



Identifying Revenue-Driving Drivers of Sporting Events in a 10-Year Horizon Using a Structural Analysis Approach

Shiva Azadfada ^{1*}, Elaheh Shafiepour ¹,
Ali Asghar Doroudian ², Shirin Zardoshtian ³, Zahra Abdolvahabi ⁴

1. Department of Sport Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran

2. Department of Sport Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran

4. Department of Sport Management, Islamic Azad University, Shahr-e-Quds Branch, Tehran, Iran

Abstract

Given the economic significance of sporting events, identifying the key drivers of revenue generation over the next decade is of particular importance. This study employs a structural analysis approach to examine the factors driving revenue generation in the forthcoming ten years. As sustainable revenue from sporting events has become a critical priority, especially at the international level, analyzing the key determinants of this trend is essential. From a goal-oriented perspective, the study is applied, and methodologically, it is descriptive-analytical, grounded in explanatory foresight approaches. The study population consisted of sport management faculty members and experienced managers involved in organizing sporting events, and using purposive sampling until reaching theoretical saturation, 20 qualified individuals were selected as the sample. To identify the influential factors, a literature review and expert interviews were conducted, leading to the extraction of 24 key components related to revenue generation in sporting events over a ten-year horizon. Structural analysis results indicated that four factors—namely, online ticket sales and management platforms, development of sports infrastructure and stadium facilities, financing and attracting reputable sponsors, and precise logistical planning and event management—exhibited the highest levels of importance and uncertainty. These factors should be regarded as strategic drivers in the formulation of future scenarios and macro-level planning for sustainable revenue generation in sporting events. The findings demonstrate that sustainable revenue generation in sporting events over the next decade is dependent on strategic drivers with high importance and uncertainty, and focusing on the development of online ticketing platforms, infrastructure, sponsor acquisition, and professional event management will constitute the essential condition for the future success of these events.

Article information

Received: 28 September 2025

Revised: 21 February 2026

Accepted: 26 April 2026

Published: 18 May 2026



Keywords:

Futures Studies, Sporting Events, Revenue Generation, Uncertainty, Sports Marketing

How to Cite This Article:

Azadfada, S., Shafiepour, E., Doroudian, A. A., Zardoshtian, S. and Abdolvahabi, Z. (2026). Identifying Revenue-Driving Drivers of Sporting Events in a 10-Year Horizon Using a Structural Analysis Approach. *Journal of Sport Management Knowledge*, 4 (1), 41-62. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.69401.1196>

* Corresponding author: shiva.azad966@gmail.com



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Sporting events have emerged as one of the most significant economic, social, and cultural arenas worldwide, playing a substantial role in economic development and enhancing the national standing of countries. Given the growing interest and demands of audiences, the increasing number of events, and advancements in related technologies, the optimal utilization of revenue-generating capacities in this field has become increasingly essential. Sustainable revenue generation from sporting events not only provides the necessary financial resources for hosting major events but also contributes to infrastructure development, attracting investment, and creating employment opportunities. In this context, identifying the key drivers that can shape and enhance revenue generation in sporting events over the next decade is critical and strategic. Considering the complexities and uncertainties prevalent in sports markets, foresight approaches and structural analysis provide appropriate tools to gain a deeper understanding of future trends and influencing factors. Structural analysis, as a comprehensive method, enables the identification, analysis, and prioritization of key components, facilitating macro-level strategic planning. This study focuses on a ten-year horizon and aims to identify and assess the revenue-driving drivers of sporting events using a structural analysis approach.

METHODOLOGY

This research is applied in nature and uses a descriptive-analytical method based on explanatory foresight approaches. The statistical population consists of 20 prominent professors in sports management and experienced managers involved in organizing sporting events. Purposeful sampling was employed to select individuals with sufficient knowledge and experience related to the research topic. Initially, a comprehensive literature review was conducted to identify key factors affecting revenue generation in sporting events. Then, through semi-structured interviews with experts, the list was refined to 24 final key components. Structural analysis was used to examine and analyze the relationships among these factors. Data collected from interviews and document studies were analyzed using specialized software to evaluate the impact and uncertainty levels of each factor. This method helped to determine the main revenue-driving drivers for the future and prioritize them.

RESULTS

The structural analysis results revealed that among 24 key components, four main factors were identified as the primary revenue-driving drivers for sporting events over the next ten years. These factors not only hold significant importance but also exhibit considerable uncertainty levels. The four factors are:

1. **Online Ticket Sales and Management Platforms:** With the expansion of digital technologies and the internet, online ticket sales platforms have become one of the most important revenue channels. These technologies facilitate audience access to events and enable sales data and customer behavior analysis, improving marketing strategies and increasing revenues.
2. **Development of Sports Infrastructure and Stadium Equipment:** Creating and upgrading modern sports infrastructure and advanced stadium equipment plays a crucial role in attracting spectators and enhancing the quality of event hosting. These infrastructures provide better experiences for audiences and increase opportunities for sponsorships and targeted advertising.
3. **Financing and Attracting Reputable Sponsors:** The presence of powerful and reputable sponsors provides substantial and sustainable financial resources for organizing events. Strategic partnerships with major brands not only secure financial support but also enhance the event's credibility and commercial value.
4. **Precise Logistical Planning and Event Management:** Comprehensive and coordinated management of organizational processes, coordination among different departments, and precise logistical planning are critical factors in reducing costs and increasing the financial efficiency of events. This factor plays a vital role in ensuring the financial and operational success of sporting events

DISCUSSION AND CONCLUSION

Using a structural analysis approach, this study identified four key and strategic revenue-driving drivers in sporting events over a ten-year horizon. These factors, in addition to their high importance, are accompanied by significant uncertainty. They must be seriously considered in formulating future scenarios and macro-



level plans for sustainable revenue generation. A precise analysis of these drivers enables managers and policymakers to make data-driven and foresight-based decisions and pave the way for the sustainable development of the sporting events industry.

Overall, this study demonstrates that a combination of advanced digital technologies, infrastructure investment, collaboration with reputable sponsors, and efficient management can act as the foundational pillars for sustainable revenue generation in the sporting events industry. Moreover, paying attention to uncertainties and changing market conditions equips managers with the flexibility to face upcoming challenges and adapt their strategic planning to varying circumstances. Ultimately, this research can serve as a scientific and practical resource for sports managers, policymakers, investors, and researchers in sports economics, facilitating better decision-making toward sustainable development and increased revenue generation in sporting events.

شناسایی پیشران‌های درآمذزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله با رویکرد تحلیل ساختاری

شیوا آزادفدا^{۱*}، الهه شفیق پور^۱، علی اصغر درودیان^۲، شیرین زردشتیان^۳، زهرا عبدالوهابی^۴

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر قدس، تهران، ایران.

چکیده

با توجه به اهمیت اقتصادی رویدادهای ورزشی، شناسایی عوامل کلیدی درآمذزایی در افق آینده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مطالعه با رویکرد تحلیل ساختاری به بررسی پیشران‌های درآمذزایی در ۱۰ سال آینده می‌پردازد. در شرایطی که درآمذزایی پایدار از رویدادهای ورزشی به یکی از اولویتهای کلیدی به‌ویژه در سطح بین‌المللی تبدیل شده، تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر این روند امری ضروری است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی تحلیلی و مبتنی بر رویکردهای آینده‌پژوهی تبیینی است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران با تجربه در برگزاری رویدادهای ورزشی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری، ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای شناسایی عوامل مؤثر، از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان استفاده شد که منجر به استخراج ۲۴ مؤلفه کلیدی مرتبط با درآمذزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله گردید. نتایج تحلیل ساختاری نشان داد که چهار عامل شامل: «پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین»، «توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم»، «تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر»، و «برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد» از بالاترین میزان اهمیت و عدم قطعیت برخوردارند. این عوامل به‌عنوان پیشران‌های راهبردی باید در تدوین سناریوهای آینده و برنامه‌ریزی‌های کلان برای درآمذزایی پایدار رویدادهای ورزشی مدنظر قرار گیرند. نتایج نشان می‌دهد درآمذزایی پایدار رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله به پیشران‌های راهبردی با اهمیت و عدم قطعیت بالا وابسته است. تمرکز بر توسعه پلتفرم‌های بلیط‌فروشی آنلاین، زیرساخت‌ها، جذب اسپانسر و مدیریت حرفه‌ای رویداد، شرط اصلی موفقیت آینده این رویدادها خواهد بود.

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۴/۰۷/۰۶

بازنگری شده: ۱۴۰۴/۱۲/۰۲

پذیرش شده: ۱۴۰۵/۰۲/۰۶

انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۲۸



کلمات کلیدی:

آینده پژوهی، رویدادهای ورزشی، درآمذزایی، عدم قطعیت، بازاریابی ورزشی.

نحوه استناد به این مقاله

آزادفدا، ش.، شفیق پور، ا.، درودیان، ع.ا.، زردشتیان، ش.، عبدالوهابی، ز. (۱۴۰۵). شناسایی پیشران‌های درآمذزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله با رویکرد تحلیل ساختاری. *دانش مدیریت ورزشی*، ۴(۱)، ۴۱-۶۲. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.69401.1196>

مقدمه

توجه به آینده همواره از دغدغه‌های بشر بوده است و انسان در طول تاریخ تلاش کرده است آینده را پیش‌بینی کند. در گذشته، این توجه بیشتر در قالب پیشگویی و فال‌گیری نمود پیدا می‌کرد. با پیشرفت علم نگرش به آینده همراستای سایر فعالیت‌های بشر دستخوش تحولاتی شده است. آینده پژوهی نگرش علمی بشر به مسأله کشف آینده است. آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها، و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها می‌پردازد. آینده پژوهی علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به آینده مطلوب است. آینده پژوهی همواره صحبت از آینده‌ها می‌کند و هدف اصلی این دانش کشف یا ابداع، امتحان، ارزیابی و پیشنهاد آینده‌های ممکن، محتمل مرجح به منظور شکل‌گیری آینده‌ای مطلوب است. آینده پژوهان می‌خواهند بدانند چه آینده‌هایی می‌توانند رخ دهند (ممکن)، چه آینده‌هایی با احتمال بیشتری شکل می‌گیرند (محتمل) و چه آینده‌هایی باید برپا شوند (Saeedpour and Behboudi, 2017). مطالعه ادبیات موجود نشان می‌دهد زنده ماندن سازمان‌ها و رشد در عصر تغییرات مداوم آن‌ها در گروه شناخت به موقع فرصت‌ها و تهدیدهای آینده است، به همین خاطر در طی دهه گذشته تحقیقات زیادی پیرامون سناریوپردازی آینده حوزه‌های مختلف انجام شده است (Sohrabi, 2018). یکی از این حوزه‌ها بحث ورزش و تربیت‌بدنی است. هزاره سوم بر عرصه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، علمی و ورزشی به گونه‌ای تأثیر گذاشته است که یک دهکده جهانی بدون محدودیت زمانی و مکانی برای نقش‌آفرینی همه کشورها و افراد شکل گرفته است. در چنین محیطی، ورزش نیز مانند بسیاری از عرصه‌های دیگر در دهکده جهانی نقش‌آفرین بوده و توفیق یا عدم توفیق کشورها در بسیاری از عرصه‌های بین‌المللی به میزان بهره‌برداری کشورها از ورزش برای حضور در دهکده جهانی وابسته شده است (Mohaqeq and Taqavi, 2017). در این راستا کشورها در حوزه ورزش برای بهره‌برداری و نقش‌آفرینی در دهکده جهانی از دو عامل استفاده می‌نمایند. یکی حضور در رویدادهای بزرگ بین‌المللی و دیگری اخذ میزبانی و برگزاری رویدادهای بین‌المللی که مورد دوم در مقایسه با مورد اول از جایگاه مهم‌تری برخوردار است. رویدادهای بزرگ ورزشی بین‌المللی، به مسابقاتی مانند بازیهای المپیک، جام جهانی فوتبال، بازی‌های آسیایی، یونیورسیادها، دانشجویی، المپیک نظامیان و ... اطلاق می‌شود که در آن ورزشکاران حرفه‌ای و نخبه ورزشی کشورهای مختلف به رقابت با یکدیگر می‌پردازند (Globe et al., 2020). رویدادهای ورزشی زیادی همه ساله در نقاط مختلف جهان برگزار می‌شود و به خاطر ماهیت جذاب ورزش و علاقمندی بسیار زیاد مردم به تماشای این رویدادها، توجه رسانه‌ها، سیاستمداران، صاحبان صنایع و دیگر گروه‌های ذی‌نفع ملی و بین‌المللی را به خود جلب نموده است. این رویدادها به عنوان ابزاری مناسب برای جلب توجه ملت‌های مختلف جهان تبدیل شده است (Polly, 2020).

سرمایه‌گذاری در ورزش و رویدادهای ورزشی بر رشد اقتصادی اثر دارد و دارای اثرات دیگری نیز همچون داشتن حس خوب را دارد چرا که در تحقیقی با استفاده از اطلاعات آماری ۱۲ کشور اروپایی اثر یک رویداد ورزشی و موفقیت ورزشی بر موفقیت سنجیده شد و نتایج نشان داد که رویدادهای ورزشی مانند فوتبال و موفقیت‌های ورزشی ورزشکاران این کشورها اثر مثبت و معنی‌داری بر خرسندی به عنوان یک شاخص رشد اقتصادی داشته است (Couric et al, 2018). در این رابطه Agha Babai and Afshari (2022)، در پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی در اقتصاد ورزشی ایران (مطالعه موردی: رویدادهای ورزشی)» بیان کردند که دستیابی به توسعه اقتصاد ورزش مستلزم تحلیل و تفسیر گذشته و وضعیت کنونی آن است. به اعتقاد آنان، با ترسیم تصویری دقیق از آینده اقتصاد ورزش کشور و بهره‌گیری از سواد آینده، نوآوری و آموزش، همراه با افزایش مشارکت اجتماعی، رقابت، رهبری و سرمایه‌گذاری، می‌توان بنیان‌های معرفتی و اخلاقی آینده‌پژوهی اقتصاد ورزش را تقویت کرد و از طریق برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، به اقتصادی پویا و موفق در حوزه ورزش دست یافت. Kamalian and colleagues (2022)، پژوهشی با عنوان ارائه مدل پارادایمی مدیریت ریسک‌های بازاریابی کمین در رویدادهای ورزشی انجام دادند، نتایج نشان داد از ترکیب عوامل استخراج شده از منابع کتابخانه‌ای و نظرات اساتید مدیریت ورزشی مدیران و متخصصان برگزاری رویدادهای ورزشی ۴۵ مؤلفه در قالب ۸ عامل بدست آمد. این عوامل شامل عوامل مرتبط به تماشاگران، عوامل بازاریابی، عوامل فرهنگی، عوامل مرتبط با رویداد و ورزش، عوامل مرتبط با اسپانسر، عوامل قانونی، عوامل مدیریتی و عوامل رسانه‌ای بودند. همچنین Gaius, Roberti and Verna (2024) تحقیقی را تحت عنوان اثر محدودیت‌های مالی بر کارایی هزینه‌های بخشی: تأثیر بازی‌های دوستانه اقتصادی بر باشگاه‌های فوتبال ایتالیا انجام دادند. در این تحقیق تأثیر محدودیت‌های مالی بر نتایج ورزشی و اقتصادی در یک بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ مورد ارزیابی قرار گرفت. منظور از بازی‌های دوستانه اقتصادی مقرراتی است که باشگاه‌ها را ملزم به پذیرش تورنمنت‌های فوتبال اروپا

یوفا) می‌کند. تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد که مقررات بازی‌های دوستانه اقتصادی تأثیر بر کارکرد تیم‌های اول جدول رده‌بندی لیگ فوتبال ایتالیا ندارد و همچنین مشخص گردید که مقررات بازی‌های دوستانه اقتصادی فاصله بین تیم‌های رده‌پایین و رده بالای جدول را کاهش داده است. از این رو رویدادهای ورزشی برای بقاء و توسعه خود راه‌هایی را برای کسب درآمد خود انتخاب و مشخص می‌کنند (Simons et al, 2010). البته این راه‌ها معمولاً از قبل مشخص شده‌اند و قوانینی نیز وجود دارند تا این راه‌ها در چارچوب این قوانین پیش‌بروند (Abenma, 2016). در این میان مدیران ورزشی می‌توانند نقش اساسی را در بازارهای مالی ایفا نمایند. مدیران با قبول مسئولیت تأمین مالی، باید بازارهای مالی و ابزارهای مالی موجود را بشناسند تا با بکارگیری ابزار مالی مناسب در بازارهای مالی اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی را مدنظر قرار دهند (Dobson and Codard, 2019). درآمد عبارتست از یک منبع مالی که به طرق مختلف به یک سازمان تزریق شده و سازمان‌ها توسط این درآمدها به تولید کالا و خدمات می‌پردازند (Fujimoto, 2020). از بهترین گزینه‌های ممکن برای ایجاد تنوع در سرمایه‌گذاری و همچنین خلق منبع درآمدی منظم و دائم، فعالیت در حوزه‌هایی است که می‌تواند سودی متوسط اما با خطرپذیری بسیار کم و تضمین شده را در اختیار قرار دهد (Abenma, 2016). بنابراین در هر صنعتی، درآمد یکی از مهمترین ارکان آن تلقی می‌گردد علاقه و حضور بی شمار مردم در زمان برگزاری رویدادهای ورزشی باعث ورود بازاربایب‌های صنایع و بنگاه‌های اقتصادی دیگر برای تبلیغ و فروش بیشتر محصولات خود شده است. در این میان هزینه‌های اداره و برگزاری یک رویداد ورزشی به دلیل دستمزدهای سنگین بازیکنان و مربیان، هزینه اسکان، رفت و برگشت تیم از مسابقات باعث شده تا مدیران تیم‌ها و باشگاه‌ها تلاش فراوانی برای جبران هزینه‌ها و رسیدن به نقطه سر به سری انجام می‌دهند، نیازمند کسب درآمد می‌باشند برگزاری رویدادهای ورزشی موفق همواره دارای منابع درآمدی و تراز مالی بهتری هستند (Yazdan Naqdi et al, 2013) رویدادهای ورزشی محلی است که در آن اعتبار و منزلت کشورهای میزبان هویدا می‌شود و می‌بایست این مهم با دقت و جدیت مورد توجه قرار گیرد از دستاوردهای مختلفی که برگزاری هر رویداد به همراه دارد می‌توان به ارتقا فرهنگی، توسعه اقتصادی، شخصیت، اجتماعی درآمد زایی، روابط سیاسی و بسیاری موارد دیگر اشاره کرد (Cutcut, 2024).

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان بیان داشت که صنعت ورزش به‌عنوان یکی از بخش‌های نوظهور و اثرگذار، نقش بسزایی در توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی و پیشرفت اجتماعی کشورها ایفا می‌کند و امروزه به یکی از ارکان مهم اقتصاد ملی و فراملی تبدیل شده است. این صنعت با برخورداری از ماهیتی پویا و چندبعدی، می‌تواند از طریق میزبانی رویدادهای ورزشی، سرمایه‌گذاری، گردشگری ورزشی و جذب منابع مالی، تأثیرات قابل توجهی بر رشد اقتصادی داشته باشد؛ به‌گونه‌ای که از آن به‌عنوان نمود اقتصاد مدرن انسانی در قالب یک اقتصاد صنعتی نوین یاد می‌شود. (Kuo & Lee, 2019) با وجود این جایگاه مهم، سهم واقعی ورزش و به‌ویژه درآمدزایی ناشی از برگزاری رویدادهای ورزشی در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، هنوز به‌طور کامل محقق نشده است.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام‌شده در حوزه اقتصاد ورزش، بر تحلیل‌های توصیفی، ارزیابی‌های مالی کوتاه‌مدت یا بررسی پیامدهای اقتصادی پس از برگزاری رویدادها متمرکز بوده‌اند و کمتر به شناسایی عوامل کلیدی و پیشران‌های مؤثر بر درآمدزایی رویدادهای ورزشی با رویکردی آینده‌نگر و بلندمدت پرداخته‌اند. به‌ویژه، فقدان پژوهش‌هایی که با بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی، عدم قطعیت‌ها و متغیرهای راهبردی مؤثر بر درآمدزایی میزبانی رویدادهای ورزشی را در افق زمانی مشخص تحلیل کنند، به‌عنوان یک خلأ اساسی در ادبیات این حوزه قابل مشاهده است. این کمبود موجب شده است که سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان در زمینه برگزاری رویدادهای ورزشی، اغلب مبتنی بر تجربیات گذشته و بدون توجه کافی به تحولات آتی و فرصت‌های نوظهور اقتصادی انجام شود.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشران‌های مؤثر بر درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله انجام شده است تا بتواند با ارائه چارچوبی علمی و آینده‌نگر، به غنای ادبیات اقتصاد ورزش کمک نماید. نتایج این پژوهش می‌تواند برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلان حوزه ورزش، مدیران و برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی، فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی، سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، حامیان مالی و اسپانسرها و همچنین پژوهشگران و برنامه‌ریزان توسعه ورزشی، به‌عنوان مبنایی برای تدوین راهبردها، کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذاری و حرکت به‌سوی درآمدزایی پایدار و رقابت‌پذیر در صنعت ورزش مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی و تبیینی بوده و بر مبنای روش‌های آینده‌پژوهی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید حوزه مدیریت ورزشی و مسئولان و مدیرانی بود که سابقه برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت رویدادهای ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی در ایران، که در شهر تهران، اصفهان و ... را داشتند؛ از جمله سابقه برگزاری مسابقات باشگاه‌های آسیا، رویدادهای ورزشی دانشجویان آسیایی و مسابقات ورزشی کشورهای اسلامی. انتخاب این افراد به صورت هدفمند بود و معیارهای انتخاب آن‌ها شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنان بود لازم به ذکر است که تعداد خبرگان شرکت‌کننده در روش‌های دلفی‌محور، از جمله مطالعات آینده‌پژوهی، عموماً بین ۱۴ تا ۲۵ نفر گزارش شده است (Klammer et al., 2017)، در این پژوهش، با توجه به معیارهای تعیین‌شده، فرآیند گردآوری داده‌ها پس از مشارکت ۱۸ نفر از خبرگان به اشباع نظری رسید؛ با این حال، به‌منظور افزایش اطمینان و اعتبار نتایج، مشارکت خبرگان تا ۲۰ نفر ادامه یافت. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش به شرح جدول (۱) تشریح گردیده است.

جدول ۱. ویژگی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Characteristics of the research participants

جنسیت	سن	تحصیلات	شغل	سابقه فعالیت
مرد	۴۷	ارشد	مدیرعامل باشگاه	۹ سال
مرد	۵۲	ارشد	مدیر عامل باشگاه	۱۴ سال
مرد	۴۹	دکتری	مسئول برگزاری مسابقات	۵ سال
زن	۵۳	دکتری	مسئول برگزاری مسابقات	۷ سال
زن	۵۴	ارشد	مسئول برگزاری مسابقات	۵ سال
مرد	۳۹	ارشد	مدیرعامل باشگاه	۱۲ سال
مرد	۴۵	ارشد	مدیر عامل باشگاه	۱۰ سال
مرد	۴۹	دکتری	هیئت علمی دانشگاه	۱۲ سال
مرد	۶۲	دکتری	هیئت علمی دانشگاه	۲۵ سال
مرد	۵۸	دکتری	هیئت علمی دانشگاه	۲۴ سال
مرد	۴۸	ارشد	مسئول کمیته بازاریابی مسابقات	۹ سال
مرد	۵۸	کارشناسی	مدیر عامل باشگاه	۱۰ سال
زن	۵۳	کارشناسی	مسئول برگزاری مسابقات	۶ سال
مرد	۴۷	ارشد	مسئول کمیته بازاریابی مسابقات	۷ سال
مرد	۵۸	ارشد	مدیر برگزاری مسابقات	۱۶ سال
مرد	۵۹	دکتری	هیئت علمی دانشگاه	۲۶ سال
مرد	۵۰	دکتری	مدیر برگزاری مسابقات	۱۱ سال
زن	۴۸	دکتری	هیئت علمی دانشگاه	۱۶ سال
مرد	۵۵	ارشد	مسئول کمیته بازاریابی مسابقات	۱۲ سال
زن	۴۶	دکتری	هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال

به‌منظور شناسایی موضوعات مؤثر بر آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله، از مرور ادبیات و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران استفاده شد. بر این اساس، در مجموع ۲۴ مؤلفه نهایی مرتبط با آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله شناسایی گردید. این مؤلفه‌ها، بدون در نظر گرفتن اولویت، به‌عنوان موضوعات اصلی مؤثر عبارت بودند از:

جدول ۲. عوامل (مؤلفه‌های) کلیدی مؤثر بر آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله

Table 2. Key factors affecting the future of revenue generation in sports events over a 10-year horizon

ردیف	نماد	عامل	توضیحات
1	Var01	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	افزایش مخاطب و درآمد با امکان شرکت از راه دور
2	Var02	پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین	تسهیل خرید بلیط، مدیریت ورود و جلوگیری از بلیط تقلبی
3	Var03	طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد	جذب خانواده‌ها و افزایش مدت حضور در محل رویداد
4	Var04	توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل	تسهیل رفت‌وآمد تماشاگران و کاهش ترافیک
5	Var05	توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم	افزایش کیفیت امکانات، جذب تماشاگران و ارتقاء تجربه
6	Var06	ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال	افزایش امنیت و جلوگیری از ورود غیرمجاز
7	Var07	تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی	ارتقاء کیفیت تماشای مسابقات و جذب مخاطبان
8	Var08	تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد	تأمین بودجه و حمایت مالی برای برگزاری موفق رویدادها
9	Var09	فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)	افزایش رضایت مخاطبان و طولانی‌تر شدن حضور در رویداد
10	Var10	ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)	افزایش درآمد از طریق فروش بلیت‌های پرامتیاز
11	Var11	توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	پوشش بهتر خبری و جذب مخاطب بیشتر
12	Var12	اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد	ارتقاء برند رویداد و جذب حمایت عمومی
13	Var13	جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد	ارتقاء کیفیت خدمات و حل مشکلات سریع
14	Var14	استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران	تسهیل دسترسی به اطلاعات و خدمات مرتبط
15	Var15	استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم	افزایش جذابیت تجربه حضور مخاطب
16	Var16	تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد	افزایش درآمد از محل برگزاری و جذب اسپانسرهای محلی
17	Var17	ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان	بهبود کیفیت برگزاری رویداد در دوره‌های بعدی
18	Var18	استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها	مدیریت بهتر منابع و جلوگیری از تداخل برنامه‌ها
19	Var19	اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری	کاهش مشکلات حمل و نقل و افزایش رضایت مخاطبان
20	Var20	برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد	سازماندهی زمان‌بندی، حمل و نقل، اسکان و خدمات مرتبط
21	Var21	اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد	حفظ سلامت ورزشکاران و تماشاگران و تضمین برگزاری ایمن
22	Var22	استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل	تسریع خرید و کاهش ازدحام در فروشگاه‌ها و ورودی‌ها
23	Var23	طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی	حمایت از کسب‌وکارهای منطقه و افزایش درآمد تبلیغاتی
24	Var24	نصب دوربین‌ها و سیستم‌های پخش زنده برای تبلیغات	درآمدزایی از حق پخش و تبلیغات حین مسابقات

۱ نماد عوامل مؤثر بر آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله برای استفاده در نرم افزار میک‌مک

همچنین در ادامه پژوهش، متغیرها و شاخص‌های استخراج شده با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک بررسی و تحلیل شده‌اند. برای این منظور از ماتریسی به ابعاد ۲۴*۲۴ شامل ۲۴ شاخص (که جمع‌بندی مؤلفه‌های کلیدی در موضوع پژوهش بوده‌اند) استفاده شد تا وضعیت هر یک از آن‌ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد. افزون بر این برای ممیزی پژوهش از شاخص‌های ارزشیابی (Lincoln & Guba (1985) که شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری بودند استفاده شد. اعتبار: برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی چندجانبه: در فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه‌های گوناگونی استفاده شده است. ب، ارزیابی شرکت‌کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج‌شده برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد. انتقال‌پذیری: در پژوهش حاضر، به‌منظور دستیابی به این معیار از روش‌های زیر استفاده شد: الف، مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر به صورت مکتوب مستندسازی شد. ب، گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به صورت تفصیلی ارائه شد. قابلیت اعتماد: در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت: الف، استفاده از دو کدگذار: بدین منظور از یکی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد. به صورت تصادفی دو مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هر یک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول (۳) ارائه شد.

$$\text{درصد} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{100 \times \text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 2. Results of inter-coder reliability

شماره مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	درصد پایایی
5	13	6	3	0/84
11	7	3	2	0/86
کل	20	9	5	0/85

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهد، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۵ درصد است. با توجه به این که پایایی بیش از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. تأییدپذیری: بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد: الف، ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از اساتید مدیریت ورزشی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت. پس از مطالعه و بازبینی ایشان نظرات آن‌ها اخذ شد. ب، تشریح فرایند پژوهش: در متن حاضر مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها برای مخاطبان و خوانندگان تشریح شده است. سرانجام جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری یا تحلیل آثار متقابل با کمک نرم‌افزار میک‌مک^۱ استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

۱. MICMAC

اولین گام تحلیل نتایج میک‌مک، شناسایی ویژگی‌های تاثیرگذاری مستقیم عوامل است. نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده‌ها در ماتریس 24×24 محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع ۴۷۱ رابطه تاثیرگذاری و تأثیرپذیری ارزیابی شده در جدول شماره ۴، ۱۰۵ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۱۷۴ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۲۳۱ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۶۶ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر $75/69$ است که از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل حکایت می‌کند.

جدول ۴. تشریح ویژگی‌های ماتریس تحلیل ساختاری (آثار متقاطع)

Table 4. Characteristics of the structural analysis matrix (cross-impact)

مقدار	شاخص	
24	Matrix size	ابعاد ماتریس
4	Number of iterations	تعداد تکرار
104	Number of zeros	تعداد صفر
172	Number of ones	تعداد یک
230	Number of twos	تعداد دو
67	Number of threes	تعداد سه
0	Number of P	تعداد P
471	Total	جمع
81%77084	Fill rate	درجه پرشدگی

ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۵).

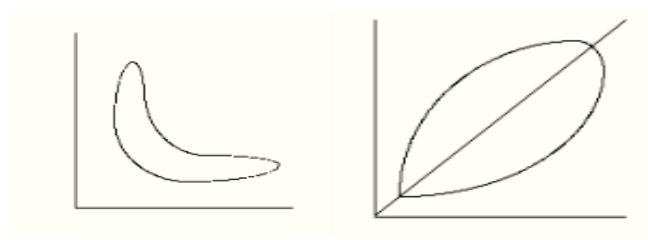
جدول ۵. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

Table 5. Matrix desirability and optimization degree

چرخش	تأثیرپذیری	تأثیرگذاری
1	%93	%95
2	%100	%100

ارزیابی پلان تاثیرگذاری و تأثیرپذیری

شیوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم است. در حوزه روش تحلیل اثرات متقابل / ساختاری با نرم‌افزار MICMAC در مجموع دو نوع از پراکنش تعریف شده است که به نام سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار معروف است. در مدل سیستم پایدار پراکندگی متغیرها به صورت L است؛ در این مدل برخی متغیرها دارای اثرگذاری بالا و برخی دارای اثرپذیری بالا است. اما در سیستم‌های ناپایدار وضعیت پیچیده‌تر است؛ در این سیستم نیروهای مد نظر پیرامون محور قطری صفحه پراکنده است و در بیشتر مواقع حالت بینابین از اثرگذاری و اثرپذیری دارد که شناسایی متغیرهای کلیدی را دشوار می‌سازد (Klammer et al., 2017). آنچه از وضعیت صفحه پراکندگی متغیرها مؤثر بر آینده درآمدهای ورزشی در افق ۱۰ ساله پیدا است، وضعیت ناپایداری سیستم است. بیشتر متغیرها در اطراف محور قطری صفحه پراکنده‌اند. به‌غیراز چند مورد که نشان می‌دهند دارای تأثیرگذاری بالایی در سیستم هستند، بقیه متغیرها از وضعیت تقریباً مشابهی نسبت به یکدیگر برخوردارند (شکل‌های شماره ۱ و ۲).



شکل ۱. سیستم ناپایدار

شکل ۲. سیستم پایدار

Figure 1. Unstable system Figure 2. Stable system

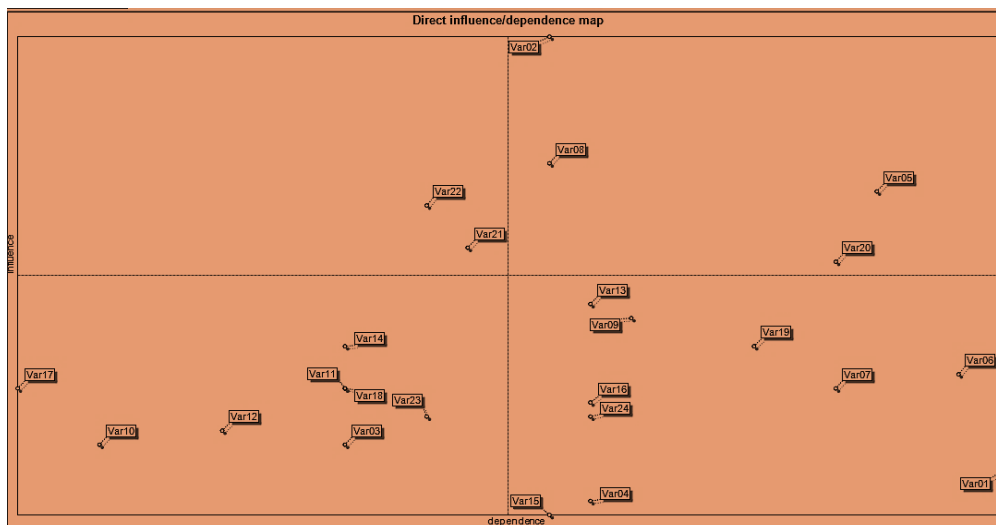
در جدول شماره ۵، مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع ارائه شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع مجموع سطرها نشانگر میزان تاثیرگذاری متغیر و مجموع ستون‌ها، معرف میزان تأثیرپذیری است.

جدول ۶. مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

Table 6. Sum of rows and columns of the cross-impact analysis matrix

ردیف	متغیر	مجموع اعداد ردیف‌ها	مجموع اعداد ستون‌ها
۱	پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین	۲۵	۴۴
۲	توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم	۵۹	۳۶
۳	تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد	۲۷	۲۹
۴	برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد	۲۵	۳۴
۵	اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد	۴۶	۴۳
۶	استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل	۳۴	۴۶
۷	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	۳۱	۴۱
۸	ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال	۴۹	۳۶
۹	تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی	۳۸	۳۸
۱۰	فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)	۲۹	۲۵
۱۱	جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد	۳۰	۳۱
۱۲	توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل	۲۸	۲۸
۱۳	تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد	۳۹	۳۶
۱۴	اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری	۳۶	۲۹
۱۵	استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم	۲۴	۳۶
۱۶	نصب دوربین‌ها و سیستم‌های پخش زنده برای تبلیغات	۳۰	۳۷
۱۷	طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد	۳۳	۲۲
۱۸	ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)	۳۲	۳۲
۱۹	توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	۳۵	۴۰
۲۰	اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد	۴۰	۴۲
۲۱	استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران	۴۳	۳۱
۲۲	ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان	۴۶	۳۴
۲۳	استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها	۳۰	۳۳
۲۴	طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی	۳۲	۳۵
	مجموع	۸۳۶	۸۳۶

در ادامه در شکل شماره ۳، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آنها در ماتریس تاثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه تاثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.



شکل ۳. نقشه تأثیرات مستقیم مؤلفه‌های کلیدی

Figure 3. Direct impact map of key components

در تحلیل نقشه تاثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل کلیدی بیست و چهار گانه سیستم مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل دارای تاثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری زیاد است. (۴ مؤلفه در بخش شمال شرقی نقشه- پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین، توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم، تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد و برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد)، کدام یک از عوامل دارای تاثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری کمتر هستند (۲ مؤلفه در بخش شمالی غربی ماتریس اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد و استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل)، کدام عوامل دارای تاثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبی یا متوسط هستند. (۱۰ مؤلفه در بخش جنوب شرقی ماتریس- برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)، ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال، تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی، فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)، جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد، توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل، تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد، اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری، استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم، نصب دوربین‌ها و سیستم‌های پخش زنده برای تبلیغات) و در نهایت، کدام عوامل نسبت به سایر مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده دارای تاثیرگذاری و تأثیرپذیری نسبتاً کمتری هستند (۸ عامل در بخش جنوب غربی ماتریس تاثیرات- طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد، ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)، توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها، اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد، استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران، ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان، استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها، طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی). هر یک از عوامل یادشده در ادامه این پژوهش به تفصیل تشریح خواهد شد.

جدول ۷. اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری مستقیم

Table 7. Prioritization of key components based on direct impact/dependence

رتبه	مؤلفه	تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	تأثیرپذیری مستقیم	امتیاز
1	پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین	684	طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد	552	
2	توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم	574	ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)	538	
3	تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد	553	توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	516	
4	برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد	537	اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد	506	
5	اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد	499	استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران	506	
6	استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل	498	ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان	480	
7	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	452	استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها	445	
8	ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال	443	طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی	433	
9	تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی	421	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	433	
10	فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)	419	ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال	433	
11	جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد	396	تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی	433	
12	توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل	384	فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)	417	
13	تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد	384	جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد	418	
14	اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری	384	توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل	417	
15	استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم	383	تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد	396	
16	نصب دوربین‌ها و سیستم‌های پخش زنده برای تبلیغات	371	اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری	381	
17	طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد	360	استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم	381	
18	ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)	360	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	360	
19	توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	348	اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد	360	
20	اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد	334	استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل	361	
21	استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران	334	پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین	60	
22	ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان	312	توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم	331	
23	استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها	289	تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد	287	
24	طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی	278	برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد	261	

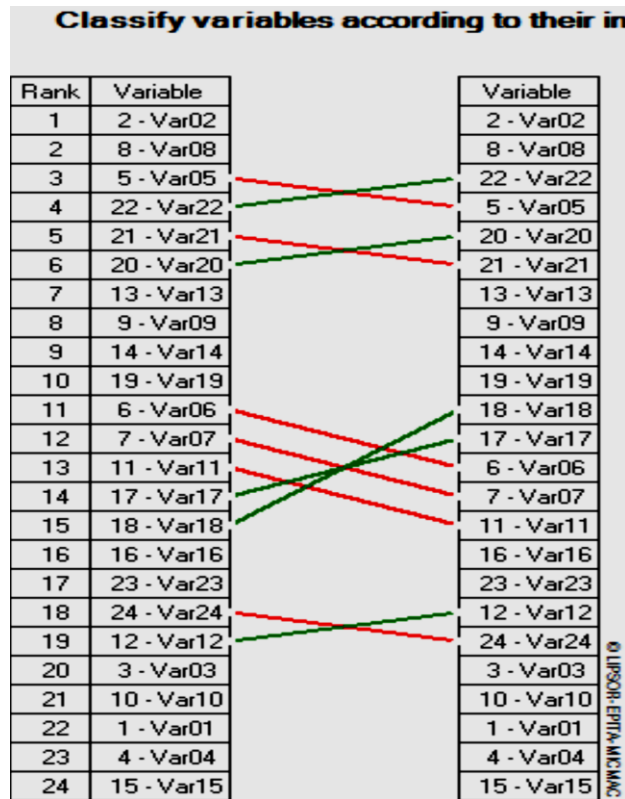
در ادامه جدول تاثیرات غیر مستقیم اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها، به شرح جدول شماره ۸، برای هر یک از مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۸. اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/پذیری غیرمستقیم

Table 8. Prioritization of key components based on indirect impact/dependence

رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری غیرمستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری غیرمستقیم
1	پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین	654	طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد	536
2	توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم	573	ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)	538
3	تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد	528	توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	511
4	برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد	527	اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد	496
5	اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد	496	استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران	494
6	استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل	485	ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان	478
7	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	453	استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها	441
8	ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال	447	طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی	440
9	تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی	418	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	439
10	فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)	412	ایجاد سیستم کنترل ورود و امنیت دیجیتال	427
11	جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد	401	تجهیز ورزشگاه‌ها به نمایشگرهای بزرگ و سیستم صوتی	427
12	توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل	401	فراهم کردن امکانات رفاهی (غذا، نوشیدنی، پارکینگ)	426
13	تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد	400	جذب و آموزش نیروی انسانی متخصص برای مدیریت رویداد	420
14	اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری	382	توسعه سیستم‌های هوشمند پارکینگ و حمل و نقل	412
15	استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم	398	تبلیغات محیطی هدفمند در محل رویداد	402
16	نصب دوربین‌ها و سیستم‌های پخش زنده برای تبلیغات	374	اجرای سیستم‌های مدیریت ترافیک و امنیت شهری	384
17	طراحی و اجرای برنامه‌های سرگرمی و جانبی در رویداد	359	استفاده از فناوری واقعیت افزوده (AR) در استادیوم	372
18	ارائه خدمات ویژه برای هواداران ویژه (VIP)	355	برگزاری رویدادهای هیبریدی (ترکیبی حضوری و آنلاین)	374
19	توسعه همکاری با رسانه‌ها و خبرگزاری‌ها	355	اجرای پروتکل‌های بهداشتی و ایمنی در محل رویداد	365
20	اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی در محل رویداد	349	استفاده از فناوری پرداخت بدون تماس در محل	355
21	استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای تعامل هواداران	344	پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین	348
22	ایجاد سیستم‌های بازخورد و سنجش رضایت مخاطبان	327	توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم	332
23	استفاده از داده‌کاوی برای بهینه‌سازی زمان‌بندی و برنامه‌ها	291	تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد	291
24	طراحی بسته‌های تبلیغاتی ویژه برای کسب‌وکارهای محلی	284	برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد	277

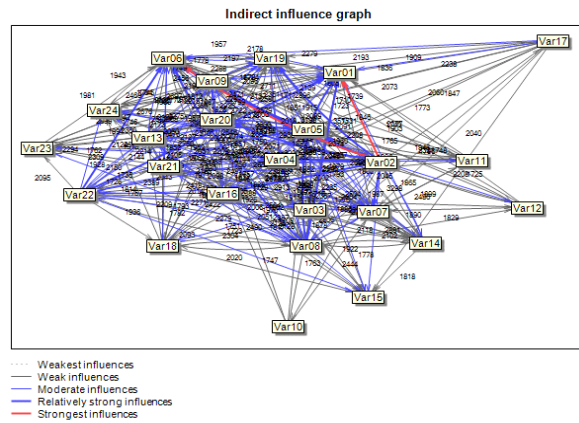
شاخص‌های خروجی نرم‌افزار برای اولویت‌بندی عوامل اصلی برحسب درجه تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم، به شرح شکل شماره ۲ است. ستون اول تاثیرگذاری مستقیم و ستون دوم تاثیرگذاری غیرمستقیم (حاصل به توان رساندن وزن تاثیرات) است و همانگونه که ملاحظه می‌شود تفاوت چشم‌گیری در تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل به چشم نمی‌خورد:



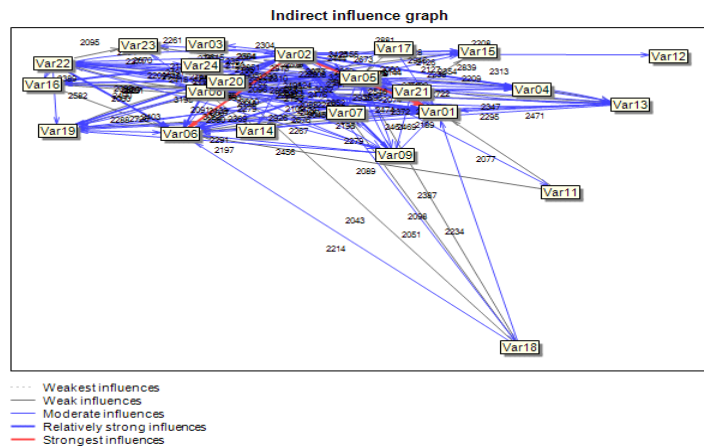
شکل ۴. درجه‌بندی عوامل کلیدی بر حسب تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم

Figure 4. Grading of key factors based on direct and indirect impact

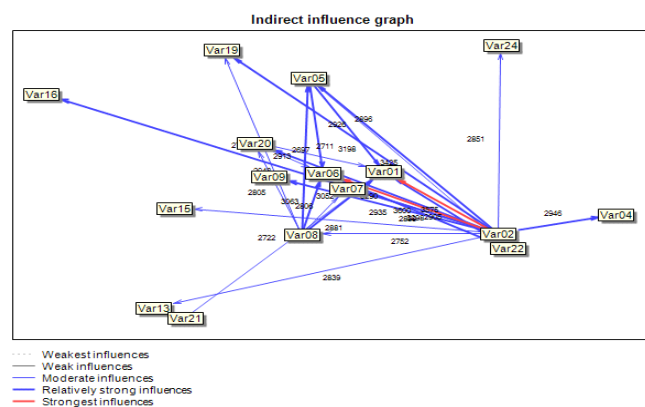
در ادامه براساس تحلیل‌های برگرفته از خروجی نرم‌افزار میک‌مک، در شکل‌های شماره ۵ تا ۷ نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل شامل تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و بالقوه میان متغیرها (در سطوح مختلف) ارائه شده است. درک ارتباطات قوی‌تر میان عوامل، راهنمایی سودمند برای فهم مهم‌ترین روابط در شکل‌دهی به آینده درآمدزایی لیگ برتر والیبال است و می‌تواند برای تصمیم‌گیران، تصویری فراگیر فراهم آورد. در شکل‌های شماره ۵ و ۶، تاثیرات مستقیم شاخص‌ها بر سایر شاخص‌های سیستم مشخص شده است. یادآور می‌شود، در ماتریس تاثیرات غیرمستقیم، هر یک از شاخص‌ها در نرم‌افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تاثیرات غیرمستقیم شاخص‌ها در شکل ۷ سنجیده می‌شود. لازم به ذکر است، به دلیل وضوح بیشتر تصاویر، هر یک از عوامل بر حسب شماره آن عامل در نمودار شدت تاثیرات درج شده است.



شکل ۵. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۵۰٪)
Figure 5. Relationship intensity diagram for direct impact of variables (at 50% level)



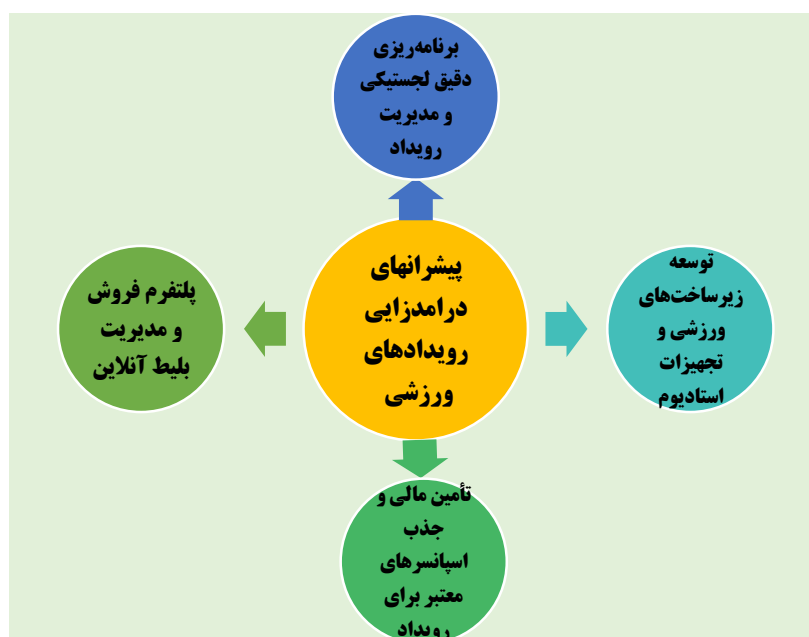
شکل ۶. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۲۵٪)
Figure 6. Relationship intensity diagram for direct impact of variables (at 25% level)



شکل ۷. نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۵٪)
Figure 7. Relationship intensity diagram for indirect impact of variables (at 5% level)

همانگونه که در نمودار تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و روندهای کلیدی مشاهده می‌شود، چهار متغیر " توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات استادیوم"، " برنامه‌ریزی دقیق لجستیکی و مدیریت رویداد"، " پلتفرم فروش و مدیریت بلیط آنلاین"، " تأمین مالی و جذب اسپانسرهای معتبر برای رویداد" در مجموع از بیشترین تأثیرپذیری و بیشترین تأثیرگذاری برخوردارند.

بر این اساس، تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی، در گرو روی دادن تغییراتی در این متغیرهاست بنابراین چهار مؤلفه یادشده، در این پژوهش به عنوان نیروهای پیشران شناسایی می‌شوند. این نیروهای پیشران، به تأیید خبرگان پژوهش به واسطه قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا، از اهمیت و عدم قطعیت نسبتاً زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می‌توانند به عنوان عدم قطعیت‌های اصلی پژوهش برای مرحله بعدی (استفاده از نرم‌افزار سناریوویزارد) شناخته شوند. علاوه بر آن، یک متغیر تأثیرگذار شناسایی شده، یک متغیر تنظیم‌کننده شناسایی شده و نیز همه متغیرهای تأثیرپذیر احصا شده از نرم‌افزار میک‌مک نیز در طراحی سناریوها و داستان‌های آینده دارای نقش تعیین‌کننده هستند و شرایط و تغییرات آنها در نگارش و توصیف سناریوهای نهایی به کار خواهد آمد. در نتیجه، چهار نیروی پیشران پژوهش بر اساس تحلیل یافته‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار میک‌مک به شرح شکل شماره ۸ قابل ارائه خواهد بود. هر یک از این پیشران‌ها، بالقوه دارای عدم قطعیت‌هایی هستند که احصا و تشریح دقیق آنها مستلزم برگزاری پنل خبرگان در گام بعدی پژوهش است.



شکل ۸. پیشران‌های مؤثر بر آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله (منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

Figure 8. Drivers affecting the future of revenue generation in sports events over a 10-year horizon (Source: Research findings, 2025)

بحث و نتیجه‌گیری

در دو دهه اخیر، صنعت رویدادهای ورزشی به عنوان یکی از پویاترین و پررونق‌ترین بخش‌های اقتصادی در سطح جهان به شمار آمده است. این صنعت با تحولاتی بنیادین همراه بوده که ناشی از ظهور فناوری‌های نوین، تغییرات بنیادی در رفتار و انتظارات مخاطبان و تحول در مدل‌های کسب‌وکار است. درآمدزایی در این حوزه دیگر محدود به فروش بلیط حضوری و تبلیغات سنتی نیست، بلکه شامل طیف وسیعی از منابع درآمدی همچون حق پخش دیجیتال، خدمات هوشمند جانبی، اسپانسرهای هدفمند و تعامل گسترده و مستمر با مخاطبان در فضای آنلاین می‌شود. تحولات فناورانه، به ویژه پیشرفت‌های حوزه دیجیتال، شبکه‌های مخابراتی پرسرعت، داده‌کاوی و هوش مصنوعی، تغییرات فرهنگی عمیق و افزایش توقع مخاطبان از تجربه‌های چندوجهی، زمینه‌ساز فرصت‌ها و چالش‌های بی‌سابقه‌ای در این صنعت در افق ۱۰ سال آینده خواهد بود. تحلیل دقیق پیشران‌های کلیدی درآمدزایی و اولویت‌بندی آن‌ها به مدیران، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های نوآورانه، کارآمد و متناسب با شرایط محیطی

طراحی و به اجرا درآوردند. از این رو، شناخت و تبیین عوامل مؤثر بر درآمدزایی رویدادهای ورزشی در این دوره زمانی اهمیت فراوانی دارد و می‌تواند ضامن توسعه پایدار و رشد بلندمدت این حوزه باشد.

یکی از ارکان اساسی و کلیدی در برگزاری موفق رویدادهای ورزشی، فروش و مدیریت بلیط است که به طور مستقیم بر میزان درآمد و رضایت مخاطبان اثرگذار می‌باشد. در دهه گذشته، تحول دیجیتال به شکل چشمگیری این حوزه را متحول کرده است؛ ظهور پلتفرم‌های فروش بلیط آنلاین، امکانات مدیریت هوشمند ظرفیت ورزشگاه‌ها، انتخاب دقیق صندلی، پرداخت امن و کنترل ورود لحظه‌ای از جمله مهم‌ترین نوآوری‌هایی است که موجب افزایش بهره‌وری سیستم فروش شده و از بروز مشکلاتی همچون فروش بیش از ظرفیت یا بلیط‌های جعلی جلوگیری کرده است. تحقیقات گسترده نشان داده‌اند که خریداران امروزی، علاوه بر قیمت بلیط، به تجربه خرید سریع، آسان، مطمئن و متناسب با هویت اجتماعی خود اهمیت زیادی می‌دهند. Bergstrom et al. (2010) در این زمینه معتقدند که نمادهایی مانند برند یا تجربه خرید، بخشی از هویت اجتماعی مصرف‌کنندگان را شکل می‌دهد و این نمادها می‌توانند ارتباطی عمیق میان مصرف‌کنندگان یک برند ایجاد کنند. در این چارچوب، پلتفرم‌های فروش بلیط با ایجاد حس اعتماد و تعلق اجتماعی، توانسته‌اند مشتریان وفادار زیادی جذب کنند. همچنین، توسعه روش‌های پرداخت دیجیتال و ارتقای امنیت تراکنش‌ها، موجب افزایش انگیزه مخاطبان برای استفاده از این خدمات شده است. به طور کلی، این پلتفرم‌ها با فراهم کردن امکان ارائه بسته‌های ترکیبی، تخفیفات هدفمند و برنامه‌های وفاداری، به افزایش درآمد پایدار و بلندمدت رویدادهای ورزشی کمک شایانی کرده‌اند. لذا سرمایه‌گذاری در توسعه و به‌روزرسانی چنین پلتفرم‌هایی از نظر اقتصادی و عملیاتی ضروری به نظر می‌رسد و قابلیت اجرایی بسیار بالایی دارد که در افق ده سال آینده به عنوان یکی از پیش‌رسان‌های اصلی رشد صنعت رویدادهای ورزشی مطرح است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیش‌رسان‌های فناورانه، مدیریتی و بازاریابی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی در افق ۱۰ ساله به شمار می‌روند. این نتایج با بخش قابل توجهی از پژوهش‌های پیشین همسو است. به‌طور مشخص، تأکید این مطالعه بر نقش پلتفرم‌های فروش بلیط آنلاین و تجربه دیجیتال مخاطب، با یافته‌های Bergström et al. (2010) همخوانی دارد که تجربه خرید و هویت اجتماعی مصرف‌کنندگان را عامل کلیدی وفاداری و افزایش درآمد معرفی کرده‌اند. همچنین نتایج مربوط به اهمیت زیرساخت‌های هوشمند، اینترنت پرسرعت و فناوری‌های نوین نظیر 5G و اینترنت اشیا، با پژوهش Khan and Lee (2022) همراستا بوده و تأیید می‌کند که سرمایه‌گذاری در این زیرساخت‌ها علاوه بر ارتقای تجربه مخاطب، منجر به کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش مشارکت دیجیتال می‌شود.

زیرساخت‌های هوشمند ورزشگاه‌ها، شامل دسترسی به اینترنت پرسرعت، شبکه‌های 5G و فناوری اینترنت اشیا (IoT)، به عنوان یکی از بنیادی‌ترین عوامل تحول دیجیتال در صنعت برگزاری رویدادهای ورزشی شناخته می‌شوند. این فناوری‌ها امکان ارائه خدمات پیشرفته و چندرسانه‌ای به مخاطبان، مانند دسترسی به محتوای زنده و تعاملی، تبلیغات هدفمند و خدمات جانبی هوشمند را فراهم می‌آورند. علاوه بر ارتقای تجربه حضوری تماشاگران، استفاده از سنسورها و دستگاه‌های مبتنی بر اینترنت اشیا در مدیریت منابع، نظارت بر امنیت، کنترل جریان ترافیک و بهینه‌سازی مصرف انرژی نقشی کلیدی ایفا می‌کند. تحقیقات نشان داده‌اند که ورزشگاه‌هایی که از فناوری‌های 5G بهره می‌برند، مشارکت مخاطبان در برنامه‌های دیجیتال را تا ۴۰ درصد افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی را به شکل قابل توجهی کاهش داده‌اند (Khan and Lee, 2022). همچنین، جمع‌آوری داده‌های لحظه‌ای از طریق این زیرساخت‌ها به مدیران این امکان را می‌دهد که رفتار مخاطبان را تحلیل کرده، نیازهای آن‌ها را پیش‌بینی کنند و تصمیمات بهینه‌ای برای بهبود کیفیت برگزاری و افزایش درآمد اتخاذ نمایند. با این وجود، موضوع امنیت داده‌ها و حفظ حریم خصوصی کاربران به یکی از چالش‌های مهم این حوزه تبدیل شده است که نیازمند مدیریت دقیق و سیاست‌های شفاف است. چرا که اعتماد مخاطبان به فناوری‌های نوین نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش و موفقیت آن‌ها دارد. بنابراین، زیرساخت‌های هوشمند نه تنها باعث افزایش رضایت و جذب مخاطب می‌شوند، بلکه به عنوان زیربنایی اساسی برای پیاده‌سازی سایر فناوری‌های پیشرفته در صنعت ورزش به شمار می‌روند و قابلیت اجرایی گسترده‌ای در سطح جهانی دارند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زیرساخت‌های هوشمند ورزشگاه‌ها، شامل دسترسی

به اینترنت پرسرعت، شبکه‌های 5G و فناوری اینترنت اشیا (IoT)، از مهم‌ترین پیشران‌های تحول دیجیتال و افزایش درآمدزایی در صنعت برگزاری رویدادهای ورزشی به شمار می‌روند. این نتایج با یافته‌های Khan and Lee (2022) همسو است؛ به طوری که آن‌ها نیز گزارش کرده‌اند بهره‌گیری از فناوری‌های 5G موجب افزایش مشارکت دیجیتال مخاطبان و کاهش هزینه‌های عملیاتی ورزشگاه‌ها می‌شود. همچنین، تأکید پژوهش حاضر بر نقش داده‌های لحظه‌ای و تحلیل رفتار مخاطبان در بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی و ارتقای کیفیت برگزاری رویدادها، با نتایج مطالعات پیشین در حوزه مدیریت هوشمند رویدادهای ورزشی همخوانی دارد.

فناوری‌های تشخیص چهره و سیستم‌های ورود بیومتریک به عنوان ابزارهای نوین برای ارتقای امنیت و تسهیل فرآیندهای ورود در رویدادهای ورزشی اهمیت بسیار زیادی یافته‌اند. با توجه به تجمع بالای جمعیت در ورزشگاه‌ها، مدیریت امنیت یکی از مهم‌ترین چالش‌های برگزارکنندگان محسوب می‌شود و بهره‌گیری از این فناوری‌ها امکان شناسایی سریع، دقیق و مطمئن افراد را فراهم می‌آورد. این موضوع موجب کاهش چشمگیر زمان انتظار مخاطبان، افزایش کارایی ورود و پیشگیری از ورود افراد غیرمجاز می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که سیستم‌های تشخیص چهره می‌توانند زمان ورود مخاطبان را تا ۵۰ درصد کاهش دهند و میزان خطا در شناسایی را به کمتر از یک درصد برسانند (Johnson et al., 2023). علاوه بر افزایش امنیت، این فناوری‌ها با حذف نیاز به تماس فیزیکی، ریسک‌های بهداشتی را کاهش داده و رضایت مخاطبان را در شرایط بحرانی مانند پاندمی‌ها بهبود می‌بخشند. با این حال، چالش‌های مرتبط با حریم خصوصی و ملاحظات حقوقی مربوط به استفاده از داده‌های بیومتریک باید به دقت مدیریت شوند تا اعتماد عمومی حفظ گردد. پذیرش اجتماعی این فناوری‌ها در جوامعی که سیاست‌های شفاف حفاظت داده‌ها و اطلاع‌رسانی مناسب وجود دارد، بسیار بالاتر است (Miller and Ross, 2022). بنابراین، سیستم‌های بیومتریک به عنوان یکی از پیش‌ران‌های کلیدی صنعت رویدادهای ورزشی در آینده نزدیک مطرح بوده و قابلیت اجرای گسترده و اثرگذاری مثبت در ارتقای امنیت و رضایت مخاطبان را دارا می‌باشند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فناوری‌های تشخیص چهره و سیستم‌های ورود بیومتریک به عنوان ابزارهای نوین، نقش مهمی در افزایش امنیت و تسهیل فرآیندهای ورود در رویدادهای ورزشی ایفا می‌کنند. این نتایج با مطالعات Johnson et al. (2023) همسو است، که نشان می‌دهد بهره‌گیری از این سیستم‌ها می‌تواند زمان ورود مخاطبان را تا ۵۰ درصد کاهش دهد و میزان خطا در شناسایی را به کمتر از یک درصد برساند. علاوه بر آن، همان‌طور که Miller and Ross (2022) بیان کرده‌اند، حذف تماس فیزیکی از طریق این فناوری‌ها موجب کاهش ریسک‌های بهداشتی و افزایش رضایت مخاطبان، به‌ویژه در شرایط بحرانی مانند پاندمی‌ها، می‌شود. با این حال، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که چالش‌های مرتبط با حریم خصوصی و ملاحظات حقوقی همچنان به عنوان عامل محدودکننده پذیرش اجتماعی فناوری‌های بیومتریک مطرح هستند. در مقایسه با برخی مطالعات گذشته که عمدتاً بر مزایای فنی و امنیتی تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر به اهمیت مدیریت داده‌ها و شفافیت سیاست‌ها برای حفظ اعتماد عمومی تأکید بیشتری دارد. این تفاوت رویکرد، نگاه جامع‌تر و کاربردی‌تری نسبت به ادبیات موجود ارائه می‌دهد. بنابراین، سیستم‌های بیومتریک ضمن همسو بودن با یافته‌های پیشین در افزایش امنیت و کارایی، به عنوان یکی از پیش‌ران‌های کلیدی صنعت رویدادهای ورزشی در آینده نزدیک مطرح بوده و با اجرای مناسب و مدیریت دقیق، قابلیت اثرگذاری گسترده در ارتقای رضایت و اعتماد مخاطبان را دارا می‌باشند.

برگزاری رویدادهای هیبریدی که تلفیقی از حضور فیزیکی در ورزشگاه و پخش زنده همراه با تعامل آنلاین است، به عنوان نوآوری مهمی در صنعت ورزش مطرح شده است. این مدل به مخاطبانی که امکان حضور حضوری ندارند اجازه می‌دهد تا از طریق پخش زنده با کیفیت بالا، تعامل مستقیم با مسابقه و سایر تماشاگران داشته باشند. این رویکرد موجب افزایش چشمگیر دامنه مخاطبان و ایجاد فرصت‌های جدید درآمدزایی از طریق حق پخش دیجیتال، تبلیغات هدفمند و فروش محصولات جانبی آنلاین می‌شود (Brown and Green, 2022). علاوه بر این، امکانات تعاملی مانند چت زنده، نظرسنجی‌ها و بازی‌های تعاملی مشارکت و وفاداری مخاطبان را افزایش داده و تجربه آن‌ها را از صرف مشاهده صرف، فراتر می‌برد. رویدادهای هیبریدی همچنین از منظر زیست‌محیطی مزایایی دارند؛ کاهش نیاز به سفرهای حضوری، اثرات کربنی ناشی از حمل‌ونقل را کاهش داده و با روندهای جهانی توسعه پایدار همسو

هستند. مطالعات میدانی نشان داده‌اند که رضایت مخاطبان در این مدل تا ۳۵ درصد افزایش یافته و درآمدهای تبلیغاتی دیجیتال تا ۵۰ درصد رشد داشته است (Lopez et al., 2023). در نهایت، رویدادهای هیبریدی به عنوان راهکاری عملی، پایدار و منطبق با تغییرات رفتار مخاطبان، از پیش‌ران‌های کلیدی توسعه صنعت رویدادهای ورزشی در افق ده سال آینده محسوب می‌شوند. علاوه بر چهار پیش‌ران اصلی مذکور، مجموعه‌ای از عوامل دیگر در افزایش درآمد و توسعه پایدار رویدادهای ورزشی نقش مکمل و حیاتی دارند که می‌توان آن‌ها را از منظر فناوری، بازاریابی، مدیریت و تعامل اجتماعی بررسی نمود. توسعه اپلیکیشن‌های هواداری و خدمات جانبی دیجیتال، نظیر ارائه محتواهای انحصاری، سیستم‌های وفاداری و پیشنهادات شخصی‌سازی شده، به طرز قابل توجهی تعامل مخاطبان را افزایش داده و منابع درآمدی جدیدی ایجاد کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این اپلیکیشن‌ها با بهره‌گیری از تحلیل داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی، رفتار مخاطبان را دقیقاً پیش‌بینی کرده و پیشنهاداتی متناسب با نیاز و سلیقه فردی ارائه می‌دهند که به جذب بیشتر مخاطب و افزایش فروش منجر می‌شود (Smith and Johnson, 2021). علاوه بر این، این برنامه‌ها فرصت‌های بازاریابی هدفمند برای اسپانسرها و تبلیغ‌کنندگان فراهم آورده که درآمدهای جانبی را به طور چشمگیری افزایش می‌دهند. همچنین توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل و پارکینگ هوشمند در اطراف ورزشگاه‌ها، از جمله فناوری‌های تعیین مسیر و رزرو آنلاین پارکینگ، باعث تسهیل حضور مخاطبان و افزایش رضایت آن‌ها شده است. تجربه مثبت ورود و خروج از ورزشگاه به طور مستقیم بر تصمیم مخاطبان برای حضور در رویدادهای بعدی و خرید بلیط‌های بیشتر تأثیرگذار است. مدیریت هوشمند انرژی و استفاده از منابع تجدیدپذیر نیز علاوه بر کاهش هزینه‌های عملیاتی، نمایانگر تعهد سازمان‌دهندگان به توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی است که در جذب مخاطبان آگاه به محیط‌زیست نقش مهمی دارد.

در حوزه بازاریابی و تبلیغات، فناوری‌های واقعیت افزوده (AR) و واقعیت مجازی (VR) در رویدادهای ورزشی امکان ارائه تجربه‌های جذاب و تعاملی را به مخاطبان فراهم کرده‌اند. این فناوری‌ها نه تنها مخاطبان حضوری را به طور گسترده درگیر می‌کنند، بلکه کاربران آنلاین را نیز جذب نموده و فرصت‌های تبلیغاتی و درآمدزایی غیرمستقیم را افزایش می‌دهند. برای مثال، ایجاد تورهای مجازی ورزشگاه و دسترسی به پشت‌صحنه مسابقات باعث ارتقای تجربه مخاطبان و افزایش وفاداری آن‌ها می‌شود. تعامل با شبکه‌های اجتماعی و راه‌اندازی کمپین‌های بازاریابی دیجیتال نیز به عنوان پیش‌ران‌های مؤثر مطرح هستند. این شبکه‌ها، علاوه بر تسهیل ارتباط میان طرفداران و تیم‌ها، بستری برای تبلیغات هدفمند و فروش کالاهای رسمی تیم‌ها و رویدادها فراهم کرده‌اند. تعدد نشان داده‌اند که فعالیت‌های دیجیتال مارکتینگ به ویژه در دوره‌های پیش و پس از رویداد، تأثیر چشمگیری در جذب مخاطب و افزایش درآمد داشته‌اند. در نهایت، مدیریت بهینه داده‌ها و استفاده از تحلیل‌های پیشرفته برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، بهبود فرآیندهای عملیاتی و شناسایی فرصت‌های نوظهور، از عوامل حیاتی موفقیت رویدادهای ورزشی محسوب می‌شود. بهره‌گیری از هوش مصنوعی در تحلیل روندها، پیش‌بینی استقبال مخاطبان و بهینه‌سازی منابع، مدیران را قادر می‌سازد برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری انجام داده، هزینه‌ها را کاهش داده و درآمدها را افزایش دهند. با این حال، وجه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر نسبت به مطالعات پیشین در رویکرد آینده‌نگر و تحلیل ساختاری آن نهفته است. در حالی که بسیاری از پژوهش‌های گذشته صرفاً به بررسی اثرات اقتصادی یا فناوری‌های منفرد پرداخته‌اند، این مطالعه با شناسایی هم‌زمان مجموعه‌ای از پیش‌ران‌های کلیدی و مکمل و تحلیل میزان اهمیت و عدم قطعیت آن‌ها در افق ۱۰ ساله، تصویری جامع‌تر از آینده درآمدزایی رویدادهای ورزشی ارائه می‌دهد. از این منظر، نتایج پژوهش حاضر ضمن تأیید یافته‌های پیشین، آن‌ها را در قالب یک چارچوب راهبردی و آینده‌محور یکپارچه ساخته و زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر برای سیاست‌گذاران، مدیران و سرمایه‌گذاران صنعت ورزش را فراهم می‌آورد. در مجموع، می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش عمدتاً با ادبیات موجود همسو بوده، اما با تأکید بر تحلیل پیش‌ران‌ها و عدم قطعیت‌های آینده، خلأ موجود در مطالعات درآمدزایی رویدادهای ورزشی را پوشش داده و به توسعه دانش نظری و کاربردی در این حوزه کمک می‌کند. بنابراین، در کنار چهار عامل اصلی، مجموعه‌ای از پیش‌ران‌های فناوری، بازاریابی، خدمات و مدیریت نقش مکمل و حیاتی در تحول صنعت رویدادهای

ورزشی و افزایش درآمدزایی آن در دهه آینده ایفا می‌کند. اجرای هماهنگ و هوشمندانه این عوامل می‌تواند به شکل‌گیری اکوسیستمی پویا و پایدار منجر شده و زمینه رشد و توسعه اقتصادی ورزش را فراهم سازد.

این پژوهش با وجود ارائه دیدگاه‌های تخصصی و عملی خبرگان حوزه مدیریت ورزشی، دارای چند محدودیت است. اول، نمونه تحقیق شامل ۲۰ نفر از اساتید و مدیران ورزشی با تجربه در ایران و به ویژه در شهرهای مشخصی مانند تهران و اصفهان بود، بنابراین تعمیم نتایج به سایر مناطق یا کشورها محدود است. دوم، انتخاب نمونه به صورت هدفمند انجام شد و ممکن است دیدگاه‌های سایر گروه‌های ذی‌نفع یا خبرگان کمتر شناخته‌شده لحاظ نشده باشد. سوم، داده‌ها بر اساس نظر خبرگان و اطلاعات کیفی جمع‌آوری شد و ممکن است تحت تأثیر برداشتها و تجربه شخصی آنها باشد. با این حال، یافته‌ها می‌تواند پایه‌ای برای تحقیقات آینده و برنامه‌ریزی بلندمدت در مدیریت و درآمدزایی رویدادهای ورزشی فراهم کند.

منابع

- Abnama, Z. (2017). *Identifying income-generating strategies for Khuzestan Province sports committees (with emphasis on volleyball, basketball, wrestling, and swimming)* [Master's thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz].
- Aqababai, N., & Afshari, M. (2022). Futures studies in Iranian sports economy (Case study: Sports events). *Journal of Sports Management*, 14(2), 99–116.
- Bagheri, H., Morsal, B., Fahiminejad, A., & Rashid Lamir, A. (2018). Identifying factors affecting the attraction of financial sponsors in competitive sports (Case study: North Khorasan Province). *Fourth National Conference of Sport Sciences and Physical Education of Iran*, Tehran.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barreda, A. A., Zubieta, S., Chen, H., Cassilha, M., & Kageyama, Y. (2017). Evaluating the impact of mega-sporting events on hotel pricing strategies: The case of the 2014 FIFA World Cup. *Tourism Review*, 72(2), 184–208.
- Brown, A., & Green, T. (2022). Hybrid sports events: Enhancing fan engagement through live and digital interaction. *Journal of Sports Management and Marketing*, 34(2), 115–132. <https://doi.org/10.1080/17430437.2022.2030456>
- Coates, D., & Humphreys, B. R. (2024). Game attendance and outcome uncertainty in the National Hockey League. *Journal of Sports Economics*, 13(4), 364–377.
- Ehsani, M., Abu Darda, Z., & Eghbali, M. (2007). Reasons for sponsors' lack of support for professional women's sports in Isfahan. *Journal of Movement and Sport Sciences*, 6(12), 111–120.
- Fujimoto, M. (2020). Equal revenue sharing and the optimal distribution of talent in the N-team leagues. *Journal of Sports Economics*, 21(2), 103–114.
- Golob, U., Davies, M. A., Kernstock, J., & Powell, S. M. (2024). Trending topics plus future challenges and opportunities in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(2), 123–129.
- Gupta, R. (2010). Corporate social responsibility and community development: An Indian perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2), 45–52.
- Johnson, M., Smith, L., & Lee, K. (2023). Biometric security systems in sports venues: Impact on safety and fan experience. *Security Journal*, 36(1), 50–67. <https://doi.org/10.1057/sj.2023.5>
- Kamalian, Z., Fallah, Z.-A., Bahleke, T., & Askari, E. (2022). Presenting a paradigmatic model for managing the risks of undercover marketing in sports events. *Management and Organizational Behavior in Sports*, 11(8), 23–33.
- Katkat, D. (2013). Real-time quota-controlled ticketing system in sport organizations. *Elsevier Ltd*.

- Khan, S., & Lee, J. (2022). Smart stadiums and 5G: Transforming fan experience and operational efficiency. *International Journal of Sports Technology*, 9(4), 310–329. <https://doi.org/10.1080/24748668.2022.2084111>
- Klamer, A., Petrova, L., & Mignosa, A. (2017). The relationship between public and private financing of sport in the EU. *European Parliament's Committee on Sport and Education*, 3, 307–313.
- Koo, J., & Lee, Y. (2019). Sponsor-event congruence effects: The moderating role of sport involvement and mediating role of sponsor attitudes. *Sport Management Review*, 22(2), 222–234.
- Korik, A., Subramanian, N., & Papadopoulos, T. (2018). Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 99, 14–33.
- Miller, D., & Ross, A. (2022). Privacy concerns and biometric data usage in public events. *Journal of Technology Ethics*, 14(1), 78–95. <https://doi.org/10.1080/tech-ethics.2022.0045>
- Mohaghegh, M., & Taghavi, M. (2017). *Ordering the book of fundamentals of futures studies: History, goals, and knowledge: Humanities for the new era* (Vol. 1). Defense Industries Education and Research Institute, Center for Futures Studies of Defense Sciences and Technologies.
- Naqdi, Y., Kaghazian, S., & Afsharpei, A. (2013). Analysis of economic factors affecting the income of football clubs (Selected clubs in the world). *Two Specialized Quarterly Journals of Development Economics and Planning*, 2(1), 21–43.
- Poli, R. (2020). Understanding globalization through football: The new international division of labour, migratory channels and transnational trade circuits. *International Review for the Sociology of Sport*, 491–506.
- Ruberti, M., & Verona, R. (2022). Image is everything! Professional football players' visibility and wages: Evidence from the Italian Serie A. *Applied Economics*, 54(5), 595–614.
- Saeedpour, S., & Behboudi, M. R. (2017). *Practical guide to ScenarioWizard software (Developing organizational strategies with a scenario approach)* (1st ed.). Hormozgan University Press.
- Simmons, R., Taks, M., & Wicker, P. (2022). The 2020 Peter Sloane Award: Honoring the contribution of Stefan Kesenne to European sports economics. *International Journal of Sport Finance*, 17(4), 183–186.
- Smith, J., & Johnson, P. (2021). Big data and AI in sports fan engagement: New frontiers in personalized marketing. *Journal of Sports Analytics*, 7(3), 200–215. <https://doi.org/10.3233/JSA-210456>
- Sohrabi, L. (2018). *Futures studies of national championship sports using the Delphi method* [Master's thesis, Allameh Tabatabaei University].
- Soltani, M., & Kargar, G. (2019). Developing a communication model of organizational resources and income generation of professional football clubs in Iran. *Journal of Sports Management*, 11(4), 665–684.
- YU Kyoum Kim, & Trail, G. (2012). Constraints & motivators: A new model to explain sport consumer behavior. *Elsevier Ltd*.