

Research Paper

**Strategic Development of Professional Volleyball Club Management in Iran (Case Study: Payam Mashhad Volleyball Club)**

**Reza Heydari<sup>1</sup>, Mohammad Keshtidar<sup>2</sup>, Kianoosh Shajie<sup>3</sup>, Reza Rajabi<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Associate Professor in Sports Management, Faculty of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (Corresponding Author)
3. Ph.D. in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
4. MSc. in Sports Marketing Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: 2020/03/01

Accepted: 2020/08/09

---

---

**Abstract**

The present study was conducted with the aim of strategic development of professional volleyball club management in Iran (Case study: Payam Mashhad Volleyball Club). The study had a mixed design. To perform this study, a descriptive-analytical method was used and the data collection method was of documentary and survey. Meta SWOT analytical technique was used to formulate the development strategy and explain the goals, resources, capabilities, and macro-environmental factors. The statistical sample in the qualitative part of the research was 15 people, and in the quantitative part of the research, 35 managers of clubs, federation officials and volleyball boards, coaches, veterans, players and university professors were selected and targeted. The results showed that sharp fluctuations in exchange rates, rising inflation, government rules and regulations, the ability of the executive apparatus, technology and social culture are considered as the biggest environmental obstacles to the development of professional club management. Besides, among the factors influencing the development of professional club management of Payam Mashhad Volleyball Club, attracting financial sponsors, private sector presence, having appropriate equipment and facilities, support of government institutions, media coverage, technical staff and national and international players, research and development programs, having ticketing plans, paying attention to talent search, having a specialized

- 
1. Email: reza.hdr1994@gmail.com
  2. Email: keshtidar@um.ac.ir
  3. Email: kianooshshajie@yahoo.com
  4. Email: mr.rajabi9296@ut.ac.ir



academy, and consistent and efficient appraisal programs have the highest strategic fit. Having the right equipment and facilities, research and development programs, the presence of the private sector, attention to talent identification, utilization of skilled and indigenous manpower, volleyball media coverage and geographical location should be at the forefront of executive action.

**Keywords:** Competitiveness, Strategic Planning, Innovation, Resources and Capabilities, Environmental Factors

---

### **Extended Abstract**

#### **Background and Purpose**

Professional sports clubs are the core of professional sports development (Padash, Soltan Hosseinin & Khabiri, 2012; 49), which as one of the main pillars of the country's sports for their growth and development need strategic planning, so that they can achieve their mission and long-term goals (Abdolahi, Hamidi, Aghei & Khabiri, 2018; 3). Despite the existing potentials, Payam Mashhad Volleyball Club has not been able to be in a good position in the Iranian Volleyball Premier League. Researchers believe that in order to achieve a competitive advantage in national and international sports, the club must plan strategically through the accurate knowledge of the club's resources and capabilities and external factors influencing the growth and development of the club to help and enable the club's managers to achieve effective priorities and strategies, as well as to move toward achieving their goals and missions. Therefore, the purpose of the present study is the strategic development of professional volleyball club management in Iran with emphasis on Payam Mashhad Volleyball Club (Nazari, Razavi. Hosseini & Raisi, 2013; 76).

#### **Materials and Methods**

This study is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of research method. Library studies have been used to develop the theoretical framework for research and review of past studies, and the survey method in the form of field study and interview as a tool for data collection have been used. This study was done in a mixed (quantitative and qualitative) way. In the qualitative part of the study, the goals, resources, capabilities and environmental factors influencing the professional development of volleyball clubs by library studies and in-depth interviews with 15 club managers, federation officials and volleyball boards, coaches, veterans and players and university professors familiar with volleyball club management were identified for the Meta-SWOT questionnaire. Data collection was based on Delphi method and Delphi team selection was based



on purposive sampling method. In the quantitative part, the researcher-made Meta-SWOT questionnaire for the development of professional volleyball club management was provided to the study's statistical population to answer the questions based on the 5-point Likert scale. The statistical population in the quantitative part consisted of 35 club managers, federation officials and volleyball delegations, coaches, veterans and players, and university professors, selected as statistical samples. The Meta-SWOT Professional Club Research Questionnaire was then provided for the statistical sample to prioritize the goals at three levels: high, intermediate, and low, and answer the questions of the questionnaire based on 5-point Likert scale. The Meta-SWOT model was used to analyze information and provide a professional club development strategy. Finally, 35 questionnaires were collected and the data were analyzed by Meta-SWOT software.

### Findings

Paying attention to talent identification and having a specialized volleyball academy (school) (15%), having appropriate equipment and facilities (10%), research and development programs of the club (10%), using specialized and indigenous manpower in the club (10%), technical staff and national and international players (10%), media coverage of volleyball (5%), the presence of the private sector to support the club (5%), history, antiquity and reputation of the club (5%), having coherent and efficient evaluation programs in the club (5%), having loyal fans (5%), attracting financial sponsors (5%), having a development document (promising, mission, goals, etc.) (5%), support of the club by the government institutions (5%), the geographical location of the club (3%), and having a clear plan for ticket sales (2%), respectively, accounted for the largest percentage of factors affecting the development of professional club management. The competitive map between the clubs showed that in winning the championship in the Iranian Volleyball Premier League, Payam Mashhad Club was only in a higher position than Gonbad Municipality Volleyball Club in this respect and had a lower position than other clubs. In addition, the competitive map indicated that all the mentioned clubs have been more successful in attracting the players of the national team than Payam Mashhad Volleyball Club. Besides, the factors such as the fluctuations of sharp exchange rate, rising inflation, government laws and regulations, the ability of executive bodies, technology and social culture were considered as the biggest environmental obstacles for the development of professional club management of Payam Mashhad Volleyball Club. Other macroeconomic factors, such as political instability and sanctions, were at the next level in terms of effectiveness and necessity. Among the factors affecting the success and development of the professional club of Payam Mashhad Volleyball



Club, the factors of attracting financial sponsors, the presence of the private sector, having the appropriate equipment and facilities, the support of government institutions, media coverage, technical staff and national and international players, research and development programs, having a clear plan for ticket sales, attention to talent search and having a specialized volleyball academy, having coherent and efficient evaluation programs had the highest strategic fit, respectively. So special attention should be paid to these factors. Also, the factors like the availability of appropriate equipment and facilities, research and development programs, the presence of the private sector, attention to talent search, utilization of skilled and indigenous manpower, volleyball media coverage and geographical location and access to the city where the club is located, must be at the forefront of executive action.

### Conclusion

Emphasis on building a stable identity in Mashhad and attracting loyal fans for their club due to the infancy of this club, by using local experts in the technical staff and young elite players in the team, running Payam Mashhad Volleyball Academy (and school) in order to discover and cultivate the hidden talents in the province and even in the country, long-term planning and writing the club's vision document are among the essential factors that Payam Mashhad Volleyball Club must be taken into account to be on the path of development. Finally, according to the study's findings, the development strategies of Payam Volleyball Club were prepared and adjusted according to its position in relation to competitors and considering vital factors and regarding macro-environmental challenges which undoubtedly, by presenting and continuing them, it can be considered as a young and leading club in the country's Premier volleyball league.

### References

1. Abdolahi, M. H., Hamidi, M., Aghei, N., & Khabiri, M. (2018). Development and prioritization Foolad Mahan Club strategies based on a comprehensive strategy formulation framework. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 8(16), 1-14. (in Persian).
2. Nazari, V., Razavi., S, M, H., Hosseini, S, E., & Raisi, M. (2013). Explaining the strategy of Iranian beach volleyball. *Sport Management Research and Motor Behavior*, 3(5), 73-90. (in Persian).
3. Padash, D., Soltan Hosseinin M., & Khabiri, S. (2012). Identification and prioritization of management and executive factors affecting the privatization of sports clubs by AHP method. *Studies in Sport Management*, 4(15), 47-62. (in Persian).



## توسعه راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال ایران (مورد مطالعه: باشگاه والیبال پیام مشهد)

رضا حیدری<sup>۱</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۲</sup>، کیانوش شجیع<sup>۳</sup>، رضا رجبی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی در ورزش، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۱

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف توسعه راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال ایران (مورد مطالعه: باشگاه والیبال پیام مشهد) انجام گرفته است. پژوهش به صورت آمیخته بود که برای انجام این پژوهش از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها به صورت اسنادی و پیمایشی بود. برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح اهداف، منابع، توانایی‌ها و عوامل کلان محیطی از تکنیک تحلیلی متاسوات استفاده شد. نمونه آماری در بخش کیفی پژوهش را ۱۵ نفر و در بخش کمی پژوهش ۳۵ نفر از مدیران باشگاه‌ها، مسئولان فدراسیون و هیئت‌های والیبال، مربیان، پیشکسوتان، بازیکنان و اساتید دانشگاهی تشکیل دادند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نتایج نشان داد، نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، توان دستگاه‌های اجرایی، فناوری و فرهنگ اجتماعی به عنوان بزرگ‌ترین موانع کلان محیطی برای توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد محسوب شدند. در بین عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد، به ترتیب 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،

1. Email: reza.hdr1994@gmail.com
2. Email: keshtidar@um.ac.ir
3. Email: kianooshshajie@yahoo.com
4. Email: mr.rajabi9296@ut.ac.ir



تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، داشتن برنامه‌ریزی برای بلیت‌فروشی، توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی، برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد از بالاترین تناسب راهبردی برخوردار بودند. در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، حضور بخش خصوصی، توجه به استعدادیابی، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و بومی، پوشش رسانه‌ای والیبالی و موقعیت جغرافیایی باید در صدر اقدامات اجرایی قرار گیرند.

**واژگان کلیدی:** رقابت‌پذیری، برنامه‌ریزی راهبردی، متاسوات، منابع و قابلیت‌ها، عوامل محیطی.

## مقدمه

در عصر حاضر، ورزش به دلیل گستردگی فراوان و استقبال عموم مردم در جوامع مختلف، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های زیادی در زمینه‌های گوناگون دارد. این موضوع تا جایی پیشرفت کرده است که از ورزش به عنوان صنعتی مطرح در سطح جهان نام برده می‌شود. در کشورهای توسعه‌یافته، صنعت ورزش به عنوان یک رکن مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تلقی می‌شود و از جمله صنایع پیشرو در کشورهای توسعه‌یافته است که اثرهای شگرف بر اقتصاد ملی کشورها دارد (سرلاب، عسکریان و اصغرپور، ۲۰۱۸، ۱۸) و هم‌اکنون یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر رشد اقتصاد ملی و از درآمدزاترین صنایع در قرن بیست‌ویکم به شمار می‌رود (آزادی، یوسفی و عیدی، ۲۰۱۵، ۶۷). در ساختار ورزش سراسر دنیا، باشگاه‌های ورزشی پایه و اساس رشد و توسعه ورزش‌های مختلف هستند و قهرمانان و نخبگان ورزشی از دل باشگاه‌ها رشد می‌کنند و پرورش می‌یابند (رابینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). باشگاه‌های ورزشی با هدف همگانی کردن ورزش، ایجاد انگیزه برای جذب جوانان به ورزش‌های قهرمانی، تربیت ورزشکار در رشته‌های مختلف و ایجاد شور و نشاط در جوامع از طریق برگزاری رقابت‌های ورزشی تشکیل می‌شوند و در واقع، تأمین‌کننده ورزشکاران نخبه برای کشور خود و عامل رسیدن به افتخارات بین‌المللی ورزشی هستند که نتایج آن تأثیرات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی دارد. در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده و به کمک تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق چشمگیری داشته است. به هر میزان وضعیت باشگاه‌ها در کشوری مطلوب‌تر باشد و آن باشگاه به معیارها یا استانداردهای حرفه‌ای نزدیک‌تر باشد، مسابقات سراسری (لیگ‌ها) نیز از کیفیت بالاتری برخوردار خواهد شد. کیفیت بهتر مسابقات لیگ حرفه‌ای به نتایج مثبت زیادی منجر خواهد شد که مهم‌ترین آن افزایش حقوق، پخش تلویزیونی، افزایش تبلیغات اطراف زمین و روی پیراهن و البسه

### 1. Rabinson



ورزشی و نیز جذب حامیان مالی بیشتر خواهد بود (پاداش، سلطان‌حسینی و خبیری، ۲۰۱۲، ۴۹). درک چرایی ایجاد باشگاه، آنچه باید انجام شود و کالا و خدماتی که باید برای اعضا فراهم شود، پایه و اساس ایجاد باشگاه ورزشی نوین است. باشگاه برای اطمینان از رشد، توسعه و ماندگاری باید اهداف واقعی و سنجش‌پذیر، ساختار و سیاست سازمانی مشخص و روش‌هایی داشته باشد که از این ساختار حمایت کنند و برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشند (رابینسون، ۲۰۱۳)؛ به طوری که مشاهده می‌شود، برخی باشگاه‌های بزرگ ورزشی با صرف هزینه‌های گزاف نتوانسته‌اند خود را در جایگاهی بیابند که مطلوب آن‌هاست؛ درحالی‌که باشگاه‌های نوپا یا کوچک در مدت زمان نسبتاً کوتاهی توانسته‌اند خود را در صحنه رقابت‌های ملی و بی‌المللی در جایگاه مطلوب و شگفت‌آور قرار دهند. این وضعیت در مفهومی نهفته است که متخصصان علم مدیریت آن را برنامه‌ریزی راهبردی می‌نامند (عبداللهی، حمیدی، آقایی و خبیری، ۲۰۱۸، ۳).

در دنیای متغیر امروز، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و برنامه‌ریزی راهبردی نهایت استفاده را ببرند (فراهانی، کشاورز و صادقی، ۲۰۱۷، ۱۲۹). امروزه برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی، مدنظر صاحب‌نظران، برنامه‌ریزان و مدیران ورزشی قرار گرفته است (کاشف، سیدعامری، احمدی و معرفت، ۲۰۱۸، ۲۹). در واقع، مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند. به‌علاوه، مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده کمکی کند و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند. تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلاتی سازمان انجام می‌شود (لئو، سون و وانگ، ۲۰۱۱، ۱۹۳). برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت در سازمان‌های ورزشی ملی و منطقه‌ای پل موفقیت و رسیدن به اهداف است و با نداشتن برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌انداز اهداف، سازمان ورزشی نباید انتظار هیچ موفقیتی در سطوح ملی، محلی و منطقه‌ای داشته باشد (نظری، رضوی، حسینی و رئیسی، ۲۰۱۳، ۷۵). سیف‌پناهی شعبانی (۲۰۱۱) بیان کرده است، عملکرد سازمان‌هایی که به برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازند، بهتر و بالاتر از سایر سازمان‌هاست. بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نیز حاکی از این است که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریت قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، در

فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافتند (سیف‌پناهی شعبانی، ۲۰۱۱، ۵۷).

باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، هسته اصلی توسعه ورزش حرفه‌ای به شمار می‌آیند که به‌عنوان یکی از ارکان اصلی ورزش کشور مانند دیگر سازمان‌های ورزشی برای رشد و توسعه خود نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و تعیین و تشخیص اولویت‌های استراتژیک خود هستند تا بتوانند مأموریت و اهداف بلندمدت خود را جامه عمل بخشند (عبداللهی، حمیدی، آقایی و خبیری، ۲۰۱۸، ۳). جانسون و هنری (۲۰۱۱) عنوان کردند، برنامه‌ریزی راهبردی در باشگاه‌های ورزشی مدیران و رهبران باشگاه را یاری می‌دهد تا موقعیت رقابتی خود، اولویت‌های اعضا و وضعیت مالی باشگاه را به‌خوبی شناسایی کنند. این برنامه مأموریت، چشم‌انداز و گام‌هایی را تعریف می‌کند که باشگاه نیاز دارد تا به آن اهداف برسد. طرح راهبردی نتیجه فرایند منظم ملاحظات دقیق درباره محیط درونی و بیرونی باشگاه، وضعیت بازار، شرایط مالی و انتظارات اعضاست؛ همچنین آن‌ها بیان کردند، در اقتصاد ضعیف و شکننده، برنامه‌ریزی راهبردی دقیق بهترین گزینه‌ها را برای رشد، توسعه و دستیابی باشگاه به بهترین وضعیت را ارائه می‌کند (جانسون و هنری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). کاسکن و تتیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) عنوان کردند، باشگاه‌های ورزشی نقش سازمان‌های اقتصادی را در دنیا بازی می‌کنند و هدف اصلی آن‌ها افزایش سودآوری باشگاه و خلق ارزش اجتماعی در جامعه به‌همراه ابعاد تجاری و اقتصادی است؛ از این رو لازمه دست‌یافتن به چنین شرایطی تدوین برنامه‌ریزی راهبردی و پیاده‌سازی درست آن است (عبداللهی، حمیدی، آقایی و خبیری، ۲۰۱۸، ۴). در بین رشته‌های ورزشی، ورزش والیبال با توجه به قدرت فراگیری که پیدا کرده است، «پربیننده‌ترین رشته ورزشی المپیک» نام گرفته و یکی از پنج ورزش برتر جهان نزد مردم شناخته شده است؛ همچنین فدراسیون بین‌المللی آن با عضویت ۲۲۰ فدراسیون ملی، بزرگ‌ترین نهاد ورزشی جهان است که موظف است برای نیم میلیارد نفر از مردم کره زمین که والیبال بازی می‌کنند، برنامه‌های متنوع تدوین کند (کشتی‌دار، طالب‌پور و شیرمهنجی، ۲۰۱۲، ۱۵). فدراسیون والیبال انگلیس در برنامه‌ریزی راهبردی برای سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۷، افزایش شرکت‌کنندگان بزرگسال در هفته، افزایش بازیکنان تفریحی والیبال، پیشرفت ۱۰ درصدی در شناخت تازه واردهای والیبال و اجرای برنامه‌های جدید استعدادیابی، چالش تبدیل تماشاگران و بازیکنان غیرفعال به بازیکنان فعال، تمرکز بر انتقال منابع و زیرساخت‌ها به سمت رشد بازار هدف مانند دانش‌آموزان یا بزرگسالان در جامعه ۱۶ تا ۲۵ ساله، توسعه و گسترش والیبال در ۶۵ دانشگاه در قالب بازی والیبال

1. Johnston & Henri
2. Cosken & Tetick





تفریحی، ارزیابی میزان موفقیت سیستم استعدادیابی کنونی با توجه به اهداف تعیین شده و ارائه برنامه‌های کیفی برای توسعه آن در چهار سال آینده، توسعه کیفیت محیط‌های آموزشی مختص والیبال در سراسر آموزش و پرورش، افزایش برنامه‌های حمایتی و پشتیبانی از بازیکنان نخبه مثل طرح کمک‌هزینه تحصیلی ورزشکار، توسعه برنامه‌های آکادمی والیبال در دانشگاه‌ها و ارائه آموزش با کیفیت بالا همراه با ایجاد محیط رقابتی را عنوان کرده است (فدراسیون والیبال انگلیس، ۲۰۱۴). فدراسیون والیبال کانادا نیز مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه‌ای برای سال‌های ۲۰۱۳-۲۰۱۶ را رشد و توسعه فنی والیبال، ایجاد ارتباط و هماهنگی با انجمن‌های والیبال ایالتی و منطقه‌ای و حمایت از ارتقای همه استان‌ها، جذب حامیان مالی و افزایش منابع غیردولتی تأمین بودجه برای والیبال، حفظ، بهبود و گسترش مراکز آموزش تمام‌وقت، افزایش تعداد مربیان زن و بهبود کیفیت برنامه صدور گواهینامه مربیگری ملی، ایجاد مراکز تمرینی تمام‌وقت و برگزاری تورهای ملی برای تیم‌ها بیان کرده است (فدراسیون والیبال کانادا، ۲۰۱۴). با توجه به پیشرفت، توسعه و اقبال عمومی مردم به ورزش والیبال و وجود ظرفیت‌های مناسب در این رشته، شناخت عوامل مؤثر بر باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال، برنامه‌ریزی صحیح و ارائه راهبردهای اصولی و علمی برای توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال ضروری است (نوبخت، همتی عقیف، قره‌خانی و نوبخت، ۲۰۱۸، ۲۰۳).

پژوهش‌های مختلف انجام شده در داخل و خارج از کشور به خوبی مبین اهمیت موضوع پژوهش حاضر هستند. در بخش پژوهش‌های داخلی، الهی، سجادی، خبیری و ابریشمی (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران» دریافتند که مهم‌ترین موانع صرفاً ریشه در ساختار و مدیریت ورزش کشور ندارند و موانع محیطی نقش بسزایی در این باره دارند. شرایط اقتصاد کلان کشور، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، مشکلات حقوقی و قانونی، مدیریت ضعیف بازاریابی و محدود بودن اندازه بازار صنعت فوتبال، از مهم‌ترین موانع شناسایی شده در این پژوهش بودند. کشتی‌دار و همکاران (۲۰۱۲) افزایش نیروی انسانی هیئت‌ها، ارتقای کمی و کیفی مربیان، افزایش حامیان مالی، افزایش مقالات پژوهشی، افزایش تعداد کتاب‌ها، لوح‌های فشرده و دوره‌های آموزشی، افزایش مسابقات درون‌استانی، تشویق و حمایت از نخبگان والیبال و ایجاد مراکز استعدادیابی را از جمله راهکارهای اجرایی توسعه والیبال ایران می‌دانند. افتخاری، بنار، امامی و منصورصادقی (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل اندازه‌گیری موانع توسعه والیبال قهرمانی زنان ایران در سه سطح کلان، میانی و خرد» نتیجه گرفتند، در سطح کلان، مؤلفه «فرهنگ»، در سطح میانی، مؤلفه «استعدادیابی» و در سطح خرد «نگرش ضعیف به انجام فعالیت‌های ورزشی» مهم‌ترین موانع توسعه والیبال زنان ایران هستند. یافته‌های پژوهش سیف‌پناهی شعبانی و خطیبی (۲۰۱۷) نیز نشان داد، شش عامل مدیریت



و برنامه‌ریزی راهبردی، مربیان کارآمد، فرایند استعدادیابی، سرمایه‌گذاری بر تیم‌های پایه، منابع مالی و مادی، اردوهای آمادگی و مسابقات تدارکاتی، عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت والیبالیست‌های ایران در سطح قهرمانی هستند. همچنین خلأ مهمی که کارشناسان در این زمینه بر آن تأکید می‌کردند، حمایت‌های مالی و معنوی از مربیان و قهرمانان ملی بود. عبدالهی، حمیدی، آقایی و خبیری (۲۰۱۸) در پژوهش خود نتیجه گرفتند، توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه، توسعه رشته‌های ورزشی باشگاه و ظرفیت‌سازی و استفاده بهینه از همکاری‌های سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و استانی از جمله مهم‌ترین استراتژی‌های باشگاه است. عبدزاده، کاشف و محرم‌زاده (۲۰۱۹) به بررسی موانع و محدودیت‌های توسعه ورزش والیبالیست‌ها در استان آذربایجان غربی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد، والیبالیست‌ها موانع و محدودیت‌های مختلف دارد که از مهم‌ترین زیرشاخص‌های هر کدام از موانع می‌توان به نبود برنامه برای حفظ حامیان مالی برای مدت طولانی، بی‌توجهی به مدارس و معلمان ورزش به‌عنوان مهم‌ترین زیربنای توسعه ورزش والیبالیست‌ها، نبود برنامه مدون استعدادیابی در والیبالیست‌ها و حومه، نبود حمایت کافی از بازیکنان و نداشتن امنیت شغلی آنان، بی‌توجهی مسئولان و حامیان به توسعه زیربنایی، پایدار و درازمدت و نبود آکادمی والیبالیست‌ها برای برنامه‌ریزی و توسعه ورزش والیبالیست‌ها اشاره کرد.

در بخش پژوهش‌های خارج از کشور نیز سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان کرد، به‌کارگیری اماکن و تجهیزات لازم و اساسی در هر رشته ورزشی جزئی جدانشدنی از نظام قهرمان‌پروری است و نقش تجهیزات و تسهیلات را همراه با مدیریت و برنامه‌ریزی، در رأس هر سیستم توسعه ورزش قهرمانی جای می‌دهد. نیماکورن، سامهیتو و کوتینتارا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در بررسی توسعه مدل کسب‌وکار لیگ حرفه‌ای والیبالیست‌ها در تایلند، به نبود برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح ایجاد کسب‌وکار و توجه به عوامل مختلف جمله ایجاد ساختار لیگ رقابتی در سه سطح لیگ‌های برتر و دسته دو و جوانان، ایجاد امتیاز برای سیستم‌های مدیریت حامیان مالی و آکادمی‌ها، ایجاد یک واحد اصلی برای برنامه‌ریزی و نظارت بر این سیستم‌ها و افزایش حمایت از بازیکنان و در نظر گرفتن حقوق و دستمزد برای آنان اشاره می‌کنند. در نهایت، آن‌ها راهکارهای بهبود مدیریت حرفه‌ای و استفاده از مدیران متخصص و کارآمد، داشتن مسیر روشن و شفاف در برنامه‌بازاریابی، پیدا کردن حامی مالی مرکزی برای لیگ و ارائه طرح‌های بازاریابی در نام تجاری لیگ و باشگاه، تبلیغات از طریق رویداد، سالن‌های والیبالیست‌ها و ستارگان این رشته

1. Singh
2. Nimakorn, Samahito & Kutintara



ورزشی را برای افزایش حامیان مالی ارائه کردند. هو، چنگ و وو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای و توسعه والیبال حرفه‌ای در صنعت ورزش تایوان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد، جذابیت بازی والیبال، کیفیت مدیریت باشگاه و استفاده از استراتژی‌های بازاریابی، نیروهای محرکه اصلی حرفه‌ای‌سازی والیبال است. ارتقای استانداردهای مسابقات و مهارت‌های ورزشکاران باعث افزایش رقابت بین باشگاه‌های والیبال در صنعت ورزش می‌شود؛ همچنین نتایج نشان داد، لیگ‌های حرفه‌ای معمولاً بازیکنان داخلی و خارجی ماهر را جذب می‌کنند که حضور این بازیکنان جذابیت بازی‌ها را افزایش می‌دهد و سطح مهارت را در بین باشگاه‌های لیگ متعادل می‌کند.

باشگاه والیبال پیام مشهد یکی از باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر والیبال کشور در سال‌های اخیر است که با وجود ظرفیت‌های موجود، تاکنون نتوانسته است به جایگاه مطلوبی برسد که استعداد دست‌یافتن به آن را داشته است؛ بنابراین پژوهشگران بر این باور هستند که باشگاه والیبال پیام مشهد برای دست‌یافتن به مزیت رقابتی در عرصه ورزش ملی و بین‌المللی، با آگاهی و توجه مطلوب به اسناد بالادستی خود نظیر سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نظام جمهوری اسلامی، مفاد برنامه ششم توسعه در بخش توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، برنامه راهبردی وزارت ورزش و جوانان در بخش ورزش، استراتژی‌های کمیته ملی المپیک و نیز سیاست‌های تدوین‌شده در برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی مرتبط، باید با شناخت دقیق منابع و قابلیت‌های باشگاه و عوامل بیرونی تأثیرگذار بر رشد و توسعه باشگاه، به برنامه‌ریزی راهبردی اقدام کند تا مدیران این باشگاه را در دست‌یافتن به اولویت‌ها و راهبردهای اثربخش و نیز حرکت در مسیر دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود یاری کند. این مسئله ضرورت بررسی‌های بیشتر و برنامه‌ریزی در این زمینه را مهم می‌کند و زمانی دستیابی به این مزایا و مطلوبیت‌ها امکان‌پذیر خواهد بود که بستر لازم برای این کار با تدوین برنامه‌ریزی راهبردی صحیح و متمرکز فراهم شود. روش تجزیه و تحلیل سوات، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت مقوله بررسی‌شده را منعکس می‌کند. امروزه در جوامع علمی درباره قدرت اجرایی این تکنیک شک و تردیدهایی به وجود آمده است. بیشتر ایرادهای واردشده به این مدل به بی‌توجهی به محیط بیرونی سیستم، نداشتن نگاه رقابتی و داده‌های توصیفی و ذهنی به‌عنوان ورودی مدل بازمی‌گردد. به‌طور کلی، پس از ناکامی سیستم‌ها در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل سوات، صاحب‌نظران عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقای این مدل برآمدند؛ از این‌رو در این پژوهش از

## 1. Hu, Cheng & Wu



تکنیک جدید متاسوات<sup>۱</sup> استفاده شده است که به نوعی نمونه تکامل یافته تکنیک سوات است؛ بنابراین با در نظر گرفتن موارد مذکور و نیز نقش انکارنشده پژوهش در توسعه همه جانبه باشگاه داری والیبال، مطالعه حاضر به توسعه راهبردی باشگاه داری حرفه ای در والیبال ایران پرداخته که باشگاه والیبال پیام مشهد به عنوان مورد مطالعه در این پژوهش در نظر گرفته شده است. به نظر می رسد با انجام پژوهش حاضر که دیدی وسیع و کلان به منابع و قابلیت ها، عوامل کلان محیطی و رقبا دارد، بتوان راهبردهایی اجرایی در راستای توسعه باشگاه داری حرفه ای در رشته ورزشی پرطرفدار والیبال ارائه کرد. امید است، مدیران و مسئولان باشگاه های والیبال کشور از نتایج پژوهش حاضر استفاده کنند. این سؤال ها مطرح می شود که عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه والیبال پیام مشهد کدام اند؟ و راهبردهای لازم در راستای توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه والیبال پیام مشهد کدام اند؟

### روش پژوهش

با توجه به مؤلفه های بررسی شده، پژوهش حاضر از لحاظ هدف گذاری، کاربردی و از نظر روش پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی-تحلیلی است. در این پژوهش برای تدوین چهارچوب نظری پژوهش و مرور پژوهش های گذشته، از مطالعات کتابخانه ای (اسنادی) بهره گرفته شد و همچنین از روش پیمایشی به صورت بررسی های میدانی و مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد. این پژوهش به صورت آمیخته (کمی و کیفی) صورت گرفت. در بخش کیفی پژوهش، اهداف، منابع و قابلیت ها و عوامل محیطی تأثیرگذار بر توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه های والیبال ایران به وسیله مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه های عمیق با ۱۵ تن از مدیران باشگاه ها، مسئولان فدراسیون و هیئت های والیبال، مربیان، پیشکسوتان و بازیکنان و اساتید دانشگاهی آشنا با حوزه باشگاه داری در والیبال، برای تدوین پرسشنامه متاسوات شناسایی شدند. جمع آوری اطلاعات براساس روش دلفی انجام شد و انتخاب تیم دلفی براساس روش نمونه گیری هدفمند بود. مدت زمان مصاحبه با افراد نمونه به طور میانگین ۴۵ دقیقه بود. مطالب استخراج شده از مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه ها دوباره به تأیید مصاحبه شوندگان رسید و مطالب برای تهیه پرسشنامه متاسوات تأیید شد. معیارهای انتخاب مربیان، مدیران و خبرگان، تسلط نظری و تجربه عملی در زمینه باشگاه داری و رشته ورزشی والیبال، آشنایی با تیم های والیبال حاضر در لیگ برتر والیبال ایران، آشنایی کامل با باشگاه والیبال پیام مشهد، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بود. نکته درخور توجه در تعیین تعداد مربیان،

#### 1. Meta-SWOT



مدیران و خبرنگان، کسب اطلاعات از جامع‌بودن دیدگاه‌های مختلف در پژوهش است. با انجام مصاحبه‌های عمیق با مربیان، مدیران و متخصصان در زمینه والیبال و باشگاه‌داری، باشگاه‌های والیبالی پیکان تهران، شهرداری ورامین، کاله مازندران، سایپا تهران، شهرداری ارومیه، شهرداری گنبد و خاتم اردکان یزد انتخاب شدند که در زمینه باشگاه‌داری با باشگاه والیبالی پیام مشهد در لیگ برتر والیبالی ایران در رقابت هستند. در بخش کمی پژوهش نیز پرسشنامه محقق‌ساخته متاسوات توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی، در اختیار جامعه آماری پژوهش قرار گرفت که براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به سؤال‌ها پاسخ دهند. میانگین زمان پاسخ‌گویی به پرسشنامه متاسوات توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی، توسط مسئولان و خبرنگان ورزشی، یک ساعت و پنج دقیقه بود. مدیران باشگاه‌ها، مسئولان فدراسیون و هیئت‌های والیبالی، مربیان، پیشکسوتان و بازیکنان و اساتید دانشگاهی، جامعه آماری در بخش کمی پژوهش را تشکیل دادند که به‌صورت هدفمند ۳۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در ادامه نیز پرسشنامه محقق‌ساخته متاسوات باشگاه‌داری حرفه‌ای در اختیار نمونه آماری پژوهش قرار گرفت که اهداف را در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین اولویت‌بندی کنند، عوامل را به گونه‌ای وزن‌دهی کنند که مجموع اوزان ۱۰۰ شود و براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به ادامه سؤال‌های پرسشنامه پاسخ دهند. گفتنی است پرسشنامه متاسوات قابلیت درجه‌بندی و وزن‌دهی به عوامل را دارد که در ادامه توضیحات مدل متاسوات بیشتر توضیح داده می‌شود. میانگین زمان پاسخ‌گویی به پرسشنامه متاسوات یک ساعت و پنج دقیقه بود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای از مدل متاسوات استفاده شد. در مجموع، ۳۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد که تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها توسط نرم‌افزار متاسوات انجام شد.

### تکنیک متاسوات

متاسوات تکنیکی جدید در برنامه‌ریزی راهبردی و به‌نوعی نمونه تکامل‌یافته تکنیک سوات است. برای نخستین بار، در سال ۲۰۱۲، گروه سه‌نفره‌ای متشکل از آگاروال، استادیار علوم رایانه نوربرت کالج آمریکا و دو تن از همکاران ایشان در بخش مدیریت بازرگانی همان دانشگاه، این مدل راهبردی را معرفی کردند. مقاله آن‌ها نخستین کار پژوهشی منتشرشده در جهان است. از آنجاکه تاکنون این مدل در ایران و سایر کشورهای جهان در زمینه مطالعات مدیریت ورزشی استفاده نشده است، در این پژوهش سعی بر آن است تا به معرفی این مدل و چگونگی کاربرد آن در توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی بپردازیم.



امروزه شرکت‌ها، مؤسسات و سازمان‌ها با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل و از داخل به خارج روبه‌رو شده‌اند. این تقسیم‌بندی به این عامل بستگی دارد که آیا منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر (آگاروال، گراسل و پال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۱۵). نظریه پردازان علم برنامه‌ریزی راهبردی به اجماع رسیده‌اند که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و محبوب توانایی‌های منحصر به فردی دارند که سبب شده است در بازار موقعیت خود را پیدا کنند. آن‌ها با استفاده از خلاقیت خود به یک رهیافت از داخل به خارج دست زده‌اند و بر اساس خلاقیت‌ها و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کرده‌اند؛ به عبارت دیگر، بازارهایی را به وجود آورده‌اند و فضای رقابتی خود را شکل داده‌اند؛ بنابراین بینش و دیدگاه مبتنی بر منابع بر این فرض استوار است که منابع و توانایی‌های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایزکننده آن‌هاست و نوعی برتری پایدار و بلندمدت را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد. منظور از منابع، توانایی‌ها، دارایی‌ها، ویژگی‌های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی است که در اختیار یک گروه است و در بهبود شرایط و آینده آن‌ها مؤثر است. مدل متاسوات بر اساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته است؛ البته یک چالش باقی می‌ماند: چگونه یک شرکت می‌تواند تشخیص دهد که کدام یک از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند؟ بارنی<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) برای حل این مسئله چهار معیار را بیان کرده است. برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد، باید با ارزش<sup>۳</sup> (V)، نادر<sup>۴</sup> (R)، تقلیدنشده<sup>۵</sup> (I) و بدون جایگزین<sup>۶</sup> (O) باشد؛ از این رو چهار معیار زیر می‌تواند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها برای خلق یک راهبرد موفق را تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط VRIO مرسوم هستند (فائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۲۰۱۶، ۱۸۴).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

1. Agarwal, Grassel & Pahl
2. Barney
3. Value
4. Rarity
5. Imitability
6. Organization



• آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره‌برداری از یک فرصت محیطی می‌نماید و یا تهدید محیطی را بی‌اثر می‌سازد؟	باززش (V)
• آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکت‌های رقابت کننده قرار دارد؟	نایاب (R)
• آیا شرکت‌ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه‌ی آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می‌شوند؟	تقلیدناپذیر (I)
• آیا برای پشتیبانی و بهره‌وری از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت سازمان یافته‌اند؟	سازماندهی (O)

شکل ۱- معیارهای ایجاد استراتژی موفق از دیدگاه مبتنی بر منابع (VRIO)

Figure 1- Criteria for Creating a Successful Strategy from a Resource-Based Perspective (VRIO)

در مدل متاسوات، عوامل مرتبط با محیط سازمان به‌طور مستقل از عوامل داخلی شناسایی می‌شوند. برای شناسایی از روش پستل (PESTEL) استفاده می‌شود. این چهارچوب بر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی استوار است. این تحلیل برای شناسایی فرصت‌های پیش‌رو و همچنین خطرهای احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر است؛ در نتیجه با کار سازمانی اقدام به کاهش خطرهای محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط می‌کند. عموماً این تحلیل به ارزیابی محیط در ابعاد کلان و همچنین ارزیابی زمان حال اختصاص دارد؛ چراکه عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند؛ به‌طور مثال، یک بنگاه اقتصادی ممکن است تحت تأثیر تدابیر سیاستی جدید و قوانین مالیاتی تازه‌وضع شده قرار گیرد؛ درحالی‌که آن بنگاه تأثیری بر اتخاذ این تصمیم‌ها نداشته است (هوسو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). درنهایت، ایده تناسب راهبردی نیز به‌واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها خود به خود فهرستی از زوجها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدیدترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است به‌طور تصادفی ایجاد شود، ولی هیچ‌گونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشند. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای فرایندی ساختاریافته می‌آید.

## 1. Husso



ترکیبات عامل را می‌توان از فهرست حذف کرد و زوج‌های عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک‌شده مرتب کرد. نتیجه، فهرست اولویت‌بندی‌شده‌ای از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های پیشین وابسته است؛ بنابراین دیدگاه مبتنی بر منابع، نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آن‌ها با عوامل محیطی، به‌تنهایی بر نقطه قوت این عوامل اولویت‌بندی می‌شود. به نظر می‌رسد، این امر مزیت اساسی بر تجزیه و تحلیل سوات داشته باشد (آگاروال و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۵).

## نتایج

مراحل اجرای تکنیک متاسوات در راستای توسعه راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهود به شرح زیر می‌باشد:

### مرحله اول: ارزیابی منابع و رقبا

در نخستین مرحله باید به ارزیابی منابع و رقبا پرداخت. دوره زمانی برنامه‌ریزی برای این پژوهش، همگام با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در نظر گرفته شده است. در این مرحله اهداف سازمانی مشخص شد و سپس گروه خبرگان، متخصصان و مدیران ورزشی در حوزه باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش والیبال، اهداف را در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین اولویت‌بندی کردند. جدول شماره یک اهداف سازمانی و درجه اولویت آن‌ها را نشان می‌دهد. پس از تدوین این جدول و تعیین درجه اولویت هریک از اهداف، اطلاعات وارد فضای نرم‌افزار متاسوات شد.

جدول ۱- اهداف تعیین‌شده در جهت توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای براساس افق ۱۴۰۴

**Table 1- The Goals Set for the Development of Professional Club Management Based on the Horizon of 2025**

اولویت Priority	هدف Purpose
اولویت بالا High Priority	افزایش شمار مخاطبان تلویزیونی برای باشگاه Increasing the Number of Television Audiences for the Club
اولویت بالا High Priority	امضای تفاهم‌نامه‌های حمایت مالی برای تقویت توسعه باشگاه Signing Financial Support Agreements to Strengthen the Development of the Club
اولویت بالا High Priority	ایجاد ثبات مالی مطمئن برای باشگاه Creating Secure Financial Stability for the Club





ادامه جدول ۲- اهداف تعیین شده در جهت توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای براساس افق ۱۴۰۴

**Table 1- The Goals Set for the Development of Professional Club Management Based on the Horizon of 2025**

اولویت Priority	هدف Purpose
اولویت متوسط Moderate Priority	پوشش رسانه‌ای تمام مسابقات داخلی و خارجی باشگاه Media Coverage of All Domestic and Foreign Matches of the Club
اولویت بالا High Priority	افزایش توجه به تیم‌های پایه و استعدادپروری Increasing Attention to Basic Teams and Talent Cultivation
اولویت متوسط Moderate Priority	افزایش تعداد هواداران برای باشگاه Increasing the Number of Fans for the Club
اولویت متوسط Moderate Priority	پیاده‌سازی فرایند رقابتی مؤثر و پایدار برای باشگاه Implementing an Effective and Sustainable Competitive Process for the Club

در این مرحله و در گام بعد، عوامل مؤثر و کلیدی در موفقیت باشگاه‌های والیبال شناسایی شدند؛ به عبارت دیگر باید به شناسایی منابع و قابلیت‌هایی پرداخت که در راستای موفقیت مجموعه ضروری هستند. از آنجاکه این منابع و قابلیت‌ها دارای وزن و اهمیت یکسانی نیستند، باید به هر کدام از این توانایی‌ها وزن مشخصی تخصیص داد. برای وزن‌بندی این عوامل می‌توان از روش‌ها و مدل‌های گوناگونی مانند روش دلفی، مدل تحلیل شبکه‌ای، مدل آنتروپی شانون و غیره استفاده کرد. در این پژوهش از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. شکل شماره دو عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال را نشان می‌دهد که مطابق با وزن‌دهی تحلیل سلسله‌مراتبی وزن‌دهی شده است.



Meta-SWOT

Resources + Competition

Competitive Map

(V)RIO

Business Environment

Fit

H-SWOT Chart

Strategy Development

About

**CRITICAL SUCCESS FACTORS**

**Identification**  
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?

Identification	Weighting
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?	How important are these in comparison to each other?
موقعیت جغرافیایی شهر باشگاه	3 %
در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب	10 %
تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای برای باشگاه	10 %
توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی (مدرسه) تخصصی	15 %
بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و بومی در باشگاه	10 %
پوشش رسانه‌ای ورزش والیبال	5 %
حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه	5 %
در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی	10 %
سابقه، قدمت و شهرت باشگاه	5 %
داشتن برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد در باشگاه	5 %
در اختیار داشتن هواداران وفادار	5 %
داشتن برنامه‌ریزی مشخص برای بلیط‌فروشی مسابقات	2 %
جذب حامیان مالی	5 %
داشتن سند توسعه (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ...)	5 %
حمایت نهادهای دولتی از باشگاه	5 %
<b>Total</b>	<b>100</b>

Add +

Back Next

شکل ۲- عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای به صورت واردشده در محیط نرم‌افزار متاسوات  
**Figure 2- Factors Affecting the Development of Professional Club Ownership as Entered in the Metaswot Software Environment**

براساس شکل، در عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای، به ترتیب توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی (مدرسه) تخصصی والیبال (۱۵ درصد)، در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب (۱۰ درصد)، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای باشگاه (۱۰ درصد)، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و بومی در باشگاه (۱۰ درصد)، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی (۱۰ درصد)، پوشش رسانه‌ای ورزش والیبال (پنج درصد)، حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه (پنج درصد)، سابقه، قدمت و شهرت باشگاه (پنج درصد)، داشتن برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد در باشگاه (پنج درصد)، در اختیار داشتن هواداران وفادار (پنج درصد)، جذب حامیان مالی (پنج درصد)، داشتن سند توسعه (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و غیره) (پنج درصد)، حمایت نهادهای دولتی از باشگاه (پنج درصد)، موقعیت جغرافیایی شهر باشگاه (سه درصد) و داشتن برنامه‌ریزی مشخص برای بلیط‌فروشی مسابقات (دو درصد) بیشترین وزن را به خود اختصاص دادند.



### مرحله دوم: شناسایی ابعاد رقابتی و تعیین واحد اندازه‌گیری

در این مرحله باید به شناسایی ابعاد رقابتی پرداخت. در گام پیشین، دو بعدی را باید شناسایی کرد که سبب ایجاد تمایز و تفاوت منابع و قابلیت‌های شناسایی شده می‌شوند و باید این جمله را تکمیل کرد: «در توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد، ما در گام نخست بر سر ... و ... رقابت می‌کنیم.» تعداد قهرمانی در لیگ برتر والیبال ایران و جذب بازیکنان ملی از عوامل رقابتی در باشگاه‌داری حرفه‌ای محسوب می‌شوند. در ادامه باید واحد اندازه‌گیری مشخص کرد. در پژوهش حاضر تعداد قهرمانی در لیگ برتر والیبال ایران به‌عنوان ملاک مدنظر است؛ همچنین باید وضعیت رقبا از نظر تعداد قهرمانی نسبت به مجموعه و باشگاه مطالعه شده مشخص شود. در کسب عنوان قهرمانی در لیگ برتر والیبال ایران، باشگاه‌های پیکان تهران، شهرداری ورامین، کاله مازندران، سایپا تهران، شهرداری ارومیه، شهرداری گنبد و خاتم اردکان یزد به‌عنوان رقبای باشگاه والیبال پیام مشهد محسوب می‌شوند. باشگاه‌های والیبال پیکان تهران، سایپا تهران، کاله مازندران، شهرداری ورامین، خاتم اردکان و شهرداری ارومیه در کسب عنوان قهرمانی در لیگ برتر والیبال ایران جلوتر از باشگاه والیبال پیام مشهد هستند و پیام مشهد تنها از باشگاه والیبال شهرداری گنبد در موقعیت بالاتری از این حیث برخوردار است. سپس باید منابع و قابلیت‌های محدوده مورد مطالعه را با سایر رقبا مقایسه کرد. برای انجام این مقایسه از پنج سطح بسیار فراتر، فراتر، تقریباً برابر، پایین و پایین‌تر استفاده می‌شود. جدول شماره دو نشان‌دهنده مقایسه باشگاه والیبال پیام مشهد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای بیان شده در شکل شماره سه است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



جدول ۳- مقایسه باشگاه پیام مشهد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای

Table 2- Comparison of Payam Mashhad Club with its Competitors in Terms of Factors Affecting the Development of Professional Club Ownership

باشگاه Club	پیکان تهران Paykan Tehran	شهرداری ورامین Shahr-dari Varamin	کاله مازندران Kalleh Mazandaran	سایپا تهران Saipa Tehran	شهرداری ارومیه Shahr-dari Urmia	شهرداری گنبد Shahr-dari Gonbad	خاتم اردکان Khatam Ardakan
عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای Effective Factors on the Development of Professional Club Ownership							
موقعیت جغرافیایی شهر باشگاه Geographical Location of the Club City	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	بسیار فراتر Much Beyond	فراتر Beyond	بسیار فراتر Much Beyond
دراختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب Having the Right Equipment and Facilities	بسیار پایین‌تر Much Lower	تقریباً برابر Almost Equal	پایین‌تر Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	پایین‌تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal
تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای برای باشگاه Research and Development Programs for the Club	بسیار پایین‌تر Much Lower	تقریباً برابر Almost Equal	پایین‌تر Lower	پایین‌تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal
توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی (مدرسه) تخصصی والیبال Paying Attention to Finding Talent and Having a Specialized Volleyball Academy (School)	بسیار پایین‌تر Much Lower	پایین‌تر Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal
بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و بومی در باشگاه Utilization of Local and Expert Human Resources in the Club	پایین‌تر Lower	پایین‌تر Lower	پایین‌تر Lower	پایین‌تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	فراتر Beyond	تقریباً برابر Almost Equal



ادامه جدول ۴- مقایسه باشگاه پیام مشهد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای

Table 2- Comparison of Payam Mashhad Club with its Competitors in Terms of Factors Affecting the Development of Professional Club Ownership

باشگاه Club	عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای Effective Factors on the Development of Professional Club Ownership	پیکان تهران Paykan Tehran	شهرداری ورامین Shahrdari Varamin	کاله مازندران Kalleh Mazandaran	سایپا تهران Saipa Tehran	شهرداری ارومیه Shahrdari Urmia	شهرداری گنبد Shahrdari Gonbad	خاتم اردکان Khatam Ardakan
پوشش رسانه‌ای ورزش والیبالی Media Coverage of Volleyball	تقریباً برابر Almost Equal	فراتر Beyond	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	فراتر Beyond	فراتر Beyond	تقریباً برابر Almost Equal
حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه The Presence of the Private Sector to Support the Club	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	پایین‌تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	فراتر Beyond	پایین‌تر Lower
دراختیارداشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی Having Technical Staff and National and International Players	بسیار پایین‌تر Much Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	پایین‌تر Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	تقریباً برابر Almost Equal	فراتر Beyond	تقریباً برابر Almost Equal
سابقه، قدمت و شهرت باشگاه History, Age and Reputation of the Club	بسیار پایین‌تر Much Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	پایین‌تر Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	بسیار پایین‌تر Much Lower	پایین‌تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal
داشتن برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد در باشگاه Having Consistent and Efficient Evaluation Programs in the Club	بسیار پایین‌تر Much Lower	تقریباً برابر Almost Equal	پایین‌تر Lower	پایین‌تر Lower	پایین‌تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal



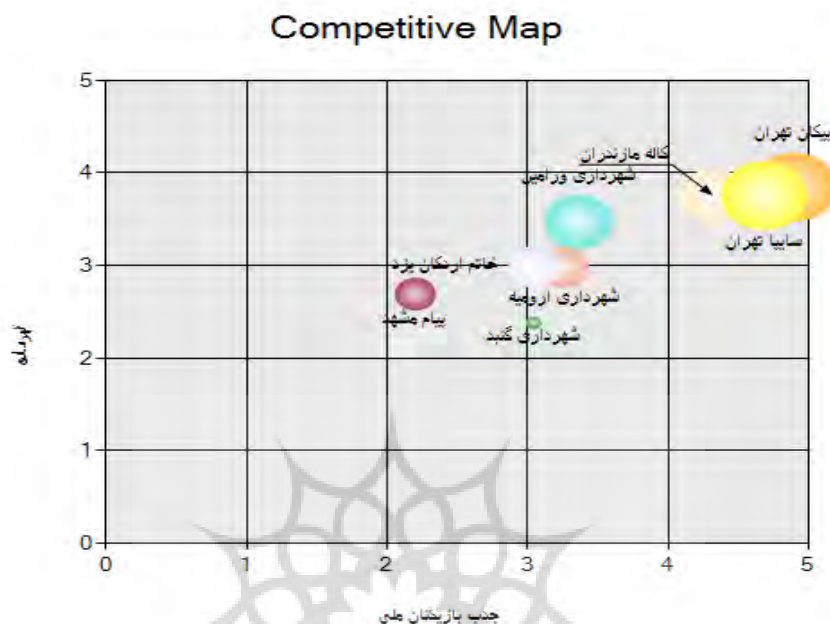
ادامه جدول ۵- مقایسه باشگاه پیام مشهد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای

Table 2- Comparison of Payam Mashhad Club with its Competitors in Terms of Factors Affecting the Development of Professional Club Ownership

باشگاه Club							عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای Effective Factors on the Development of Professional Club Ownership
خاتم اردکان Khatam Ardakan	شهرداری گنبد Shahrdari Gonbad	شهرداری ارومیه Shahrdari Urmia	سایپا تهران Saipa Tehran	کاله مازندران Kalleh Mazandaran	شهرداری ورامین Shahrdari Varamin	پیکان تهران Paykan Tehran	
فراتر Beyond	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	بسیار فراتر Much Beyond	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	فراتر Beyond	دراختیار داشتن هواداران وفادار Having Loyal Fans
پایین تر Lower	پایین تر Lower	پایین تر Lower	بسیار پایین تر Much Lower	پایین تر Lower	پایین تر Lower	بسیار پایین تر Much Lower	داشتن برنامه‌ریزی مشخص برای بلیت‌فروشی مسابقات Having a Specific Plan for Ticket Sales
پایین تر Lower	فراتر Beyond	تقریباً برابر Almost Equal	پایین تر Lower	پایین تر Lower	پایین تر Lower	پایین تر Lower	جذب حامیان مالی Attracting Sponsorships
تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	بسیار پایین تر Much Lower	پایین تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	پایین تر Lower	داشتن سند توسعه (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و غیره) Having a Development Document (Vision, Mission, Goals, etc.)
تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	تقریباً برابر Almost Equal	پایین تر Lower	پایین تر Lower	تقریباً برابر Almost Equal	پایین تر Lower	حمایت نهادهای دولتی از باشگاه Government Institutions Support the Club

در ادامه باید میزان ارتباط هریک از ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها را تعیین کرد و در پایان این مرحله نقشه رقابتی ترسیم خواهد شد. این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به سازمان و هدف مطالعه شده است.





شکل ۳- نقشه رقابتی استراتژی توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد  
**Figure 3- Competitive Map of the Development Strategy of Payam Mashhad Volleyball Club**

شکل شماره سه بیانگر موقعیت و نکات مثبت رقابت است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، باشگاه والیبال پیام مشهد از لحاظ قهرمانی در لیگ برتر والیبال ایران تنها از باشگاه والیبال شهرداری گنبد بالاتر است و از سایر باشگاه‌های نام‌برده در وضعیت پایین‌تری قرار دارد. نقشه رقابتی نیز نشان می‌دهد، باشگاه‌های پیکان تهران، سایپا تهران، کاله مازندران، شهرداری ورامین، خاتم اردکان، شهرداری ارومیه و شهرداری گنبد در جذب بازیکنان تیم ملی در مقایسه با باشگاه والیبال پیام مشهد موفق‌تر بوده‌اند. جدول شماره سه نیز مزیت رقابتی هر یک را به تفکیک ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز نشان می‌دهد.

جدول ۶- مزیت رقابتی هریک از رقبای اصلی باشگاه والیبال پیام مشهد در توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای

**Table 3- The Competitive Advantage of Each of the Main Competitors of Payam Mashhad Volleyball Club in the Development of Professional Club Ownership**

امتیاز Score		مجموع Total		جذب بازیکنان ملی Recruitment of National Players		قهرمانی Championship		
نرمال شده Normali zed	مطلق Absol ute	نرمال شده Normali zed	مطلق Absol ute	نرمال شده Normali zed	مطلق Absol ute	نرمال شده Normali zed	مطلق Absol ute	
7	7	2/45086 6	8/742 674	1/16286 6	3/849 057	1/288	4/893 617	پیکان تهران Paykan Tehran
4	4	1/93366	6/833 401	1/04886	3/471 698	0/8848	3/361 702	شهرداری ورامین Shahrda ri Varamin
5	5	2/27116 5	8/073 866	1/13436 5	3/754 717	1/1368	4/319 149	کاله مازندران Kalleh Mazand aran
6	6	2/36636 5	8/435 568	1/13436 5	3/754 717	1/232	4/680 851	سایپا تهران Saipa Tehran
3	3	1/75745 2	6/236 452	0/90065 15	2/981 132	0/85680 01	3/255 319	شهرداری ارومیه Shahrda ri Urmia
1	1	1/51904 1	5/419 912	0/71824 1	2/377 359	0/80080 01	3/042 553	شهرداری گنبد Shahrda ri Gonbad
2	2	1/70145 2	6/023 685	0/90065 15	2/981 132	0/80080 01	3/042 553	خاتم اردکان Khatam Ardakan





### مرحله سوم: ارزیابی توانایی‌ها

برای پاسخ‌گویی به چالش «چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هریک از این منابع و قابلیت‌ها» از دیدگاه مبتنی بر منابع (VIRO) استفاده می‌شود؛ براین اساس باید منابع و قابلیت‌ها را از نظر بارزش بودن (V)، نادر بودن (R)، تقلیدنشده بودن (I) و غیرقابل جایگزین بودن (O) بررسی و اندازه‌گیری کرد. در شکل شماره چهار منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع ارزیابی شده است.

Identification	Weighting	Rarity	Imitability	Organization
موقعیت جغرافیایی شهر باشگاه	3	Neutral	Strongly Agree	Agree
در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب	10	Neutral	Neutral	Disagree
تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای برای باشگاه	10	Neutral	Agree	Neutral
توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی (مدرسه) بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و بومی	15	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree
یوشش رسانه‌ای ورزش والیبال	5	Disagree	Disagree	Disagree
حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه	5	Neutral	Neutral	Neutral
در اختیار داشتن کادر فنی و بازرگانان ملی و سابقه، قدمت و شهرت باشگاه	10	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree
داشتن برنامه‌های ارزیابی منسجم و کاربرد در	5	Agree	Strongly Agree	Agree
در اختیار داشتن هواداران وفادار	5	Neutral	Neutral	Neutral
داشتن برنامه ریزی مشخص برای بلیط‌فروشی	2	Neutral	Neutral	Neutral
جذب حامیان مالی	5	Agree	Agree	Agree
داشتن سند توسعه (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف	5	Agree	Agree	Strongly Agree
حمایت نهادهای دولتی از باشگاه	5	Neutral	Neutral	Neutral

شکل ۴- ارزیابی منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع

Figure 4- Assessment of Resources and Capabilities Based on the Resource-Based Perspective

### مرحله چهارم: تحلیل محیطی

باید عوامل کنترل‌نشده‌ی مستقیم سازمان و محدوده مطالعه‌شده، ولی ضروری برای موفقیت مجموعه را تعیین کرد. بدین منظور از تحلیل پستل استفاده می‌شود. جدول شماره چهار این عوامل را نشان می‌دهد. وزن این عوامل در پنج گروه مقیاس اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم‌اهمیت تعیین می‌شود. در ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل بر موفقیت سازمان را تعیین کرد. در ستون احتمال افزایش باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه‌ریزی را تعیین کرد و در ستون درجه ضرورت، لازم است میزان اضطراری بودن رفع این موارد را بررسی کرد.



جدول ۷- عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل در برنامه‌ریزی راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه پیام مشهد

**Table 4- Effective Environmental Factors Out of Control in the Strategic Planning of Professional Club Management of Payam Mashhad Club**

درجه اضطرار Degree of Emergency	احتمال افزایش Possibility of Increase	تأثیر The Effect	وزن Weight	عامل Factor
بسیار فوری Very Urgent	زیاد Much	قوی Strong	بسیار مهم Very Important	نوسانات شدید نرخ ارز Extreme Fluctuations in Exchange Rates
فوری Urgent	زیاد Much	قوی Strong	بسیار مهم Very Important	افزایش نرخ تورم Increase in Inflation Rate
متوسط Medium	متوسط Medium	متوسط Medium	متوسط Medium	تحریم‌ها Sanctions
متوسط Medium	متوسط Medium	قوی Strong	مهم Important	قوانین و مقررات دولتی Government Rules and Regulations
متوسط Medium	کم Low	متوسط Medium	متوسط Medium	نبود ثبات سیاسی Lack of Political Stability
متوسط Medium	متوسط Medium	قوی Strong	مهم Important	توان دستگاه‌های اجرایی کشور The Power of the Country's Executive Bodies
فوری Urgent	متوسط Medium	قوی Strong	مهم Important	فناوری Technology
متوسط Medium	متوسط Medium	قوی Strong	مهم Important	فرهنگ و اجتماع Culture and Social

### مرحله پنجم: سنجش تناسب راهبردی

از آنجاکه این مدل در پی توسعه مدل سوات و در تلاش برای ترکیب آن با یک ابزار پشتیبان تصمیم‌گیری است، معیار تناسب راهبردی عاملی برای دستیابی به این مهم است. آنچه باید از آن اجتناب کرد، تقسیم‌بندی خشک و انعطاف‌ناپذیر عوامل خارجی به فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل داخلی به قوت‌ها و ضعف‌هاست. در گام بعد به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و توانایی‌ها از عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته شده است که در جدول شماره پنج مشاهده می‌شود. از آنجاکه مقایسه‌های دو به دوی این عوامل حجم زیادی را در برمی‌گیرد، چند مورد از آن‌ها آورده شده است.



جدول ۸- تناسب راهبردی

Table 5- Strategic Fit

مقایسه سطوح	عوامل محیطی (پستل)			
	PESTEL			
Comparison Levels (بسیار قوی، قوی، تاحدودی، ضعیف، بسیار ضعیف) (Very Strong, Strong, Somewhat, Weak, Very Weak)	نوسانات شدید نرخ ارز Extreme Fluctuations in Exchange Rates	افزایش نرخ تورم Increase in Inflation Rate	تحریم‌ها Sanctions	قوانین و مقررات دولتی Government Rules and Regulations
موقعیت جغرافیایی شهر باشگاه Geographical Location of the Club City	بسیار ضعیف Very Weak	ضعیف Weak	ضعیف Weak	ضعیف Weak
در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب Having the Right Equipment and Facilities	بسیار قوی Very Strong	بسیار قوی Very Strong	قوی Strong	تاحدودی Somewhat
تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای برای باشگاه Research and Development Programs for the Club	ضعیف Weak	بسیار قوی Very Strong	ضعیف Weak	قوی Strong
توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی (مدرسه) تخصصی والیبال Paying Attention to Finding Talent and Having a Specialized Volleyball Academy (School).	ضعیف Weak	قوی Strong	ضعیف Weak	تاحدودی Somewhat

سپس باید تأثیر منابع و توانایی‌ها بر اهداف را تعیین کرد که در جدول شماره شش مشاهده می‌شود. در این قسمت هم به دلیل آنکه مقایسه‌های دو به دوی این عوامل حجم زیادی را در برمی‌گیرد، چند مورد از آن‌ها آورده شده است.



## جدول ۹- تناسب منابع و قابلیت‌ها با اهداف

Table 6- Compatibility of Resources and Capabilities with Goals

سطوح مقایسه Comparison Levels		اهداف Targets			
منابع و قابلیت‌ها Resources and Capabilities	بسیار قوی، تاحدودی، ضعیف، بسیار ضعیف (Very Strong, Strong, Somewhat, Weak, Very Weak)	افزایش شمار مخاطبان تلویزیونی برای باشگاه Increasing the Number of Television Audiences for the Club	امضای تفاهم‌نامه‌های حمایت مالی برای تقویت توسعه باشگاه Signing Financial Support Agreements to Strengthen the Development of the Club	ایجاد ثبات مالی مطمئن برای باشگاه Creating Secure Financial Stability for the Club	پوشش رسانه‌ای تمام مسابقات داخلی و خارجی باشگاه Media Coverage of All Domestic and Foreign Matches of the Club
	موقعیت جغرافیایی شهر باشگاه Geographical Location of the Club City	امضای تفاهم‌نامه‌های حمایت مالی برای تقویت توسعه باشگاه Signing Financial Support Agreements to Strengthen the Development of the Club	تاحدودی Ssomewhat	تاحدودی Ssomewhat	تاحدودی Ssomewhat
	دراختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب Having the Right Equipment and Facilities	ایجاد ثبات مالی مطمئن برای باشگاه Creating Secure Financial Stability for the Club	قوی Strong	بسیار قوی Very Strong	قوی Strong
	تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای برای باشگاه Research and Development Programs for the Club	پوشش رسانه‌ای تمام مسابقات داخلی و خارجی باشگاه Media Coverage of All Domestic and Foreign Matches of the Club	قوی Strong	قوی Strong	تاحدودی Ssomewhat
	توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی (مدرسه) تخصصی والیبال Paying Attention to Finding Talent and Having a Specialized Volleyball Academy (School).	تاحدودی Ssomewhat	تاحدودی Ssomewhat	قوی Strong	تاحدودی Ssomewhat

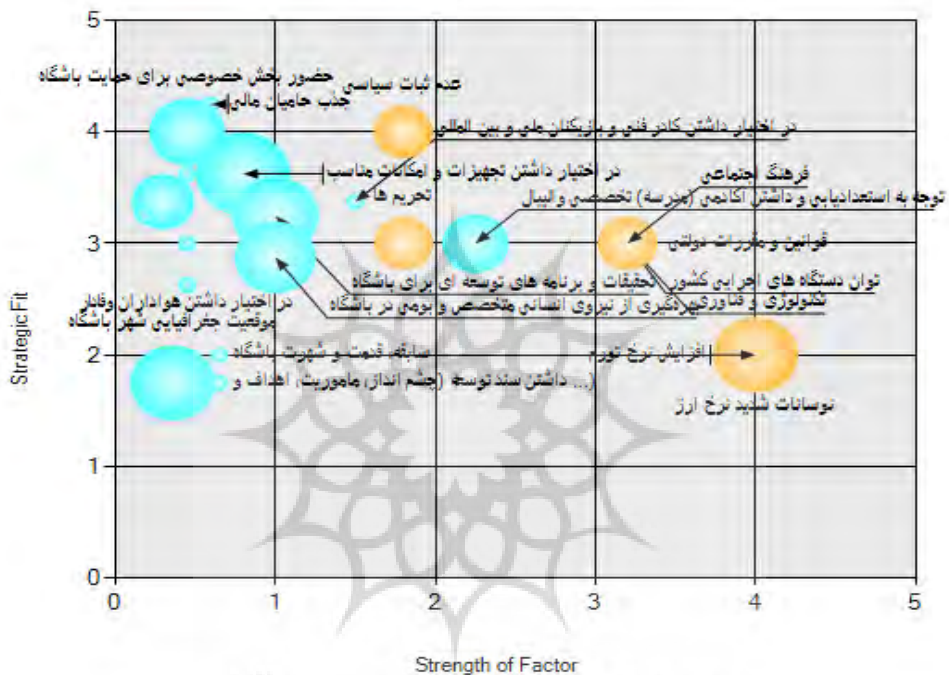
## مرحله ششم: ترسیم نقشه راهبردی

با توجه به تصمیم‌ها و مقایسه‌های پیشین در مرحله پنجم، به ترسیم نقشه راهبردی اقدام می‌شود. منابع و قابلیت‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. آن دسته از عواملی که به سمت راست متمایل هستند، نسبتاً باارزش، تقلیدنشده و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت بالا متمایل هستند نیز دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌های منابع و قابلیت‌ها بیانگر درجه تناسب



آن‌ها با اهداف و اندازه حباب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آن‌هاست. در مجموع، برای هر دو دسته از حباب‌ها که بیانگر منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی هستند، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بیشترین میزان امتیاز و نمره است.

H-SWOT Chart



شکل ۵- نقشه راهبردی توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد  
**Figure 5- The Strategic Map of the Development of the Professional Club Management of Payam Mashhad Volleyball Club**

براساس شکل شماره پنج، به ترتیب عوامل نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، توان دستگاه‌های اجرایی، فناوری و فرهنگ اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین موانع کلان محیطی در توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد محسوب می‌شوند و با توجه به اندازه حباب آن‌ها نیاز است به آن‌ها توجه لازم شود. عوامل کلان محیطی دیگر مانند نبود ثبات سیاسی و و تحریم‌ها در رتبه‌های بعدی به لحاظ تأثیر و ضرورت اقدام قرار دارند. در بین عوامل مؤثر بر موفقیت و توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبال پیام مشهد نیز به ترتیب عوامل 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 مشخص برای بلیت‌فروشی، توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی والیبال، داشتن برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد از بالاترین تناسب راهبردی برخوردارند؛ یعنی در مقایسه با سایر عوامل باارزش‌تر، نادرتر، تقلیدنشده‌تر و غیرقابل جایگزین‌تر هستند؛ از این رو باید به این عوامل توجهی ویژه شود؛ همچنین باید عوامل در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، حضور بخش خصوصی، توجه به استعدادیابی، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و بومی، پوشش رسانه‌ای والیبال و موقعیت جغرافیایی و دسترسی به شهری که باشگاه در آن مستقر است، با توجه به اندازه‌های حساب‌های آن‌ها در صدر اقدامات اجرایی قرار گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شده است با استفاده از نرم‌افزار متاسوات به ارزیابی منابع و قابلیت‌های موجود در باشگاه والیبال حرفه‌ای پیام مشهد پرداخته شود. مدل متاسوات با پرهیز از تصمیم‌گیری‌های ذهنی و بهره‌مندی از یک تکنیک سیستماتیک با دقت زیاد، می‌تواند بسیاری از نارسایی‌های مدل سوات را برطرف کند. از سوی دیگر، این مدل با رد دیدگاه‌های توسعه برون‌زا، این نکته را نمایان می‌کند که توسعه و رقابت پایدار زمانی می‌تواند اجرایی و عینی شود که باشگاه‌ها از منابع و قابلیت‌های داخلی منحصر به فرد خود بهترین نحوه استفاده را کنند؛ بر همین اساس، ابتدا به تعیین دوره زمانی برنامه‌ریزی اقدام شد و سپس به تدوین اهداف مدنظر برای باشگاه حرفه‌ای پیام مشهد پرداخته شد. اهداف و منابع باشگاه والیبال پیام مشهد تجزیه و تحلیل شد و در ادامه بعضی از باشگاه‌های حرفه‌ای حاضر در لیگ برتر والیبال ایران به‌عنوان باشگاه‌های رقیب در جهت ترسیم نقشه رقابتی باشگاه پیام انتخاب شدند. در نهایت، راهبردهای توسعه باشگاه پیام مشهد با توجه به قابلیت‌ها، اهداف و فرایندهای رقابتی تدوین شد.

#### • راهبرد اول: افزایش نرخ تورم جذب حامیان مالی باثبات

با توجه به اهمیت حضور حامیان مالی باثبات در ورزش کشور در جهت کاهش هزینه‌های مصرفی، جذب بازیکنان و کادر فنی طراز اول، حضور مطلوب‌تر و پررنگ‌تر رسانه، بهره‌گیری از فرصت‌های تبلیغاتی و در نهایت توسعه اقتصادی باشگاه، این امر مهم نیز در باشگاه‌های حرفه‌ای والیبال ایران به‌ویژه باشگاه پیام مشهد غیرقابل چشم‌پوشی است (الهی و همکاران، ۲۰۰۹، ۶۵). ورزش کشور و



به‌تبع آن باشگاه والیبالی پیام مشهد با چالش‌های افزایش تورم روبه‌روست که پیامدهایی چون افزایش هزینه‌های مرتبط با تجهیزات و امکانات، زمین تمرین، ترانسفر، هزینه‌های تبلیغاتی و غیره را در بر دارد؛ بنابراین باشگاه پیام مشهد می‌باید در راستای جذب حامی مالی باثبات با هدف کاهش هزینه‌های عنوان‌شده کوشا باشد؛ به همین منظور داشتن برنامه‌ریزی‌های راهبردی در راستای جذب حامیان مالی، توجه به نیازها و خواسته‌های حامیان و شفاف‌سازی نظام مالی از جمله مواردی است که در جهت جذب حامی مالی باثبات برای باشگاه والیبالی پیام مشهد پیشنهاد می‌شود.

#### • راهبرد دوم: فناوری بلیت‌فروشی

یکی از بخش‌های اصلی برای درآمدزایی باشگاه‌ها، بلیت‌فروشی است. بلیت‌فروشی فرایندی استراتژیک است که از مدیریت پارکینگ تا ورود تماشاچی تا استادیوم را فرامی‌گیرد (رضوی، سجادی، مرادی و اسدی، ۲۰۱۶، ۱۲)؛ بنابراین توجه به ملزومات و چالش‌های مرتبط با بلیت‌فروشی در باشگاه‌های لیگ برتر والیبالی کشور از موارد غیرقابل چشم‌پوشی است. یکی از ملزومات بسیار مهم در این امر بهره‌گیری از فناوری است که در این زمینه است. بلیت‌فروشی الکترونیک، ارائه طرح ویژه ترافیک و پارکینگ‌های اختصاصی از جمله مواردی است که مدیران باشگاه پیام مشهد در زمینه بلیت‌فروشی با بهره‌گیری از فناوری می‌توانند بهره‌برند.

#### • راهبرد سوم: فناوری راه‌اندازی آکادمی تخصصی والیبالی

یکی دیگر از راهبردهای متناسب با توسعه باشگاه‌های لیگ برتر والیبالی ایران به‌ویژه باشگاه پیام مشهد، راه‌اندازی آکادمی‌های والیبالی فناورانه مبتنی بر تجهیزات و امکانات آکادمی‌های روز دنیاست. راه‌اندازی آکادمی به‌روز والیبالی جدا از برنامه‌ریزی دقیق و بهره‌گیری نیروی انسانی زنده، به امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به‌روز نیاز دارد. فراهم‌آوردن تجهیزات مدرن تمرین، نرم‌افزارهای آنالیز تمرین و مسابقه، استفاده از روش‌ها و پروتکل‌های تمرینی خلاقانه و بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریتی تیم و باشگاه برای نیروهای انسانی و غیره از جمله پیشنهادهایی است که در این زمینه می‌توان ارائه کرد.

#### • راهبرد چهارم: قوانین و مقررات دولتی پوشش رسانه‌ای و حق پخش

##### تلویزیونی

چالش‌های مرتبط با حق پخش تلویزیونی و پوشش رسانه‌ای از جمله مواردی است که ورزش کشور را با تهدیدهای متعددی روبه‌رو کرده است. وجود خلأهای قانونی در این زمینه موجبات چالش‌های دیگر اقتصادی و اجتماعی را برای ورزش کشور رقم زده است. افزایش شمار مخاطبان ورزشی، ایجاد شور و



اشتیاق در جوانان از سوی رسانه، افزایش درآمدهای مالی و تبلیغات مؤثر از جمله فوایدی است که با واگذاری حق پخش تلویزیونی و پوشش رسانه‌ای شامل حال باشگاه‌های والیبال خواهد شد؛ از این رو باشگاه والیبال مشهد با اطلاع از چالش‌های پیش‌رو می‌باید در راستای دریافت حق پخش تلویزیونی و پوشش رسانه‌ای حرفه‌ای در صدد رفع چالش‌های قانونی باشد. مذاکره با صدا و سیما جمهوری اسلامی و ارائه راهکارهای مقتضی می‌تواند راه توسعه این باشگاه‌ها را هموار کند. عقد قرارداد و انتقال مالی به صورت مشارکتی یا اجاره‌ای از جمله راهکارهایی است که باشگاه پیام مشهد در این زمینه می‌تواند تلاش کند.

#### • راهبرد پنجم: قوانین و مقررات دولتی خصوصی‌سازی

امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای در سراسر دنیا به بنگاه‌های اقتصادی غول‌پیکری تبدیل شده‌اند که جدا از فعالیت در زمینه‌های ورزشی به فکر کسب درآمد و امتیازهای بیشتر هستند. بی‌شک، پیش‌فرض اول، رسیدن به این مرحله از کسب امتیازات اقتصادی خصوصی‌سازی است (زارع، باباییان، مرادی و حسینی، ۲۰۱۵، ۵۷۸). خصوصی‌سازی که به کسب منافع اقتصادی از طریق افزایش نیروهای بازار اشاره دارد، فواید بسیاری چون توسعه ورزش قهرمانی، اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری دارد؛ از این رو باشگاه‌های ورزشی با بهره‌گیری از این فرصت ضمن توسعه برند خود می‌توانند موجبات کسب درآمدهای عظیم مالی را برای خود فراهم کنند. در این بین، چالش‌های بسیاری فراروی خصوصی‌سازی در ورزش به‌ویژه باشگاه‌های حرفه‌ای والیبال است. یکی از چالش‌های مهم در این زمینه چالش‌ها و مشکلات قانونی و حقوقی است؛ همچنین نبودن عزم راسخ در اجرای قانون اصل چهل‌وچهار، پیگیری و حمایت اندک دولت از بخش خصوصی در ورزش، نبود قوانین اختصاصی برای خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، فقدان اعتماد به بخش خصوصی و دخالت وزارت ورزش در خصوصی‌سازی و مواردی از این دست از جمله چالش‌هایی است که در بخش قانونی خصوصی‌سازی با آن‌ها روبه‌روست؛ از این رو راهبرد پیشبرد خصوصی‌سازی از طریق مذاکره و دریافت تسهیلات دولتی یکی از اقدامات ضروری در جهت توسعه باشگاه‌داری باشگاه پیام مشهد تلقی می‌شود.

با توجه به راهبردهای توسعه ارائه‌شده، باشگاه والیبال پیام مشهد به‌منظور قرارگیری در مسیر توسعه می‌باید راهکارهای ضروری دیگری را مدنظر قرار دهد. تأکید بر ساخت هویت پایدار در شهر مشهد و جذب هواداران وفادار برای باشگاه خود با توجه به نوظهور بودن این باشگاه از موارد ضروری و غیرقابل چشم‌پوشی است. بهره‌گیری از نیروهای متخصص بومی در کادر فنی و بازیکنان نخبه جوان در تیم یکی دیگر از راهکارهایی است که می‌تواند باشگاه والیبال مشهد را بیش‌ازپیش در مسیر توسعه قرار دهد. راه‌اندازی مدرسه و آکادمی والیبال پیام مشهد در راستای کشف و پرورش استعدادهای نهفته





در استان و حتی کشور از دیگر موارد درخور توجه است. برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و نگارش سند چشم‌انداز باشگاه از دیگر موارد ضروری است که می‌باید در اولویت وظایف مدیران بلندپایه این باشگاه قرار گیرد. به‌طور کلی، با توجه به یافته‌های پژوهش، راهبردهای توسعه باشگاه والیبال پیام با توجه به جایگاه آن نسبت به رقبا و با در نظر گرفتن عوامل مؤثر حیاتی و همچنین با توجه به چالش‌های کلان محیطی تهیه و تنظیم شد که بی‌شک با ارائه و تداوم آن می‌تواند نام خود را به‌عنوان یک باشگاه جوان و پیشرو در لیگ برتر والیبال کشور مطرح کند.

تاکنون پژوهش‌های مختلفی درباره توسعه باشگاه‌ها، به‌خصوص باشگاه‌های فوتبال انجام شده است که در بیشتر این پژوهش‌ها باشگاه‌ها، تنها و بدون توجه به رقبا بررسی شده‌اند و به منابع داخل و بیرون باشگاه و عوامل محیطی به‌طور عمیق نگاه نشده است. در این پژوهش ضمن اینکه باشگاه‌های والیبال حرفه‌ای ایران بررسی شدند، از روش جدید متاسوات که مدل پیشرفته سوات است، بهره گرفته شد که در این راه هم به منابع داخل و خارج از باشگاه، هم به عوامل محیطی و هم به رقبا باشگاه توجه دارد و جایگاه باشگاه را در بین رقبا از لحاظ منابع و قابلیت‌ها نشان می‌دهد.

## تشکر و قدردانی

در پایان از تمامی اساتید و مربیانی که در این پژوهش همکاری داشته و با نظرات ارزشمندشان تیم تحقیق را یاری نمودند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌کنیم.

## References

1. Abdolahi, M. H., Hamidi, M., Aghei, N., & Khabiri, M. (2018). Development and prioritization Foolad Mahan Club strategies based on a comprehensive strategy formulation framework. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 8(16), 1-14. (in Persian).
2. Abdzadeh, F., Kashef, S. M., & Moharramzadeh, M. (2019). Investigation of barriers and limitations of volleyball development in west Azerbaijan, Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(4), 123-137. (in Persian).
3. Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: Introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.
4. Azadi, R., Yousefi, B., & Eydi, H. (2015). The role of media and advertising, to promote brand equity in the sports apparel industry. *Communication Management in Sport Media*, 2(2), 66-75. (in Persian).
5. Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203-227). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.



6. Canada, V. (2014). Strategic Plan 2013-2016. Available at: <http://www.volleyball.ca/>
7. Coşkun, A., & Tetik, S. (2013). Strategy Focused sports clubs: An implementation of the balanced scorecard for soccer teams. Paper presented at the International Conference on Economic and Social Studies, Rijeka, Croatia.
8. Eftekhari, O., Benar, N., Emami, M., & Mansor Sadeghi, M. (2017). Presenting a measurement model for barriers to development of iran women's volleyball at the macro, middle and micro levels. *Sport Management Studies*, 8(40), 40-60. (in Persian).
9. Elahi, A., Sajjadi; S, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). Barriers to the development of revenues from sponsorship in iran football industry. *Journal of Sport Management*, 1(1), 189-202. (in Persian).
10. Elahi, A., Sajjadi., S, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2010). Barriers to the development of Iran's professional Football Club industry. *Research in Sport Science*, 4(28), 53-68.
11. England, V. (2014). Strategic plan 2014- 2017. Available at: <http://www.volleyballengland.org/>
12. Farahani, A., Keshavarz, L., & Sadeghi, A. (2017). The design of strategies in development Iran elite sport. *Applied Research in Sport Management*, 5(3), 127-142.
13. Ghaed Rahmati, S. K. G., A. (2016). The role of Meta-SWOT technique in strategic planning of tourism in Yazd. *Journal of Space Planning and Preparation*, 1(20), 179-206. (in Persian).
14. Gharakhani, H. (2009). Investigating the challenges and barriers to the development of privatization of Iranian Football Clubs (Unpublished dictoral dissertation). Trabiati Modares University, Tehran. (in Persian).
15. Hu, L.-H., Cheng, C.-F., & Wu, J.-Z. (2018). Professional volleyball development in Taiwan's sports industry. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 11(1), 1082-1090.
16. Husso, M. (2011). Analysis of competition in the mobile phone markets of the United States and Europe. Available at: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201111181682> (Accessed: 22 October 2022).
17. Johnston, S., & Henry, D. (2011). Strategic planning: A road map to club survival and success. Paper presented at the GGA Strategic Planning White Paper, London, UK.
18. Kashef, M. M., Syed Ameri, M. H., Ahmadi, M., & Marefat, D. (2018). Providing strategic model of athletic sport development in East Azerbaijan province by using SWOT and BSC. *Applied Research in Sport Management*, 6(4), 27-38. (in Persian).
19. Kashtidar, M., Talebpour, M., & Shir Mohanji, F. (2012). Investigating the current status of Iranian volleyball by presenting an executive plan for continuous improvement. *Sport Management Studies*, 13, 13-32. (in Persian).
20. Luo, Y., Sun, J., & Wang, S. L. (2011). Comparative strategic management: An emergent field in international management. *Journal of International Management*, 17(3), 190-200.



21. Nazari, V., Razavi, S. M. H., Hosseini, S. E., & Raisi, M. (2013). Explaining the strategy of Iranian beach volleyball. *Sport Management Research and Motor Behavior*, 3(5), 73-90. (in Persian).
22. Nimakorn, C., Samahito, S., & Kutintara, I. (2013). A business model development for a professional women's volleyball League in Thailand. *ABAC Journal*, 33(1), 38-56.
23. Nobakht, F., Hemati Afif, A., Gharekhani, H., & Nobakht, F. (2018). Designing and determining strategies for development of Tehran province volleyball board. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 17(39), 201-214. (in Persian).
24. Padash, D., Soltan Hosseinin M., & Khabiri, S. (2012). Identification and prioritization of management and executive factors affecting the privatization of sports clubs by AHP method. *Studies in Sport Management*, 4(15), 47-62. (in Persian).
25. Razavi, S. M. H., Sajjadi, S. N., Moradi, A., & Asadi, N. (2016). Barriers to Mechanical ticketing in Iran Football Premier League. *Sport Physiology & Management Investigations*, 8(3), 9-20. (in Persian).
26. Robinson, M. (2013). *Sports club management* (M. R. Mehdi Talebpour, Vahid Saatchchian, Mohsen Esmaili, and Javad Gholamian, Trans.). Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad.
27. Sarlab, R., Askariyan, F., & Asghar Pour, H. (2018). Exchange rate pass-through on import price index of Iran sports goods: ARDL pattern approach. *Sport Management Studies*, 10(50), 17-36. (in Persian).
28. Seifpanahi Shabani, J., & Khatibi, A. (2017). Explanation and analysis of effective factors on progress of the Iran Volleyball at championship level. *Sport Management and Development*, 6(2), 17-31. (in Persian).
29. Seifpanahi Shabani, J. (2011). Designing and developing a strategy for the development of kurdistan sports championship. *Journal of Sport Management*, 8, 57-73. (in Persian).
30. Zare, A., babaeian, A., Moradi, G., Hosseini, S. (2015). The identification and prioritization of the exiting challenges of privatization of Iranian Football Clubs using PEST1 model. *Journal of Sport Management*, 6(4), 575-593. (in Persian).



## استناد به مقاله

محمودی زاد آذری، سعید؛ احسانی، محمد؛ نظری، رسول؛ و نوروزی سیدحسینی، رسول. (۱۴۰۱). ارائه مدل ارزش بازیکنان حرفه‌ای فوتبال ایران: رویکرد ساخت‌گرای نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۳)، ۷۷-۱۱۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.9682.3241

Mahmoodzad Azari, S., Ehsani, M., Nazari, R., & Norouzi Seyed Hossini, R. (2022). Presenting the Value Model of Professional Football Players in the Iranian Premier League: A Structuralism Approach of Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 14(73), 77-112. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.9682.3241

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

