



شماره ۲ دوره ۳ تابستان ۱۴۰۲

فصلنامه مدیریت دانش در ورزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج



آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان؛ مبتنی بر روش سناریونگاری در افق ۱۴۱۴

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

دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران ۲- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول): ۳- دکتری آینده پژوهی، پژوهشگر مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، دپارتمان آینده پژوهی، تهران، ایران.

m.salimi@spr.ui.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف آینده‌نگری در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان، به کشف آینده‌های محتمل پیش‌روی باشگاه و تدوین سناریوهای آن برای سال ۱۴۱۴ پرداخته است. آینده‌نگری با رویکرد سناریونگاری براساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. برای طراحی سناریوها از روش تحلیل پیش‌ران‌ها و عدم قطعیت‌ها بر اساس الگوی هشت مرحله‌ای شوارتز استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل ۲۰ نفر از ذینفعان داخلی و خارجی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان بودند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه‌های باز صورت گرفت. براساس یافته‌ها، تحلیل ۱۸ عامل اصلی به‌دست آمده در نهایت منجر به تولید دو عدم قطعیت راهبردی شامل: ۱. عملکرد اقتصادی باشگاه، ۲. عملکرد حرفه‌ای تیم، شد که پایه و اساس ساخت دو سناریوی الف) خواب آشفته و ب) جادوی تفکر شد. در نتیجه پیشنهاد می‌گردد به‌منظور موفقیت باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در آینده، «بازبینی در طرح‌ها و برنامه‌های اقتصادی باشگاه» و «بازآرایی فرایندهای مدیریتی تیم»، در دستور کار برنامه‌ریزان و مدیران باشگاه قرار گیرد تا باشگاه نقش بیشتری در سازگاری با آینده و ساخت آینده مطلوب داشته باشد.

واژگان کلیدی: آینده‌پژوهی، برنامه‌ریزی سناریویی، باشگاه سپاهان، فوتبال، مدیریت.

در عصر حاضر ورزش حرفه‌ای به عنوان یک ابزار کارآمد و قدرتمند، مورد توجه غالب کشورهای دنیا در جهت رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار گرفته است (Naimo, 2014) که برای بقاء و رشد خود نیازمند توجه به مسائل متعددی در حیطه‌های گوناگون است، یکی از این حیطه‌ها وجود باشگاه‌های ساختارمند در بدنه ورزش می‌باشد (Gerke, 2022). باشگاه‌های ورزشی پایه و اساس رشد و توسعه ورزش‌های مختلف هستند. قهرمانان و نخبگان ورزشی از دل باشگاه‌ها رشد کرده و پرورش می‌یابند و از طرف دیگر باشگاه‌های ورزشی مکانی را برای گستره افراد جامعه فراهم می‌آورند تا زندگی سالم، با نشاط و پرتحرکی را تجربه کنند (Talibpour, Rasouli & Esmaili, 2012). همچنین باشگاه‌های ورزشی سازمان‌های ورزشی هستند که به صورت چندمنظوره با کارمندان تمام وقت و بودجه‌های شش‌گانه^۱، به صدها و حتی هزاران بازیکنی که در سطوح ملی و حتی بین‌المللی تمرین و به رقابت می‌پردازند خدمات ارائه می‌دهند. این باشگاه‌ها دارای طرح باشگاه، فلسفه، بیانیه مأموریت، اهداف، سیاست‌ها و روش‌ها، هویت، اساسنامه، هیات رئیسه باشگاه، هیأت مدیره^۲، کمیته و ساختار سازمانی^۳ هستند (Robinson, 2010).

بررسی‌ها نشان می‌دهد در حال حاضر موفقیت بعضی از باشگاه‌ها در مقایسه با باشگاه‌های دیگر اتفاقی نیست (Thormann & Wicker, 2021). چرا که باشگاه‌های ورزشی در خلاء به فعالیت نمی‌پردازند و عوامل داخلی و خارجی زیادی باشگاه را دستیابی به اهدافش کمک می‌کنند (Ma, Chung & Chin, 2020) و یا آن را از این راه باز می‌دارند مدیری که از این عوامل آگاه نباشد، محکوم به شکست خواهد بود در مقابل مدیری که از عوامل آگاهی دارد و برای آن برنامه‌ریزی می‌کند به نوعی مسیر موفقیت را همواره ساخته است (Escamilla-Fajardo et al., 2020). روندهای کلان سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی، اجتماعی-فرهنگی، قانونی و فنی، میزان اعتبار تیم‌ها، سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه، وجود هوادار بیشتر در ورزشگاه، در اختیار داشتن مربیان قوی و بادانش روز دنیا و غیره از جمله عواملی هستند که آینده باشگاه وابسته به آن‌ها است (Price & Weiss, 2011). بر این اساس و با توجه به عدم توانایی در پیش‌بینی دقیق آینده و همچنین پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات روزافزون، سبب شده است تا محققان با بهره‌گیری از تفکر آینده و قابلیت‌های دانش نوظهور آینده‌پژوهی، از این مقوله در فعالیتهای برنامه‌ریزی و نیز پیش‌بینی تحولات علمی و فناورانه استفاده کنند (Shahvali kohshouri et al., 2021).

مطالعات آینده به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران این حوزه دست‌کم در رویکرد اکتشافی، کوششی برای بدیل‌اندیشی، آماده‌سازی و گستردن تصویرهای پیش‌رو در حوزه موضوع پژوهش و نیز رهیافتی برای شنیدن صداها و جلب مشارکت و همکاری همه ذی‌نفعان (عام و خاص) برای تصویرپردازی و راهبرددسازی در زمینه‌های ذی‌ربط است (Rezayan Geieh Bashi, Marzban & Jahanshahi, 2020). همچنین آینده‌پژوهی با رویکرد سناریونگاری به عنوان دانشی نوپا که می‌توان آن را شکل تکامل‌یافته برنامه‌ریزی راهبردی دانست، در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم‌تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده سیستم‌ها به‌کاربرده می‌شود (Izadi, Ahmadi, Charehjo, 2021) و اهمیت آن به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور^۴ و فرد پلاک^۵ مدعی هستند تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی بوده و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (Rezayi & Rafie, 2021). شایان ذکر است امروزه بسیاری از سازمان‌ها و کسب و کارها جهت همگام شدن با تغییرات روزافزون دنیا از آینده‌پژوهی استفاده می‌کنند چرا که آن‌ها برای دستیابی به رشد و توسعه نیازمند این به‌روز بودن هستند (Asadnia et al., 2022). افزون بر این آینده‌پژوهی این امکان را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند تا با ارائه چارچوب‌های ساختاریافته تحلیل‌های دقیق‌تری انجام دهند و به موازات آن اقدامات جایگزین را در نظر بگیرند (Sawyer & Carmel, 2022).

یکی از ابزارهای آینده‌پژوهی، سناریونویسی است. یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را ترسیم می‌کند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌های با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد (Oliver & Parrett, 2018). سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌گردد (Mirzaie, Salimi, Rahimi, 2022)، راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد و منجر به توسعه

1. Six-figure

2. Board of directors

3. Organization structure

4. James Dator

5. Fraed Plack

استراتژی سازمانی و عمل به آن می‌شود (Strengers, Pink & Nicholls, 2019). در گذشته از ابزار سناریو به صورت محدود استفاده می‌شد و هم‌اکنون استفاده از آن در تمام علوم متداول است (Shahvali et al., 2021). و از آنجائی که محیط ورزش دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار، پویا و پیچیده است و دائماً در حال تغییر است (Seyed Ameri et al., 2016) مشاهده می‌شود حوزه‌های مختلف از آن برای برنامه‌ریزی و نیز پیش‌بینی تحولات استفاده می‌کنند (Khazaei, Zagami, Defnok, 2018).

یکی از سازمان‌های ورزشی که آینده آن همواره با عدم قطعیت‌های بالایی روبرو است و تغییرات آن تابع موضوعات و محرک‌های مختلفی است باشگاه‌های ورزشی هستند (Amoozadeh, 2020). در پژوهش Heydari (2020) مشخص گردید نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، توان دستگاه‌های اجرایی، تکنولوژی و فناوری، فرهنگ اجتماعی، جذب حامیان مالی، حضور بخش خصوصی، در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، حمایت نهادهای دولتی، پوشش رسانه‌ای، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، داشتن برنامه‌ریزی برای بلیط فروشی، توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی، برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد از جمله این موضوعات می‌باشد. Shahraki (2020) & Esmaili نشان دادند پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیکی، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی دارند. همچنین Qorbani & Khodadad Kashi (2019) در موفقیت تیم‌های ورزشی به عواملی چون اعتبار تیم‌ها، سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه و وجود هوادار بیشتر در ورزشگاه، میزان حمایت مالی، شهر محل استقرار تیم‌ها، تحصیلات کادر فنی و برخورداری از مربی خارجی اشاره داشتند. Kazemipour et al. (2022) نیز در پژوهشی تحت عنوان بین‌المللی سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران گزارش کردند برند، مدیریت، تیم، ارتباط، قدرت سخت، قدرت نرم، صنعت، مشتریان، رقبا، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و فرهنگی، محیط فناوری، محیط زیست، زیر ساخت‌های ملی و جایگاه بین‌المللی از جمله عوامل مؤثر بر برند باشگاه‌های فوتبال هستند. همچنین Nazari (2016) Tarshizi نشان داد از دست دادن بازیکنان، موفقیت تیم، جذب بازیکنان ستاره و عدم موفقیت احتمالی تیم بیشترین تأثیر را بر روی ارزش ویژه برند باشگاه پرسپولیس دارد. از طرفی سناریوهای مثبت باعث افزایش ارزش ویژه برند باشگاه پرسپولیس و سناریوهای منفی باعث کاهش ارزش ویژه برند آنها می‌شود. در پژوهش Qian, Zhang, Wang & Hulland (2020) تماشاگران اعلام داشتند جذابیت رویداد، خصوصیات بازیگر، راحتی برنامه، کیفیت جریان، پاداش‌های مجازی، اتاق گفتگو آن چیزی که آن‌ها از ورزش انتظار دارند. افزون بر این Clutterbuck & Doherty (2019) در پژوهشی تحت عنوان ظرفیت سازمانی برای توسعه ورزش در کشور کانادا بر برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار سرمایه‌گذاری پایدار، ارائه امکانات، کمک مالی، آشنایی با موضوعات توسعه، کمک به دیگران و کمک به خود ورزش تأکید داشتند. Brooke, Gucciardi, Ntoumanis & Lin (2020) پی بردند که عوامل درون‌فردی، بین‌فردی، روانی، محیط زیستی، بهداشتی، ایمنی و لجستیکی مؤثر بر محیط ورزش است.

آنچه از مرور مطالعات گذشته مشخص می‌گردد این است که باشگاه ورزشی به مثابه یک سیستم تحت تأثیر موضوعات و عوامل مختلفی هستند که اساساً از محیطی به محیطی دیگر این عوامل متفاوت است. از طرفی تحقیقی که به طور تخصصی و با نگاه به آینده پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آینده باشگاه‌های ورزشی را شناسایی کرده باشد انجام نشده است. کما اینکه در تحقیقات گذشته مشخص شده است که چه عواملی می‌تواند مؤثر بر باشگاه‌های ورزشی است و تا حدودی نیز اهمیت آن‌ها بررسی شده است.

از آنجائی که محیط ورزش به طور خاص محیط باشگاه‌های ورزشی با عدم قطعیت و پویایی همراه هستند و کلان روندهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، زیست‌محیطی و قانونی تغییراتی را در ساختار و محیط باشگاه ایجاد کرده‌اند، به نظر می‌رسد پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای موفقیت و حیات باشگاه‌ها کمافی سابق کار آسانی نباشد و صرف استناد به ابزارهای تحلیل راهبردی سنتی (ابزارهای تحلیل راهبردی سنتی ابزارهای همچون تحلیل سوات، نقشه‌های استراتژی و غیره هستند که در دهه ۱۹۶۰ طراحی شدند و تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن افوق پیدا کردند) نتواند به‌خوبی تغییرات سطح بالا را در این حوزه به‌درستی پیش‌بینی کند. چرا که پیش‌بینی مسائل در عصر حاضر به دلیل اینکه در زمان عدم قطعیت زندگی می‌کنیم بیش از پیش سخت شده است و هیچ چیز ثابت و برجای نیست، از طرفی همه چیز در حال تغییر است و هر روز چهره دنیا عوض

فردوسی پور و همکاران: آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان؛ مبتنی بر روش سناریونگاری در افق ۱۴۱۴ 73

می‌شود. برای چیرگی به این مسئله ۳ راه ممکن برای پیش‌بینی وجود دارد یکی از راه‌ها توصل و تمصک به روش‌های سنتی گذشته است که ناکارآمدی آن‌ها در خیلی عرصه‌ها اثبات شده است و در بسیاری از موقعیت‌ها جواب نمی‌دهد. راه دوم مدیریت شهودی است که در آن مدیران با ترکیب تجارب و دانش‌های گذشته خود برای آینده تصمیم می‌گیرند. راه سوم که راه منتخب این پژوهش است سناریونویسی و تدوین سناریو در افق مشخصی است که می‌تواند در محیط عدم قطعیت، پیچیده و مبهم ورزش کار کند و آینده آن را ترسیم کند. بنابراین در مطالعه حاضر این سؤال مطرح می‌شود که سناریوهای محتمل قابل تصور برای آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان کدام‌ها هستند؟

یکی از باشگاه‌های ورزشی که در طول هفت دهه فعالیت خود فراز و نشیب‌های زیادی را به خود دیده است و مولفه‌ها و شاخص‌های بسیاری بر مدیریت کلان این باشگاه از جمله انتظارات و فشارهای هواداران، سیاست‌های کلان ورزش کشور و استان، تغییرات در حامیان مالی و میزان بودجه دریافتی، و تغییرات مدیریتی؛ اثرگذار بوده‌اند باشگاه سپاهان است. این مولفه‌ها موجب شده‌اند تا این باشگاه با فراز و نشیب‌های بسیاری همراه باشد و این فراز و نشیب‌ها در دوره‌های مختلف بر روی عملکرد و بهره‌وری مدیران و باشگاه بسیار اثرگذار بوده است. از طرفی با توجه به سرعت تغییرات محیطی خارجی (مانند محیط‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) و داخلی (مانند تغییرات مدیریتی، حامیان مالی، بودجه دریافتی، انتظارات هواداران، و سطح فناوری‌های مختلف)، به نظر می‌رسد که آینده این باشگاه با سطح قابل توجهی از عدم قطعیت‌ها، غیرقابل پیش‌بینی باشد؛ به‌گونه‌ای که می‌توان سناریوهای مختلفی برای آینده این باشگاه متصور بود، که به نظر می‌آید مدیران این باشگاه نیازمند شناخت آن‌ها می‌باشند. افزون بر این، برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو جنبه‌های داخلی دیدگاه‌های مدیریت را با جنبه‌های بیرونی گروه‌های ذینفع مختلف، ترکیب می‌کند و از این طریق نظرات مدیریت ارشد با ایده‌های جدیدی که در گذشته نادیده گرفته شده بود، با هم تقابل داده و به چالش کشیده می‌شوند. همچنین برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو چندین سناریو را توسعه می‌دهد. با شناسایی و بحث روی حوزه‌های عدم قطعیت راهبردی، تصمیم‌گیران سناریوی متمایز ایجاد می‌کنند و این سناریوها به آن‌ها اجازه می‌دهد تا گستره وسیعی از توسعه‌های آتی ممکن را بررسی کنند و در نتیجه تصمیمات استراتژیک را در چندین قالب آزمایش کنند. بعلاوه، برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، براساس فرایند تک‌مرحله‌ای نیست، ساختار شفاف و طراحی مبتنی بر ابزار آن، کاربرد عملی‌اش را برای باشگاه‌ها ساده می‌کند. سرانجام اینکه با وجود مزایای گفته‌شده استفاده از روش‌های نوین برنامه‌ریزی همچنان در سطح باشگاه‌های ورزشی مغفول مانده و غالب باشگاه‌های ورزشی ایرانی همچنان با استفاده از روش‌های سنتی نسبت به تدوین برنامه استراتژیک خود عمل می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر جهت‌گیری، بنیادی و از منظر شیوه، ترکیبی است. در تحقیقات آینده‌نگرانه، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو براساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و با الگوی سناریونگاری شوارتز صورت گرفته است. در این تحقیق گروه خبرگان که دانش مورد نیاز جهت پوشش همه جنبه‌های مورد نیاز برای فهم موضوع را دارا بودند انتخاب شدند. لازم به ذکر است در این پروژه، مدیران و کارشناسان باشگاه‌های فرهنگی ورزشی سپاهان به‌عنوان ذینفعان داخلی و همچنین مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان اصفهان، هیئت فوتبال استان اصفهان، اساتید تربیت‌بدنی در دانشگاه‌ها و خبرگان مدیریت ورزشی به‌عنوان ذینفعان خارجی و جامعه‌آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌طور کلی ۲۰ نفر براساس نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان ذینفعان و همچنین به‌عنوان حجم نمونه این مطالعه انتخاب گردیدند. شایان ذکر است الگوی سناریونگاری مدل شوارتز براساس یک فرآیند هشت مرحله‌ای صورت می‌پذیرد (Mousavi & Kohaki, Sadat, 2016).

در مرحله اول (تشخیص و شناسایی موضوع اصلی) تیم تحقیق مشخص نمود که هدف این پروژه، توسعه سناریوهایی برای باشگاه فرهنگی ورزش سپاهان است. در تحقیقات آینده‌نگاری معمولاً از دو شیوه برای مشخص نمودن افق زمانی استفاده می‌کنند: ۱- افق‌های مشخص در برنامه‌های توسعه هر کشور مانند ۱۴۰۴، ۱۴۲۰، ۲۰۳۰، ۲۰۵۰ و یا طبق نظر (Schwartz 2013) که معتقد بود برنامه‌های با افق کمتر از ۱۰ سال، برنامه‌های استراتژیک محسوب می‌شوند و معتقد به انتخاب بازه‌های زمانی بیشتر

از ۱۰ برای پروژه‌های آینده‌نگاری بود. همچنین Schwenker & Wulf (2013) معتقد بودند برنامه‌های سناریونگاری ۲۰ ساله یا بیشتر، سازگاری با فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد و آن را توصیه نمی‌کنند. بر این اساس تیم تحقیق تصمیم به انتخاب افق زمانی برای سال ۱۴۱۴ گرفت.

در مرحله دوم (شناسایی عوامل و نیروهای اثرگذار محیطی) از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه باز پاسخ، از ذینفعان خواسته شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی (پستل)^۱ که به نظر آن‌ها ساختار و محیط باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند، بدون محدودیت، نام ببرند.

در مرحله سوم (تهیه فهرست نیروهای محرک و پيشران) پس از اتمام مصاحبه‌ها و تکمیل پرسش‌نامه‌های مرحله اول و جمع‌آوری پاسخ‌های تمام شرکت‌کنندگان، تیم تحقیق عوامل مشترک میان تمامی عوامل را گروه‌بندی یا با یکدیگر ترکیب نمودند. بر این اساس، ۱۸ عامل اصلی که از سوی ذینفعان، مرتبط تشخیص داده شد، در قالب شش بُعد کلان محیطی، تفکیک شدند.

در مرحله چهارم (شناسایی عوامل استراتژیک-عواملی که مهم‌ترین و غیر قطعی‌ترین‌ها باشند) پرسش‌نامه محدود با ۱۸ عامل اصلی به دست آمده، در اختیار ذینفعان قرار گرفت. از آن‌ها درخواست گردید تا به هر عامل براساس میزان تأثیرگذاری که می‌تواند بر باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان داشته باشد، امتیازدهی کنند (عدد صفر به منزله بدون تأثیر، عدد ۱ به منزله تأثیر کم، عدد ۳ به منزله اثرگذاری متوسط، عدد ۴ به منزله اثرگذاری شدید). در این پروژه خروجی نرم‌افزار میک‌مک، ۲ عامل از بین عوامل ۱۸ گانه شناسایی شده را به عنوان عوامل استراتژیک شناسایی کرد. این ۲ عامل در نمودار در ناحیه ۱ شبکه مختصات قرار داشتند، این عوامل به عنوان عوامل پایه اصلی در سناریونویسی در ادامه مورد استفاده قرار گرفت. چرا که این عامل‌ها هم قابل دست‌کاری و کنترل هستند و هم بر پویایی و تغییر سیستم اثر می‌گذارند، در نتیجه این عامل‌ها به عنوان عوامل کلیدی و استراتژیک شناخته می‌شوند؛ و عامل‌های که تأثیر بسیار بالایی دارند، ولی قابل کنترل نیستند جزء عامل‌های استراتژیک به حساب نمی‌آیند (شکل شماره ۱).

در مرحله پنجم (شناسایی عدم قطعیت‌های بحرانی) از ذینفعان خواسته شد بر مبنای عوامل استراتژیک شناسایی شده فهرستی از مهم‌ترین فاکتورهای سامانه "توصیف‌گرها" که سناریوهای نهایی بر پایه آنها متمایز می‌شوند را شناسایی کنند. مشخص کردن این محورها در واقع، مهم‌ترین گام در فرآیند تدوین سناریوهاست. لازم به ذکر است مجموعه وضعیت‌های محتمل این عوامل شکاف‌گرها و مسیرهای سیاست‌گذاری را برای مدیران معین می‌کند (Khazaei, Zagami, Defnok, 2018). در نهایت با جمع‌بندی نظرات ذینفعان ۴ وضعیت محتمل برای ۲ عامل تعریف گردید. وضعیت محتمل برای هر عامل شبیه سایر عوامل بود و طیفی از وضعیت‌های مطلوب تا نامطلوب را پوشش می‌دهد.

در مرحله ششم (تدوین سناریو- پربار کردن محتوای سناریو) عوامل کلیدی انتخاب شده و وضعیت‌های لحاظ شده برای آن در قالب ماتریس سناریو^۲ در اختیار ذینفعان قرار گرفت. و اعداد ماتریس از ۳ تا ۳- متغیر بود. سؤال محوری این ماتریس این بود که وقوع وضعیت A1 از عامل کلیدی A چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع وضعیت B2 از عامل کلیدی B خواهد داشت و جواب آن به صورت طیفی از اعداد ۳ تا ۳- ذکر شد و در نهایت در نرم‌افزار سناریو ویزارد تحلیل شدند.

در مرحله هفتم (کند و کاو مضامین سناریو) وضعیت مسائل در هر سناریو تحلیل شد. ابعاد سناریوها زمانی کاملاً مشخص می‌شود که درباره وضعیت سایر متغیرها، مسائل و روندها در صورت تحقق هر سناریو، تحلیل‌های لازم انجام شده و در صورت امکان تدابیر مناسب انتخاب شود. بدین منظور در یک پروژه سناریوسازی جامع لازم است وضعیت متغیرها و مسائل اصلی در صورت تحقق هر سناریو تحلیل و ارائه شود (Khazaei, Zagami, Defnok, 2018).

در مرحله هشتم (تعیین شاخص‌های راهنما) مشخص گردید که کدام سناریوهای نوشته شده، به واقعیت در حال ظهور نزدیک است. خروجی این مرحله، گزینه‌های جامع و کامل راهبردی برای مثبت‌ترین سناریو بود.

1. Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal (PESTEL)

2. Scenario Matrix

فردوسی پور و همکاران: آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان؛ مبتنی بر روش سناریونگاری در افق ۱۴۱۴ ۷۵

در راستای اعتبار و پایداری این مطالعه، از راهبردهای خاص وثوق‌پذیری مانند رد حساسی^۱، کنترل توسط اعضا^۲، بازبینی همتایان و بازاندیشی^۳ که Jones, Brown, & Holloway (2013) در قسمت معیارهای کیفیت در تحقیقات کیفی ارائه داده بودند، استفاده گردید. رد حساسی یا ردگیری امور انجام شده شامل توصیف دقیقی از مراحل است که محقق از ابتدا تا انتهای فرآیند تحقیق طی کرده است. در این مطالعه، پژوهشگران به صورت کامل مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را در گام‌های ۸ گانه ذکر نمودند. همچنین در این مطالعه، کنترل توسط اعضا با مراجعه به مشاهده‌گران و خبرگان و گرفتن بازخورد از آنان در مورد درکشان از داده‌های جمع‌آوری شده انجام گردید. پس از آن بازبینی همتایان توسط دو نفر خارج از تیم تحقیق و آشنا به تحقیق کیفی انجام گردید و داده‌ها را به شکل مستقلی تحلیل نمودند. در نهایت بازاندیشی که به آگاهی پژوهش‌گران از خود و رابطه‌شان با تحقیق و فرآیندهایش اشاره دارد، انجام پذیرفت. براین اساس پژوهش‌گران، شیوه‌های جمع‌آوری داده و تحلیل آن‌ها و حتی شیوه نگارش خود را بازنگری نمودند و اصطلاحاً در یک چرخه خودانتقادی، از انحرافات احتمالی جلوگیری نمودند. شایان ذکر است جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از روش تحلیل تأثیر متقابل و تحلیل موازنه تأثیر بر گذر استفاده شد و این تحلیل‌ها با کمک برنامه‌های MICMAC نسخه ۶/۱/۲ و Scenario Wizard نسخه ۴/۳/۱ استفاده شد.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه پاسخگویان که در قالب دینفعان داخلی و خارجی در مطالعه حاضر مشارکت داشتند به شرح جدول شماره ۱ بود.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

متغیر	آماره	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳	۱۵/۰
	مرد	۱۷	۸۵/۰
تحصیلات	کارشناسی‌ارشد	۴	۲۰/۰
	دکتری	۱۶	۸۰/۰
حوزه فعالیت	باشگاه سپاهان	۶	۳۰/۰
	اداره ورزش و جوانان اصفهان	۲	۱۰/۰
	هیئت فوتبال استان اصفهان	۴	۲۰/۰
	دانشگاه‌های استان اصفهان	۸	۴۰/۰

در ادامه از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه باز پاسخ مشخص شد کدامیک از عوامل تأثیرگذار محیطی ساختار و محیط باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند.

جدول ۲- عوامل و نیروهای اثرگذار محیطی بر ساختار و محیط باشگاه

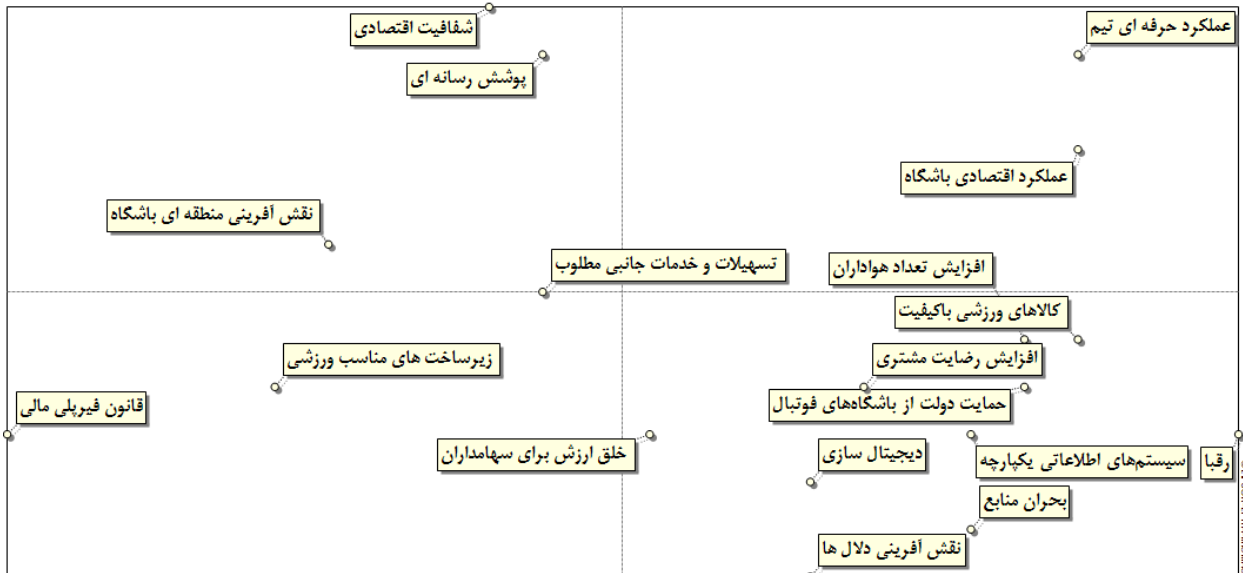
متغیر	عامل
سیاسی	نقش آفرینی منطقه‌ای باشگاه، حمایت دولت از باشگاه‌های فوتبال
اقتصادی	عملکرد اقتصادی باشگاه، شفافیت اقتصادی
اجتماعی	خلق ارزش برای سهامداران، عملکرد حرفه‌ای تیم، افزایش تعداد هواداران، افزایش رضایت مشتری، نقش آفرینی دلال‌ها، رقبا
تکنولوژیکی	پوشش رسانه‌ای، سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، دیجیتال‌سازی
زیست‌محیطی	تسهیلات و خدمات جانبی مطلوب، کالاهای ورزشی باکیفیت، زیرساخت‌های مناسب ورزشی، بحران منابع
قانونی	قانون فیرپلی مالی

1. Audit trial

2. Member Checking

3. Reflexivity

در ادامه براساس تحلیل تأثیر متقابل در برنامه میک مک مشخص گردید عملکرد اقتصادی باشگاه و عملکرد حرفه‌ای تیم به دلیل اینکه در ناحیه ۱ شبکه مختصات قرار دارند، مهم‌ترین و غیر قطعی‌ترین عواملی‌اند که هم قابل دست‌کاری و کنترل هستند و هم بر پویایی و تغییر سیستم اثر دارند.



شکل ۱- شبکه مختصات نیروهای محرک و پیشران

سپس بر مبنای نظری دینفغان مهم‌ترین فاکتورهای سامانه "توصیف‌گرها" که سناریوهای نهایی بر پایه آن‌ها متمایز می‌شوند شناسایی شد.

جدول ۳- توصیف‌گرهای عوامل استراتژیک

وضعیت مطلوبیت	نام وضعیت	وضعیت	نام عامل استراتژیک	عامل استراتژیک
مطلوب	مدعی جدی لیگ	A1	عملکرد حرفه‌ای تیم	A
نامطلوب	حاشیه‌نشین	A2		
مطلوب	راندمان بالای ۵۰	B1	عملکرد اقتصادی باشگاه	B
میانه	ثبات عملکرد اقتصادی	B2		
نامطلوب	راندمان زیر ۵۰	B3		

جدول ۴، میانگین نظرهای دینفغان در ماتریس سناریو مبنی بر اینکه احتمال وقوع عدم قطعیت اول پیشران الف، به شرط وقوع عدم قطعیت پیشران ب، چقدر است، را نشان می‌دهد.

جدول ۴- تحلیل موازنه تأثیر بر گذر میان عدم قطعیت‌های اصلی

عملکرد حرفه‌ای تیم			عملکرد اقتصادی باشگاه			عامل استراتژیک
مدعی جدی لیگ	حاشیه‌نشین	راندمان بالای ۵۰	ثبات عملکرد اقتصادی	راندمان زیر ۵۰		
عملکرد حرفه‌ای تیم:						
مدعی جدی لیگ		۳	۱	-۳		
حاشیه‌نشین		-۳	-۲	۳		
عملکرد اقتصادی باشگاه:						
راندمان بالای ۵۰	۲					
ثبات عملکرد اقتصادی	۱					
راندمان زیر ۵۰	-۲					

با توجه به اینکه هدف تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۵ وضعیت برای ۲ عامل می‌باشد، انتظار می‌رود ۶ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش‌روی باشگاه فرهنگی ورزش سپاهان است. سپس پردازنده سناریوهای ترکیبی را براساس داده‌های وارد شده از پرسشنامه تحلیل و تعداد سناریوهای قوی را ۲ سناریو و سناریوهای ضعیف را ۳ سناریو گزارش داد. نتایج حاکی از این بود که ۲ سناریو با امتیاز بالا و احتمال وقوع بیشتر در شرایط پیش‌روی باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان متصور هستند که از میان آنها یک سناریو شرایط امیدوارکننده و مطلوب را نشان می‌دهد (سناریوی شماره ۱) و یک سناریو نیز شرایط بحرانی و نامیدکننده را نشان داد (سناریوی شماره ۲).

جدول ۵- توصیف نهایی سناریوهای نهایی برحسب عدم قطعیت‌های کلیدی از پیشران‌های اصلی

سناریو	سناریوی اول	سناریوی دوم
عدم قطعیت	جادوی تفکر	خواب آشفته
عملکرد حرفه‌ای تیم	مدعی جدی لیگ	حاشیه‌نشین
عملکرد اقتصادی باشگاه	راندمان بالای ۵۰	راندمان زیر ۵۰
امتیاز تأثیر کل	۵	۵
ارزش‌سازی	۲	۴

سرانجام وضعیت متغیرها و مسائل اصلی در صورت تحقق هر سناریو تحلیل و ارائه شد.

توسعه سناریو ۱: جادوی تفکر

در صورت تحقق سناریوی ۱، جادوی تفکر؛ عملکرد حرفه‌ای باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در وضعیت مدعی جدی لیگ و عملکرد اقتصادی باشگاه در وضعیت راندمان بالای ۵۰ درصد خواهد بود. در ادامه برای تکمیل فرایند سناریوسازی درباره وضعیت متغیرهای اصلی در صورت تحقق هر سناریو تحلیل ارائه شد (جدول ۶).

جدول ۶- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی اول (جادوی تفکر)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
نقش آفرینی منطقه‌ای باشگاه		در صورت تحقق سناریوی اول و مدعی جدی لیگ بودن باشگاه و راندمان بالای اقتصادی باشگاه نقش آفرینی منطقه‌ای باشگاه از شرایط مطلوبی برخوردار خواهد بود. این وضعیت باعث می‌شود از مدیران باشگاه سپاهان در ارکان AFC استفاده شود و به تناسب آن قدرت رایزنی فوتبالی کشور بهبود پیدا کند.
حمایت دولت از باشگاه‌های فوتبال	سیاسی	در حال حاضر باشگاه‌داری در ایران بیشتر در اختیار دولت است و پس از انقلاب اسلامی دولت در ورزش فوتبال به‌طور خاص باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال بیشترین سرمایه‌گذاری را کرده است و از قبل سرمایه‌گذاری انجام شده عایدی چندانی نداشته است. با تحقق سناریوی اول دولت به این نتیجه می‌رسد که حمایت مادی و معنوی از باشگاه‌های فوتبال نتیجه‌ای در بر ندارد چرا که نمی‌تواند بیش از حد نیاز از بودجه دولتی برای رقابت با بخش خصوصی صرف باشگاه‌های موصوف کند در نتیجه از حمایت خود کاسته و زمینه را برای واگذاری باشگاه‌های تحت مالکیت خود فراهم می‌کند.

اقتصادی	عملکرد اقتصادی باشگاه	در صورت تحقق سناریوی اول راندمان اقتصادی باشگاه بالای ۵۰ خواهد بود، باشگاه در جذب سرمایه بهتر عمل می‌کند، بهتر هزینه‌هایش را مدیریت می‌کند و به موازات آن درآمد بیشتری بدست می‌آورد.
	شفافیت اقتصادی	فساد سیستمی در فوتبال کشور به مرحله بحرانی رسیده و این وضعیت حاصل انباشت سالیان دراز است. به نظر می‌رسد با تحقق سناریوی اول شبکه حکمرانی در ورزش فوتبال ناگزیر است اقدامات اقتصادی خود را شفاف گزارش کند.

ادامه جدول ۶- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی اول (جادوی تفکر)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
خلق ارزش برای سهامداران	اجتماعی	در صورت تحقق سناریوی اول به مجرد اینکه عملکرد اقتصادی باشگاه راندمان بالای ۵۰ را تجربه می‌کند، سهام‌داران و ذینفعان باشگاه نیز بهره لازم را می‌برند چرا که در این حالت جذب سرمایه بهتر انجام می‌شود، هزینه‌ها بهتر مدیریت می‌شود و در نهایت میزان درآمد باشگاه بیشتر می‌شود و در این حالت میزان سود باشگاه از هزینه‌کرد آن بیشتر و سود مازاد بین سهامداران توزیع می‌شود.
عملکرد حرفه‌ای تیم		در صورت تحقق سناریوی اول باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان مدعی اصلی لیگ خواهد بود و همواره جزء سه تیم بالای جدول لیگ برتر فوتبال ایران خواهد بود. همچنین باشگاه سپاهان در تربیت بازیکنان حرفه‌ای بهتر عمل می‌کند، بین کادرفه‌ای که در اختیار دارد هماهنگی بهتری ایجاد می‌کند و برند باشگاه ارزش بیشتری پیدا می‌کند و به موازات آن قهرمانی باشگاه در لیگ‌های مختلف بیشتر می‌شود.
افزایش تعداد هواداران		بهبود عملکرد حرفه‌ای تیم سپاهان ولو اینکه قهرمان لیگ شود یا اینکه مدعی قهرمانی باشد، زمینه را برای افزایش تعداد هواداران بیشتر می‌کند. امیدواری در جامعه هواداران نسبت به اینکه تیم محبوب‌شان مستحق قهرمانی است بیشتر می‌شود در نتیجه بهتر و قوی‌تر از تیم خود حمایت می‌کنند و در این وضعیت ترجیح می‌دهند مسابقات تیم مورد علاقه خود را از نزدیک پیگیری کنند.
افزایش رضایت مشتری		در صورت تحقق سناریوی اول به مجرد اینکه باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان مدعی جدی لیگ باشد و بازی‌های با کیفیتی از خود نشان دهد انتظار می‌رود رضایت مشتریان این باشگاه‌ها که همانا تماشاگران، هواداران، خریداران محصولات و خدمات باشگاه هستند بیشتر شود.
نقش آفرینی دلال‌ها		نقش آفرینی دلال‌ها در فوتبال به مرحله بحرانی رسیده است و در حال حاضر دلال‌ها در فوتبال بیشترین مداخله را می‌کنند و عایدی آنها در برخی موارد بیشتر از عایدی بازیکن و باشگاه است. در صورت تحقق سناریوی جادوی تفکر دست دلال‌ها از باشگاه بریده می‌شود و دلال‌ها از اینکه می‌توانند در باشگاه فوتبال سپاهان نقش آفرینی کنند ناامید می‌شوند در نتیجه کمترین مداخله را در باشگاه موصوف خواهند داشت.

ادامه جدول ۶- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی اول (جادوی تفکر)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
رقبا	تکنولوژیکی	در حال حاضر باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان یکی از مدعیان لیگ برتر فوتبال ایران و حتی لیگ قهرمان آسیا می‌باشد. هر چند که طی سال‌های گذشته نتایج تیم باشگاه را جمع مدعیان تاحدودی خارج کرده است اما این تیم ولو اینکه نتیجه مطلوبی نیز نگرفته است به حاشیه رانده نشده است و کماکان در جمع مدعیان بوده است. در صورت تحقق سناریوی اول انتظار می‌رود این رقابت بیشتر شود و به موازات آن رقبای بیشتری سد راه باشگاه جهت تحقق هدف‌هایش قرار بگیرد.
پوشش رسانه‌ای		در طی سال‌های گذشته روال کار بر این بوده است صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مسابقات تیم‌های ورزشی پایتخت را پوشش زنده تلویزیونی دهد. این امر منجر به اختلاف نظر در اهالی فوتبال شده است و آن را مصداق بارز بی‌عدالتی می‌دانند. در صورت تحقق سناریوی اول به مجرد اینکه باشگاه سپاهان مدعی جدی لیگ باشد و راندمان اقتصادی مطلوبی داشته باشد صدا و سیما ناگزیر است مسابقات این تیم را در آوردگاه‌های مختلف بیشتر پوشش دهد.
سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه		سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه یکی از الزامات موفقیت سازمان‌های ورزشی به‌طور خاص باشگاه‌های ورزشی در عصر دیجیتال است. در صورت تحقق سناریوی اول با افزایش راندمان اقتصادی، باشگاه برای تداوم وضعیت

فردوسی پور و همکاران: آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان؛ مبتنی بر روش سناریونگاری در افق ۱۴۱۴ 79

مطلوب و اینکه بهتر خودش را با تغییرات پیش‌رو سازگار کند از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه بهره می‌گیرد تا از این طریق بهتر و سریع‌تر در مورد مسائل مهم باشگاه تصمیم‌گیری و اقدام کند.	دیجیتال‌سازی
دیجیتال‌سازی چندسالی است که بیشترین نقش‌آفرینی را در ورزش فوتبال داشته‌اند و مصداق بارز آن را می‌توان استفاده از VAR و استفاده از هوش مصنوعی در خرید و فروش بازیکنان و یا تنظیم آرایش تیمی دانست. در صورت تحقق سناریوی اول انتظار می‌رود باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان از تکنولوژی دیجیتال بیشتر بهره بگیرد و در این راستا سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهد.	

ادامه جدول ۶- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی اول (جادوی تفکر)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
تسهیلات و خدمات جانبی مطلوب	زیست- محیطی	در صورت تحقق سناریوی اول به مجرد اینکه باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان عملکرد اقتصادی مطلوبی داشته باشد و باشگاه راندمان اقتصادی بالای ۵۰ داشته باشد، در این وضعیت باشگاه برای رضایت بیشتر هواداران و تماشاگران خود و جذب بیشتر آنها به آنها تسهیلات و خدمات جانبی مطلوب که دوست‌دار محیط زیست باشد ارائه می‌کند.
کالاهای ورزشی باکیفیت		به مجرد اینکه عملکرد حرفه‌ای تیم سپاهان مطلوب باشد و به موازات آن نیز عملکرد اقتصادی مناسبی داشته باشد بسیاری از اهداف باشگاه محقق می‌شود و در این وضعیت باشگاه براساس مسئولیت اجتماعی که دارد تلاش می‌کند کالاهای ورزشی با کیفیت‌تری نسبت به آنچه که در ایران ارائه می‌شود به مصرف‌کننده ارائه نماید.
بحران منابع		بحران منابع یکی از ناگزیرترین چالش‌های است که بر سر راه نه تنها فوتبال بلکه تمامی سازمان‌های ورزشی قرار دارد. در صورت تحقق سناریوی اول باشگاه با جذب بهتر سرمایه و مدیریت بهتر هزینه کمتر به منابع شرکت فولاد نیاز پیدا می‌کند.
زیرساخت‌های مناسب ورزشی		در صورت تحقق سناریوی اول با بالا رفتن راندمان اقتصادی باشگاه، باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان این ظرفیت را خواهد داشت که در بحث زیرساخت‌های ورزشی خود و حتی استان بیشتر سرمایه‌گذاری کند و در عین حال زیرساخت‌های مناسب با استانداردهای محیطی ارائه نماید.
قانون فیرپلی مالی	قانونی	به مجرد تحقق سناریوی اول باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان پرداختی‌های عقب افتاده به باشگاه‌های دیگر نخواهد داشت، بازیکنان آنها در سراسر فصل مالیت عقب افتاده نخواهند داشت، هزینه‌های باشگاه با درآمدهایش متعادل می‌شود و باشگاه از انباشت وام محدود می‌شود، سرانجام اینکه باشگاه در آینده کمبود نقدینگی نخواهد داشت.

توسعه سناریو ۲: خواب آشفته

در صورت تحقق سناریوی ۲، خواب آشفته؛ عملکرد حرفه‌ای باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در وضعیت حاشیه‌نشین و عملکرد اقتصادی باشگاه در وضعیت راندمان زیر ۵۰ درصد خواهد بود. در ادامه برای تکمیل فرایند سناریوسازی درباره وضعیت متغیرهای اصلی در صورت تحقق هر سناریو تحلیل ارائه شد (جدول ۷).

جدول ۷- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی دوم (خواب آشفته)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
نقش‌آفرینی منطقه‌ای باشگاه	سیاسی	در صورت تحقق سناریوی دوم و حاشیه‌نشینی بودن و راندمان پایین اقتصادی باشگاه، نقش‌آفرینی منطقه‌ای باشگاه از شرایط مطلوبی برخوردار نخواهد بود. و بیشتر تمرکز خود را بر حل مسائل جاری باشگاه می‌گذارد و تلاش می‌کند از وضعیت بحرانی خارج شود.
حمایت دولت از باشگاه‌های فوتبال		به مجرد اینکه باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در لیگ برتر فوتبال ایران که همواره یکی از مدعیان اصلی کسب قهرمانی در آن است ضعیف عمل کند و همواره حاشیه‌نشین باشد تیم‌های فوتبال پرسپولیس و استقلال که با تیم سپاهان همواره مثلث قهرمانی را تشکیل می‌دهند گوی رقابت را از این باشگاه ربوده در نتیجه دولت از اینکه در تیم‌های موصوف سرمایه‌گذاری کرده است خرسند می‌شود و به دلایل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بیشتر از این تیم‌ها حمایت می‌کند.

در صورت تحقق سناریوی دوم راندمان اقتصادی باشگاه زیر ۵۰ خواهد بود، باشگاه در جذب سرمایه بد عمل می‌کند، هزینه‌هایش را نمی‌تواند مدیریت کند و به موازات آن بخش زیادی از درآمدهای خود را از دست می‌دهد.	اقتصادی	عملکرد اقتصادی باشگاه
به مجرد اینکه باشگاه عملکرد حرفه‌ای مناسبی از خود نداشته باشد فشار هواداران و طرفداران این تیم برای کسب نتیجه بیشتر می‌شود و در این وضعیت باشگاه ناگزیر خواهد بود عملکرد اقتصادی خود را غیرشفاف گزارش کند تا از این طریق میزان نارضایتی ذینفعان را کنترل کند.		شفافیت اقتصادی
در صورت تحقق سناریوی دوم به مجرد اینکه عملکرد اقتصادی باشگاه راندمان زیر ۵۰ را تجربه می‌کند، سهام‌داران و ذینفعان باشگاه نیز بهره لازم را نمی‌برند چرا که در این حالت جذب سرمایه انجام نمی‌شود، هزینه‌ها بیشتر می‌شود و در نهایت میزان درآمد باشگاه کاهش پیدا می‌کند و در این حالت میزان سود باشگاه از هزینه کرد آن کمتر می‌شود و سود مازادی وجود ندارد که بین سهامداران تقسیم شود.	اجتماعی	خلق ارزش برای سهامداران

ادامه جدول ۷- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی دوم (خواب آشفته)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
عملکرد حرفه‌ای تیم	تیم	در صورت تحقق سناریوی دوم باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان دیگر مدعی اصلی لیگ نخواهد بود و همواره جزء تیم‌های حاشیه نشین لیگ خواهد بود، کما اینکه وضعیت بد اقتصادی باشگاه ادامه لیگ را برای آنها مشکل می‌کند و در این حالت مسئولان شرکت فولاد به این نتیجه می‌رسند که از باشگاه حمایت نکنند.
افزایش تعداد هواداران		عملکرد نامطلوب تیم که مصداق آن بارز آن حاشیه‌نشینی است باعث ناراحتی و دلسردی هواداران می‌شود و رفته‌رفته مشاهده می‌شود از تعداد هواداران این تیم کاسته می‌شود.
افزایش رضایت مشتری		در صورت تحقق سناریوی دوم به مجرد اینکه باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان حاشیه‌نشین لیگ باشد و بازی‌های با کیفیتی از خود نشان ندهد انتظار می‌رود رضایت مشتریان این باشگاه‌ها که همانا تماشاگران، هواداران، خریداران محصولات و خدمات باشگاه هستند به پایین‌ترین حد خود برسد.
نقش آفرینی دلال‌ها		در صورت تحقق سناریوی خواب آشفته باشگاه برای جبران ناکامی‌های خود دست به دامن دلال‌ها می‌شود و میزان نفوذ دلال‌ها در باشگاه بیشتر می‌شود.
رقبا		در صورت تحقق سناریوی دوم انتظار می‌رود باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان از جمع مدعیان لیگ خارج شود در نتیجه رقا به این باشگاه به عنوان یک رقیب قوی نگاه نکنند.
پوشش رسانه‌ای	تکنولوژیکی	در صورت تحقق سناریوی دوم به مجرد اینکه باشگاه سپاهان حاشیه‌نشین لیگ باشد و راندمان اقتصادی مطلوبی نداشته باشد صدا و سیما نیز رغبتی برای پوشش رسانه‌ای مسابقات این تیم ندارد و بینندگان تلویزیونی مسابقات این تیم کاهش پیدا می‌کند.
سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه		در صورت تحقق سناریوی اول با کاهش راندمان اقتصادی، باشگاه درگیر مسائل جاری و پیش پا افتاده می‌شود و کمتر بر اقداماتی که راندمان اقتصادی و عملکرد آن را بهبود می‌بخشد تمرکز و توجه می‌کند.
دیجیتال‌سازی		در صورت تحقق سناریوی دوم انتظار می‌رود باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان از تکنولوژی دیجیتال کمتر بهره بگیرد و به دلیل اینکه راندمان اقتصادی مناسبی ندارد بودجه‌ای برای هزینه کرد در این راستا نداشته باشد.

ادامه جدول ۷- وضعیت مسائل باشگاه سپاهان در صورت تحقق سناریوی دوم (خواب آشفته)

متغیر	موضوع	وضعیت متغیر در صورت تحقق سناریو ۱
تسهیلات و خدمات جانبی مطلوب	زیست‌محیطی	در صورت تحقق سناریوی دوم به مجرد اینکه باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان عملکرد اقتصادی مطلوبی نداشته باشد و باشگاه راندمان اقتصادی زیر ۵۰ داشته باشد، در این وضعیت باشگاه نمی‌تواند تسهیلات و خدمات جانبی مطلوبی را در نظر بگیرد و بیشتر تمرکز خودش را بایستی بر رفع بحرانی کنونی خود اختصاص دهد.
کالاهای ورزشی باکیفیت		به مجرد اینکه عملکرد حرفه‌ای تیم سپاهان مطلوب نباشد و به موازات آن نیز عملکرد اقتصادی مناسبی نداشته باشد بسیاری از اهداف باشگاه محقق نمی‌شود و در این وضعیت باشگاه نمی‌تواند مسئولیت‌های اجتماعی خود را که یکی از آنها ارائه خدمات و کالاهای باکیفیت و سازگار با محیط زیست است محقق کند.
بحران منابع		در صورت تحقق سناریوی دوم باشگاه نمی‌تواند سرمایه لازم را جذب کند و هزینه‌های آن به مراتب بیشتر از سودش می‌شود و در این حالت آنها به منابع شرکت فولاد نیاز بیشتری پیدا می‌کنند.

در صورت تحقق سناریوی دوم با کاهش رفتن راندمان اقتصادی باشگاه، باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان دیگر توان مالی اینکه در بحث توسعه زیرساخت‌های مناسب ورزشی که سازگار با محیط زیست باشد سرمایه‌گذاری کند را نخواهد داشت.	زیرساخت‌های مناسب ورزشی
به مجرد تحقق سناریوی دوم، باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان به باشگاه‌های خصوصی دیگر بدهکار می‌شود، بازیکنان آنها مطالبات خود دریافت نمی‌کند، هزینه‌های باشگاه نسبت درآمدهایش بیشتر می‌شود، باشگاه وام بیشتری از بانک‌ها استقراض می‌کند و سرانجام در آینده باشگاه با مشکل نقدینگی مواجه می‌شود.	قانون فیرپلی مالی

بحث و نتیجه‌گیری

در عصری که محیطی سرشار از فرصت و تهدید، پیشروی سیستم‌های پیچیده قرار دارد و تغییرات مداوم و عدم اطمینان از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است و هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبرو هستند، چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد؟ احتمالاً، مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند تحول پایدار ارائه دهد. مسلماً برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود، روش‌ها و ابزار زیادی وجود دارد. عصر حاضر عصر آینده‌پژوهی است و مدیریت آینده یکی از استراتژی‌های اساسی برای جامعه بشری محسوب می‌شود.

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی سناریوهایی برای ۱۵ سال آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان و مشخص نمودن استراتژی اصلی مبتنی بر مثبت‌ترین سناریو بود. سناریوهای اصلی که در این تحقیق صورت‌بندی شدند شامل سناریوی جادوی تفکر و خواب آشفته بود. سناریوی جادوی تفکر که از آن به عنوان سناریوی مطلوب یاد شده است، در مجموع، حکایت از آینده‌ای دارد که در آن راندمان اقتصادی باشگاه و عملکرد حرفه‌ای تیم ارزش‌های کلیدی باشگاه هستند و به تبع جذب سرمایه، مدیریت هزینه‌ها، کسب درآمد، تربیت بازیکنان حرفه‌ای، هماهنگی کادر، برندسازی و قهرمانی در لیگ‌های مختلف از نقشی حاشیه‌ای برخوردار هستند و ابزاری برای تحقق اهداف استراتژیک موصوف هستند. عنوان سناریوی دوم، خواب آشفته است؛ چرا که محتوای آن به نوعی است که حتی خوش‌بین‌ترین طرفدار و هوادار باشگاه در خواب چنین وضعیتی را تصور نمی‌کند. در این سناریو، باشگاه در جذب سرمایه بد عمل می‌کند، هزینه‌هایش را نمی‌تواند مدیریت کند و به موازات آن بخش زیادی از درآمدهای خود را از دست می‌دهد. و به موازات آن باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان دیگر مدعی اصلی لیگ نخواهد بود و همواره جزء تیم‌های حاشیه نشین لیگ خواهد بود، کما اینکه وضعیت بد اقتصادی باشگاه ادامه لیگ را برای آنها مشکل می‌کند و در این حالت مسئولان شرکت فولاد به این نتیجه می‌رسند که از باشگاه حمایت نکنند.

شایان ذکر است استراتژی اصلی این پژوهش (عملکرد اقتصادی بهینه و عملکرد حرفه‌ای مناسب) با استراتژی‌های اصلی باشگاه سپاهان هم‌راستا است و این باشگاه در برنامه‌های استراتژیک خود به مواردی چون بهبود عملکرد اقتصادی باشگاه و عملکرد حرفه‌ای تیم اشاره کرده است. احتمالاً دلیل این همخوانی حس استقلال‌خواهی و موفقیت مبتنی بر برنامه‌ای است که در این باشگاه وجود دارد. شاید از سیاست‌های کلان آن‌ها است که همچنان در بحث ورزش به‌طور خاص ورزش فوتبال مدعی بمانند. دلیل دیگر این همخوانی، احتمالاً در نظر گرفتن روندهای آینده توسط باشگاه است.

یکی از نشانه‌های پررنگی که در همه سناریوها به‌وضوح به چشم آمد، عملکرد حرفه‌ای تیم است که اشاره به تربیت بازیکنان حرفه‌ای، هماهنگی کادر، برندسازی و قهرمانی در لیگ‌های مختلف دارد. عملکرد حرفه‌ای باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در عرصه فوتبال طی دو دهه گذشته خروجی مشخص و ملموسی را به همراه داشته است. به طوری که طی سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۳، پنج قهرمانی و دو نایب‌قهرمانی در لیگ برتر و چهار قهرمانی در جام حذفی کسب کرده است. علیرغم آن مجموعه اقدامات مدیران این باشگاه پس از سال ۱۳۹۳ بخشی و جزیره‌ای بوده است و بر این اساس طی سال‌های گذشته این باشگاه توفیق چندانی نداشته است. یکی از حلقه‌ای مفقود باشگاه سپاهان طی این سال‌ها فقدان تربیت بازیکنان حرفه‌ای و هماهنگی کادر بوده است. علی‌رغم سرمایه‌گذاری شرکت فولاد سپاهان در زمینه ورزش، شاهد هزینه کرد مازاد باشگاه در بحث نقل و انتقالات هستیم. ضروری است این چالش با تربیت بازیکنان حرفه‌ای، بهبود هماهنگی کادر، برندسازی و استفاده از بازیکنان بومی، رفع شود. از دیگر نشانه‌های پررنگی که در طراحی سناریوها مشاهده گردید، عملکرد اقتصادی باشگاه است. در بحث عملکرد اقتصادی راندمان

اقتصادی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد اقتصادی است که مبتنی بر جذب سرمایه، مدیریت هزینه و کسب درآمدسنجیده می‌شود. که به‌نظر می‌رسد باشگاه فرهنگی ورزش سپاهان در این زمینه موفق عمل کرده است. همانگونه که ملاحظه شد، در این پژوهش تصاویری چندگانه و متبادین از آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان با توجه به عدم قطعیت‌های متفاوت سازنده آینده این باشگاه، ترسیم شده است که هر یک از آن‌ها پیامد مجموعه‌ای از دگرگونی‌های نیروهای پیشران در موضوع پژوهش بوده‌اند؛ به تبع، رویارویی با این آینده‌ها، نیازمند طراحی راهبردهای پابرجا و برنامه‌های انعطاف‌پذیر از سوی مدیران باشگاه است. در نتیجه با در نظر گرفتن کلان‌روندهای آینده (اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی، اقتصادی، سیاسی و قانونی) و بررسی آنها بر روی ساختار و محیط باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان، می‌توان اذعان نمود احتمال وقوع سناریوی (جادوی تفکر) در ۱۵ سال آینده، دور از ذهن نیست. با نگاهی به دو عدم قطعیت کلیدی مشخص می‌گردد، احتمال راندمان اقتصادی بالای ۵۰ و همچنین مدعی جدی لیگ وجود دارد. برای عملیاتی شدن استراتژی اصلی ارائه شده با عنوان "بهبود عملکرد اقتصادی باشگاه و بهبود عملکرد حرفه‌ای تیم" پیشنهاد می‌گردد باشگاه یک رویکرد توسعه‌محور و بلندمدت به عوامل کلیدی موصوف داشته باشد. از آنجائی که آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان در گروه عملکرد اقتصادی و عملکرد حرفه‌ای است پیشنهاد می‌گردد بخشی از سیاست‌های اصلی باشگاه به‌سوی تربیت بازیکنان حرفه‌ای، برندسازی، جذب سرمایه و مدیریت هزینه گرایش پیدا کند. چرا که با موفقیت در این عرصه‌ها می‌تواند هم نقش‌آفرینی ملی و بین‌المللی بهتری داشته باشد و هم می‌تواند بر تعداد هواداران خود بی‌افزاید و از این طریق درآمد بیشتری کسب کند. علاوه بر این، باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان لازم است برای حضور موفق در ورزش به‌طور خاص ورزش فوتبال هم نگاه بلندمدت به مقوله راندمان اقتصادی بالای ۵۰ و مدعی جدی لیگ بودن داشته باشد و هم نگاه کوتاه‌مدت. در افق ۱۵ سال آینده، لازم است که باشگاه ظرفیت‌های لازم را برای افزایش راندمان اقتصادی بالای ۵۰ و تکرار قهرمانی‌های که در گذشته کسب کرده است ایجاد کند در نتیجه پیشنهاد می‌شود کارگروه‌های تخصصی از طرف باشگاه مذکور با تفویض اختیارات قانونی مسئول پیگیری و اجرای اقدامات ضروری در زمینه عملکرد اقتصادی باشگاه و عملکرد حرفه‌ای تیم شوند.

لازم به ذکر است هرگونه تلاش آینده‌پژوهانه برای سناریونگاری، در نهایت در قیاس با پیچیدگی‌ها و تضادهای دنیای واقعی، کوششی تقلیل‌گرایانه است؛ با این حال صرف شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های مهم و تصویرهای محتمل، می‌تواند بستر ذهنی مناسبی برای رویارویی با واقعیت‌های چندلایه، تحولات نوظهور و تعاملات پیچیده در اندیشه تصمیم‌گیران باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان فراهم آورد و در نتیجه به زمینه‌ای برای انتخاب و اتخاذ راهبردها و اولویت‌ها تبدیل شود. شایان ذکر است این تحقیق با محدودیت‌های همراه بود که لازم است در تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد محدودیت اول اینکه در این تحقیق بازیگران کلیدی شناسایی نگردید و صرفاً متغیرهای کلیدی مؤثر بر آینده باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان شناسایی شد. محدودیت دیگر اینکه در این تحقیق راهبردها تحلیل و گزینش نشدند و صرفاً با استفاده از سناریویوارد به سناریونویسی پرداخته شد. بر این مبنای پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از برنامه متکثر بازیگران کلیدی باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان را شناسایی کنند و با استفاده از برنامه مالتیپول راهبردها مقتضی را تحلیل و گزینش کنند.

- Amoozadeh, Z., Naderian Jahromi, M., Soltanhosseini, M., Salimi, M. (2020). The Effect of Social Media Marketing on Branding Process and Consumer Behavior of Clubs of Iran Football Premier League, *Sport Management Journal*, 12(2), pp. 405-422.
- Asadnia, A., CheshmehSohrabi, M., Shabani, A., Asemi, A., & Demneh, M. T. (2022). Future of information retrieval systems and the role of library and information science experts in their development. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1-14. (in Persian)
- Brooke, L. E., Gucciardi, D. F., Ntoumanis, N., & Lin, A. (2020). Qualitative investigation of perceived barriers to and enablers of sport participation for young people with first episode psychosis. *Early Intervention in Psychiatry*, 14(3), 293-306.
- Clutterbuck, R., & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, 12(10), 1-17.
- Gerke, A. (2022). Strategic paradigms in professional sport. In *A Research Agenda for Sport Management* (pp. 129-146). Edward Elgar Publishing.
- Heydari, R., kashtidar, M., shajie, K., rajabi, R. (2020). Strategic development of professional volleyball club management in Iran (Case study: Payam Mashhad Volleyball Club), *Sport Management Studies*, Article in press. doi: 10.22089/smrj.2020.8557.2927. (in Persian)
- Izadi, F., Ahmadi, A., Charehjo, F. (2021). Future Studies of Kurdistan Province Development: Issues and Challenges. *JGS*, 21 (62): 261-279. (in Persian)
- Jones, I., Brown, L., & Holloway, I. (2012). *Qualitative research in sport and physical activity*. Sage.
- Kazemipour, A., Akbari Yazdi, H., Mohammadkazemi, R., Elahi, A. (2022). Internationalization of Iran football Clubs' Brand, *Sport Management Studies*, 14(71). (in Persian)
- Khazaei, S., Zagami, A., Defnok, M. (2018). *A comprehensive guide to the scenario wizard*. Tehran: Kariz Publications. (in Persian)
- Ma, Y., Chung, T., & Chin, J. H. (2020). Sports club management and social capital. *Korean Journal of Sport Science*, 31(2), 245-256.
- Mirzaie, S., Salimi, M., Rahimi Sarshabadrani, G. (2023). Strategic foresight of entrepreneurship in Iran's sports industry, *Organizational Culture Management*, 21(1), pp. 61-74.
- Mousavi, Mi., Kohaki, Sadat, F. (2016). *Future research in land development (a look at the use of Mic-Mac and Scenario Wizard software)*. Urmia: Urmia University Press. (in Persian)
- Naimo J. (2014). *Ethics and the Art of Sport Governance*. Howard Harris (ed.) *Achieving Ethical Excellence (Research in Ethical Issues in Organizations, Volume 12)* Emerald Group Publishing Limited: 91-112.
- Nazari Tarshizi, A. (2016). The effect of brand uncertainty on customer-based brand equity among fans of Persepolis football team. Master's Thesis, Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Hakim Sabzevari University. (in Persian)
- Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352.
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49-64.
- Qian, T. Y., Zhang, J. J., Wang, J. J., & Hulland, J. (2020). Beyond the game: Dimensions of esports online spectator demand. *Communication & Sport*, 8(6), 825-851.
- Qorbani Mourineh, L., Khodadad Kashi, F. (2019). The investigation of effective economic factors on success of Iran's soccer premier league teams, *journal of motor and behavioral sciences*, 2(2), pp. 150-160. (in Persian)
- Rezayan Geieh Bashi, A., Marzban, E., Jahanshahi, O. (2020). Entertainment Scenarios on the Islamic Republic of Iran TV in Media Perspective Document 1404, *Communication Research*, 27(103), pp. 149-179. (in Persian)
- Rezayi, M., Rafie, H. (2021). A Survey of the Applications of Futurology in Public Policy, *Sepehre Siasat*, 8(27), pp. 85-102. (in Persian)

- Robinson, M. (2010). Sport club management. *Human Kinetics*.
- Sawyer, S., & Carmel, E. (2022). The multi-dimensional space of the futures of work. *Information Technology & People*. 1-20.
- Sayah Mofazali, A., Jahangiri, K., Eivazi, M. (2018). Comparative study of foresight patterns globally applied in disaster management studies, *Future study Management*, 26(105), pp. 69-80. (in Persian)
- Schwartz, P. (2013). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. By Amazon, Published April 15 th 2013 by Currency (First Published 1996).
- 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.
- Seyed Ameri, M., Elahi, A., Afshari, M., Honari, H. (2016). Developing Role of Postmodern Management on Sport Development Model, *Sport Management Studies*, 8(37), pp. 17-34. (in Persian)
- Shahraki, M., Esmaeili, M. (2020). Identify the factors influencing implementation strategic plans of Iranian sports organizations, *Sport Management Studies*, Article in press. (in Persian)
- Shahvali kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., Naghsh, A. (2021). The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based, *Research on Educational Sport*, 8(21), pp. 223-250. (in Persian)
- Strengers, Y., Pink, S., & Nicholls, L. (2019). Smart energy futures and social practice imaginaries: Forecasting scenarios for pet care in Australian homes. *Energy research & social science*, 48, 108-115.
- Talibpour, M., Rasouli, M., Esmaili, M. (2012). *Management of sports clubs*. Mashhad: Press of Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian)
- Telford, R. M., Telford, R. D., Cochrane, T., Cunningham, R. B., Olive, L. S., & Davey, R. (2016). The influence of sport club participation on physical activity, fitness and body fat during childhood and adolescence: the LOOK longitudinal study. *Journal of science and medicine in sport*, 19(5), 400-406.
- Thormann, T. F., & Wicker, P. (2021). Determinants of pro-environmental behavior among voluntary sport club members. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 51(1), 29-38.
-

The future of Foolad Mobarakeh Cultural and Sports Club of Sepahan; Based on the scenario method in the horizon of 2034

Amin Ferdosipour¹, Mehdi Salimi^{2*}, Ahad Rezayan³

1-Ph. D Candidate in Sport management, Physical Education faculty, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. 2-Associate professor in sport management, Sport sciences Faculty, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding author) 3-Ph. D in future studies, Researcher in national research institute for science policy, Futures studies department, Iran.

m_salimi_3@yahoo.com

Received: 2023-04-30

Accepted: 2023-07-20

Abstract

The current research aims to look into the future in Foolad Mobarakeh Sports Cultural Club of Sepahan, to discover possible futures for the club and to formulate its scenarios for 2034.

Foresight has been done with the approach of scenario planning based on the method of intuitive logic. To design the scenarios, the method of analyzing drivers and uncertainties based on Schwartz's eight-stage model has been used. The participants of the current research included 20 internal and external stakeholders of Foolad Mobarakeh Sepahan cultural and sports club, who were selected based on the purposeful sampling method. Data was collected through interviews and open questionnaires. Based on the findings, the analysis of the 18 main factors obtained finally led to the production of two strategic uncertainties including: 1. the economic performance of the club, 2. the professional performance of the team, which is the basis for the construction of two scenarios a) Sleep confused and b) thought magic. As a result, it is suggested that for the success of Foolad Mobarake Sepahan Sports Cultural Club in the future, "revision of the club's economic plans and programs" and "reorganization of the team's management processes" should be included in the agenda of the club's planners and managers so that the club plays a greater role in to be compatible with the future and build a favorable future.

Keywords: Future research, scenario planning, Sepahan club, football, management.