

## Analysis the of Key Players and Goals of Iranian Professional Sports through MACTOR

Zahra Sohrabi<sup>1</sup>, Mehrdad Moharamzade<sup>2✉</sup>, Abas Neghizade<sup>3</sup>, Nasrin Azizian Kohan<sup>4</sup>

- 1., Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran Email: [sohrabizahra1363@gmail.com](mailto:sohrabizahra1363@gmail.com)
2. Corresponding author, Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. Email: [mmoharramzadeh@uma.ac.ir](mailto:mmoharramzadeh@uma.ac.ir)
3. Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. Email: [a.naghizadeh@uma.ac.ir](mailto:a.naghizadeh@uma.ac.ir)
4. Department of Sports Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. Email: [n.azizian@uma.ac.ir](mailto:n.azizian@uma.ac.ir)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: 2 March 2023 Received in revised form: 8 May 2023 Accepted: 27 May 2023 Published online: 20 March 2024</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Actors, Clubs, Development, Goals, Foresight, Professional Sport.</i></p>	<p><b>Introduction:</b> Professional sports are among the vital factors in development of sports industry in different countries. Moving towards development in these complexities, without having a plan that can cope with complexities and environmental changes is not destined.</p> <p><b>Methods:</b> professional sports has multiple trustees, key players and stakeholders, in this research, using Mactor future research software, the degree of influence and effectiveness of key players on each other, as well as identifying the position of each player in relation to the goals of the field of professional sports was investigated and suitable strategies were presented. 12 sports management experts, who were selected in a completely objective manner, completed the actor-actor and actor-goals matrices. Mactor software was used for data analysis.</p> <p><b>Results:</b> In the map of the relationship between goals and actors, the relationship and distance of each of the actors and goals was determined that the media is close by facilitating international procedures for players, coaches and clubs. Government and custodian institutions to facilitate investment and representation of international organizations, mediators for sports activism, sponsors who play a role in macro-politics and the Ministry of Sports and Youth, CEOs, coaches and players, executive staff, powerful people and managers An industry for financial support, playing a role in the sports industry and demanding for public opinion are very close.</p> <p><b>Conclusion:</b> According to the general achievements of the research, it seems that if the key players play their effective role in accordance with the goals, we can witness the promotion of the brand and performance of professional clubs.</p>

**Cite this article:** Sohrabi, Z., Moharamzade, M., Neghizade, A., & Azizian Kohan, N. (2024). Analysis the of Key Players and Goals of Iranian Professional Sports through MACTOR. *Sport Management Journal*, 16 (1), 171-194.

[DOI:http://doi.org/10.22059/JSM.2023.356101.3120](https://doi.org/10.22059/JSM.2023.356101.3120)



*Journal of Sport Management* by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: [jrm@ut.ac.ir](mailto:jrm@ut.ac.ir)

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

## Extended Abstract

### Introduction

What is certain is that professional sports are among the vital factors in the development of the sports industry in different countries. Moving towards development in these complexities, without having a plan that can cope with complexities and environmental changes is not destined. Professional sports, which is a type of sports business in which the attraction of highly skilled athletes is emphasized (Mahmoudzadaziri, Ehsani, Nazari, and Norouzi, 2022) and its main characteristic is excitement (Gwartz and Spins, 2020; Richardson and McKenna, 2020). There are different aspects of sports. On the other hand, it seems very difficult to achieve sustainable income generation due to the very high complexities of the environment that has caused the emergence of the pre-competitive era. This era clearly states that although paying attention to traditional elements is necessary and necessary, it is not enough for progress and development and it is necessary to pay attention to the way macro changes appear (Yang et al., 2021).

### Methods

Since professional sports has multiple trustees, key players and stakeholders, in this research, using Mactor future research software, the degree of influence and effectiveness of key players on each other, as well as identifying the position of each player in relation to the goals of the field of professional sports was investigated and suitable strategies were presented. 12 sports management experts, who were selected in a completely objective manner, completed the actor-actor and actor-goals matrices. Mactor software was used for data analysis.

### Results

The greatest amount of direct and indirect influence between the key players of professional sports in Iran is the government and trustee institutions, powerful people and CEOs of clubs influence other players. Based on the findings, it was determined that in this issue, there is the greatest convergence between industries and industrial managers with professional clubs, sponsors and shareholders with the CEO of clubs and the Ministry of Sports and Youth, and a subset with coaches, players and referees. In order to facilitate international procedures, actors such as mediators, the government and trustee institutions, sponsors, the Ministry of Sports and Youth, the CEO of clubs have a positive role, and actors such as industry managers, executive staff of clubs and certain decision-makers do not have an effective role. In order to achieve the representation of public opinion, actors

such as mediators, the government and trustee institutions, industry managers, the Ministry of Sports and Youth, powerful people have a positive role, and actors such as sponsors, sports managers and club CEOs do not have an effective role. For sports activism, actors such as industry managers, the Ministry of Sports and Youth, sponsors, powerful people have a positive role, and actors such as mediators, media, government and trustee institutions do not have an effective role. In order to achieve the improvement of the level of athletes, actors such as industry managers, the Ministry of Sports and Youth, sponsors, powerful people have a positive role, and actors such as the media, the government and trustee institutions do not have an effective role. In the map of the relationship between goals and actors, the relationship and distance of each of the actors and goals was determined that the media is close by facilitating international procedures for players, coaches and clubs. Government and custodian institutions to facilitate investment and representation of international organizations, mediators for sports activism, sponsors who play a role in macro-politics and the Ministry of Sports and Youth, CEOs, coaches and players, executive staff, powerful people and managers An industry for financial support, playing a role in the sports industry and demanding for public opinion are very close.

### Conclusion

In general, in order to explain the role played by key players in achieving the goals of Iran's professional clubs, it can be acknowledged that the main actors are the government and the governing and dependent institutions, whose main role is to influence the implementation of decisions and policies that affect professional sports. Besides, by facilitating legal processes, they can facilitate investment in the field of professional sports. Since the representation of international organizations in terms of law and international protocols must be done through governmental and governmental channels, therefore, if the managers of professional clubs or the management elements of these clubs want to become members of international organizations, they must go through the channel and Pass through the channel of the key actor of the government and governing institutions. Intermediaries as another key actor can facilitate the issue of activism in the field of sports in the future in the national and international dimension according to the public opinion and demands that exist in the field of professional sports and as undeniable catalysts in the processes and the trends of professional sports will play a role. Another key player is based on the goals of the sponsors, who will play a role in investing in the field of professional sports and realizing profits and

providing financial resources, and in general, the commercialization of the field of professional sports in Iran, and as a key player. They will play a role in economic and marketing pillars. They will play a role. Other key players in the field of human resources include the CEO, coaches and players, who according to the public opinion and demand in the field of professional sports. Human resources, along with the executive staff of clubs and powerful people in this field, as well as industrial managers, will play a role in raising the level of athletes and financially supporting athletes and earning money and promoting the brand of professional clubs. One of the other key players that act divergently is the media. The media, as representatives of public opinion in the field of professional sports, will facilitate international procedures and clarify these procedures to improve the performance of athletes, coaches and clubs. According to the general achievements of the research, it seems that if the key players play their effective role in accordance with the goals, we can witness the promotion of the brand and performance of professional clubs.

### **Ethical Considerations**

The entire statistical sample in the present study participated in the research process knowingly and with full satisfaction.

#### **Compliance with ethical guidelines:**

The participants were asked to express their opinions in order to comply with ethical points in the research process and then applied by the research team.

#### **Funding:**

This research did not use any institutional research budget.

#### **Authors' contribution:**

All members of the research team had an equal contribution to the present research.

#### **Conflict of interest:**

The authors do not have any conflict of interest at present.

#### **Acknowledgments:**

We appreciate all managers; expert's who helped the research team in the process of conducting the research.



# مدیریت ورزشی



## تحلیل بازیگران کلیدی و اهداف ورزش حرفه‌ای ایران از طریق MACTOR

زهره سهرابی<sup>۱</sup>، مهرداد محرم‌زاده<sup>۲</sup>، عباس نقی‌زاده باقی<sup>۳</sup>، نسرين عزيزيان كهن<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [sohrabizahra1363@gmail.com](mailto:sohrabizahra1363@gmail.com)
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [sohrabizahra1363@gmail.com](mailto:sohrabizahra1363@gmail.com)
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [a.naghizadeh@uma.ac.ir](mailto:a.naghizadeh@uma.ac.ir)
۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: [n.azizian@uma.ac.ir](mailto:n.azizian@uma.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> ورزش حرفه‌ای از جمله عوامل حیاتی در توسعه صنعت ورزش در کشورهای مختلف است. حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی‌ها، بدون داشتن برنامه‌ای که بتواند از پس پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی برآید، مقدور نیست.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۱	<b>روش پژوهش:</b> از آنجایی که ورزش حرفه‌ای، دارای متولیان، بازیگران کلیدی و ذی‌نفعان متعددی است، در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آینده‌پژوهی مک‌تور، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بازیگران کلیدی بر یکدیگر و همچنین شناسایی موضع هریک از بازیگران نسبت به اهداف، حوزه ورزش حرفه‌ای بررسی و راهبردهای مناسب ارائه شد. ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی که به‌صورت کاملاً هدفمند انتخاب شده بودند، ماتریس‌های بازیگر - بازیگر و بازیگر - اهداف را تکمیل کردند. از نرم‌افزار مک‌تور به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۱۸	<b>یافته‌ها:</b> در نقشه ارتباط اهداف و بازیگران، ارتباط و فاصله هر کدام از بازیگران و اهداف مشخص شد که رسانه با تسهیل رویه‌های بین‌المللی برای بازیکنان و مربیان و باشگاه‌ها نزدیک است. دولت و نهادهای متولی برای تسهیل سرمایه‌گذاری و نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی، واسطه‌ها برای کنشگری ورزش، اسپانسرهای نقش‌آفرین در سیاست‌گذاری کلان و وزارت ورزش و جوانان، مدیران عامل، مربیان و بازیکنان، کادر اجرایی، افراد قدرتمند و مدیران صنعتی برای حمایت‌های مالی، نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و مطالعه‌گری برای افکار عمومی بسیار نزدیک‌اند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۶	<b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به دستاوردهای کلی پژوهش به‌نظر می‌رسد اگر بازیگران کلیدی نقش مؤثر خود را متناسب با اهداف بازی کنند، می‌توان شاهد ارتقای برزند و عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای بود.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۰۱	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> آینده نگاری، ورزش حرفه‌ای، باشگاه‌ها، بازیگران، اهداف، توسعه،	

**استناد:** سهرابی، زهره؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ نقی‌زاده باقی، عباس؛ و عزیزیان کهن، نسرين (۱۴۰۳). تحلیل بازیگران کلیدی و اهداف ورزش حرفه‌ای ایران از طریق MACTOR. نشریه مدیریت ورزشی، (۱) ۱۶، ۱۹۴-۱۷۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2023.356101.3120>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



## مقدمه

ورزش، این پدیده اجتماعی عصر حاضر، یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده است و گروه‌های زیادی به اشکال گوناگون با آن سروکار دارند. روزبه‌روز بر محبوبیت ورزش، نزد جهانیان افزوده می‌شود و میلیون‌ها نفر در سراسر جهان را در هر سنی درگیر خود می‌کند (فلمینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). ورزش، نقش (ویتل<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۹) و هویت منحصربه‌فردی در بیشتر جوامع دارد و در شکل‌های مختلف خود، بخشی از حیات روزمره بسیاری از مردم است (یاتو و ترادوا<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۸). امروزه ورزش، به یکی از بزرگ‌ترین صنایع در دنیا تبدیل شده است (جانگ و جو<sup>۴</sup>؛ ۲۰۲۱). 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 قهرمان و در نهایت ورزش حرفه‌ای در رأس هرم، تشکیل شده است (شهوولی کوهسوری و همکاران، ۲۰۲۲). از جذاب‌ترین منظره‌های ورزش، ورزش حرفه‌ای است. ورزش حرفه‌ای از جمله عوامل حیاتی در توسعه صنعت ورزش در کشورهای مختلف است (اینوی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). رشد فزاینده مشارکت ورزشی در شمار زیادی از کشورها، ثروت، محبوبیت و شهرتی که ورزشکاران بزرگ برای خود کسب کردند، از مهم‌ترین عوامل دگرگون شدن مفهوم ورزش غیرحرفه‌ای و تحول تدریجی آن به ورزش حرفه‌ای بود (ونگ و همکاران، ۲۰۱۷). ورزش حرفه‌ای نوعی تجارت ورزشی است که در آن بر جذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود (الوی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). ویژگی این نوع از ورزش، رونق‌زایی است (چن<sup>۷</sup>؛ ۲۰۲۲؛ دیفیوری<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به اهمیت ورزش حرفه‌ای به‌نظر می‌رسد باید ساختاری مناسب برای ورزش حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد، از این‌رو باید ساختاری باشد مبتنی بر بستر حقوقی و قانونی با حمایت‌ها و نظارت دولت در کنار تسهیل‌گری دولت برای ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه‌ای که اگر این ساختار به‌خوبی شکل گیرد، ورزش حرفه‌ای می‌تواند مسیر خوبی را برای رسیدن به توسعه طی کند (یلویی و همکاران، ۲۰۲۲).

ورزش حرفه‌ای که نوعی تجارت ورزشی است که در آن بر جذب ورزشکاران بسیار ماهر تأکید می‌شود (محمودزادآذری و همکاران، ۲۰۲۲)، ضمن اینکه ویژگی اصلی این بخش از ورزش، رونق‌زایی به لحاظ اقتصادی، صنعتی، فرهنگی و اجتماعی است (گوارتز و اسپینز<sup>۹</sup>؛ ۲۰۲۰؛ ریچاردسون و مک‌کنا<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۲۰)، که همگی توصیف‌کننده جنبه‌های حائز اهمیت ورزش حرفه‌ای هستند. از طرفی دستیابی به درآمدزایی پایدار با توجه به پیچیدگی‌های بسیار بالای محیطی که سبب ظهور عصر فرارقابتی<sup>۱۱</sup> شده است، بسیار مشکل به‌نظر می‌رسد. این عصر به‌صراحت بیان می‌کند که اگرچه 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<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). به‌نظر 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 است (مک کوا<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع سیاستگذاران کشورها با هدف ساخت آینده مطلوب خویش اقدام به آینده‌نگاری در بسترهای مختلف می‌کنند.

1. Fleming

2. Whittle

3. Yao &amp; Trudeau

4. Zhang &amp; Xu

5. Inoue

6. Venek

7. Lv, Wang &amp; Jin

8. Chen

9. DiFiori

10. Gwartz &amp; Spence 0

11. Richardson &amp; McKenna 1

12. Hyper-competition 2

13. Yong 3

14. McCuea 4

جهانی شدن واژه گسترده‌ای است که بسیاری از عناصر و ویژگی‌های زندگی دوره فراصنعتی را در بردارد. در واقع جهانی شدن فرایند پیوسته‌ای است که طی هزاران سال همکاری انسان‌ها روی زمین با یکدیگر شکل گرفته است. در ورزش، جهانی شدن مربوط به ملاحظات اقتصادی و بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می‌شود، هرچند که عناصر فرهنگی نیز نقشی در این عرصه بازی می‌کند. با وجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی دارد. نیاز برای توسعه بازارها و کسب سود بیشتر توسط شرکت‌های بین‌المللی (ملی) از راه حمایت مالی از ورزش نشان‌دهنده جایگاه اقتصاد در ورزش بین‌الملل است، تأثیر اقتصادی ورزش در حوزه‌های رسانه، حمایت مالی شرکت‌ها و نفوذ، نشان‌گذاری و فرهنگ اعتباری و حس عمومی تجاری شدن ورزش احساس می‌شود. زمانی که مدیران به دنبال تنوع در دارایی‌ها، گردش سرمایه و بازارهای جدید برای ورود به محصولات موجود یا اتحادیه‌های محصول هستند، تغییراتی در ورزش افتاده است (حمزه‌لو و معین فرد، ۲۰۱۵). جهانی شدن در سال‌های اخیر شرکت‌های تجاری را ملزم کرده است که در کنار بازارهای داخلی و سنتی خود، شروع به جست‌وجوی فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی کنند. روند رو به رشد تجارت جهانی با بهره‌گیری از راهبردهای فعال تجاری، انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات و رفع موانع در سطوح بین‌المللی، شتاب فزاینده‌ای یافته است. بنابراین حضور فعال در تجارت جهانی نیاز به توجیه ندارد (بندارچیان و نظری، ۲۰۲۱).

در سازمان‌های ورزشی، توسعه موضوعی اساسی به‌شمار می‌آید و مفهوم توسعه در ورزش با مؤلفه ورزش حرفه‌ای پیوندی ناگسستنی دارد. پایداری و پیشرفت در ورزش، دو موضوع اساسی‌اند که به سیاست‌گذاری، وابسته‌اند. در این زمینه نیاز به سیاست‌گذاری از طریق آینده‌نگاری که هم به لحاظ نظری (سلی و کلمبی؛ ۲۰۲۰) و هم از منظر کاربردی (ویگنی، ۲۰۲۰؛ ریجنس کلومپ؛ ۲۰۱۲) مورد توجه و تأکید است، می‌تواند گامی به‌سوی توسعه ورزش حرفه‌ای و در نهایت توسعه ورزش حرفه‌ای ایران باشد. سازمان‌های ورزشی به دلایل مختلفی خواهان فعالیت در کشورهای متفاوت‌اند که این دلایل شامل دسترسی به بازارهای جدید و توسعه مشتریان جدید، کسب منابع (کارکنان، تجهیزات، رسانه و منابع مالی)، فرصت‌های بازاریابی بیشتر، رشد ورزشی و برند (نام تجاری) و تولید سود، می‌شوند. بسیاری از مدیران ورزشی معتقدند که توان بالقوه برای رشد درآمدت و ثبات را می‌توان از راه فعالیت‌های بین‌المللی دریافت و تحقق بخشید. دلیل دیگری که سازمان‌های ورزشی گسترش جهانی بازار را در نظر می‌گیرند، این است که آنها خواهان به‌دست آوردن منابع در بازارهای بین‌المللی هستند. برای مثال گسترش جهانی برای برخی سازمان‌های ورزشی می‌تواند به معنای دستیابی به منابع انسانی شامل بازیکنان بین‌المللی با استعداد باشد. ابتکارات جهانی می‌تواند به گردآوری ورزشکاران سطح بالا در کنار یکدیگر به‌منظور رقابت در یک مسابقه سطح بالای جهانی منتج شود یا این راهبرد ممکن است به‌عنوان رویکردی ارزشمند برای افزایش منبع بازیکنان در دسترس دیده شود. به‌طور مشابه، ائتلاف‌های جهانی می‌توانند بهترین ذهن‌ها و ایده‌ها در بازاریابی ورزشی، تولیدات ورزشی یا تجهیزات ورزشی را در کنار یکدیگر جمع کند. همچنین مدیران ورزشی می‌توانند با گسترش جهانی به‌دنبال افزایش فرصت‌های بازاریابی باشند. تمامی سازمان‌های ورزشی که توسعه جهانی را در نظر دارند، نه‌تنها باید آنچه را که موجب میل به ورود به بازارهای جهانی می‌شود درک کنند، بلکه باید نتایج دلخواه را به شکل شفاف بیان کنند. هدف‌گذاری روشن، قابل سنجش و واقع‌گرایانه ماهیت و شکل‌دهنده ورود موفق به بازارهای خارجی است. مدیران باید آن اهداف را به شکل کمی بیان و تصریح کنند. مدیران ورزشی همواره باید نتایج پیش‌بینی‌شده را به‌عنوان عامل راهنما در برنامه‌ریزی راهبردی و تلاش‌های مدیریتی، در چشم‌انداز خود داشته باشند. پس از اینکه نتایج تعریف و تجسم شدند، گام بعدی تعیین مسیر و دوره برای اقدامات جهانی‌سازی است که در واقع، شناسایی اعمال و راهبردهای خاص برای دستیابی به آن نتایج است. در هسته این روند درک مزیت رقابتی است.

توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرایندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آنها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد به‌وجود آید (نظری، ۲۰۲۱). به‌نظر می‌رسد بتوان گفت که حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی‌ها که دائم به شکل‌های مختلف نمایان می‌شود، بدون داشتن برنامه‌ای که بتواند از پس پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی برآید، مقدور نیست. پس یکی از ضرورت‌های

وجود پژوهشی با دیدگاه آینده‌نگارانه در این زمینه مشخص شد. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و پیوسته در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (نظری و شهولی کورشوری، ۲۰۲۲). در خصوص ورزش، تاکنون تحقیقات محدودی (شهولی کوه‌شوری و همکاران، ۲۰۲۲) در حوزه آینده‌نگاری به ثبت رسیده است. در راستای نتایج حاصل از این تحقیقات می‌توان گفت اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده دانست (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۹). یکی دیگر از ضرورت‌های حل این مسئله و همچنین چرایی انتخاب ورزش حرفه‌ای و تحقیق در آینده آن به‌عنوان موضوع مورد بحث در این پژوهش، اهمیت بالای ورزش حرفه‌ای به‌عنوان تجارت ورزشی در فرایند توسعه ورزش و اهمیت توسعه آن به‌عنوان ورودی لازم برای تحقق دیگر سطوح ورزش (کشاوری و همتی، ۲۰۲۰) و توجه ناکافی از سوی پژوهشگران است. حاصل این کم‌توجهی، نبود گزارش پژوهشی در خصوص رویکردهای آینده‌پژوهی در ورزش حرفه‌ای است.

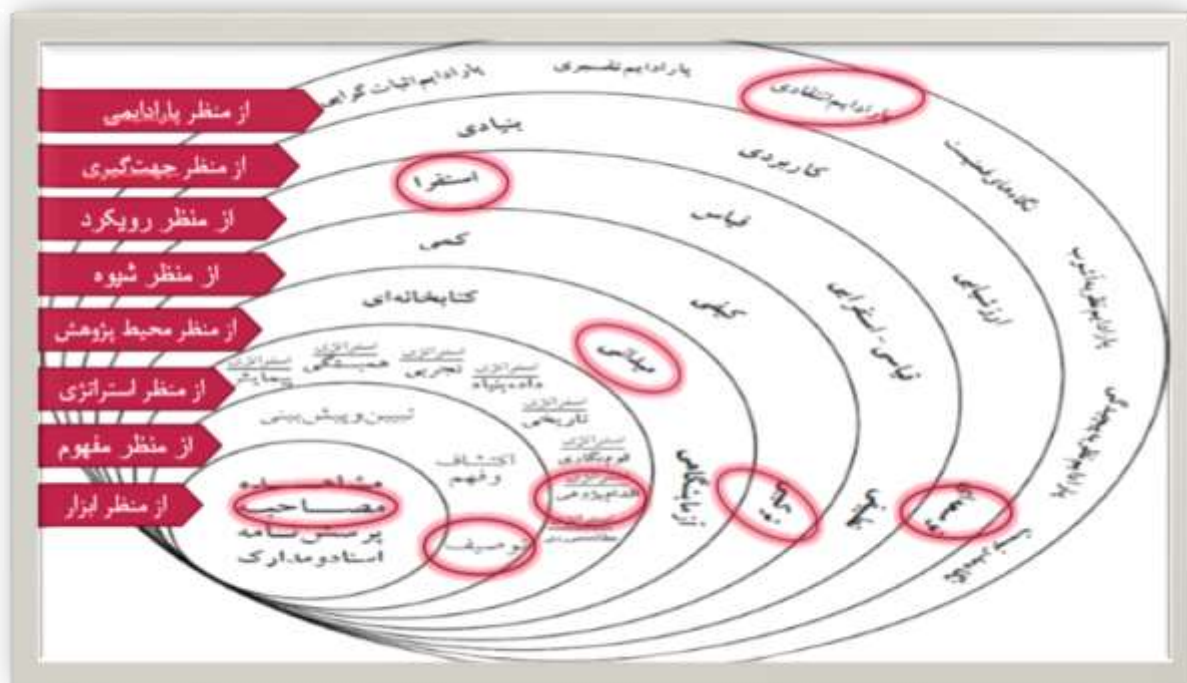
تحلیل بازیگران یا تحلیل ذی‌نفعان، فرایندی است که به کمک آن افراد یا گروه‌هایی که بیشترین نفوذ و تأثیر را بر یک موضوع، مسئله، فعالیت، راهبرد یا تصمیم‌گیری دارند، شناسایی می‌شوند. باید توجه داشت که اهداف و راهبردهای بازیگران مختلف با یکدیگر متفاوت است، از این رو اتخاذ اهداف مختلف در خصوص مسائل مربوط به ورزش حرفه‌ای الزاماً به مفهوم تعامل میان بازیگران مختلف در این حوزه نیست، زیرا در بسیاری از مواقع اهداف متفاوت بازیگران مختلف موجب بروز رقابت بین آنها می‌شود، طوری که این اهداف متفاوت به‌جای هم‌افزایی، سبب ناسازگاری می‌شود. از آنجایی که در ایران بسته به شرایط مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بازیگران مختلف دولتی یا خصوصی تأثیرات متفاوتی بر اهداف دارند، حاکی از آن است که قدرت میان بازیگران مختلف، به‌طور معمول به‌صورت متوازن توزیع نشده است. بنابراین به‌منظور تحلیل و آینده‌پژوهی مسائل در خصوص ورزش حرفه‌ای ایران باید علاوه بر شناسایی موضوعات و اهداف اولویت‌دار، بازیگران کلیدی که بر این مقوله تأثیر می‌گذارند، شناسایی شوند. با توجه به اینکه بازیگران مزبور هویت‌های مختلفی دارند، ممکن است نهادهای دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد یا حتی شرکت‌های خصوصی را در برگیرند که از سطوح متفاوت تأثیر و قدرت برخوردار باشند. بنابراین باید به این مهم توجه داشت که همه بازیگران، ظرفیت‌های یکسانی برای پیشبرد اهداف ندارند و برای چنین بحران‌هایی مواضع متفاوتی اتخاذ می‌کنند. شواهد اخیر نشان می‌دهد که تاکنون در ایران پژوهش‌های زیادی با این رویکرد در ورزش مشاهده نشده است، اولین بحث و شاید تنها تحلیل در این خصوص تاکنون، مربوط به تحقیق شهولی کوه‌شوری (۲۰۲۲) با هدف تحلیل بازیگران کلیدی در ورزش تربیتی ایران بود که نشان داد تأثیرگذارترین بازیگر در ورزش تربیتی ایران، معاونت سلامت و تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش است. اما در سایر علوم، تحقیقات زیادی در خصوص این نوع تحلیل وجود دارد.

تحلیل بازیگران یا تحلیل ذی‌نفعان، فرایندی است که به کمک آن افراد یا گروه‌هایی که بیشترین نفوذ و تأثیر را بر یک موضوع، مسئله، فعالیت، راهبرد یا تصمیم‌گیری دارند، شناسایی می‌شوند. باید توجه داشت که اهداف و راهبردهای بازیگران مختلف با یکدیگر متفاوت است، از این رو اتخاذ اهداف مختلف در مورد مسائل مربوط به ورزش حرفه‌ای الزاماً به مفهوم تعامل میان بازیگران مختلف در این حوزه نیست، زیرا در بسیاری از مواقع اهداف متفاوت بازیگران مختلف موجب بروز رقابت بین آنها می‌شود، طوری که این اهداف متفاوت به‌جای هم‌افزایی، سبب ناسازگاری می‌شود. از آنجایی که در ایران بسته به شرایط مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بازیگران مختلف دولتی یا خصوصی تأثیرات متفاوتی بر اهداف دارند، حاکی از آن است که قدرت میان بازیگران مختلف، به‌طور معمول به‌صورت متوازن توزیع نشده است. بنابراین به‌منظور تحلیل و آینده‌پژوهی مسائل در خصوص ورزش حرفه‌ای ایران باید علاوه بر شناسایی موضوعات و اهداف اولویت‌دار، بازیگران کلیدی که بر این مقوله تأثیر می‌گذارند، شناسایی شوند. با توجه به اینکه بازیگران مزبور هویت‌های مختلفی دارند، ممکن است نهادهای دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و یا حتی شرکت‌های خصوصی را در برگیرند که از سطوح متفاوت تأثیر و قدرت برخوردار باشند. بنابراین باید به این مهم توجه داشت که همه بازیگران، ظرفیت‌های یکسانی برای پیشبرد اهداف ندارند و برای چنین بحران‌هایی مواضع متفاوتی اتخاذ می‌کنند.

انجام تحقیقی خلاقانه در زمینه وضعیت ورزش حرفه‌ای، به وسیله نرم‌افزارهای خاص آینده‌پژوهی، می‌تواند از این نمونه نوآوری‌ها باشد. به نظر می‌رسد پس از انجام این پژوهش، نتایج احتمالی آن می‌تواند توسط متولیان نسبتاً زیاد ورزش حرفه‌ای در ایران، مانند وزارت ورزش و جوانان، شرکت‌های دولتی و خصوصی صنعتی، باشگاه‌های حرفه‌ای، فدراسیون‌های ورزشی استفاده شود و از نتایج احتمالی این پژوهش، به منظور سیاست‌گذاری در ورزش حرفه‌ای، استفاده کنند. از این رو هدف اصلی این پژوهش تعیین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای بر یکدیگر و همچنین شناسایی موضع هر یک از بازیگران نسبت به اهداف است. از آنجایی که ورزش حرفه‌ای که تجارت محسوب می‌شود و بیشترین درآمدزایی و بیشترین هزینه‌ها در این حوزه انجام می‌شود، به منظور توسعه ورزش حرفه‌ای شناسایی بازیگران اصلی و مؤثر در این ورزش ضروری به نظر می‌رسد، از این رو با شناسایی این بازیگران تدوین برنامه‌های مدون برای آینده می‌توانیم به توسعه ورزش حرفه‌ای کمک کند و موجب ایجاد ساختار و تشکیلات منسجم در ورزش حرفه‌ای شود. آینده‌نگاری راهبردی عوامل تأثیرگذار در یک قلمرو را شناسایی کرد. همان‌طور که اذعان شد بیشترین هزینه‌های مالی در ورزش حرفه‌ای اتفاق می‌افتد و باشگاه‌های حرفه‌ای بازیگران اصلی‌اند، نتایج احتمالی این پژوهش به نظر می‌رسد، ضمن ارائه یک مدل تعالی‌بخش، نقش‌آفرینان و بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای را شناسایی و پس از آن با استفاده از پیشران‌ها و عدم قطعیت و شگفتی‌سازها، سناریوهای ورزشی حرفه‌ای به مدیران اجرایی ورزش حرفه‌ای ارائه کند. در جمع‌بندی کلی از مسئله، می‌توان گفت که در دنیای پر از عدم قطعیت و پیچیدگی امروز، سؤال اصلی پژوهش حاضر تحلیل مبتنی بر بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران با روش MACTOR شامل چه مواردی است؟

## روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پیاز فرایند پژوهش ساندرز، این پژوهش، از منظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی؛ از منظر شیوه انجام پژوهش، ترکیبی؛ از منظر پارادایم حاکم، انتقادی؛ از منظر راهبرد، مطالعه اقدام پژوهی؛ از منظر حیطه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای و از منظر ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه، بررسی منابع و اسناد موجود و پرسشنامه است.



شکل ۱. پیاز پژوهش



در چارچوب رویکرد لاپراسپکتیو<sup>۱</sup> که مجموعه‌ای از روش‌های مختلف آینده‌پژوهی است، یکی از روش‌های سیستمی و جامع تحلیل بازیگران ارائه شده است (گودت<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۶). این روش مک‌تور<sup>۳</sup> نام دارد و آینده‌پژوهان پیشگام فرانسوی، مایکل گوده و فرانسیس بورس<sup>۴</sup> آن را معرفی کرده‌اند. تحلیل بازیگران با روش مک‌تور از سه گام به‌هم‌پیوسته شناسایی بازیگران کلیدی و تعریف اهداف اصلی آنها، تعیین نفوذ بازیگران بر یکدیگر و توصیف و محاسبه موضع هر بازیگر در رابطه با یک هدف تشکیل شده است. تمام این مراحل و گام‌ها با استفاده از نرم‌افزار مک‌تور انجام می‌پذیرد. این نرم‌افزار برای سنجش موازنه قدرت میان بازیگران و ذی‌نفعان متعدد در مسئله و بررسی همگرایی یا واگرایی آنها برای دستیابی به اهداف مدنظر کاربرد دارد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی با سابقه کار اجرایی در ورزش حرفه‌ای بودند (جدول ۱) که در فرایند نمونه‌گیری به‌صورت کاملاً هدفمند انتخاب شدند و ماتریس‌های بازیگر - بازیگر و بازیگر - اهداف را تکمیل کردند.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی و نقش‌های مشارکت‌کنندگان

نقش‌های حرفه‌ای	مدیریت بالای ۲۰ سال
مدیری عامل باشگاه حرفه‌ای	●
رئیس هیأت مدیره باشگاه	●
مدیر کل	
مدیریت ورزش حرفه‌ای	●
مدیریت ورزش حرفه‌ای	●
استاد دانشگاه در حوزه مدیریت ورزشی	●
دانشیار مدیریت ورزشی	
مدیر عامل باشگاه حرفه‌ای	●
مشاور عالی باشگاه‌های حرفه‌ای	●
مدیریت ورزش حرفه‌ای	
معاون باشگاه حرفه‌ای	
مدیر عامل باشگاه حرفه‌ای	
۴۶ تا ۵۵ سال	۵ نفر
بالتر از ۵۵ سال	۷ نفر
	زن ۲ نفر
	مرد ۱۰ نفر

شیوه کار به این صورت بود که با سؤال مستقیم از خبرگان، متولیان اصلی یا همان بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای شناسایی شدند. سپس با مراجعه به وب‌سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی هر بازیگر، سیاست‌ها و محتوای تولیدی آنها، اقدامات انجام‌شده و همچنین اخبار منتشره آنها در خصوص مسئله ورزش حرفه‌ای مشخص شد و بر اساس آن، پژوهشگران، یک هدف برای هر بازیگر تعریف کردند. اهداف مشخص‌شده در مصاحبه با خبرگان مورد بحث قرار گرفت و به شکل فعلی درآمد (جدول ۲). بدین‌صورت هدف اصلی هر بازیگر ورزش حرفه‌ای در این مسئله، مشخص شد. در مرحله بعد ابتدا ماتریس بازیگر - بازیگر<sup>۵</sup> شکل گرفت و از خبرگان درخواست شد تا به‌صورت تأثیر سطر بر ستون، به هر عامل، نمره ۱ تا ۴ اختصاص دهند؛ پس از آن ماتریس بازیگر - اهداف<sup>۶</sup> تشکیل شد و مجدداً از خبرگان درخواست شد تا به هر عامل با تأثیر سطر بر ستون نمره‌ای در دامنه ۴- تا ۴+ اختصاص دهند.

برای ممیزی پژوهش از راهبردهای انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف) مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به‌صورت مکتوب مستندسازی شد؛ ب) گزارش شرایط زمینه‌ای:

1. Lapspective

2. Godet

3. MACTOR

4. Michael Godet & Francis Bourse

5. Actor-Actor

6. Actor-Goals

شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد؛ (ج) قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف) استفاده از دو متخصص: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت در فرایند انتخاب اهداف در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق ارائه شد. پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۳ درصد است. د) تأییدپذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف) ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از متخصصان حوزه ورزش حرفه‌ای خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرهای آنها اخذ شد.

## یافته‌های پژوهش

برای شروع پروژه با نرم‌افزار مک‌تور باید ابتدا بازیگران و اهداف در نرم‌افزار تعریف شوند. بر اساس نظر خبرگان، بازیگران کلیدی و اهداف اصلی بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای به صورت جدول ۲ تعریف شدند.

جدول ۲. بازیگران کلیدی و اهداف اصلی ورزش حرفه‌ای

اهداف اصلی	بازیگران کلیدی
تسهیل رویه‌های بین‌المللی بین ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها	واسطه‌ها
سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و کسب سودهای مالی و معنوی از طریق ورزش حرفه‌ای	صنایع و مدیران صنعتی
نماینده‌گی افکار عمومی و مطالبه‌گری در ارتقای سطح ورزش	رسانه‌ها
کنشگری در حوزه صنفی در حوزه ورزش	دولت و نهادهای متولی
حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقای برند و تبلیغات برای ورزش حرفه‌ای	اسپانسرها و سهامداران
نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و درآمد زایی پایدار	باشگاه‌ها و کادر اجرایی باشگاه‌ها
نقش‌آفرینی در ارتقای سطح ورزشکاران و افتخارآفرینی و کسب شهرت، محبوبیت، ثروت	مربیان، بازیکنان، داوران
نماینده‌گی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و حمایت از افراد و نهادهای ورزشی	وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن
سیاستگذاری کلان در ورزش حرفه‌ای	افراد تصمیم‌گیرنده و قدرتمند
نقش‌آفرینی در اجرای تصمیمات و سیاست‌ها و راهبردهای هیأت مدیره در باشگاه‌ها	مدیران و مدیر عامل باشگاه‌ها

ماتریس MDII تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم (از طریق یک بازیگر واسطه) سطح یک بین بازیگران را تعیین می‌کند. کاربرد این ماتریس، دید کامل‌تری در مورد بازی‌های رقابت است (یک بازیگر می‌تواند با تأثیرگذاری از طریق یک بازیگر واسطه، تعداد انتخاب‌های دیگری را کاهش دهد). جدول ۳ ماتریس اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی و اهداف ورزش حرفه‌ای ایران را نشان می‌دهد.

در ابتدا داده‌ها در پنل خبرگان توسط تکمیل و میانگین‌ها استخراج و در نهایت داده‌های نهایی به ماتریس منتقل شده است. دو شاخص از MDII محاسبه می‌شود: میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم هر بازیگر (Ii، با جمع‌بندی ردیف‌ها). میزان وابستگی مستقیم و غیرمستقیم هر بازیگر (Di، با جمع کردن ستون‌ها).

<sup>1</sup>. Matrix of Direct and Indirect Influences

جدول ۳. ماتریس تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی

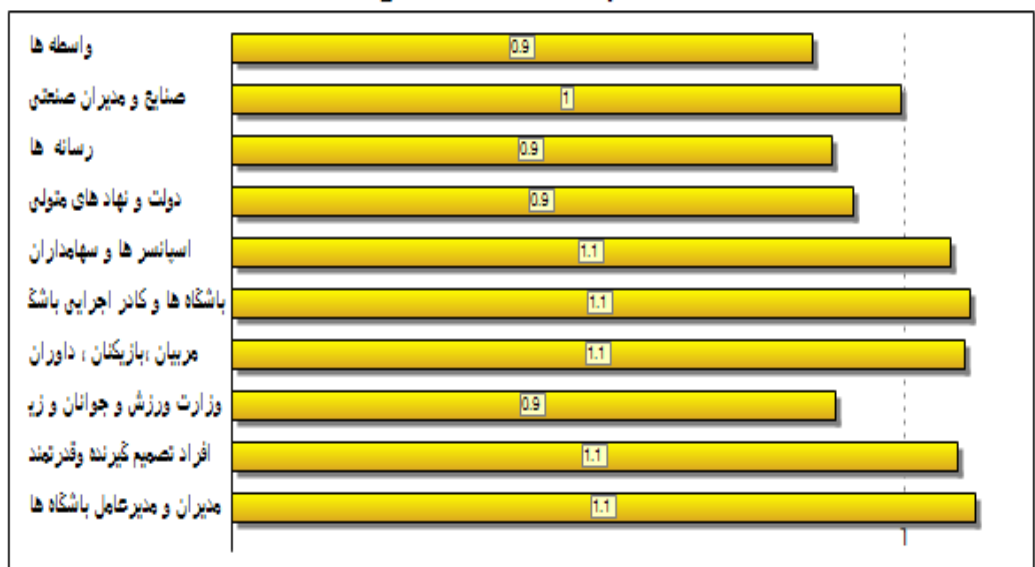
MDI	واسطه‌ها	صنایع و مدیران صنعتی	رسانه‌ها	دولت و نهادهای متولی	اسپانسرها و سهامداران	باشگاه‌ها و کادر اجرایی باشگاه‌ها	مربی‌ان، بازیکنان، داوران	وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن	افراد تصمیم‌گیرنده و قدرتمند	مدیران و مدیرعامل باشگاه‌ها
واسطه‌ها	۰	۲	۳	۴	۳	۳	۲	۲	۴	۴
صنایع و مدیران صنعتی	۳	۰	۲	۳	۳	۳	۴	۲	۲	۲
رسانه‌ها	۲	۲	۰	۳	۳	۳	۴	۳	۲	۴
دولت و نهادهای متولی	۳	۳	۳	۰	۳	۳	۳	۴	۴	۳
اسپانسرها و سهامداران	۴	۳	۴	۳	۰	۴	۴	۴	۴	۳
باشگاه‌ها و کادر اجرایی باشگاه‌ها	۴	۳	۴	۴	۴	۰	۴	۴	۳	۴
مربی‌ان، بازیکنان، داوران	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۰	۴	۲	۴
وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۰	۲	۳
افراد تصمیم‌گیرنده و قدرتمند	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۰	۴
مدیران و مدیرعامل باشگاه‌ها	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۰

©LIPSOR-EPTA-MACTOR

تأثیرات با توجه به اهمیت خطر احتمالی بازیگر از ۰ تا ۴ درجه‌بندی می‌شوند: ۰: بدون تأثیر ۱: رویه‌های عملیاتی ۲: پروژه‌ها ۳: مأموریت‌ها ۴: وجود. بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران را دولت و نهادهای متولی، افراد قدرتمند و مدیرعامل‌ها باشگاه‌ها تأثیر بر دیگر بازیگران دارد.

هیستوگرام حداکثر رقابت‌پذیری بازیگران MMDII از بردار حداکثر رقابت‌پذیری MMDII ایجاد می‌شود و از آنجایی که ماهیت بردار حداکثر رقابت‌پذیری MMDII بر اساس عملگر جمع است و با جمع تأثیر سطرها و ستون‌ها، میزان تأثیرگذاری و رقابت‌پذیری را می‌سنجد و هیستوگرام حداکثر رقابت‌پذیری بازیگران MMDII نیز بر اساس آن ایجاد می‌شود، ماهیت جمع‌پذیری آن را نیز به ارث می‌برد. پس وقتی صحبت از حداکثر رقابت‌پذیری می‌شود، ابتدا مجموعه تأثیری که یک بازیگر به صورت مستقیم بر یک بازیگر دیگر دارد و پس از آن مجموعه تأثیراتی که یک بازیگر به صورت غیرمستقیم و به واسطه حضور دیگر بازیگران بر بازیگر خاصی می‌گذارد، محاسبه می‌شود و میانگین آن مشخص‌کننده حداکثر رقابت‌پذیری یک بازیگر است. جمع کردن تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم و در نهایت، میانگین گرفتن را نرم‌افزار مکتور بر اساس الگوریتم‌های خاص خود انجام می‌دهد و کاربر این نرم‌افزار هیچ دخل و تصرفی در خروجی‌ها ندارد. شکل ۱ هیستوگرام حداکثر رقابت‌پذیری بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای را نشان می‌دهد.

Histogram of MDII's competitiveness



شکل ۲. هیستوگرام حداکثر رقابت پذیری بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای

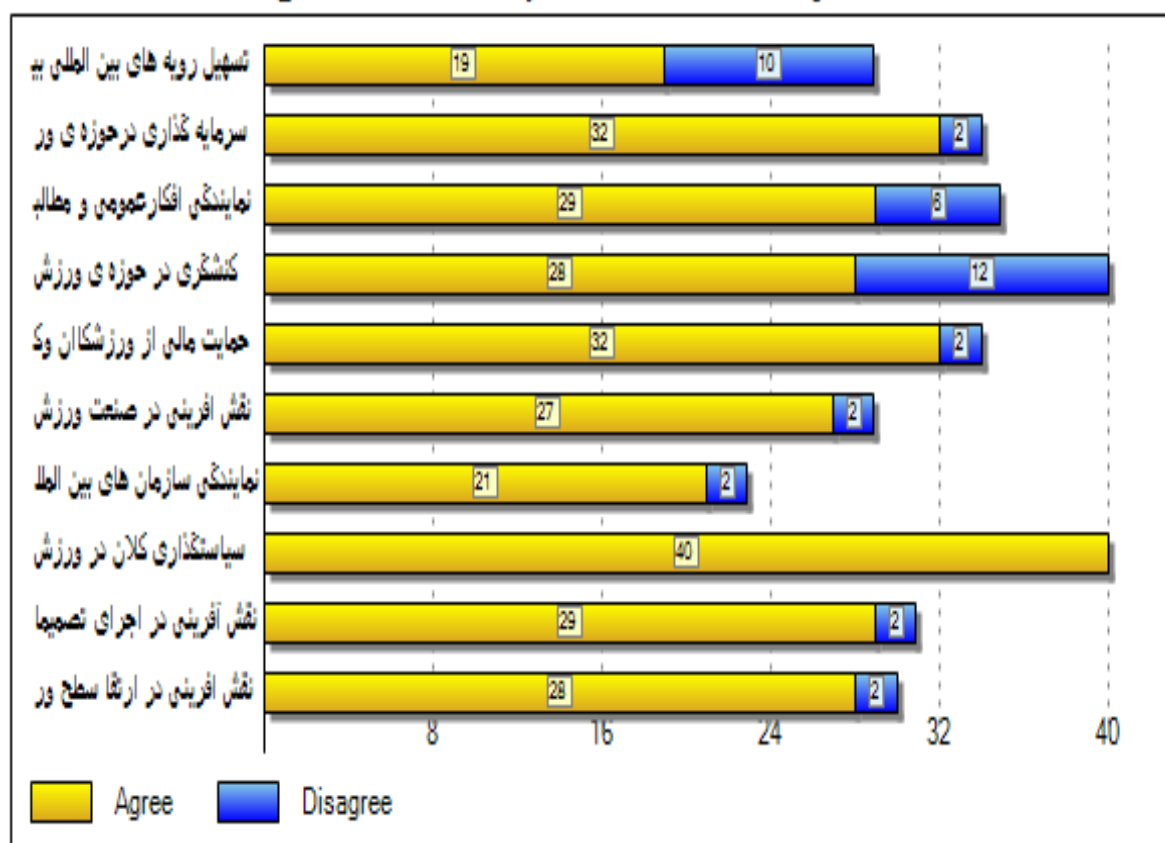
بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران را دولت و نهادهای متولی، صنایع و نهادهای صنعتی، افراد قدرتمند و مدیرعامل‌ها باشگاه‌ها و کادر اجرایی، اسپانسرها و بازیکنان و مربیان تأثیر بر دیگر بازیگران دارد.

جدول ۴. ماتریس ارتباط ساده میان بازیگران و اهداف

2MAO	تسهیل رویه‌های بین‌المللی بین ورزشکاران، مربیان و باشگاه‌ها	سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و کسب سود	نماینندگی افکار عمومی و مطالبه‌گری در ارتقا سطح ورزش	کنشگری در حوزه ورزش	حمایت ملی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقا برند	نقش آفرینی در صنعت ورزش و درآمدزایی پایدار	نماینندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی	سیاست‌گذاری کلان در ورزش حرفه‌ای	نقش آفرینی در اجرای تصمیمات و سیاست‌ها	نقش آفرینی و ارتقا در سطح ورزشکاران
واسطه‌ها	۲	۴	۴	-۴	۲	۲	۴	۴	۲	۴
صنایع و مدیران صنعتی	-۳	۴	۴	۴	۴	۲	۲	۴	۲	۲
رسانه‌ها	-۲	-۲	۲	-۴	۲	-۲	۰	۴	-۲	-۱
دولت و نهادهای متولی	۲	۲	۲	-۴	-۲	۲	۱	۴	۲	-۱
اسپانسرها و سهامداران	۴	۴	-۴	۴	۴	۲	۲	۴	۴	۲
باشگاه‌ها و کادر اجرایی باشگاه‌ها	-۳	۴	۴	۴	۴	۲	۲	۴	۲	۲
مربیان، بازیکنان، داوران	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۲	۲
وزارت ورزش و جوانان و زیر مجموعه آن	۳	۴	۴	۴	۴	۲	۴	۴	۲	۴
افراد تصمیم‌گیرنده و قدرتمند	-۲	۳	۴	۴	۲	۲	-۲	۴	۴	۴
مدیران و مدیرعامل باشگاه‌ها	۳	۳	-۲	۴	۲	۲	۲	۴	۴	۴

ماتریس بازیگران - اهداف ساده (IMAO)، شایستگی هر بازیگر را نسبت به هر هدف نشان می‌دهد (محتمل، غیرمحتمل، خنثی یا بی‌تفاوت) و در سطح یک قرار دارد. جدول ۴ ماتریس ارتباط ساده میان بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای و اهداف را نشان می‌دهد.

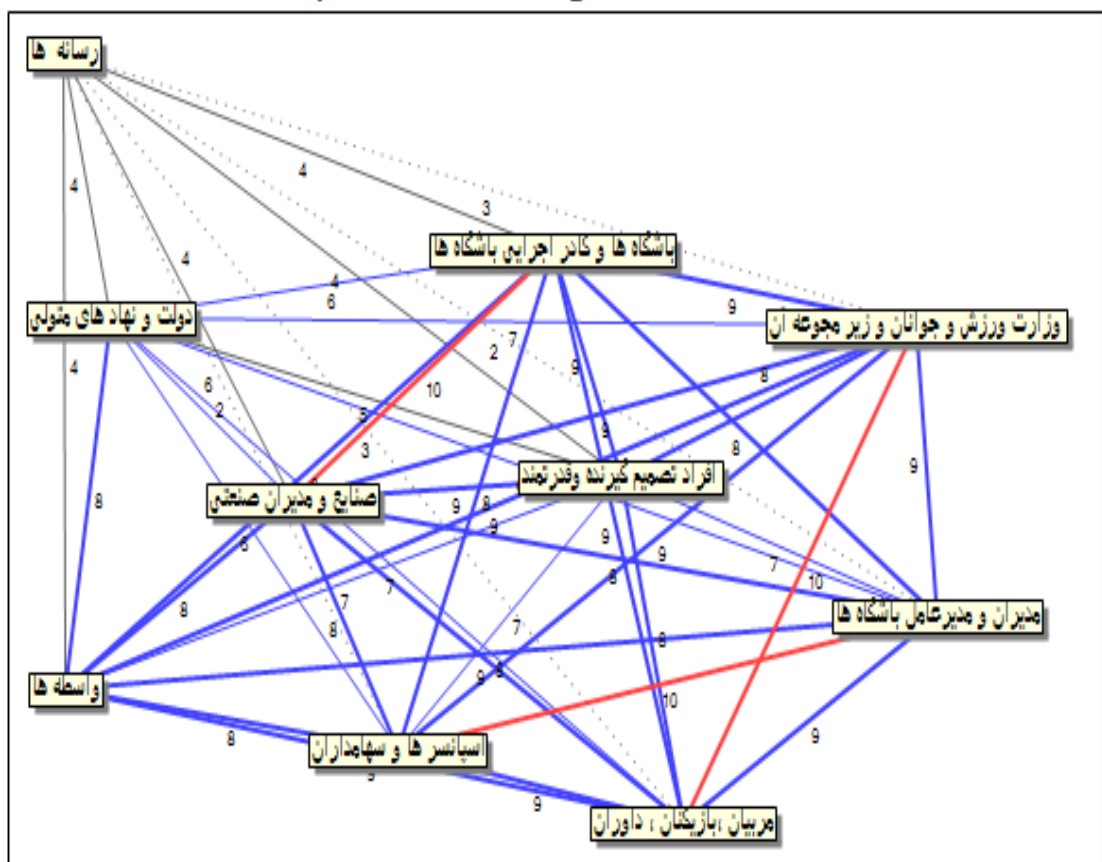
Histogram of actor's implication towards its objectives 2MAO



شکل ۳. هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف

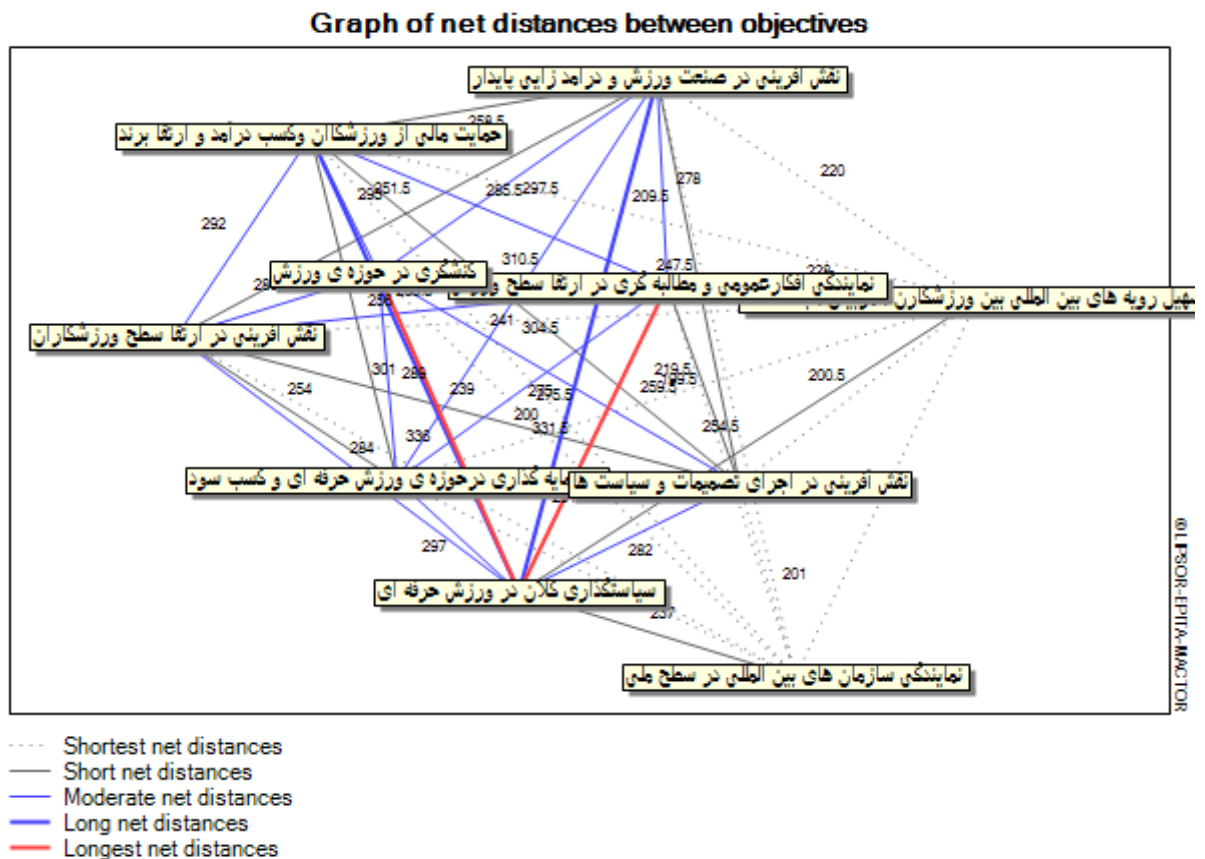
یافته‌ها نشان می‌دهد که رسیدن به هدف تسهیل رویه‌های بین‌المللی، کنشگری در حوزه ورزش، نمایندگی افکار عمومی در بین اهداف حوزه ورزش حرفه‌ای ایران غیرمحتمل است. سیاستگذاری کلان تنها هدفی است که در حال حاضر می‌توان برای ورزش حرفه‌ای ایران محقق ساخت. پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف آن نشان‌دهنده وضعیت اهداف بازیگران است. در واقع به صورت کلی نشان می‌دهد که همه بازیگران تا چه اندازه با یک هدف، موافق یا مخالف‌اند. شکل ۳ هیستوگرام پیامدهای بازیگر نسبت به اهداف ورزش حرفه‌ای ایران را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد که بیشتر اهداف، به‌طور کامل مورد تأیید بازیگران قرار دارند، ولی اهداف افزایش تسهیل رویه‌های بین‌المللی سرمایه‌گذاری، نمایندگی افکار عمومی، کنشگری در حوزه ورزش، خیلی مورد تأیید برخی بازیگران نیستند.

## Graph of order 1 convergences between actors



شکل ۴. نمودار همگرایی بین بازیگران کلیدی

نمودار همگرایی بین بازیگران، بازیگران را با توجه به همگرایی آنها نشان می‌دهد؛ یعنی هرچه بازیگران به یکدیگر نزدیکتر باشند، همگرایی آنها شدیدتر می‌شود. شکل ۴ نمودار همگرایی بین بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌ها مشخص شد در این مسئله، بیشترین همگرایی بین صنایع و مدیران صنعتی با باشگاه‌های حرفه‌ای، اسپانسرها و سهامداران با مدیر عامل باشگاه‌ها و وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه با مربیان، بازیکنان و داوران وجود دارد.

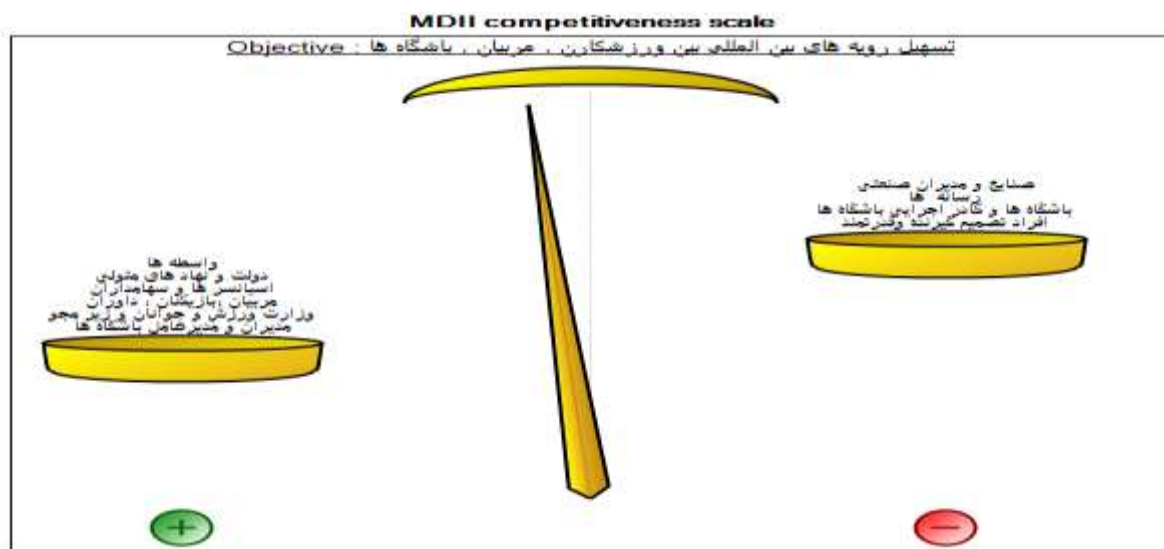


شکل 5. نمودار همگرایی بین اهداف ورزش حرفه‌ای

بیشترین همگرایی بین سیاست‌های کلان در ورزش حرفه‌ای، کنشگری در حوزه ورزش وجود دارد، ضمن اینکه نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و تسهیل رویه‌های بین‌المللی در منطقه غیرهمگرایی قرار گرفته‌اند.

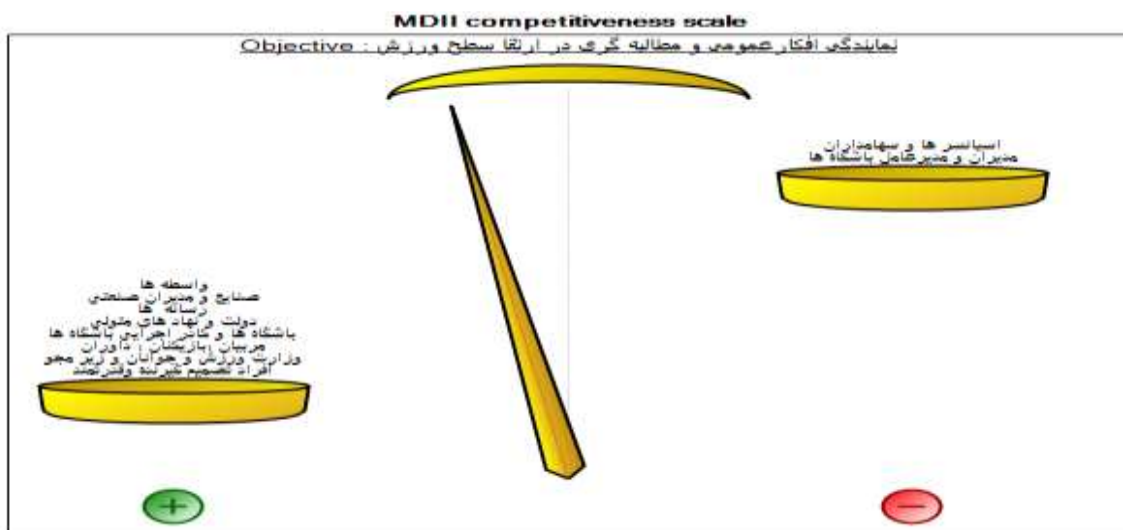
این نقشه برای شناسایی اهدافی استفاده می‌شود که بازیگران در مورد آنها موضع یکسانی دارند (اعم از موافق یا مخالف). از این رو این امکان را فراهم می‌کند تا گروه‌هایی از اهداف را که در آن همگرایی قوی (زمانی که اهداف نزدیک به هم هستند) یا واگرایی (زمانی که اهداف دور از هم هستند) از طرف نظر بازیگران وجود دارد، جدا شود. همچنین اهداف را با توجه به مقیاس خالص (تفاوت بین ماتریس همگرایی ارزشی و ماتریس واگرایی ارزشی) ترسیم می‌کند.

اینکه چه بازیگرانی با چه رویکردهایی موافق یا مخالف‌اند، در مقیاس موقعیت بر اساس اهداف یا همان رقابت‌پذیری بر مبنای هدف مشخص می‌شود. مقیاس رقابت‌پذیری، موقعیت‌های ارزشمند بازیگران را بر اساس اهداف نشان می‌دهد. مشخص می‌شود که چه بازیگری، رویه‌روی کدام اهداف می‌ایستند و همچنین در سمت مقابل آن مشخص می‌شود که چه بازیگری برای رسیدن به هدف، بازیگر مطلوبی است. شکل‌های زیر مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف را نشان می‌دهد. علامت (-) قرمز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت‌پذیری بر مبنای هدف، بازیگران را در مقابل هدف نشان می‌دهد. همچنین علامت (+) سبز رنگ، با در نظر گرفتن رقابت‌پذیری بر مبنای هدف، بازیگران مطلوبی را برای هدف نشان می‌دهد.



شکل ۶. مقیاس رقابت پذیری بازیگران بر مبنای اهداف (تسهیل رویه های بین المللی)

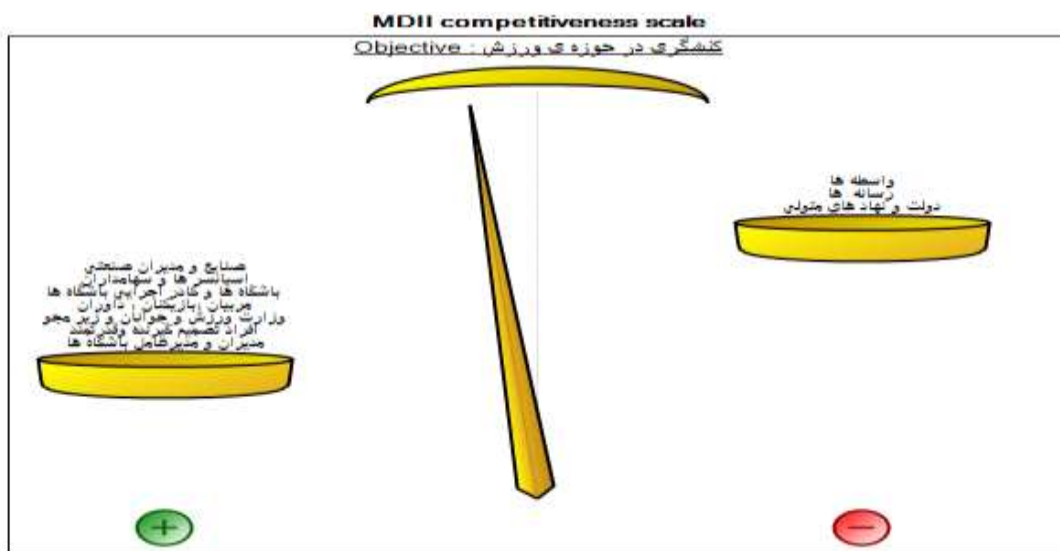
بر اساس یافته های شکل ۶ برای محقق شدن تسهیل رویه های بین المللی بازیگرانی مثل واسطه ها، دولت و نهادهای متولی، اسپانسر ها، وزارت ورزش و جوانان، مدیر عامل باشگاه ها نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل مدیران صنایع، کادر اجرایی باشگاه ها و افراد تصمیم گیر خاص نقش مؤثری ندارند.



شکل ۷. مقیاس رقابت پذیری بازیگران بر مبنای اهداف (نمایندگی افکار عمومی)

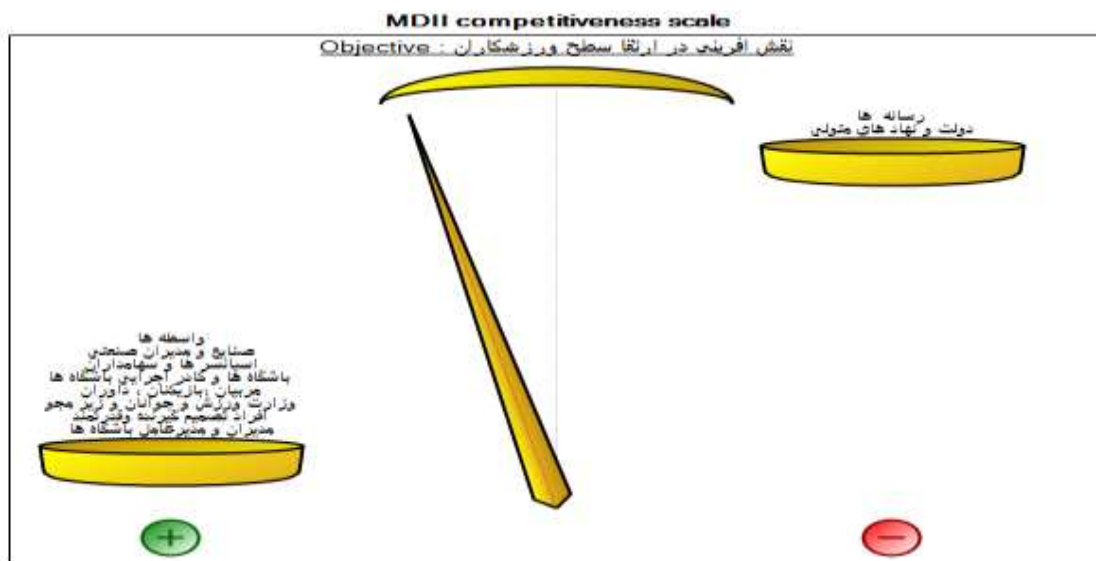
بر اساس یافته های شکل ۷ برای محقق شدن نمایندگی افکار عمومی، بازیگرانی مثل واسطه ها، دولت و نهادهای متولی، مدیران صنایع، وزارت ورزش و جوانان، افراد قدرتمند نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل اسپانسر ها، مدیران ورزشی و مدیر عامل باشگاه ها نقش مؤثری ندارند.





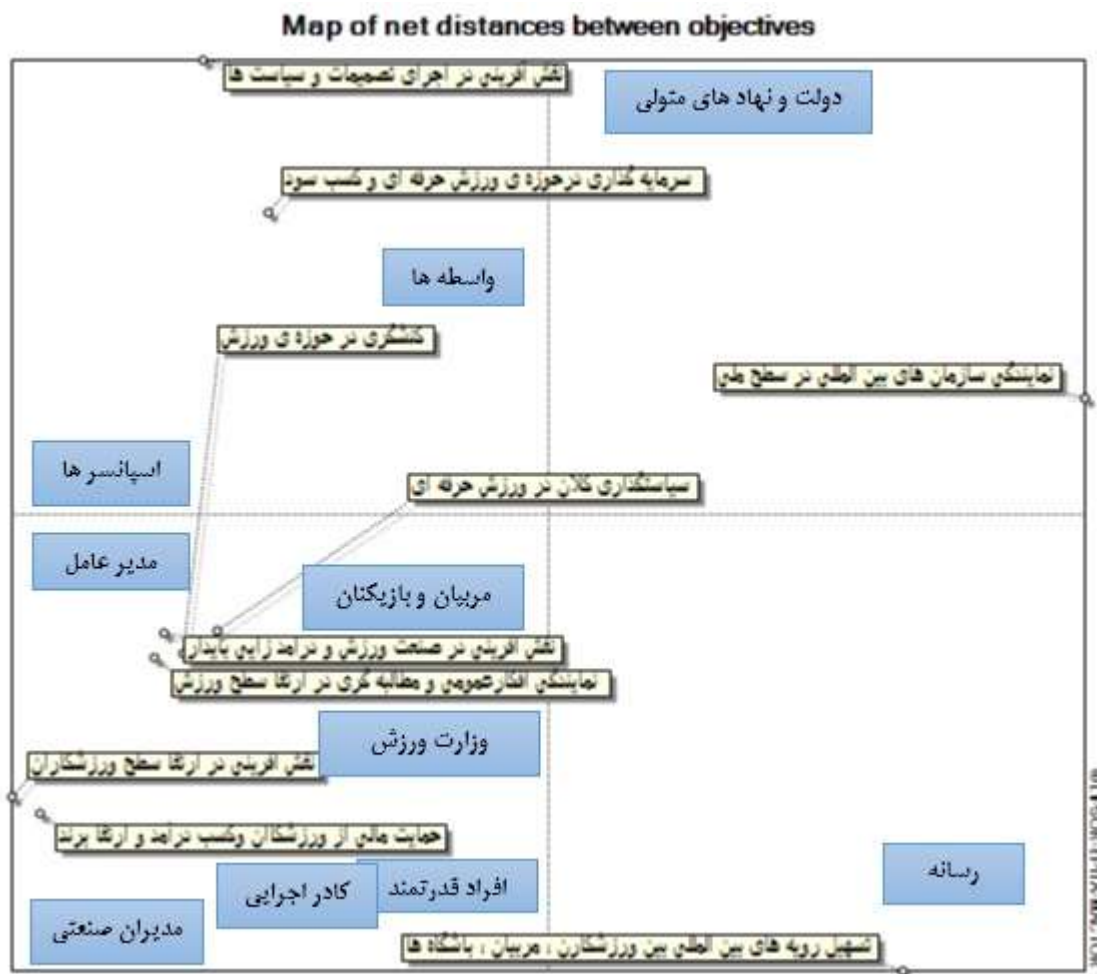
شکل ۸. مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف (کنشگری حوزه ورزش)

بر اساس یافته‌های شکل ۸، برای کنشگری حوزه ورزش، بازیگرانی مثل، مدیران صنایع، وزارت ورزش و جوانان، اسپانسرها، افراد قدرتمند نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل واسطه‌ها، رسانه‌ها، دولت و نهادهای متولی نقش مؤثری ندارند.



شکل ۹. مقیاس رقابت‌پذیری بازیگران بر مبنای اهداف (نقش آفرینی ارتقای سطح ورزشکاران)

بر اساس یافته‌های شکل ۹، برای محقق شدن ارتقای سطح ورزشکاران، بازیگرانی مثل مدیران صنایع، وزارت ورزش و جوانان، اسپانسرها، افراد قدرتمند نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل رسانه‌ها، دولت و نهادهای متولی نقش مؤثری ندارند.



شکل ۱۰. نقشه ارتباط اهداف و بازیگران کلیدی

در نقشه ارتباط اهداف و بازیگران، ارتباط و فاصله هر کدام از بازیگران و اهداف به خوبی مشخص می‌شود. شکل ۱۰ نقشه ارتباط اهداف و بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد. مشخص شد که رسانه با تسهیل رویه‌های بین‌المللی برای بازیکنان و مربیان و باشگاه‌ها نزدیک است. دولت و نهادهای متولی برای تسهیل سرمایه‌گذاری و نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی، واسطه‌ها برای کنشگری ورزش، اسپانسرها نقش‌آفرین در سیاستگذاری کلان و وزارت ورزش و جوانان، مدیران عامل، مربیان و بازیکنان، کادر اجرایی، افراد قدرتمند و مدیران صنعتی برای حمایت‌های مالی، نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و مطالبه‌گری برای افکار عمومی بسیار نزدیک‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه راهبردهایی برای بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران با روش مکتور بود. همان‌طور که گوده (۲۰۰۶) اذعان داشت، مکتور ابزار شبیه‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی است. بر این اساس علاوه بر تحلیل بازیگران از منظرهای رقابت‌پذیری، همگرایی، واگرایی، ارتباط با اهداف و تبیین سناریو، راهبردهایی برای فعالیت‌های ورزش حرفه‌ای ارائه می‌شود. بدین‌منظور برای به‌کارگیری این روش، با استفاده از نظر خبرگان مدیریت ورزشی، بازیگران کلیدی، ذی‌نفعان و تأثیرگذاران حوزه ورزش حرفه‌ای ایران و اهداف هر یک از آنها شناسایی و تعیین شد.

همان‌طور که اذعان شد ورزش حرفه‌ای نوعی تجارت ورزشی است، در واقع سیاستگذاران کشورها با هدف ساخت آینده مطلوب خویش اقدام به آینده‌نگاری در بسترهای مختلف می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که هدف بسیار مهمی مانند تسهیل رویه‌های بین‌المللی بین ورزشکاران، مربیان، باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و کسب سودهای مالی و معنوی از طریق ورزش حرفه‌ای، نمایندگی افکار عمومی و مطالبه‌گری در ارتقای سطح ورزش، کنشگری در حوزه صنفی در حوزه ورزش، حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقای برند و تبلیغات برای ورزش حرفه‌ای، نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و درآمدزایی پایدار، نقش‌آفرینی در ارتقای سطح ورزشکاران و افتخارآفرینی و کسب شهرت، محبوبیت، ثروت، نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و حمایت از افراد و نهادهای ورزشی، سیاستگذاری کلان در ورزش حرفه‌ای و نقش‌آفرینی در اجرای تصمیمات و سیاست‌ها و راهبردهای هیأت مدیره در باشگاه‌ها شناسایی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که رسیدن به هدف تسهیل رویه‌های بین‌المللی، کنشگری در حوزه ورزش، نمایندگی افکار عمومی در بین اهداف حوزه ورزش حرفه‌ای ایران غیرمحمتمل است. همچنین مشخص شد که سیاستگذاری کلان تنها هدفی است که در حال حاضر می‌توان برای ورزش حرفه‌ای ایران محقق ساخت. عوامل و موانعی که بر فرایند توسعه پایدار مبتنی بر نقش‌آفرینی بازیگران با توجه به اهداف مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای ایران تأثیرگذارند، عواملی هستند که ریشه در ساختارهای کلان مانند ساختار اقتصادی، حقوقی-قانونی، مدیریتی، برنامه‌ریزی و حتی ساختارهای فرهنگی-اجتماعی دارند. این موانع و عوامل به‌طور کلی خارج از محیط صنعت ورزش قرار دارند و به‌طور کلی حرکت و اثربخشی کل ساختار اقتصادی را با مخاطره مواجه می‌سازد. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند، باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نیز مانند دیگر صنایع متأثر از چنین فضایی خواهد بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهد برد. نتایجی که با یافته‌های **مرادی و همکاران (۲۰۱۹)** اذعان داشتند عوامل ساختاری، از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است. در این زمینه نیاز است دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کرده و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی را فراهم سازد، همخوانی دارد. از این‌رو اگر سیاستگذاری‌های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به‌منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه‌های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی به‌منظور افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه‌گذاری کاهش خواهد یافت و به‌تبع آن جریان برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری را افزایش خواهد یافت.

به‌نظر می‌رسد عواملی و موانعی که بر فرایند توسعه پایدار مبتنی بر نقش‌آفرینی بازیگران با توجه به اهداف مبتنی بر توسعه و عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای ایران تأثیرگذارند، عواملی‌اند که می‌توان آنها را عوامل زمینه‌ای نام نهاد که بر آن دسته عوامل و موانعی دلالت دارند که زمینه‌ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه‌های اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌ها با توجه به سیاست‌های مدیران صنایع و افراد ذی‌نفع در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران هستند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود کانون‌های تصمیم‌ساز با سیاستگذاری‌های مناسب، تدوین قوانین مؤثر و کارآمد، تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی بهینه و با مدیریت اثربخش زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم سازند، نظیر تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه‌ای، حمایت از قانون مالکیت معنوی و ... زمینه سودآور شدن ارکان باشگاه‌های حرفه‌ای ایران را فراهم کنند تا در ادامه باشگاه‌های حرفه‌ای ایران عملکرد پایدار مالی را تجربه کنند و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار شوند و در نهایت بتوانند به شکل مناسب، مؤثر و کارآمد پیش‌داشته‌های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب کنند. در این خصوص **نادریان و همکاران (۲۰۱۵)** بیان کردند که بهتر است باشگاه‌های ایران به شرکت‌های سهامی مبدل شده و از این طریق تأمین مالی شوند. شفاف‌سازی صورت‌های مالی باشگاه‌ها می‌تواند عرضه سهام باشگاه‌ها را به فرابورس راحت‌تر سازد و یکی از گزینه‌های تأمین مالی از طریق سهام برای باشگاه‌ها برآورده شود. اما آنچه مسلم است اینکه بنگاه اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌ها باید در ابتدا دارای درآمدی‌های پایداری باشند و با توجه به الزامات نهادهای بین‌المللی بتوانند در پایان یک سال تراز مالی مثبتی از خود ارائه کنند.

ریشه در ساختار نهادهای باشگاه‌های حرفه‌ای ایران دارد که برطرف کردن چنین موانعی نیازمند تعریف و تغییراتی در برنامه‌ریزی‌های راهبردی و عملیاتی، رفع کاستی‌ها و انجام اصلاحات اقتصادی، مالی، حقوقی و قانونی در نهادهای باشگاه‌های حرفه‌ای ایران است. این دسته عوامل به‌طور مستقیم بر تجاری‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای ایران اثرگذارند و تحت کنترل مدیران و مسئولان ارکان باشگاه‌های

حرفه‌ای ایران هستند. برای رفع این موارد باید مجموعه اقداماتی در حوزه ورزشی، درآمدی، زیرساخت و مدیریتی توسط تصمیم‌گیران دخیل در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران انجام شود تا مسیر هموار شود. در این خصوص نتایج نشان داد در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران امروزی موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی باشگاه‌ها ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و هیچ‌گاه یکی بدون دیگری به دست نمی‌آید و ارتباط بین آنها مستقیم است و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این نتایج با یافته‌های **مرادی و نظری (۲۰۱۹)** که اذعان داشتند شرط بقا و بهبود عملکرد در سازمان‌های ورزشی، سودآوری و رشد است، ولی باشگاه‌ها در این خصوص رشد نایافته‌اند و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارند، همخوانی دارد.

از آنجا که در توسعه ورزش با سیاست‌ها، فرایندها و اقدامات تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی به‌وجود آید (**نظری، ۲۰۲۱**)، حرکت به سمت توسعه در این پیچیدگی‌ها که دائم به شکل‌های مختلف نمایان می‌شود، بدون داشتن برنامه‌ای که بتواند از پس پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی برآید، مقدور نیست. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار است و محیط بسیار پیچیده و پیوسته در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (**سیدعامری و همکاران، ۲۰۱۶**)، در این بین بازیگران کلیدی نقش بسیار مهمی در مسیر توسعه ورزش دارند. از این رو اصلی‌ترین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران شامل واسطه‌ها، صنایع و مدیران صنعتی، رسانه‌ها، دولت و نهادهای متولی، اسپانسرها و سهامداران، باشگاه‌ها و کادر اجرایی باشگاه‌ها، مربیان، بازیکنان، داوران، وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه آن، افراد تصمیم‌گیرنده و قدرتمند و مدیران و مدیر عامل باشگاه‌ها هستند. یافته‌ها نشان داد بیشترین میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران را دولت و نهادهای متولی، افراد قدرتمند و مدیرعامل‌ها باشگاه‌ها تأثیر بر دیگر بازیگران دارد. در تفسیر این قسمت از یافته‌ها می‌توان گفت در مورد بازیگران کلیدی در ورزش حرفه‌ای می‌توان از دولت و نهادهای متولی وابسته به دولت و حاکمیت به لحاظ اینکه تمامی و بخش عمده‌ای است بودجه‌های این باشگاه‌ها را در اختیار داشته و باشگاه‌ها برای تأمین منابع مالی خود وابسته به نهادهای دولتی حاکمیتی هستند، اصلی‌ترین بازیگری است که نقش انکاناپذیری خواهد داشت. اسپانسرها در ورزش حرفه‌ای از دیگر بازیگران کلیدی هستند که در ورزش حرفه‌ای وابستگی شدیدی به آنها احساس می‌شود، بنابراین می‌توان گفت اولین و کلیدی‌ترین بازیگر دولت و پس از آن اسپانسرهایی هستند که باشگاه‌ها برای تأمین منابع مالی نیاز به کمک مبرم آنها دارند. در این زمینه می‌توان ابتدا ذی‌نفعان داخلی و ذی‌نفعان خارجی را شناسایی کرد و پس از تحلیل ذی‌نفعان داخلی و ذی‌نفعان خارجی منابع حاکمیت نهادهای متولی ورزشی وابسته به دولت مثل وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه‌های آن جزء ذی‌نفعان خارجی بوده و عمده سهامداران مدیران صنعتی از اصلی‌ترین بازگرانی هستند که به عنوان زیرمجموعه ذی‌نفعان داخلی می‌توان از آنها یاد کرد.

بر اساس تبیین بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای باشگاه‌های حرفه‌ای به بخش خصوصی خصولتی و دولتی تقسیم می‌شود که عمده باشگاه‌هایی که به‌عنوان باشگاه‌های پیشرو در ورزش ایران مشغول فعالیت هستند یا به‌صورت مستقیم به بودجه‌های دولتی وابسته‌اند یا به‌صورت غیرمستقیم به عنوان باشگاه‌های خصوصی در ظاهر شکلی خصوصی و در پس پرده از منابع و اعتبارات دولتی یا شبه‌دولتی استفاده می‌کنند. این باشگاه‌ها به عنوان نقش‌آفرینان اصلی برای انجام فرایندهای ورزش قرار می‌گیرد، البته در این باشگاه مدیران شامل اعضای هیأت مدیره، مدیرعامل و سایر ارکان مدیریتی باشگاه‌ها در کنار کادر اجرایی باشگاه‌ها و داورانی که با این باشگاه‌ها همکاری می‌کنند، در قالب برگزاری مسابقات به‌عنوان اصلی‌ترین بازیگران کلیدی در زیرمجموعه منابع انسانی قرار خواهند گرفت. این افراد در فرایندهای حرفه‌ای‌گری با رویکرد کلاس جهانی از منظر بین‌المللی نقش بی‌بدیلی خواهند داشت. با توجه به اهداف ورزش حرفه‌ای، بازیگران کلیدی مؤثری که می‌توانند در ارتقا و تعالی ورزش حرفه‌ای در قالب باشگاه‌ها با رویکرد بین‌المللی بسیار مؤثر باشند، اسپانسرها هستند. اسپانسرها و حامیان مالی می‌توانند به‌عنوان کاتالیزورهای اصلی برای کسب کرسی‌های بین‌المللی مؤثر باشند، این بخش از یافته‌ها با یافته‌های **بنکدارچیان و نظری (۲۰۲۱)** که اذعان داشتند اسپانسرها از مهم‌ترین بخش‌های تجاری‌سازی در باشگاه‌های حرفه‌ای است، همسوست.

به نظر می‌رسد در توسعه ورزش‌های هدف در باشگاه‌های حرفه‌ای با همکاری فدراسیون‌های ورزشی در پراکنش جغرافیایی ایران می‌تواند نقش بی‌بدیل داشته باشند. دیگر بازیگران کلیدی در ورزش حرفه‌ای در بخش منابع انسانی شامل ورزشکاران و مربیان، در بخش سازمانی شامل باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی، در بخش اقتصادی شامل اسپانسرها و در بخش حقوقی قوانین و مقررات حمایتی است. در بخش زیرساخت‌های سخت‌افزاری و توان ورزشگاه‌ها، فضاهای استاندارد تمرینی یا مسابقه‌ای فرایندهای جذب آموزش توانمندسازی و پرورش بازیکنان و مربیان و ارتقای عملکرد ورزشکاران می‌توانند به عنوان عوامل مؤثر بر روندهای نقش‌آفرینی بازیگران کلیدی اثر بی‌بدیل داشته توجه به اهداف این حوزه هستند.

بیشترین همگرایی بین صنایع و مدیران صنعتی با باشگاه‌های حرفه‌ای، اسپانسرها و سهامداران با مدیر عامل باشگاه‌ها و وزارت ورزش و جوانان و زیرمجموعه با مربیان، بازیکنان و داوران وجود دارد. بیشترین همگرایی بین سیاست‌های کلان در ورزش حرفه‌ای، کنشگری در حوزه ورزش است، ضمن اینکه نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی در سطح ملی و تسهیل رویه‌های بین‌المللی در منطقه غیرهمگرایی قرار گرفته‌اند، در تفسیر این قسمت از یافته‌ها می‌توان گفت برای تسهیل رویه‌های بین‌المللی بازیگرانی مثل واسطه‌ها، دولت و نهادهای متولی، اسپانسرها، وزارت ورزش و جوانان و مدیران عامل باشگاه‌ها نقش مثبت دارند و بازیگرانی مثل مدیران صنایع، کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد تصمیم‌گیر خاص نقش مؤثری ندارند. در ورزش در کلاس جهانی ملاحظات اقتصادی بیشتر از هر چیز دیگری توصیف می‌شود، هرچند عناصر فرهنگی نیز در این عرصه نقش دارد. با وجود اهمیت فرهنگ در گفتمان‌های جهانی شدن در ورزش، ملاحظات اقتصادی نقش مهمی را بازی می‌کند. نیاز برای توسعه بازارها و کسب سود بیشتر توسط شرکت‌های بین‌المللی از راه حمایت مالی از ورزش نشان‌دهنده جایگاه اقتصاد در ورزش بین‌الملل است، تأثیر اقتصادی ورزش در حوزه‌های رسانه، حمایت مالی شرکت‌ها و نفوذ، نشان‌گذاری و فرهنگ اعتباری و حس عمومی تجاری شدن ورزش احساس می‌شود. زمانی که مدیران به دنبال تنوع در دارایی‌ها، گردش سرمایه و بازارهای جدید برای ورود به محصولات موجود یا اتحادیه‌های محصول هستند، تغییراتی در ورزش اتفاق افتاده است (حمزه‌لو و معین فرد، ۲۰۱۵).

برای محقق شدن نمایندگی افکار عمومی، بازیگرانی مثل واسطه‌ها، دولت و نهادهای متولی، مدیران صنایع، وزارت ورزش و جوانان، افراد قدرتمند نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل اسپانسرها، مدیران ورزشی و مدیرعامل باشگاه‌ها نقش مؤثری ندارند. برای کنشگری حوزه ورزش، بازیگرانی مثل مدیران صنایع، وزارت ورزش و جوانان، اسپانسرها و افراد قدرتمند نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل واسطه‌ها، رسانه‌ها، دولت و نهادهای متولی نقش مؤثری ندارند. برای محقق شدن ارتقای سطح ورزشکاران، بازیگرانی مثل مدیران صنایع، وزارت ورزش و جوانان، اسپانسرها و افراد قدرتمند نقش مثبت داشته و بازیگرانی مثل رسانه‌ها، دولت و نهادهای متولی نقش مؤثری ندارند. در نقشه ارتباط اهداف و بازیگران، ارتباط و فاصله هر کدام از بازیگران و اهداف به‌خوبی مشخص می‌شود. نقشه ارتباط اهداف و بازیگران کلیدی را نشان می‌دهد. مشخص شد که رسانه با تسهیل رویه‌های بین‌المللی برای بازیکنان و مربیان و باشگاه‌ها نزدیک است. دولت و نهادهای متولی برای تسهیل سرمایه‌گذاری و نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی، واسطه‌ها برای کنشگری ورزش، اسپانسرها نقش‌آفرین در سیاست‌گذاری کلان و وزارت ورزش و جوانان، مدیران عامل، مربیان و بازیکنان، کادر اجرایی، افراد قدرتمند و مدیران صنعتی برای حمایت‌های مالی، نقش‌آفرینی در صنعت ورزش و مطالبه‌گری برای افکار عمومی بسیار نزدیک‌اند.

به‌طور کلی به‌منظور تبیین نقش‌آفرینی بازیگران کلیدی بر تحقق اهداف باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌توان گفت اصلی‌ترین بازیگر دولت و نهادهای متولی حاکمیتی و وابسته به حاکمیت‌اند که اصلی‌ترین نقش آنها اثرگذاری بر اجرای تصمیمات و سیاست‌های مؤثر بر ورزش حرفه‌ای خواهد بود، ضمن اینکه با تسهیل روندهای حقوقی و قانونی می‌توانند امر سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای را تسهیل کنند. از آنجا که نمایندگی سازمان‌های بین‌المللی به لحاظ حقوقی و پروتکل‌های بین‌المللی باید از طریق مجاری حاکمیتی و دولتی انجام شود، از این رو اگر مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای یا ارکان مدیریتی این باشگاه‌ها بخواهند در سازمان‌های بین‌المللی عضو شوند، باید از کانال و مجرای بازیگر کلیدی دولت و نهادهای حاکمیتی عبور کنند. واسطه‌ها به‌عنوان دیگر بازیگران کلیدی می‌توانند با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری که در حوزه ورزش حرفه‌ای وجود دارد، مسئله کنشگری در حوزه ورزش را در بعد ملی و بین‌المللی تسهیل

کنند و به‌عنوان کاتالیزورهای انکارناپذیر در فرایندها و روندهای ورزش حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود. دیگر بازیگر کلیدی مبتنی بر اهداف اسپانسرهاست که در سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش حرفه‌ای و تحقق سود و تأمین منابع مالی و به‌طور کلی تجاری‌سازی حوزه ورزش حرفه‌ای ایران نقش‌آفرین خواهد بود و به‌عنوان یک بازیگر کلیدی در ارکان اقتصادی و بازاریابی نقش‌آفرینی خواهد کرد. از دیگر بازیگران کلیدی در حوزه منابع انسانی می‌توان به مدیرعامل، مربیان و بازیکنان اشاره کرد که با توجه به افکار عمومی و مطالبه‌گری که در حوزه ورزش حرفه‌ای وجود دارد، این بازیگران حوزه منابع انسانی در کنار کادر اجرایی باشگاه‌ها و افراد صاحب قدرت در این حوزه و همچنین مدیران صنعتی در زمینه ارتقای سطح ورزشکاران و حمایت مالی از ورزشکاران و کسب درآمد و ارتقای برند باشگاه‌های حرفه‌ای نقش‌آفرین خواهند بود. یکی از بازیگران کلیدی دیگر که به‌صورت واگرا عمل می‌کند، رسانه‌هاست. رسانه‌ها به‌عنوان نمایندگان افکار عمومی در حوزه ورزش حرفه‌ای، تسهیل رویه‌های بین‌المللی و شفاف‌سازی این رویه‌ها برای ارتقای عملکرد ورزشکاران مربیان و باشگاه‌ها نقش خواهند داشت. با توجه به دستاوردهای کلی پژوهش به‌نظر می‌رسد اگر بازیگران کلیدی نقش مؤثر خود را متناسب با اهداف بازی کنند، می‌توان شاهد ارتقای برند و عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای بود.

## تقدیر و تشکر

از تمامی مشارکت‌کنندگان ارجمند و عزیزی که در انجام این تحقیق مشارکت کردند، سپاسگزاریم.

## References

- Abdolmaleki, H., Heidari, F., Allahyari, M., & Zakizadeh, S. B. (2019). Future of sport management researches in Iran's Universities. *Sport Management and Development*, 7(4), 56-68. doi: 10.22124/jsmd.2019.3252
- Bonakdarchyan, N., & Nazari, R. (2021). Develop a model of factors affecting the commercialization of sports. *Sport Management and Development*, 10(4), 20-21. doi: 10.22124/jsmd.2021.5358
- Celi, M., & Colombi, C. (2020). Trends as future prompts in the anticipatory design practice. *Futures*, 121, 01-09.
- Fleming, T., Sutcliffe, K., Lucassen, M., Pine, R., & Donkin, L. (2020). Serious games and gamification in clinical psychology. *Journal: Comprehensive Clinical Psychology*, 77-90.
- Whittle, S. (2019). The role of sport involvement in reducing depressive symptoms via changes to hippocampal structure: next steps for research in developing samples. *Biological psychiatry: cognitive neuroscience and neuroimaging*, 4(5), 421-422.
- Chen, C. (2022). Naming the ghost of capitalism in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 1-22.
- DiFiori, J. P., Green, G., Meeuwisse, W., Putukian, M., Solomon, G. S., & Sills, A. (2021). Return to sport for North American professional sport leagues in the context of COVID-19. *British Journal of Sports Medicine*, 55(8), 417-421.
- Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a strategic management tool* (pp. 280). Washington, DC: *Economica. Economica Brookings diffusion*.
- Gwartz, E., & Spence, K. (2020). Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization. *Sport Management Review*, 23(4), 750-763.

- [Hamzelu, Y., Moeinfard, M., & Shooshinasab, P. \(2015\). The Impacts of Sport Development on Iran's Globalization. Strategic Studies on Youth and Sports, 14\(28\), 39-54.](#)
- [Inoue, Y., Sato, M., Filo, K., Du, J., & Funk, D. C. \(2017\). Sport spectatorship and life satisfaction: A multicountry investigation. Journal of Sport Management, 31\(4\), 419-432.](#)
- [Lv, C., Wang, Y., & Jin, C. \(2022\). The possibility of sports industry business model innovation based on blockchain technology: Evaluation of the innovation efficiency of listed sports companies. PloS one, 17\(1\), e0262035.](#)
- [Keshavarz Turk, E., & Hemti Afif, a. \(2020\). Presenting a Framework for Examining the Effects of Organizational Foresight on Policy-Making in Iran's Sport Industry. Strategy, 28\(4\), 111-136.](#)
- [McLoughlin, R. J., Green, J., Nazarey, P. P., Hirsh, M. P., Cleary, M., & Aidlen, J. T. \(2019\). The risk of snow sport injury in pediatric patients. The American journal of emergency medicine, 37\(3\), 439-443.](#)
- [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.](#)
- [Moradi, C. J., & Nazari, R. \(2019\). The Analysis of Barriers Influencing Sustainable Performance of Iran Football Industry. New Trends in Sport Management. 3 2019; 7 \(26\):37-54](#)
- [Moradi, J., Nazari, R., & Moradi, M. \(2019\). Analysis of effective economic and financial barriers on development and sustainable performance of Iranian football industry based on Grounded Theory. Sport Management and Development, 8\(3\), 154-166.](#)
- [Naderian, M., Rahbari, S., & Ghorbani, M. \(2015\). A comparative study of how to finance the professional football clubs in Iran's and England premier league. Applied Research in Sport Management, 3\(3\), 31-42.](#)
- [Nazari, R. \(2021\). The Analysis of Strategic Ecology of Sports Tourism. Sports Business Journal, 1\(1\), 149-158. doi: 10.22051/sbj.2021.36941.1009](#)
- [Nazari, R., & Shahvali, J. \(2022\). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. Sport Management Journal, 14\(1\), 172-151. doi: 10.22059/jsm.2020.300070.2444](#)
- [Richardson, J., & McKenna, S. \(2020\). An exploration of career sustainability in and after professional sport. Journal of Vocational Behavior, 117, 103314.](#)
- [Rijkens-Klomp, N. \(2012\). Barriers and levers to future exploration in practice experiences in policy-making. Futures, 44\(5\), 431-439.](#)
- [Seyed Ameri, M., Elahi, A., Afshari, M., & Honari, H. \(2016\). Developing Role of Postmodern Management on Sport Development Model. Sport Management Studies, 8\(37\), 17-34. doi: 10.22089/smrj.2016.817](#)
- [Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., & Nazari, R. \(2022\). Identifying the effective Wild Cards and drivers on the future of Iran's educational sport. Research on Educational Sport, 10\(26\), 84-51.](#)
- [Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., & Naghsh, A. \(2022\). Future study in higher education: designing a strategic corridor of Iranian university sports with an interdisciplinary approach. Interdisciplinary Studies in Humanities, 14\(3\), 157-193.](#)
- [Venek, V., Kranzinger, S., Schwameder, H., & Stöggl, T. \(2022\). Human Movement Quality Assessment Using Sensor Technologies in Recreational and Professional Sports: A Scoping Review. Sensors, 22\(13\), 4786.](#)
- [Vigni, F. L. \(2020\). Five anticipation communities in complex systems sciences: Complexity science and its visions of the future. Futures, 120, 102551.](#)
- [Yabaloie, B., Nazari, R., & Zargar, T. \(2022\). Propellants of Promoting Productivity Professional Football Clubs in Iran. Sports Business Journal, 2\(2\), 107-125. doi: 10.22051/sbj.2022.41645.1052](#)

- [Yao, P.-L., Trudeau, F., & Laurencelle, L. \(2018\). Anderson's athletic identity concept: French-Canadian validation of the athletic identity questionnaire. \*International Journal of Applied Sports Sciences\*, 30\(2\), 111-124.](#)
- [Yang, D., Liu, D., Huang, A., Lin, J., & Xu, L. \(2021\). Critical transformation pathways and socio-environmental benefits of energy substitution using a LEAP scenario modeling. \*Renewable and Sustainable Energy Reviews\*, 135, 110116.](#)
- [Zhang, L., & Xu, Y. \(2021\). Research on the development and resource development of sports industry in coastal cities based on 5G network processor and IoT system. \*Microprocessors and Microsystems\*, 83, 104000.](#)