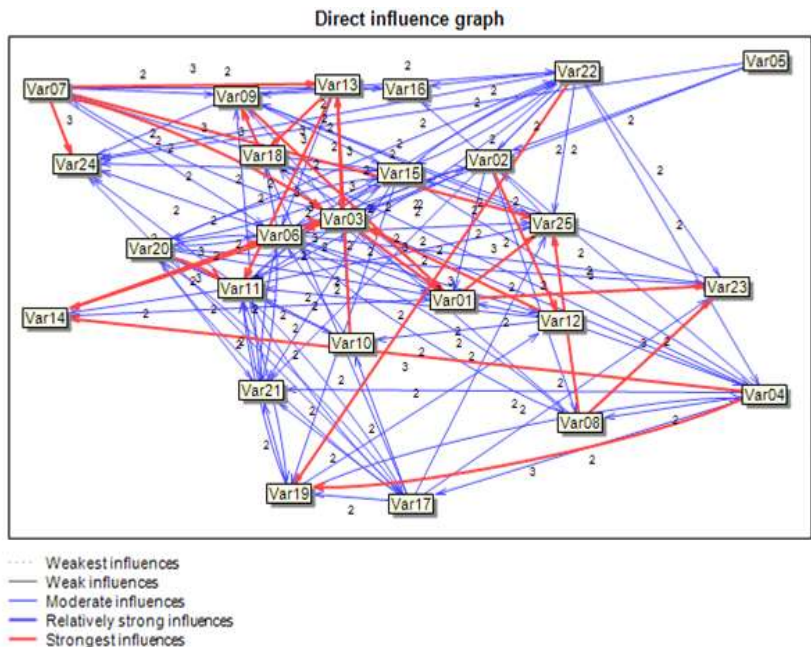
Classify variables according to their in!



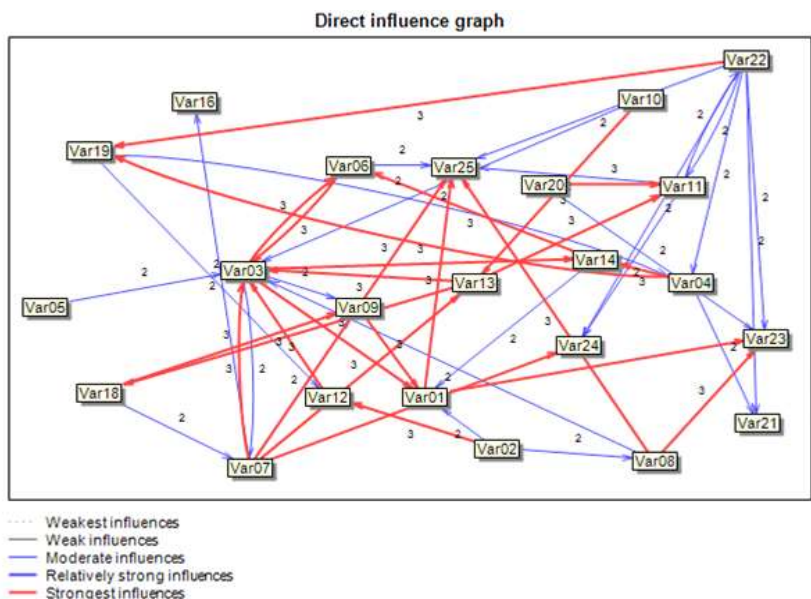
شکل ۲. درجه بندی عوامل کلیدی بر حسب تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم

مستقیم شاخص ها بر سایر شاخص های سیستم
مشخص شده است. یادآور می شود، در ماتریس
تاثیرات غیرمستقیم، هر یک از شاخص ها در
نرم افزار به توان رسانده شده و بر این اساس،
تاثیرات غیرمستقیم شاخص ها در شکل ۵
سنجیده می شود. لازم به ذکر است، به دلیل
وضوح بیشتر تصاویر، هر یک از عوامل بر حسب
شماره آن عامل در نمودار شدت تاثیرات درج شده
است که پیش از این در جدول ۱ آمده بود.

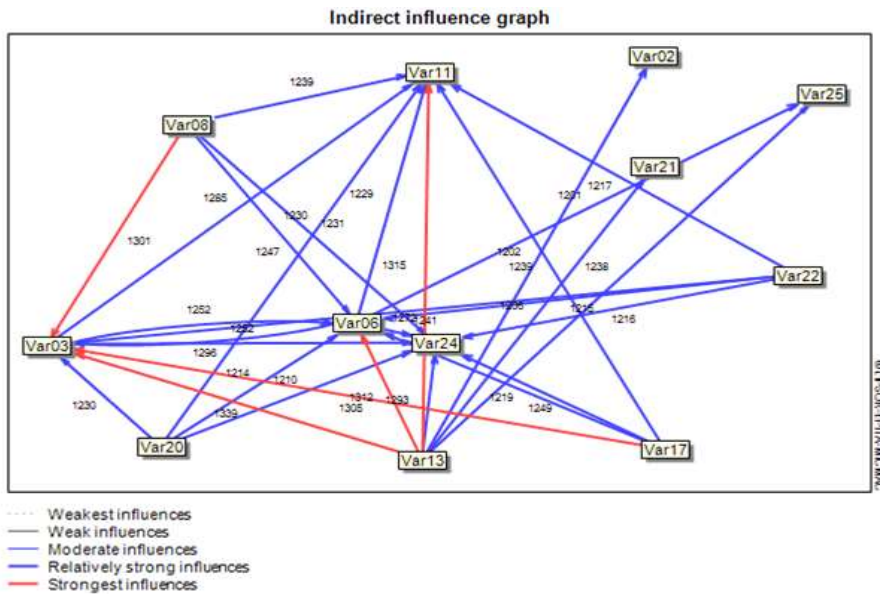
در ادامه براساس تحلیل های برگرفته از خروجی
نرم افزار میک مک، در شکل های شماره ۳ تا ۵،
نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل
شامل تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و بالقوه
میان متغیرها (در سطوح مختلف) ارایه شده است.
درک ارتباطات قوی تر میان عوامل، راهنمایی
سودمند برای فهم مهمترین روابط در شکل دهی
به آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان است و
می تواند برای تصمیم گیران، تصویری فراگیر
فراهم آورد. در شکل های شماره ۳ و ۴، تاثیرات



شکل ۳. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۲۵٪)



شکل ۴. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۱۰٪)



شکل ۵. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۰/۵)

(استفاده از نرم افزار سناریوویزارد) شناخته شوند. علاوه بر آن، یک متغیر تأثیرگذار شناسایی شده، یک متغیر تنظیم کننده شناسایی شده و نیز همه متغیرهای تأثیرپذیر احصا شده از نرم افزار میک مک نیز در طراحی سناریوها و داستان های آینده دارای نقش تعیین کننده هستند و شرایط و تغییرات آنها در نگارش و توصیف سناریوهای نهایی به کار خواهد آمد. در نتیجه، چهار نیروی پیشران پژوهش بر اساس تحلیل یافته ها و خروجی های نرم افزار میک مک به شرح شکل شماره ۶ قابل ارایه خواهد بود. هر یک از این پیشران ها، بالقوه دارای عدم قطعیت هایی هستند که احصا و تشریح دقیق آنها مستلزم برگزاری پنل خبرگان در گام بعدی پژوهش است.

همانگونه که در نمودار تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و روندهای کلیدی مشاهده می شود، چهار متغیر "حامیان مالی باشگاه"، "حضور هواداران"، "پوشش رسانه ای" و "درآمذی باشگاه" در مجموع از بیشترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری برخوردارند. بر این اساس، تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی، در گرو روی دادن تغییراتی در این متغیرهاست بنابراین چهار مولفه یادشده، در این پژوهش به عنوان نیروهای پیشران شناسایی می شوند. این نیروهای پیشران، به تایید خبرگان پژوهش به واسطه قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا، از اهمیت و عدم قطعیت نسبتا زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می توانند به عنوان عدم قطعیت های اصلی پژوهش برای مرحله بعدی



شکل ۶. پیشران‌های آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق شناسایی پیشران‌های آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان بود. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد از مجموع ۲۵ موضوع اثرگذاری مؤثر بر سیستم تنها ۴ مؤلفه پیشران کلیدی آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان می‌باشد. در عین حال ۵ مؤلفه نقش متغیرهای اثرگذار، ۷ مؤلفه نقش متغیرهای دووجهی، ۳ مؤلفه نقش متغیرهای مستقل و در نهایت ۶ مؤلفه نیز نقش متغیرهای تأثیرپذیر در سیستم داشتند. این یافته با نتایج مطالعات Heidari et al (2020) مبنی بر اینکه به نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، جذب حامیان مالی، حضور بخش خصوصی، در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، حمایت نهادهای دولتی و پوشش رسانه‌ای، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی اشاره داشت، Shahraki & Ismaili (2020) Shazandai (2020) به جهت اینکه پیشران‌های سیاسی و ساختار سازمانی را گزارش کرده

بودند، & Morineh Ghorbani (2019) Khodadadkashi که به وجود هوادار بیشتر در ورزشگاه، میزان حمایت مالی، کادر فنی و برخورداری از مربی خارجی اشاره داشتند. Kazemipour et al (2019) به دلیل اینکه به محیط سیاسی و زیر ساخت‌های ملی و جایگاه بین‌المللی اشاره داشتند، Clutterbuck & Doherty (2019) چون ارائه امکانات و کمک مالی را گزارش کرده بودند همخوان است. مشخص گردید مؤلفه‌های حضور در رقابت‌های معتبر ورزشی، دیجیتال‌سازی، توسعه برند، دستاوردهای ورزشی باشگاه، تحریم‌های بین‌المللی و نیروی انسانی باشگاه با قرار گرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری اثرپذیری مستقیم متغیرها به طور مشخص متغیر اثرگذار این پژوهش (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. در واقع شاخص‌های تأثیرگذار، بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم

باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان، چندان قابل کنترل نیستند. چرا که تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش (آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان) نسبتاً کم است و تغییر آنها وابسته به تغییر در عوامل بسیار دیگر است. در مجموع این متغیر، باید به عنوان نیروی کلیدی محیطی موثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده باشگاه شناخته شوند و همواره شرایط آنها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها رصد گردد. تغییر در این مولفه‌ها، می‌تواند منجر به تغییرات در سایر مولفه‌های موضوع پژوهش شود.

مشخص گردید حمایت نهادهای دولتی از ورزش، نوسانات نرخ ارز، ثبات سیاسی، نیروی انسانی باشگاه، برخورداری از کادر فنی و بازیکنان مطرح، قدرت خرید مردم و داشتن زیرساخت‌های مناسب ورزشی به‌عنوان متغیرهای دوجوهی در موضوع پژوهش (آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان) شناخته می‌شوند؛ بدین معنی که هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. این متغیرها حوالی خط قطری ماتریس در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس تأثیرات قرار می‌گیرند؛ طبیعت این متغیرها با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را به دنبال خواهد داشت و می‌تواند موضوع کنش و واکنش سیاست‌گذاران باشند و وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به طور ویژه لحاظ گردد. بنابراین از این متغیرها گاهی به عنوان متغیرهای هدف و یا "متغیرهای ریسک" یاد می‌شود چراکه آنها به خاطر تأثیرپذیری و عدم قطعیت بالاتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به شمار می‌روند.

همچنین مشخص گردید دخالت‌های افراد بیرونی، افزایش هزینه‌های باشگاه، ساختار اداری قوی، وجود دلال‌ها، افزایش نرخ تورم و حمایت نهادهای دولتی از ورزش با قرار گرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به‌طور مشخص، به عنوان شاخص تأثیرپذیر در این تحلیل شناسایی شده است. متغیرهای تأثیرپذیر، نسبت به تکامل سایر متغیرهای تأثیرگذار و دوجوهی بسیار حساس هستند. به عبارت دیگر این شاخص‌ها برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در حوزه سیستم باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان بسیار مهم هستند؛ چراکه متغیرهایی هستند که قابلیت تأثیرپذیری بالاتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آنها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از اثرات منفی آن‌ها کاست. از این جهت، این مولفه‌ها، اصطلاحاً یک شاخص خروجی برای سیستم به‌شمار می‌رود. سرانجام مشخص گردید که قوانین و مقررات باشگاه‌داری، وجود رقبا و سیاست‌های شرکت فولاد مبارکه سپاهان در این پژوهش نسبت به متغیرهای دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و به عنوان متغیرهای مستقل در تحلیل ارایه شده‌اند. این بدان معناست که این شاخص براساس داده‌های وارد شده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان)، نسبت به شاخص‌های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. لازم به تصریح است که همه ۲۵ عامل شناسایی شده همانگونه که در مرحله قبل مشخص گردید، در میان مجموعه مولفه‌های موثر، به عنوان مهمترین و موثرترین مولفه‌ها شناسایی شده‌اند و طبیعتاً همه آنها با درجات اهمیت مختلف باید در تدوین سناریوهای آینده لحاظ گردند؛ با این حال، ۳ مولفه مستقل شناسایی شده در نقشه

منابع

- Asadnia, A., CheshmehSohrabi, M., Shabani, A., Asemi, A., & Demneh, M. T. (2022). Future of information retrieval systems and the role of library and information science experts in their development. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1-14.
- Breslin, G., Haughey, T. J., Donnelly, P., Kearney, C., & Prentice, G. (2017). Promoting mental health awareness in sport clubs. *Journal of Public Mental Health*.
- Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(10), 1-17.
- Ghorbani Morineh, L., & Khodadadkashi, F. (2019). Evaluation of economic factors affecting the sports success of Iranian Premier League teams. *Motor and Behavioral Sciences*, 2(2), 150-160. [Persian]
- Goharifar, M., Azar, A., & Meshbaki, A. (2015). Futurology: Presenting a picture of the future of the organization using a scenario planning approach (Case study: Statistics Center of Iran). *Iranian Management Sciences*, 10(38), 36-65. [Persian]

تاثیرگذاری/تاثیرپذیری (حاصل از نرم‌افزار میک‌مک) به نسبت سایر عوامل از وزن کمتری برخوردارند.

با اقتباس از نتایج تحقیق به طور کلی مشخص گردید که مؤلفه "حامیان مالی باشگاه"، "حضور هواداران"، "پوشش رسانه‌ای" و "درآمدزایی باشگاه" جزء پیشران‌های کلیدی باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در آینده می‌باشند چرا که هم اهمیت و عدم قطعیت بالایی را برای خود ثبت کرده بودند. براین مبنا در برنامه‌ریزی‌های آتی و تعیین سناریوهای محتمل پیش‌روی لازم است مورد استفاده قرار گیرند. شایان ذکر است در مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌های وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه در انجام آینده‌پژوهی صرفاً از مدل‌های PEST، DEGEST و STEEP برای شناخت عوامل کلیدی استفاده می‌شود که به دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانست موضوعات ورزشی و فنی خاص ورزش و باشگاه‌داری را پوشش دهد از این مدل‌ها استفاده نشده است و موضوعات مؤثر بدون دسته‌بندی و خوشه‌بندی ارائه شده است. محدودیت دیگر اینکه این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران حوزه باشگاه و اساتید دانشگاه را منعکس کرده است لذا نمی‌توان نظر آن‌ها را به تمامی ذینفعان حوزه باشگاه سپاهان تعمیم داد. بر این مبنا به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات‌شان مدل‌های مختص به حوزه آینده‌پژوهی در ورزش طراحی و اعتباریابی نمایند و همچنین دیدگاه تمامی ذینفعان باشگاه سپاهان را در ارتباط با عوامل مؤثر بر آینده این باشگاه در یک مطالعه پیمایشی بررسی نمایند.

- Seyed Ameri, Mir Hassan., Elahi, Alireza., Afshari, Mostafa., And Henry, Habib. (2016). Sports Management Studies, (37), 17-34. [Persian]
- Sawyer, S., & Carmel, E. (2022). The multi-dimensional space of the futures of work. *Information Technology & People*. 1-20.
- Shahraki, Mohadeseh., And Ismaili Shazandaki, Mohammad Reza. (2020). Macro analysis of the driving factors in the implementation of strategic plans of Iranian sports organizations. Sports management studies, ready for publication. [Persian]
- Talibpour, M., Rasouli, M., & Ismaili, Mohsen. (2013). Management of sports clubs. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad Press. [Persian]
- Telford, R. M., Telford, R. D., Cochrane, T., Cunningham, R. B., Olive, L. S., & Davey, R. (2016). The influence of sport club participation on physical activity, fitness and body fat during childhood and adolescence: the LOOK longitudinal study. *Journal of science and medicine in sport*, 19(5), 400-406.
- Thormann, T. F., & Wicker, P. (2021). Determinants of pro-environmental behavior among voluntary sport club members. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 51(1), 29-38.
- Zali, N., & Poursohrab, A. (2017). Regional Development Futurism with Integrated Scenario Writing Approach and SWOT Analytical Model Case Study: Guilan Province, Spatial Planning and Planning, 21(3), 189-220. [Persian]
- Heidari, R., Keshtidar, M., Shaji., K., & Rajabi, R. (2020). Strategic development of professional club management in Iranian volleyball (Case study: Payam Mashhad volleyball club). Sports management studies, ready for publication. [Persian]
- Izadi, F., Ahmadi, A., & Charejoo, F. (2021). The future of Kurdistan province development research, issues and challenges ahead. *Journal of Applied Research in Geographical Sciences*, 21(62), 261-279. [Persian]
- Kazemipour, A., Akbari Yazdi, H., Mohammad Kazemi, R., & Elahi, A. (2019). Internationalization of the brand of Iranian football clubs. Sports management studies, ready for publication. [Persian]
- Ma, Y., Chung, T., & Chin, J. H. (2020). Sports club management and social capital. *Korean Journal of Sport Science*, 31(2), 245-256.
- Nazari Tarshizi, A. (2017). The effect of brand uncertainty on customer-based brand equity in Persepolis football team fans. Master Thesis, Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Hakim Sabzevari University. [Persian]
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49-64.
- Qian, T. Y., Zhang, J. J., Wang, J. J., & Hulland, J. (2020). Beyond the game: Dimensions of esports online spectator demand. *Communication & Sport*, 8(6), 825-851.
- Rezaei Qadi, M., & Rafi, H. (2021). Investigating future applications of research in public policy. *Sepehr Siyosat*, 8(27), 85-102. [Persian]
- Robinson, M. (2010). Sport club management. *Human Kinetics*.