

تدوین راهبرد های رقابت پذیری و توسعه باشگاه داری حرفه ای در تیم پدیده شهر خودرو

مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات

سجاد جابری^۱، مهدی بارانی^۲، محمد کشتی دار^۳، مهدی طالب پور^{۴*}، کیانوش شجیع^۵

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۵. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۱۱/۰۴) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۵/۱۲)

Development of Competitiveness Strategies and Developing of Professional Club Management in Padideh Shahr Khodro Mashhad Team Using METHA SWOT Technique

S. Jaberi¹, M. Barani², M. Keshtidar³, M. Talebpour^{4*}, K. Shajie⁵

1. Master of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

2. Master of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

3. Professor of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

4. Professor of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

5. Ph.D in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad

Received: (2021/10/26)

Accepted: (2022/08/03)

Abstract

The purpose of this study was to develop a strategy and develop a professional club-based approach to the padideh shahrkhodro mashhad Team using meta swot technique to identify the resources, capabilities and capabilities of the phenomenon of self-driving city using a resource-based approach. The purpose of this research is applied and the method is descriptive-survey. The data and information in the first two sections, through a documentary and library study, are then selected by purposeful sampling from 12 football pioneers and experts in Mashhad and Khorasan Razavi, It is provided. The results show that attention to the issue of growth and development of football at the basic levels and having a stable management of the club has the highest strategic fit with the goals of professional club development of Mashhad's phenomenon. In order to attract funds and settle in the big city, they have the most impact on the development of the professional club club phenomenon in the city. The most important competitors in padideh shahrkhodro mashhad Team are Sepahan Isfahan and Tabriz Tractor Manufacturing respectively in terms of professional club development.

Keywords

Strategy, Competitiveness, Professional Club Management, Metha swot

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبرد و توسعه باشگاه داری حرفه ای تیم پدیده شهر خودرو با استفاده از تکنیک متاسوات، به شناسایی منابع، توانایی ها و قابلیت های تیم پدیده شهر خودرو با استفاده از رویکرد مبتنی بر منبع می پردازد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-پیمایشی است. داده ها و اطلاعات مورد نظر در دو بخش ابتدا از طریق مطالعه اسنادی و کتابخانه ای سپس به صورت میدانی و نظرخواهی از دوازده نفر پیشکسوتان فوتبال و افراد صاحب نظر در شهر مشهد و استان خراسان رضوی تشکیل می دهند که به روش هدفمند انتخاب شده اند، تهیه شده است. نتایج پژوهش نشان داد که توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه و داشتن ثبات مدیریت باشگاه دارای بیشترین تناسب راهبردی با اهداف توسعه باشگاه داری حرفه ای پدیده شهر خودرو مشهد می باشد هزینه بر بودن لیگ برتر به جای درآمدزایی، عدم برنامه ریزی منسجم جهت جذب منابع مالی و استقرار در شهر بزرگ دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر توسعه باشگاه داری حرفه ای پدیده شهر خودرو هستند. مهم ترین رقبای تیم پدیده شهر خودرو مشهد به ترتیب سپاهان اصفهان و تراکتور سازی تبریز در زمینه توسعه باشگاه داری حرفه ای محسوب می شوند.

واژه های کلیدی

راهبرد، رقابت پذیری، باشگاه داری حرفه ای، متاسوات

مقدمه

سبب کنترل بیشتر سازمان، بهبود عملکرد مالی و استفاده مؤثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم گیری، کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه کارگروهی در حوزه ورزش می شود (حسینی، حمیدی، تجاری، ۱۳۹۱).

در این بین فوتبال به عنوان پرطرفدارترین و محبوب ترین ورزش در اغلب کشورهای جهان شناخته شده است؛ به همین دلیل بیشتر کشورهای دنیا آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده اند. با توجه به لبریز بودن ورزشگاه ها از هواداران در دیدار های باشگاهی، ملی و بین المللی و برخورداری رقابت ها از بینندگان چند میلیونی تلویزیونی، فوتبال را به عنوان محبوب ترین ورزش جهان معرفی کرده است (رضوی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به گذشت زمان، تعقیبات بسیار چشمگیری در فوتبال حرفه ای بوجود آمده و آن را از یک ورزش صرف به یک صنعت یا تجارت بین المللی تبدیل کرده است (عسکریان، آزادان، ۱۳۹۴).

بر همین اساس در کشور ما نیز فوتبال، رایج ترین و پر مخاطب ترین ورزش بوده و در مقایسه با تمامی ورزش ها، بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است؛ به همین دلیل لازم است مسئولان و مدیران سازمان های ورزشی توجه بیشتری به این رشته داشته باشند (رضوی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه ریشه و هسته ی اصلی توسعه ی فوتبال در باشگاه هاشکل می گیرد و در واقع باشگاه ها کارخانه بازیکن سازی برای خود، و تیم های ملی کشور خود هستند؛ روشن است که هر چه وضعیت باشگاه ها در مناطق یا استان های کشور مطلوبتر باشد و آن باشگاه ها نیز به استانداردهای حرفه ای نزدیکتر باشند، متعاقباً ورزش فوتبال نیز سطح بالاتر و کیفیت بیشتری خواهد داشت. از این رو همه مدیران فوتبال در کشور ناگزینند به طور دائم بر ساختار درونی و بیرونی اثرگذار بر باشگاه خود نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. امروزه باشگاه هایی موفق خواهند شد که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک استفاده کنند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین همه باشگاه ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبردی شوند. با توجه به اینکه

امروزه باشگاه ها و سازمان های ورزشی با دو رهیافت برنامه ریزی راهبردی بیرون به درون و از درون به بیرون مواجه شده اند. که این تقسیم بندی به این عامل بستگی دارد که آیا منابع و قابلیت ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر (آگراوال، گراسل و پاول، ۲۰۱۲). به نوعی خبرگان علم برنامه ریزی راهبردی به این نتیجه رسیده اند که باشگاه های موفق و محبوب دارای توانایی های خاصی هستند که سبب شده است در رقابت با رقبای خود را باز کنند. آنها با استفاده از خلاقیت خود به یک رهیافت از درون به بیرون دست زده اند و بر اساس خلاقیت ها و اتکا بر توانایی های درونی، خود را از دیگران متمایز کرده اند (میلر^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). به همین دلیل بینش و دیدگاه مبتنی بر منبع بر این فرض استوار است که منابع و توانایی های هر باشگاه اولین مزیت و عامل متمایزکننده آن ها است و به نوعی سبب برتری در دراز مدت برای آن ها نیز می شود (آکیو^۳؛ ۲۰۱۵). منظور از منابع توانایی ها، ویژگی های مثبت، دارایی ها، اطلاعات و هر چیزی که باعث مزیت نسبی شود و در اختیار یک باشگاه است و در بهبود شرایط، آینده آنها اثر می گذارد است (بارنی^۴؛ ۲۰۱۴). مدل متاسوات بر اساس رهیافت درون به بیرون و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منبع شکل گرفته است. در همین راستا دراکر^۵ معتقد است؛ سازمانی که نداند از چه مسیری به کجا می رود، در واقع برنامه ریزی نداشته و هدف و مقصودی متصور آن نیست. امروزه، سازمان های ورزشی همانند سازمان های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان اند. برنامه ریزی در سازمان ورزشی سبب می شود تا اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح ریزی شود. ورزش قهرمانی نیز همانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف کلان، راهبرد ها و برنامه های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هرگونه دوباره کاری، به بیراهه رفتن و هدر دادن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزد (راسخ و همکاران، ۱۳۹۲). بر پایه نظر بوید^۶، برنامه ریزی راهبردی

^۵. Barney

^۶. Derucker

^۷. Boyd

^۱ Agrawal, Grassl & Pahl

^۲. Miller

^۳ RVB

^۴. Akio

باشگاه های حرفه ای فوتبال، بنگاه های اقتصادی صنعت فوتبال به شمار می روند، بدیهی است توسعه ی این باشگاه ها، به طور مستقیم از دو جنبه ی تجاری و ورزشی، بر توسعه ی فوتبال تأثیر خواهد داشت، در همین راستا داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالا ها با آرم باشگاه های حرفه ای، معامله های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات و قرار گرفتن باشگاه ها در فهرست بازار بورس، همگی نقش به سزایی در توسعه ی صنعت فوتبال ایفا نموده است (دوستی، ۱۳۹۷). از آنجا که تحقیقی در ارتباط با متاسوات در حوزه ورزش کشور تاکنون انجام نگرفته است، مروری بر مدل سوات ارائه می شود و پژوهش های انجام شده با استفاده از این تکنیک بررسی خواهد شد، به طور کلی، پس از ناکامی سازمان ها در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل سوات خبرگان عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقای این تکنیک برآمدند. در همین راستا آگروال و همکارانش در دپارتمان مدیریت بازرگانی دانشگاه نوربرت آمریکا در سال ۲۰۱۲ با الهام گرفتن از تئوری مبتنی بر منبع برای اولین بار مدل متاسوات را ارائه دادند (آگروال، گراسل و پاول، ۲۰۱۲). به همین دلیل به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه باشگاه داری حرفه ای از مدل متاسوات استفاده شده است، مدل متاسوات بر اساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته است. با توجه به این، یک سازمان برای هدایت فرایند راهبرد خود بایستی به منابع و قابلیت های داخلی خود مراجعه کند، در صورتی که انتظار دارد به طور موفقیت آمیزی در محیط، خارجی به شکلی فزاینده ای پیشروی کند. به واقع جستجو محیط خارجی همواره در مقابل پیشینه عوامل داخلی موجود روی می دهد. با نگاهی به پژوهش های گذشته، مشخص می شود تحقیقی که به طور مستقیم به نقش تکنیک مورد نظر بپردازد وجود ندارد. بدری آذرین و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق با عنوان بررسی وضعیت توسعه نیروی انسانی ورزش ژیمناستیک کشور به این نتیجه رسیدند که وضعیت ورزش ژیمناستیک در کشور در منطقه ضعف قرار دارد که در این وضعیت بایستی از راهبرد تغییر استفاده کرد. در پژوهشی دیگر گودرزی و

همکاران (۱۳۸۶) به تحلیل راهبردی ورزش کشتی کشور پرداختند که نتایج حاصل از تحقیق نشان داد سهم ورزش کشتی ایران در زمینه های ملی و بین المللی بسیار بالا است. آن ها وجود امکانات پیشرفته، برنامه های علمی و به روز کشورهای رقیب و اعتبارات کافی را به عنوان مهم ترین تهدیدها؛ برگزاری منظم رویدادها در سطح مدارس و دانشگاه ها، حمایت تشکیلاتی دولت و مسئولان قوای سه گانه را به عنوان مهم ترین فرصت ها؛ ورزش کشتی کشور شناسایی کردند. به همین ترتیب همتی نژاد (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی با عنوان برنامه ریزی استراتژیک فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب، در مجموع ۵۶ نقطه ضعف، ۲۵ نقطه قوت، ۳۳ فرصت، و ۳۹ تهدید را برای این رشته ورزشی شناسایی کردند و در نهایت ۵۹ راهبرد جهت تبدیل کردن نقاط ضعف به قوت و تهدیدها به فرصت ها ارائه کردند. در همین راستا سیف پناهی و شعبانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان راهبردهایی مانند طراحی و تدوین برنامه ریزی کوتاه مدت و دراز مدت توسعه ورزش قهرمانی، افزایش تعداد داوران و مربیان و به علمی بودن فعالیت های ورزش و تربیت بدنی اشاره داشتند. به همین ترتیب مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان، موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه گذاری خارجی در صنعت فوتبال ایران انجام دادند. که یافته های این پژوهش نشان داد، بین عامل اقتصادی و جذب سرمایه گذاری های خارجی در صنعت فوتبال ایران رابطه ی معنادار و مثبتی وجود دارد و در بین عوامل اثرگذار بر بهبود شرایط موجود، بر حسب مقدار بار عاملی به دست آمده، خصوصی سازی و حضور در بازار بورس بیشترین بار عاملی را به دست آوردند.

در نقد و بررسی و همچنین دلایل انتخاب باشگاه های هدف این پژوهش باید عنوان کرد که تیم های انتخاب شده در فصول اخیر لیگ برتر فوتبال ایران جزو بهترین تیم های شهرستانی چه از لحاظ رتبه در جدول و چه از لحاظ طرفداران، پر هوادار بوده اند؛ به عنوان مثال، تیم فوتبال سپاهان اصفهان پر افتخارترین تیم فوتبال در بین تیم های شهرستانی می باشد که سابقه حضور در جام باشگاه های جهان به عنوان اولین تیم ایرانی را در کارنامه خویش دارد و همچنین می توان اضافه کرد که از لحاظ مدیریتی در سالیان

³ Agrawal, Grassl & Pahl

⁴ RVB

¹ . Meta Swot

² . Swot

داری حرفه ای در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران می باشد که به این دلیل باشگاه پدیده انتخاب شده است که باشگاهی کم سابقه است که در این سال ها روند صعودی را هم در زمینه فوتبال پایه و هم در زمینه فوتبال حرفه ای به سرعت طی کرده است و در این پژوهش با باشگاه های سپاهان اصفهان و تراکتور سازی تبریز مورد مقایسه قرار گرفته است که باشگاه هایی ریشه دار هستند و در زمین فوتبال پایه و حرفه ای در سال های اخیر جزو بهترین باشگاه های لیگ برتر ایران محسوب می شوند و نتایج حاصل از این تحقیق اطلاعات ارزشمندی را برای مدیران باشگاه ها، مربیان باشگاه ها مورد مطالعه (پدیده مشهد، سپاهان اصفهان، تراکتور سازی تبریز) فراهم می سازد.

هدف اصلی این تحقیق معرفی تکنیک متا سوات به عنوان یک تکنیک راهبردی و کاربردی در راستا ایجاد مزیت رقابتی در جهت توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه پدیده شهرخودرو مشهد است. حال این سوال مطرح می شود که پدیده شهرخودرو دارای چه منابع، توانایی و قابلیت هایی در جهت توسعه باشگاه داری حرفه ای است می باشد؟ کدام عوامل کلان محیطی دارای بیشترین اثرگذاری بر توسعه کسب توانایی و قابلیت ها با عوامل کلان، حوزه باشگاه داری حرفه ای پدیده شهرخودرو مشهد هستند؟ نقشه راهبردی تناسبی میان منابع محیطی و اهداف توسعه ورزش قهرمانی به چه صورت می باشد؟ جایگاه پدیده شهرخودرو نسب به باشگاه سپاهان اصفهان و تراکتور سازی تبریز به چه صورت می باشد؟

روش تحقیق:

روش این پژوهش با توجه به نوع و ماهیت آن، توصیفی تحلیلی است. و برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مرور پژوهش های گذشته، از روش کتابخانه ای استفاده شده است. از سویی برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از بررسی های میدانی و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۲ نفر پیشکسوتان فوتبال و افراد صاحب نظر در شهر مشهد و استان خراسان رضوی که این افراد شامل مربیان و مدرسان ملی و بین المللی فوتبال، پیشکسوتان و مربیان با سابقه، روسا و مدیران ورزشی و فوتبالی و اعضاء هیئت علمی دانشگاه ها که متخصص و صاحب نظر در زمینه ورزش (فوتبال) می باشند؛ تشکیل می

اخیر همتراز با باشگاه های اروپایی بوده است و غیر از فوتبال نیز در دیگر رشته های تویی در سطح ملی و بین المللی تیم داری می کند. تیم فوتبال تراکتور سازی تبریز نیز پر طرفدارترین تیم شهرستانی لیگ برتر می باشد که در سالیان اخیر جزو ۵ تیم پر طرفدار آسیا جای گرفته است و با توجه به واگذاری به بخش خصوصی توانسته است بازیکنان مطرحی را جذب کنند به طوریکه سه کاپیتان تیم ملی فوتبال ایران در این سال ها در تیم تراکتور سازی بازی کرده اند. تیم فوتبال پدیده شهر خودرو مشهد نیز باید سیاست هایی مدیریتی اثربخشی را در پیش بگیرد که علاوه بر تیم داری در لیگ برتر فوتبال به یک باشگاه نظام مند و جامع تبدیل شود که در گام نخست در لیگ برتر و در گام های بعدی در آسیا و سطوح بین المللی حرفی برای گفتن داشته باشد و بتواند به عنوان یک باشگاه ورزشی جامع شناخته شود. در تحقیق دیگر شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) به تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران پرداختند. که یافته ها نشان داد با توجه به شناسایی عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) و عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) و در نتیجه تحلیل استراتژیک سوات، جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیتی تهاجمی قرار دارد (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۶). در تحقیقی دیگر، همچین فرکینز و شیلبری (۲۰۱۷) نقش برنامه ریزی راهبردی و بلندمدت در سازمان های ورزشی ملی و منطقه ای را پل موفقیت به اهداف می دانند و بر آن عقیده اند که با نداشتن برنامه دراز مدت و چشم انداز اهداف، سازمان های ورزشی نباید متوقع هیچ گونه موفقیتی چه در سطح ملی و بین المللی باشند، چرا که آن ها همانند گم شده ای هستند که هیچ نقشه ای در دست ندارند. به همین ترتیب کیت^۱ (۲۰۱۲) توسعه برنامه های بشردوستانه از طریق همکاری نهاد های پیشرو فوتبال با سازمان های غیر دولتی از اوایل ۱۹۷۰ آغاز شده است. در تحقیقی دیگر کارتاکولیس و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی گزارش کردند که دارا بودن برنامه ریزی استراتژیک و اهداف درازمدت در جهت های مختلف برای همه باشگاه ها ضروری است. همچین سنر^۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی عنوان کرد فوتبال حرفه ای امروزه فقط یک بازی نیست بلکه به یک صنعت تجاری بزرگ تبدیل شده است. بر همین اساس این پژوهش به دنبال شناسایی مهمترین راهبردهای موثر بر توسعه باشگاه

³. Kartakoullis, Vrontis, Thrassou, Kriemadis

⁴. sener

¹. Ferkins and Shilbury

². Kate

نتیجه برنامه ریزی موفق، فرایندی خطی نیست، ولی تکرار شونده‌ای می‌تواند باشد (آگراوال و همکاران، ۲۰۱۲). در مدل متاسوات عوامل در ارتباط با محیط سازمان به طور مستقل از عوامل درونی شناسایی می‌شوند. برای این شناسایی از روش پستل استفاده می‌گردد. این چارچوب براساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست محیطی و قانونی استوار است این تحلیل برای شناسایی فرصت‌های پیش رو و همچنین خطرات احتمالی گسترش در هر باشگاه موثر است، در نتیجه با یک اقدام سازمانی به کاهش خطرات احتمالی از سوی ابعاد ناشناخته محیط می‌کند (ایزوهران، ۲۰۱۲).

در آخر، ایده تناسب راهبردی به واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها به طور خودبه‌خود فهرستی از زوج‌ها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدی‌ترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است به طور تصادفی ایجاد شود، ولی هیچ‌گونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشد. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای یک فرایند ساختاریافته می‌آید. ترکیبات عامل را می‌توان از فهرست حذف کرد و زوج‌های عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک شده مرتب کرد. نتیجه آن، فهرستی اولویت‌بندی شده از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های پیشین وابسته است. دیدگاه مبتنی بر منبع نیز دارای نقاط ضعفی می‌باشد. ولی در این پژوهش نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آنها با عوامل محیطی، به تنهایی بر نقطه قوت این عوامل الویت‌بندی می‌شود. این امر به نظر می‌رسد مزیت اساسی بر تجزیه و تحلیل سوات داشته باشد (آگراوال و همکاران، ۲۰۱۲).

دهند که در این راستا، با استفاده از روش دلفی، اطلاعات موردنظر جمع‌آوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه باشگاه داری حرفه‌ای از مدل متاسوات استفاده شده است. از آنجا که تاکنون این مدل در ایران در حوزه ورزش استفاده نشده است. در این پژوهش سعی بر آن است تا این مدل معرفی گردد و چگونگی کاربرد آن بررسی شود.

متاسوات یک ابزار برنامه ریزی راهبردی

مدل متاسوات بر اساس رهیافت درون به بیرون و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منبع شکل گرفته است. با این وجود یک چالش باقی می‌ماند، چگونه یک باشگاه می‌تواند تشخیص دهد که کدام یک از این منابع و توانایی‌ها و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟ پورتر برای حل این مشکل ۴ معیار بیان کرد، برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ استراتژیک اثربخش باشد، باید ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر، غیر قابل جایگزین باشد. به همین دلیل، ۴ معیار این دیدگاه که شامل: ارزشمند بودن، تقلیدناپذیری، کمیاب بودن و غیر قابل جایگزینی می‌توانند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها برای ایجاد یک راهبرد موفق را تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط وی آر آی او معروف اند. که در شکل زیر مشاهده می‌شود.

از این رو، یک باشگاه برای هدایت فرایند استراتژیک خود بایستی به منابع و قابلیت‌های درونی خود مراجعه کند، در صورتی که انتظار دارد به طور موفقیت‌آمیزی در محیط بیرونی به شکلی فزاینده‌ای پیشروی کند. به واقع جستجو در محیط خارجی همیشه در مقابل گذشته عوامل داخلی موجود روی می‌دهد. به همین دلیل معیارهای وی آر آی او این منابع و توانایی‌ها و قابلیت‌ها را با دیدگاه جذب عوامل بیرونی در تبیین راهبردهای پویا الویت‌بندی می‌کند (وارن، ۲۰۱۶). به همین دلیل، رویکرد پیشنهادی برنامه ریزی راهبردی یک مدل درونی-بیرونی-درونی واقعی است. در



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

اسناد فرادست (AFC) و منطبق با سند چشم انداز ۱۴۰۴ مشخص شد. ابتدا در این مرحله باید اهداف سازمانی را برشمرد و سپس این اهداف را الویت بندی کرد. الویت بندی در سه سطح الویت بالا، متوسط، پایین توسط گروه خبره و به روش دلفی صورت گرفته است. جدول ۱ بیانگر اهداف سازمانی و درجه اهمیت آن ها است. پس تدوین این جدول و درجه اولویت هر یک، اطلاعات وارد نرم افزار شد.

جدول ۱. اهداف تعیین شده به منظور توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه پدیده شهر خودرو

اولویت	اهداف تعیین شده در جهت توسعه باشگاه داری حرفه ای
متوسط	وجود اکادمی و تیم های مختلف پایه
بالا	وجود زیرساخت های ورزشی و اداری مناسب برای باشگاه ها
بالا	وجود کادر ورزشی و پرسنل اداری و مالی باشگاه با توجه به چارچوب چارت سازمانی
بالا	وجود اسناد حقوقی باشگاه
بالا	شفافیت مالی (تراز مالی مثبت)

مجموع اوزان تخصیص داده شده باید برابر ۱۰۰ باشد. برای وزن بندی این عوامل در این پژوهش، از مثلث سلسله مراتبی فولر بهره گرفته شده است. منابع و قابلیت ها در این جدول توسط گروه خبره وزن بندی شد. جدول ۲ نشان دهنده عوامل توسعه باشگاه فوتبال پدیده شهر خودرو است.

یافته های تحقیق

به درستی، نرم افزار متاسوات گام اساسی برای تسهیل در انجام این مدل برداشته است. در ادامه، بر پایه مراحل ارائه شده در نرم افزار، راهبرد توسعه باشگاه فوتبال پدیده شهر خودرو ارائه خواهد شد. در نخستین مرحله ابتدا باید منابع و رقبا ارزیابی شوند. دوره زمانی برنامه ریزی برای این پژوهش، همگام با

در همین مرحله و درگام بعد، باید عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان شناسایی شوند. به عبارت دیگر، منابع و توانایی هایی باید شناسایی شود که در جریان موفقیت مجموعه ضروری اند. از آنجا که این منابع و توانایی ها وزن و اهمیت برابری ندارند، باید آنها را وزن بندی کرد.

جدول ۲. اهداف تعیین شده به منظور توسعه باشگاه داری حرفه ای

وزن	عوامل کلیدی (منابع و قابلیت ها)
۷	داشتن تجهیزات مناسب

۱۰	داشتن مدیریت و رویه های مناسب جهت جذب حفظ و افزایش هواداران
۱۲	توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه
۱۰	واقع شدن در دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت
۸	داشتن ثبات مدیریت در باشگاه
۸	بهره گیری از نیروی انسانی متخصص در باشگاه
۸	پوشش ورزش فوتبال توسط رسانه ها
۱۰	تاسیس اکادمی باشگاه در نقاط مختلف شهر
۸	وجود ارتباط بین باشگاه و پیشکسوتان شهر
۸	حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه
۱۱	داشتن استادیوم استاندارد

شهرستانی باشگاه پدیده شهر خودرو با توجه به نتایجی که در سال های گذشته گرفته اند در توسعه باشگاه داری حرفه ای دانست. سپس باید منابع و توانایی های محدودده تحت مطالعه را با رقبا مقایسه کرد. برای انجام این مقایسه از پنج سطح بسیار پایین تر، پایین تر، تقریباً برابر، فراتر، بسیار فراتر استفاده می شود. جدول ۳ نشان دهنده مقایسه باشگاه پدیده شهر خودرو با رقبای خود از نظر توسعه باشگاه داری حرفه ای است که توسط گروه خبره انجام شد.

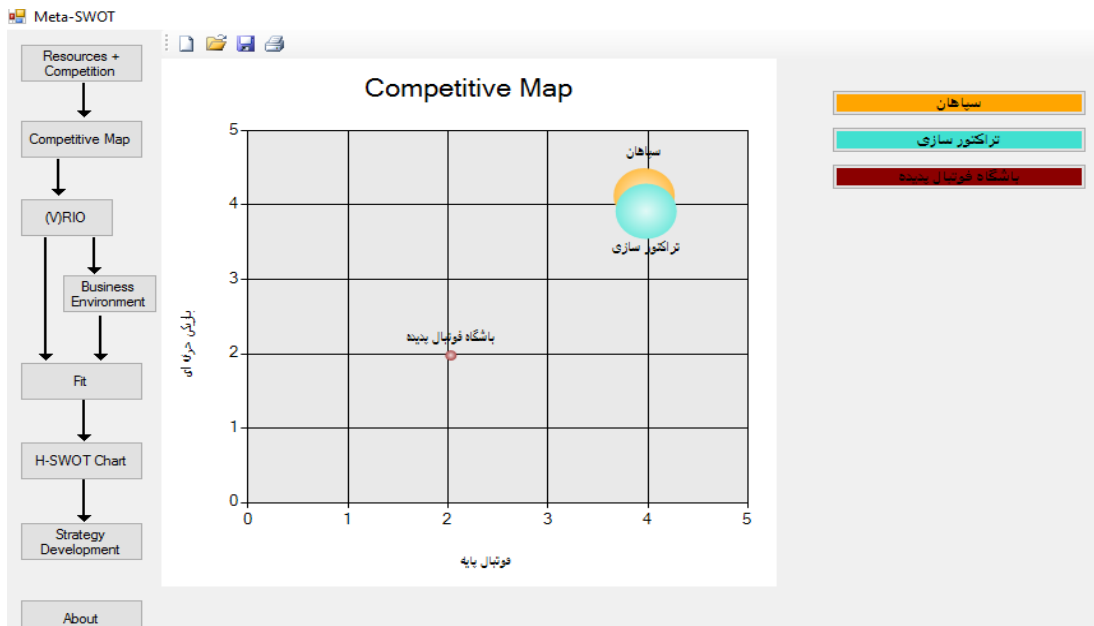
در گام بعد باید ابعاد رقابتی مشخص شود، در اینجا باید دو بعدی که باعث ایجاد تفاوت و تمایز منابع و توانایی های شناسایی شده در گام قبل می شود شناسایی کرد. می توان گفت که در توسعه باشگاه داری حرفه ای بر سر فوتبال پایه و بازیکن حرفه ای رقابت می کنند. در گام بعد، باید یک واحد اندازه گیری تعیین کرد. در ادامه باید مشخص کرد که رقبای ما به لحاظ دو شاخص مطرح شده نسبت به باشگاه مورد مطالعه در چه جایگاهی قرار دارند. می توان باشگاه های سپاهان اصفهان و تراکتور سازی تبریز را مهم ترین رقبای

جدول ۳. مقایسه باشگاه پدیده شهر خودرو با رقبای خود از نظر عوامل توسعه باشگاه داری حرفه ای

باشگاه	باشگاه سپاهان اصفهان	عوامل موثر در توسعه باشگاه داری حرفه ای
تراکتورسازی تبریز	بسیار پایین تر	داشتن تجهیزات مناسب
بسیار پایین تر	بسیار پایین تر	داشتن مدیریت و رویه های مناسب جهت جذب حفظ و افزایش هواداران
پایین تر	پایین تر	توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه
فراتر	تقریباً برابر	واقع شدن در دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت
پایین تر	پایین تر	داشتن ثبات مدیریت در باشگاه
بسیار پایین تر	بسیار پایین تر	بهره گیری از نیروی انسانی متخصص در باشگاه
فراتر	تقریباً برابر	پوشش ورزش فوتبال توسط رسانه ها
پایین تر	پایین تر	تاسیس اکادمی باشگاه در نقاط مختلف شهر
بسیار پایین تر	بسیار پایین تر	وجود ارتباط بین باشگاه و پیشکسوتان شهر
بسیار پایین تر	بسیار پایین تر	حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه
بسیار پایین تر	بسیار پایین تر	داشتن استادیوم استاندارد

مرحله نقشه رقابتی ساخته خواهد شد. در حقیقت این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به باشگاه و هدف تحت مطالعه است.

در ادامه، باید تعیین کرد که کدام ابعاد رقابتی با منابع و توانایی ها نسبتاً ارتباط بیشتری دارند. در پایان این



شکل ۱. نقشه رقابتی راهبرد توسعه باشگاه داری حرفه ای

دارد. بنابراین، جدول ۴ بیانگر مزیت رقابتی هریک از رقبا به تفکیک هر یک از ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز است.

در واقع شکل ۲ بیانگر موقعیت و نقاط مثبت رقبا است. همانطور که مشاهده می شود، باشگاه پدیده به لحاظ فوتبال پایه و بازیکن حرفه ای پس از سپاهان و تراکتور سازی قرار

جدول ۴. مزیت رقابتی هریک از رقبای اصلی در توسعه باشگاه داری

اسامی تیم ها	بازیکن حرفه ای		فوتبال پایه		مجموع		امتیاز	
	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطلق	نرمال	مطل	نرما
سپاهان	۹۶۱۵۳۹	۹۹۷۵۷۸۷	۴/۱۲۵	۱/۰۲۵۹۰۷	۱۰۸۶۵۳۸	۱۰۲۳۵۸۵	۲	۲
تراکتور سازی	۹۸۰۷۶۹	۱۰۰۲۴۲۱	۹۱۶۶۶۷	۹۷۴۰۹۳۳	۸۹۷۴۳۶	۹۷۶۵۱۵	۱	۱
باشگاه فوتبال پدیده	۳	۰	۳	۰	۷	۱	۲	۸

بررسی و اندازه گیری می کنند. در همین زمینه، در جدول ۵ به منظور ارزیابی منابع و توانایی ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع توسط گروه خبره صورت گرفته است.

اما برای پاسخ به این چالش که (یک سازمان چگونه می تواند تشخیص دهد که کدام یک از این منابع و قابلیت ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟) از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می شود. بنا بر این منابع و قابلیت ها را از نظر ارزشمند، کمیاب، تقلید ناپذیر، غیر قابل جایگزین بودن

جدول ۵. ارزیابی منابع و توانایی ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

منابع و قابلیت ها	وزن	تقلید ناپذیر	تکرار ناپذیر	سازماندهی
-------------------	-----	--------------	--------------	-----------

خیلی پایین	خیلی پایین	خیلی پایین	۷	داشتن تجهیزات مناسب
پایین	خیلی پایین	پایین	۱۰	داشتن مدیریت و رویه های مناسب جهت جذب حفظ و افزایش هواداران
پایین	پایین	پایین	۱۲	توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه
متوسط	پایین	متوسط	۱۰	واقع شدن در دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت
پایین	پایین	پایین	۸	داشتن ثبات مدیریت در باشگاه
خیلی پایین	خیلی پایین	متوسط	۸	بهره گیری از نیروی انسانی متخصص در باشگاه
خیلی پایین	پایین	متوسط	۸	پوشش ورزش فوتبال توسط رسانه ها
خیلی پایین	خیلی پایین	خیلی پایین	۱۰	تاسیس اکادمی باشگاه در نقاط مختلف شهر
خیلی پایین	خیلی پایین	خیلی پایین	۸	وجود ارتباط بین باشگاه و پیشکسوتان شهر
خیلی پایین	پایین	پایین	۸	حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه
خیلی پایین	خیلی پایین	خیلی پایین	۱۱	داشتن استاندارد

باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت سازمان را تعیین کرد. در ستون احتمال افزایش، باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه ریزی را تعیین کرد و در ستون درجه ضرورت، باید میزان اضطراری بودن رفع این مورد توسط باشگاه را بررسی کرد. جدول ۶ با توجه به نظر گروه خبره جمع بندی شده است.

در ادامه باید عواملی را که سازمان و محدوده تحت مطالعه قادر به کنترل آن به صورت مستقیم نیست و از طرفی برای موفقیت مجموعه حیاتی است را تعیین کرد. به همین، از تحلیل پستل استفاده می شود. جدول ۶ بیانگر این عوامل است. دلیل بیانگر این عوامل است. همچنین وزن این عوامل در پنج گروه اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت و بسیار کم اهمیت تعیین می گردد. در ستون تأثیر

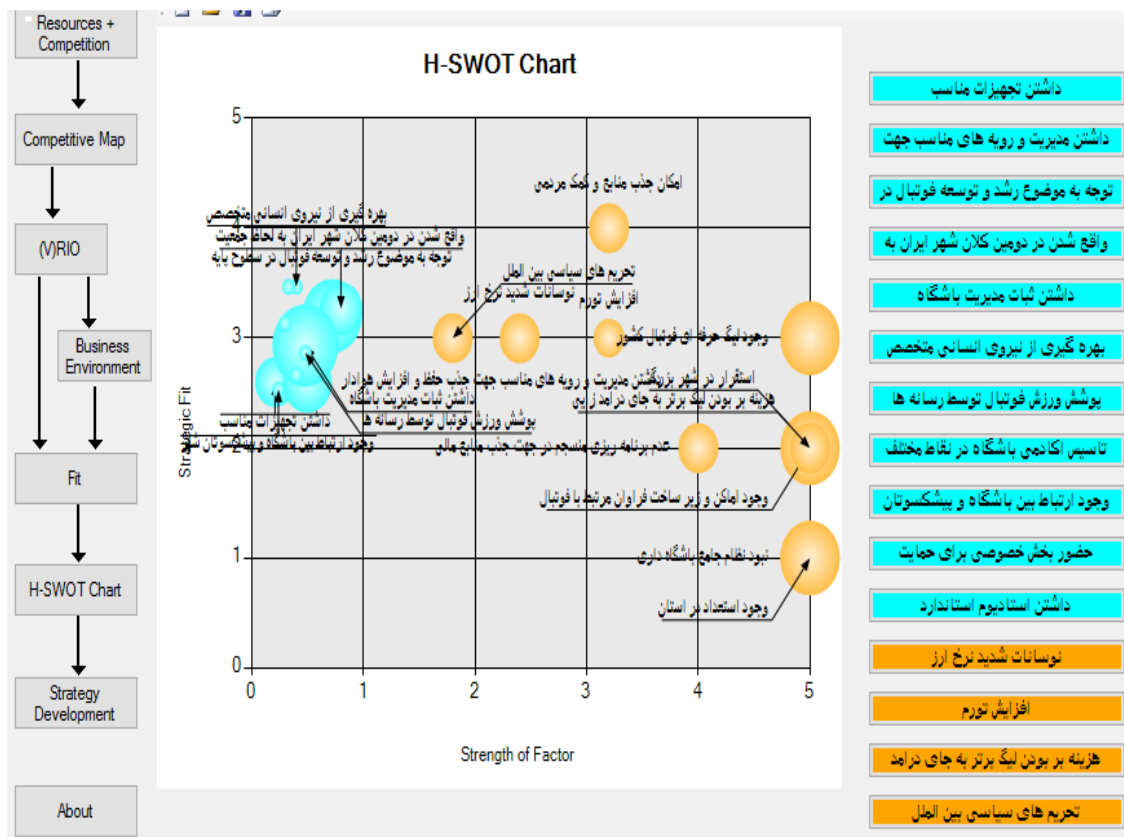
جدول ۶. عوامل محیطی موثر خارج از کنترل باشگاه

درجه اضطرار	احتمال افزایش	تاثیر	وزن	عوامل کلان محیطی موثر در توسعه ورزش قهرمانی	فرصت و تهدید
متوسط	متوسط	متوسط	مهم	نوسانات شدید نرخ ارز	تهدید
دور	متوسط	قوی	مهم	افزایش تورم	
فوری	زیاد	بسیار قوی	بسیار مهم	هزینه بر بودن لیگ برتر به جای درآمد زایی	
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	تحریم های سیاسی بین الملل	
فوری	زیاد	قوی	بسیار مهم	عدم نظام برنامه ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی	
بسیار فوری	بسیار زیاد	بسیار قوی	بسیار مهم	نبود نظام جامع باشگاه داری	
بسیار فوری	زیاد	بسیار قوی	بسیار مهم	وجود اماکن و زیر ساخت فراوان مرتبط با فوتبال	فرصت
بسیار فوری	متوسط	بسیار قوی	بسیار مهم	وجود لیگ حرفه ای فوتبال کشور	

امکان جذب منابع و کمک مردمی	مهم	قوی	ضعیف	فوری
استقرار در شهر بزرگ	بسیار مهم	بسیار قوی	زیاد	فوری
وجود استعداد در استان	بسیار مهم	بسیار قوی	بسیار زیاد	بسیار فوری
هوادار	بسیار مهم	بسیار قوی	بسیار زیاد	بسیار فوری
جذابیت رشته فوتبال	بسیار مهم	بسیار قوی	زیاد	فوری
درآمد زایی ناشی از تبلیغات	بسیار مهم	بسیار قوی	متوسط	بسیار فوری
وجود شرکت و موسسه دولتی علاقمند به فوتبال	متوسط	ضعیف	متوسط	دور

عوامل کلان محیطی هستند. در یک تعریف علمی می توان گفت که این تناسب راهبردی در واقع یک تناسب برنامه ریزی و کارشناسی شده است برای مقابله با تأثیرات منفی عوامل کلان محیطی و در بحث رقابت پذیری با رقبا که توانایی بیشترین سازگاری و انعطاف پذیری با شرایط پیش آمده از تأثیرات عوامل کلان محیطی و اثرات رقابتی را داراست. در همین راستا گاهی ممکن است یک اثر پیش بینی نشده مانند تحریم های سیاسی بین الملل پیش بیاید که اگر ما در برنامه ریزی راهبردی یک تناسب برای انعطاف در مقابل اثرات این عامل نداشته باشیم، با شکست مواجه خواهیم شد؛ بنابراین حباب های فیروزه ای که به سمت بالا متمایل باشند، دارای بیشترین تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب ها بیانگر درجه تناسب با اهداف است. اندازه عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آن ها است.

در گام آخر، با توجه به تحلیل پستل و مقایساتی که بین منابع با اهداف و منابع با عوامل کلان انجام می شود، نقشه تناسب راهبردی ترسیم می گردد. رنگ فیروزه ای در نقشه نشان دهنده منابع و قابلیت ها و رنگ قهوه ای نشان دهنده عوامل کلان محیطی اند. در تحلیل نحوه قرار گیری حباب ها باید گفت حباب های فیروزه ای که در بالا و به سمت راست متمایل شده اند، در واقع همان منابع و قابلیت های درونی باشگاه پدیده شهر خودرو هستند که دارای ویژگی های ارزشمند، کمیاب، تقلید ناپذیر، غیر قابل جایگزین بودن هستند. در واقع منابع و قابلیت هایی که در این موقعیت قرار می گیرند. همان پتانسیل مزیت محیطی باشگاه پدیده شهر خودرو هستند که می توان با تقویت شان در بحث رقابت پذیری در لیگ برتر از آن ها استفاده کرد. این منابع و قابلیت ها دارای بیشترین میزان تناسب راهبردی با



شکل ۳. نقشه راهبردی توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه پدیده شهر خودرو

نتیجه گیری

متخصص در باشگاه، پوشش ورزش فوتبال توسط رسانه ها، تأسیس آکادمی باشگاه در نقاط مختلف شهر، وجود ارتباط بین باشگاه و پیشکسوتان شهر، حضور بخش خصوصی برای حمایت باشگاه و داشتن استاندارد، رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود مهم ترین قوت های اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی را وجود استعداد های ورزشی فراوان در استان، فعال بودن کلیه هیأت های ورزشی استان و شهرستان ها، وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب در بدنه اداره کل ورزش، حضور باشگاه های استان در لیگ های برتر ورزشی، وجود نخبگان ورزشی فراوان در ورزش استان و دارا بودن الگو های قهرمانی بیان کردند. وجود، شناسایی و استفاده از استعدادها در هر رشته ورزشی می تواند گامی مهم و اساسی در پیشرفت مدنظر تیم های ورزشی ایفا کنند. همچنین استفاده از مدیران و مربیان تحصیل کرده و مجرب در بدنه تیم های ورزشی نیز امری مهم در حرفه ای تر شدن باشگاه داری می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود باشگاه فوتبال پدیده شهر خودرو نیز برای تدوین راهبرهای رقابت پذیری و توسعه باشگاه داری حرفه ای خود از استعدادهای فراوانی که در رشته فوتبال در استان و شهر مشهد وجود دارد نهایت استفاده را کند و همچنین از وجود

با توجه نتایج به دست آمده از این تحقیق می توان بیان کرد که تدوین راهبرهای رقابت پذیری و توسعه باشگاه داری حرفه ای با استفاده از تکنیک متاسوات کمک شایانی به باشگاه پدیده شهر خودرو می کند که در آینده موقعیت راهبردی خود را نسبت به رقبای، شناسایی و پیش بینی کند، و با به دست آوردن یک تناسب راهبردی بین منابع درونی و عوامل کلان محیطی، مانند: تحریم های سیاسی بین المللی، نوسانات ارزی، تورم، هزینه بر بودن حضور در لیگ برتر فوتبال، وجود هواداران و استعدادها و عوامل دیگری که در یافته های پژوهش به آن ها اشاره شد را در بهترین تناسب راهبردی برای رسیدن به اهداف توسعه باشگاه داری حرفه ای باشگاه پدیده شهر خودرو در افق سند چشم انداز تعیین کند. یافته ها در این پژوهش نشان می داد مهم ترین منابع و قابلیت های باشگاه پدیده شهر خودرو جهت توسعه باشگاه داری حرفه ای عبارتند از: داشتن تجهیزات مناسب، داشتن مدیریت و رویه های مناسب جهت جذب، حفظ و افزایش هواداران، توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه، واقع شدن در دومین کلان شهر ایران به لحاظ جمعیت، داشتن ثبات مدیریت در باشگاه، بهره گیری از نیروی انسانی

ورزش در ایالات متحده دانسته و بیان می دارد که اگر حمایت مالی از آن برداشته شود، هیچ یک از ورزش های حرفه ای در این کشور نخواهند توانست به حیات خود ادامه دهند. الهی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در تحقیقات خود عدم حمایت حمایت مالی در فوتبال کشورمان را از ضعف های اساسی دانسته است. همچنین اظهار کرد که در ایران توجه اندکی به مقوله استعدادیابی در ورزش فوتبال می شود و روش های اصولی برای انجام این کار وجود ندارد. فقدان منطبق هزینه، فایده و درآمد زایی اندک در باشگاه های حرفه ای فوتبال ایران، از دیگر چالش های اساسی در این تحقیق می باشد. در ایران، باشگاه های فوتبال بیشتر ماهیت ورزشی دارند و شرایط خاص حاکم بر فوتبال ایران باعث شده است که باشگاه ها از ماهیت تجاری بودن و درآمدزا بودن خود دور شوند، در حالی که باشگاه های مطرح فوتبال در جهان؛ علاوه بر رقابت ورزشی در فکر رقابت تجاری و کسب سود نیز می باشند. علاوه بر این، هزینه ای که در فوتبال ایران می شود؛ بازدهی های لازم را برای باشگاه ها به همراه ندارد و در جهت پیشرفت و توسعه ورزش ایران نیست. نظر به یافته ها عوامل محیطی نظیر وجود استعداد در استان، وجود لیگ حرفه ای فوتبال کشور، وجود اماکن و زیرساخت مرتبط با فوتبال و نبود نظام باشگاه داری در بین عوامل کلان محیطی دارای بیشترین درجه اضطراب می باشند و باید در الویت قرار بگیرند و فوراً به آن ها رسیدگی شود. در همین راستا لوپ (۲۰۱۲) عنوان نمود آموزش و پرورش مهم ترین نهاد مجری استعداد یابی است. متأسفانه در نظام مدارس کشورمان کمترین اهمیت به بخش استعداد یابی در همه زمینه ها و به خصوص ورزش می شود و بودن بخش های جامع استعدادیابی عموماً در مدارس که دارای هزینه زیاد آموزشی و به عبارتی غیر دولتی می باشند و اغلب قشر مرفه جامعه می توانند از این امکانات استفاده کنند وجود دارد. رشیدلمیر (۱۳۹۲) در پژوهش خود به راهبرد توسعه کمی و کیفی زیرساخت های ورزشی استان نیز اشاره داشت. فقدان امکانات و مهم تر از آن ناعادلانه بودن توزیع این امکانات در تمام کشور و شهرها حتی کلانشهرها و شهرهای پرجمعیت و مهم می تواند دلیلی بر عدم توسعه جامع ورزش باشد. عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نابسامانی نظام جامع باشگاه داری را یکی از چالش های اساسی فوتبال در استان های غرب کشور می داند. به دلیل همین مشکل است که باشگاه های فوتبال لیگ برتر علاوه بر

و نظرات مدیران و مربیان متخصص و مجرب ورزشی و فوتبالی که در این رشته فعالیت دارند بهره جوید. در همین راستا و بر پایه یافته های حاصل از پژوهش، دو منابع و قابلیت توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه و داشتن ثبات مدیریت باشگاه دارای بیشترین تناسب راهبردی با اهداف توسعه باشگاه داری حرفه ای پدیده شهر خودرو مشهد می باشد. باتوجه به اینکه این دو عامل حیاتی بیشترین تناسب را بر عوامل محیطی نظیر، وجود استعداد در استان، وجود اماکن و زیرساخت مرتبط با فوتبال، عدم برنامه ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و وجود لیگ حرفه ای فوتبال کشور دارد، در این راستا راهکارهایی همانند برگزاری تست استعدادیابی در نقاط مختلف استان جهت شناسایی، جذب و پرورش استعداد ها، تنوع بخشیدن به منابع درآمدی باشگاه و افزایش مشارکت بخش خصوصی، استفاده از نیروی انسانی متخصص در سطوح پایه، برنامه ریزی در جهت حفظ استانداردها کیفی زیرساخت های ورزشی و تشکیل تیم در رده های سنی مختلف جهت حضور در مسابقات کشوری پیشنهاد می شود. برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در کنار آزمون های ورزشی یکی از روش های متداول استعدادیابی است، برای نمونه بسیاری از استعدادهای جوان ورزشی در کشور کانادا نیز از طریق مسابقات دانشگاهی شناسایی می شوند. راسخ و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود یکی از مهم ترین راهبرد ها را طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به منظور شناسایی، جذب و پرورش دختران مستعد در ورزش قهرمانی کشور عنوان کرد. با توجه به یافته های این پژوهش، عوامل محیطی نظیر هزینه بر بودن لیگ برتر به جای درآمدزایی، عدم برنامه ریزی منسجم جهت جذب منابع مالی و استقرار در شهر بزرگ دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر توسعه باشگاه داری حرفه ای پدیده شهر خودرو مشهد هستند. در همین راستا راهکارهایی که جهت مقابله و استفاده حداکثری از این عوامل کلان محیطی پیشنهاد می شوند عبارتند از راه اندازی و مکانیزاسیون سیستم اطلاعات در باشگاه، افزایش منابع و اعتبارات مالی با جذب اسپانسر، اتخاذ عوامل انگیزاننده جهت جذب هوادار و اتخاذ راهکارهایی جهت جذب منابع و کمک های مردمی می باشد. شفیع و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به راهبرد افزایش منابع و اعتبارات مالی هیئت فوتبال اشاره داشت. وو کیم (۲۰۱۰) حمایت مالی را از عمده ترین دلایل توسعه

² Loup¹ Woo Kim

رقابتی قرار دارند (ریحانی، ۱۳۹۵). در همین راستا باشگاه پدیده شهر خودرو برای رسیدن به سطحی همانند رقبا از حیث باشگاه داری حرفه ای باید از نوعی هوشمندی رقابتی بهره ببرد، که ضمن توسعه خود در زمینه باشگاه داری حرفه ای فاصله خود را با رقبا نیز کاهش دهد. کالوف و رایت (۲۰۱۷) نیز هوشمندی رقابتی را عاملی برای حفظ سازمان از خطرهای آتی و تشخیص فرصت‌های پنهان معرفی کرده اند. به طور کلی باشگاه پدیده شهر خودرو مشهود در راستای توسعه باشگاه داری حرفه ای، جای خالی یک نقشه راه و راهنما را در خود احساس می کرد، که این پژوهش به صورت کاملاً نظام مند با شناسایی منابع و قابلیت ها، مهم ترین عوامل بیرونی، مشخص کردن جایگاه نسبت به رقبا و تعیین اهداف، به طراحی و تدوین راهبردهای باشگاه داری حرفه ای در باشگاه پدیده شهر خودرو پرداخت.

داشتن توان بالقوه نسبت به حریفان آسیایی خود، عقب مانده اند و در این سال های اخیر به جای پیشرفت، شاهد ضعیف تر شدن چه از لحاظ مدیریتی و چه از لحاظ فنی و تاکتیکی بوده اند. ما باید در مرحله اول با مقایسه و الگو برداری از باشگاه های موفق آسیایی و همچنین اروپایی در این زمینه ابتدا نقاط ضعف باشگاه را شناسایی و در گام بعدی اقدام به رفع و اصلاح این ضعف ها کرد. (ریحانی، ۱۳۹۵). در همین راستا خلیلی (۱۳۹۶) تاکید می کند که چنین مشکلی (فقدان نظام باشگاه داری) در ورزش کشور وجود دارد و هیچ نظام سازمان یافته ای برای ایجاد و توسعه باشگاه های حرفه ای در کشور وجود ندارد. بر پایه یافته های حاصل از پژوهش، در بین رقبا باشگاه فوتبال سپاهان اصفهان به عنوان اولین و مهم ترین رقیب و باشگاه فوتبال تراکتور سازی تبریز به عنوان دومین رقیب شناخته شد که به لحاظ باشگاه داری حرفه ای در سطحی فراتر از باشگاه پدیده شهر خودرو با توجه به نقشه

REFERENCES

- Agarwal, R., W. Grassl & J. Pahl. (2012). Meta-SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool”, *Journal of Business Strategy*, 33(2). 12-21.
- Akio. T. (2015). the Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management. *International Affairs*, (9)3, 125-150.
- Askariyan, F, Azadan, M. (2013). Barriers to sponsoring a professional football career in Iran. *Journal of Sport Management and Motion Scholars Research*. 4(2), 59_69. [in Persian].
- Badri Azarin, Y, Goodarzi, M, Khabiri, M, Asadi, H.(2016). The study of the status of gymnastics in Iran with the approach of developing a comprehensive human resources development system in the sports of gymnastics of the country, *Journal of Motion*, 32, 116-97. [in Persian].
- Barney, J. B. (2014), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 1(17), 99-120.
- Dosti, M. (2015). Identification and ranking of barriers and development factors of selected soccer clubs in Mazandaran province. *Journal of Sport Management and Motor Behavioral Research*.23(12), 219_236. [in Persian].
- Elahi, A. R., Sajjadi, S. N., Khabiri, M., Abrishami, H. (2011). Barriers to Developing a Professional Iranian Football Club. *Research in Sport Science*, (28), 53-68. [in Persian].
- Eydipour, K., Ashraf khzayi, A., Arian, E., Gholami, S. (2015). Challenges and Barriers to the Development and Progress of Football in the Western Provinces of Iran. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 5(2), 51-58. [in Persian].
- Ferkins, L. David, Sh. (2017). Developing Board Strategic Capability in Sport Organizations: The National-Regional Governing Relationship. *Sport Management Review*; 13, 235- 254.
- Goodarzi, M, Honary, H. (2004). Designing and compiling a

20. MoradiChaleshtari, J., Moradi, M. R., NorouzianQahfarhi, S., Jafari, A. (2017). The study of barriers affecting the attraction of foreign investment in the Islamic Republic of Iran football industry, *Sport Management Journal*, 17, 147-112. [in Persian].
21. Nazari, V., Razavi, S. M., Hosseini, S.E., Raisi, M. (2017). Explaining the Coastal Volleyball Strategy of Iran, *Journal of Sport Management and Motor Science Research*, 5, 90-73. [in Persian].
22. Rasekh, N., Sajjadi, S. N., Hamidi, M., Khabiri, M. (2014). Designing and Designing a Sterategy Plan for Women's Championship Exercise. *Journal of Sport Management Studies*, No. 3, pp324-309. [in Persian].
23. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., Rashid Lamir, A. (2012). The development of the strategic plan of sport and youth organization of khorasan razavi in sport and physical education section. *Sport management journal*, 5(4), 179-98. [in Persian].
24. Razavi, S. M. J., GharmanTabrizi, k., Fallah, H. R. (2015). Identification and Prioritization of Barriers to Football Development and Development in Yazd Province Using Multi-Branch Decision-Making Models. *Sports Management Studies Journal*, 39, 123_138. [in Persian].
25. Reyhani, M. (2016). Designing the competitive advantage of the sports industry. PhD thesis, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan. [in Persian].
26. Rezai, M. R., KhavarianGarmsir, A. R., Cheraghi, R. (2016). Strategic Spatial Planning of Cork Hills by Using the Meta Swat Model. *Urban Planning Geography Research*, 4, 467_486. [in Persian].
27. SeifPanahiShabani, J., Goodarzi, M., Hamidi, M., Khatibi, A. (2009). Design comprehensive ship wrestling system, *Journal of Sport Sciences*, Fourteenth, pp. 54_33. [in Persian].
11. Hematinejad, M. (2014). Strategic Plan of the Federation of Sailing and Skiing on Water, Research Project, Institute for Educational and Sports Science. [in Persian].
12. Hosseini, Gelaleh, Hamidi, Mehrzad, Tejari, Farshad (2012). Compilation of the student's sports program in Islamic Azad University. *Sports Management Journal*. 15. 15_33. [in Persian].
13. Isoherranen, V. (2012). Strategic Analysis Frameworks for Strategic Orientation and Focus. University of Oulu, Oulu 2012.
14. Kartakoullis, N. L. D. Vrontis, A. Thrassou and T. Kriemadis(2019). Sterategic Resource planning for football clubs. *Journal for International Bussiness and Entreprenurship Development*. 7(1): 1_20.
15. Kim, W. (2010). The worth of sport event sponsorship: an event study. *Journal of Management and Marketing Research*. (5), 1 -14.
16. Loup, J. (2012). Strategic and performance management of Olympics sport organizations. Second Edition, *Human Kinetics*, (2), 123-135.
17. Manzo, K. (2012). Development through football in Africa: Neoriberal and postcolonial models, *Geoforum*, 43, 551_560.
18. Miller, Danny; Eisenstat, Russell; Foote, Nathaniel. (2002). Strategy from the inside out. *California Management Review*, 44(3), 37-54.
19. Mohammadi, Sh, Ashraf Ganjevi, F, Yousefi, B. (2012). A Survey on the Status of Information Technology and its Strategies in the Islamic Football Federation of the Islamic Republic of Iran, *Sports Management Studies Journal*, 14, 174-155. (Persian)

and development of strategy for the development of sporting championship in Kurdistan province, Sports. Management Journal, (8), 73-55. [in Persian].

28. Sener, I., AnilKarapolatgil, A. (2017). Rules of the Game: Sterategy in Football Industry, Procedia _ Social and Behavioral Sciences, 207, 10_19.
29. Sha'baniBahar, Gh. R., Izadi, A.R., Goodarzi, M., Honry, H. (2017). Develop a Strategic Marketing Plan for Soccer League Soccer Clubs by SWoT. Journal of Applied Research of Sport Management. 2(6), 21_34. [in Persian].
30. Shafiei, Sh., Rostami, H., Mamashlo, H., Dehpanah, S. (2016). Strategic Analysis of Golestan Province Football and International Research. Journal of Sport Management and Development, 2(6), 120-136. [in Persian].
31. Warren, K. (2016). Strategic management dynamics. John Wiley & Sons. Social and Behavioral Sciences, 145, 10_43.