

سناریوهای راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی

رسول نظری*، زهرا سهرابی**، مهرداد محرمزاده***

چکیده

امروزه ورزش رقابتی در باشگاه‌های حرفه‌ای شکل نهادی فرآیند ارتقای بخشی سرمایه اجتماعی جامعه باشد. مطالعه حاضر با هدف کشف آینده پیش‌روی باشگاه سپاهان و تدوین سناریوهای آن برای ۲۰ سال آینده و ارائه راهبرد انجام گردیده است. در پژوهش حاضر روش آینده‌نگاری با رویکرد سناریونویسی بر اساس روش منطق شهودی به کار گرفته شد. برای طراحی سناریوها از روش تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها استفاده گردید. ابتدا، محدودهٔ پروژه مشخص، سپس عوامل اصلی توسعه و نقاط کور با بازخورد ۳۶۰ درجه شناسایی گردید. دو عدم قطعیت کلیدی به‌عنوان پایه طراحی سناریوها تدوین شد. در گام بعد تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریو ممکن صورت پذیرفت. سپس یک راهبردهای کلی بر اساس سناریوها ارائه گردید و گام آخر شامل پیش و کنترل راهبردها انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل ۲۰ نفر از ذی‌نفعان داخلی و خارجی باشگاه سپاهان بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه باز صورت گرفت. بر اساس یافته‌ها، تحلیل ۲۶ عامل اصلی به‌دست‌آمده در نهایت منجر به تولید دو عدم قطعیت کلیدی «تخصیص منابع مالی پایدار» و «تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه» شد. به‌طورکلی در ساخت آینده مطلوب باشگاه سپاهان راهبردهایی با مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت یکپارچه، جایگاه اجتماعی، تخصص‌گرایی، برجسته‌سازی و الگوسازی و پرداختن رسانه‌ها برای ساخت آینده باشگاه در نظر گرفته شود.

کلیدواژه‌گان: آینده‌نگاری، باشگاه، سناریو، راهبردی، ورزش حرفه‌ای

۱. مقدمه

به نظر می‌رسد سرعت روزافزون تغییرات در دنیای کنونی، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت^۱ شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی دستگاه‌های پیچیده کنونی قرار داده است [۲۹]. میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات و نتایج آینده و درک نامناسب آن با دانش فعلی را عدم قطعیت گویند [۹]. مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد [۶]. یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌هایی با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو^۲ است [۲۰].

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 است. سناریوها اندیشیدن درباره نامعلوم‌ها را می‌آموزد و فرض‌های دست و پا گیر امروزی را از دست‌وپای ذهن باز کرده و گسستهایی را که ممکن است جهان را دگرگون سازد، شناسایی می‌گردد. توسعه سناریو در واقع یک روش پیش‌بینی است که داده‌های ارائه شده را برای توسعه^۳ های گوناگون امکان‌پذیر می‌کند [۱۶]. سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف می‌کنند و اثربخشی آن را به‌عنوان کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط نامشخص بیان می‌کند [۶]. سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌شود و راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد. برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، می‌تواند تصاویر متفاوتی از آینده ایجاد نماید و سازوکارهایی برای مواجه شدن با آینده‌های متفاوت آماده سازد. این رویکرد پتانسیل بسیار خوبی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد دارد. برنامه‌ریزی سناریو یکی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی در دنیای امروز است و به نظر می‌رسد این تکنیک می‌تواند، خلأ نگرانی از عدم شناخت آینده‌های پیش رو را برطرف سازد. با توجه به قدرت برنامه‌ریزی سناریو در ارائه اطلاعات کیفی و مکالمات راهبردی در چندین سناریو، می‌تواند ابزار مفیدی برای ایجاد استراتژی و برنامه‌ریزی طولانی مدت باشد [۴۸].

باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران برای اینکه بتوانند به حیات خود ادامه دهند، باید از طریق کانال‌های جذب درآمد نظیر بلیط فروشی و حامیان مالی درآمدزایی داشته باشند. هر چه حضور هواداران به مثابه مشتریان باشگاه‌ها بیشتر باشد میزان درآمد باشگاه‌ها بیشتر شده و در نتیجه جایگاه و ارزش برند باشگاه‌ها بالاتر می‌رود [۲۸]. در بین فعالیت‌های گوناگون ورزشی رایج در سراسر دنیا بی‌تردید ورزش فوتبال پر شرکت‌کننده‌ترین و پربیننده‌ترین فعالیت و رشته ورزشی به شمار می‌آید. فوتبال با داشتن بیش از سه میلیارد هوادار، محبوب‌ترین ورزش جهان است به همین دلیل باشگاه‌های حرفه‌ای بیشتر به این ورزش می‌پردازند [۱۴]. بررسی و شناخت آینده باشگاه‌های حرفه‌ای که در رشته‌های مختلف ورزشی بخصوص فوتبال مشغول ارائه خدمات هستند، یکی از نیازهای اساسی ورزش حرفه‌ای برای بقا در محیط به‌شدت رقابتی و با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است. پیچیدگی‌های موجود در عرصه ورزش حرفه‌ای و مشکلات بی‌شماری که مدیران این رشته ورزشی با آن سروکار دارند، نیاز به انجام پژوهش آینده‌نگاری در این زمینه را روزبه‌روز بیشتر می‌کند.

باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان، باشگاه حرفه‌ای در اصفهان با قدمتی ۶۰ ساله یکی از قدیمی‌ترین باشگاه‌های ورزشی ایران است که در حال حاضر در رشته‌های ورزشی حرفه‌ای در دو قسمت آقایان و بانوان فعالیت می‌کند. گستردگی فعالیت‌های ورزشی این باشگاه چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی و نیاز این مجموعه به منابع مالی و درآمد پایدار نشان‌دهنده نیاز این باشگاه به برنامه‌های استراتژیک به‌خصوص در حوزه بازاریابی و مدیریت باشگاه است. از آنجا که یکی از مهم‌ترین چالش‌های جوامع در حال

1 Uncertainty
2 Scenario

توسعه سرعت روزافزون تغییر و تحولات سازمانی و محیطی است که با توجه به وجود عدم قطعیت‌ها و تهدیدهای رو در روی مدیران باشگاه‌ها دیگر نمی‌توانند با ابزار سنتی برنامه‌ریزی به مقابله با آن‌ها بپردازند و پای گذاردن به آینده نیازمند استفاده مدیران از ابزارهای آینده‌نگاری و ساختن آینده‌ای است که خودشان انتظار دارند و آن را طراحی می‌کنند. با توجه به اهمیت ورزش حرفه‌ای در ایران که جایگاه ویژه‌ای باشگاه سپاهان در عرصه ورزش حرفه‌ای دارد و زیستن در این محیط بی‌ثبات و به‌سرعت در حال تغییر خلأ انجام مطالعه آینده‌نگاری باشگاه به‌شدت محسوس است. باشگاه سپاهان که در امور ورزش حرفه‌ای ایران نقش بسیار مهمی را دارد، نیز از این مقول مستثنی ناست. از این رو می‌توان اذعان نمود که باشگاه سپاهان در ورزش حرفه‌ای ایران از اولویت بسیار بالایی برخوردار بوده ورزشکاران و هواداران بسیار زیادی را به خود مشغول کرده است. آینده‌نگاری ورزش حرفه‌ای می‌تواند کمک شایانی به مدیران باشگاه کرده و در مقیاس وسیع‌تر می‌تواند برای وزارت ورزش و جوانان ایران مفید واقع شود. پس از انجام این پژوهش نتایج احتمالی آن باعث می‌شود سازمان‌های ذی‌نفع بتوانند آینده محتمل ورزش حرفه‌ای را تصور کنند و تصمیم‌گیری آگاهانه‌ای داشته باشند و درنهایت بتوانند. جوانب مثبت و منفی را ارزیابی کرده و آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان را به وجود بیاورند.

۲. مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است [۲۶]. در ارتباط با ورزش، تاکنون مطالعات کمی در حوزه آینده‌نگاری به ثبت رسیده است؛ به آینده‌نگاری ورزش ایران با به‌کارگیری ماتریس اثرات متقابل پرداختند [۱۲]. یافته‌ها نشان داد که عوامل کلیدی اختصاص بودجه، الگوگیری از دیگر کشورها، طراحی برنامه‌های بلندمدت و ایجاد راهبردهای فرایند محور مهم‌ترین عوامل پیش‌روی آینده ورزش در ایران هستند. تحلیل عوامل مؤثر رفتار مدیران ورزش قهرمانی با رویکرد سناریونویسی، با مهم‌ترین دستاورد ارائه ۷ عامل اصلی برنامه جامع ورزش قهرمانی [۱۳]. آینده پژوهش‌های مدیریت ورزشی که ۱۲ تاکتیک برای تحقق آینده ایدئال، ارائه نمودند [۱]. تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴، با ارائه ۴ سناریو، اشاره نمود.

اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده دانست [۲]. اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی معتقدند هیچ بنگاه اقتصادی و خدماتی در خلأ فعالیت نمی‌کند، همه سازمان‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط در تعامل متقابل هستند و از هم دیگر تأثیر می‌پذیرند [۱۵]. امروزه سازمان‌های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به‌طور موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار کرده و سازمان را به‌طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کند [۱۸]. سرعت روزافزون تغییرات در قرن بیست و یکم، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیشروی دستگاه‌ها و سازمان‌ها قرار داده است [۱۹]. در این محیط بی‌ثبات و به‌سرعت در حال تغییر، ابزارهای سنتی برنامه‌ریزی از جمله برون‌یابی روند گذشته، پیش‌بینی و آینده‌نگری صرف برای بازه‌های میان‌مدت و بلندمدت پاسخگو نخواهد بود [۲۹]. یکی از ویژگی‌های عصر حاضر، سرعت تغییرات در محیط سازمانی و برون‌سازمانی است، این سرعت بالا در تغییرات محیطی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا پلی از زمان حال به آینده بسازند و با پیش‌بینی این تغییرات، سازمان را برای مواجهه با آن‌ها و اتخاذ تصمیمات درست و کارا آماده سازند. برنامه‌ریزی راهبردی، راه‌حل مناسبی برای این امر باشد [۲۵].

مدیران در همه گروه‌های کسب‌وکار به‌طور کلی نظرات یکسانی درباره ابعاد راهبردی سازمان دارند (۳). این اساس مناسب‌ترین راه‌کار، اتخاذ تصمیمات مرتبط با توسعه و سازمان‌دهی است که در این راستا، کاهش هزینه‌ها

و افزایش کیفیت در یک چرخه پیوسته می‌تواند منجر به بهبود وضعیت رقابتی گردد [۲۱]. از این رو نیاز به پیش‌بینی صحیح برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی افزایش یافته است، لذا به تبع تقاضا برای استفاده از مطالعات آینده‌نگاری نیز افزایش یافته است. تصمیمات راهبردی ساختاری را برای اقدامات عملیاتی اتخاذ می‌کنند که پیامدهای آن از نظر دامنه واقف زمانی گسترده و دارای تأثیر بسیار می‌باشند و همچنین تصمیمات راهبردی تابعی از پیچیدگی و عدم قطعیت هستند که مشکلات اصلی تصمیم‌گیرندگان محسوب می‌شود [۲۲]. چرا که مسائل پیچیده‌تر نیاز به حمایت منسجم و پیش‌بینی‌های دقیق‌تری دارند، هرچند که دقت و قابلیت اطمینان الگوها و پیش‌بینی‌های کمی با افزایش پیچیدگی کاهش پیدا می‌کنند [۱۱].

آینده‌نگاری راهبردی رویکردی است که عدم قطعیت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی را در نظر می‌گیرد و کمک می‌کند که قلمروی ناشناخته‌ها در این فرایند کاهش یابد. این رویکرد با ترکیب تحلیل روندهای داخلی و خارجی با یکدیگر و تسهیل فرایند اتخاذ راهبرد و پشتیبانی از تصمیم‌گیری بر راهبرد موجب ایجاد برنامه‌ریزی خلاقانه می‌گردد [۱۰]. آینده‌نگاری راهبردی از روش‌های مختلفی برای ارزیابی وقایع آینده استفاده می‌کند. یکی از مهم‌ترین این ابزار سناریونویسی است. سناریونویسی توصیفی از آینده است که بر فرایندهای علت و معلولی مؤثر بر تصمیم‌گیری تمرکز دارد [۵]. برنامه‌ریزی سناریو فرایندی است برای ایجاد چندین محیط آینده جایگزین آگاه، قابل قبول و تصور شده که در آن می‌توان تصمیماتی به منظور تغییر تفکر فعلی، بهبود تصمیم‌گیری، تقویت یادگیری انسانی و سازمانی و بهبود عملکرد در مورد آینده‌ایفا کرد [۲۳]. سناریوها بهترین زبان برای موضوعات راهبردی هستند زیرا علاوه بر ایجاد درک مشترک از آینده، آینده‌های مختلفی را نشان می‌دهند و برای اینکه افراد تصمیمات بهتری بگیرند و همچنین برای مقابله با عدم قطعیت‌ها مفید هستند [۷].

در شرایط متغیر امروزی، تحولات دائمی و پیوسته، نحوه اندیشیدن و تفکر سازمان‌ها دچار تحول اساسی و بنیادین گردیده که ویژگی و صفت بارز آن توجه به تفکر راهبردی و مبانی مرتبط با آن است. ورزش حرفه‌ای در گذر زمان توانسته است خود را از یک رویداد صرف به یک ورزش درآمدزا تبدیل کند، به نحوی که در کشورهای پیشرفته جهان به دلیل رشد در چندین بعد و به‌طور ویژه در ابعاد تجاری و اقتصادی از آن با عنوان صنعت یاد می‌شود [۱۷]. از این رو باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند [۲۷]. با توجه به تغییرات سریع محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار می‌گردد. در این راستا در بعد تفکر راهبردی امروزه برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیط شان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است [۲۴].

بسیاری از حوادث و رویدادهای آینده قابل پیش‌بینی هستند و دخالت در این روند اسباب تغییر و تحولات مطلوب را به وجود خواهد آورد. اما در اغلب موارد درگیری با زمان حال و تلاش در جهت رفع مشکلات موجود، موانعی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان در جهت اندیشیدن به آینده ایجاد می‌کنند، حال آنکه مشکلات کنونی ناشی از عدم شناخت آینده بود. به بیان روشن‌تر، بحران‌ها و مشکلات کنونی، موجه‌ترین دلیل برای اندیشیدن پیرامون آینده است. واضح است که بحران امروز نتیجه نپرداختن به موانع و مشکلات، قبل از بروز به شکل بحران است. عامل دیگری که پرداختن به آینده را با اهمیت‌تر می‌سازد، در سرعت تحولات پنهان است. با وجود تغییرات گسترده جوامع امروزی در پیرامون زندگی بشر، انسان بیش از پیش در جستجوی آینده مطلوب است و با شناسایی عدم قطعیت‌ها و عوامل نااطمینان موضوعات کلان، در پی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جوامع برای بهتر زیستن و در رفاه بودن بشر است. باید توجه داشت که حضور عاملان در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌نگرانه است که امکان کنش‌گری در رخداد‌های آینده را

فراهم می‌سازد. آینده‌نگاری راهبردی و کلان محور در ورزش حرفه‌ای، این امکان را فراهم می‌کند تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده، با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین نسبت به تعیین عوامل کلیدی مؤثر و حیاتی و همچنین سناریوسازی و تعیین سناریوهای اولویت‌دار جوامع به تعالی و آینده مطلوب دست پیدا کنند. آینده‌نگاری باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در راستای بهبود و شناسایی آینده مطلوب و همچنین با کمک به مدیران عالی و سیاست‌گذاران و مدیران میانی و عملیاتی با مدنظر قرار دادن سناریوهای اولویت‌دار و همچنین تدوین راهبردهای آن، تعالی‌بخشیدن به باشگاه را تسهیل می‌نماید. با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر در صدد است که به تدوین آینده مطلوب باشگاه سپاهان بپردازد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که سناریوهای راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان شامل چه مواردی است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و با هدف شناخت آینده‌های پیش رو در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان انجام گرفت. هدف از پژوهش اکتشافی، روشن‌گری مفاهیم و تصحیح مسائل و ایده‌هاست. از آنجا که فرآیند این پژوهش دارای لایه‌های مختلفی است به صورت خلاصه لایه‌های فرآیند پژوهش به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. ساختار پیاژه فرآیند پژوهش

مؤلفه	نوع
ماهیت پژوهش	کاربردی- توسعه‌ای
جهت‌گیری پژوهش	بنیادی
نحوه انجام پژوهش	ترکیبی
پارادایم حاکم بر پژوهش	تفسیری
رویکرد پژوهش	استقرایی
استراتژی پژوهش	پیمایشی و مطالعه موردی (آینده‌نگاری)
حیطه جمع‌آوری داده‌ها	کتابخانه‌ای و میدانی
ابزار جمع‌آوری داده‌ها	مصاحبه‌های عمیق، پرسشنامه باز و بررسی منابع، اسناد و مدارک

در پژوهش آینده‌نگاری، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی سناریونگاری تلفیقی صورت گرفته است. این رویکرد بر اساس یک فرآیند پنج مرحله‌ای صورت می‌پذیرد.

مرحله اول تعریف محدوده پژوهش؛ هدف پروژه، افق‌زمانی، شرکت‌کنندگان و ذی‌نفعانی که در فرآیند برنامه‌ریزی حضور دارند مشخص گردیدند. هدف اصلی این مرحله، ایجاد درکی مشترک نسبت به محدوده پژوهش برنامه‌ریزی سناریو است. در این بخش تیم پژوهش مشخص نمود که هدف این پروژه، توسعه سناریوهایی برای باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان تا ۲۰ سال آینده است. گام بعدی، تصمیم‌گیری در مورد ذی‌نفعان داخلی و خارجی است که در فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان به نظر آن‌ها استناد خواهد شد. در این پروژه، مدیران و کارشناسان باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان و

خبرگان مدیریت ورزش حرفه‌ای به‌عنوان ذی‌نفعان خارجی و جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌طور کل ۲۰ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی و خارجی شامل مدیرعامل، معاونین، مشاوران و مدیران آگاه و مسلط به مسائل باشگاه، انتخاب گردیدند. خروجی این مرحله، تعریف اهداف شفاف و صریح برای پروژه است.

مرحله دوم تحلیل شناختی؛ هدف اصلی، بررسی نقطه نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون تغییرات و توسعه‌های باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان در آینده است. ابزار مورد استفاده، فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان است. در این بازخورد در گام اول، از طریق مصاحبه و پرسشنامه^۱ باز پاسخ، از ذی‌نفعان خواسته شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی^۱ که به نظر آن‌ها ساختار و محیط باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند، نام ببرند. این روند، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. پس از اتمام مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌های باز مرحله اول و جمع‌آوری پاسخ‌های تمام شرکت‌کنندگان، تیم پژوهش با توجه به عوامل مشترکی که در میان تمامی عوامل وجود داشت، آن‌ها را گروه‌بندی یا با یکدیگر ترکیب نمودند. بر این اساس، ۲۶ عامل اصلی که از سوی ذی‌نفعان، مرتبط تشخیص داده شد، در غالب شش بُعد کلان محیطی که پیش از این ذکر گردید، تفکیک شدند. در گام بعدی بازخورد ۳۶۰ درجه، پرسشنامه^۲ محدود با ۲۶ عامل اصلی به‌دست‌آمده، در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفت و از آن‌ها درخواست گردید تا به هر عامل بر اساس میزان تأثیرگذاری که می‌تواند بر توسعه باشگاه سپاهان داشته باشد از عدد ۱ به‌منزله ضعیف تا عدد ۱۰ به‌منزله قوی و همچنین به درجه عدم قطعیت مرتبط با آن عامل از عدد ۱ به‌منزله کم تا عدد ۱۰ به‌منزله زیاد، امتیازدهی کنند. خروجی این مرحله، شناسایی فهرستی از عوامل تأثیرگذار توسعه^۳ باشگاه سپاهان است که به‌نوعی محرک تغییرات آینده به‌حساب آمده و آن را شکل می‌دهند. در این مرحله نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون این عوامل با یکدیگر مقایسه گردید.

مرحله سوم تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها؛ هدف اصلی، بررسی و ارزیابی روندهای مرتبط هست. روندها معمولاً نیروهایی تا حدودی تدریجی، عوامل و الگوهایی هستند که به‌طور فراگیر باعث تغییر در جامعه می‌شوند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، نمودار تأثیر/عدم قطعیت است. این نمودار به‌عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو معرفی گردید. ماتریس تأثیر/عدم قطعیت، دارای دو بعد است؛ عدم قطعیت‌ها بر روی محور افقی و ظرفیت تأثیرگذاری بر عملکرد آینده بر روی محور عمودی نشان داده می‌شوند. هر یک از عوامل بر اساس امتیازهایی که از حیث پتانسیل‌های تأثیرگذاری و درجه عدم قطعیت در مرحله بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان گرفتند، جایگاه را در ماتریس پیدا می‌کنند. نمودار تأثیر/عدم قطعیت به سه بخش فاکتورهای کم‌اهمیت، روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی تقسیم می‌شود. خروجی این مرحله، دو عدم قطعیت کلیدی بود که اساس توسعه^۴ سناریوها در مرحله بعد می‌باشند.

مرحله چهارم ایجاد سناریوها؛ سناریوهای مشخصی برای باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان ایجاد کرده و آن‌ها را به‌طور کامل تشریح می‌نماییم. هدف اصلی این مرحله، توسعه^۵ سناریوها بر مبنای دو عدم قطعیت کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل است. ابزار مورد استفاده در این مرحله ماتریس سناریو^۲ بود. ماتریس سناریو روشی مبتنی بر قیاس با نگرش بیرون به درون فرآیند طراحی و توصیف سناریوها در سه گام است. در گام اول با در نظر گرفتن توسعه‌های مثبت و منفی و بر اساس نتایجی که از ماتریس تأثیر / عدم قطعیت به دست آمد، در گام دوم باید داستانی که در پس هر سناریو وجود دارد شکل بگیرد. برای ایجاد این

1 Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal

2 Scenario Matrix

داستان‌ها، عموماً زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی را شکل داده که تعامل آن‌ها باهم وضعیت نهایی سناریو را رقم می‌زند. این زنجیره روابط علت و معلولی دیاگرام تأثیر نام دارد. به‌منظور ایجاد این دیاگرام، فهرستی از عوامل، نیروها، روندها و نحوهٔ تعامل با آن‌ها تهیه گردید. روندها و عدم قطعیت‌های شناسایی شده در مرحله سوم از رویکرد شش مرحله‌ای، بهترین نقطه برای شروع در دیاگرام تأثیر است. در گام سوم، فرآیند توصیف هر سناریو را در غالب یک داستان آغاز شد. با قرار دادن نقشه تأثیر مینا، می‌توان ماهیت پویای هر یک از توسعه‌ها را توصیف نمود. خروجی این مرحله، تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریو ممکن باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان است.

مرحله پنجم تعریف استراتژی؛ استراتژی‌ها و گزینه‌های مشخص برای هر یک از سناریوها تعریف گردید و مجموعه اقدامات اجرایی مشخصی، توسعه یافتند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، دستورالعمل راهروی استراتژی^۲ است. با استناد به روندها و عدم قطعیت‌های شکل‌دهندهٔ مثبت‌ترین سناریو، استراتژی اصلی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان، تعریف گردید. خروجی این مرحله، گزینه‌های جامع و کامل راهبردی برای مثبت‌ترین سناریو است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهشی

در ابتدا به تدوین ارکان جهت ساز استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان پرداخته شد. پس از برگزاری جلسات شورای راهبردی با حضور مدیرعامل، معاونین و مشاوران مسلط به حوزه راهبردی مأموریت، چشم‌انداز، خط‌مشی کلان و شعار باشگاه به شرح ذیل مدنظر قرار گرفت. **مأموریت:** فعالیت در عرصه ورزش رقابتی و حرفه‌ای و نقش‌آفرینی اجتماعی فرهنگی در جامعه در سایه حمایت شرکت فولاد مبارکه اصفهان به‌عنوان قوی‌ترین حامی ورزش در ایران است. **چشم‌انداز:** اعتلای نام ایران - اصفهان در سطح ملی و بین‌المللی و ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش رقابتی و حرفه‌ای در نظر گرفته شد. **خط و مشی کلان:** ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی با تأکید بر چهار عرصه فکر، علم، زندگی و معنویت در مسیر پیشرفت همه‌جانبه باشگاه فرهنگی ورزشی با جاری‌سازی رویکرد برنامه محوری در فرایندهای حوزه ورزش رقابتی و حرفه‌ای باشگاه، بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه کارخانه فولاد مبارکه به‌منظور محقق شدن چشم‌انداز باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان» و درنهایت **شعار:** «بهترین از اولین» مورد تصویب قرار گرفت.

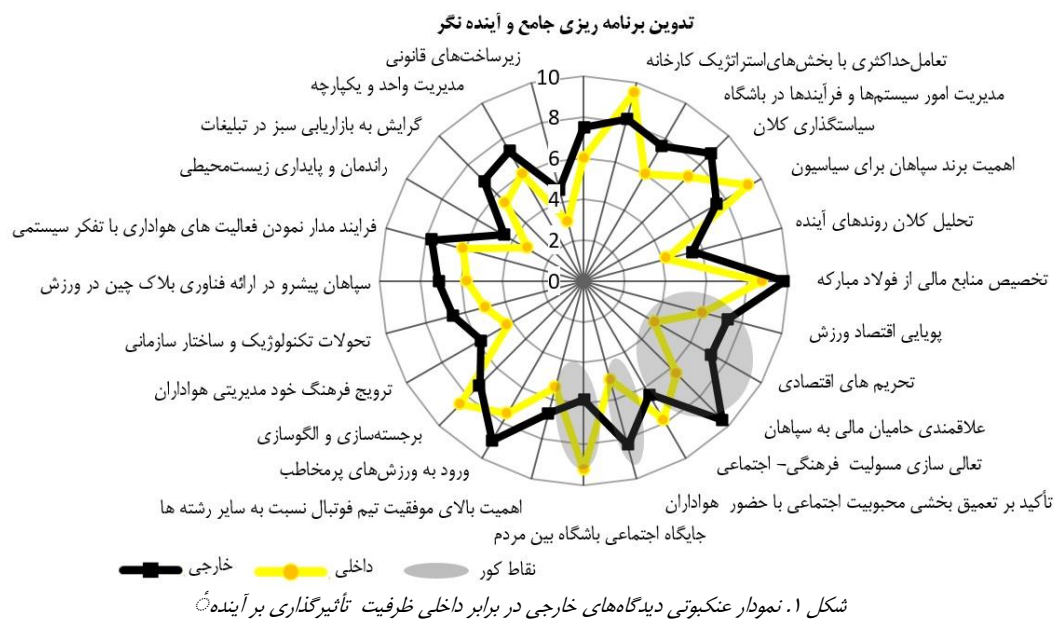
نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد ۷ عامل از بین عوامل ۲۷ گانه شناسایی شده را به‌عنوان عوامل کلیدی نهایی شناسایی کرد. مجموعه وضعیت‌های محتمل این عوامل به شکل شفاف گره‌ها و مسیرهای سیاست‌گذاری را برای مدیران معین می‌کند.

جدول ۲: شناسایی عوامل کلیدی استراتژیک باشگاه سپاهان

ردیف	عوامل کلیدی استراتژیک
۱	حمایت ارگان‌های دولتی و خصوصی از باشگاه (اقتصادی)
۲	تعالی سازی مسئولیت فرهنگی - اجتماعی باشگاه (فرهنگی)
۳	توسعه آگاهی رسانه‌ای (اجتماعی)
۴	مدیریت امور دستگاه‌ها و فرآیندها در باشگاه (مدیریتی)
۵	توسعه زیرساخت‌های ورزشی متناسب با نیاز باشگاه (محیطی)

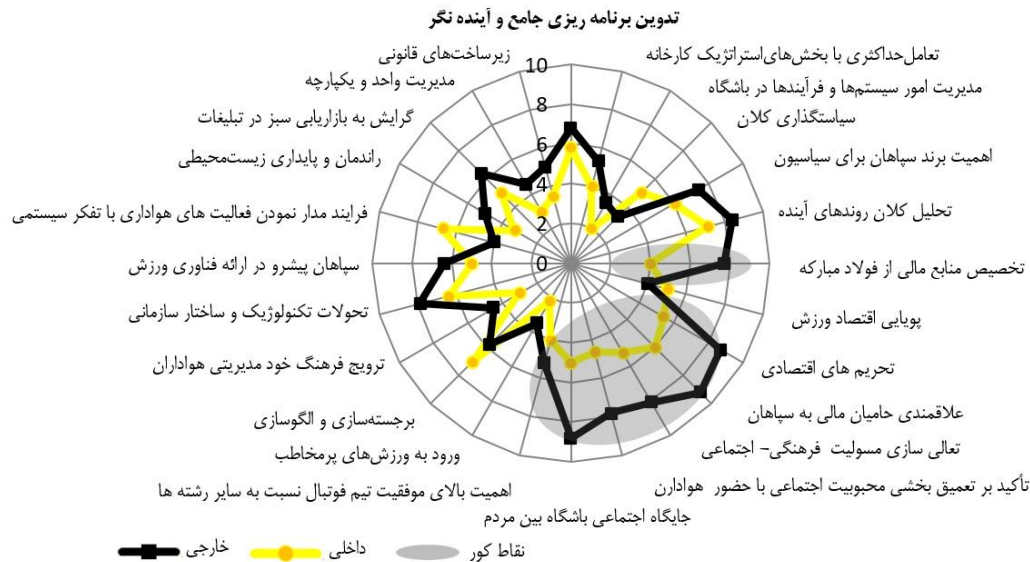
۶	بهبود وضعیت مالی باشگاه (اقتصادی)
۷	مؤثر بر عوامل محیطی و امنیتی متناسب با توسعه پایدار باشگاه (محیطی)

نتایج حاصل از اجرای فرآیند مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله دوم به شرح نمودارهای ۱ و ۲ هست. خروجی، ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان، شامل ۲۴ عامل اصلی و مهمی بود که به‌طور بالقوه می‌توانند بر آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان تأثیرگذار باشند. در شکل ۱ مقایسه نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۲۴ عامل در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری بر آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان، به‌وسیله نمودار عنکبوتی نمایان است.



مشخص گردید که عوامل «تعامل حداکثری با بخش‌های استراتژیک کارخانه» و «تحریم‌های اقتصادی»، از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب به‌عنوان مؤثرترین و کم‌اثرترین و همچنین عوامل «تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه» و «زیرساخت‌های قانونی»، از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارا می‌باشند. در نمودار عنکبوتی، می‌توانیم نقاط کور را به‌صورت بصری شناسایی نماییم؛ نقاط کور آن دسته از عوامل تأثیرگذارند که از دید ذی‌نفعان خارجی تأثیر بیشتری بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارا هستند، در صورتی که این عوامل از نظر ذی‌نفعان داخلی، از اهمیت کمتری برخوردارند. بر روی نمودار عنکبوتی، هر جا که برای هر عامل فاصله بین نظر ذی‌نفعان خارجی و داخلی زیاد و معنی‌دار است، به‌عنوان محدوده نقاط کور با رنگ متمایز از زمینه مشخص می‌گردد. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، چهار نقطه کور با عوامل «تحریم‌های اقتصادی»، «علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان»، تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور هواداران و جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم»، مشخص شده است.

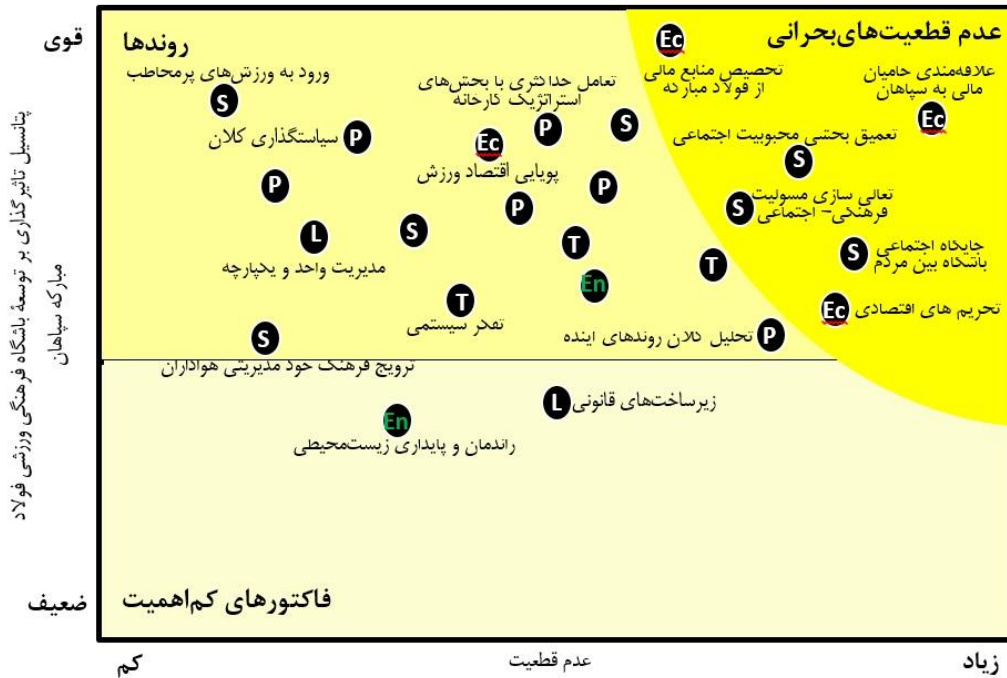
با توجه به نتایج شکل ۲ مشخص گردید که عوامل «تحلیل کلان روندهای آینده» و «مدیریت امور دستگاه‌ها و فرآیندها در باشگاه»، از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب به‌عنوان بیشترین و کمترین عوامل «علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان» و «ورود به ورزش‌های پرمخاطب» از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت در ارتباط با توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان می‌باشند.



نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۲ نشان داد که از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند؛ علاوه بر چهار نقطه کوری که قبلاً معرفی گردید و در نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت نیز حضور دارند و فاصله معنی‌داری بین نظر شرکت‌کنندگان خارجی و داخلی در این ارتباط وجود دارد، نقاط کور دیگری مانند فاکتورهای «تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه و تعالی سازی مسؤلیت فرهنگی- اجتماعی» نمایان گردید؛ این نقاط کور اغلب در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی مطرح بودند. نقاط کور کشف‌شده در این مرحله، عدم قطعیت‌های بحرانی توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، از نظر ذی‌نفعان می‌باشند.

در گام سوم فرآیند سناریونویسی، مطابق شکل ۳ و در غالب نمودار تأثیر / عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان و همچنین درجه عدم قطعیت مرتبط با هر عامل، به‌طور سیستماتیک مشخص گردید است. جایگاه هر یک از عوامل در نمودار بر اساس متوسط امتیازهایی که از سوی ذی‌نفعان در مرحله دوم به آن‌ها تعلق گرفت، مشخص شد و به غیر از عواملی که نام آن‌ها در نمودار ذکر گردید، بقیه عوامل با حروف اختصاری نوع آن‌ها (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست‌محیطی و قانونی) به نمایش درآمدند؛ البته با توجه به این مسئله که گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، ممکن است از برخی عوامل، ارزیابی‌های متفاوتی داشته باشند، پس از بحث و تبادل نظر مجدد با برخی مصاحبه‌شوندگان پیرامون این عوامل، در ارتباط با جایگاه آنان در نمودار، تجدیدنظر گردید. بخش پایینی شکل ۳، فاکتورهای کم اهمیت که تأثیر نسبتاً اندکی بر عملکرد توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو، حذف‌شده و در ادامه به آن‌ها استناد نخواهد شد را نشان می‌دهد؛ فاکتورهای «راندمن و پایداری زیست‌محیطی و زیرساخت‌های قانونی»، کم‌اهمیت‌ترین فاکتور موجود از نظر ذی‌نفعان بود. بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر بالایی بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان داشته و

پیش‌بینی آن‌ها نسبتاً آسان است و از این عوامل به‌عنوان روند نام می‌بریم. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط ذی‌نفعان، روند «ورود به ورزش‌های پرمخاطب» بود.



شکل ۳. نمودار تأثیر / عدم قطعیت آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

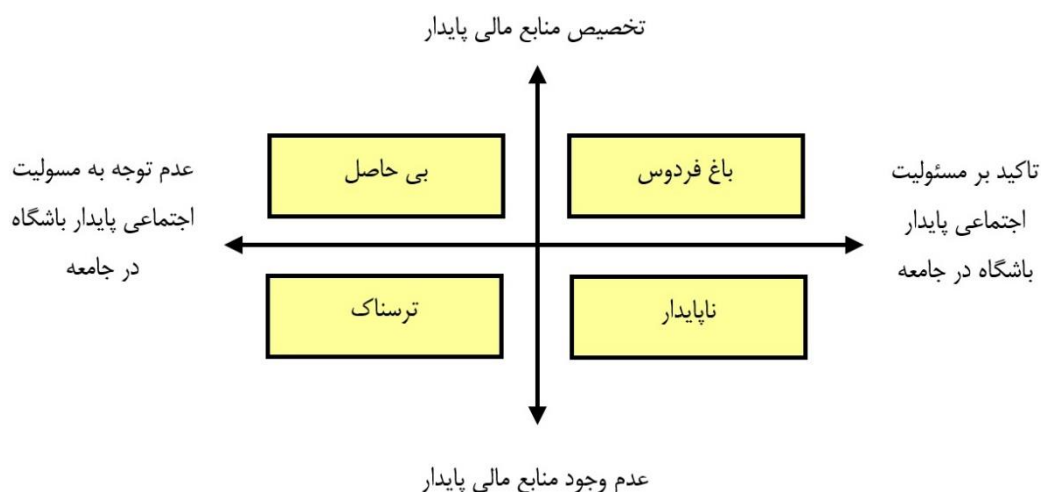
بخش بالا و سمت چپ نمودار (شکل ۳)، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفا می‌نماید؛ عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند؛ در این پروژه، عدم قطعیت‌های بحرانی، شش مورد و شامل «تحریم‌های اقتصادی، علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان، تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور هواداران، جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم، تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه و تعالی سازی مسئولیت فرهنگی-اجتماعی» می‌باشند؛ این عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند.

سه عدم قطعیت بحرانی (تحریم‌های اقتصادی، علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان و تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه) در بعد اول قرار گرفتند. حمایت مالی یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی در ورزش امروزی است و شرکت‌ها دریافته‌اند که حمایت مالی به‌منزله ابزار تبلیغاتی قدرتمندی برای آن‌هاست از طرفی هم کمبود بودجه یکی از معضلات همیشگی ورزش ایران است، مسئله‌ای که تأثیر مستقیمی بر عملکرد و نتایج در رقابت‌های مختلف دارد. در اوضاع کنونی مشکلات اقتصادی را نیز باید به این معضل اضافه کرد، از این رو این عوامل به تخصیص منابع مالی پایدار اشاره دارند، بنابراین این سه عامل با یکدیگر اولین بعد سناریو را با نام «تخصیص منابع مالی پایدار» شکل دادند.

سه عدم قطعیت بحرانی دیگر (تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور حداکثری هواداران، جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم و تعالی سازی مسئولیت فرهنگی-اجتماعی) در بعد دوم قرار گرفتند، این عوامل ریشه در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تعهداتی دارند که یک باشگاه ورزشی برای حمایت، نگهداری و حفظ جامعه انجام

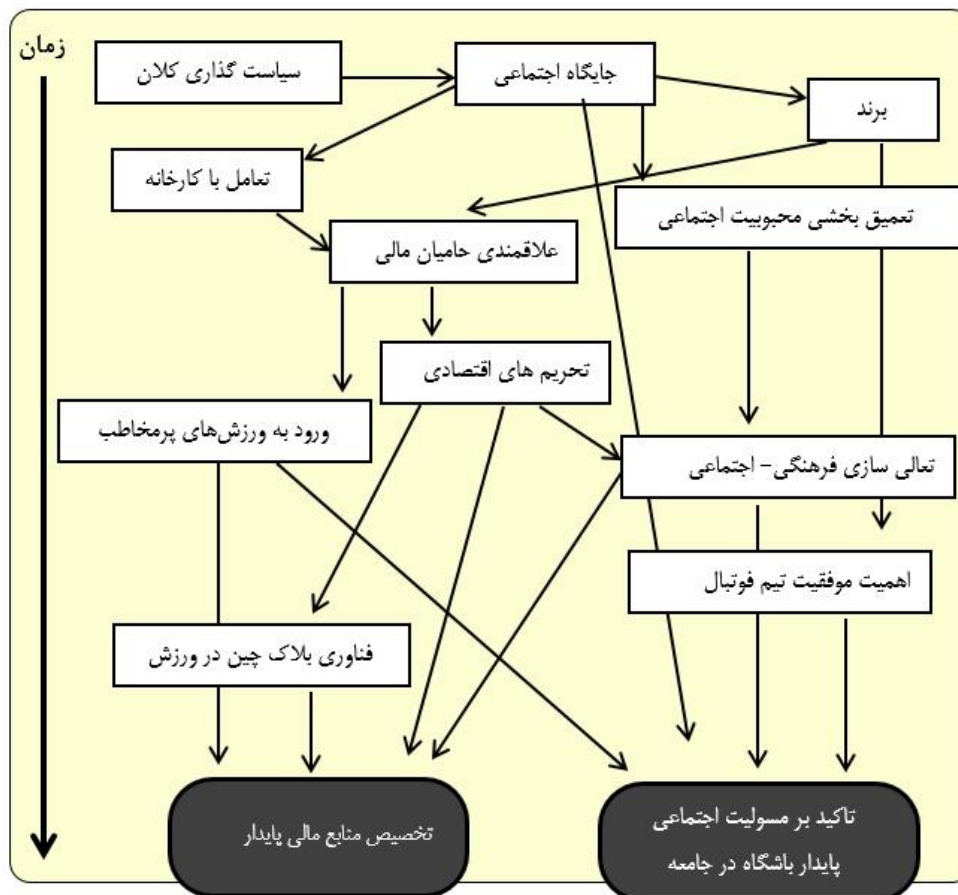
می‌دهد. این باشگاه‌ها الگوی ذهنی خود را مبتنی بر اخلاق، ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردها قرار می‌دهند و در عمل، اخلاقی را درون فرهنگ خود جای داده که این موارد آن‌ها را قادر می‌سازد تا برای پایداری زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی ممارست نمایند. این‌گونه سازمان‌ها، برای شفافیت و پاسخگویی به ذی‌نفعان خود در قبال عملکردشان روشی بسیار اخلاقی در پیش می‌گیرند. این سه عامل با یکدیگر دومین بعد سناریو را با نام «تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه» شکل دادند. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان در گام بعد است.

نتایج حاصل از اجرای فرآیند سناریونویسی در پایان مرحله چهارم به شرح شکل ۴ هست. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها مبتنی بر دو فاکتور عدم قطعیت کلیدی (تخصیص منابع مالی پایدار و تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه) است که با استفاده از ماتریس تأثیر / عدم قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند.



شکل ۴. ماتریس سناریو: آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

در گام اول از این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی را در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر می‌کشیم؛ سپس سناریوها در چهار ناحیه ماتریس سناریو جای گرفتند، که در نتیجه به صورت خودکار چهار سناریوی مجزا به وجود آمدند (شکل ۴). سناریوها را باید به‌گونه‌ای توسعه دهیم که افق زمانی مشخص شده در گام اول (سال ۱۴۲۰) را پوشش دهند. برای اینکه به خاطر سپردن سناریوها آسان باشد، به هر سناریو نامی کوتاه اختصاص می‌دهیم؛ برای سناریوهای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، نام‌های «باغ فردوس»، «ناپایدار»، «بی‌حاصل» و «ترسناک» بر این اساس که فرد خواننده به‌سرعت بتواند داستان پشت هر سناریو را حدس بزند، انتخاب گردیدند.



شکل ۵. دیاگرام تأثیر ساده توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

نتایج حاصل از اجرای دیاگرام تأثیر در گام دوم مرحله چهارم از فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی به شرح شکل ۵ است. برای ایجاد داستان‌هایی که در پس هر سناریو وجود دارد از زنجیره روابط علت و معلولی با به‌کارگیری عوامل، نیروها، روندها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر استفاده می‌کنیم. در دیاگرام تأثیر یا دیاگرام تأثیر ساده توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، در کل از شش روند، پنج عدم قطعیت بحرانی و دو عدم قطعیت کلیدی استفاده گردید.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدا به تدوین ارکان جهت ساز استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان پرداخته شد. مأموریت باشگاه فعالیت در عرصه ورزش رقابتی و حرفه‌ای و نقش‌آفرینی اجتماعی فرهنگی در جامعه در نظر گرفته شد. چشم‌انداز باشگاه اعتلای نام ایران - اصفهان در سطح ملی و بین‌المللی و ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش رقابتی و حرفه‌ای در نظر گرفته شد. برای محقق شده چشم‌انداز اهداف کلان باشگاه در بخش ورزشی قهرمانی در جام باشگاه‌های آسیا، کسب مقام‌های برتر در سایر رشته‌ها در لیگ‌های ملی و بین‌المللی، در بخش اقتصادی دستیابی به درآمد ۱۰۰ میلیارد تومانی و در بخش فرهنگی اجتماعی حضور مستمر در رویدادهای فرهنگی و دستیابی به میانگین ۲۵ هزار تماشاگر در هر بازی به‌عنوان اهداف کلان باشگاه در نظر گرفت شد. خط و مشی کلان «ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی در مسیر پیشرفت همه‌جانبه باشگاه فرهنگی ورزشی با جاری‌سازی رویکرد برنامه محوری در فرایندهای حوزه ورزش رقابتی و حرفه‌ای باشگاه، بهره‌گیری حداکثری از

ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه کارخانه فولاد مبارکه اصفهان به‌منظور محقق شدن چشم‌انداز باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان» و درنهایت شعار «بهترین از اولین» مورد تصویب قرار گرفت. ارزش‌های محوری باشگاه رعایت ارزش‌های ایرانی اسلامی، توجه به روحیه پهلوانی، صداقت و درستکاری و تأکید بر تفکر راهبردی در نظر گرفت شد.

مهم‌ترین عوامل کلیدی و راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان شامل حمایت ارگان‌های دولتی و خصوصی از باشگاه (اقتصادی)، تعالی سازی مسئولیت فرهنگی - اجتماعی باشگاه (فرهنگی)، توسعه آگاهی رسانه‌ای (اجتماعی)، مدیریت امور دستگاه‌ها و فرآیندها در باشگاه (مدیریتی)، توسعه زیرساخت‌های ورزشی متناسب با نیاز باشگاه (محیطی)، بهبود وضعیت مالی باشگاه (اقتصادی) و مؤثر بر عوامل محیطی و امنیتی متناسب با توسعه پایدار باشگاه (محیطی) مدنظر قرار گرفت. هم‌پوشانی شاخص‌های کلیدی استخراج شده شامل مواردی از قبیل عوامل بسترساز با مؤلفه‌هایی همچون تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه توزیع عادلانه منابع و ساخت ترغیب‌کننده ورزش موردتوجه قرار گرفت. عوامل همسوساز اجتماعی شامل فاکتورهای ورود به ورزش‌های پرمخاطب و جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم بود. عوامل تعالی‌بخش مدیریت مواردی شامل؛ مدیریت واحد و یکپارچه و تخصص‌گرایی موردتوجه قرار گرفت. و درنهایت عوامل فرهنگی نهادینه‌ساز مواردی همچون همراهی مسئولین سیاسی، برجسته‌سازی و الگوسازی و فعالیت رسانه‌ای در نظر گرفته شد.

با توجه به یافته‌ها مشاهده می‌گردد که شاخص‌های توجه و اجرای تحریم‌های اقتصادی تغییرات عمده‌ای را در ورزش حرفه‌ای ایجاد کرده است و راهبردهای تدافعی تحریم‌های اقتصادی به عبارتی اقتصاد مقاومتی راه مقابله با تحریم‌های است تا بتوان ضمن توسعه و تعالی ورزش حرفه‌ای در هزینه‌های درمان و همچنین جلوگیری از هزینه‌های ناشی از آسیب‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی صرفه‌جویی نمود. ضمن اینکه سیاست‌گذاران راه‌های مقابله با این تحریم‌ها را در جهت بهبود وضعیت باشگاه‌های حرفه‌ای به‌صورت جدی و با تفکر راهبردی در پیش گیرند تا وضعیت بهبود یابد. از این رو دسترسی به امکانات نیز از شاخص‌هایی است که وجود یا عدم وجود آن سیستم باشگاه را دستخوش تغییر می‌نماید که در این خصوص نیز باید توجه ویژه‌ای در خصوص فراهم کردن شرایط استفاده از کلیه ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود در قلمرو جغرافیایی افزایش دسترسی امکانات صورت گیرد. شاخص‌های دوجهی الگوهای پیشرفته و موفق بین‌المللی، سیاست‌گذاری کلان و برنامه‌ریزی راهبردی وضعیت ناپایدار را به خود اختصاص داده است. با توجه به این مورد که ساختارهای بین‌المللی ورزش حرفه‌ای به علت اینکه مداوم دچار تغییر می‌گردند و همچنین با سیاست‌ها و شرایط حاکم بر کشور نیز دارای تناقضاتی هستند، حالت ناپایدار به خود گرفته و در ورزش حرفه‌ای کشور زمانی کاربردی خواهد داشت که به‌صورت مداوم اهداف و سیاست‌های بین‌المللی به‌صورت علمی و با مدنظر قرار دادن شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری و محیطی بومی‌سازی و در برنامه‌ریزی‌ها استفاده گردد.

با ورود همه‌جانبه رسانه به ورزش حرفه‌ای و همچنین افزایش آگاهی و درک عموم از ورزش حرفه‌ای را در جامعه جاری خواهد نمود. رسانه‌ها ورود همه‌جانبه اقشار از یک نوع هستند چون هر دو به دنبال درگیر کردن مردم به ورزش حرفه‌ای هستند. حال با درگیر شدن و ایجاد ورود همه‌جانبه اقشار به ورزش حرفه‌ای، اقتصاد ورزش حرفه‌ای فعال و پویا خواهد شد و با محقق شدن این امر روندها و رویکردهای ورزشی در باشگاه به حالت تعادل عرضه و تقاضا اتفاق خواهد افتاد و در آن شرایط سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به سمت باشگاه سوق پیدا خواهند نمود. شاخص‌های هدف تخصیص منابع مالی و تخصص‌گرایی، دستیابی به تغییرات و تکامل سیستم را فراهم می‌کند. تخصیص منابع مالی در نظام بودجه فولاد به مقوله ورزش، در راستای رشد و تعالی باشگاه و افزایش کارکردهای غنی ملی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی با یک نظام هوشمند در راستای نقشه راه و با یک تفکر راهبردی و آینده‌نگر می‌تواند به تکامل رسیدن چشم‌انداز باشگاه در نقش‌آفرینی در ورزش حرفه‌ای

ایران و همچنین مسئولیت‌های اجتماعی در قبال جامعه گام اساسی را بردارد. چرا که ورزش از ریشه‌های عمیق تاریخی برخوردار است و نقش مهمی در توسعه فرهنگ‌های گذشته و معاصر دارد و علوم مختلفی از جمله علوم اجتماعی به مطالعه آن پرداخته‌اند.

با نگاه تخصصی به امر ورزش و انتصاب مدیران و مسئولین ورزش از بدنه ورزش با رویکرد علمی در راستای گام برداشتن در نقشه راه رشد و تعالی ورزش حرفه‌ای کشور بسیار حیاتی است. زمانی که با استفاده از دیاگرام تأثیر ساده، توسعه‌های آتی متفاوت را به تصویر می‌کشیم، باید توجه داشته باشیم که توسعه‌ها از یک سو معتبر و از سوی دیگر با یکدیگر سازگار باشند. روابط میان یک روند، مثلاً «تحریم‌های اقتصادی» و یک عدم قطعیت بحرانی مانند «تعالی سازی مسئولیت فرهنگی اجتماعی» باید از طریق پیکان‌هایی که تأثیر توسعه یکی بر دیگری را نشان می‌دهند، واضح و خالی از ابهام باشد. پس از ترسیم دیاگرام تأثیر ساده، برای هر سناریو یک داستان یا شرح حال نگاشته می‌شود. داستان‌های مختلف بر اساس چگونگی تغییر عوامل در دیاگرام تأثیر ساده، توسعه پیدا می‌کنند. در ادامه نتایج این مطالعه، خلاصه‌ای از شرح حال چهار سناریویی که برای سال ۱۴۲۰ و توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان تعریف شده‌اند، بیان می‌گردد:

سناریو اول (باغ فردوس). شکل‌گیری انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی در خصوص مسئولیت اجتماعی منجر به افزایش سطح آگاهی همه ارکان باشگاه گردیده است و باشگاه با تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور حداکثری هواداران و جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم، توانسته مفهوم مسئولیت اجتماعی پایدار در ورزش را از روی کاغذ به عمل آورده و با اتکاء به واقعیات توانسته برای پایداری زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی ممارست نمایند. با رفع کامل تحریم‌های اقتصادی و بهبودی اوضاع، شرکت‌ها و صنایع بزرگ به فکر تبلیغات برای جان گرفتن دوباره می‌باشند، از این رو باشگاه سپاهان که مفهوم مسئولیت اجتماعی پایدار را در جامعه نهادینه کرده است و دارای پایگاه اجتماعی گسترده‌ای است و همچنین در شرف خصوصی شدن به صورت کامل است، بهترین گزینه برای تبلیغات در ورزش است. بخش اقتصادی باشگاه، قراردادهای مالی بالا با چندین پشتیبان برای ۳۰ سال آینده دارد و باشگاه دارای منابع مالی پایدار گردیده است. باشگاه سپاهان با توان مالی پایدار، در استفاده از فناوری‌های نوین شگفتی‌ساز در باشگاه‌داری، ورزش و رفاه هواداران پیشتاز باشد.

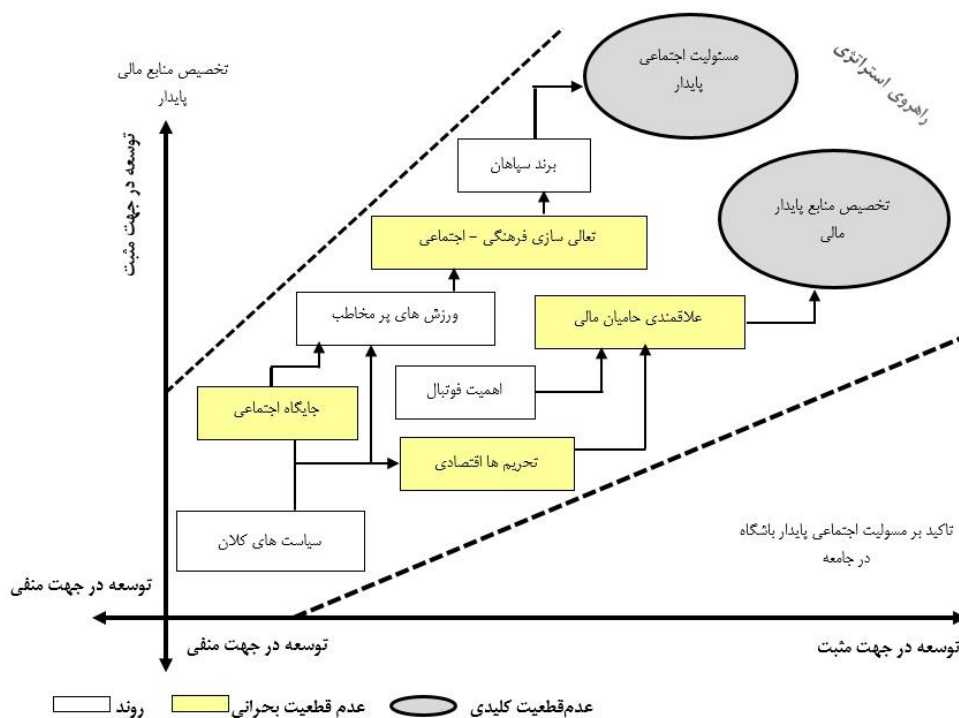
سناریو دوم (ناپایدار). باشگاه با نهادینه کردن مسئولیت اجتماعی پایدار در جامعه، منافع متقابل برای جامعه و شرکت ایجاد کرده است؛ مقوله مسئولیت اجتماعی در ذات انسان متفکر و متوجه به جامعه نهفته است و باشگاه فولاد مبارکه سپاهان از طریق ورزش و مخصوصاً رشته فوتبال، پرچم‌دار توجه به اصولی اخلاقی است. با همه این تفاسیر و با توجه به اوضاع نابسامان اقتصادی که دلیل اصلی آن ادامه و افزایش تحریم‌های اقتصادی؛ از جمله تحریم فولاد است، باشگاه از نظر مالی با مشکلات بزرگی دست‌به‌گریبان است و نه از طرف کارخانه و نه از طرف حامیان مالی، کمک خاصی حاصل نمی‌شود. با تداوم این وضع، باشگاه به مرور، بیشتر رشته‌های ورزشی را تعطیل می‌نماید. رشته فوتبال باشگاه، که تأثیر بسیار زیادی در به وجود آوردن مسئولیت اجتماعی پایدار در جامعه داشت، نیز حال‌وروز مناسبی نخواهد داشت.

سناریو سوم (بی‌حاصل). با توافقات بین‌المللی حاصل شده به تدریج تحریم‌های اقتصادی کاهش یافت و یا به کلی تحریم‌های اقتصادی لغو گردیده‌اند. از آنجایی که صنعت فولاد، یکی از موارد اصلی تحریم‌ها بود، از این پس کارخانه مبارکه می‌تواند، درآمد ارزی چشمگیری داشته باشد. مدیران باشگاه ورزشی نیز با ارتباط‌گیری مناسب با قسمت‌های استراتژیک هولدینگ فولاد و کارخانه (مثل معاونت سرمایه‌گذاری و امور شرکت‌ها، منابع مالی مناسبی را دریافت می‌نمایند. از سوی دیگر، با توجه به پیشینه درخشان باشگاه و برند آن، حامیان مالی زیادی در حال همکاری هستند. با توجه به پایداری منابع مالی، باشگاه در تمامی رشته‌های پرطرفدار که تاکنون فعالیتی نداشت، فعالیت حرفه‌ای را آغاز کرده است. احتمالاً بخش عمده‌ای از این بودجه‌ها به تعالی سازی

مسئولیت اجتماعی - فرهنگی اختصاص می‌یابد، زیرا باشگاه با عدم توجه به مسئولیت اجتماعی پایدار در جامعه، با کاهش محبوبیت اجتماعی روبرو گردیده است.

سناریو چهارم (ترسناک). بحران اقتصادی که ناشی از ادامه تحریم‌ها به معنای شوک‌های اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی و سرایت‌کننده به بخش‌های مختلف اقتصادی است، ادامه دارد. بحران اقتصادی می‌تواند سال‌ها، دوام داشته باشد تا به یک نقطه بحرانی برسد. در تأمین بودجه جاری خود با مشکلات فراوانی دست‌به‌گریبان است. متعاقباً ورزش و باشگاه‌داری نیز در شرایط بسیار بحرانی قرار دارد که باشگاه فولاد مبارکه هم از این قاعده مستثنی نیست. این شرایط به صورت اتوماتیک شرایطی را فراهم آورده است، که باشگاه بزرگ سپاهان که از سال‌ها پیش به دنبال تدوین برنامه‌های آینده‌نگرانه بود و تأکید بر مسئولیت‌های اجتماعی پایدار، از سیاست‌های کلان آن به شمار می‌رفت، دیگر نمی‌تواند تلاش مثبتی در این راه انجام دهد و جایگاه اجتماعی آن مانند گذشته نیست و مجالی برای انجام وظایف محوله در برابر اجتماع، وجود ندارد.

نتایج حاصل از اجرای دستورالعمل راهروی استراتژی برای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان که مرحله پنجم از فرآیند سناریونویسی را شامل می‌شود، به شرح شکل ۶ هست. این دستورالعمل همواره در تلاش است تا در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار بگیرد؛ این سناریو عموماً در قسمت بالا و سمت راست ماتریس سناریو قرار دارد. تمرکز راهروی استراتژی بر دو عامل اصلی محرک توسعه سناریو که همان محورهای ماتریس سناریو عدم قطعیت‌های بحرانی مرتبط با آن‌ها هستند، است.



شکل ۶. راهروی استراتژی برای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، خروجی مرحله پنجم، تعیین استراتژی «نهاده‌سازی مسئولیت اجتماعی پایدار ن راهبردی تأمین منابع مالی پایدار برای باشگاه» با کارکرد استراتژی اصلی آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان بود.

برای تعیین راهبردهای تعالی ساز و اولویت‌دار باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان تابلو راهبرد ساز سازگار در جلسه شورای راهبردی اذعان گردید در ساخت آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اولویت اول به راهبرد با مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت یکپارچه داده شود، اولویت دوم به راهبرد با مؤلفه‌های جایگاه اجتماعی، تخصص‌گرایی و برجسته‌سازی و الگوسازی اختصاص یابد و درنهایت اولویت سوم به راهبردی با مؤلفه‌های پرداختن رسانه‌ها اختصاص یابد.

راهبردهای متشکل از مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت واحد و یکپارچه به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است.

فواید مادی ورزش سبب منافع مادی آنی برای شرکت‌های تجاری صنعتی می‌گردد و منافع غیرمادی آن در بلندمدت سبب افزایش سطح اقتدار و غرور ملی و بهره‌گیری بهتر از نیروی کار و افزایش اشتغال در بخش‌های ورزشی و غیره ورزشی می‌شود و دولت‌ها با بهره‌گیری از مزایای درازمدت ورزش باید به‌عنوان یک کالای سرمایه‌ای به‌حساب آورده شود و برای رونق ورزش حرفه‌ای توجه لازم را برای پیشرفت آن به عمل آورد. تفکر عدم تلاش در جهت درآمدزا کردن این حوزه و نبود تفکر اقتصادی و بازاریابی به ایجاد بحران‌های مالی در این حوزه دامن زده است. از این رو باشگاه می‌بایست به نحو احسن از این رویکرد پیروی نموده و در حوزه مأموریتی نقش‌آفرین مؤثر باشد.

یکپارچه عمل کردن در بخش‌های مختلف باشگاه، که ضعف در وحدت فرماندهی بین رشته‌های ورزشی فعال در این حوزه را برطرف خواهد نمود. یکپارچه و هماهنگ ساختن عملکرد نیروی انسانی باصلاحیت علمی و با تجربه کافی در بدنه باشگاه همواره از محدودیت‌های مهم به شمار می‌آید و به ایجاد مشکلات بیشتر و بروز بحران در این حوزه دامن زده است. با توجه به موارد مطروحه، آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در گرو ارائه راهکارها و راهبردهایی است که حلقه‌های اتصال بین مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی و مدیریت واحد و یکپارچه را برقرار نماید و در آن شرایط باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان به تکامل و تعالی و رشد و شکوفایی دست پیدا خواهد نمود.

راهبرد دوم متشکل از مؤلفه‌های تخصص‌گرایی و برجسته‌سازی و الگوسازی ورزشکاران در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است. از آنجایی که انسان موجودی اجتماعی است، تعلق به گروه و موردقبول گروه واقع شدن از جمله نیازهای اصلی اوست که در روند اجتماعی شدن، انسان تلاش خواهد کرد تا با افراد دیگر ارتباط معناداری برقرار کند، بتواند به عضویت گروه‌ها درآید و نهایتاً موردقبول گروه و اجتماع باشد. فعالیت‌های ورزشی نیز به شیوه‌های مختلف در روند اجتماعی شدن افراد تأثیر گذاشته و در نگرش‌های افراد نسبت به جامعه تغییراتی اساسی ایجاد می‌کند. در این راستا آکادمی‌های باشگاه می‌تواند با ارائه خدمات بهینه شرایط را برای حضور گسترده آحاد جامعه در راستای مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه فراهم آورد. ورزش در حکم نهادی اجتماعی با سطوح متعدد و فراوانی از روابط اجتماعی ارتباط دارد و با عناصر گوناگونی مانند حضور و عملکرد رسانه‌های جمعی، روابط قومی و نژادی، پوشش، زبان، فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی مردم و تماشاگران ارتباط عمیقی دارد. راهبرد سوم متشکل از مولفه پرداختن رسانه‌ها در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است. آگاهی علمی رسانه‌ها، برنامه هدف‌دار برای آگاهی با کارشناسی تخصصی، ارائه برنامه برای همه قشرها، نقش مهم تبلیغات هدف‌دار علمی ورزشی تصویری با نگرش مثبت بدون مدنظر قرار دادن درآمدزایی در صداوسیما به‌صورت اصولی و با هدف ترویج و پشتیبانی تخصصی علمی در بلندمدت در نهادینه کردن باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان جایگاه ویژه‌ای دارد. در این راستا باید برنامه‌هایی تهیه، تدوین و به معرض نمایش درآید که در جهت ارتقای سطح معلومات و دانش عمومی مردم نسبت به مقوله مأموریت و رسالت و اهداف کلان باشگاه باشد. پرداختن رسانه‌ها با کارکردهای متفاوتی در راستای گرایش عموم مردم به ورزش حرفه‌ای انجام می‌گیرد.

رسانه‌ها با آموزش دادن، اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی سبب انسجام اجتماعی و نهادینه‌سازی و برجسته‌سازی در ورزش حرفه‌ای می‌شوند و همچنین با ورود رسانه به ورزش حرفه‌ای نوگرایی و بازاریابی اجتماعی نقش ویژه‌ای به خود می‌گیرد و نظارت‌های محیطی افزایش پیدا کرده و در راستای رشد و تعالی بخشیدن به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان کمک شایانی خواهد کرد.

به‌طوری کلی می‌توان اذعان نمود در ساخت آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در گروه تلاش همه‌جانب تمامی ارکان باشگاه متناسب با شاخص‌های کلیدی راهبردی باشگاه خواهد بود که فرایند تدوین آن انجام‌گرفته و انتظار است مدیران اجرایی راهبردهای پیشنهادی را با اجرای پروژه‌های عملیاتی به اجرا در آورده تا چشم‌انداز باشگاه که اعتلای نام ایران - اصفهان در سطح ملی و بین‌المللی و ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش رقابتی و حرفه‌ای هست، محقق گردد. از این رو باشگاه بایستی حس نگرش پویایی در سرمایه‌های انسانی ایجاد کند و حس موفقیت خواهی در بین ذی‌نفعان جهت داشتن باشگاهی پویا که از اهداف عالی هولدینگ فولاد مبارکه است را نهادینه سازد. هر چقدر میزان این حس در بین ذی‌نفعان گسترده‌تر باشد کارکردها و پیامدهای مثبت بیشتری از جمله نشاط اجتماعی و نهایتاً به‌عنوان میراث ناملوس ورزش ایران مؤثر در ارتقای سرمایه اجتماعی مؤثر خواهد بود. در این راستا برنامه‌ریزی و فراگیر شدن تعالی‌سازی باشگاه نیازمند همسوسازی کلیه جریان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قانونی و همچنین وحدت رویه بین همه بخش‌ها و ذی‌نفعان مؤثر در باشگاه است تا با سیاست‌گذاری واحد و یکپارچه نظارت کافی بر عملکرد باشگاه موجبات تعالی‌سازی و شکوفایی باشگاه فولاد مبارکه سپاهان گردد.

در پایان باید اظهار داشت مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر این است که دستاوردها صرفاً به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان قابلیت تعمیم داشته و به هیچ باشگاه حرفه‌ای دیگر در سطح ملی و بین‌المللی قابل تعمیم نیست. از این رو به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد آینده‌نگاری سایر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران را انجام دهند.

منابع

1. Abdolmaleki, H., Heydari, F., Elahiari, M. & Zakizadeh, S. B. (2019). The future of sport management research in Iranian universities. *Sport Management & Development*, 7(4), 56-68. (In Persian)
2. Adib Roshan, F., M, Talebpour & Peymanizad. H. (2018). Development of Khorasan Razavi championship sport scenarios in horizon 1404.. *Sport Management and Development*, 6(3), 168-186. (in Persian)
3. Andayesh, A; Abdollahi, B. JafariNia, S., &Hassanpour, A (2020). Evaluate and validate the development model of risk-based human resource planning strategies. *Strategic Management Studies*. 11(41), 57-79. (in Persian)
4. Butler, J., MarteBergsens, A., Bohensky, E., Pedde, S., Aitkenhead, M. & Hamden, R. (2020)._Adapting scenarios for climate adaptation: Practitioners' perspectives on a popular planning method. *Environmental Science & Policy*, 104, 13-19. doi.org/10.1016/j.envsci.2019.10.014
5. Dehghanian, H., & Najafi Rastaghi, H. (2017). Media Literacy Policy Making Based on a Future Research Approach Using the Scenario Writing Method, *Communication Research*, 92(24), 9-25. (in Persian)
6. Erkoyuncu, J. A., Roy, R. K., Shehab, E., Durugbo, CH., & Khan, S. (2019). An effective uncertainty-based framework for sustainable industrial product-service system transformation. *Journal of Cleaner Production*, 208,160-177.
7. Frith, D. & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*, 151. doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119801 . 119801
8. Ghazinoory, S., Saghafi, F., & Mirzaei, M. (2018). Extracting future business model orientation through scenario development for developing countries. *Journal of Futures Studies*, 22(3), 65-84.
9. Giudici, F., Castelletti, A., Giuliani, M., & Maier, H. R. (2020). An active learning approach for identifying the smallest subset of informative scenarios for robust planning under deep uncertainty. 127. doi.org/10.1016/j.envsoft.2020.104681
10. Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z., & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*, 508(1). 154-172
11. Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
12. Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
13. Jourksh, S., & Nazari, R (2019). Predicting Iran's aging exercise using interaction matrix. *Journal of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd*, 26 (12), 1095-1109. (in Persian)
14. Keshavarz, L., Farahani, A., & Mohammadkhani, J. (2019). Analysis of factors influencing the behavior of iranian championship sports managers with scenario planning approach. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 5(1), 99-108. (in Persian)
15. Marchiori, M., & Vecchi, M. (2020). Secrets of soccer: Neural network flows and game performance. *Computers & Electrical Engineering*, 81, 106505.
16. Mobin Dehkordi, A. & Heidari, H. (2014). *Fundamentals of Strategic Environmental Knowledge*". Saffar Publishing House. First Edition. 43. (in Persian)
17. Mohebbi, E., Shirzadi, B., & Tajdine, A. (2019). Predicting the aviation industry's relevance to concurrent demand-side scenarios and capacity development of traffic terminals using the system dynamics approach.. *The Future of Management Research*, 29(12), 56-39. (in Persian)

18. Moradi, J. Nazari, R., & Moradi, M. R. (2020). Analysis of economic and financial barriers affecting performance and sustainable development of Iranian football industry. *Sport Management and Development*. 8(4), 31-40. (in Persian)
19. Nazari, R. Yaghmaei, L., & Sohrabi, Z. (2016). Strategic document of territorial development of sport sector of Isfahan province. *Sports Management Magazine*. 8(5), 680-665. (in Persian)
20. Nazari, R., Tabatabai, M., & Karimian, J. (2017). Analysis of barriers to operational strategic sports program of Isfahan province based on fortune model. *Sports Management Magazine*. 9(1), 99-112. (in Persian)
21. Oliver, J.J., & Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, Volume 61(2), 339-352.
22. Parchami Afra, A. & Behnamian, J. (2020). Develop a strategy for the operation of food industry companies in the face of stagflation. *Strategic Management Studies*. 11(41), 31-56. (in Persian)
23. Ponomareva, J., & Sokolova, A. (2015). The identification of weak signals and wild cards in foresight methodology: Stages and methods. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 46.1-26.
24. Rahbar, F., Saifuddin, Asl, A. A., Shah Hosseini, M.A., & Niazi. I. (2019). Designing a Scenario Model Based on Key Factor Identification and Key Actors Interaction Analysis, *Public Management Research*, 11(39), 61-90. (in Persian)
25. Rahimi, F., Darzian, A., & Abdolhadi, R.A. (2018). Explanation of multilevel model of strategic thinking, *Strategic Management Research*, 66(23), 13 - 34. (in Persian)
26. Savio, N. D., & Nikolopoulos, K. (2013). A strategic forecasting framework for governmental decision-making and planning. *International Journal of Forecasting*, 29(2), 311-321.
27. Seyed Ameri, M. H., Elahi, A., Afshari, M., & Honary, H. (2016). Developing a Model of the Effect of Transnationalism in Management on Sport Development.. *Sport Management Information*, 38(8), 17-34. (in Persian)
28. Shabani, A., & Rezaei Sufi, M. (2014). Environmental analysis of sepanan steel mobility sport club. *Strategic Management Studies and Organizational Behavior in Sport*, 1(4), 25-34. (in Persian)
29. Shafaeii LM, J., & Asghari Jafar Abadi, M. (2018). The brand personality of the selected football teams of the Iranian Football League defines dimensions and presents a route model. *Journal of Management and Sports Development*. 1(5), 77-86.
30. Zali, N. & Poursarab, A. (2017). Regional development forecasting with integrated scenario approach and SWOT analytical model case study: Guilan Province, *Space Planning and Preparation*, 21 (3), 189-220. (in Persian)