

## The application of the VRIO framework in the strategic management of emerging sports teams in Iran

Ali Habibi\*

PhD student in Sports Management,  
Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Shahin Iravani Tabrizi

PhD student in Sports Management,  
Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

### Abstract

The present study aims to analyze the application of the VRIO framework in the strategic management of Iranian startup sports teams. A qualitative research methodology was employed. Given the study's objective—collecting, summarizing, conceptualizing, and categorizing concepts to answer the primary research question—purposeful document sampling and interviews aligned with the research objectives were utilized. Non-probability sampling was conducted using the snowball method. After 10 interviews with research experts and 15 stages of data collection, theoretical saturation was achieved. To validate the findings, dual coding and the thematic analysis method proposed by Wolcott were used to analyze the research data. After coding and analyzing the texts derived from the study, 130 basic themes, 4 organizing themes, and 1 global theme were identified and inferred from the initial codes. The findings indicate that successful teams need to not only manage their resources effectively but also employ innovative strategies to leverage talents, strengthen team culture, and utilize technology to enhance performance and productivity.

**Keywords:** Sports Strategic Management, VRIO Framework, Startup Sports Teams, Innovation and Competitiveness in Sports.

\* Corresponding Author: [habibiali99@atu.ac.ir](mailto:habibiali99@atu.ac.ir)

**How to Cite:** habibi, A., & iravani tabrizi, S. (2024). the application of the VRIO framework in the strategic management of emerging sports teams in Iran. *Research in sport Management*, 13(13), 59-86.

## کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی نوپای ایران

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

علی حبیبی \* 

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

شاهین ایروانی

تبریزی 

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تحلیل کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی نوپای ایران است. در پژوهش حاضر از روش‌شناسی کیفی استفاده شده است. با توجه به هدف مطالعه حاضر که جمع‌آوری، جمع‌بندی، مفهوم‌سازی و دسته‌بندی مفهومی برای پاسخ‌دادن به سؤال اصلی پژوهش بوده است؛ از این روش نمونه‌گیری هدفمند اسنادی و مصاحبه که در چارچوب اهداف پژوهش حاضر قرار داشتند، مورد استفاده قرار گرفتند. در این راستا اقدام به نمونه‌گیری از نوع غیراحتمالی و به روش گلوله‌برفی اقدام شد؛ به طوری که پس از ۱۰ مصاحبه با خبرگان پژوهش در ۱۵ مرحله، پژوهشگر به اشباع نظری رسید. در پژوهش حاضر به منظور اعتبارسنجی از شیوه کدگذاری دوگانه و از روش تحلیل مضمون شیوه ولکات برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد. پس از کدگذاری و تجزیه و تحلیل متون برآمده از پژوهش، ۱۳۰ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون اصلی از کدهای اولیه کشف شده و استخراج شدند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن هستند که تیم‌های موفق نیاز دارند تا نه تنها منابع خود را به طور مؤثر مدیریت کنند، بلکه از استراتژی‌های نوآورانه برای بهره‌گیری از استعدادها، تقویت فرهنگ تیمی و استفاده از تکنولوژی به منظور بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری استفاده کنند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک ورزشی، چارچوب VRIO، تیم‌های ورزشی نوپا، نوآوری و رقابتی در ورزش

## مقدمه

در عصر تغییرات شدید، سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات و موفقیت به مزیت رقابتی پایدار نیاز دارند و آنها می‌توانند مزیت رقابتی را از طریق مدیریت استراتژیک ایجاد، حفظ و استفاده کنند (خاگیم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). مدیریت استراتژیک برای نخستین بار ۶۰ سال پیش به عنوان روشی برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها شکل گرفت و این حوزه به مدیران کمک می‌کند تا درک بهتری از الگوهای اقتصادی معاصر داشته باشند و بتوانند عوامل مهم موفقیت در تعامل با رقبا، نیازهای مالی، دولت‌ها و مشتریان را شناسایی کنند (مارکز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا، توانایی در شناخت نیازهای بازار و سازگاری با تغییرات جهانی، به مدیران این امکان را می‌دهد که فرصت‌ها و چالش‌ها را بهتر درک کرده و از این دانش برای تحقق اهداف سازمانی استفاده کنند. توسعه مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که چگونه استراتژی‌ها می‌توانند بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر عمیقی بگذارند و فرصت‌های جدید را از طریق قابلیت‌های داخلی و خارجی شناسایی و بهره‌برداری کنند. همچنین این رویکرد بر اهمیت تدوین و اجرای استراتژی تأکید دارد و نقش ارزش‌ها و تخصص مدیران را در موفقیت سازمانی برجسته می‌سازد (بیانچی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). افزون بر این، مدیریت استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا دیدگاه جامع‌تری نسبت به آینده سازمان داشته باشند و با پیش‌بینی تغییرات و تهدیدات محیطی، منابع داخلی و خارجی را به گونه‌ای به کار بگیرند که به حداکثر بهره‌وری و مزیت رقابتی دست یابند. این فرایند نه تنها به شناسایی و استفاده از فرصت‌ها کمک می‌کند، بلکه توانایی مدیران را در ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی و افزایش نوآوری تقویت می‌کند. در نهایت استراتژی‌های موفق در کنار پیوند قوی با ارزش‌ها و تخصص مدیران، نه تنها عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد بلکه به ایجاد هویت و برندسازی قوی‌تر نیز منجر می‌شود (سوزانتو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). در این راستا، هدف پژوهش حاضر بررسی کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌های ورزشی نوپا است.

---

1 M. Azizul Khakim

2 Marques et al

3 Bianchi et al

4 Susanto et al.

مدیریت استراتژیک در تیم‌های ورزشی شامل به کارگیری اصول مدیریت کسب و کار برای افزایش عملکرد و پایداری تیم است. استراتژی‌های کلیدی شامل استفاده از چارچوب‌هایی مانند تجزیه و تحلیل SWOT و کارت‌های امتیازی متوازن برای توسعه شاخص‌های عملکرد کلیدی<sup>۱</sup> است که به معیارهای مالی، مشارکت طرفداران، پایداری و مسئولیت اجتماعی می‌پردازد (جارادات و استن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). تیم‌های ورزشی حرفه‌ای از استراتژی‌های مدیریتی برگرفته از رهبری شرکتی با تمرکز بر توسعه رهبری، پویایی تیم و مدیریت تغییر بهره می‌برند. این استراتژی‌ها به پر کردن شکاف بین مدیریت کسب و کار و مدیریت تیم‌های ورزشی، ارتقاء رقابت و توسعه پایدار کمک می‌کند. مدیریت عملیاتی در تیم‌های ورزشی بر رابطه تیم و مربی و به کارگیری سبک‌های مختلف مدیریت برای بهبود عملکرد تیم تاکید دارد. این رویکرد شامل پرداختن به چالش‌های خاص در اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی است (ژانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

مدیریت استراتژیک در تیم‌های ورزشی نوپا به تیم‌ها کمک می‌کند با منابع محدود خود به اهداف بلندمدت و موفقیت در فضای رقابتی دست یابند. این نوع مدیریت شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها مانند تحلیل محیط داخلی و خارجی، شناسایی منابع کلیدی، تدوین استراتژی‌ها و ارزیابی مستمر عملکرد است. در تیم‌های نوپا، چالش‌های مختلفی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به کمبود منابع مالی، نبود تجربه کافی و فشار رقابت اشاره کرد (ورمس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت استراتژیک می‌تواند به عنوان ابزاری موثر برای مقابله با این چالش‌ها به کار گرفته شود. یکی از عناصر کلیدی مدیریت استراتژیک، تحلیل محیط داخلی و خارجی است و این تحلیل شامل بررسی عوامل داخلی مانند وضعیت مالی، توانمندی‌های فنی و عملکرد بازیکنان است. همچنین، تحلیل محیط خارجی به ارزیابی عوامل بیرونی مانند رقبا، تغییرات بازار و تحولات فناوری می‌پردازد. این بررسی‌ها به تیم کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی واکنش مناسب نشان دهد (فاهی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). تعیین اهداف و استراتژی‌ها نیز بخشی

---

1 KPI

2 JARADAT, M., & STAN, S. V.

3 Zhang et al.

4 Varmus, M., Kubina, M., & Adámik

5 Fahey

اساسی از این فرآیند است. تیم‌ها باید اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری برای رشد و توسعه خود تعیین کنند. این اهداف می‌تواند شامل افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد ورزشی، و جذب سرمایه‌گذاری باشد. بر اساس این اهداف، استراتژی‌های مناسب تدوین می‌شوند که بتواند تیم را در مسیر دستیابی به اهداف راهنمایی کنند (ارمینا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). یکی دیگر از موارد مهم، شناسایی منابع کلیدی است. در تیم‌های نوپا، منابع معمولاً محدود است و بهره‌برداری بهینه از آن‌ها اهمیت زیادی دارد. چارچوب‌هایی مانند VRIO به تیم‌ها کمک می‌کنند تا منابع کلیدی خود را شناسایی و از آن‌ها به‌عنوان مزیت رقابتی استفاده کنند. توانایی در ایجاد و استفاده از مزیت‌های رقابتی می‌تواند تیم را در برابر رقبا مقاوم‌تر کند (هوداکووا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). در نهایت، پایش و ارزیابی مستمر استراتژی‌ها یکی از عناصر مهم مدیریت استراتژیک است و تیم‌ها باید به‌طور مداوم عملکرد و استراتژی‌های خود را بررسی کنند و در صورت نیاز، آن‌ها را تغییر دهند. انعطاف‌پذیری و توانایی تطبیق با تغییرات محیطی یکی از عوامل کلیدی موفقیت تیم‌های ورزشی نوپا است. با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه مانند دیجیتالی‌سازی و تحلیل داده‌ها، تیم‌های ورزشی نوپا می‌توانند جایگاه خود را در بازار بهبود دهند و به رقابت با تیم‌های بزرگ‌تر بپردازند. این نوآوری‌ها به تیم‌ها اجازه می‌دهند که منابع بیشتری جذب کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند (لفبر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). استفاده از چارچوب‌های تحلیلی کارآمد می‌تواند به تصمیم‌گیران کمک کند تا منابع و قابلیت‌های خود را بهینه‌سازی کنند. یکی از این چارچوب‌ها، مدل VRIO است که برای ارزیابی منابع و مزایای رقابتی سازمان‌ها به کار می‌رود. این مدل بر اساس چهار مؤلفه ارزش<sup>۴</sup>، کمیابی<sup>۵</sup>، تقلیدناپذیری<sup>۶</sup>، و سازماندهی<sup>۷</sup> طراحی شده است (مورسیا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). چارچوب VRIO یک ابزار استراتژیک است که برای ارزیابی منابع و قابلیت‌های یک شرکت به منظور تعیین پتانسیل آنها برای ارائه مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌شود.

---

1 Eremina

2 Hudakova et al.

3 Lefebvre et al.

4 Value

5 Rarity

6 Imitability

7 Organization

8 Murcia et al.

ارزشمندی در چارچوب VRIO به این معناست که یک منبع یا قابلیت تا چه اندازه می‌تواند به سازمان کمک کند تا فرصت‌ها را شناسایی و بهره‌برداری کرده یا تهدیدها را خنثی کند. در واقع ارزشمندی به نقشی که منابع و قابلیت‌ها در بهبود عملکرد سازمان و رقابت آن در بازار ایفا می‌کنند، اشاره دارد. اگر منبعی برای سازمان ارزشمند باشد، به بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها کمک کرده و باعث می‌شود سازمان بتواند هزینه‌های خود را کاهش داده یا ارزش بیشتری برای مشتریان خود ایجاد کند. این ارزش، سازمان را در موقعیتی قرار می‌دهد که بتواند بر رقبا غلبه کرده و فرصت‌های جدیدی را به دست آورد. در حوزه ورزش و استارت‌آپ‌های ورزشی، منابعی مانند استعدادهای ورزشی، فناوری‌های نوآورانه یا شبکه‌های ارتباطی و برندهای قدرتمند می‌توانند به عنوان منابع ارزشمند تلقی شوند. این منابع به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا عملکرد بهتری نسبت به رقبا داشته باشند، فرصت‌های بازار را تصاحب کنند و جایگاه رقابتی خود را تقویت نمایند (لاری و همکاران، ۲۰۲۴). کمیابی در چارچوب VRIO به این معناست که یک منبع یا قابلیت تا چه اندازه به طور محدود در دسترس است و تعداد کمی از رقبا به آن دسترسی دارند. اگر منبعی نادر باشد، سازمانی که آن منبع را در اختیار دارد می‌تواند از آن برای ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبا استفاده کند. منابع یا قابلیت‌های نادر، آن‌هایی هستند که به راحتی در دسترس همه نیستند و داشتن آن‌ها به سازمان کمک می‌کند تا به شکلی متمایز از رقبا عمل کند.

سازمانی که به منابع کمیاب دسترسی دارد، می‌تواند از این مزیت برای ورود به بازارهای جدید، ارائه محصولات یا خدمات منحصر به فرد و به دست آوردن سهم بیشتری از بازار استفاده کند. با این حال اگر منبعی نادر نباشد حتی اگر ارزشمند باشد، رقبا می‌توانند به راحتی آن را کسب کرده و مزیت رقابتی پایدار شکل نمی‌گیرد. در حوزه ورزش، بازیکنان با استعداد و منحصر به فرد یا نوآوری‌های فناورانه خاص که در دسترس همه تیم‌ها یا سازمان‌ها نیستند، به عنوان منابع کمیاب تلقی می‌شوند (سالوکو و همکاران، ۲۰۲۳). تقلیدناپذیری در چارچوب VRIO به این اشاره دارد که یک منبع یا قابلیت تا چه اندازه برای رقبا دشوار است که آن را کپی یا جایگزین کنند. اگر یک منبع به راحتی قابل تقلید نباشد، سازمان می‌تواند برای مدت طولانی‌تری از آن منبع به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده کند. منابعی که

تقلیدناپذیر هستند، به سازمان این امکان را می‌دهند که برای رقبا دستیابی به همان سطح از مزیت رقابتی غیرممکن یا بسیار هزینه‌بر باشد. تقلیدناپذیری ممکن است به دلایل مختلفی ایجاد شود، از جمله پیچیدگی تکنولوژیکی، مالکیت فکری (مانند پتنت‌ها و حق اختراع)، یا منحصر به فرد بودن دانش و مهارت‌های انسانی. منابعی که تاریخچه منحصر به فردی دارند یا به‌طور تدریجی و در طول زمان توسعه یافته‌اند نیز به سختی قابل تقلید هستند (آمایا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). به فرض مثال تقلیدپذیری را می‌توان در فرهنگ سازمانی و رهبری منحصر به فرد یک باشگاه دید. باشگاه فوتبال بارسلونا به دلیل داشتن فلسفه خاص بازی و فرهنگ تربیت بازیکنان از آکادمی خود مشهور است. این سبک بازی که شامل پاس‌های کوتاه، حفظ مالکیت توپ، و تاکتیک‌های حمله سریع است، نتیجه سال‌ها تمرین و فلسفه‌ی خاص باشگاه است. اگرچه تیم‌های دیگر سعی کرده‌اند این سبک بازی را تقلید کنند، اما ترکیب منحصر به فرد فرهنگ، فلسفه، و تربیت بازیکنان در بارسلونا باعث شده که این مزیت رقابتی به سختی قابل کپی‌برداری باشد (آستوا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

چارچوب VRIO به تیم‌های ورزشی نوپا اجازه می‌دهد تا دارایی‌های منحصر به فرد را ارزیابی کرده و از آنها برای برجسته شدن در یک محیط ورزشی بسیار رقابتی استفاده کنند. از نظر ارزش، تیم‌ها می‌توانند بر شناسایی منابع کلیدی مانند بازیکنان با استعداد، روش‌های آموزشی نوآورانه، یا حمایت قوی جامعه تمرکز کنند که مستقیماً به عملکرد و مشارکت طرفداران آنها کمک می‌کند. در مورد کمیابی، تیم‌ها باید به دنبال به دست آوردن دارایی‌های کمیاب مانند معاملات حمایت مالی انحصاری یا فرصت‌های نام تجاری منحصر به فرد باشند که آنها را از رقبا متمایز می‌کند. توسعه منابع تکرار نشدنی، مانند فرهنگ تیمی متمایز یا فن‌آوری‌های آموزشی اختصاصی، یکی دیگر از عناصر حیاتی است، زیرا تکرار موفقیت خود را برای رقبا چالش برانگیز می‌کند. در نهایت، سازمان نقش حیاتی در حصول اطمینان از اینکه تیم به گونه‌ای ساختار یافته است که استفاده از این منابع را از طریق مدیریت مؤثر، مشارکت‌های استراتژیک و فرآیندهای عملیاتی کارآمد به حداکثر برساند، ایفا می‌کند. با استفاده از چارچوب VRIO، تیم‌های ورزشی جدید می‌توانند منابع خود را برای

---

1 Amaya et al.

2 Astawa et al.

ایجاد مزیت رقابتی در صنعت ورزش به صورت استراتژیک مدیریت کنند (لکاز و همکاران، ۲۰۲۴؛ ورگاس، ۲۰۲۱؛ آریانی و همکاران، ۲۰۱۸).

با استناد به موارد گفته شده و با توجه به موفقیت‌های بهره‌مندی از چارچوب VRIO حوزه‌های مختلف و با توجه به اینکه تیم‌های ورزشی نوپا در ایران تا به امروز مطالعه‌ای در کاربرد VRIO در مدیریت استراتژیک آن صورت نگرفته است، به طور قطع نتایج این بررسی‌ها در تدوین برنامه‌ها و مدیریت تیم‌های ورزشی راهگشا خواهد بود و با توجه به اینکه ایران کشوری در حال توسعه است و همچنین در زمینه کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌ها پژوهشی انجام نشده، نیاز به مطالعه کاربرد VRIO و به کاربردن چنین روشی برای تسهیل در اجرای برنامه‌های لازم و ضروری به نظر می‌رسد. چارچوب ارزشمند، کمیاب، تکرار نشدنی و سازمان یافته یکی از جدیدترین ابزارهایی است که برای انجام تحلیل‌های داخلی سازمان‌ها استفاده می‌شود. در حالی که تحقیقات مدیریت استراتژیک تعداد زیادی از گزینه‌ها و استراتژی‌هایی را که می‌توان برای مقابله با سناریوهای مختلف مدیریت به کار برد، آزمایش کرده است. نتایج چارچوب VRIO هنوز اندازه‌گیری نشده است. این نشان دهنده یک شکاف در ادبیات است و فرصتی برای نوآوری فراهم می‌کند که می‌تواند زمینه مدیریت استراتژیک را بیشتر افزایش دهد. برای این منظور، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی نوپا در ایران چیست؟

### روش شناسی

در پژوهش حاضر به منظور بررسی کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌های ورزشی نوپا، از روش شناسی کیفی استفاده شده است. با توجه به هدف مطالعه حاضر که جمع‌آوری، جمع‌بندی، مفهوم‌سازی و دسته‌بندی مفهومی کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌های ورزشی نوپا است؛ برای پاسخ دادن به سؤال اصلی پژوهش نیز از روش تحلیل مضمون و شیوه ولکات برای تحلیل داده‌های پژوهش انتخاب شد. به دلیل اینکه پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی و بنیادی است، جامعه آماری برای آن همانند پژوهش‌های کمی وجود ندارد و روش نمونه‌گیری نیز نظری (تئوری) خواهد بود؛ بدین معنا که منابعی انتخاب می‌شوند که بیشترین اطلاعات و داده را برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش فراهم می‌کنند؛



از این روش نمونه‌گیری هدفمند اسنادی و مصاحبه که به منظور انجام تحلیل کیفی مناسب بودند و همچنین در چارچوب اهداف پژوهش حاضر قرار داشتند، مورد استفاده قرار گرفتند؛ در این چارچوب نخست پژوهشگر به گردآوری داده‌های مورد نیاز شامل هر گونه پژوهش یا نوشته‌های که به طور مستقیم و غیرمستقیم به موضوع کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌های ورزش نوپا مربوط بوده پرداخته و پس از شناخت کلی از محتوای داده‌های به دست آمده، مضامین اولیه شناسایی شد؛ ولی به دلیل عدم اغنای کافی داده‌های موجود در راستای پژوهش مورد نظر و برای پی‌بردن به کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌های ورزش نوپا، نیاز به مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان بود که در این راستا اقدام به نمونه‌گیری از نوع غیراحتمالی و به روش گلوله‌برفی اقدام شد؛ به طوری که افراد متخصص و باتجربه‌ای که مورد مصاحبه قرار می‌گرفتند، نقرات بعدی خبره و مطلع از موضوع پژوهش را معرفی می‌کردند و در نهایت پس از ۱۰ مصاحبه با افراد متخصص در ۱۵ مرحله، پژوهشگر به اشباع نظری رسید.

لازم به توضیح است که به منظور تعیین اعتبار داده‌ها و با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام شد؛ به طوری که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی، به عنوان راهنمای مصاحبه و معیاری برای انتخاب نمونه‌های بعدی بود. اگر چه یکی از چالش‌های مطرح برای پژوهش‌های کیفی، پایایی و قابلیت اعتماد نتایج تحقیق است؛ اعتبار و روایی در پژوهش حاضر نیز همانند آنچه در تحقیقات کیفی مرسوم است «با تأکید بر قابلیت اعتماد، اصالت داده‌ها، مربوط بودن و موثّق بودن» انجام می‌گیرد. از این رو در پژوهش حاضر به منظور اعتبارسنجی از شیوه کدگذاری دوگانه استفاده شد و پژوهشگر با بررسی مداوم داده‌ها و بیان مفاهیم مصاحبه‌های مختلف نزد پژوهشگران دیگر و همچنین درخواست بررسی متن مصاحبه‌ها توسط پژوهشگران دیگر، سوگیری‌های احتمالی خود را پایش کرده و از اعتبار داده‌های مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها اطمینان حاصل کرده است؛ در این راستا هر گاه محقق با مصاحبه در هر مرحله و گردآوری داده‌ها و سپس تحلیل آنها به مفاهیمی دست یافت، مفاهیم را با مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشت و صحت برداشت‌های خود را از بیانات آنها راستی‌آزمایی کرد و در نهایت نیز ظهور مقولات و سازه‌های نهایی را با مصاحبه‌شوندگان به مشارکت گذاشت و از ایشان نظرسنجی شد.

## یافته‌ها

همان‌گونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، سه عضو هیئت علمی دارای سابقه و اطلاعات در مورد مدیریت استراتژیک ورزش، دو عضو از مدیران تیم‌های ورزشی نوپا، یک عضو ورزشکار در تیم‌های ورزشی تازه تاسیس، یک عضو از مربیان حاضر در تیم‌های نوپا، دو عضو از سرمایه‌گذاران و حامیان مالی در ورزش و یک متخصص در حوزه مدیریت استراتژیک، مشارکت کنندگان در این پژوهش را تشکیل دادند.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی پژوهش

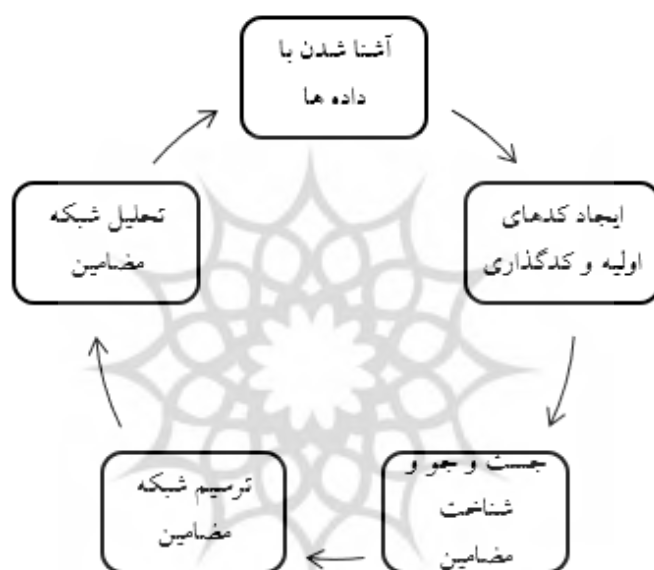
ردیف	شغل	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	سابقه کاری
۱	مدیران و بنیان‌گذاران تیم ورزشی نوپا	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد	۱۳ سال
۲	مدیران و بنیان‌گذاران تیم‌های ورزشی نوپا	تربیت بدنی	کارشناسی	۱۵ سال
۳	ورزشکار تیم‌های ورزشی نوپا	علوم انسانی	متوسطه دوم	۵ سال
۴	مربی تیم‌های ورزشی نوپا	تربیت بدنی	کارشناسی	۷ سال
۵	متخصصان مدیریت استراتژیک	مدیریت راهبردی	دکتری	۱۰ سال
۶	سرمایه‌گذاران و حامیان مالی ورزش	مدیریت دولتی	دکتری	۲۰ سال
۷	سرمایه‌گذاران و حامیان مالی ورزش	مدیریت بازرگانی	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۸	اساتید صاحب نظر مدیریت ورزشی	مدیریت ورزشی	دانشیار	۱۹ سال
۹	اساتید صاحب نظر مدیریت ورزشی	مدیریت ورزشی	استاد	۲۹ سال
۱۰	اساتید صاحب نظر مدیریت ورزشی	مدیریت ورزشی	استاد	۳۴ سال

بر اساس یافته‌های پژوهش طی فرایند مصاحبه، بازبینی‌هایی از موارد مصاحبه و زمینه‌های مورد بررسی در اختیار پژوهشگران قرار گرفت تا فرایند مصاحبه پیوسته و صحیح کنترل شود. مصاحبه‌های ضبط شده، پیاده، دسته‌بندی و سازماندهی شد. طی فرایند پیاده‌سازی، محتوای مصاحبه‌ها توسط یادداشت‌های برداشته شده در خلال جلسات مصاحبه تکمیل شد. پس از آماده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها بر اساس اهداف تحقیق مقوله‌بندی شد و مورد تفسیر قرار گرفت. در این مرحله با مطالعه دقیق مصاحبه‌های پیاده شده در ابتدا برای هر یک از متون، تمامی افکار مستقل مفاهیم و نکات کلیدی و مهم به‌عنوان مضمون‌های پایه شناسایی شدند. در نتیجه برای هر یک از کدهای کاربرد VRIO در مدیریت تیم‌ها یک برجسب اصلی انتخاب و پس از آن، مضامین فرعی

را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخته شد. در حقیقت مضامین فرعی در قالب مضامین اصلی، دسته‌بندی شد و مضامین اصلی نیز همان پاسخ به سؤالات اصلی پژوهش هستند که از داده‌های کیفی استخراج شده است.

نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها



در پژوهش حاضر به دلیل حجم بالای داده‌ها از ارائه همه داده‌ها خودداری شده و صرفاً بخشی از مضامین اصلی و فرعی اولیه پژوهش در قالب جدول ۲ به همراه سایر اطلاعات ارائه شده است. از آنجا که روش تحلیل مضمون به بررسی و تحلیل متن می‌پردازد، نحوه جمع‌آوری اطلاعات، در قالب چرخه‌های برداشت از متن انجام می‌شود. در واقع محقق با طی کردن مسیر رفت و برگشتی درون متن، به درک بهتری از متن برسد. در هر رفت و برگشت، یافته‌های جزئی که ناسازگار و متناقض با سایر یافته‌های محکم تر قبلی هستند، کنار گذاشته می‌شوند. این مسیر تا جایی ادامه می‌یابد که درک قابل قبولی از متن ایجاد شود که کمترین تناقض درونی را دارد. در ادامه یافته‌های پژوهش، مضامین استخراج شده از کدهای اولیه

پژوهش و متن مصاحبه‌های به عمل آمده با خبرگان که در قالب پاسخ اصلی پژوهش حاضر به دست آمده است؛ در قالب جدول ۲، ارائه می‌شود.

جدول ۲. مضامین اولیه کشف شده از کدهای پژوهش

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
	۱. ارزش مالی و سرمایه‌گذاری تیم‌های ورزشی	
	۲. ارزش سرمایه‌گذاری تیم‌های ورزشی	
	۳. جذب بازیکن	
	۴. تامین تجهیزات	
	۵. فراهم سازی زیر ساخت‌ها	
	۶. توانایی جذب حامیان مالی	
	۷. فروش بلیط	
	۸. استعداد و توانایی های بازیکنان تیم‌های ورزشی	
	۹. بازیکنان بعنوان اصلی ترین دارایی	
	۱۰. استفاده از بازیکنان با توانایی منحصر بفرد	
سرمایه‌گذاری پربازده و توسعه استعدادها	۱۱. دانش فنی و مربیگری	VRIO در مدیریت
	۱۲. دانش و تخصص کادر فنی	استراتژیک تیم‌های ورزشی
	۱۳. دانش و تخصص مربیان	
	۱۴. دانش و تخصص مدیران تیم‌ها	
	۱۵. دانش مربیان در زمینه تاکتیک‌ها	
	۱۶. دانش مربیان در زمینه روانشناسی	
	۱۷. دانش مربیان در زمینه مدیریت تیم	
	۱۸. حمایت های اجتماعی و طرفداران	
	۱۹. تعامل با هواداران تیم‌های ورزشی	
	۲۰. استفاده از هواداران برای خرید بلیط و محصولات	
	۲۱. استفاده از هواداران برای جذب اسپانسر	
	۲۲. استفاده از حمایت عمومی برای ایجاد ارزش نمادین و اجتماعی	
	۲۳. نوآوری و استفاده از فناوری	

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
	۴۴. نوآوری در روش های تمرینی	
	۵۵. استفاده از داده های بزرگ برای تحلیل عملکرد	
	۶۶. بهره گیری از فناوری جدید برای ارتباط با هواداران	
	۷۷. استفاده از اپلیکیشن ها و شبکه های اجتماعی	
	۸۸. روابط و شبکه های اجتماعی	
	۹۹. روابط گسترده با سایر تیم ها	
	۱۰۰. روابط گسترده با سایر لیگ ها	
	۱۱. روابط گسترده با سایر اسپانسر ها	
	۲۲. روابط گسترده با سایر سازمان های ورزشی	
	۳۳. بازیکنان با استعداد منحصر بفرد	
	۴۴. استفاده از بازیکنانی با استعدادهای نادر و کمیاب	
	۵۵. بازیکنان با توانایی فیزیکی بالا	
	۶۶. بازیکنان با هوش بازی بالا	
	۷۷. بازیکنان با مهارت های فنی برجسته	
	۸۸. روش ها و استراتژی های نوآورانه	
	۹۹. استفاده از تجزیه و تحلیل داده ها	
	۱۰۰. روش های جدید تمرینی	
استفاده از تکنولوژی و فناوری های ورزشی	۱۱. تحلیل پیشرفته برای بررسی عملکرد بازیکنان	VRIO در مدیریت استراتژیک تیم های ورزشی
	۲۲. تصمیم گیری استراتژیک تیم ها	
	۳۳. تکنولوژی های پیشرفته و منحصر بفرد	
	۴۴. تجزیه و تحلیل داده های عملکرد	
	۵۵. رباتیک برای بازپروری بازیکنان	
	۶۶. فناوری های پوشیدنی برای نظارت بر وضعیت جسمی	
	۷۷. شهرت و برندینگ ناب	
	۸۸. ایجاد تصویری از برند در ذهن مخاطب	

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
	۹۹. جلب توجه جامعه محلی توسط تیم‌ها	
	۱۰۰. دسترسی به بازارهای خاص و طرفداران وفادار	
	۱۱. حضور تیم‌ها در مناطق رقابت کمتر	
	۲۲. داشتن جامعه خاصی از طرفداران	
	۳۳. کادر فنی با مهارت خاص	
	۴۴. دسترسی به حمایت های مالی	
	۵۵. دسترسی تیم‌ها به برنامه‌های حمایتی دولتی	
	۶۶. سرمایه‌گذاری کلان توسط اسپانسر	
	۷۷. جذب منابع مالی از دولت ها و سازمان‌های ورزشی	
	۸۸. تقلیدپذیری بازیکنان و استعدادها	
	۹۹. شرایط خاص رشد بازیکنان	
	۱۰۰. رشد بازیکنان در محیط های خاص و فرهنگ های محلی	
	۱۱. روابط عاطفی و احساسی با تیم	
	۲۲. وفاداری بازیکنان به تیم و جامعه محلی	
	۱۳۳. تقلیدپذیری استراتژی‌ها و تاکتیک های تیمی	
شناسایی هویت و تعاملات هااجتماعی تیم	۴۴. استراتژی و تاکتیک نوآورانه	VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی
	۵۵. تجربه و مهارت مربیان تیم	
	۶۶. توسعه توانمندی ها و نیاز های تیم	
	۷۷. فرهنگ و هویت تیمی	
	۸۸. فرهنگ سازمانی و هویت تیمی	
	۹۹. ارزش ها و تعاملات اجتماعی تیم‌ها	
	۱۰۰. دسترسی به منابع مالی	
	۱۱. دسترسی به منابع زیرساختی	
	۲۲. سیستم های آموزشی حرفه‌ای	
	۳۳. سیستم های داده و تحلیل‌های پیچیده تیم‌ها	

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
	۴۴. اثربخشی رهبری و مدیریت تیم‌های ورزشی	
	۳۵. سیستم مدیریتی و رهبری قوی	
	۶۶. توانایی مدیریت منابع و هماهنگی بین بخش‌های مختلف تیم‌ها	
	۳۷۷. توانایی تصمیم‌گیری در مورد استفاده از منابع مالی	
	۸۸. تصمیم‌گیری در مورد جذب و نگهداری بازیکنان	
	۹۹. توانایی تصمیم‌گیری در تدوین استراتژی‌های بلندمدت	
	۰۰. مدیریت انگیزش توسط رهبران تیم‌ها	
	۱۱. ایجاد ساختارهای سازمانی موثر	
	۲۲. کارآمدی و هماهنگی بین بخش‌های مختلف تیم	
اثربخشی رهبری و مدیریت تیم‌های ورزشی	۳۳. وظایف شفاف و منسجم ... انعطاف پذیری لازم برای تغییرات سریع	VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی
	۵۵. انعطاف پذیری تیم در هنگام تغییرات در بازار	
	... استفاده بهینه از منابع مالی	
	۷۷. مدیریت کارآمد منابع مالی تیم‌ها	
	۸۸. بودجه بندی مناسب و دقیق تیم‌ها	
	۹۹. جلوگیری از هزینه‌های غیرضروری	
	۰۰. اختصاص منابع مالی به بخش‌های حیاتی	
	۱۱. استفاده از سرمایه‌گذاری هوشمند	
	۲۲. سرمایه‌گذاری در بخش‌های پربازده	
	۳۳. سرمایه‌گذاری در بخش تجهیزات	
	تمرینی پیشرفته	
	۴۴. سرمایه‌گذاری در بخش استعدادیابی	
	بازیکنان نوپا	

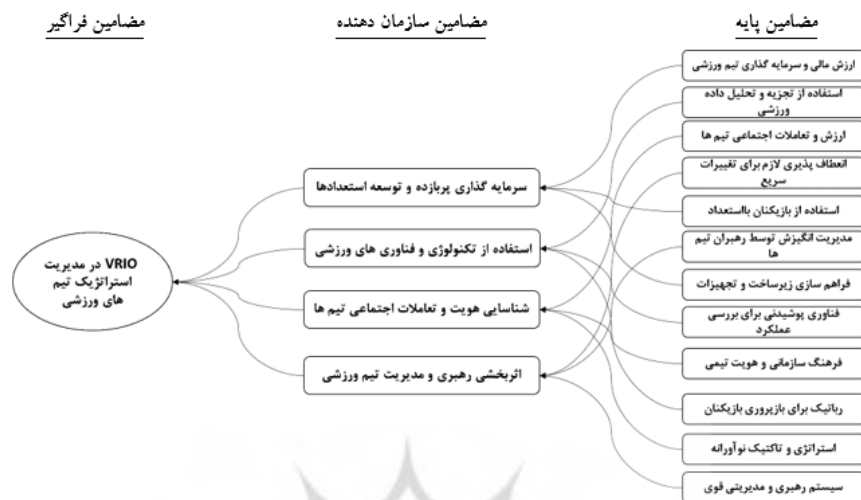
مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
	۵۵. مدیریت منابع انسانی و توسعه استعدادها	
	۱۶۶. سیستم های جذب بازیکنان بااستعداد	
	۷۷. نگهداری بازیکنان از طریق ایجاد انگیزه	
	۸۸. پیشنهاد پرداخت حقوق و مزایای مناسب برای بازیکنان بااستعداد	
	۹۹. ایجاد حس تعلق به تیم در بازیکنان	
	---. توسعه مستمر بازیکنان و کادر فنی	
	۱۱۱. ایجاد محیط آموزشی مناسب برای توسعه بازیکنان	
	۲۲۲. توسعه برنامه های تمرینی نوآورانه	
	۳۳۳. توسعه مربیگری روانشناختی	
	۴۴۴. استفاده از فناوری های جدید برای توسعه بازیکنان	
	۵۵۵. ایجاد فرایندهای ارتباطی کارآمد	
	۶۶۶. ارتباطات کارآمد بین اعضای تیم، مدیریت، کادرفنی	
	۷۷۷. ارتباطات کارآمد بین تیم و هواداران	
	۰۰۰. فرایند ارتباطی شفاف	
	۹۹۹. استفاده از تکنولوژی های مدرن برای بهبود ارتباطات	
	۰۰۰. استفاده از سیستم های دیجیتالی برای انتقال داده های بازی	
	۱۱۱. استفاده از سیستم های دیجیتالی برای برنامه ریزی تمرینات	
	۲۲۲. بهره برداری از فناوری و تحلیل داده ها	
	۳۳۳. مدیریت منابع تیم ها از طریق فناوری	
	I رصد کردن دقیق عملکرد تیم ها	



مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	مضامین فراگیر
	۰۰۰. تدوین استراتژی‌های بهینه برای هر بازی	
	۶۶۶. مدیریت بهتر از زمان و انرژی بازیکنان	
	۷۷۷. استفاده از داده‌ها برای مدیریت بازیکنان	
	۸۸۸. استفاده از داده‌ها برای کنترل آسیب‌های فیزیکی	
	۹۹۹. استفاده از داده‌های برای کنترل آسیب‌های روانی بازیکنان	
	۰۰۰. توسعه روابط با اسپانسرها و حامیان مالی	
	۱۱۱. ایجاد و نگهداری روابط با حامیان مالی	
	۲۲۲. پیشنهادات جذاب و برنامه‌های بازاریابی موفق برای حامیان مالی	
	۳۳۳. بهره‌گیری از منابع مالی بدست آمده از اسپانسرها	
	۴۴۴. هزینه منابع مالی در بخش‌های بازاریابی، آموزش و توسعه بازیکنان	
	۵۵۵. مدیریت طرفداران و تعاملات اجتماعی	
	۶۶۶. تقویت ارتباطات اجتماعی از طریق شبکه‌های اجتماعی	
	۷۷۷. توسعه ارتباطات اجتماعی از طریق رویدادهای اجتماعی	
	۸۸۸. گسترش ارتباطات اجتماعی از طریق برنامه‌های هواداری	
	۹۹۹. مدیریت هواداران بعنوان منابع مالی و اجتماعی	
	۰۰۰. جذب منابع ارزشمند از طریق خرید بلیط و محصولات تیم	

لازم به توضیح است مطابق با یافته‌های ارائه شده در جدول ۲ و با توجه به مطالعه عمیق اسنادی و مصاحبه با صاحب نظران و خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک، مضمون فراگیر VRIO در مدیریت تیم‌های ورزشی به عنوان اصل حاکم بر پژوهش و به عنوان یک کل برای یافتن سؤال اصلی پژوهش و در قالب مضامین سازماندهی شده برآمده از مطالعات رفت و برگشتی محقق از اسناد و مدارک موجود بود که پس از کشف و اجماع نظر با اساتید صاحب نظر در اختیار خبرگان این امر قرار گرفت و سرانجام پژوهشگر را برای یافتن کاربردهای موجود در هر مقوله به مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته هدایت کرد. در این راستا پس از مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان در ۱۵ مرحله، پژوهشگر به اشباع نظری رسید و همزمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام شد؛ در این راستا هرگاه محقق با مصاحبه در هر مرحله و گردآوری داده‌ها و سپس تحلیل آنها به مفاهیمی دست یافت، مفاهیم را با مصاحبه شوندگان در میان نهاد و صحت برداشتهای خود را از بیانات آنها راستی آزمایی کرد و در نهایت نیز ظهور مقولات و سازه‌هایی را با خبرگان موضوع به مشارکت نهاد و از ایشان نظرسنجی شد، که به تبع آن ۱۳۰ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون اصلی از کدهای اولیه کشف شده، استنتاج شد. در مرحله توصیف ۴ مضمون سازمان دهنده با عناوین سرمایه‌گذاری پربازده و توسعه استعدادها، استفاده از تکنولوژی‌ها و فناوری ورزشی، شناسایی هویت و تعاملات اجتماعی تیم‌ها و اثربخشی رهبری و مدیریت تیم‌های ورزشی، با طی کردن مسیر رفت و برگشتی درون متنی و با در نظر گرفتن نظم و پیوستار زمانی و همچنین نظر مشارکت کنندگان اقدام به جمع بندی، ترکیب و تلخیص مقوله‌های اصلی پژوهش گردیده و سرانجام در مرحله ی تحلیل نیز، داده‌ها سازماندهی، تنظیم و به دسته بندی مفاهیم اصلی برآمده در چارچوب پژوهش و کاربرد VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی نوپا پرداخته شده است. در ادامه شبکه مضامین کشف شده از متن مطالعات پژوهش حاضر که در راستای یافته‌های اولیه تحلیل و مرحله تفسیر یافته‌های پژوهش تحلیل مضمون است؛ در شکل ۲ ارائه شده است.

شکل ۲. شبکه مضامین



### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش باهدف بررسی کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم های ورزشی نوپا انجام گرفته است. شایان ذکر است که این پژوهش برای بهبود پژوهش های گذشته از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون و شیوه ولکات برای تحلیل داده های پژوهش استفاده شده است. در ایران، تیم های ورزشی نوپا با چالش های متعددی مانند کمبود منابع مالی، ضعف در زیرساخت ها، و رقابت شدید مواجه هستند. با استفاده از چارچوب VRIO، این تیم ها می توانند منابع و قابلیت های خود را به صورت سیستماتیک ارزیابی کرده و استراتژی های مناسبی برای بهبود جایگاه خود در بازار ورزشی ایران تدوین کنند. به عنوان مثال، یک تیم فوتبال نوپا می تواند با بهره گیری از بازیکنان جوان و مستعد که در دسترس رقبا نیستند و همچنین استفاده از روش های تمرینی جدید و فناورانه، مزیت رقابتی ایجاد کند. از سوی دیگر، سازمان دهی مناسب تیم نیز بسیار حیاتی است. تیم ها باید با ایجاد ساختارهای مدیریتی قوی و بهره گیری از فناوری های نوین مدیریت تیمی، منابع خود را به طور بهینه به کار گیرند تا از مزایای چارچوب VRIO بهره مند شوند (لوپز و همکاران، ۲۰۱۹).

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تیم‌های ورزشی نوپای ایران می‌توانند با به‌کارگیری چارچوب VRIO و تمرکز بر چهار عامل کلیدی یعنی سرمایه‌گذاری پر بازده در توسعه استعدادها، استفاده از فناوری‌های نوین ورزشی، شناسایی هویت و تعاملات اجتماعی تیم‌ها، و اثربخشی رهبری و مدیریت تیمی، به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. این یافته‌ها بیانگر آن هستند که تیم‌های موفق نیاز دارند تا نه تنها منابع خود را به‌طور مؤثر مدیریت کنند، بلکه از استراتژی‌های نوآورانه برای بهره‌گیری از استعدادها، تقویت فرهنگ تیمی و استفاده از تکنولوژی به منظور بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری استفاده کنند.

چارچوب VRIO رهبری قوی و مدیریت استراتژیک را در سازمان‌دهی و بهره‌برداری بهینه از منابع تیمی نشان می‌دهد، به‌طوری که تیم‌ها بتوانند در یک محیط رقابتی پرچالش رشد کرده و موفقیت‌های بلندمدت کسب کنند. در این پژوهش با توجه به شکل ۲ چهار کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت تیم‌های ورزشی نوپا شناسایی شدند که شامل سرمایه‌گذاری پر بازده و توسعه استعدادها، استفاده از تکنولوژی‌ها و فناوری ورزشی، شناسایی هویت و تعاملات اجتماعی تیم‌ها و اثربخشی رهبری و مدیریت تیم‌های ورزشی می‌باشد. اولین عامل کلیدی که در این پژوهش استخراج شد، نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری پر بازده در توسعه استعدادها و زیرساخت‌های ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای تیم‌ها شناخته می‌شود. تیم‌های نوپا با تمرکز بر استعدادهای جوان و استفاده از منابع مالی بهینه، می‌توانند در مقابل رقبا پیش‌تاز باشند. سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادها و ورزشی با استراتژی‌ها و چالش‌های متعددی همراه است. مدل‌های سنتی توسعه استعداد غالباً بر شناسایی زود هنگام و تخصص‌گرایی تأکید دارند، اما این رویکردها ممکن است منجر به مشکلاتی نظیر ترک ورزش در سنین پایین و ایجاد نارضایتی در بین ورزشکاران جوان شوند. اثربخشی این مدل‌ها اغلب زیر سؤال می‌رود، زیرا بسیاری از ورزشکاران علی‌رغم سرمایه‌گذاری اولیه، به سطح نخبگان دست نمی‌یابند. رویکرد جامع‌تری که عوامل جسمی، روانی و محیطی را برای رشد بهینه استعداد در نظر بگیرد، توصیه می‌شود. این رویکرد شامل ایجاد توازن بین تخصص‌گرایی زود هنگام و کسب تجربیات ورزشی متنوع، همراه با ارائه سیستم‌های پشتیبانی قوی است. نقش فرهنگ و بستر اجتماعی نیز در این فرآیند بسیار تأثیرگذار است، چرا که موفقیت و معنای دستاوردهای ورزشی را شکل می‌دهد. چالش‌هایی مانند تعریف دقیق استعداد، مدیریت

تخصص‌گرایی زودرس، و تضمین کارآمدی سیستم‌های توسعه استعداد وجود دارد. از جمله راهکارها می‌توان به تمرکز بر رشد بلندمدت و پرهیز از تخصص‌گرایی زود هنگام اشاره کرد. در مجموع، برای بهبود نتایج، سرمایه‌گذاری در توسعه استعداد نیازمند بررسی همه‌جانبه این عوامل است (نورالدینوف<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در این رابطه کوری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در مقاله‌ای نشان دادند که سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادهای ورزشی نیازمند رویکردی چند وجهی است که ابعاد فیزیکی، روانی و اجتماعی را در بر می‌گیرد. مدل‌های شناسایی استعداد فراگیر و منعطف، همراه با سیستم‌های پشتیبانی جامع و همکاری ذینفعان، می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه استعداد را افزایش دهد و پرداختن به خطرات آسیب و در نظر گرفتن نیازهای جنسیتی نیز برای پرورش ورزشکاران جوان برای دستیابی به سطوح عملکرد نخبه ضروری است.

دومین یافته استخراج شده پژوهش بر استفاده از تکنولوژی‌ها و فناوری‌های ورزشی تأکید دارد که می‌تواند بهره‌وری تیم‌ها را افزایش دهد و بهبود عملکرد فنی و تاکتیکی را به همراه داشته باشد. تیم‌هایی که به فناوری‌های نوین دسترسی دارند و از آن‌ها به صورت استراتژیک استفاده می‌کنند، توانایی ایجاد تفاوت قابل توجهی نسبت به رقبای خود را خواهند داشت. فناوری نقش مهمی در تحول جنبه‌های مختلف عملکرد و تمرینات ورزشی ایفا کرده است. پیشرفت‌های فناورانه امکان جمع‌آوری داده‌ها، نظارت بر عملکرد و ارائه بازخورد را فراهم کرده که در ورزش‌های سطح بالا برای کسب مزیت رقابتی بسیار حیاتی است (کریستینا نای<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). کریستیانو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در اندونزی دریافتند، انتقال دانش و فناوری ورزشی به جامعه برای بهبود عملکرد مربیان و ورزشکاران ضروری به شمار می‌رود، اگرچه نیاز به درک و پذیرش بیشتری از این فناوری‌ها وجود دارد. یادگیری ماشینی و الگوریتم‌های پیشرفته به منظور بهبود روش‌های تمرینی، مانند شناسایی حرکات در دوندگان سرعت، به کار گرفته می‌شوند که به ارتقای سطح علمی تمرینات و عملکرد ورزشکاران کمک می‌کند. همچنین، دستگاه‌ها و حسگرهای هوشمند به طور گسترده برای پایش لحظه‌ای عملکرد ورزشکاران مورد استفاده قرار می‌گیرند و داده‌های بلادرنگی ارائه

---

1 Nuriddinov, A

2 Cury, R., Sotiriadou, P., & Kennelly, M.

3 NAE

4 Kristiyanto et al

می دهند که در بهبود تمرینات و مسابقات مؤثر است. با این حال، ادغام فناوری در ورزش با چالش هایی مانند نگرانی های مربوط به حریم خصوصی و خطر اتکای بیش از حد به داده ها نیز همراه است، که می تواند مهارت های شهودی ورزشکاران را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین اورونبایف<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی مفاهیم ورزش و فناوری و کاربرد سیستم های تکنولوژیکی در شبکه های ورزشی، به ویژه در بازی های المپیک، می پردازد. در این تحقیق نحوه استفاده از سیستم های تکنولوژیکی سفارشی شده در زمینه های مختلف ورزشی و ارتباط آن ها با شبکه های المپیک مورد بررسی قرار می گیرد و نمونه های خاصی از این کاربردها ارائه می شود. تأثیر این سیستم ها بر ورزشکاران سطح بالا، اهداف و مکان های استفاده از آن ها و همچنین نقش فناوری های مدرن در بازی های المپیک از دیگر محورهای این پژوهش است.

سومین یافته استخراج شده به شناسایی هویت و تعاملات اجتماعی تیم ها مربوط است. هویت و تعاملات اجتماعی قوی تیم ها باعث می شود که بازیکنان و سایر اعضای تیم از همبستگی و هماهنگی بیشتری برخوردار شوند که این امر موجب افزایش روحیه تیمی و عملکرد کلی تیم خواهد شد. علاوه بر این، تعاملات مؤثر اجتماعی باعث تقویت ارتباطات درون و بیرون تیم شده و تصویر مثبتی از تیم در جامعه ورزشی ایجاد می کند. در این باره پرایاگ<sup>۲</sup> و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به بررسی جنبه های روان شناختی که بر دلبستگی هواداران به یک رویداد ورزشی تأثیر می گذارد، پرداخته و نشان می دهد که این فهم می تواند به شکل گیری میراث رویداد و آمادگی برای رویدادهای مشابه آینده کمک کند. با استفاده از نظریه های هویت اجتماعی و دلبستگی، این مطالعه به ارزیابی پیش بینی کننده های شناختی و احساسی دلبستگی هواداران به یک رویداد می پردازد. احساسات مختلف مانند خشم، غم، شادی و عشق به عنوان پیامدهای هویت تیمی مدل سازی شده اند که بر رضایت هواداران از عملکرد تیم و در نتیجه دلبستگی به تیم و رویداد تأثیر می گذارد. این فرضیه با نمونه ای از ۳۲۴ هوادار تیم آل بلکس<sup>۳</sup> که در طول جام جهانی راگی ۲۰۱۵ به صورت آنلاین مورد بررسی قرار گرفتند، آزمایش شد. نتایج نشان می دهد که هویت تیمی تأثیر مثبتی بر

---

1 Azamat Orunbayev

2 Prayag, Mills, Lee & Soscia

3 All Blacks

احساسات شادی و عشق دارد که این احساسات به نوبه خود دل‌بستگی به تیم را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین، غرور رابطه بین دل‌بستگی به تیم و رویداد را تعدیل می‌کند. علاوه بر این لینتوماکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) به پدیده رایج حمایت از تیم‌های دور پرداخته و از منظر نظریه هویت اجتماعی تفاوت‌های بین هواداران محلی و هواداران دور را از نظر عوامل مؤثر بر هویت تیمی بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی متمایز بودن تیم به عنوان یک عامل مهم برای تقویت هویت تیمی در همه هواداران نقش دارد، در حالی که همخوانی بین شخصیت فردی و شخصیت تیم تنها برای هواداران محلی و هواداران جابجا شده اهمیت دارد. در مقابل، اعتبار و پرستیژ تیم تأثیری بر هویت تیمی هیچ‌یک از گروه‌ها ندارد.

چهارمین یافته اثربخشی رهبری و مدیریت تیم‌های ورزشی را به‌عنوان عاملی کلیدی در موفقیت تیم‌ها مطرح می‌کند. رهبران و مدیران کارآمد با ایجاد ساختارهای سازمانی مناسب و اتخاذ تصمیمات استراتژیک دقیق، می‌توانند منابع و قابلیت‌های تیم را به بهترین شکل ممکن سازمان‌دهی و بهره‌برداری کنند. رهبری مؤثر می‌تواند به تقویت انسجام تیمی، افزایش انگیزه بازیکنان، بهبود ارتباطات درون تیم و بهبود تصمیم‌گیری منجر شود. مدیران و مربیان با استفاده از سبک‌های رهبری مناسب مانند رهبری تحول‌آفرین، که بر الهام‌بخشی و توانمندسازی اعضا تأکید دارد، می‌توانند به بهبود عملکرد فردی و تیمی کمک کنند. از سوی دیگر، مدیریت مناسب در تیم‌های ورزشی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع تیمی است. رهبران و مدیران باید توانایی تحلیل وضعیت، شناسایی نقاط قوت و ضعف، و تنظیم استراتژی‌های مناسب برای پیشرفت تیم را داشته باشند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تشویق به همکاری میان بازیکنان و کادر فنی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کلی تیم شود. علاوه بر این، توانایی مدیریت استرس و فشارهای محیطی، به ویژه در مسابقات مهم و شرایط چالش‌برانگیز، می‌تواند در اثربخشی رهبری و مدیریت تیم‌های ورزشی نقش حیاتی داشته باشد. در نهایت، رهبری و مدیریت مؤثر می‌تواند به تقویت فرهنگ برد و توسعه پایدار تیم‌ها در بلندمدت کمک کند (ماش و همکاران، ۲۰۲۲). در این رابطه سیلوا<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر انگیزه‌های ایثارگرانه و نگرش‌های مثبت مدیران و رهبران تیم‌های ورزشی بر تصمیمات خرید هواداران می‌پردازد، به‌ویژه در شرایطی که

---

1 Lintumäki et al.

2 silva

سرمایه گذاری مالی در تبلیغات ورزشی ممکن است به عنوان نوعی بی‌مسئولیتی شرکتی تلقی شود. نتایج نشان می‌دهد که با وجود زمینه تجاری قوی، سرمایه‌گذاری‌های زیاد مدیران از سوی هواداران، به ویژه آن‌هایی که با تیم ورزشی شناسایی شده‌اند، به عنوان ایثارگرانه درک می‌شود. مدل ارائه شده در این تحقیق ۴۶٪ از نگرش‌ها به حامیان مالی را توضیح می‌دهد، در حالی که نتیجه کلیدی در اثربخشی رهبری، نقش میانجی قوی انگیزه‌های ایثارگرانه مدیران است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که درک هواداران قصدهای ایثارگرانه رهبران می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتار خرید آن‌ها داشته باشد و اهمیت این جنبه را در تصمیم‌گیری‌های تجاری در زمینه ورزش تأکید می‌کند. همچنین گرینول و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) به تحلیل رهبری در فوتبال از منظر ذینفعان می‌پردازد و به منظور این تحلیل، یک مرور سیستماتیک بر روی مقالات منتشر شده درباره رهبری در فوتبال بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۰ انجام شده است. پژوهشگران به تحلیل چندین شاخص پرداخته‌اند تا نویسندگان برجسته در این زمینه، مقالات پراستناد، مجلات منتشرکننده و خوشه‌های موضوعی مربوط به این موضوع را شناسایی کنند. نتایج تحلیل محتوا چهار خوشه تحقیقاتی را شناسایی کرده‌اند: رفتار، عملکرد، سبک و آموزش. خوشه‌های رفتار و عملکرد بیشترین تعداد مقالات را داشته‌اند، در حالی که نتایج نشان می‌دهد که موضوع رهبری در فوتبال باید در خوشه آموزش به ویژه در بین مربیان بیشتر توسعه یابد. این مطالعه می‌تواند برای تمامی ذینفعان فعال در زمینه فوتبال مفید باشد، به ویژه در استفاده از رهبری به عنوان ابزاری استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمانی.

در نهایت پژوهش حاضر به وضوح نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری پر بازده در توسعه استعدادها و ورزشی، استفاده از فناوری‌های نوین، شناسایی هویت و تعاملات اجتماعی تیم‌ها و به کارگیری رهبری و مدیریت اثربخش، از عوامل کلیدی موفقیت در تیم‌های ورزشی به شمار می‌آیند. سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادها نه تنها به کشف و پرورش نیروهای جوان و مستعد کمک می‌کند، بلکه بازده بلندمدت آن در افزایش سطح رقابت‌پذیری تیم‌ها نیز به وضوح دیده می‌شود. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین ورزشی می‌تواند به بهبود عملکرد تیم‌ها و ارتقای کارایی بازیکنان کمک کند. تعاملات اجتماعی و شناخت هویت

---

1 Greenwell et al.



تیمی، همبستگی و انسجام گروهی را افزایش داده و باعث تقویت روحیه تیمی و کارکرد هماهنگ تیم‌ها می‌شود. در نهایت، رهبری اثربخش و مدیریت تیمی نقشی بی‌بدیل در هدایت تیم به سوی موفقیت‌های بیشتر ایفا می‌کند و تصمیمات راهبردی در راستای افزایش عملکرد تیم‌ها ضروری است.

باتوجه به اهمیت موضوع مدیریت تیم‌های ورزشی نوپا و نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که محققان حوزه مدیریت ورزشی به بررسی عمیق‌تر تأثیر سرمایه‌گذاری در توسعه استعداد‌های ورزشی بپردازند و نقش آن را در موفقیت‌های بلندمدت تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی ارزیابی کنند. همچنین، پژوهش در زمینه فناوری‌های نوین ورزشی و تأثیر آن‌ها بر بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری در تیم‌های ورزشی، به‌ویژه از منظر استفاده از داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی، می‌تواند به درک بهتری از کاربردهای این فناوری‌ها منجر شود. از سوی دیگر، مطالعه بر روی تأثیر تعاملات اجتماعی و هویت تیمی بر روحیه و کارکرد گروهی ورزشکاران و نحوه بهبود این تعاملات از طریق مداخلات مدیریتی، یکی از موضوعات مهم برای محققان است. در نهایت، بررسی سبک‌های رهبری و مدیریت اثربخش در تیم‌های ورزشی و تأثیر آنها بر انگیزه و عملکرد تیمی می‌تواند زمینه‌ساز ارائه مدل‌های مدیریتی بهینه برای موفقیت در این حوزه باشد. هر پژوهش علمی متأثر از برخی محدودیت‌ها است و این پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست و از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عواملی مانند محدودیت‌های نمونه‌گیری، تأثیر عوامل خارجی (شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی) و استفاده محدود از فناوری‌های نوین و ابزارهای تحلیل داده در جمع‌آوری و ارزیابی داده‌ها ممکن است به برخی از جوانب عملکرد تیم‌ها کمتر توجه کرده باشد. از سوی دیگر، بررسی عوامل روان‌شناختی و اجتماعی در این پژوهش محدود بوده و پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده تأثیر این عوامل بر عملکرد و موفقیت تیم‌ها با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار گیرد.

### سپاسگزاری

در پایان، نویسندگان این پژوهش از تمام افرادی که در انجام این پژوهش نقش داشتند و با صرف وقت ارزشمند خود این مسیر را هموار کردند، صمیمانه تشکر می‌کنند.

## ORCID

Ali habibi

 <https://orcid.org/0009-0001-2028-8684>

Shahin iravani tabrizi

 <http://orcid.org/0000-0003-0569-5698>

## References

- Amaya, N., Bernal-Torres, C.A., Nicolás-Rojas, Y.W. and Pando-Ezcurra, T.T. (2024), "Role of internal resources on the competitive advantage building in a knowledge-intensive organisation in an emerging market", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 54 No. 5, pp. 1153-1169.
- Ariyani, W., Daryanto, A., & ., S. (2018). Operationalization of Internal Analysis Using the VRIO Framework: Development of Scale for Resource and Capabilities Organization (Case Study: XYZ Company Animal Feed Business Unit). *Asian Business Research Journal*, 3, 9–14.
- Astawa, I. P. M. (2022, March). VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness. In *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (iCAST-SS 2021)* (pp. 173-178). Atlantis Press.
- Azamat Orunbayev, . (2023). USING TECHNOLOGY IN A SPORTS ENVIRONMENT. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), 39–49. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue11-07>
- Bianchi, C., Mingo, S., & Fernandez, V. (2019). Strategic management in Latin America: Challenges in a changing world. *Journal of Business Research*, 105, 306-309.
- Cury, R., Sotiriadou, P., & Kennelly, M. (2024). Talent transfer: A complementary elite sport development pathway. *Managing Sport and Leisure*, 29(2), 310-323.
- Eremina, E. A. (2022). Formulation of student sports clubs' development strategy based on cluster analysis. *Физическое воспитание и студенческий спорт*, 1(1), 65-72.
- Fahey, L. (2022), "A comprehensive guide to strategic management and its future", *Strategy & Leadership*, Vol. 50 No. 2, pp. 40-42
- Glebova E and Madsen DØ (2024) Twin transformation as a strategic approach in sport management: the synergy of digitalization and sustainability in sports. *Front. Sports Act. Living* 6: 1403793.
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2024). *Managing sport events*. Human Kinetics.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Hudakova, M., Baganova, K., & Luskova, M. (2022). Risk identification in sports organization. *ENTRENOVA-ENTERprise REsearch InNOVation*, 8(1), 449-458.

- Jaradat, M., & Stan, S. V. (2023). Strategic Management And Its Application In The Business Of Sports. Identifying New Key Performance Indicators For The Sports Industry. *Social Sciences and Humanities*, 27-33.
- Khakim, M. A. (2023). Pengembangan Model Pasar Tradisional Blauran Surabaya Berbasis Konsep Valuable, Rare, Inimitable, Organized (VRIO) Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di Era Persaingan Modern. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 7952-7964.
- Kristiyanto, A., Prasetyo, Y., Pratama, K. W., Karakauki, M., Mustapha, A., & Idrus, S. Z. S. (2020, April). Access to The Utilization of Science and Technology of Sports and Familiarity of the Sports Community towards Technologically Based Devices. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1529, No. 2, p. 022099). IOP Publishing.
- Lacaze, A.S., Ferreira, F.A.F. and Santos, M.R. (2024), "Adding value to the VRIO framework using DEMATEL", *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Larbi, A. O., Asare-Danquah, G. A., & Ackah, A. A. F. (2024). Utilization of Internal Analysis with the VRIO Framework and Development of Scale for Resource and Capabilities of Fashion and Design Organization. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 11(6), 63-70.
- Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. (2023). Better governance and sport innovation within sport organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-17.
- Lintumäki, P., & Koll, O. (2024). Sport team identification: a social identity perspective comparing local and distant fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(1), 1-17.
- Lopes da Costa, R., Geraldes, R., & Geraldes, J. (2019). VRIO: Static or dynamic?. *Proceedings of the 2019 European Academy of Management: (EURAM 2019)*.
- NAE, I. C. The Intersection of Sports with Technological Evolution.
- Nuriddinov, A. (2023). MANAGING THE PROCESS OF TALENT DEVELOPMENT IN SPORTS ANATASIA. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), 121-132.
- Prayag, G., Mills, H., Lee, C., & Soscia, I. (2020). Team identification, discrete emotions, satisfaction, and event attachment: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 112, 373-384.
- Saloko, S. A., SP, M., Elfatma, O., SP, S. G., MP, I., Santi, I. S., & Prasetya, B. (2023, August). ANALYSIS OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AT PT. X: APPLICATION OF THE VRIO APPROACH. In *Proceeding of International Conference on Innovations in Social Sciences Education and Engineering* (Vol. 3, pp. 078-078).

- Silva, A. (2024). Team identification and sponsors' altruistic motives on the effectiveness of professional soccer sponsorship. *Managing Sport and Leisure*, 29(4), 629-650.
- Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44-54.
- Vargas-Hernández, J. G. & López-Lemus, J. A. (2021). Resources and Capabilities of SMEs Through a Circular Green Economy. *International Journal of Circular Economy and Waste Management (IJCEWM)*, 1(1), 1-15.
- Varmus, M., Kubina, M., & Adámik, R. (2021). *Strategic sport management*. Springer International Publishing.
- Wear, H., & Heere, B. (2020). Brand new: A longitudinal investigation of brand associations as drivers of team identity among fans of a new sport team. *Journal of Sport Management*, 34(5), 475-487.
- Zhang, L., & Zhang, L. (2024). Management Strategies of Professional Sports Teams: Lessons from Corporate Leadership Experience. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 5, 144-148.



استناد به این مقاله: حبیبی، علی و ایروانی تبریزی، شاهین. (۱۴۰۳). کاربرد چارچوب VRIO در مدیریت استراتژیک تیم‌های ورزشی نوپای ایران. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۱۳(۱۳)، ۵۹-۸۶.



Sustainable Development Sport Management Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.