

Integrating Scenario Planning and Stakeholder Analysis to Bridge the Analytical Gap in Forecasting the Future of Iranian Professional Football

Seyed Javad Mosavi 

PhD Student in Sports Management,
Department of Physical Education and Sport
Sciences, Na.C., Islamic Azad University,
Najafabad, Iran.

Mina Mostahfezian *

Associate Professor of Sports Management,
Department of Physical Education and Sport
Sciences, Na.C., Islamic Azad University,
Najafabad, Iran

Majid Khorvash 

Assistant Professor of Sports Management,
Department of Physical Education and Sport
Sciences, Na.C., Islamic Azad University,
Najafabad, Iran.

Hamid Zahedi 

Assistant Professor of Motor Behavior, Sports
Medicine Research Center, Najafabad Branch,
Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

* Corresponding Author: mina.mostahfezian@iau.ac.ir

How to Cite: Mosavi, S.J., Mostahfezian, M., Khorvash, M. & Zahedi, H.
(2025).

Abstract

The study was conducted using two approaches: intuitive logic scenario planning and critical stakeholder analysis. The key driving forces identified and analyzed included governmental support policies, private investment, sports infrastructure, social awareness, and media coverage. The research participants comprised the government, the Football Federation, clubs, coaches, players, media, and fans, who were selected through purposive sampling. Scenario planning was carried out using a 2×2 matrix, and stakeholders' strategies were examined across different scenarios. The findings revealed four main scenarios for the future of professional football in Iran. In the most desirable scenario, extensive governmental support and strong investment lead to sustainable development, while in the least favorable scenario, weak governmental support and insufficient investment result in stagnation. In the optimal scenario, the government and the Football Federation, with scores of 9 and 8 out of 10 respectively, have the greatest influence on achieving developmental goals. Moreover, the strategy analysis indicated that the combined scenario of “sustainable financial support, infrastructure development, and strengthening the role of the media,” with a realization coefficient of 0.85 (on a scale of 0 to 1), represents the most effective path toward achieving sustainable development of professional football in Iran by the horizon year 2035. Stakeholder analysis also showed that the government and the Football Federation have the highest impact on realizing these scenarios.

Introduction

Iranian professional football plays a vital social and economic role, connecting government bodies, private investors, clubs, media, coaches, players, and fans through intertwined networks of influence and resources. Yet, the sport faces persistent challenges, including inconsistent policies, weak investment, financial instability, and fragmented governance, all of which hinder its sustainable development and reveal a gap between long-term planning and short-term decision-making. Traditional forecasting methods have failed to capture the complexity and uncertainty of this system, highlighting the need for an integrated approach that combines scenario planning to explore alternative futures with stakeholder analysis to clarify the roles, capacities, and interdependencies of key actors. This study applies such an approach to examine how government support and private investment shape the future of Iranian professional football by 1414 (2035/2036), aiming to

identify strategic pathways for sustainable progress. Ultimately, it asks: how can the interaction among structural drivers, stakeholder strategies, and institutional leverage points bridge the analytical gap between foresight and implementation in shaping the future of Iranian professional football?

Methods

The research adopts a strategic and exploratory foresight design that combines two complementary approaches. First, we use intuitive-logic scenario planning to structure uncertainties, cluster drivers, and elaborate internally consistent futures via a 2×2 matrix. Second, we apply critical stakeholder analysis to surface interests, power relations, and feasible strategies within each scenario, including alternatives for stakeholders whose initial strategies are misaligned with scenario logics. Participants (purposively sampled) included representatives from government, the Football Federation, clubs, coaches, players, media, and fans. Data came from semi-structured expert interviews and secondary sources. Drivers were coded, clustered, and prioritized using dual criteria—impact and uncertainty (scored 1–10)—leading to selection of governmental support policies and private investment as the two matrix axes. We then assessed stakeholder influence and goal attainment potential by scenario. To test robustness, we conducted triangulation across sources and used sensitivity analysis to examine how strategy shifts would affect outcomes. Quantitative summary indicators included stakeholder influence scores (government 9/10; Federation 8/10) and a scenario-level realization coefficient for the combined strategy package (0.85 on a 0–1 scale).

Results and Discussion

Prioritization yielded five high-salience drivers: governmental support, sports infrastructure, social awareness, private investment, and media coverage. The two most consequential uncertainties—governmental support and private investment—organized a 2×2 matrix that generated four distinctive futures. In each, we evaluated the feasibility and expected effects of stakeholder strategies, explicitly linking power to implementation capacity.

Table 1. *Scenario matrix for Iranian professional football*

	Supportive policies (A1)	Unsupportive policies (A2)
Strong private investment (B1)	Rapid growth of Iranian professional football	Limited progress with persistent challenges

Weak private investment (B2)	Moderate and incremental growth	Stagnation and systemic decline
------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Across all scenarios, the most desirable future (A1–B1) emerges when strong governmental support aligns with active private investment. This combination enables modernization of infrastructure, professional training systems, and international competitiveness. In such a setting, the government and the Football Federation play leading roles in ensuring stability and coordination, while effective media engagement transforms visibility into sustainable sponsorship and public trust. When financial support, infrastructure development, and media cooperation are properly integrated, the overall realization potential of this strategy reaches a high coefficient of 0.85, showing that coordinated policy and investment reforms can create tangible progress. Conversely, when either public support or private capital weakens, as in A2–B1 or A1–B2, growth becomes uneven and fragile. Regulatory inconsistency, limited liquidity, and low investor confidence reduce the system’s ability to sustain professionalization, while the A2–B2 condition leads to stagnation and decline across governance, infrastructure, and fan engagement.

The stakeholder power analysis highlights how strategic coordination can close the analytical gap between foresight and implementation. Government and the Federation hold the greatest influence through policy and regulation, while clubs, investors, and media exert operational and communicative leverage that can amplify or undermine systemic reforms. Coaches, players, and fans sustain the sport’s legitimacy and long-term demand, but they require institutional support to translate enthusiasm into performance and revenue. By integrating scenario planning with stakeholder analysis, this study demonstrates that uncertainties can be converted into clear, context-sensitive strategies. The resulting framework identifies practical pathways—ranging from infrastructure investment and governance reform to media collaboration and talent development—that collectively transform strategic foresight from an abstract vision into an actionable roadmap for the sustainable future of Iranian professional football.

Conclusion

This study demonstrates that combining intuitive-logic scenarios with critical stakeholder analysis yields actionable foresight for Iranian

professional football. Four structurally distinct futures emerge from the interplay of governmental support and private investment, with the A1–B1 quadrant offering the clearest path to sustainable development by 1414. The government (9/10 influence) and the Football Federation (8/10) are decisive gatekeepers, yet durable success hinges on coordinated strategies that also mobilize clubs, media, coaches/players, and fans. The most effective portfolio—sustained finance, infrastructure renewal, and strengthened media ecosystems—maximizes near-term feasibility and long-term resilience. More broadly, the integrated method operationalizes uncertainty, power, and framing dynamics into a coherent governance agenda, thereby narrowing the persistent analytical gap between foresight and execution.

Acknowledgments

The authors gratefully acknowledge the contributions of policymakers, federation officials, club executives, coaches, players, media professionals, and fans who participated in interviews and feedback sessions. Their insights substantially improved the credibility and applicability of the scenarios and strategy assessments.

Keywords: football foresight, stakeholder analysis, intuitive-logic scenarios, professional sport development, governance and media, strategic policymaking



همگرایی رویکردهای سناریونگاری و تحلیل متمرکز بر ذینفعان برای کاهش شکاف تحلیلی ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

سیدجواد موسوی 

دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

مینا مستحفظیان *

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

مجید خوروش 

استادیار رفتار حرکتی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

حمید زاهدی 

چکیده

فوتبال حرفه‌ای در ایران به‌عنوان یک پدیده اجتماعی و اقتصادی نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک و آینده‌نگری دقیق است. این پژوهش با هدف همگرایی رویکردهای سناریونگاری و تحلیل ذینفعان برای کاهش شکاف تحلیلی و پیش‌بینی مسیرهای توسعه این ورزش انجام شد. پژوهش حاضر از نوع آینده‌نگاری استراتژیک و اکتشافی است که با بهره‌گیری از دو رویکرد سناریونگاری منطق شهودی و تحلیل انتقادی ذینفعان انجام شده است.

است و با بهره‌گیری از دو رویکرد سناریونگاری منطق شهودی و تحلیل انتقادی ذینفعان صورت گرفت. نیروهای محرک کلیدی شامل سیاست‌های حمایتی دولتی، سرمایه‌گذاری خصوصی، زیرساخت‌های ورزشی، آگاهی اجتماعی و پوشش رسانه‌ای شناسایی و تحلیل شدند. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل

* نویسنده مسئول: mina.mostahfezian@iau.ac.ir

دولت، فدراسیون فوتبال، باشگاه‌ها، مربیان، بازیکنان، رسانه‌ها و هواداران بوده که بر اساس انتخاب هدفمند گزینش شدند. سناریونگاری از طریق ماتریس ۲×۲ انجام و استراتژی‌های ذینفعان در سناریوهای مختلف بررسی شد. یافته‌ها نشان داد چهار سناریوی اصلی برای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران قابل تصور است که در مطلوب‌ترین حالت، حمایت گسترده دولتی و سرمایه‌گذاری قوی منجر به توسعه پایدار خواهد شد و در بدترین حالت، ضعف حمایت دولتی و سرمایه‌گذاری ناکافی باعث رکود فوتبال می‌شود. در سناریوی مطلوب، دولت و فدراسیون فوتبال به ترتیب با امتیازهای ۹ و ۱۰ بیشترین قدرت تأثیرگذاری در تحقق اهداف توسعه‌ای را دارند. همچنین، تحلیل استراتژی‌ها نشان داد که سناریوی ترکیبی «حمایت مالی پایدار، توسعه زیرساخت‌ها و تقویت نقش رسانه‌ها» با ضریب تحقق ۰.۸۵ (در مقیاس ۰ تا ۱)، مؤثرترین مسیر برای دستیابی به توسعه پایدار فوتبال حرفه‌ای ایران تا افق ۱۴۱۴ است. تحلیل ذینفعان نشان داد که دولت و فدراسیون فوتبال بیشترین تأثیر را در تحقق این سناریوها دارند.

کلیدواژه‌ها: آینده‌نگاری فوتبال، تحلیل ذینفعان، توسعه ورزش حرفه‌ای، سناریونگاری منطقی شهودی، سیاست‌گذاری استراتژیک

مقدمه

در سال‌های اخیر، پیچیدگی و عدم پیش‌بینی‌پذیری فزاینده در توسعه فوتبال، به‌ویژه در مناطقی مانند ایران، سوالات زیادی را در مورد چگونگی برنامه‌ریزی بهتر و پیش‌بینی آینده این ورزش به وجود آورده است (زارع و شریعتی، ۲۰۲۴). فوتبال حرفه‌ای ایران طی دهه گذشته با چالش‌هایی چون نبود برنامه‌ریزی بلندمدت، ناپایداری مالی باشگاه‌ها، تغییرات مکرر مدیریتی، ضعف در استعدادیابی و دخالت نهادهای بیرونی در سیاست‌گذاری مواجه بوده است. نبود انسجام راهبردی میان ذینفعان کلیدی و وابستگی بیش‌ازحد به منابع دولتی نیز مسیر توسعه پایدار را با ابهام روبرو کرده است. این شرایط، لزوم بازنگری در شیوه‌های تحلیل و ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران را بیش از پیش آشکار می‌سازد. چالش هماهنگ‌سازی بازیگران مختلف با دیدگاه‌ها و اهداف متفاوت درباره پیشرفت فوتبال، شکاف تحلیلی قابل توجهی را در تلاش‌ها برای شکل‌دهی به مسیر این ورزش ایجاد کرده است. در حالی که سناریوهای متعددی برای آینده فوتبال ارائه شده، بسیاری از آن‌ها ارتباطی میان تغییرات گسترده در سطح سیستم و تصمیم‌گیری‌های جزئی و مبتنی بر ذینفعان که برای تحقق این تغییرات ضروری هستند، برقرار نمی‌کنند (حربی، سلیمی و وحدانی، ۲۰۲۴). سناریونگاری، فرایندی نظام‌مند برای تصویرسازی آینده‌های ممکن و ارزیابی پیامدهای راهبردهای مختلف در شرایط عدم قطعیت است. این رویکرد تلاش می‌کند از طریق ترسیم چند آینده بدیل، تصمیم‌گیری را در موقعیت‌های پیچیده بهبود بخشد (ادجانور دکو^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). این امر منجر به ایجاد "شکاف تحلیلی" در فرایند ترسیم آینده فوتبال، به‌ویژه زمانی که بازیگران کلیدی مانند باشگاه‌ها، نهادهای حاکم و هواداران دیدگاه‌ها و انتظارات متفاوتی دارند، شده است. شکاف تحلیلی به فاصله‌ی میان پیچیدگی‌های واقعی موجود در محیط تصمیم‌گیری و مدل‌های ساده‌سازی‌شده‌ای اشاره دارد که قادر به بازتاب این پیچیدگی‌ها نیستند و منجر به تصمیم‌گیری‌های ناکافی یا گمراه‌کننده می‌شوند (کاسکتا

¹ Adjanor-Doku

و همکاران، ۲۰۱۵). برای پر کردن این شکاف، ضروری است که ذینفعان متنوع به صورت فعالانه درگیر شوند. ذینفعان به افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که به طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر تصمیمات، سیاست‌ها یا اقدامات مرتبط با توسعه فوتبال قرار دارند، مانند باشگاه‌ها، بازیکنان، فدراسیون‌ها، رسانه‌ها و هواداران (قبادی‌یگانه و همکاران، ۲۰۲۳). شناخت دیدگاه‌های متفاوت آن‌ها در مورد آنچه پیشرفت در فوتبال حرفه‌ای ایران را تشکیل می‌دهد، می‌تواند به شکل‌گیری سناریویی جامع‌تر برای آینده کمک کند (منصوری و همکاران، ۲۰۲۴). یک رویکرد مشارکتی که دیدگاه‌های گوناگون ذینفعان را در نظر بگیرد، می‌تواند به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در توسعه فوتبال کمک کند؛ عواملی که در غیر این صورت ممکن بود نادیده گرفته شوند (عبدکریم^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). این عوامل ممکن است شامل مسائلی از جمله توسعه بازیکنان، مشارکت در سطح پایه، ثبات مالی و تأثیر رسانه‌ای باشند که هر یک تحت تأثیر منافع خاص ذینفعان قرار دارند (سیکوت^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). به نظر می‌رسد با در نظر گرفتن این موضوع، آینده فوتبال حرفه‌ای ایران می‌تواند از طریق درکی دقیق‌تر از این نیروهای متنوع شکل بگیرد و چشم‌اندازی واقع‌گرایانه و قابل‌اجرا برای تکامل آن ارائه شود. این پژوهش با تکیه بر نظریه ذینفعان که بر تحلیل منافع، اهداف و نقش گروه‌های مختلف در فرایند تصمیم‌سازی تأکید دارد (فریمن^۳، ۱۹۸۴)، تلاش می‌کند تا پویایی تعاملات در فوتبال حرفه‌ای ایران را واکاوی کند. همچنین، نظریه پیچیدگی به‌عنوان چارچوبی مکمل، بر این فرض استوار است که سیستم‌هایی مانند فوتبال دارای روابط غیرخطی، بازخوردهای متقابل و شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی هستند که نیازمند رویکردهایی چندلایه برای تحلیل آینده هستند (اسنودن و بون^۴، ۲۰۰۷).

¹ Abd Karim

² Cicut

³ Freeman

⁴ Snowden & Boone

علیرغم افزایش شناخت نسبت به اهمیت تنوع ذینفعان، مدل‌های سنتی برای ترسیم آینده فوتبال اغلب در درک این تنوع بازیگران ناتوانند. بسیاری از مدل‌های پیش‌بینی‌کننده فرض می‌کنند که همه ذینفعان دارای دیدگاه یکسانی هستند، جایی که همه بازیگران به عنوان عواملی منطقی با انتظارات مشابه در نظر گرفته می‌شوند (هرناندزهرناندز^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). این دیدگاه ساده‌شده، پیچیدگی و تنوع در نحوه نگاه گروه‌های مختلف، اعم از باشگاه‌ها، بازیکنان، حامیان مالی یا هواداران، به آینده این ورزش را نادیده می‌گیرد. این گروه‌ها اغلب منافع متضادی دارند که بر تمایل آن‌ها به حمایت یا مخالفت با مسیرهای مختلف توسعه فوتبال تأثیر می‌گذارد (والترز و تاکون^۲، ۲۰۱۰). می‌توان بیان داشت که نادیده گرفتن این پیچیدگی می‌تواند منجر به تحلیل‌هایی ناقص شود که ماهیت واقعی فرایندهای تصمیم‌گیری شکل‌دهنده به آینده این ورزش را در بر نمی‌گیرند و در نتیجه شکاف تحلیلی را عمیق‌تر می‌کنند. مطالعات داخلی مرتبط نشان می‌دهند که تحلیل نقش و جایگاه ذینفعان در فرآیند تصمیم‌سازی فوتبال حرفه‌ای ایران از اهمیت بالایی برخوردار است. برای نمونه، طیبی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی ذینفعان کلیدی لیگ برتر ایران شامل باشگاه‌ها، مربیان، بازیکنان، سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال پرداختند. همچنین، بهرامی و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با استفاده از سناریونگاری مشارکتی، سناریوهای آینده‌محور ورزش کبده را تدوین کردند که نشان می‌دهد ادغام دیدگاه‌های ذینفعان می‌تواند منجر به ارائه راهبردهای عملیاتی و بومی‌سازی‌شده برای توسعه ورزش در ایران شود.

رویکردهایی که بر مشارکت ذینفعان تمرکز دارند، به‌ویژه در ساخت سناریوها، پتانسیل پل زدن این شکاف را دارند، زیرا دیدگاه‌ها و ترجیحات متنوع را در خود جای می‌دهند. این رویکردها امکان شناسایی مسیرهای سیاستی را فراهم می‌کنند که واقعیت‌های فوتبال

^۱ Hernández-Hernández

^۲ Walters & Tacon

حرفه‌ای ایران را منعکس می‌کنند و اولویت‌های متفاوت ذینفعانی که آینده این ورزش را شکل می‌دهند، در نظر گرفته می‌شود (قبادی‌یگانه، یوسفی و همکاران، ۲۰۲۳). به عنوان مثال، ادغام رویکردهای متمرکز بر ذینفعان با سناریوهای مبتنی بر مدل‌سازی می‌تواند تصویر دقیق‌تری از مسیرهای احتمالی (ادجانور دکو و همکاران، ۲۰۲۵) این ورزش ارائه دهد و اطمینان حاصل شود که تصمیم‌گیری‌ها بر اساس واقعیت‌های عملی چشم‌انداز فوتبال حرفه‌ای ایران است.

با این حال، درگیر کردن ذینفعان بدون چالش نیست (کوترل^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). تضاد منافع میان گروه‌های مختلف می‌تواند رسیدن به اجماع در مورد مسیر آینده فوتبال را دشوار کند (فردوسی‌پور و همکاران، ۲۰۲۳). این تضادها می‌توانند پیشرفت را کند کنند یا موانع بیشتری برای توسعه ایجاد کنند؛ آینده فوتبال به شدت تحت تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی قرار دارد که همه آن‌ها باعث ایجاد بحث‌ها و منازعاتی در مورد بهترین مسیر پیش‌رو می‌شوند (بیدریک^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). ذینفعانی همچون باشگاه‌هایی که به دنبال حرفه‌ای‌سازی هستند و سازمان‌های مردمی که به دنبال سیاست‌های فراگیرتر هستند، هر کدام دیدگاه‌های منحصر به فردی در مورد چگونگی تکامل فوتبال دارند (طیبی و همکاران، ۲۰۱۸). به نظر می‌رسد که ماهیت متضاد این دیدگاه‌ها می‌تواند موانعی ایجاد کند و روند تصمیم‌گیری را کند کرده و در برخی موارد، پیشرفت را به طور کامل متوقف کند. با این حال، این تضادها نیز یک فرصت به شمار می‌روند. با پذیرش و در نظر گرفتن تضادهای ذینفعان در برنامه‌ریزی سناریوها (ادجانور دکو و همکاران، ۲۰۲۵)، می‌توان استراتژی‌هایی واقع‌گرایانه‌تر و تطبیق‌پذیرتر برای آینده فوتبال ایجاد کرد. (الغم، سلیمی و سلطان‌حسینی، ۲۰۲۳) درک این که چگونه ذینفعان مختلف مسائل مربوط به فوتبال را ترسیم می‌کنند— خواه تمرکز بر پایداری مالی، توسعه استعدادها یا تعامل هواداران—می‌تواند به هدایت این

¹ Cottrell

² Beiderbeck

چالش‌ها کمک کند و فرایندهای تصمیم‌گیری پویاتر و پاسخگوتر را ترویج دهد (قبادی یگانه و همکاران، ۲۰۲۳). این می‌تواند به برنامه‌ریزی قوی‌تری منجر شود که نه تنها منعکس‌کننده پیچیدگی‌های موجود است، بلکه قادر به مقابله با عدم قطعیت‌ها و منازعاتی است که با شکل‌دهی آینده یک ورزش به سرعت در حال تکامل، مانند فوتبال در ایران، همراه است (احمدی، رجیبی‌نوش‌آبادی و الله‌مرادی، ۲۰۲۴). بنابراین، به نظر می‌رسد ادغام دیدگاه‌های متنوع ذینفعان در برنامه‌ریزی سناریوهای فوتبال، گامی ضروری برای پر کردن شکاف تحلیلی باشد. این رویکرد، تنوع دیدگاه‌هایی را که بر جهت‌گیری این ورزش تأثیر می‌گذارند، به رسمیت می‌شناسد و به توسعه چشم‌اندازهای آینده‌ای کمک می‌کند که بر واقعیت‌های موجود استوار است (مرادی، گوهررستمی و رضانی، ۲۰۲۳). به همین دلیل، به نظر می‌رسد که از طریق ادغام این تنوع در برنامه‌ریزی است که می‌توان آینده فوتبال حرفه‌ای ایران را به طور مؤثر ترسیم کرد و اطمینان یافت که تصمیمات منعکس‌کننده نیروهای واقعی شکل‌دهنده به رشد و توسعه این ورزش است (طیبی و همکاران، ۲۰۱۸).

در تحلیل آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، بسیاری از مدل‌های تصمیم‌گیری عقلانی فرض می‌کنند که افراد نباید تحت تأثیر نحوه‌ی چارچوب‌بندی نتایج قرار گیرند. این مدل‌ها بر پایه نظریه "انتظارات عقلانی" هستند که افراد را به استفاده از تمام اطلاعات موجود و تنظیم انتخاب‌های خود بر اساس بیشترین منفعت ترغیب می‌کنند (گرچف^۱، ۲۰۰۷). اما همان‌طور که یانگ^۲ (۲۰۲۴) اشاره کرده، این رویکرد با مشکلاتی مانند غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده مواجه است. در این مدل، فرض می‌شود که تمام پیامدهای ممکن از پیش مشخص هستند و این امر منجر به تصمیم‌گیری‌های مکانیکی و پیش‌بینی‌پذیر می‌شود، در حالی که عدم قطعیت‌ها و پیچیدگی‌های آینده نادیده گرفته می‌شوند. این نوع دیدگاه در تحلیل و مدل‌سازی آینده فوتبال حرفه‌ای ایران نیز مشاهده می‌شود. مدل‌های ساده‌ای که برای تحلیل

¹ Gertchev

² Young

آینده فوتبال حرفه‌ای ایران به کار می‌روند، بر نوآوری‌ها و تکنولوژی‌ها تمرکز دارند و فرض می‌کنند که این تغییرات به‌طور خودکار توسط ذینفعان پذیرفته می‌شوند. اما در واقعیت، تضاد منافع میان ذینفعان می‌تواند مانع از اجرای موفق این تغییرات شود (قبادی یگانه و همکاران، ۲۰۲۳). این مدل‌ها با در نظر گرفتن همه ذینفعان به‌عنوان یک نوع واحد با ترجیحات مشابه، تنوع دیدگاه‌ها و نقش قدرت و سیاست‌ها را نادیده می‌گیرند (کاسکتا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵) و در نتیجه در ارتباط با این مسئله، می‌تواند به شکاف تحلیلی در برنامه‌ریزی آینده فوتبال حرفه‌ای ایران منجر شود.

برخلاف این رویکردهای ساده‌سازی‌شده، سناریوهای متمرکز بر ذینفعان به‌طور خاص بر این سوال تمرکز دارند که "چه کسی؟"، "کجا؟" و "چرا؟" در فرآیند تصمیم‌گیری‌های ذینفعان نقش دارند (ادجانور دکو و همکاران، ۲۰۲۵). در این رویکرد، اقدامات و رفتارهای متنوع ذینفعان مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد و این باعث می‌شود که تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌ها با واقعیت‌های پیچیده و ناهمگن (لی، سون و فی^۲، ۲۰۲۵) فوتبال حرفه‌ای ایران تطابق بیشتری داشته باشند. برای بستن شکاف تحلیلی و ایجاد مسیرهای روشن‌تر برای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، ضروری است که اقدامات و تصمیمات ذینفعان مختلف با تمام پیچیدگی‌ها و تنوع آن‌ها در سناریوهای آینده‌نگاری مدنظر قرار گیرد.

در زمینه ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، چارچوب‌بندی اطلاعات توسط ذینفعان مختلف می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر تصمیمات و نتایج تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، پریش^۳ (۲۰۲۳) چندین چارچوب‌بندی رقابتی از استراتژی‌های فوتبال در لیگ‌های اروپایی را شناسایی کردند. در اینجا، ذینفعان عمده‌ی حاکم تلاش کردند تا با ارائه روایتی که کاهش عملکرد تیم‌ها را ناشی از استفاده از تاکتیک‌های جدید و مدرن نشان می‌داد، تغییرات را به

¹ Cascetta

² Li, Sun & Fei

³ Parrish

تعویق بیندازند. از سوی دیگر، مربیان نوآور در این حوزه، تاکتیک‌های سنتی و قدیمی را به‌عنوان عامل اصلی کاهش عملکرد تیم‌ها معرفی کردند. این چارچوب‌بندی‌های متضاد که اطلاعات یکسانی را به نفع اهداف مختلف خود تنظیم می‌کردند، نمونه‌ای از این است که چگونه ذینفعان از چارچوب‌های مختلف برای حمایت از منافع خود استفاده می‌کنند، و این مسئله در مورد فوتبال نیز صادق است. به عنوان مثال، در فوتبال مدرن، برخی مربیان با استفاده از تاکتیک‌های پیشرفته و تحلیل‌های داده‌محور سعی در بهبود عملکرد تیم‌ها دارند، در حالی که دیگران همچنان بر روش‌های سنتی و تجربه‌محور تأکید می‌کنند. این تقابل بین نوآوری و سنت، نشان‌دهنده‌ی چگونگی استفاده از چارچوب‌های مختلف برای پیشبرد اهداف استراتژیک در دنیای فوتبال است.

در فوتبال حرفه‌ای ایران، ذینفعان مختلف مانند باشگاه‌ها، بازیکنان، مربیان و فدراسیون‌های ورزشی، هر کدام می‌توانند آینده این ورزش را به‌گونه‌ای چارچوب‌بندی کنند که اهداف خاص آن‌ها را تقویت کند. برای مثال، باشگاه‌های حرفه‌ای ممکن است افزایش هزینه‌ها را به دلیل تلاش برای جذب استعدادها برتر و حرفه‌ای‌سازی توجیه کنند، در حالی که دیگر ذینفعان همین موضوع را به‌عنوان نشانه‌ای از سوءمدیریت معرفی کنند (قبادی‌یگانه و همکاران، ۲۰۲۳). این تفاوت‌ها در چارچوب‌بندی اطلاعات نه به دلیل نقص اطلاعات، بلکه به دلیل تضاد منافع و اهداف نهایی است (لای و فو، ۲۰۲۰). این نوع روایت‌های متضاد در سایر کشورها نیز وجود دارد و به تدریج می‌تواند به حل تضادها و شتاب‌بخشی به تغییرات کمک کند (استیونسون^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

چارچوب‌بندی اطلاعات، در کنار عواملی مانند "تطابق تجربی (آمبروسو، رای و رامسپارد^۳، ۲۰۰۶) و تناسب فرهنگی (فریم^۴، ۲۰۱۲)، می‌تواند تأثیر بسزایی بر تصمیم‌گیری‌ها داشته باشد. زمانی که چارچوب‌های ارائه‌شده با تجربیات و ارزش‌های فرهنگی جامعه

¹ Lai & Fu

² Stevenson

³ Ambrose, Rai & Ramaprasad

⁴ Frame

هماهنگ باشد، احتمال پذیرش آن‌ها افزایش می‌یابد. با این حال، چارچوب‌بندی اطلاعات نیز می‌تواند به مقاومت در برابر تغییرات منجر شود. ذینفعان سنتی ممکن است از چارچوب‌بندی برای تأخیر در تغییرات استفاده کنند، به طوری که مشکلات موجود به گونه‌ای تعریف شوند که راه‌حل‌های فعلی را بهترین گزینه نشان دهند (تورما و آسچیمان ویتزل^۱، ۲۰۲۴). در نتیجه، برای تحلیل آینده فوتبال حرفه‌ای ایران باید چارچوب‌بندی‌ها و تأثیر آن‌ها بر تصمیمات ذینفعان با دقت بیشتری بررسی شود. احتمالاً در ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، رویکرد استدلال حساس به چارچوب (وادهاوان^۲ و همکاران، ۲۰۲۴) اهمیت بالایی دارد. برخلاف مدل‌های سنتی که تغییر ترجیحات ناشی از چارچوب‌بندی را نقض عقلانیت می‌دانند، تحقیقات ونتری^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که چارچوب‌بندی می‌تواند انتخاب‌ها را تغییر دهد. با این حال، برمودز^۴ (۲۰۲۲) این دیدگاه را اصلاح کرده و معتقد است که حساسیت به چارچوب‌بندی بخشی ضروری از تصمیم‌گیری عقلانی است. به نظر می‌رسد که در موارد پیچیده مانند فوتبال حرفه‌ای ایران، این رویکرد به ذینفعان کمک می‌کند تا تصمیمات خود را با درک کامل‌تری از تأثیر چارچوب‌بندی اطلاعات اتخاذ کنند. می‌توان اذعان داشت که در زمینه فوتبال حرفه‌ای ایران، چارچوب‌بندی تصمیم‌گیری‌ها توسط ذینفعان مختلف می‌تواند تأثیرات عمیقی بر نتایج و مسیر آینده این ورزش داشته باشد. برای مثال، باشگاه‌های ورزشی، رسانه‌ها، بازیکنان و حامیان مالی همگی می‌توانند اطلاعات مشابهی را به روش‌های مختلفی چارچوب‌بندی کنند تا اهداف و منافع خود را پیش ببرند. حساسیت به چارچوب‌بندی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا این اختلافات را درک کنند و به تحلیل عمیق‌تری از فرآیندهای تصمیم‌گیری برسند. این امر به ویژه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که یک چارچوب غالب توسط یک گروه خاص از ذینفعان (مانند فدراسیون فوتبال) تحمیل می‌شود و سایر ذینفعان مجبور به پذیرش آن می‌شوند. استدلال حساس به چارچوب به این معنی است که افراد نه تنها باید به نحوه‌ی چارچوب‌بندی یک مسئله توجه

¹ Torma & Aschemann-Witzel

² Wadhawan

³ Ventre

⁴ Bermúdez

کنند، بلکه باید از تأثیر این چارچوب‌بندی بر تصمیمات خود و دیگران نیز آگاه باشند. این نوع استدلال به ذینفعان کمک می‌کند تا با گام برداشتن به عقب و بازنگری در چارچوب‌هایی که در تصمیم‌گیری‌های خود استفاده می‌کنند، به تجزیه و تحلیل بهتری دست یابند. در دنیای فوتبال، این می‌تواند به درک بهتر از تأثیرات قدرت، سیاست‌ها و منافع مختلف در شکل‌دهی به آینده فوتبال حرفه‌ای ایران منجر شود. برمودز (۲۰۲۲) تأکید می‌کند که چارچوب‌بندی‌ها نه تنها بر تصمیمات فردی تأثیر می‌گذارند، بلکه می‌توانند در نحوه‌ی درک و تفسیر موضوعات گسترده‌تری مانند برنامه‌های توسعه و تغییرات در فوتبال نقش داشته باشند. برای مثال، باشگاه‌های فوتبال ممکن است چارچوب‌بندی‌های مختلفی برای توجیه نیاز به افزایش سرمایه‌گذاری یا تغییرات ساختاری در این ورزش ارائه دهند. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیرندگان باید حساس به این چارچوب‌بندی‌ها باشند و به دقت تأثیر آن‌ها بر نتایج را در نظر بگیرند.

به همین دلیل، در تحلیل و پیش‌بینی آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، ضروری است که استدلال حساس به چارچوب به‌عنوان یک ابزار محوری درک شود. ذینفعان مختلف با چارچوب‌بندی‌های متفاوت وارد فرآیند تصمیم‌گیری می‌شوند و در بسیاری از مواقع، این چارچوب‌ها می‌توانند نتایج بسیار متفاوتی را رقم بزنند. شناخت و پذیرش این تنوع در چارچوب‌بندی می‌تواند به برنامه‌ریزی بهتر برای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران کمک کند و به جلوگیری از ایجاد شکاف‌های تحلیلی که ممکن است مانع از توسعه‌ی پایدار این ورزش شوند، کمک کند. علیرغم رشد مطالعات راهبردی در ورزش، هنوز مشخص نیست که چگونه می‌توان نظرات متفاوت و گاه متضاد ذینفعان را در برنامه‌ریزی آینده لحاظ کرد، به‌ویژه در ساختارهای تصمیم‌گیری فوتبال حرفه‌ای ایران که شفافیت، انسجام و پاسخ‌گویی در آن‌ها ضعیف گزارش شده است. از سوی دیگر، در سطح علمی نیز رویکردهای متداول آینده‌نگاری نتوانسته‌اند پیچیدگی‌ها، تضاد منافع و تعاملات پویای میان ذینفعان را به‌درستی

مدل‌سازی کنند، که این خود موجب بروز ابهام در تصمیم‌گیری‌های راهبردی می‌شود. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که شکافی پژوهشی در زمینه تحلیل و پیش‌بینی آینده فوتبال حرفه‌ای ایران وجود دارد؛ این شکاف به دلیل عدم ادغام مناسب بین رویکردهای سناریونگاری و تحلیل متمرکز بر ذینفعان است که باعث نادیده گرفتن پیچیدگی‌ها و تنوع دیدگاه‌های ذینفعان می‌شود. هدف این پژوهش، پر کردن این شکاف است و درصدد است تا با ترکیب این دو رویکرد، به ارائه مدلی جامع‌تر برای ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران بپردازد. نتایج این مطالعه می‌تواند برای سیاست‌گذاران ورزشی، باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و دیگر ذینفعان فوتبال مفید باشد، زیرا به آن‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات دقیق‌تری در جهت توسعه پایدار این ورزش بگیرند. همچنین این پژوهش به توسعه مبانی نظری در حوزه سناریونگاری و تحلیل ذینفعان در فوتبال کمک خواهد کرد. هدف نهایی این پژوهش، ادغام رویکردهای سناریونگاری و تحلیل متمرکز بر ذینفعان برای بستن شکاف تحلیلی و ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران است.

روش^۱

این پژوهش از نوع آینده‌نگاری بوده و با استفاده از دو رویکرد متفاوت سناریونگاری منطقی شهودی (کارینس و رایت^۲، ۲۰۱۷) و تحلیل انتقادی (کارینس، گودوین و رایت^۳، ۲۰۱۶) انجام شده است. در این پژوهش، آینده‌نگاری به عنوان یک روش پژوهشی به بررسی مسیرهای احتمالی آینده فوتبال حرفه‌ای ایران می‌پردازد و با بهره‌گیری از ابزارهایی مانند سناریونگاری، امکان تحلیل شرایط مختلف و طراحی استراتژی‌های مناسب را فراهم می‌کند. در این پژوهش، هدف اصلی، ترسیم آینده‌های احتمالی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران با تمرکز بر شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های موجود و ارائه راهکارهای استراتژیک است.

1. method

2 Cairns & Wright

3 Cairns, Goodwin & Wright

مشارکت کنندگان این پژوهش شامل ذینفعان کلیدی در حوزه فوتبال حرفه‌ای ایران هستند که هر کدام در توسعه این ورزش نقش مهمی ایفا می‌کنند. انتخاب مشارکت کنندگان به صورت هدفمند و بر اساس اهمیت و نقش هر گروه در توسعه فوتبال انجام شده است. با این حال، گردآوری داده‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود؛ از جمله دشواری در دسترسی به برخی خبرگان کلیدی و احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان به دلیل جایگاه سازمانی آنان. این موارد با استفاده از مثلث‌سازی داده‌ها و بازبینی نتایج توسط متخصصان تا حد ممکن کنترل شد. جدول ۱ جزئیات مربوط به مشارکت کنندگان و نقش آن‌ها در پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشارکت‌کنندگان و نوع مشارکت در پژوهش

نقش و تأثیر در توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران	شیوه انتخاب	خصوصیات ویژه	تعداد مشارکت‌کنندگان	رشته‌های مشارکت‌کننده
سیاست‌گذاری و تخصیص بودجه	انتخاب هدفمند	دارای نقش مدیریتی	۱۰	ارت و ورزش و جوانان
حمایت و هدایت تیم‌های ملی	انتخاب هدفمند	تأثیر در توسعه ورزش ملی	۸	کمیته ملی المپیک
توسعه و مدیریت زیرساخت‌های ورزشی	انتخاب بر اساس تجربه	نقش کلیدی در توسعه زیرساخت‌ها	۶	زمان تجهیز و نوسازی اماکن ورزشی
مدیریت و توسعه فوتبال باشگاهی	انتخاب بر اساس تخصص	نقش اساسی در فوتبال حرفه‌ای	۲۵	باشگاه‌های فوتبال
مدیریت و توسعه فوتبال محلی	انتخاب هدفمند	فعال در ترویج فوتبال در مناطق محلی	۱۵	هیأت‌های استانی و شهرستانی
برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کلان فوتبال	انتخاب هدفمند	مسئولیت تصمیمات کلان در سطح ملی	۱۲	فدراسیون فوتبال
تربیت و هدایت بازیکنان	انتخاب هدفمند	تجربه و تحصیلات در حوزه مربیگری	۲۰	زیربنای حرفه‌ای فوتبال
شرکت در مسابقات ملی و بین‌المللی	انتخاب از میان برترین‌ها	عملکرد برتر در رقابت‌ها	۳۰	ورزشکاران حرفه‌ای
پوشش خبری و تبلیغات	انتخاب هدفمند	نقش مؤثر در ارتباط با جامعه فوتبال	۱۰	رسانه‌های سنتی و دیجیتال فوتبالی

در این پژوهش، از دو رویکرد سناریونگاری منطق شهودی (کارینس و رایت، ۲۰۱۷) و تحلیل انتقادی (کارینس، گودوین و رایت، ۲۰۱۶) استفاده شده است. هر دو رویکرد با هدف بررسی نیروهای محرک و عدم قطعیت‌های بحرانی در توسعه آینده فوتبال حرفه‌ای ایران به کار گرفته شده‌اند. به کارگیری همزمان این دو رویکرد، تحلیل جامعی از شرایط مختلف و تعاملات ذینفعان مختلف در فرآیند تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. در این راستا، ابتدا مراحل سناریونگاری انجام شد و سپس تحلیل ذینفعان در ارتباط با سناریوهای به‌دست‌آمده صورت گرفت.

رویکرد منطق شهودی: این رویکرد توسط کارینس و رایت (۲۰۱۷) توسعه یافته و در هشت مرحله پیاده‌سازی می‌شود. این روش به شناسایی نیروهای محرک کلیدی، خوشه‌بندی آن‌ها و توسعه سناریوهای مبتنی بر عدم قطعیت‌های بحرانی می‌پردازد. رویکرد تحلیل انتقادی: این روش با تمرکز بر بررسی استراتژی‌های ذینفعانی که با سناریوهای پیش‌بینی شده همخوانی ندارند، به تحلیل دقیق‌تری از تعاملات قدرت و استراتژی‌های مورد استفاده ذینفعان می‌پردازد (کارینس و همکاران، ۲۰۱۶). در جدول ۲، ترکیبی از مراحل دو رویکرد به تفکیک ارائه شده است:

جدول ۲. ترکیبی از دو رویکرد سناریونگاری منطق شهودی و تحلیل انتقادی

ردیف	مرحله	رویکرد منطق شهودی	رویکرد تحلیل انتقادی	توضیحات اضافی یا مشترک
۱	تعیین دستور کار سناریو	تعریف موضوع و دوره زمانی	فرموله کردن سناریوها	تعیین دوره زمانی برای هر سناریو
۲	شناسایی نیروهای محرک	استخراج و خوشه‌بندی نیروها	شناسایی گروه‌های ذینفع	نیروهای کلیدی و ذینفعان مؤثر
۳	خوشه‌بندی و تحلیل عدم قطعیت‌ها	شناسایی عدم قطعیت‌های بحرانی	امتیازدهی به اهداف ذینفعان	بررسی عدم قطعیت‌ها برای هر ذینفع
۴	چارچوب‌گذاری و تعریف سناریوها	ایجاد ماتریس سناریو و توصیف‌گرها	تعیین استراتژی‌های جایگزین برای ذینفعان	توسعه سناریوهای بر اساس عدم قطعیت‌های بحرانی

۵	توسعه سناریوها	توصیف نتایج افراطی برای هر سناریو	بررسی قدرت و تأثیر ذینفعان بر سناریوها	تأثیر قدرت ذینفعان بر تحقق سناریوها
۶	تحلیل و ارزیابی استراتژی‌ها	تحلیل نیروهای محرک	امتیازدهی و ارزیابی استراتژی‌ها	تحلیل استراتژی‌های ذینفعان برای هر سناریو
۷	توسعه و اعمال استراتژی‌های ذینفعان	ایجاد استراتژی‌های جدید	اعمال استراتژی‌ها و ارزیابی نهایی	ترکیب استراتژی‌های پیشنهادی در هر سناریو
۸	تحلیل حساسیت	تحلیل تأثیرات احتمالی	ارزیابی نتایج و بررسی تحقق استراتژی‌ها	بازنگری در نتایج سناریوها بر اساس ارزیابی‌ها

در این پژوهش، تحلیل قدرت ذینفعان برای بررسی چگونگی تأثیر آن‌ها بر تحقق سناریوهای مختلف آینده فوتبال حرفه‌ای ایران انجام شد. در ابتدا، سؤالات کلیدی زیر مطرح شدند تا تأثیر و استراتژی‌های مختلف ذینفعان را بهتر درک کنیم:

۱. اهداف کلیدی برای توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران چیست؟
 ۲. آیا دستیابی به این اهداف از سوی همه ذینفعان ممکن است؟
 ۳. چه استراتژی‌هایی برای هر ذینفع وجود دارد؟
 ۴. چگونه استراتژی‌های ذینفعان می‌توانند به نتایج متفاوت منجر شوند؟
- در مرحله دوم، سؤالات مربوط به تحلیل انتقادی به کار گرفته شدند تا استراتژی‌های جایگزین برای ذینفعانی که به اهداف خود نرسیده‌اند، بررسی شود:
۱. برای هر ذینفع ناکام‌مانده، چه استراتژی‌هایی می‌توانند بهبود ایجاد کنند؟
 ۲. قدرت هر ذینفع برای اعمال این استراتژی‌ها در سناریوهای مختلف چقدر است؟
 ۳. احتمال انتخاب استراتژی‌های مختلف توسط ذینفعان چقدر است؟

این سؤالات کمک کردند تا تأثیر استراتژی‌های مختلف در سناریوهای متفاوت بررسی شود و نتایج بهتری برای توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران ارائه گردد.

برای اطمینان از دقت و جامعیت نتایج، از روش مثلث‌سازی داده‌ها استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و منابع ثانویه به‌طور همزمان ارزیابی شدند تا اطمینان حاصل شود که تحلیل‌ها با واقعیت‌های موجود تطابق دارند. جلسات بازخورد با ذینفعان و

متخصصان حوزه فوتبال برگزار شد تا نتایج نهایی با دیدگاه‌ها و تجربیات عملی تطابق داشته باشد. علاوه بر این، تحلیل حساسیت برای ارزیابی تأثیر استراتژی‌های مختلف و قدرت ذینفعان در تحقق سناریوها به کار گرفته شد تا اطمینان حاصل شود که استراتژی‌ها به درستی شناسایی و اجرا می‌شوند.

یافته‌ها

این بخش به بررسی یافته‌های پژوهش در راستای ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران از طریق ادغام رویکردهای سناریونگاری و تحلیل ذینفعان می‌پردازد. داده‌ها از طریق مراحل مختلف سناریونگاری و تعاملات میان ذینفعان اصلی در فوتبال حرفه‌ای ایران جمع‌آوری و به صورت دستی تحلیل شده‌اند.

مرحله ۱: تعیین موضوع و دوره زمانی سناریو

در مرحله اول از روش منطق شهودی، موضوع اصلی این پژوهش (آینده توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران) و دوره زمانی سناریو (سال ۱۴۱۴) مشخص شدند. این دوره زمانی با توجه به مبانی نظری معتبر در آینده‌نگاری انتخاب گردید. به طور خاص، شوارتز^۱ (۲۰۱۳) معتقد است که بازه‌های کمتر از ۱۰ سال برای آینده‌نگاری مناسب نیستند و بیشتر در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک جای می‌گیرند. همچنین، شونکر و والف^۲ (۲۰۱۳) تأکید دارند که بازه‌های بسیار بلند مانند ۲۰ سال و بیشتر نیز ممکن است با فرایندهای اجرایی هماهنگی نداشته باشند. بر این اساس، انتخاب افق زمانی ۱۴۱۴ به عنوان بازه‌ای میان‌مدت، بر پایه این ملاحظات نظری انجام شد.

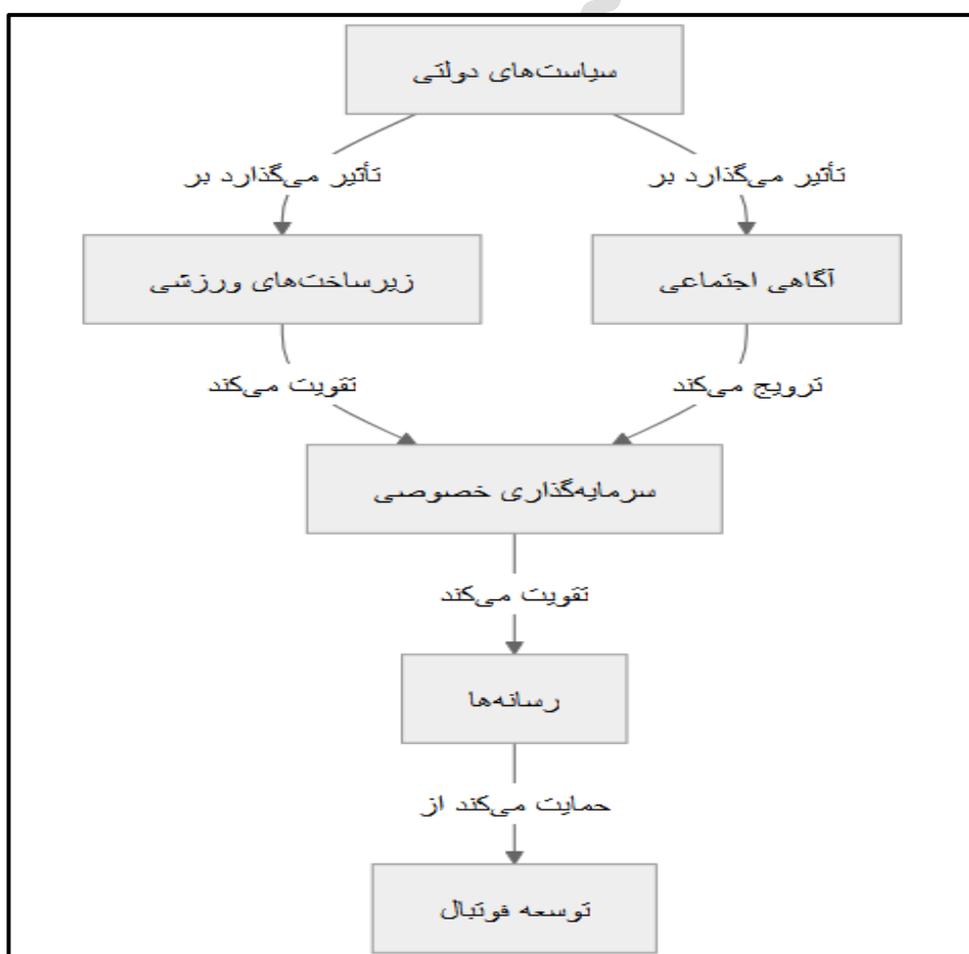
مرحله ۲: شناسایی نیروهای محرک

در مرحله دوم، نیروهای محرک کلیدی که بر آینده فوتبال حرفه‌ای ایران تأثیر می‌گذارند، شناسایی شدند. این نیروها شامل سیاست‌های دولتی، زیرساخت‌های ورزشی،

¹ Schwartz

² Schwenker & Wulf

آگاهی اجتماعی، سرمایه‌گذاری خصوصی و رسانه‌ها بودند. این نیروها از طریق تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرنگاران حوزه فوتبال و سیاست‌گذاری ورزشی استخراج شدند. پس از کدگذاری اولیه و خوشه‌بندی مفاهیم، نیروهای تکرارشونده و کلیدی انتخاب و با اسناد ثانویه تطبیق داده شدند تا اعتبار آن‌ها تأیید شود. این نیروها تأثیر مستقیمی بر رشد و توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران دارند و روابط علت و معلولی آن‌ها از طریق نمودار تأثیرات به تصویر کشیده شد. شکل ۱ نموداری از روابط علت و معلولی بین نیروهای محرک در توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران ارائه می‌دهد.



شکل ۱: نمودار روابط علت و معلولی بین نیروهای محرک در توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران

مرحله ۳: خوشه‌بندی نیروهای محرک

در این مرحله، نیروهای محرک شناسایی شده بر اساس ارتباطات علی خوشه‌بندی شدند. این خوشه‌ها شامل: سیاست‌های حمایتی دولتی، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و توسعه آگاهی اجتماعی و رسانه‌ای بودند. سپس، روابط میان این خوشه‌ها و اثرات آن‌ها بر رشد فوتبال در ایران در قالب نمودار مشخص شدند.

مرحله ۴: تخصیص مقادیر افراطی به عوامل کلیدی

در مرحله چهارم، به هر یک از عوامل کلیدی در توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران، دو مقدار افراطی (مثبت و منفی) تخصیص داده شد. این مقادیر به منظور پیش‌بینی سناریوهای مختلف با نتایج متفاوت به کار گرفته شدند. مقادیر مثبت و منفی برای عواملی مانند سیاست‌های حمایتی و سرمایه‌گذاری زیرساختی تعریف شدند. جدول ۳ مقادیر افراطی را برای برخی از عوامل کلیدی در رشد فوتبال حرفه‌ای ایران نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقادیر افراطی را برای برخی از عوامل کلیدی در رشد فوتبال حرفه‌ای ایران

عوامل کلیدی	مقدار افراطی منفی	مقدار افراطی مثبت
سیاست‌های حمایتی	حمایت محدود دولتی	حمایت گسترده دولتی
زیرساخت‌های ورزشی	ضعف زیرساخت‌های ورزشی	توسعه پیشرفته زیرساخت‌ها
آگاهی اجتماعی	آگاهی عمومی پایین	آگاهی عمومی بالا
سرمایه‌گذاری خصوصی	سرمایه‌گذاری ضعیف	سرمایه‌گذاری قوی
پوشش رسانه‌ای	پوشش حداقلی رسانه‌ای	پوشش گسترده رسانه‌ای

این مقادیر به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا طیف وسیعی از سناریوهای محتمل برای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران را در نظر بگیرند و استراتژی‌های متناسبی برای هر یک از آن‌ها اتخاذ کنند.

مرحله ۵: رتبه‌بندی عوامل کلیدی

برای تعیین مهم‌ترین عوامل کلیدی در ترسیم آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، ابتدا فهرستی از ۲۳ نیروی محرک اولیه که در مراحل قبلی شناسایی شده بودند، مورد بررسی قرار گرفت. سپس، با غربالگری اولیه توسط تیم تحقیق، ۱۵ عامل که بیشترین فراوانی، تکرار و تأکید را

در منابع ثانویه، مصاحبه‌ها و جلسات تحلیل داشتند، به‌عنوان گزینه‌های اصلی برای اولویت‌بندی انتخاب شدند.

فرآیند رتبه‌بندی این عوامل با مشارکت مدیران اجرایی، صاحب‌نظران دانشگاهی و تصمیم‌گیران فوتبال حرفه‌ای صورت گرفت. به هر یک از ۱۵ عامل بر اساس دو شاخص «میزان تأثیرگذاری» و «سطح عدم قطعیت» عددی بین ۱ (کمترین) تا ۱۰ (بیشترین) اختصاص داده شد. این امتیازدهی از طریق دو جلسه دلفی گونه انجام شد که در آن ابتدا ارزیابی‌ها به صورت فردی، و در مرحله دوم با بحث جمعی تعدیل شد. سپس میانگین امتیازات هر عامل در دو شاخص محاسبه گردید. پنج عاملی که بالاترین میانگین در هر دو معیار را کسب کردند، به‌عنوان «عوامل کلیدی نهایی» انتخاب و مبنای توسعه سناریوها قرار گرفتند. در جدول بعدی (جدول ۴)، امتیازات نهایی این پنج عامل بر اساس میزان تأثیرگذاری و عدم قطعیت نمایش داده شده‌اند و از آن برای تعیین محورهای اصلی ماتریس سناریونگاری استفاده شده است.

جدول ۴. رتبه‌بندی عوامل کلیدی بر اساس میزان تأثیرگذاری و میزان عدم قطعیت

عامل کلیدی	میزان تأثیرگذاری	میزان عدم قطعیت
سیاست‌های حمایتی	بالا (۹)	متوسط (۶)
زیرساخت‌های ورزشی	بالا (۸)	بالا (۷)
آگاهی اجتماعی	متوسط (۶)	بالا (۸)
سرمایه‌گذاری خصوصی	بالا (۷)	متوسط (۵)
پوشش رسانه‌ای	متوسط (۵)	پایین (۴)

مرحله ۶: ایجاد ماتریس ۲×۲ برای نوشتن سناریوها

در این مرحله، دو عامل با بالاترین رتبه از نظر تأثیرگذاری و عدم قطعیت انتخاب شدند و ماتریس ۲×۲ برای نوشتن سناریوها شکل گرفت. سیاست‌های حمایتی دولتی و سرمایه‌گذاری خصوصی به‌عنوان عوامل کلیدی در این ماتریس انتخاب شدند. ماتریس ۱ ترکیب این دو عامل را در قالب چهار سناریو نشان می‌دهد.

ماتریس ۱. ماتریس سناریو فوتبال حرفه‌ای ایران

	سیاست‌های حمایتی مثبت (A1)	سیاست‌های حمایتی منفی (A2)
سرمایه‌گذاری قوی (B1)	رشد چشمگیر فوتبال حرفه‌ای ایران	پیشرفت محدود با چالش‌ها
سرمایه‌گذاری ضعیف (B2)	رشد محدود و متوسط	رکود و توقف فوتبال حرفه‌ای ایران

مرحله ۲ و ۸: تعریف و توسعه سناریوها

در این مراحل، سناریوهای مختلف بر اساس نتایج افراطی ترکیب عوامل کلیدی در ماتریس ۲×۲ تعریف و توسعه یافتند. این سناریوها به صورت داستان‌واره‌هایی شامل رویدادهای کلیدی، ساختار زمانی و دلایل وقوع آنها توسعه یافتند. جدول ۵، توصیف و توسعه سناریوها را به نمایش گذاشته است.

جدول ۵. توصیف و توسعه سناریوهای فوتبال حرفه‌ای ایران

ردیف	عنوان سناریو	توسعه سناریو (مرحله ۸)	توصیف سناریو (مرحله ۷)
۱	رشد چشمگیر فوتبال حرفه‌ای ایران	توسعه زیرساخت‌ها، افزایش حضور بین‌المللی و تقویت آگاهی اجتماعی	سرمایه‌گذاری قوی و حمایت دولتی منجر به توسعه پایدار فوتبال حرفه‌ای ایران می‌شود.
۲	پیشرفت محدود با چالش‌ها	مشکلات زیرساختی و چالش‌های مالی همچنان به قوت خود باقی می‌مانند	حمایت ضعیف دولتی و سرمایه‌گذاری قوی باعث رشد محدود فوتبال می‌شود.
۳	رشد محدود و متوسط	توسعه تدریجی با محدودیت‌های زیرساختی و مالی	حمایت دولتی بالا، اما سرمایه‌گذاری خصوصی ضعیف منجر به رشد متوسط فوتبال می‌شود.
۴	رکود و توقف فوتبال حرفه‌ای ایران	کاهش تعداد مسابقات بین‌المللی و افت کیفیت لیگ‌های داخلی	حمایت دولتی ضعیف و سرمایه‌گذاری کم باعث رکود و توقف در توسعه فوتبال می‌شود.

در مرحله نهایی پژوهش، به منظور بهبود درک از تأثیر تصمیمات ذینفعان کلیدی بر آینده فوتبال حرفه‌ای ایران، از روش سناریونگاری انتقادی استفاده شد. این روش به تحلیل تعاملات و استراتژی‌های مختلف ذینفعان در سناریوهای مختلف کمک کرده و تأثیرات آنها بر توسعه آینده فوتبال حرفه‌ای ایران را مشخص می‌کند.

در این بخش، ذینفعان اصلی مانند فدراسیون فوتبال، تماشاگران، مربیان و بازیکنان، و دولت (وزارت ورزش) مورد بررسی قرار گرفتند. جدول زیر اهداف مثبت و منفی هر ذینفع را نشان می‌دهد.

جدول ۶. اهداف مثبت و منفی ذینفعان کلیدی فوتبال حرفه‌ای ایران

ذینفعان کلیدی	هدف منفی (۰)	هدف مثبت (۱۰)
دولت (وزارت ورزش)	عدم توسعه زیرساخت‌ها	توسعه زیرساخت‌های پیشرفته
فدراسیون فوتبال	کاهش بودجه و امکانات	افزایش بودجه و امکانات
باشگاه‌های فوتبال	کاهش بودجه و امکانات	افزایش بودجه و امکانات
رسانه‌ها	کاهش توجه رسانه‌ها به فوتبال	افزایش پوشش فوتبال
مربیان و بازیکنان	کاهش فرصت‌های بین‌المللی	حضور فعال در مسابقات بین‌المللی
تماشاگران	کاهش علاقه و حمایت	افزایش مشارکت و حمایت

این تحلیل نشان داد که برخی از ذینفعان، مانند دولت و فدراسیون فوتبال، قدرت بیشتری برای تغییر وضعیت در سناریوهای مختلف دارند و قادرند با اعمال استراتژی‌های مؤثر به بهبود شرایط کمک کنند.

جدول ۷ ارزیابی نهایی از قدرت ذینفعان در دستیابی به اهداف خود را در سناریوهای مختلف نشان می‌دهد:

جدول ۷. ارزیابی نهایی قدرت ذینفعان

ذینفعان کلیدی	قدرت اعمال استراتژی (۱-۰)	احتمال دستیابی به اهداف (۱۰-۰)
دولت (وزارت ورزش)	9	8
فدراسیون فوتبال و هیات‌های استانی	9	7
باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال	7	7
رسانه‌ها	6	6
مربیان و بازیکنان	5	5
هوادران	4	4

این نتایج نشان می‌دهد که دولت و فدراسیون فوتبال نقش اساسی در توسعه آینده فوتبال حرفه‌ای ایران دارند. استراتژی‌های مناسبی که توسط این ذینفعان به کار گرفته شوند، می‌توانند منجر به تحقق سناریوهای مثبت و توسعه پایدار فوتبال حرفه‌ای ایران گردند.

روش سناریونگاری انتقادی به تحلیل دقیق تری از تعاملات و تصمیمات ذینفعان اصلی فوتبال حرفه‌ای ایران پرداخته و سناریوهای مختلفی را برای توسعه این حوزه بررسی کرده است. در ادامه، جدول ۸ یافته‌های اصلی مربوط به هر مرحله از این روش و استراتژی‌های پیشنهادی را ارائه می‌کند:

جدول ۸. استراتژی‌های پیشنهادی برای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران و پیامدهای آن

مرحله	توضیحات	پیامدهای پیش‌بینی شده	استراتژی‌های پیشنهادی	مثال برای فوتبال حرفه‌ای ایران
1	فرموله کردن سناریوها	تمرکز بر جذب سرمایه‌گذاری و توسعه زیرساخت‌ها	سناریوی ۱: افزایش حمایت مالی و توسعه زیرساخت‌ها	چهار سناریو با توجه به تأثیرات ذینفعان مختلف
2	شناسایی گروه‌های ذینفع و اهداف	همکاری بین دولت و رسانه‌ها برای بهبود زیرساخت‌ها	دولت: بهبود زیرساخت‌ها، رسانه‌ها: پوشش بیشتر	ذینفعان شناسایی شده: دولت، رسانه‌ها و فدراسیون
3	امتیازدهی به تحقق اهداف در سناریوها	رشد بیشتر فوتبال حرفه‌ای ایران و بهبود دسترسی به امکانات	اولویت‌بندی زیرساخت‌ها و تخصیص بودجه به فدراسیون‌ها	سناریوی ۱: دولت امتیاز ۸ از ۱۰ برای زیرساخت‌ها
4	شناسایی استراتژی‌های بهبود	افزایش دیده شدن فوتبال حرفه‌ای ایران و انگیزه برای رشد	تعامل بیشتر رسانه‌ها با فدراسیون و بازیکنان	رسانه‌ها می‌توانند پوشش بیشتری از فوتبال ارائه دهند
5	امتیازدهی مجدد پس از اجرای استراتژی‌ها	بهبود مشارکت تماشاگران و خانواده‌ها	حمایت از تبلیغات و کمپین‌های فوتبالی	رسانه‌ها امتیاز ۷ از ۱۰ را برای پوشش بیشتر گرفتند
6	ارزیابی قدرت ذینفعان برای اجرای استراتژی‌ها	ایجاد فرصت‌های بیشتر برای فوتبال حرفه‌ای ایران	استفاده از قدرت دولتی برای تصویب قوانین حمایتی	دولت بیشترین قدرت برای توسعه زیرساخت‌ها را دارد
7	امتیازدهی به استراتژی‌ها بر اساس قدرت	افزایش فرصت‌ها و رشد فوتبال در لیگ‌ها و مسابقات	تصویب قوانین حمایتی بیشتر	استراتژی دولت برای توسعه زیرساخت‌ها امتیاز ۸ از ۱۰ گرفت
8	پیامدهای اقدامات ذینفعان	افزایش حضور در مسابقات بین‌المللی و تقویت جایگاه ایران	افزایش فرصت‌های ورزشی و رشد بازیکنان	افزایش بودجه دولت باعث رشد فوتبال حرفه‌ای ایران می‌شود
9	تحلیل حساسیت	تضمین رشد پایدار فوتبال حرفه‌ای ایران با مدیریت منابع	تدوین استراتژی‌های جایگزین برای تأمین بودجه	کاهش بودجه می‌تواند تأثیر منفی بر فوتبال بگذارد

بر اساس نتایج جدول ۸، می‌توان دریافت که صرف‌نظر از نقش سنتی هر ذینفع، قدرت اعمال استراتژی‌های مؤثر به‌شدت وابسته به تعاملات بین‌نقشی (مانند هم‌افزایی دولت و رسانه) و نه فقط جایگاه نهادی آنهاست؛ این یافته نگاه خطی به اثرگذاری ذینفعان را به چالش می‌کشد. همچنین، با ارزیابی قدرت ذینفعان در اجرای استراتژی‌ها، مشخص شد که

برخی از ذینفعان، به ویژه دولت و فدراسیون فوتبال، نقش کلیدی تری در پیشبرد سناریوهای آینده فوتبال حرفه‌ای ایران دارند.

آماده انتشار

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، استفاده از روش‌های سناریونگاری و تحلیل ذینفعان به منظور ترسیم تصویری جامع از آینده فوتبال حرفه‌ای ایران مورد توجه قرار گرفت. روش سناریونگاری انتقادی به‌طور خاص کمک شایانی به تحلیل دقیق‌تری از تعاملات میان ذینفعان کلیدی از جمله دولت (وزارت ورزش)، فدراسیون فوتبال، رسانه‌ها، مربیان و بازیکنان و تماشاگران کرد. این روش به شناسایی استراتژی‌های متنوعی برای توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران و ارزیابی تأثیرات آن بر ذینفعان مختلف انجامید.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران، شکاف‌های تحلیلی و عدم هم‌راستایی میان اهداف ذینفعان مختلف است. نتایج این پژوهش نشان داد که اهداف ذینفعان اصلی در برخی موارد با هم تعارض دارند، اگرچه همگی در جهت ارتقای وضعیت فوتبال حرفه‌ای ایران گام برمی‌دارند. دولت به دنبال توسعه زیرساخت‌های ورزشی و افزایش بودجه است، در حالی که رسانه‌ها بیشتر بر پوشش گسترده مسابقات و دیده شدن بازیکنان و تیم‌ها تمرکز دارند. فدراسیون فوتبال نیز به‌عنوان سازمان اصلی مسئول برنامه‌ریزی و برگزاری مسابقات به دنبال جذب بودجه و منابع است، اما نیازمند حمایت مالی و توجه رسانه‌ای بیشتر است.

تناقضات میان اهداف ذینفعان، شکاف‌های تحلیلی قابل توجهی را ایجاد می‌کند که مستقیماً بر روند توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران اثرگذار است. برای مثال، اگر حمایت مالی دولت کاهش یابد یا منابع مالی به‌طور متناسب تخصیص داده نشود، این امر ممکن است به کاهش بودجه فدراسیون فوتبال و در نتیجه کاهش تعداد و کیفیت مسابقات داخلی و بین‌المللی منجر شود. به‌علاوه، کاهش پوشش رسانه‌ای نیز می‌تواند به کم‌ارزش شدن تلاش‌ها و موفقیت‌های بازیکنان و تیم‌های ملی بیانجامد، که این خود منجر به کاهش انگیزه‌ها برای مشارکت در فوتبال می‌شود.

این تضادهای ذینفعان می‌تواند به‌خصوص در زمان‌های بحرانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به چالش‌های بیشتری منجر شود. به همین دلیل، ضروری است که یک رویکرد یکپارچه و هماهنگ میان ذینفعان اتخاذ شود تا بتوان به شکاف‌های موجود پایان داد. دولت می‌تواند نقش مهمی در ایجاد هماهنگی میان ذینفعان ایفا کند؛ از طریق تصویب قوانین حمایتی، جذب سرمایه‌گذاری و افزایش بودجه برای زیرساخت‌های فوتبال، می‌توان این تضادها را تا حدی کاهش داد. لازم به تأکید است که در بافت ایران، نقش دولت نه تنها به‌عنوان سیاست‌گذار بلکه به‌عنوان تأمین‌کننده اصلی منابع ورزشی، به‌ویژه در شرایط اقتصاد نیمه‌دولتی و نوسانات بودجه عمومی، اهمیتی دوچندان دارد. برخلاف بسیاری از کشورها که باشگاه‌ها از استقلال مالی برخوردارند، در ایران اتکای شدید به منابع دولتی موجب می‌شود کوچک‌ترین تغییر در سیاست‌های بودجه‌ای یا اولویت‌های سیاسی، اثر مستقیمی بر عملکرد فدراسیون و باشگاه‌ها داشته باشد. از این‌رو، هماهنگی میان سیاست‌گذاری کلان دولتی و نیازهای عملیاتی فدراسیون، یکی از پیش‌شرط‌های اصلی پایداری توسعه فوتبال حرفه‌ای در کشور است.

یکی دیگر از مسائل کلیدی در توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران، نقش و جایگاه فدراسیون فوتبال و رسانه‌ها است. فدراسیون فوتبال، به‌عنوان نهاد اصلی مدیریت این ورزش، نه تنها مسئول برگزاری مسابقات و تنظیم مقررات است، بلکه در توسعه فوتبال جوانان، آموزش مربیان و برگزاری رقابت‌های بین‌المللی نیز نقش اساسی دارد. با این حال، موفقیت آن وابسته به حمایت مالی و پوشش رسانه‌ای گسترده است. رسانه‌ها می‌توانند با افزایش پوشش مسابقات، تبلیغ موفقیت‌های فوتبالی و ارائه تحلیل‌های تخصصی، توجه عمومی و سرمایه‌گذاری را به فوتبال حرفه‌ای ایران جلب کنند. همچنین، پخش زنده مسابقات و گسترش تبلیغات ورزشی می‌تواند انگیزه‌های اقتصادی بیشتری برای باشگاه‌ها و اسپانسرها ایجاد کند که در نهایت به تأمین منابع مالی پایدارتر برای فوتبال کشور منجر خواهد شد.

برای بهبود این روند، همکاری نزدیک‌تر دولت و رسانه‌ها، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزشی و تقویت برنامه‌های بین‌المللی فدراسیون فوتبال، از جمله راهکارهای کلیدی محسوب می‌شود.

تحلیل قدرت ذینفعان نشان داد که دولت بیشترین تأثیر را در تصمیم‌گیری‌های کلیدی برای توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران دارد. این قدرت ناشی از دسترسی به منابع مالی و توانایی تصویب قوانین حمایتی است. در کنار آن، فدراسیون فوتبال با مدیریت اجرایی خود می‌تواند در تخصیص منابع و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای نقش مؤثری ایفا کند. در مقابل، مربیان و بازیکنان به دلیل کمبود منابع مالی و ضعف زیرساخت‌ها، نفوذ کمتری در روند تصمیم‌گیری‌ها دارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که آینده فوتبال حرفه‌ای ایران تا سال ۱۴۱۴ وابسته به همکاری مؤثر میان دولت، فدراسیون فوتبال، رسانه‌ها و بازیکنان است. افزایش حمایت مالی، توسعه زیرساخت‌ها و گسترش پوشش رسانه‌ای می‌تواند فوتبال حرفه‌ای ایران را به سطح بالاتری برساند، در حالی که عدم حمایت مناسب منجر به رکود و کاهش انگیزه‌ها خواهد شد. برای جلوگیری از این وضعیت، باید یک رویکرد چندبعدی شامل تعامل گسترده میان ذینفعان، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های رسانه‌ای اتخاذ شود. در این ارتباط و بر اساس یافته‌ها، پیشنهادات کاربردی زیر، ارائه می‌گردند:

۱. ایجاد پلتفرم تعاملی میان ذینفعان در قالب شورای آینده‌نگاری فوتبال

پیشنهاد می‌شود یک نهاد مشورتی میان ذینفعی تشکیل شود تا از طریق جلسات ادواری، تضاد منافع را شناسایی و راه‌حل‌های مشترک را در قالب سناریوهای تطبیقی تدوین کند.

۲. راه‌اندازی صندوق پایداری مالی فوتبال حرفه‌ای

تشکیل صندوقی مستقل با مشارکت دولت، بخش خصوصی و فدراسیون به منظور مدیریت نوسانات مالی و پشتیبانی از باشگاه‌ها در شرایط بحرانی پیشنهاد می‌شود.

۳. تدوین سند سناریوهای بحران و واکنش اضطراری برای فوتبال کشور

ضروری است فدراسیون با همکاری مراکز تحقیقاتی، برنامه‌هایی برای مواجهه با سناریوهای منفی مانند تحریم مالی، افت سرمایه‌گذاری یا کاهش مشارکت مردمی تدوین کند.

۴. ایجاد سامانه رصد لحظه‌ای شاخص‌های کلیدی توسعه فوتبال حرفه‌ای

با هدف پایش مستمر وضعیت، پیشنهاد می‌شود یک داشبورد دیجیتال برای رصد متغیرهایی مانند سرمایه‌گذاری، مشارکت، رسانه و عملکرد باشگاه‌ها طراحی شود.

۵. ادغام ارزیابی قدرت ذینفعان در برنامه‌ریزی‌های رسمی فدراسیون

تحلیل‌های آینده‌نگارانه باید به‌عنوان ورودی رسمی برای تصمیم‌گیری‌های فدراسیون به کار گرفته شود، به‌ویژه در تدوین آیین‌نامه‌ها و تخصیص منابع.

۶. برگزاری کارگاه‌های هم‌فکری مبتنی بر سناریو با حضور ذینفعان رقیب

برگزاری جلسات گفت‌وگوی سناریومحور میان ذینفعانی که تضاد منافع دارند (مثلاً دولت و باشگاه‌ها)، می‌تواند درک متقابل و هم‌راستایی اهداف را افزایش دهد.

۷. طراحی مشوق‌های غیرمالی برای رسانه‌ها و بازیکنان تأثیرگذار

به‌جای تمرکز صرف بر بودجه، پیشنهاد می‌شود از مشوق‌های اعتباری، برندینگ یا امتیازات رقابتی برای جلب حمایت رسانه‌ها و بازیکنان استفاده شود.

احتمالاً، این پیشنهادات می‌تواند به تصمیم‌گیران کمک کند تا آینده‌ای روشن برای فوتبال حرفه‌ای ایران ترسیم کنند و زمینه‌ساز توسعه پایدار و افزایش مشارکت عمومی در این ورزش محبوب شود.

یافته‌ها نشان داد که تناقض میان اهداف ذینفعان کلیدی، از مهم‌ترین چالش‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران است. دولت بر سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها تمرکز دارد، در حالی که رسانه‌ها به دنبال افزایش پوشش مسابقات و جذب مخاطب هستند. این اختلافات، به ویژه در صورت کمبود حمایت مالی، منجر به کاهش پوشش رسانه‌ای، افت انگیزه بازیکنان و ضعف باشگاه‌ها در رقابت‌های بین‌المللی می‌شود. تخصیص ناکافی بودجه به فدراسیون نیز رشد فوتبال را کند کرده و موفقیت‌های ملی و بین‌المللی را کاهش می‌دهد. برای حل این چالش‌ها، همکاری دولت و فدراسیون در تعریف سیاست‌های حمایتی و ایجاد صندوق‌های مالی ضروری است. همچنین، نقش رسانه‌ها باید تقویت شود تا با افزایش پوشش مسابقات و ترویج موفقیت‌های فوتبالی، انگیزه عمومی و حمایت‌های مالی بیشتری جذب شود.

همچنین یافته‌ها نشان داد، فدراسیون فوتبال به عنوان نهاد اصلی مدیریتی فوتبال حرفه‌ای ایران، نقش حیاتی در توسعه و پیشرفت این ورزش ایفا می‌کند. با این حال، بدون حمایت مالی مناسب و همکاری رسانه‌ها، فدراسیون نمی‌تواند به اهداف خود برسد. همان‌طور که در نتایج پژوهش مشخص شد، فدراسیون فوتبال با کمبود منابع مالی و زیرساختی مواجه است، در حالی که رسانه‌ها قادر به جلب توجه گسترده به موفقیت‌های فوتبال نیستند. این معضل باعث می‌شود که باشگاه‌ها و بازیکنان از امکانات مناسب برای رشد بهره‌مند نباشند و این امر باعث کاهش کیفیت بازی‌ها می‌شود. همچنین، مربیان و بازیکنان برای حضور موفق در رقابت‌های بین‌المللی نیاز به منابع مالی و آموزشی مناسب دارند که بدون حمایت فدراسیون و دولت، دستیابی به آنها دشوار خواهد بود.

له نظر می رسد که رسانه‌ها می‌توانند نقش بسزایی در ترویج فوتبال و جذب سرمایه‌گذاری‌های بیشتر از طریق تبلیغات بازی کنند. با این حال، برای تحقق این هدف، نیاز به یک همکاری تنگاتنگ میان فدراسیون فوتبال، دولت و رسانه‌ها است تا یک استراتژی هماهنگ برای افزایش پوشش رسانه‌ای و جذب حامیان مالی تدوین شود. بر این اساس، فدراسیون فوتبال باید توافق‌نامه‌هایی با رسانه‌ها ایجاد کند تا مسابقات فوتبال با کیفیت بهتری پخش شوند و محتوای تبلیغاتی بیشتری به نمایش گذاشته شود. این همکاری می‌تواند منجر به افزایش مشارکت عمومی و توجه حامیان مالی به فوتبال حرفه‌ای ایران شود. همچنین، دولت باید با استفاده از بودجه‌های ملی و منطقه‌ای، سرمایه‌گذاری‌های بیشتری در زیرساخت‌های فوتبالی انجام دهد. این سرمایه‌گذاری‌ها می‌تواند شامل ایجاد و بازسازی استادیوم‌های جدید، بهبود تجهیزات ورزشی و ایجاد مراکز آموزشی و تمرینی برای بازیکنان و مربیان باشد. از سوی دیگر، بخش خصوصی نیز می‌تواند نقش حیاتی در توسعه فوتبال ایفا کند. جذب اسپانسرهای خصوصی و همکاری با شرکت‌های تجاری برای پشتیبانی مالی از تیم‌های ملی و توسعه لیگ‌های داخلی یکی از راهکارهای مؤثر در تأمین منابع مالی است. فدراسیون فوتبال باید بسته‌های تشویقی ویژه برای بخش خصوصی ارائه دهد تا حمایت آن‌ها را جلب کند.

یافته‌ها نشان داد، حل شکاف‌های تحلیلی میان ذینفعان نیازمند به‌کارگیری استراتژی‌های مؤثر و هماهنگ است. یکی از راهکارهای پیشنهادی، ایجاد یک ساختار هماهنگی بین ذینفعان است که بتواند تضادها را شناسایی کرده و برنامه‌هایی برای حل آن‌ها تدوین کند. این ساختار می‌تواند با نظارت و هماهنگی دولت و فدراسیون فوتبال ایجاد شود و به‌صورت منظم نشست‌هایی برای بررسی اهداف و نیازهای هر ذینفع برگزار نماید. در این ارتباط نیز پیشنهادات زیر ارائه می‌گردند:

۱- ایجاد یک نهاد هماهنگ کننده برای ذینفعان: این نهاد می تواند به عنوان مرجعی برای برنامه ریزی استراتژیک و هماهنگی میان ذینفعان عمل کند. نشست های منظم میان نمایندگان دولت، فدراسیون فوتبال، رسانه ها و مربیان و بازیکنان می تواند به شناسایی تضادهای موجود و تعیین راهکارهای عملی برای رفع آن ها منجر شود.

۲- تقویت نقش تماشاگران و جامعه در توسعه فوتبال: تماشاگران و جامعه به عنوان یکی از ذینفعان کلیدی باید مشارکت بیشتری در توسعه فوتبال داشته باشند. برگزاری کمپین های تبلیغاتی برای افزایش حضور تماشاگران در استادیوم ها و تشویق خانواده ها به حمایت از فوتبال می تواند تأثیر بسزایی در رشد فوتبال داشته باشد. رسانه ها باید تلاش کنند تا این حمایت را در سطح ملی ترویج کنند و از نقش تماشاگران به عنوان یک عنصر کلیدی در افزایش هیجان و توجه به فوتبال بهره ببرند.

می توان بیان داشت که برای دستیابی به آینده ای روشن برای فوتبال حرفه ای ایران، لازم است ذینفعان کلیدی با همکاری و هماهنگی بیشتر در راستای تقویت زیرساخت ها، افزایش پوشش رسانه ای و حمایت مالی گام بردارند. دولت با نقش محوری خود می تواند منابع مالی لازم را تأمین کند و با استفاده از سرمایه گذاری های ملی و خصوصی، رشد فوتبال حرفه ای ایران را تضمین نماید. در نهایت، با پیاده سازی این استراتژی ها، می توان به افزایش مشارکت اجتماعی، توسعه استعدادها و موفقیت های بین المللی در فوتبال حرفه ای ایران دست یافت.

یافته ها نشان از چهار سناریو متفاوت برای افق ۱۴۱۴ بر اساس عدم قطعیت های مختلف دارد؛ در ادامه هر یک از این سناریوها به تفصیل، بررسی می گردد:

سناریو ۱: افزایش حمایت مالی و توسعه زیرساخت ها: این سناریو که به عنوان بهترین حالت برای آینده فوتبال حرفه ای ایران در نظر گرفته می شود، بر افزایش حمایت مالی از سوی دولت و سرمایه گذاران خصوصی همراه با توسعه زیرساخت ها و رشد آگاهی اجتماعی

تمرکز دارد. در این سناریو، زیرساخت‌های مدرن مانند استادیوم‌های جدید و مراکز تمرینی حرفه‌ای ایجاد شده و کیفیت آموزش مربیان و بازیکنان بهبود می‌یابد. حمایت‌های قانونی و فرهنگی نیز به فوتبال حرفه‌ای ایران کمک می‌کند تا فرصت‌های بیشتری برای حضور موفق در مسابقات ملی و بین‌المللی به وجود آید.

در شرایطی که حمایت مالی گسترده و توسعه زیرساخت‌ها به صورت هم‌زمان محقق شوند، نه تنها ظرفیت فنی فوتبال حرفه‌ای ایران بهبود می‌یابد، بلکه هماهنگی ساختاری میان دینفعان اصلی نیز افزایش می‌یابد. چنین حالتی با آنچه قهرمانی و همکاران (۲۰۲۳) در تحلیل مسیرهای پایداری توسعه ورزشی کشورهای نوظهور ارائه کرده‌اند، هم‌راستا است؛ جایی که حمایت‌های چندبعدی دولتی، به‌ویژه در قالب قوانین تسهیل‌گر، زیربنای ایجاد زیرساخت‌های پایدار ورزشی را تشکیل می‌دهد. در نقطه مقابل، عبدالکریم و همکاران (۲۰۲۵) تأکید کرده‌اند که در نبود سرمایه‌گذاری هماهنگ و بلندمدت، حتی کشورهای دارای منابع مالی نیز نتوانسته‌اند رشد معناداری در فوتبال حرفه‌ای رقم بزنند. این تطبیق نشان می‌دهد که صرف افزایش بودجه، شرط کافی برای توسعه نیست؛ بلکه طراحی یک سازوکار اجرایی میان دولت، فدراسیون و رسانه‌ها ضروری است. لذا، نقش محوری دولت نباید تنها به تخصیص مالی محدود شود، بلکه باید شامل تنظیم سیاست‌های فراگیر، ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری و نظارت بر کارایی نهادهای اجرایی باشد. تجربه کشورهای موفق نشان داده است که زمانی توسعه ورزشی معنا پیدا می‌کند که نهادهای عمومی، بخش خصوصی و جامعه مدنی به‌عنوان یک زنجیره منسجم در فرآیند تصمیم‌سازی درگیر باشند؛ در این سناریو نیز تحقق چنین زنجیره‌ای پیش‌فرض اصلی برای موفقیت است.

سناریو ۲: محدودیت بودجه و کاهش پوشش رسانه‌ای: در این سناریو، کاهش حمایت مالی و ضعف در پوشش رسانه‌ای باعث می‌شود تا فوتبال حرفه‌ای ایران با مشکلات جدی مواجه شود. بازیکنان و مربیان به دلیل کمبود منابع مالی، نتوانند از امکانات و فرصت‌های

مناسب برای تمرین و رشد استفاده کنند. رسانه‌ها نیز به دلیل محدودیت بودجه، پوشش کافی از مسابقات و موفقیت‌های تیم‌های ملی ارائه نخواهند داد که این مسئله باعث کاهش مشارکت اجتماعی و آگاهی عمومی از فوتبال می‌شود. پیشرفت فوتبال در این سناریو به شدت کند خواهد بود و فقط با حمایت‌های محدود امکان‌پذیر است.

زمانی که حمایت مالی و رسانه‌ای به‌طور هم‌زمان کاهش یابد، فوتبال حرفه‌ای در معرض بحرانی ترکیبی قرار می‌گیرد که نه تنها منابع مالی را محدود می‌کند، بلکه جایگاه اجتماعی فوتبال را نیز تضعیف می‌سازد. مقایسه‌ای میان نتایج این سناریو و تحلیل زارع و شریعتی (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که کاهش سرمایه‌گذاری در ورزش، حتی اگر موقت باشد، اثرات بلندمدتی بر تضعیف انسجام سازمانی، افت کیفیت عملکردی و کاهش مشروعیت عمومی بر جای می‌گذارد. از سوی دیگر، سیکوت و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود بر روی نظام‌های ورزشی اروپای شرقی، هشدار داده‌اند که افت پوشش رسانه‌ای می‌تواند «حافظه جمعی» نسبت به ارزش‌های ورزش را فرسوده و مشارکت عمومی را به شدت کاهش دهد. در چنین بافتی، ضعف در بودجه‌ریزی همراه با خاموشی رسانه‌ای، موجب گسست میان سطوح حاکمیتی و مخاطبان عمومی شده و نظام حمایتی فوتبال را به حالت خنثی فرو می‌برد. بنابراین، راهبردهای مقابله‌ای باید ترکیبی از سیاست‌های حمایتی هدفمند (مانند معافیت مالیاتی یا تأسیس صندوق‌های ملی حمایت از ورزش) و بازآفرینی رسانه‌ای (از طریق رسانه‌های دیجیتال و تعاملی) باشد. در ایران، این سناریو به‌ویژه از آن جهت محتمل‌تر است که بودجه ورزش حرفه‌ای در رقابت با سایر اولویت‌های ملی قرار دارد و معمولاً با تغییر دولت‌ها یا تحولات اقتصادی دچار نوسان می‌شود. علاوه بر این، تمرکزگرایی ساختار ورزشی در تهران و کم‌توجهی به استان‌ها، موجب شده که اثر کاهش بودجه در مناطق پیرامونی شدیدتر احساس شود. در چنین بستری، نبود سیاست‌های رسانه‌ای منسجم و پراکنده‌گی نهادهای متولی اطلاع‌رسانی ورزشی، باعث می‌شود که پیامدهای منفی این سناریو

در ایران پررنگ‌تر از کشورهای دارای نظام مالی باثبات جلوه کند. مقایسه تطبیقی نیز گویای آن است که در کشورهای دارای منابع محدود، موفقیت در مدیریت بحران ورزشی زمانی رخ داده است که هم‌زمان هم از ابزارهای سیاستی اقتصادی استفاده شده و هم از ظرفیت بسیج اجتماعی برای بازسازی اعتماد بهره گرفته شده است.

سناریو ۳: افزایش حمایت رسانه‌ای بدون توسعه زیرساخت‌ها:

در این سناریو، رسانه‌ها موفق به افزایش آگاهی اجتماعی و پوشش گسترده فوتبال می‌شوند، اما به دلیل نبود حمایت مالی کافی و ضعف زیرساخت‌ها، این رشد رسانه‌ای به توسعه عملی و ساختاری فوتبال حرفه‌ای ایران منجر نمی‌شود. در حالی که بازیکنان و تیم‌های فوتبالی به دلیل حمایت رسانه‌ای مورد تشویق و توجه اجتماعی قرار می‌گیرند، اما کمبود امکانات و زیرساخت‌های ورزشی همچنان مانعی برای رشد آن‌ها خواهد بود. در نتیجه، پیشرفت فوتبال بیشتر در قالب تبلیغات و تشویق‌های اجتماعی باقی می‌ماند و تاثیر عملی بر عملکرد تیم‌ها در رقابت‌های بین‌المللی نخواهد داشت.

در این وضعیت، شاهد شکافی بنیادین میان «نمایش توسعه» و «واقعیت توسعه» هستیم؛ وضعیتی که موجب رشد انتظارات عمومی بدون فراهم آوردن ظرفیت پاسخگویی به آن می‌شود. قهرمانی و همکاران (۲۰۲۳) این پدیده را «بازتاب توسعه نیافته» می‌نامند که در آن رسانه‌ها با ایجاد هیجان و امید اجتماعی، تصویری از پیشرفت می‌سازند، در حالی که نهادهای اجرایی از تحقق واقعی آن ناتوان‌اند. در مقابل، عبدالکریم و همکاران (۲۰۲۵) هشدار می‌دهند که اگر رسانه‌ها بدون پشتوانه ساختاری به ترویج ارزش‌های ورزشی پردازند، در بلندمدت به ایجاد شکاف روانی و فرسایش سرمایه اجتماعی ورزش منجر خواهند شد. مقایسه تطبیقی این دو دیدگاه نشان می‌دهد که در این سناریو، رسانه‌ها از نظر ظرفیت اثرگذاری در موقعیت دوگانه قرار می‌گیرند: از یک سو فرصت‌سازند و از سوی دیگر می‌توانند تقاضای کاذب ایجاد کنند. لذا ضروری است که روایت‌سازی رسانه‌ای به گونه‌ای

باشد که از ظرفیت نمادین آن‌ها برای تحریک بخش خصوصی و نهادهای محلی در جهت توسعه زیرساختی بهره گرفته شود. همچنین تجربه برخی کشورها نشان داده است که در چنین شرایطی، ایجاد مشارکتهای عمومی-خصوصی برای تأمین زیرساخت، با میانجی‌گری رسانه‌ها، می‌تواند فرآیند توسعه را از سطح نمادین به سطح اجرایی هدایت کند.

سناریو ۴: عدم حمایت مالی و کاهش پوشش رسانه‌ای:

این سناریو به‌عنوان بدترین حالت ممکن برای فوتبال حرفه‌ای ایران، نشان‌دهنده شرایطی است که در آن حمایت مالی و پوشش رسانه‌ای به‌شدت کاهش می‌یابد. بازیکنان و مربیان به دلیل نبود منابع مالی و عدم توجه رسانه‌ها، انگیزه خود را از دست داده و کیفیت بازی‌ها کاهش می‌یابد. رکود در توسعه زیرساخت‌ها و کاهش حضور در مسابقات بین‌المللی نیز از پیامدهای این سناریو است. فدراسیون فوتبال و سایر ذینفعان نیز در چنین شرایطی با مشکلات جدی در حفظ و رشد فوتبال حرفه‌ای ایران مواجه می‌شوند.

این سناریو تبلور کامل انزوای نهادی و اجتماعی فوتبال حرفه‌ای است؛ وضعیتی که ساختارهای پشتیبان و واسط (اعم از مالی، رسانه‌ای و فرهنگی) از میان رفته و نظام ورزشی در وضعیت واگرایی و واپاشی قرار می‌گیرد. همان‌طور که شوارتر (۲۰۱۳) در تحلیل بازه‌های آینده‌نگاری هشدار می‌دهد، سناریوهای بحران، اگر فاقد راهبردهای مداخله‌گرایانه باشند، به‌سرعت منجر به «نقطه بی‌بازگشت نهادی» می‌شوند. هم‌راستا با آن، زارع و شریعتی (۲۰۲۴) بر این باورند که در چنین شرایطی، حتی تلاش‌های مقطعی و منابع موقتی نمی‌تواند فرایند افول را معکوس کند مگر آن‌که با رویکردی بازآفرینانه و نوآورانه همراه باشد. در این چارچوب، تکیه صرف به دولت پاسخگو نخواهد بود و باید از تمامی ظرفیت‌های اجتماعی، اقتصادی و فناورانه بهره گرفت. تشکیل ائتلاف‌های منطقه‌ای برای توسعه فوتبال، طراحی کمپین‌های مردمی، ایجاد بانک اطلاعاتی برای سرمایه‌گذاران خرد و حمایت از پلتفرم‌های محتوای دیجیتال ورزشی، بخشی از اقدامات جبرانی قابل اجرا در این سناریو

است. تطبیق این سناریو با تجارب بین‌المللی نشان می‌دهد که موفق‌ترین نمونه‌های بازسازی ورزشی در شرایط بحران، آن‌هایی بوده‌اند که توانسته‌اند میان رویکردهای بالا به پایین (حمایت دولتی) و پایین به بالا (مشارکت مردمی و بخش خصوصی) تعادل برقرار کنند. در ایران، تحقق چنین تعادلی با چالش‌های نهادی و فرهنگی همراه است. ساختار تصمیم‌گیری متمرکز و ضعف نهادهای واسط مدنی، مانع شکل‌گیری مشارکت پایدار میان بخش خصوصی و نهادهای عمومی می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی فوتبال در ایران هنوز تا حد زیادی به حمایت‌های مستقیم دولتی وابسته است و مکانیزم‌های بازارمحور برای تأمین مالی باشگاه‌ها به‌طور کامل نهادینه نشده‌اند. بنابراین، هرگونه راهبرد بازسازی در شرایط بحران باید با توجه به این محدودیت‌های ساختاری طراحی شود تا قابلیت اجرا و دوام در بستر واقعی ایران را داشته باشد.

این چهار سناریو نشان‌دهنده مسیرهای مختلفی هستند که آینده فوتبال حرفه‌ای ایران می‌تواند از آن‌ها عبور کند. بهترین حالت یعنی افزایش حمایت مالی و توسعه زیرساخت‌ها می‌تواند فوتبال حرفه‌ای ایران را به سوی پیشرفت سریع و حضور موفق در مسابقات بین‌المللی هدایت کند، در حالی که سناریوی عدم حمایت مالی و کاهش پوشش رسانه‌ای به رکود کامل این ورزش منجر خواهد شد. ترکیب حمایت‌های مالی، رسانه‌ای و توسعه زیرساخت‌ها می‌تواند به شکل مؤثری از آینده فوتبال حرفه‌ای ایران حمایت کرده و آن را به سوی موفقیت‌های بیشتر هدایت کند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران تا سال ۱۴۱۴ به شدت وابسته به تعامل میان عوامل کلیدی مانند حمایت مالی، پوشش رسانه‌ای، آگاهی اجتماعی و توسعه زیرساخت‌ها است. مطلوب‌ترین وضعیت در سناریوی "افزایش حمایت مالی و توسعه زیرساخت‌ها" دیده می‌شود که همگرایی عوامل کلیدی منجر به توسعه پایدار فوتبال حرفه‌ای

ایران خواهد شد. در مقابل، سناریوی "عدم حمایت مالی و کاهش پوشش رسانه‌ای" نشان‌دهنده رکود و توقف در توسعه فوتبال است.

این پژوهش نشان داد که توسعه پایدار فوتبال حرفه‌ای ایران مستلزم همکاری مؤثر میان ذینفعان مختلف است. دولت و فدراسیون فوتبال نقش محوری در اجرای استراتژی‌های توسعه دارند و همکاری نزدیک با رسانه‌ها و بازیکنان نیز می‌تواند به افزایش مشارکت و رشد فوتبال حرفه‌ای ایران کمک کند. در نهایت، استفاده از مدل‌های سناریونگاری و تحلیل ذینفعان، به پیش‌بینی دقیق‌تر آینده و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک برای توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران کمک شایانی کرده است. بر این اساس، برای تضمین آینده‌ای روشن برای فوتبال حرفه‌ای ایران، پیشنهاد می‌شود که یک رویکرد چندبعدی شامل حمایت مالی پایدار، توسعه زیرساخت‌ها، پوشش رسانه‌ای گسترده و ارتقای آگاهی اجتماعی اتخاذ شود. این استراتژی به تصمیم‌گیران کمک خواهد کرد تا مسیر توسعه‌ای متعادل و پایدار را برای فوتبال حرفه‌ای ایران تضمین کنند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، عدم دسترسی به داده‌های جامع و به‌روز درباره وضعیت دقیق زیرساخت‌های فوتبال حرفه‌ای ایران و تعاملات دقیق ذینفعان بود. همچنین، پیچیدگی‌های زیاد در تعاملات بین ذینفعان و تغییرات سیاسی و اقتصادی در کشور ممکن است به پیش‌بینی‌های غیرقابل کنترل منجر شود. به‌علاوه، این پژوهش بیشتر بر تحلیل کیفی مبتنی بر سناریونویسی تمرکز داشت و از داده‌های کمی به‌طور محدود استفاده شد. برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که مطالعات میدانی گسترده‌تری با مصاحبه‌های عمیق‌تر از ذینفعان کلیدی انجام شود و از مدل‌های ترکیبی کمی و کیفی استفاده گردد. همچنین، بررسی تأثیر عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به‌طور دقیق‌تر در قالب مطالعات مقطعی و طولی می‌تواند به فهم بهتری از روند توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران کمک کند.

سپاسگزاری

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، همچنین از
ارزیابان، بابت ارائه نظرهای ارزشمند خود، سپاسگزاری نمایند.

آماده انتشار

ORCID

Seyyed Javad Mosavi Mina Mostahfezian	 http://orcid.org/0000-0002-7105-1644	https://orcid.org/0009-0002-8071-710X
		https://orcid.org/0000-0002-0226-6246
Majid Khorvash		https://orcid.org/0000-0002-5192-8461
Hamid Zahedi		https://orcid.org/0000-0002-9520-1029

References

[Abd Karim, Z., Khan, T. K. A., Rahim, N. A., Aiman, M. M., Vasanthi, R. K., Nadzalan, A. M., & Akbar, A. \(2025\). Model development based on small-sided games for the national football development program in Malaysia. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, \(63\), 705-718.](#)

[Adjanor-Doku, C., Ellis, F. Y., & Affum-Osei, E. \(2025\). Environmental performance: A systematic review of literature and directions for future studies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32\(1\), 71-87.](#)

[Ahmadi, S., Rajabi Noush Abadi, H., & Allahmoradi, M. \(2024\). Designing a pattern of factors affecting the development of Iranian grassroots football. *Sport Physiology & Management Investigations*. \(In Persian\)](#)

[Ambrose, P. J., Rai, A., & Ramaprasad, A. \(2006\). Internet usage for information provisioning: Theoretical construct development and empirical validation in the clinical decision-making context. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53\(1\), 112-129.](#)

[Bahrami, M., Mostahfezian, M., & Marvi Esfahani, M. \(2024\). Scenario planning of Iran's Kabaddi sports in the horizon of 1414. *Journal of Research in Sport Management \(JRSM\)*, 14\(28\), 178-200.](#)

[Beiderbeck, D., Evans, N., Frevel, N., & Schmidt, S. L. \(2023\). The impact of technology on the future of football—A global Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122186.](#)

[Bermúdez, J. L. \(2022\). Rational framing effects: A multidisciplinary case. *Behavioral and Brain Sciences*, 45, e220.](#)

[Cairns, G., & Wright, G. \(2017\). *Scenario thinking: Preparing your organization for the future in an unpredictable world*. Springer.](#)

[Cairns, G., Goodwin, P., & Wright, G. \(2016\). A decision-analysis-based framework for analysing stakeholder behaviour in scenario planning. *European Journal of Operational Research*, 249\(3\), 1050-1062.](#)

[Cascetta, E., Carteni, A., Pagliara, F., & Montanino, M. \(2015\). A new look at planning and designing transportation systems: A decision-making model based on cognitive rationality, stakeholder engagement and quantitative methods. *Transport policy*, 38, 27-39.](#)

[Cicut, N., Montchaud, S., Millereux, V., & Dantin, P. \(2017\). Identification, prioritization and management of professional football clubs' stakeholders. *International Business Research*, 10\(7\), 99-117.](#)

[Cottrell, E. K., Whitlock, E. P., Kato, E., Uhl, S., Belinson, S., Chang, C., ... & Guise, J. M. \(2015\). Defining the benefits and challenges of stakeholder engagement in systematic reviews. *Comparative Effectiveness Research*, 13-19.](#)

[Ferdosi pour, A. , Salimi, M. and Rezayan, A. \(2023\). Identifying the future drivers of professional sports clubs in Iran \(Case study: Foolad Mobarakeh Sepahan club\). *Journal of Sport Management and Development*, 12\(1\), 54-74. doi: 10.22124/jsmd.2022.20506.2606 \(In Persian\)](#)

[Frame, J. D. \(2012\). *Framing decisions: Decision-making that accounts for irrationality, people and constraints*. John Wiley & Sons.](#)

[Freeman, R. E. \(1984\). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.](#)

[Gertchev, N. \(2007\). A critique of adaptive and rational expectations. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 10\(4\), 313-329.](#)

[Harbi, A. N., Salimi, M., & Vahdani, M. The Future Image and Identity of Iraqi Professional Football: Scenarios Derived from the Casual Layer Analysis.](#)

[Hernández-Hernández, J. A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., & Gómez-Montoya, R. \(2023\). Stakeholder governance and sustainability in football: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9\(8\).](#)

[Lai, C. H., & Fu, J. S. \(2020\). Organizations' dialogic social media use and stakeholder engagement: Stakeholder targeting and message framing. *International Journal of Communication*, 14, 26.](#)

[Li, T., Sun, J., & Fei, L. \(2025\). Application of Multiple-Criteria Decision-Making Technology in Emergency Decision-Making: Uncertainty, Heterogeneity, Dynamicity, and Interaction. *Mathematics*, 13\(5\), 731.](#)

[Mansouri, H., Sadeghi Boroujerdi, S., Dickson, G., & Norouzi Seyed Hossini, R. \(2024\). The Financial Corruption Process in the Iranian Football Governance: A Grounded Theory. *Asian Journal of Sport History & Culture*, 3\(1\), 63-88.](#)

[Parrish, R. \(2023\). Organisation of European professional football: A stakeholder theory analysis. In *Research handbook on the law of professional football clubs* \(pp. 29-47\). Edward Elgar Publishing.](#)

[Qobadi Yeganeh, A., Yoosefy, B., & Eydi, H. \(2023\). Strategic Analysis of the Participants of the Iranian Football League. *Sport Management Studies*, 15\(79\), 17-34.](#)

[Schwartz, P. \(2013\). The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world. *Crown Business*.](#)

[Schwenker, B. & Wulf, T. \(2013\). Scenario-based Strategic Planning-Developing Strategies in an Uncertain World. Roland Berger School of Strategy and Economics. Springer Gabler, eBook.](#)

[Snowden, D. J., & Boone, M. E. \(2007\). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85\(11\), 68-76.](#)

[Stevenson, K., Meiklem, R., Bouamrane, M. M., Thomson, P., Dunlop, M., Martin, L., ... & Kingsmore, D. \(2025\). Information needs in vascular access decision-making: A qualitative study of patient and clinical stakeholder perspectives. *The Journal of Vascular Access*, 11297298251314792.](#)

[Tayebi, S. M., Bagheri, G., Zarei Matin, H., & Jandaghi, G. R. \(2017\). Identification of the most important stakeholders of Iranian Football Premier League clubs. *Sport Management Studies*, 9\(45\), 17-34.](#)

[Torma, G., & Aschemann-Witzel, J. \(2024\). Sparking stakeholder support: Creating personas for renewable energy innovation adoption based on qualitative data analysis. *Energy Research & Social Science*, 109, 103407.](#)

Ventre, V., Martino, R., Castellano, R., & Sarnacchiaro, P. (2024). The analysis of the impact of the framing effect on the choice of financial products: an analytical hierarchical process approach. *Annals of Operations Research*, 342(3), 1563-1579.

Wadhawan, R., Bansal, H., Chang, K. W., & Peng, N. (2024). Contextual: Evaluating context-sensitive text-rich visual reasoning in large multimodal models. *arXiv preprint arXiv:2401.13311*.

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.

Young, B. (2024). Expectations or rational expectations? A theory of systematic goal deviation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 219, 25-37.

Zare, R., & Shariati Feizabadi, M. (2024). Football and the future of West Asia. *Sport Sciences and Health Research*, 16(1), 25-35.

مجله انتشار