



Research Paper

Scenario Formulation of Apartheid Management Style in Professional Sports Clubs in Iran: Human and Cultural Discrimination

Nadiya Zolfaghari¹, Rasool Nazari², Hossain Poursoltani Zarandi³

1. Department of Sport Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Department of Sport Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

3. Associate Professor of Sports Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 12 November 2024

Accepted: 13 May 2025

Abstract

Objective: Professional sports, as a pivotal field for promoting the economy, culture, and communication of the Iranian sports sector, face challenges such as human and cultural discrimination. These challenges affect not only the stadium environment and team management but also players and fans. The purpose of this study is to develop scenarios for addressing apartheid management styles in Iranian professional sports clubs, focusing on human and cultural discrimination.

Methodology: The present study employed a qualitative approach, combining data-based theory with the Charms constructivist framework. In this study, a multi-faceted scenario planning approach was employed to develop future scenarios for addressing the apartheid management style in Iranian professional sports clubs, utilizing stakeholders' perspectives on critical trends and uncertainties to create action-oriented strategies. The participants of the present analytical and exploratory research included 23 domestic and foreign stakeholders of Iranian professional sports who were selected based on purposive sampling. Data collection was done by interview and an open questionnaire. Data analysis was done with Leipzig and Rolandberger's six-step scenario-writing model.

Results: After implementing the six-step scenario-writing process, the output of the 360-degree stakeholder feedback tool included 29 main factors that could potentially influence the future of confronting the apartheid management style in Iranian professional sports clubs. Two key uncertainties were identified: "the impact of government policies and legal regulations on sports management" and "the impact of sanctions and financial needs on sports management." Four scenarios were presented. Finally, the strategy of "Sports cohesion: achieving justice and financial sustainability" was presented as the primary strategy of this research.

Conclusion: Cohesion helps strengthen trust between members of the sports community, creates a sense of fairness and justice in access to sports opportunities, and increases the financial sustainability and better performance of clubs.

Key Words: Apartheid, Driving, Foresight, Scenario Writing, Uncertainty.

To cite this article:

Zolfaghari N, Nazari R, Poursoltani Zarandi H. Scenario Formulation of Apartheid Management Style in Professional Sports Clubs in Iran: Human and Cultural Discrimination. *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(2):393-411. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15331.2695>

Corresponding Author: Rasool Nazari

Email: r.nazari@khuisf.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The purpose of this study is to develop scenarios for addressing the apartheid management style in Iranian professional sports clubs, focusing on human and cultural discrimination. The method of the present study was a qualitative study of the data-based theory strategy and the Charms constructivist approach. After implementing the six-step scenario-writing process, the output of the 360-degree stakeholder feedback tool included 29 main factors that could potentially influence the future of confronting the apartheid management style in Iranian professional sports clubs. Two key uncertainties were identified: "the impact of government policies and legal regulations on sports management" and "the impact of sanctions and financial needs on sports management." Four scenarios were presented. Finally, the strategy of "Sports cohesion: achieving justice and financial sustainability" was presented as the primary strategy of this research. Cohesion helps strengthen trust between members of the sports community, creates a sense of fairness and justice in access to sports opportunities, and increases the financial sustainability and better performance of clubs.

Introduction

Apartheid, a Dutch word, refers to a form of racial discrimination and is essentially a policy of discrimination that the racists of the Republic of South Africa implemented against the majority of indigenous blacks and indigenous peoples of that country (1). About the apartheid management style in Iranian sports, an article entitled Good Governance: A Model for Building a Counteraction to Apartheid Management Style in Professional Sports has been conducted, which acknowledges that the three axes of equality discourse, a human rights-based approach, and the elimination of the issue of discrimination are a comprehensive management style for combating apartheid in Iranian professional sports (5). Therefore, there is a lack of comprehensive and practical research on governance in sports. In this regard, we can refer to the studies of Gholami et al. (2021) to identify factors affecting good governance in the structure of Iranian championship sports; Bahreini et al. (2021) to examine the role of good governance dimensions in explaining the development of human resources in sports and youth departments and Olfati (2022) to examine the effect of good governance on organizational health with the role of mediating accountability in the Ministry of Sports and Youth of Iran since little research has examined the future of governance and management styles in Iranian professional sports, especially scenarios for dealing with apartheid management styles in Iranian sports. A review of the literature on governance in sports and the management style of sports clubs in past research reveals a fundamental gap in domestic research in the field of sports management: the lack of addressing scenarios for dealing with apartheid management styles in Iranian professional sports clubs. The possible results of this research and the model that will be presented to confront the apartheid management style in professional sports clubs in Iran, since the government, the government and the parliament pay special attention to sports, primarily ethical and behavioral issues, can be of interest to organizations in charge of professional sports, such as the Deputy of Champion and Professional Sports of the Ministry of Sports, professional sports clubs in Iran, and perhaps the League Organization of the Federation of various disciplines that deal with professional sports.

Methodology and Approach

The method of the present study was a qualitative study of the data-based theory strategy and the Charms constructivist approach. In this study, a multi-faceted scenario planning approach was employed to develop future scenarios for addressing the apartheid management style in Iranian professional sports clubs, utilizing stakeholders' perspectives on critical trends and uncertainties to create action-oriented strategies. The participants of the present analytical and exploratory research included 23 domestic and foreign stakeholders of Iranian professional sports who were selected based on purposive sampling. Data collection was done by interview and an open questionnaire. Data analysis was done with Leipzig and Rolandberger's six-step scenario-writing model.

Result and Conclusion

After implementing the six-step scenario-writing process, the output of the 360-degree stakeholder feedback



tool included 29 main factors that could potentially influence the future of confronting the apartheid management style in Iranian professional sports clubs. Two key uncertainties were identified: "the impact of government policies and legal regulations on sports management" and "the impact of sanctions and financial needs on sports management." Four scenarios were presented. Finally, the strategy of "Sports cohesion: achieving justice and financial sustainability" was presented as the primary strategy of this research. Cohesion helps strengthen trust between members of the sports community, creates a sense of fairness and justice in access to sports opportunities, and increases the financial sustainability and better performance of clubs.

Ethical Considerations: Compliance with ethical guidelines. The study adhered to all ethical standards, ensuring privacy, confidentiality, and anonymity of participants.

Funding: No funding was received for this study.

Authors' Contributions: All authors contributed equally to the study's design, analysis, and writing

Conflicts of interest: The authors declare no conflicts of interest.

Acknowledgement: We sincerely appreciate and thank all the people who helped us conduct this research.

References

1. Afrouzeh A, Sajjadi N, Hamidi M, Sadeghi R. Afghanistani Refugees' Lived Experience of Sports Participation Barriers. *Research on Educational Sport*, 2021. doi: 10.22089/res.2021.9631.1980
2. Gholami A, Emami F, Amirnejad S, Sayarnejad J. Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports. *Sport Management Studies*. 2021;13(68):197-229. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10136.3325>
3. Bahraini E, Miryousefi, S. J., & Biglari, N. The Role of Good Governance Indicators in Explaining Human Resources Development of Youth and Sport Offices. *Sport Management Journal*. 2021;13(2):659-86. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300507.2447>
4. Olfati A. The Impact of Good Governance on Organizational Health with the Mediating Role of Accountability in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Applied Research in Sport Management*. 2022;10(3):77-88. 10.30473/arism.2022.8529
5. Zolfaghari N, Nazari R, Poursoltani Zarandi H. Desirable governance: building a model to deal with the apartheid management style in professional sports. *Sport Management Journal*, 2024 (In Press), -. doi: 10.22059/jsm.2024.368518.3228.





سناریوهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران: تبعیض انسانی و فرهنگی

نادیا ذوالفقاری^۱، رسول نظری^۲، حسین پورسلطانی‌زرنندی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

چکیده

هدف: ورزش حرفه‌ای به‌عنوان یک زمینه مهم و محوری جهت ارتقاء اقتصاد، فرهنگ و ارتباطات بخش ورزش ایران، با چالش‌هایی از جمله تبعیض انسانی و فرهنگی روبرو است. این چالش‌ها نه تنها تأثیرگذار بر محیط ورزشگاهی و مدیریت تیم‌ها هستند، بلکه بر بازیکنان و هواداران نیز موثر است؛ از این رو هدف پژوهش سناریوهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران با رویکرد تبعیض انسانی و فرهنگی است.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر کیفی بود که از استراتژی نظریه داده‌بنیاد و رویکرد ساخت‌گرای چارمز استفاده شد. در این پژوهش یک برنامه‌ریزی سناریوی چندجانبه برای توسعه سناریوهای آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، با استفاده از نقطه‌نظرات ذینفعان در مورد روندها و عدم قطعیت‌های حیاتی و برای ایجاد استراتژی‌های اقدام‌محور شکل گرفت. مشارکت کنندگان پژوهش تحلیلی و اکتشافی حاضر شامل ۲۳ نفر از ذینفعان داخلی و خارجی ورزش حرفه‌ای ایران بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسشنامه باز صورت گرفت. تحلیل داده‌ها با الگوی شش مرحله‌ای سناریونگاری تلفیقی لیپتزیگ و رولندبرگر، صورت پذیرفت.

یافته‌ها: پس از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریو نویسی، خروجی ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان، شامل ۲۹ عامل اصلی بود که به طور بالقوه می‌توانند بر آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، تأثیرگذار باشند. دو عدم قطعیت کلیدی تحت عنوان "تأثیر سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی" و "تأثیر تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی" و چهار سناریو گردید. در نهایت استراتژی "انسجام ورزشی: تحقق عدالت و پایداری مالی" به‌عنوان استراتژی اصلی این پژوهش ارائه گردید.

بحث و نتیجه‌گیری: به نظر می‌رسد، انسجام به تقویت اعتماد بین اعضای جامعه ورزشی، ایجاد حس انصاف و عدالت در دسترسی به فرصت‌های ورزشی و افزایش پایداری مالی و عملکرد بهتر باشگاه‌ها کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی: آپارتاید، آینده‌نگاری، پیشران، سناریونگاری، عدم قطعیت.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

ذوالفقاری نادیا، نظری رسول، پورسلطانی حسین. سناریوهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران: تبعیض انسانی و فرهنگی. مدیریت منابع انسانی و ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۲(۲): ۴۱۱-۳۹۳. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15331.2695>

نویسنده مسئول: رسول نظری

Email: r.nazari@khuisf.ac.ir



مقدمه

آپارتاید^۱ یا جدانژادی که واژه‌ای به زبان هلندی است، یکی از اشکال تبعیض‌نژادی را بیان می‌کند و در اصل عبارت است از سیاست تبعیضی که نژادپرستان کشور جمهوری آفریقای جنوبی علیه اکثریت سیاهپوست بومی و بومیان آن کشور اعمال می‌کردند (۱). واژه آپارتاید از نظر لغوی به معنای مجزا و جدا نگهداشتن است و در اصطلاح به معنای نظامی از تبعیض‌نژادی، مذهبی و قومی و جداسازی اجتماعی است که غالباً به وسیله طیف اکثریت نسبت به گروه اقلیت اعمال می‌شود. چنین نظامی غالباً با جداسازی فیزیکی و سرزمینی و محروم ساختن برخی از نژادها از منافع و خدمات عمومی مورد شناسایی قرار می‌گیرد. آپارتاید منفورترین واژه‌ای است که از بستر و متن آفریقای جنوبی وارد ادبیات سیاسی جهان شد (۲). واژه آپارتاید، نخستین بار در سرمقاله روزنامه دی بورگر^۲ استفاده شد که به حزب ملی آفریقای جنوبی وابسته بود. این حزب تدوین‌گر سیاست آپارتاید در آفریقای جنوبی بود (۳).

یکی از شاخصه‌های اصلی مدیریت آپارتاید^۳، تبعیض است (۴). تبعیض با دوگانه‌سازی "برتر و فروتر"^۴ به تفاوت‌زایی و تفکیک‌سازی دامن می‌زند و تهدیدی علیه صلح و امنیت، محروم‌سازی گروهی از انسان‌ها از حقوق، امتیازات و فرصت‌ها، کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش خشونت و نفرت است (۵). آپارتاید یک فرم تبعیض‌نژادی را به تصویر می‌کشد (۶). آپارتاید از طریق اجرای سیاست‌های تبعیض آمیز، تفکیک آمیز و جداسازی آمیز، به جامعه‌های اقلیتی مختلف آسیب می‌زند. این سیاست‌ها عمدتاً با استناد به نژاد، مذهب یا اصل قومی به کار می‌روند و منجر به ایجاد شکاف‌های عمیق و عدم توازن در جامعه می‌شوند (۷). افراط‌گرایی و تبعیض‌نژادی در این سیاق به عنوان ابزارهایی برای حفظ قدرت و کنترل در دستان طبقات حاکم استفاده می‌شوند. این مسئله نیازمند توجه جامعه جهانی به ارتقاء حقوق بشر و رفع تبعیض‌های نژادی است تا یک زندگی عادلانه و برابر در سراسر جهان تضمین گردد (۸). ریشه‌های اصلی این واقعیت جامعه آزار، در تفکرات ایدئولوژیک و تحجری، پیشینه قومی و نژادی، میراث به جا مانده از الگوهای چون قاعده استعماری و تسلط سفیدپوستان، خارجی ستیزی، تنفر ملی و نژادی و مذهبی و برخی جریان‌های سیاسی و القائات رسانه‌ای نهفته است (۳). البته در جبهه مقابل، "گفتمان برابری" یا "تبعیض‌زدایی" هم وجود داشته و مدافع حقوق بشر بوده است؛ در واقع گفتمان برابری بر تساوی انسان‌ها بدون در نظر گرفتن امتیازات خود موضوعیت پیدا می‌کند. در تاریخ معاصر، مبارزه با نژادگرایی یکی از ارکان نظام بین‌المللی حقوق بشر است که کنوانسیون رفع کلیه اشکال تبعیض انسانی، حمایت خود از آن را بیش از نیم قرن است که در سطح جهانی دنبال می‌کند (۱). در ورزش نیز مسئله نژادپرستی همواره وجود داشته است و در پی آن ورزشکاران رنگین‌پوست هر از چند گاهی قربانی نگاه نژادپرستانه می‌شوند (۹). از آنجا که ورزش راهی برای جبران برخی تبعیض‌ها است و حضور چشمگیر رنگین‌پوستان و اقشار کم‌برخوردار در ورزش‌های پول‌ساز، در سایه ایجاد محیطی که در آن نوع دوستی، دگرپذیری، برابری و عدالت برقرار است را رونق می‌بخشد، در برخی مواقع میدان ورزش خود درگیر و زمینه‌ساز نژادگرایی می‌شود (۱۰). سال‌های متمادی است که تبعیض‌نژادی در اشکال مختلف به ویژه در شعارها و رفتارهای توهین‌آمیز، خصومت‌بار و تحقیرکننده در فضای ورزشگاه‌ها و در محتوای ورزشی شبکه‌های پیام‌رسان رویت می‌شود. برای پیشگیری و مقابله با آن، سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی ورزش بخش‌های تخصصی را ایجاد و برنامه‌های راهبردی پژوهش شده‌ای را پیاده‌سازی می‌کنند. به عنوان مثال، یوفا، علیه نژادپرستی در اروپا در این زمینه فعالیت چشمگیر و اثرگذاری دارد (۱۱)؛ همچنین اقدامات متعددی نیز توسط گروه‌ها و ورزشکاران در محکوم کردن نژادپرستی انجام می‌گیرد. باید اذعان داشت که ریشه‌های اصلی این نگاه به خارج از محیط ورزش بر می‌گردد. این چالش با انجام اصلاحات فرهنگی، اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب و سیاست‌گذاری‌های اجتماعی در بلندمدت قابل کاهش است. غفلت از این گونه مسائل مهم و عدم اهتمام به اصل تخصص‌گرایی در حوزه فرهنگ و مسئولیت اجتماعی ورزش قصه‌ای تکراری است، لکن توجه به این موضوع امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (۱۲).

1. Apartheid
2. De Borger
3. Apartheid management
4. superior and inferior



البته در ورزش ایران، شاید نژادپرستی به این معنا و رنگ‌بندی پوست‌ها وجود نداشته باشد، اما ورزش حرفه‌ای ایران نیز دارای چالش‌های خاص خود در این زمینه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به قوم‌گرایی نژادگرا در بستر ورزش اشاره نمود (۱۳). اگر چه در رابطه با اقوام و رابطه آنها با ورزش، بحث عدالت اجتماعی و اقتصادی و ارائه بودجه مناسب و عادلانه برای همه استان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است، اما واقعیت این است که در رابطه با ورزش در استان‌ها و در بین اقوام مختلف، نکات دیگری نیز باید مورد توجه باشد. غیر از بحث نژادگرایی در ورزش ایران که عمدتاً به باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای مربوط می‌گردد، موارد آپارتایدی دیگر مانند استفاده از رانتهای خاص در ورزش حرفه‌ای، موارد مربوط به جنسیت ورزشکاران و تماشاگران، فساد، تبانی و مواردی از این دست نیز وجود دارد. این نگاه گسترده به ورزش، علی‌رغم تفاوت‌های فرهنگی و جغرافیایی، همواره با چالش‌های تبعیض‌نژادی روبه‌رو بوده است (۱۴). با توجه به واقعیت‌های ورزش حرفه‌ای در ایران، می‌توان گفت که این مسئله نه تنها در حوزه جهانی ورزش، بلکه در سطح ملی نیز حس می‌شود. ورزش حرفه‌ای در ایران به عنوان یک زمینه مهم و محوری جهت ارتقاء فرهنگ و ارتباطات کشور، با چالش‌هایی از جمله تبعیض‌نژادی و فرهنگی روبرو است. این چالش‌ها نه تنها تأثیرگذار بر محیط ورزشگاهی و مدیریت تیم‌ها هستند، بلکه بر بازیکنان و هواداران نیز تأثیرگذارند. در این سیاق، اجرای برنامه‌های اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مناسب می‌تواند نقش مؤثری در کاهش تبعیض‌نژادی در ورزش حرفه‌ای ایران ایفاء کند.

از نظر اجتماعی و فرهنگی، ورزش در ایران نقش بسیار مهمی در ایجاد انسجام و همبستگی در جامعه دارد (۱۵)، لذا به ویژه در ورزش حرفه‌ای، لازم است که مدیران سازمان‌ها مرتبط با این حوزه، برنامه‌ها و راهکارهای مشخصی را برای مقابله با تبعیض‌نژادی اتخاذ کنند. این اقدامات می‌توانند به عنوان گام‌های مهمی در جهت توسعه فرهنگ ورزشی مد نظر قرار گیرد (۱۶). در زمینه ورزش حرفه‌ای در ایران، نه تنها باید از راهبردها و برنامه‌های موجود در جهان استفاده شود، بلکه نیاز است که این برنامه‌ها به نیازها و ویژگی‌های جامعه و فرهنگ محلی تطابق یابند. این تداخل به یک ادراک مشترک در تمام افراد و تیم‌های ورزشی ایران منجر خواهد شد و برای ارتقاء تعاملات اجتماعی و آگاهی از مسائل تبعیض‌نژادی در ورزش، گام مثبتی خواهد بود. یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است (۱۷). در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی، توسعه موضوعی اساسی به شمار می‌آید و مفهوم توسعه در ورزش با مؤلفه ورزش حرفه‌ای پیوندی ناگسستنی دارد. پایداری و پیشرفت در ورزش حرفه‌ای، دو موضوع اساسی می‌باشند که به سیاست‌گذاری، وابسته هستند (۱۸). در ورزش، جهانی‌شدن مربوط به ملاحظات اقتصادی و بیشتر از هر چیز دیگر توصیف می‌شود، هرچند که عناصر فرهنگی نیز نقشی را در این عرصه بازی می‌کند (۱۹).

با توجه به چالش‌های موجود در صنعت ورزش، این صنعت نیاز به مدیریت بهینه و مطلوب دارد (۲۰). به نظر می‌رسد رویکرد جدیدی که می‌تواند به این امر کمک نماید، بهره‌گیری از زمینه دانشی و آگاهی‌های نوین است. یکی از این دانش‌های نوین که اندیشمندان بزرگی در سرتاسر جهان با تمسک به آن، یاری‌گر دولت‌ها هستند، دانش آینده‌پژوهی است (۲۱). آینده‌پژوهی برای پژوهش آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات را از آینده، شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل‌دهنده، در راستای تحقق مطلوب‌ترین بدیل آینده، جهت‌دهی شود (۲۲). تفکر آینده بر اخذ تصمیمات درست تأثیرگذار است و ممکن است آینده را به حال حاضر مرتبط سازد (۲۳). یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو است (۲۴). سناریو داستانی توصیفی از بدیل‌های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد. سناریو چهره آینده است و هدف تحلیل سناریو، گسترش تفکر در ارتباط با آینده می‌باشد. سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف می‌کنند و اثربخشی آن را به عنوان کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط نامشخص بیان می‌کند (۲۵). باید اذعان نمود سناریوها، خلاء نگرانی از عدم‌شناخت آینده‌های پیش‌رو را برطرف می‌سازد. از این‌رو تدوین سناریوهای مختلف مبتنی بر چشم‌انداز و اهداف، می‌تواند ابزار مفیدی برای ایجاد استراتژی و برنامه‌ریزی طولانی‌مدت باشد (۲۶).

در ارتباط با حکمرانی در ورزش، تحقیقات خیلی جامع و کاربردی زیادی وجود ندارد. در این ارتباط می‌توان به مطالعات غلامی و همکاران (۲۰۲۱) با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی ایران (۲۷)؛ بحرینی و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان (۲۸) و الفتی (۲۰۲۲) با هدف تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت سازمانی با نقش میانجی پاسخگویی در وزارت ورزش و جوانان ایران (۲۹) اشاره نمود. در ارتباط با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش ایران، یک مقاله تحت عنوان حکمرانی مطلوب: مدل برساخت مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در ورزش حرفه‌ای انجام شده که اذعان دارد سه محور گفتمان برابری، رویکرد مبتنی بر حقوق بشر و انحلال مسئله تبعیض، یک سبک مدیریت جامع برای مقابله با آپارتاید در ورزش حرفه‌ای ایران است (۳۰). از آنجا که پژوهش کمی به بررسی آینده حکمرانی و سبک‌های مدیریت در ورزش حرفه‌ای ایران، مخصوصاً سناریوهای مقابله با سبک‌های مدیریت آپارتایدی در ورزش ایران پرداخته‌اند. با بررسی ادبیات مربوط به حکمرانی در ورزش و سبک مدیریت باشگاه‌های ورزشی در تحقیقات گذشته، خلاء اساسی که در تحقیقات داخلی در حوزه مدیریت ورزش به چشم می‌خورد، عدم پرداختن به سناریوهای برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران است.

جنبه نوآوری و خلاقیت این پژوهش که در صورت انجام با پژوهش‌های موازی دیگر که در همین مبحث از آن‌ها نام برده شد، این است که در این پژوهش بر اساس رویکرد تلفیقی، به دوباره ساختن دانش در در زمینه سبک‌های مدیریت ورزش حرفه‌ای یا مقابله با سبک‌های نامتناسب مدیریت ورزش حرفه‌ای پرداخته خواهد شد. احتمالاً نتایج این پژوهش و مدلی که برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ارائه خواهد شد، از آن جهت که حاکمیت، دولت و مجلس توجه ویژه‌ای به ورزش، مخصوصاً مباحث اخلاقی و رفتاری دارند، می‌تواند مورد توجه سازمان‌های متولی ورزش حرفه‌ای مانند معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان، باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران و شاید سازمان لیگ فدراسیون رشته‌های مختلف قرار گیرد که با ورزش حرفه‌ای سروکار دارند. در یک بازاندیشی خلاقانه می‌توان پژوهش حاضر را نسبت به پژوهش‌های قبلی، از آن جهت که قرار است در راستای مشخص نمودن یا پیش‌بینی جنبه‌هایی از آینده گام بردارد و به ایجاد سناریو منجر گردد را بتوان نقطه عطفی در پژوهش‌های مربوط به مقابله با سبک آپارتایدی در ورزش دانست. احتمالاً رسیدن به نتایج کاملاً کاربردی در این راستا، دور از واقعیت نباشد، لذا در پژوهش حاضر از یکی از روش‌های آینده‌نگاری به نام برنامه‌ریزی سناریو که تحلیل‌های متعدد و چندگانه‌ای از روندهای احتمالی آینده ارائه می‌کند، استفاده می‌شود تا به سوال سناریوهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران کدامند، پاسخ دهد.

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. در این پژوهش از الگوی سناریونگاری تلفیقی لیپتزیگ و رولندبرگر^۱ استفاده گردید. این رویکرد بر اساس یک فرآیند شش مرحله‌ای صورت می‌پذیرد. در مرحله اول (تعریف محدوده پروژه)، تیم تحقیق مشخص نمود که هدف این پروژه، توسعه سناریوهای برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران برای سال ۲۰۴۰ است. در این پروژه، مدیران ارشد، مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای (فعلی و قبلی) به عنوان ذینفعان داخلی و افراد کلیدی در سه حوزه جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی به عنوان ذینفعان خارجی این پژوهش در نظر گرفته شدند. به طور کل ۲۳ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به عنوان حجم نمونه این پژوهش انتخاب گردیدند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و مجازی به صورت نیمه ساختاریافته طراحی و اجرا گردید. ویژگی‌ها و مشخصات جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان، معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و مباحث موجود در مصاحبه‌ها در جدول ۱ نشان داده شده‌است.

1. leipzig and roland berger



جدول ۱. مشخصات جمعیتی شناختی مشارکت کنندگان

Table 1. Demographic characteristics of the participants

حوزه فعالیت	تعداد (نفر)	رشته تحصیلی	تعداد (نفر)	تحصیلات	تعداد (نفر)	سن	تعداد (نفر)
اجرایی	۱۰	مدیریت ورزش	۱۲	ارشد	۷	۴۰ تا ۵۰	۹
دانشگاهی	۱۳	سیاسی و جامعه‌شناسی	۱۱	دکتر	۱۶	بالای ۵۰	۱۴
معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان				مباحث موجود در مصاحبه‌ها			
۱. افراد آشنا با ادبیات تبعیض در ورزش و سبک‌های مدیریت				۱. آینده نظام آپارایدی و مؤلفه‌های آن در ورزش			
۲. دارا بودن حداقل ۲ مقاله علمی پژوهشی یا یک کتاب در زمینه تبعیض در ورزش، حکمرانی و یا آینده پژوهی در ورزش				۲. عدم قطعیت‌های کلیدی در ورزش			
				۳. روندهای آینده استعمار ورزشکاران			
				۴. کلیشه‌های جنسیتی آینده و نابرابری در ورزش			
				۵. آینده فساد و پولشویی در ورزش			
				۶. اصول حکمرانی و مؤلفه‌های آن در ورزش آینده			

در مرحله اول (شناخت عوامل موثر) در گام اول، از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته، از ذینفعان خواسته می‌شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فن‌آوری، محیط زیستی و قانونی که به نظر آن‌ها در توسعه سناریوهایی برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران در زمان حال و آینده تأثیر دارند، بدون محدودیت، نام ببرند. در مرحله دوم (تحلیل شناختی)، هدف اصلی، بررسی نقطه نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون تغییرات و توسعه سناریوهایی برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران در آینده است. ابزار مورد استفاده، فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان است. در این بازخورد هدف اصلی، شناسایی نقاط کور یا حوزه‌هایی که آگاهانه یا ناآگاهانه نادیده گرفته شده‌اند و شناسایی تعدادی از عوامل تأثیرگذار است که به نوعی محرک تغییرات آینده به حساب آمده و آن را شکل می‌دهند. در این مرحله نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون این عوامل با یکدیگر مقایسه گردید. در مرحله سوم (تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها)، هدف اصلی، بررسی و ارزیابی روندهای مرتبط است. در مرحله چهارم (ایجاد سناریوها)، سناریوهای مشخصی برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران ایجاد شد و آن‌ها را به طور کامل تشریح شده است. هدف اصلی این مرحله، توسعه سناریوها بر مبنای دو عدم قطعیت کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل است. در مرحله پنجم (تعریف استراتژی)، استراتژی‌ها و گزینه‌های مشخص برای هر یک از سناریوها تعریف گردید. ابزار مورد استفاده در این مرحله، دستورالعمل تدوین استراتژی یا راهروی استراتژی است. در مرحله ششم (پایش و کنترل)، هدف اصلی، پایش تغییرها و توسعه‌های مربوط به استراتژی‌ها است. از آنجایی که پایش و کنترل استراتژی‌ها، مدتی پس از اجرای آن‌ها و در آینده صورت می‌گیرد، در این پژوهش به این مرحله پرداخته نمی‌شود. در تحقیق کیفی، اعتبار روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه روایی معنادار نیست. قابلیت اعتبار پژوهش کیفی، متکی به توانایی و تلاش پژوهشگر است. با توجه به عدم تمایز مفهوم روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی، به طور کلی به دلایل زیر قسمت سناریونگاری این پژوهش می‌تواند دارای اعتبار و اعتماد باشد. ۱. جمع‌آوری داده‌ها با دقت و برنامه‌ریزی انجام گردید ۲. تلاش گردید تا در مصاحبه‌ها سوگیری صورت نگیرد ۳. انتخاب افراد خبره با دقت و با تحقیق بسیار انجام پذیرفت ۴. انتخاب عدم قطعیت‌های کلیدی، مستقیم با نظر خبرگان انجام گردید ۵. همکاران تحقیق بر یافته‌ها در حال ظهور یادداشت‌گذاری انجام دادند.

یافته‌ها

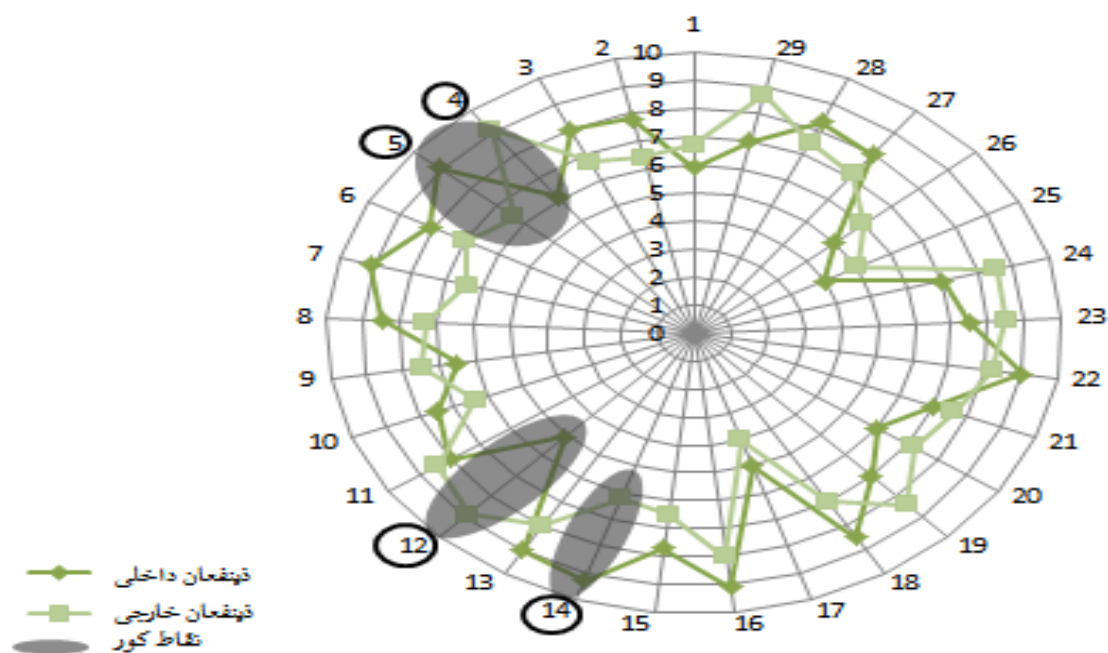
پس از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در گام دوم، خروجی ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان، شامل ۲۹ عامل اصلی بود که به طور بالقوه می‌توانند بر آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، تأثیرگذار باشند (جدول ۲).

جدول ۲. عوامل اصلی تأثیرگذار بر آینده سبک مقابله با مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

Table 2. The main factors influencing the future of the style of confronting apartheid management in professional sports clubs in Iran

۱. روابط بین‌المللی و تحریم‌ها	۱۱. پویایی اقتصاد ورزش	۲۱. استفاده از فناوری‌های ارتباطی برای تبادل اطلاعات و مدیریت
۲. ایجاد تحول در ساختار فدراسیون و باشگاه‌ها	۱۲. توانایی تجارتي و مالی باشگاه‌های ورزشی در مواجهه با تحریم‌ها	۲۲. تأثیر و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتالی برای بازاریابی و تبلیغات
۳. الگوگیری از کشورهای توسعه‌یافته	۱۳. توانایی و نیازهای مالی اسپانسرها در شرایط سیاسی و اقتصادی نامطلوب	۲۳. استفاده از هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
۴. تأثیر سیاست‌های دولتی بر مدیریت باشگاه‌های ورزشی	۱۴. نگرش عمومی و اعتماد به سازمان‌ها و مدیران باشگاه‌های ورزشی	۲۴. تأثیرات نوآوری‌های تکنولوژیک بر تجربه ورزشی و روابط با هواداران
۵. فشارها و تحریم‌های بین‌المللی علیه سیاست‌های تبعیض آمیز	۱۵. نگرش و آگاهی عمومی نسبت به تبعیضات و نابرابری‌های اجتماعی	۲۵. تأثیرات تغییرات اقلیمی بر شرایط ورزش و زیرساخت‌های آن
۶. نگرش عمومی داخلی و بین‌المللی نسبت به ورزش ایران	۱۶. حقوق و تضمینات اجتماعی برای ورزشکاران و عوامل ورزشی	۲۶. استفاده از فناوری‌های سبز در ساخت و ساز و اجرای پروژه‌های ورزشی
۷. میزان حضور و تأثیر سازمان‌های بین‌المللی در ورزش ایران	۱۷. وجود حرکت‌ها و فعالیت‌های مدنی برای حقوق انسانی در ورزش	۲۷. نظام قانونی و تدابیر حقوقی در قبال تبعیضات نژادی و اجتماعی
۸. نقش و تأثیر اسپانسرها و تجارت‌های بین‌المللی	۱۸. توانمندسازی زنان و دختران در ورزش و مدیریت آن	۲۸. قوانین مالی و مالیاتی مرتبط با باشگاه‌های ورزشی
۹. وضعیت اقتصادی و تورم	۱۹. تأثیرات اجتماعی و فرهنگی انتقال داده شده از نهادها و سازمان‌های بین‌المللی ورزشی	۲۹. قوانین حقوق بشر و حقوق ورزشکاران
۱۰. وابستگی به منابع مالی خارجی	۲۰. توانمندی‌ها و اعتبارات سازمان‌ها و انجمن‌های مرتبط با ورزش	

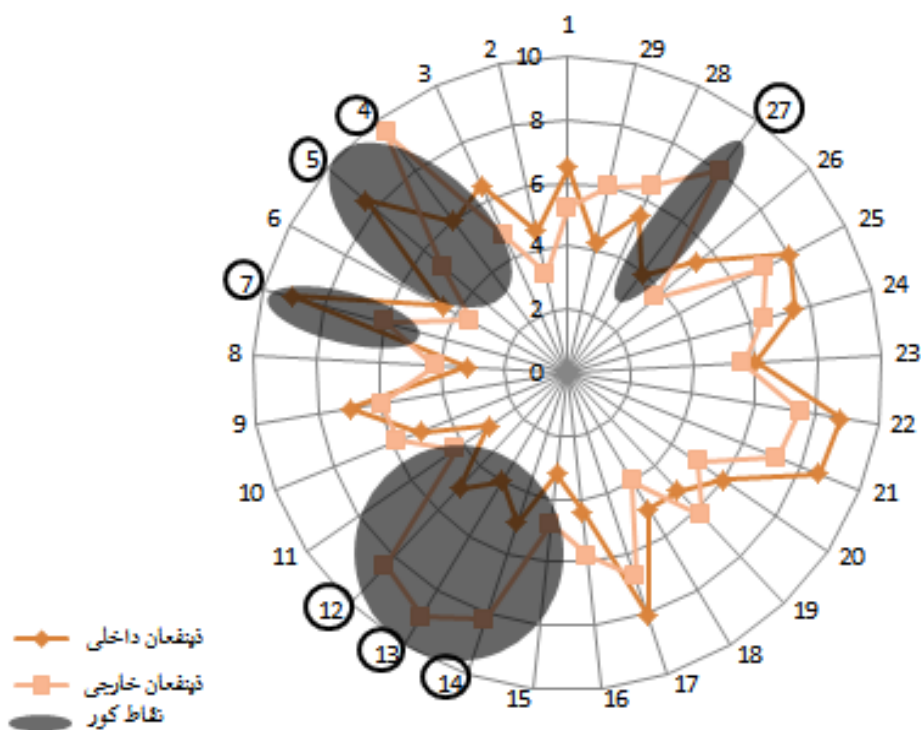
در شکل ۱ و ۲ مقایسه نظرات ذینفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۲۹ عامل در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری و درجه عدم قطعیت بر آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، به وسیله نمودار عنکبوتی نمایان است. در نمودار عنکبوتی، می‌توان نقاط کور را به صورت بصری شناسایی نمود؛ نقاط کور آن دسته از عوامل تأثیرگذارند که از دید ذینفعان خارجی تأثیر بیشتری بر عملکرد ورزش حرفه‌ای دارا می‌باشند، در صورتی که این عوامل از نظر ذینفعان داخلی، از اهمیت کمتری برخوردارند. بر روی نمودار عنکبوتی، هر جا که برای هر عامل فاصله بین نظر ذینفعان خارجی و داخلی زیاد و معنی‌دار است، به عنوان محدوده نقاط کور با رنگ متمایز از زمینه مشخص می‌گردد.



شکل ۱. نمودار عنکبوتی پتانسیل تأثیرگذاری عوامل: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

Figure 1. The spider diagram of the influencing potential of factors: external versus internal perspectives

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، چهار نقطه کور تأثیر سیاست‌های دولتی بر مدیریت باشگاه‌های ورزشی (شماره ۴)، فشارها و تحریم‌های بین‌المللی علیه سیاست‌های تبعیض‌آمیز (شماره ۵)، توانایی تجارتي و مالی باشگاه‌های ورزشی در مواجهه با تحریم‌ها (شماره ۱۲) و نگرش عمومی و اعتماد به سازمان‌ها و مدیران باشگاه‌های ورزشی (شماره ۱۴) مشخص شده است.

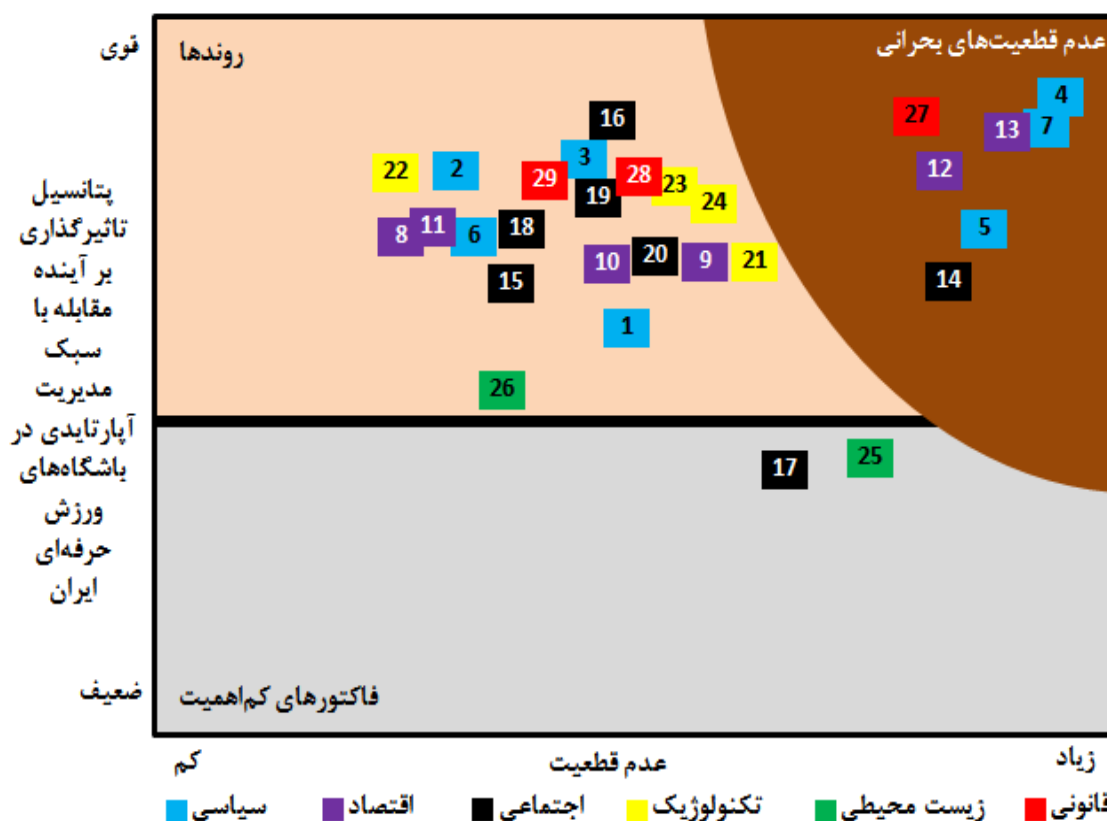


شکل ۲. نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت: دیدگاه‌های خارجی در برابر داخلی

Figure 2. Spider diagram of the degree of uncertainty: external versus internal perspectives

نمودار عنکبوتی شکل ۲ نشان داد که از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند؛ نقطه کور دیگری با نام میزان حضور و تأثیر سازمان‌های بین‌المللی در ورزش ایران (شماره ۷)، توانایی و نیازهای حامیان مالی در شرایط سیاسی و اقتصادی نامطلوب (شماره ۱۳) و نظام قانونی و تدابیر حقوقی در قبال تبعیضات نژادی و اجتماعی (شماره ۲۷) نمایان گردید.

در مرحله سوم فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی، مطابق شکل ۳ و در غالب نمودار تأثیر / عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی و همچنین درجه عدم قطعیت مرتبط با هر عامل مشخص گردید. عوامل بر اساس شماره‌هایی که در جدول ۲ به آن‌ها اختصاص داده شد، به نمایش درآمدند.



شکل ۳. نمودار تأثیر / عدم قطعیت مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای

Figure 3. Effect/uncertainty diagram of dealing with apartheid management style in professional sports clubs

بخش پایینی شکل ۳، عامل‌های کم‌اهمیت را نشان می‌دهد که تأثیر نسبتاً اندکی بر آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر سناریو، حذف شده و در ادامه به آنها استناد نخواهد شد؛ بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر زیادی بر آینده مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران داشته و از این عوامل به عنوان روند نام برده می‌شود. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط ذینفعان، روند "حقوق و تضمین‌های اجتماعی برای ورزشکاران و عوامل ورزشی (شماره ۱۶)" بود. بخش بالا و سمت راست نمودار، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفاء می‌نماید؛ عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند؛ در این پروژه، عدم قطعیت‌های بحرانی، هفت مورد و شامل عامل‌های شماره ۴، ۵، ۷، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۲۷ می‌باشند. این عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند. جدول ۳ چگونگی

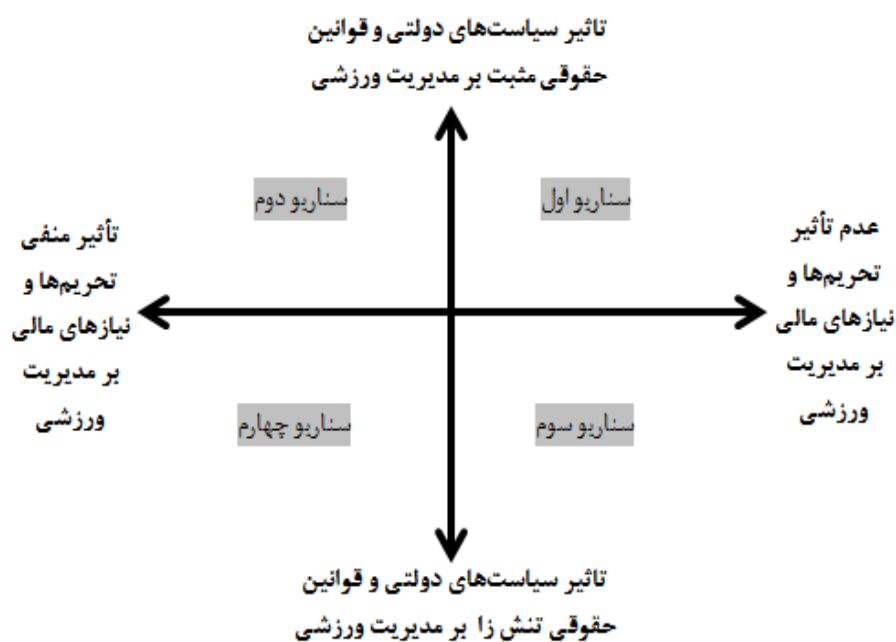
شکل‌گیری دو عدم قطعیت کلیدی را بر اساس عدم قطعیت‌های بحرانی نشان می‌دهد. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران در گام بعد است (جدول ۳).

جدول ۳. عدم قطعیت‌های بحرانی و کلیدی مسئله مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی

Table 3. Critical and key uncertainties of the issue of dealing with the apartheid management style

شماره	عدم قطعیت بحرانی	نوع	عدم قطعیت کلیدی
۴	تأثیر سیاست‌های دولتی بر مدیریت باشگاه‌های ورزشی	سیاسی	تأثیر سیاست‌های دولتی و قوانین
۵	فشارها و تحریم‌های بین‌المللی علیه سیاست‌های تبعیض آمیز	سیاسی	حقوقی بر مدیریت ورزشی
۱۴	نگرش عمومی و اعتماد به سازمان‌ها و مدیران باشگاه‌های ورزشی	اجتماعی	
۲۸	نظام قانونی و تدابیر حقوقی در قبال تبعیضات نژادی و اجتماعی	قانونی	
۷	میزان حضور و تأثیر سازمان‌های بین‌المللی در ورزش ایران	سیاسی	تأثیر تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی
۱۲	توانایی تجاری و مالی باشگاه‌های ورزشی در مواجهه با تحریم‌ها	اقتصادی	
۱۳	توانایی و نیازهای مالی اسپانسرها در شرایط سیاسی و اقتصادی نامطلوب	اقتصادی	

نتایج حاصل از اجرای فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله چهارم به شرح شکل ۴ است. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها است مبتنی بر دو عامل عدم قطعیت کلیدی تأثیر سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی و تأثیر تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی است که با استفاده از ماتریس تأثیر / عدم قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند.



شکل ۴. ماتریس سناریو: مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

Figure 4. Scenario matrix: dealing with the apartheid management style in Iran's professional clubs

در این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر کشیده شده‌اند.

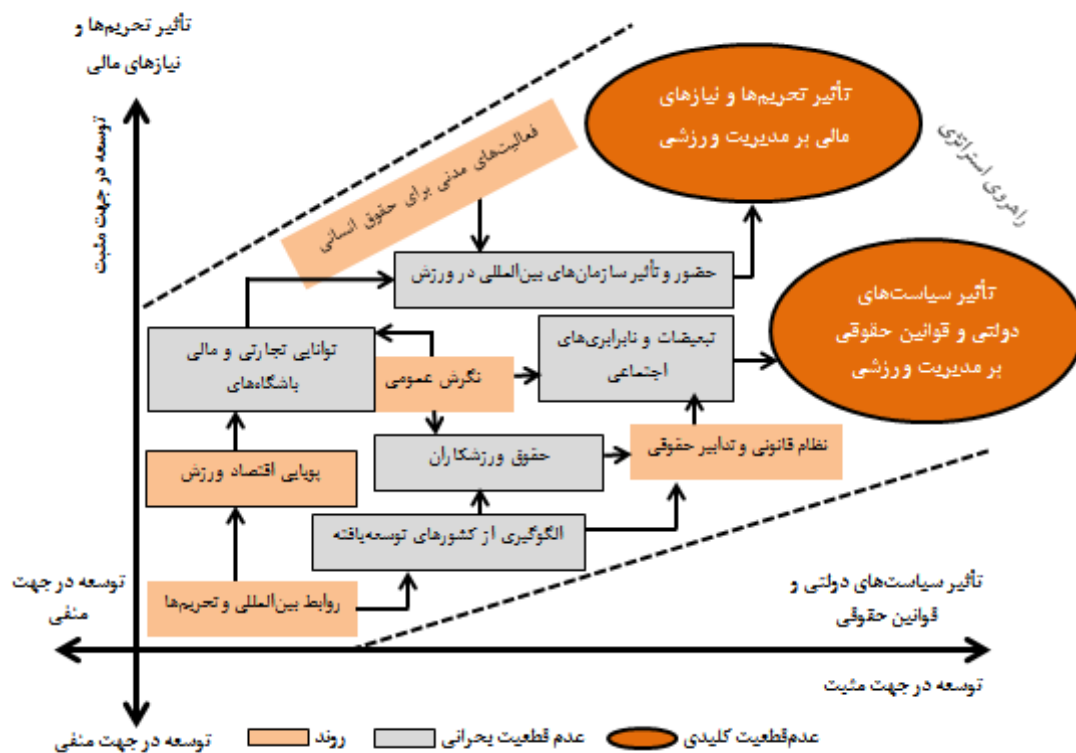
سناریو اول (اثر مرکب): این سناریو اشاره دارد که سال ۲۰۴۰ تأثیر مثبت سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی به وضوح مشهود است. با اجرای سیاست‌های دولتی و تدابیر قانونی مناسب، تضمین حقوق و تساوی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی به تمام اقشار جامعه ایران امکان‌پذیر شده‌است.

سناریو دوم (اثر پروانه‌ای): در این سناریو، تأثیر مثبت سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی به‌وضوح قابل مشاهده است. این سیاست‌ها و قوانین با تأکید بر حمایت از حقوق انسانی، تضمین تساوی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی و تنظیم روابط میان فعالان ورزشی و سازمان‌های مرتبط، باعث بهبود مدیریت ورزشی می‌شوند. از سوی دیگر، تأثیر منفی تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی به شدت احساس می‌شود. تحریم‌ها منجر به کاهش منابع مالی و درآمدی باشگاه‌ها، محدودیت‌هایی بر روی فعالیت‌های تجاری ورزشی و کاهش توانایی در حفظ و توسعه زیرساخت‌های ورزشی می‌شوند.

سناریو سوم (خطای هاله‌ای): در این سناریو، تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی تأثیر مثبتی ندارند، زیرا با توجه به منابع مالی مستقل و مناسبی که مدیران ورزشی موفق به تأمین کرده‌اند، تأثیر این عوامل منفی بر مدیریت ورزشی کاهش یافته است؛ اما سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی به دلیل تنش‌زایی و تضادهایی که ایجاد می‌کنند، تأثیر منفی قابل توجهی بر مدیریت ورزشی دارند.

سناریو چهارم (قانون مورفی): در این سناریو، مدیریت ورزشی با تأثیرات منفی گسترده‌ای از دو عامل اصلی روبرو است. از یک سو، تحریم‌ها و نیازهای مالی باعث کاهش منابع مالی و محدودیت‌هایی در تأمین امکانات و منابع برای نهادهای ورزشی می‌شوند که منجر به کاهش کیفیت خدمات و فرصت‌های ورزشی برای جامعه می‌شود. از سوی دیگر، تدابیر و قوانین دولتی و حقوقی با تنش‌هایی بر سر راه مدیریت ورزشی قرار می‌گیرند. این سیاست‌ها ممکن است با ایجاد محدودیت‌ها در عرصه تجاری ورزشی، مختل کردن روابط بین فعالان و سازمان‌های ورزشی و کاهش حقوق و تضمین‌های مردم در دسترسی به فرصت‌های ورزشی، منجر به افزایش تنش‌ها و مشکلات مدیریتی شده و به تحولات منفی در صنعت ورزشی منجر می‌شوند.

نتایج حاصل از اجرای دستورالعمل راهروی استراتژی برای سناریوهای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران که مرحله پنجم از فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی را شامل می‌شود، به شرح شکل ۵ است. این دستورالعمل همواره در تلاش است تا در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار بگیرد.



شکل ۵. راهروی استراتژی برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران

Figure 5. Corridor strategy to deal with the apartheid management style in Iran's professional clubs

خروجی مرحله پنجم، یعنی تعیین استراتژی، با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، تبیین شد؛ بدین‌گونه استراتژی "انسجام ورزشی: تحقق عدالت و پایداری مالی" به عنوان استراتژی اصلی مسئله مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران مشخص گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

تخصص و تخصص‌گرایی امکان ایجاد پیشرفت‌های بزرگ و مهم در علوم را فراهم می‌کنند و در بسیاری از حوزه‌های علمی نقش اساسی دارند. اگرچه تخصص‌گرایی امروزه ضروری شده‌است، اما داشتن دید چندسویه و وسیع نیز بسیار مهم است، زیرا در دنیای پر از عدم قطعیت امروزی، حرکت به سمت میان‌رشتگی حتی گریزناپذیر است. به عبارت دیگر، ترکیب تخصص‌ها و رویکردهای مختلف به مسائل، منجر به روش‌های موثرتر در حل مسائل خواهد شد (۳۰). از این‌رو در این پژوهش بین‌رشته‌ای، با به کارگیری علم آینده‌پژوهی، تلاش گردید برای مقابله با مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، سناریو تدوین شود و بر اساس آن استراتژی اتخاذ گردد. مطالعات میان‌رشته‌ای و رویکردهای مختلف آینده‌پژوهی در پژوهش‌های ورزشی، به خصوص مدیریت ورزشی، به زودی در حال افزایش خواهند بود. این فعالیت‌ها به یک ضرورت راهبردی در مدیریت ورزشی تبدیل خواهند شد، زیرا خود ماهیت مدیریت ورزشی بین‌رشته‌ای است (۲۶).

یکی از یافته‌های اصلی این پژوهش، تدوین چهار سناریو مرتبط با مقابله با مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران بود؛ سناریوها به گونه‌ای توسعه داده شدند که افق زمانی مشخص شده در گام اول (افق ۲۰۴۰) را پوشش دادند. برای ایجاد این سناریوها، وضعیت آینده هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت ممکن، در نظر گرفته شدند؛ در ادامه به صورت مجزا به بررسی این سناریوها پرداخته می‌شود و پیشنهادات کاربردی متناسب با هر سناریو ارائه می‌گردد.

سناریو اثر مرکب در ورزش حرفه‌ای ایران: این سناریو اشاره دارد که سال ۲۰۴۰ تأثیر مثبت سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی به وضوح مشهود است. با اجرای سیاست‌های دولتی و تدابیر قانونی مناسب، تضمین حقوق و تساوی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی به تمام اقشار جامعه ایران امکان‌پذیر شده است. این سیاست‌ها و قوانین از سوی دولت به طور فعال حمایت می‌شوند و توسط انجمن‌ها و سازمان‌های ورزشی اجرا می‌شوند. این تدابیر علاوه بر ایجاد فرصت‌های برابر برای همه افراد، باعث افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌ها و مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌شود؛ همچنین، عدم تأثیر تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی، به دلیل توانایی مالی و تجارتي پایداری باشگاه‌ها و نقش فعال حامیان مالی در پشتیبانی از ورزش ایران، مشهود است. این اقدامات و تدابیر منجر به توسعه پایدار صنعت ورزشی، افزایش سطح حضور و توانمندی باشگاه‌های ورزشی و تقویت نقش ایران در سطح بین‌المللی در حوزه ورزش می‌شود. به نظر می‌رسد، مدیران ورزش حرفه‌ای، با توجه به سناریوی مثبت تأثیر مثبت سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی، می‌توانند برنامه‌های جامعی را برای آینده ورزش حرفه‌ای ایران ارائه دهند. این برنامه‌ها شامل ارتقاء استانداردها و رویه‌های مدیریتی داخلی باشگاه‌ها به منظور اجرای موثر سیاست‌ها و قوانین جدید، توسعه برنامه‌های رشد مالی با استفاده از فرصت‌هایی که از نظر مالی تحریم‌ها و نیازهای مالی به باشگاه‌ها اعمال نشده و توجه به حقوق بشر و تساوی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی است؛ همچنین، مدیران می‌توانند از طریق ارتقاء روابط عمومی و افزایش اعتماد به سازمان‌ها و مدیران، فرآیند تصمیم‌گیری را به طور شفاف و موثرتر ارتقاء دهند. استفاده از فناوری‌های نوین نیز برای بهبود عملکرد مدیریتی و ارتقای تجربه ورزشی عمومی، همراه با همکاری با سازمان‌ها و انجمن‌های بین‌المللی ورزشی، می‌تواند به توسعه ورزش ایران در مقیاس جهانی کمک کند. با این رویکردها و برنامه‌ریزی‌های منطبق با سناریو مثبت، مدیران ورزش حرفه‌ای می‌توانند بهبود و پیشرفت پایدار صنعت ورزشی را تضمین کرده و نقش موثری در تحقق اهداف ورزشی کشور داشته باشند.

در ارتباط با این سناریوی مثبت، می‌توان این پیشنهادات کاربردی را ارائه نمود: ۱. توسعه برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی: اولین پیشنهاد برای مدیران ورزش حرفه‌ای این است که برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی را در خصوص استانداردها و قوانین حقوقی جدید و

سیاست‌های دولتی ارائه دهند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی برای کارکنان باشگاه‌ها، ورزشکاران و کارکنان مرتبط با حوزه ورزشی باشد تا آن‌ها با تغییرات جدید آشنا شوند و بتوانند به طور موثر با آن‌ها برخورد کنند. ۲. تقویت سیاست‌گذاری مالی و تجاری: مدیران می‌توانند سیاست‌ها و راهکارهای مالی و تجاری جدیدی را توسعه دهند که باعث ایجاد پایداری مالی در باشگاه‌ها و ورزشکاران شود. این شامل جذب حامیان مالی، توسعه منابع درآمدی داخلی و ایجاد راهکارهای تجاری نوین برای افزایش درآمد باشگاه‌ها می‌شود. ۳. تقویت روابط عمومی و ارتباطات عمومی: مدیران باید تلاش کنند تا روابط عمومی با هواداران، رسانه‌ها و سایر نهادها و سازمان‌ها را تقویت کنند. این ارتباطات باید شفاف و دوسویه باشند و اطمینان از اعتماد عمومی به سازمان‌ها و مدیران را افزایش دهند. ۴. استفاده از فناوری‌های نوین: مدیران باید از فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتالی استفاده کنند تا عملکرد مدیریتی را بهبود بخشند و تجربه ورزشی را بهتر کنند. این شامل استفاده از سیستم‌های مدیریت باشگاهی، پلتفرم‌های آنلاین برای ارتباط با هواداران و بهبود تجربه ورزشی می‌شود. ۵. توسعه همکاری‌های بین‌المللی: مدیران باید به توسعه همکاری‌های بین‌المللی با سایر کشورها و سازمان‌های ورزشی بپردازند تا از تجارب و دانش‌های جهانی بهره‌برداری کنند و ورزش ایران را به مقامی بیشتر در مقیاس بین‌المللی برسانند.

سناریو اثر پروانه‌ای در ورزش حرفه‌ای ایران: در سناریوی دوم، تأثیر مثبت سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی به وضوح قابل مشاهده است. این سیاست‌ها و قوانین با تأکید بر حمایت از حقوق انسانی، تضمین تساوی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی، و تنظیم روابط میان فعالان ورزشی و سازمان‌های مرتبط، باعث بهبود مدیریت ورزشی می‌شوند. از سوی دیگر، تأثیر منفی تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی به شدت احساس می‌شود. تحریم‌ها منجر به کاهش منابع مالی و درآمدی باشگاه‌ها، محدودیت‌هایی بر روی فعالیت‌های تجاری ورزشی و کاهش توانایی در حفظ و توسعه زیرساخت‌های ورزشی می‌شوند. این وضعیت منجر به مشکلات مالی جدی برای باشگاه‌ها و نهادهای ورزشی می‌شود و باعث محدودیت‌هایی در توسعه و پیشرفت صنعت ورزشی می‌گردد. این سناریو نشان‌دهنده اهمیت بالای سیاست‌گذاری مالی و اقتصادی منطبق با شرایط جهانی و محدودیت‌های اقتصادی و سیاسی بین‌المللی در راستای ارتقای مدیریت ورزشی و پایداری آن است. برای آینده ورزش و مدیریت ورزشی در روشنایی این سناریو، مدیران ورزشی باید از این شرایط و چالش‌ها آگاه باشند و برنامه‌های مناسبی را برای مواجهه با آنها اجرا کنند. در این راستا، پیشنهادات زیر می‌تواند مفید باشد: ۱. توسعه منابع مالی مستقل: مدیران باید سعی کنند منابع مالی مستقل و پایداری را برای باشگاه‌ها و نهادهای ورزشی تأمین کنند. این شامل جذب حمایت‌های مالی از صنعت ورزشی، توسعه برنامه‌های حمایت از طریق حقوق برنامه‌های تلویزیونی و رسانه‌های دیجیتال و ایجاد روابط با حامیان مالی مختلف می‌شود. ۲. توسعه برنامه‌های حمایتی و آموزشی: مدیران باید برنامه‌های حمایتی و آموزشی را برای فعالان ورزشی، کارکنان و مدیران نهادهای ورزشی توسعه دهند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش مالی، مدیریت منابع و استفاده بهینه از فناوری در مدیریت ورزشی باشند. ۳. برنامه‌ریزی استراتژیک برای مقابله با تحریم‌ها و محدودیت‌ها: مدیران باید برنامه‌های استراتژیکی را برای مواجهه با تحریم‌ها و محدودیت‌های مالی و سیاسی ایجاد کنند. این شامل تنظیم بودجه‌ها، تنظیمات ساختاری و توسعه استراتژی‌های جایگزین برای کسب درآمد و افزایش منابع مالی است. به نظر می‌رسد این پیشنهادات می‌توانند به مدیران ورزشی کمک کنند تا بهترین راه‌حل‌ها را برای مواجهه با چالش‌های مالی و قانونی در آینده پیش‌بینی و اجرا کنند.

سناریو اثر هاله‌ای در ورزش حرفه‌ای ایران: در سناریوی سوم، تحریم‌ها و نیازهای مالی بر مدیریت ورزشی تأثیر مثبتی ندارند، زیرا با توجه به منابع مالی مستقل و مناسبی که مدیران ورزشی تأمین نموده‌اند، تأثیر این عوامل منفی بر مدیریت ورزشی کاهش یافته است. اما، سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی به دلیل تنش‌زایی و تضادهایی که ایجاد می‌کنند، تأثیر منفی قابل توجهی بر مدیریت ورزشی دارند. این سیاست‌ها و قوانین ممکن است با ایجاد محدودیت‌ها در فعالیت‌های تجاری ورزشی، تنش‌هایی در روابط میان فعالان ورزشی و سازمان‌های مرتبط و کاهش تضمین حقوق انسانی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی، باعث ضعف و ناتوانی در مدیریت ورزشی می‌شوند. این وضعیت باعث می‌شود که مدیران ورزشی بخواهند با تلاش بیشتری برای اصلاح سیاست‌ها و قوانین حقوقی، بهبودی در مدیریت ورزشی و ایجاد شرایط مناسب‌تر برای توسعه صنعت ورزشی را فراهم کنند. در شرایط سناریو سوم، مدیران ورزش حرفه‌ای باید با توجه به

تأثیرات منفی سیاست‌ها و قوانین حقوقی، برنامه‌هایی را برای مدیریت این چالش‌ها و مواجهه با آنها اجرا کنند. این برنامه‌ها شامل تشکیل تیم‌های حقوقی و مشاوران حقوقی متخصص در امور ورزشی، فعالیت‌های آموزشی برای آگاهی بخشی به فعالان و کارکنان درباره قوانین و مقررات مربوطه و ایجاد روابط موثر با دولت و نهادهای مرتبط جهت تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و قوانین، به منظور حفظ و بهبود مدیریت ورزشی و ارتقای صنعت ورزشی، می‌شود. در ارتباط با این سناریو می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را ارائه نمود: ۱. ایجاد شبکه‌های همکاری و تعامل با نهادهای دولتی و قوانین حقوقی: مدیران ورزش حرفه‌ای باید با تأکید بر ایجاد روابط موثر با نهادهای دولتی و حقوقی، شبکه‌های همکاری و تعامل را تقویت کنند. این اقدام می‌تواند به اطمینان از اطلاع از آخرین تغییرات قوانین و مقررات ورزشی، مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری و حفظ حقوق و تضامین انسانی در دسترسی به فرصت‌های ورزشی کمک کند. ۲. توسعه برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی: مدیران باید برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی را برای کارکنان، فعالان و مخاطبان مرتبط با صنعت ورزشی اجرا کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی حقوقی، نحوه اجرای قوانین و مقررات و ارتباط با نهادهای حقوقی مرتبط باشند، تا افراد مرتبط با ورزش، آگاهی لازم را برای ایجاد رفع تنش‌ها و مواجهه با چالش‌های حقوقی در مدیریت ورزشی کسب کنند.

سناریو قانون مورفی در ورزش حرفه‌ای ایران: در سناریو چهارم، مدیریت ورزشی با تأثیرات منفی گسترده‌ای از دو عامل اصلی روبرو است. از یک سو، تحریم‌ها و نیازهای مالی باعث کاهش منابع مالی و محدودیت‌هایی در تأمین امکانات و منابع برای نهادهای ورزشی می‌شوند، که منجر به کاهش کیفیت خدمات و فرصت‌های ورزشی برای جامعه می‌شود. از سوی دیگر، تدابیر و قوانین دولتی و حقوقی با تنش‌هایی بر سر راه مدیریت ورزشی قرار می‌گیرند. این سیاست‌ها ممکن است با ایجاد محدودیت‌ها در عرصه تجاری ورزشی، مختل کردن روابط بین فعالان و سازمان‌های ورزشی و کاهش حقوق و تضمین‌های مردم در دسترسی به فرصت‌های ورزشی، منجر به افزایش تنش‌ها و مشکلات مدیریتی شده و به تحولات منفی در صنعت ورزشی منجر می‌شوند. در این شرایط، مدیران ورزشی با برنامه‌ریزی دقیق، اجرای تدابیر اصولی برای مدیریت منابع مالی و تلاش برای ایجاد تعامل موثر با نهادهای دولتی و قوانین حقوقی، باید به دنبال راه‌حلی جهت اصلاح و بهبود وضعیت مدیریت ورزشی باشند تا تأثیرات منفی این دو عامل را کاهش دهند و به پایداری و بهبود صنعت ورزشی برسند. مدیران ورزش حرفه‌ای می‌توانند با تمرکز بر برنامه‌ریزی‌هایی که به حفظ منابع مالی مستقل و استراتژی‌هایی که به توسعه روابط موثر با نهادهای دولتی و قوانین حقوقی کمک می‌کند، برنامه‌های موثری را برای مدیریت چالش‌های این سناریو اجرا کنند. این شامل توسعه منابع مالی مستقل از طریق حمایت‌های مالی متنوع و ایجاد روابط موثر با دولت و نهادهای حقوقی برای اصلاح و تأثیرگذاری بر قوانین و سیاست‌ها می‌شود. همچنین، طراحی برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی برای کارکنان و فعالان ورزشی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است تا افراد با چالش‌های موجود آشنا شده و بهترین راه‌حل‌ها را برای مواجهه با آنها اجرا کنند. در این ارتباط نیز می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را ارائه نمود: ۱. ارتقای مدیریت مالی: مدیران ورزش حرفه‌ای باید به بهبود مدیریت مالی با تمرکز بر افزایش منابع مالی و بهره‌وری از آنها توجه کنند. این شامل تحلیل دقیق محصولات و خدماتی است که می‌تواند درآمدزایی مناسبی داشته باشد، جذب حمایت‌های مالی از حامیان مختلف و استفاده از ابزارهای مالی مدرن برای بهینه‌سازی مدیریت مالی می‌شود. ۲. ایجاد روابط موثر با نهادهای دولتی و قوانین حقوقی: مدیران باید به ایجاد روابط موثر با نهادهای دولتی و قوانین حقوقی توجه کنند تا از آخرین تغییرات قوانین آگاه باشند و بتوانند با تأثیرگذاری بر فرآیندهای سیاست‌گذاری، بهبود شرایط مدیریت ورزشی را فراهم کنند. ۳. توسعه برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی: مدیران باید به ایجاد برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی برای کارکنان و فعالان ورزشی توجه کنند تا آنها با چالش‌ها و مسائل مربوط به قوانین و سیاست‌های دولتی و حقوقی آشنا شوند و بتوانند بهترین راه‌حل‌ها را برای مواجهه با آنها پیاده‌سازی کنند.

یافته اصلی این پژوهش که خروجی راهروی استراتژیک می‌باشد؛ استراتژی "انسجام ورزشی: تحقق عدالت و پایداری مالی" به عنوان استراتژی اصلی در مسئله مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، بر طبق تجزیه و تحلیل مرحله پنجم و با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی مطرح شده است. این استراتژی به دو مؤلفه اصلی تأکید می‌کند. اولاً، می‌توان به ایجاد انسجام در مدیریت ورزشی با هدف تحقق عدالت اشاره نمود؛ این انسجام بر اساس ایجاد روابط موثر با فعالان

ورزشی، استفاده بهینه از منابع مالی، توسعه برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی و اعمال قوانین و مقررات منصفانه و یکسان برای همه اعضای باشگاه‌ها است. این انسجام به تقویت اعتماد بین اعضای جامعه ورزشی، ایجاد حس انصاف و عدالت در دسترسی به فرصت‌های ورزشی و افزایش پایداری مالی و عملکرد بهتر باشگاه‌ها کمک می‌کند.

دوماً، مسئله تحقق پایداری مالی به عنوان یکی از اهداف اساسی این استراتژی است؛ این شامل ایجاد سیاست‌های مالی مناسب، بهبود منابع درآمدی باشگاه‌ها، توسعه استراتژی‌های جذب حمایت‌های مالی و ایجاد تعادل مالی و استفاده بهینه از منابع می‌شود. با تحقق این پایداری مالی، باشگاه‌ها قادر به ارائه خدمات ورزشی بهتر، حفظ و توسعه زیرساخت‌های ورزشی و مدیریت بهتر چالش‌های مالی و اقتصادی خواهند بود. این استراتژی به طور کلی به موجب ایجاد محیطی عادلانه و پایدار برای توسعه و پیشرفت ورزش در ایران کمک می‌کند. می‌توان ایجاد شبکه‌های همکاری با دولت و نهادهای حقوقی و همچنین توسعه برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی برای کارکنان و فعالان ورزشی حرفه‌ای را به عنوان پیشنهادات مبتنی بر استراتژی اصلی این پژوهش، ارائه نمود.

در نهایت می‌توان اذعان نمود، سناریوهای ارائه شده در این تحقیق، شامل تأثیرات منفی تحریم‌ها و نیازهای مالی، تأثیرات منفی سیاست‌های دولتی و قوانین حقوقی و تأثیرات مثبت و منفی تحریم‌ها و قوانین حقوقی بر مدیریت ورزشی بوده است. بر اساس تحلیل و ارزیابی این سناریوها، استراتژی "انسجام ورزشی: تحقق عدالت و پایداری مالی" به عنوان راهکار اصلی برای مقابله با مسئله سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران مورد پیشنهاد قرار گرفت. این استراتژی به توسعه انسجام و هماهنگی در مدیریت ورزشی، تأمین عدالت در دسترسی به فرصت‌های ورزشی و ارتقای پایداری مالی باشگاه‌ها تأکید دارد. این جمع‌بندی نهایی بر آن است که با اجرای این استراتژی، می‌توان بهبود قابل ملاحظه‌ای در مدیریت ورزش حرفه‌ای در ایران و پایان دادن به سبک مدیریت آپارتایدی در این صنعت را به دست آورد.

در این پژوهش، با تحلیل سناریوهای مختلف برای مقابله با سبک مدیریت آپارتایدی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران، مشخص شد که تحقق عدالت و پایداری مالی از طریق استراتژی "انسجام ورزشی: تحقق عدالت و پایداری مالی"، به عنوان راهکار اصلی، می‌تواند بهبود قابل توجهی در مدیریت ورزش حرفه‌ای ایران را به ارمغان آورد. این استراتژی از طریق ایجاد انسجام در مدیریت و تضمین عدالت در دسترسی به فرصت‌های ورزشی، از یک سو و ایجاد پایداری مالی و بهره‌وری منابع، از سوی دیگر، به ایجاد محیطی مناسب برای رشد و توسعه صنعت ورزش حرفه‌ای ایران کمک می‌کند. این نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که این استراتژی می‌تواند تأثیر مثبتی در بهبود شرایط مدیریتی ورزش حرفه‌ای در این کشور داشته باشد و به پایان دادن به سبک مدیریت آپارتایدی در این صنعت کمک کند.

در پایان و در راستا با محدودیت‌های این پژوهش، چند پیشنهاد برای مطالعات آتی، ارائه می‌گردد. یکی از این محدودیت‌ها، فقط تمرکز بر روندهای آینده بود، در صورتی که به علت آشنایی محدود مشارکت‌کنندگان با کلان روندهای ساخت آینده، این کلان روندها به صورت جدی مورد توجه قرار نگرفتند. از این رو پیشنهاد می‌گردد که به تأثیر کلان روندهایی مانند فناوری، زنان قدرتمند، انرژی، هوش مصنوعی بر آینده سبک‌های مقابله با مدیریت آپارتایدی پرداخته شود. محدودیت دیگر، متولیان مختلف ورزش حرفه‌ای بودند، در این راستا پیشنهاد می‌گردد، با استفاده از روش آینده‌پژوهی تحلیل بازیگران کلیدی، بازیگران کلیدی ورزش حرفه‌ای ایران، بر اساس اهدافشان، مورد تحلیل قرار گیرند.

ملاحظات اخلاقی: رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی: این مطالعه با رعایت تمام استانداردهای اخلاقی، حفظ حریم خصوصی، محرمانه بودن و ناشناس ماندن شرکت‌کنندگان را تضمین کرده است.

حامی مالی: هیچ بودجه‌ای برای این مطالعه دریافت نشده است.

مشارکت نویسندگان: همه نویسندگان به طور مساوی در طراحی، تجزیه و تحلیل و نگارش مطالعه مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی را اعلام نمی‌کنند.



تشکر و قدردانی: صمیمانه از همه افرادی که در انجام این پژوهش کمک کردند، قدردانی و تشکر می‌گردد.

References

1. Afrouzeh A, Sajjadi N, Hamidi M, Sadeghi R. Afghanistani Refugees' Lived Experience of Sports Participation Barriers. *Research on Educational Sport*, 2021. doi: 10.22089/res.2021.9631.1980
2. Warnes C. *Writing, Politics and Change in South Africa After Apartheid*: Cambridge University Press; 2023.
3. Nadery N. Afghanistan: Apartheid State: When US soldiers withdrew, systematic violence against women resumed. World leaders should join figures in the Arab and Muslim world to resist this injustice. *Hoover Digest*. 2024(1):94-102. <https://doi.org/10.3390/w13081104>
4. Egede AO, Shikwambane P. Water 'apartheid' and the significance of human rights principles of affirmative action in South Africa. *Water*. 2021 Apr 16;13(8):1104..
5. Larsen F, Eriksson E. Post apartheid challenges according to South African journalists: A qualitative study of how South African journalists evaluate the relationship between their ethnicity and work. 2023.
6. Matsinhe DM. *Apartheid vertigo: The rise in discrimination against Africans in South Africa*. Routledge; 2016.
7. Dutra LM, Williams DR, Kawachi I, Okechukwu CA. Racial and non-racial discrimination and smoking status among South African adults 10 years after apartheid. *Tobacco control*. 2014;23(e2):e114-e21. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2013-051478>
8. Li S, Li G, Law R, Paradies Y. Racism in tourism reviews. *Tourism Management*. 2020;80:104100.
9. Alegi, P. Beyond Master Narratives: Local Sources and Global Perspectives on Sport, Apartheid, and Liberation. *Sport and Apartheid South Africa*: Routledge; 2021. p. 193-210.
10. Clark NL, Worger WH. *South Africa: The rise and fall of apartheid*: Routledge; 2016.
11. Çakmak Ö, Büyükerşin A. Crisis management in sport clubs. *European Journal of Education Studies*. 2018. <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v0i0.1980>
12. Arnold R, Veth KM. Racism and Russian football supporters' culture: A case for concern? *Problems of Post-Communism*. 2018;65(2):88-100.
13. Fazeli H, Asadolahi R. Politics and sport in Iran: "Tiraktorsazi Tabriz" football club and Pan-turkism Irredentism. *Political Quarterly*. 2020;50(2):669-83. 10.22059/jpq.2020.243361.1007147
14. Hextrum K, Knoester C, Tompsett J. Inequalities in girls' high school sports participation: How social class, race/ethnicity, and gender route opportunities to play and persist in athletics. *Sociological Focus*. 2024;57(2):63-93.
15. Ainin S, Parveen F, Moghavvemi S, Jaafar NI, Mohd Shuib NL. Factors influencing the use of social media by SMEs and their performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*. 2015;115(3):570-88. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2014-0205>
16. Javani V, Aghajani, F. The study of racism in sports, National conference on new research in sports sciences, Ardabil. 2014.
17. Nazari R, Shahvali J. Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*. 2022;14(1):172-51. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300070.2444>
18. Sohrabi Z, Moharramzadeh M, Naghizadeh-Baghi A, Azizian Kohan N. Analysis of Key Players and Goals of Iranian Professional Sports through MACTOR. *Sport Management Journal*, 2024; 16(1): 194-171. doi: 10.22059/jsm.2023.356101.3120
19. Nazari R, Sohrabi Z, Moharamzadeh M. The Future Strategy of the Professional Sports Clubs Case Study: Sepahan Club. *Sports Business Journal*. 2022;2(1):27-40. <https://doi.org/10.22051/sbj.2022.40189.1029>
20. Mehrabi G, Sajjadi SN, Jalali Farahani M. Governance indicators in sport federations: good governance approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2019;5(4):19-30. <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.30752.1494>



21. McCue R, McCormack T, McElnay J, Alto A, Feeney A. The future and me: Imagining the future and the future self in adolescent decision making. *Cognitive Development*. 2019; 50:142-156. <https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2019.04.001>
22. Wang M, Zhang DQ, Su J, Dong JW, Tan SK. Assessing hydrological effects and performance of low-impact development practices based on future scenarios modeling. *Journal of Cleaner Production*. 2018;179:12-23.
23. Thorstad R, Wolff P. A big data analysis of the relationship between future thinking and decision-making. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2018;115(8):E1740-E8. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706589115>
24. Oliver JJ, Parrett E. Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*. 2018;61(2):339-52.
25. Frith D, Tapinos E. Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020;151:119801.
26. Shahvali Kohshouri J, Askari A, Nazari R, Naghsh A. Future study in higher education: designing a strategic corridor of Iranian university sports with an interdisciplinary approach. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*. 2022;14(3):157-93. <https://doi.org/10.22035/isih.2022.4544.4506>
27. Gholami A, Emami F, Amirnejad S, Sayarnejad J. Identifying the Factors Affecting Good Governance in the Structure of National Championship Sports. *Sport Management Studies*. 2021;13(68):197-229. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10136.3325>
28. Bahraini E, Miryousefi, S. J., & Biglari, N. The Role of Good Governance Indicators in Explaining Human Resources Development of Youth and Sport Offices. *Sport Management Journal*. 2021;13(2):659-86. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.300507.2447>
29. Olfati A. The Impact of Good Governance on Organizational Health with the Mediating Role of Accountability in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Applied Research in Sport Management*. 2022;10(3):77-88. [10.30473/arism.2022.8529](https://doi.org/10.30473/arism.2022.8529)
30. Shahvali Kohshouri J, Askari A, Nazari R, Naghsh A. The Formulation of Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based. *Research on Educational Sport*. 2021;8(21):223-50. <https://doi.org/10.22089/res.2020.8611.1834>
31. Zolfaghari N, Nazari R, Poursoltani Zarandi H. Desirable governance: building a model to deal with the apartheid management style in professional sports. *Sport Management Journal*, 2024 (In Press), -. doi: 10.22059/jsm.2024.368518.3228.

